# COMMENT MANAGER

# FORMATION MANAGEMENT D’ÉQUIPE

# Laurent PAQUET

**Qu'il soit expérimenté ou bien débutant, tout professionnel en charge de collaborateurs est amené à se poser la question :**

**Comment manager ?**

**Ou plus précisément comment faire dans telle ou telle situation ?**

Pour comprendre les enjeux, nous pouvons raisonner par une approche inverse :

Quels sont les effets d'un "mauvais" management ? Quelles sont les conséquences économiques d'une telle situation ?

Les faits : une mauvaise adhésion de l'équipe à l'animation de son responsable, peu d'implication des collaborateurs, démotivation...

Résultats : des manques à gagner, des pertes sèches...

Bref, **les impacts d'un management "en panne" se font très vite ressentir.**

## **Les clés et bonnes pratiques du management**

Partant de ce constat, nous avons constitué cette thématique dont l'objectif est de repérer les bonnes pratiques afin de prévenir les écueils.

Les thèmes sont nombreux : les compétences managériales à détenir, les erreurs de management à ne pas commettre, etc. Et des focus particuliers, par exemple sur la gestion des conflits.

# Managers : Surtout à ne pas faire !

**Lorsque l'on est amené à diriger des collaborateurs, il est certains écueils dont il vaut mieux être pleinement conscient. Cela permettra d'éviter de commettre des erreurs de management...**

Bien entendu, selon le contexte, le pays, le type d'activité, les équipes gérées, entre autres, les difficultés ne sont pas les mêmes.

**Parmi ces erreurs à écarter, on retrouve notamment :**

Déshumaniser son personnel... et se montrer soi-même indifférent, ne jamais être disponible, parler et s'écouter parler au lieu de pratiquer une écoute active de ses collaborateurs, ne pas reconnaître ses propres bévues, donner des objectifs ambigus, s'entêter à vouloir tout contrôler et ne jamais déléguer, pratiquer la non communication, etc.

Bref : plus on sera averti de ces obstacles, mieux on saura **les repérer, les anticiper... et ainsi les éviter ou les corriger !**

En adoptant **une posture positive** et en étant à l'écoute de ses collaborateurs, nombre d'erreurs peuvent déjà être circonscrites.

# Comment animer et gérer une équipe.

**Encadrer des collaborateurs ne coule pas de source. Il n’existe pas de potion magique pour que les relations au sein d’un groupe de travail se passent sans heurts, mais des principes et surtout un état d'esprit pour savoir mettre l'équipe en confiance et en mouvement.**

Une main de fer dans un gant de velours, ça vous parle ? Pour le succès d’un projet, il est primordial d’installer un climat sain et serein. Pour se faire, quelques méthodes s’avèrent toutefois payantes. Toutes partent d’un principe vieux comme le monde : communiquer !

Oui **communiquer**... mais aussi **écouter**. Car pour délivrer le bon message au bon moment il faut connaître les caractéristiques personnelles de son interlocuteur.

Nous ne naissons pas forcement manager mais nous pouvons**le devenir**en abordant le sujet avec humilité et recul. Surtout quand nous sommes issus du même service et qu'une promotion nous en a donné le leadership.

Pour améliorer la cohésion d'une équipe, il existe des outils tels que **le team building**. Bien utilisés, ils permettent de souder un groupe.

# Cohésion d'équipe : instaurer la confiance

**Pour obtenir un groupe soudé et motivé, la confiance est l'ingrédient indispensable. Sans cela, un ensemble de personnes ne peut pas être qualifié d’équipe. Alors comment renforcer la confiance au sein de votre équipe ?**

Que signifie "confiance" dans le cadre du management d'une équipe ?

D'une manière générale, la confiance représente ce sentiment d'assurance de croire et de pouvoir se reposer sur les dires et actes de quelqu'un sans mettre en doute son intégrité.

Dans le cadre du management d'équipe, 2 dimensions sont distinguables :

* **La confiance de l'équipe envers son manager** : la perception qu'ont les collaborateurs quant à la personnalité de leur manager -  quant au crédit qui lui est porté - de sa capacité à entraîner le groupe vers un objectif commun. Bref, il est question de **leadership** et de **style de management**.
* **La confiance entre les membres de l'équipe** : elle s'illustre par la capacité du collectif à savoir écouter et prendre en considération les avis divergents, s'appuyer les uns sur les autres, partager des tâches en restant constructif, échanger des informations sans arrière-pensées.

Quels risques pour le groupe ?

Une équipe est un collectif partageant des objectifs communs. L'unité de ce collectif est synonyme de performance : il s'agit du fameux 1+1 = 3.

Sans confiance, cette unité est mise à mal, car elle doit faire face à des comportements improductifs de **repli sur soi et d'individualisation**. Les objectifs personnels prennent l'ascendant sur l'intérêt collectif.

Dans cette situation, en tant que manager, vous ne pouvez affirmer votre leadership. Vous êtes désarmé face aux challenges que votre équipe doit relever. Votre responsabilité est alors engagée.

Dans un tel climat et par méfiance, chacun a tendance à **favoriser la rétention d'information** en gardant pour soi des éléments importants.

**La collaboration entre les membres se dégrade.** Ils privilégient des comportements individualistes. La compétition prend le pas sur la coopération et la démotivation s'installe.

En conséquence, sans de solides fondations construites autour d'une confiance réciproque, la performance de l'équipe devient médiocre. Dans les cas extrêmes, son intégrité est menacée lorsque les conflits et la défiance s'installent.

Comment instaurer ou restaurer la confiance ?

**Les actions du manager envers le groupe.**

Votre leadership et votre capacité à rassurer, écouter et... faire confiance sont les clés.

Voici des comportements vertueux à développer :

* **Etre transparent et honnête :** pas d'informations ou d'objectifs cachés. Soyez franc et sincère. Si votre équipe découvre des éléments mettant en cause votre intégrité, il en est terminé de la confiance qu’elle vous accorde. La méfiance sera de mise et la pente sera très dure à remonter.
* **Respecter vos engagements :** votre fiabilité doit être irréprochable. Sans cela vous ouvrez la porte au scepticisme généralisé quant à votre capacité à honorer votre parole.
* **Etre clair dans ce que vous attendez :** L'incompréhension crée le doute. Aussi, au lieu de tourner autour du pot, dites clairement les choses afin d'éviter toute ambiguïté - par exemple : au lieu de dire "on doit mieux écouter les clients", dites "il nous faut apporter une réponse sous 24h à toute demande de la part d'un client".
* **Rester cohérents entre vos paroles et vos actes :**dites ce que vous faites et faites ce que vous dites ! Ne trichez pas, soyez authentique. Si certains de vos actes vont à l'encontre de ce que vous clamez, vous allez inévitablement semer le doute dans la tête de vos employés.
* **Développer l'autonomie de vos collaborateurs :** montrez que vous aussi vous faites confiance. Ne tombez surtout pas dans le piège du micro management en voulant tout contrôler.
* **Ecouter et accepter de recevoir des feedbacks :** donner confiance, c'est aussi savoir se mettre à l'écoute de ce que vos collaborateurs ont à exprimer. Cette considération joue un rôle important, car elle montre que vous n'êtes pas enfermé dans vos certitudes mais au contraire, ouvert au changement pour de meilleures solutions. Votre crédit n'en est que meilleur. Attention : écoutez réellement ... ne faites pas semblant !
* **Donner des feedbacks :** c'est un acte important de management qui s'inscrit dans un processus de communication avec votre équipe. Dites ce qui est bien, ce qui l'est moins, ce qui peut être amélioré. Votre crédit se construit sur votre capacité à guider votre équipe dans la bonne direction.

Les actions de cohésion intra équipe pour développer la confiance mutuelle.

L'objectif des actions est de favoriser le dialogue, les échanges et d'apprendre à chacun à travailler avec les autres. Voici des idées, des exemples d'outils, ou d'actions pour atteindre ces buts :

* **Tenir des réunions régulières permettant de faire le point sur l'avancée des projets menés au sein d'une équipe.**

Ces séances donnent l'occasion à chaque membre d'expliquer sur quoi il travaille, où il en est, et quelles sont ses échéances à court terme. Ces rencontres ne doivent pas s'éterniser. Elles facilitent la coordination. Elles peuvent être réalisée lors de briefs hebdomadaires.

* **Travailler en petits groupes, voire en binôme sur des microprojets.**

Créez des task forces éphémères pour encourager la mise en commun des efforts. Un bon moyen pour développer la coopération et apprendre à se faire confiance. Un point important est de faire varier la constitution des équipes au gré des sujets traités.

* **Favoriser des échanges informels :** autour d'un café par exemple.
* **Faire monter vos collaborateurs en compétence :**

**Proposer des formations**, même courtes, afin d'améliorer les savoirs, savoir-faire et savoir-être. Chacun doit avoir l'assurance de la compétence des autres membres de l'équipe.

* **Organiser des actions de cohésion de groupe :**

Par exemple **des événements de type team building** pour souder l'équipe, mais aussi des repas réguliers à l'extérieur, des sorties en famille...

**Enfin, un dernier point qui ne relève pas d'acte de management, mais de performance personnelle :**

**Soyez compétent dans votre métier de manager et dans les domaines techniques où vous intervenez. Formez-vous, remettez-vous en cause... bref, améliorez-vous sans cesse pour être meilleur de jour en jour.**

# Savoir communiquer en tant que manager

**En parallèle de son rôle d'animation, le manager se doit de communiquer. Il s'agit d'une mission à part entière qui devient de plus en plus importante dans des entreprises en proie aux doutes et à l'incertitude.**

## **Définition**

" *D'une manière générale, la communication managériale correspond aux interactions entre le management de l'entreprise et l'organisation. Plus spécifiquement entre le manager et son équipe. Ce cadre est en charge de transmettre les informations et directives provenant des niveaux hiérarchiques supérieurs, appuyer***la communication interne***, distiller les messages liés à son propre management pour obtenir l’engagement de son équipe, etc. Elle repose sur des compétences spécifiques permettant pour un manager de transmettre un message avec efficacité*."

## **Le contenu**

Quoi communiquer ? Quand ? A qui ? Ces questions trouveront une réponse dans la cohérence des actions engagées. Par exemple si les collaborateurs ont des plans d'action reliés à la stratégie générale, **le manager intermédiaire**en charge de gérer ces personnes se doit de les tenir informés des résultats globaux de **la stratégie**et de toute information périphérique si tant est qu'elle ne soit pas confidentielle.

Cet exercice peut se révéler délicat. C'est en partie pour cette raison que bon nombre de professionnels ne sont pas à l'aise avec cette tâche. Ce manque de confiance vient aussi du fait que **la communication managériale requiert un minimum de formation**, un minimum pas toujours assuré.

**Savoirs et savoir-faire de manager**

**Un bon manager se doit de posséder un certain nombre de compétences nécessaires à sa fonction.**

Si certains ont une image idéalisée du meneur d'hommes et des idées bien arrêtées sur le style de management à appliquer - s'appuyant sur des critères d'une autre ère, il est important de dire qu'il n'existe pas UN modèle de management, mais bien PLUSIEURS.

Chaque entreprise, chaque service, **chaque équipe**est unique. De même que chaque individu l'est tout autant. Il paraît donc essentiel de savoir s'adapter et accorder son style de management à son environnement. C'est la clé du succès !

Néanmoins, **on ne s'improvise pas manager**[**!**](https://www.manager-go.com/management/efficacite-professionnelle/devenir-manager.htm)Il existe quelques aptitudes basiques à maîtriser : écoute active, disponibilité, sens des responsabilités, dynamisme, bienveillance, respect, etc. Associées à des qualités de leadership, tout cela donne naissance à un manager performant !

**Déléguer**

**Confier certaines tâches à ses collaborateurs n'est pas toujours simple. Difficile de se faire à l'idée abandonner le contrôle... Car déléguer est souvent vécu comme tel.**

L'intérêt de déléguer ?

Les bénéfices pour le manager sont là : une meilleure gestion du temps pour pouvoir **se consacrer aux tâches relevant de son cœur de métier**. Le domaine où vous apportez le plus de valeur ! Bref il faut savoir se délester de certaines tâches bien choisies.

Un autre intérêt est d'impliquer ses collaborateurs par un geste de confiance. Et là, déléguer se transforme en acte de management.

Quelques conseils pour confier des tâches à un collaborateur

Il faut, pour cela :

* **Avoir toute confiance en** la personne à qui l'on confit ses tâches.
* **Adapter ses demandes** en fonction du collaborateur retenu.
* Savoir définir clairement l'objectif que l'on souhaite voir atteindre ainsi que les outils disponibles à cet effet, etc.

En d'autres termes : **déléguer est un art qui s'apprend** !

Quelques astuces pour une délégation réussie : **ne pas attendre d'être débordé**, anticiper et préparer la passation en se posant les bonnes questions (qui, pourquoi, comment, dans quel but...), prendre le temps d'expliquer, suivre le travail, etc.

# Savoir décider

**Le propre du manager est d’encadrer ses collaborateurs. Or pour cela, il est nécessaire de savoir faire des choix, prendre des décisions, idéalement les bonnes… Nous vous proposons une sélection d'outils et méthodes pour savoir décider.**

Mais doit-on les prendre seul, en s’appuyant sur les conseils d’un groupe ou en soumettant ses idées à celles des autres ? Là réside toute la question ! On ne décide pas forcément de la même manière pour trancher sur une question administrative, stratégique, tactique, etc. Il faut également savoir prendre le recul nécessaire pour ne pas laisser ses émotions guider ses décisions… Bref ! Décider est tout un art ! Fort heureusement **des outils et méthodes existent pour aider à faire le bon choix**. Même si la plupart des décideurs tranchent entre 2 alternatives en se basant principalement sur leur ressenti.

On pourrait croire que prendre le temps de la réflexion, ralentit l'action, mais il n'en est rien. En effet, une solution pertinente permet d'aller vers l'efficacité et non se perdre dans une agitation improductive.

# Etre un leader

**On n’est pas leader dans l’absolu. En effet, d’autres paramètres viennent modifier ce jeu de pouvoir…**

Si **le charisme**est une qualité innée, il faut toutefois savoir le mettre en valeur de façon pertinente pour en faire une véritable force de frappe… et non le subir comme un défaut que bon nombre confondraient avec de l’arrogance…

**Le leadership se construit sur 3 domaines : l’individu, la situation et le groupe considéré.** Une personne exerçant son pouvoir au cours d'une assemblée de collaborateur n'aura peut-être pas la même capacité d'attraction face à un parterre de dirigeants.

# Identifiez les compétences à développer les "10 rôles du cadre" selon Mintzberg

**En tant que dirigeant, manager, cadre... comment pouvez-vous identifier les compétences à développer ? Le modèle de Mintzberg publié dans "Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre", vous aidera dans cette tâche en vous fournissant une modélisation des tâches et missions que vous exercez au quotidien. Découvrons-les.**

Nous vous invitons à observer pendant une semaine les différents rôles que vous occupez dans votre fonction.

Tour à tour, vous animez des réunions, gérez des conflits, élaborez des plans d'action, négociez avec votre hiérarchie, faites le point sur l'atteinte des objectifs avec vos collaborateurs, etc. Cette liste bien sûr non exhaustive démontre la diversité des rôles que vous occupez. Cette richesse rend votre métier passionnant.

Pour être encore meilleur dans votre fonction, la première étape est d'identifier les points à travailler. Vous êtes prêt ? C'est parti !

## **Définition**

Le célèbre professeur en management, H. Mintzberg, s'est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long de leurs journées de travail. Il a identifié 10 rôles qu'il a ensuite classés en 3 catégories :

|  |  |
| --- | --- |
| **Catégories** | **Les 10 rôles du manager** |
| Rôles interpersonnels | Cadre symbole |
| Leader |
| Agent de liaison |
| Rôles liés à l’information | Observateur actif |
| Diffuseur d’informations |
| Porte-parole |
| Rôles décisionnels | Entrepreneur |
| Régulateur |
| Répartiteur de ressources |
| Négociateur |

# Motiver vos salariés

**Comment motiver vos collaborateurs ? Les outils ne se limitent à la rémunération... Découvrez les leviers à actionner.**

Cette thématique importante de la gestion du capital humain, devient un thème central pour tout dirigeant ou manager.

En effet, les enjeux dictés par la recomposition de l'environnement économique que nous connaissons nécessitent des équipes de plus en plus impliquées pour fournir le plus de valeur possible au client. Il devient alors stratégique de savoir retenir ses meilleurs éléments et compter sur l'adaptabilité de l'ensemble de ses collaborateurs. Les enjeux sont là :

* 1 - **Savoir conserver ses talents au**-delà même des **considérations salariales** en proposant un climat et des **conditions de travail** propices à l'investissement et à l'épanouissement personnel.
* 2 - **Impliquer ses collaborateurs dans leurs missions et leurs tâches pour tirer le meilleur d'eux-mêmes**quelles que soient les circonstances. Un pari gagnant-gagnant : **une productivité** accrue pour l'entreprise, plus de **plaisir et de bien-être au travail** pour les salariés.

Motiver ne signifie pas forcément rémunérer plus, c'est aussi et surtout (dans bien des cas) reconnaître le travail de tous.

## Motiver les salariés avec la rémunération... mais pas seulement

Le salaire est un facteur de motivation avéré dont l’utilisation exclusive peut se révéler risquée. Si les attentes de vos salariés ne sont pas satisfaites, vous risquez fort de propager une vague de démotivation.

La volonté de maîtrise de la masse salariale **réduit la marge de manœuvre des managers** sur ce point. A part quelques exceptions, les augmentations sont très limitées et le système de prime plafonné.

Comment faire alors ? Vous pouvez **agir sur d'autres facteurs de motivation**comme l'environnement de travail, les relations entre les collaborateurs, les perspectives de carrières, l'intérêt du poste, etc.

# Comprendre les facteurs de motivation

**Pour impliquer ses collaborateurs, il convient de bien comprendre les facteurs de motivation pour actionner les bons leviers. Mais attention, le sujet est complexe.**

En effet chaque collaborateur ne réagit pas de la même manière. Alors que certains sont **stimulés par le stress**, d'autres sont vite dépassés par une pression trop importante.

De même que **la rémunération**occupe une place centrale dans la préoccupation de beaucoup, pour d'autres collaborateurs, d'autres facteurs de motivation sont plus importants (équilibre vie professionnelle - vie personnelle, etc.)

**D'une manière générale, la motivation d'un collaborateur dépend de son ressenti quant à ce qu'il donne à l’entreprise et ce qu'il obtient de la part de son employeur, son évolution ai sein de la structure et son appartenance sociale à l'organisation.**

Les principaux facteurs de motivation

**Reconnaissance :**l'organisation reconnait le travail de ses employés. Que ce soit financièrement ou par d'autres moyens.

**Epanouissement professionnel et accomplissement :** réunir les conditions pour que les femmes et les hommes soient véritablement heureux dans leur travail avec un fort sentiment d'appartenance

**Evolution de carrière et opportunités professionnelles :** l'entreprise donne la possibilité aux meilleurs de gravir les échelons.

**Stimulation :** stimuler en sortant les salariés du cadre routinier de tâches répétitives en les impliquant dans des projets, challenges, etc.

**Maîtrise de leur travail :** la stimulation devient moins efficace si les collaborateurs perdent la maîtrise de leurs tâches. Au contraire, le sentiment du travail accompli en fin de journée est fortement motivateur.

**Autonomie :** les collaborateurs ont toute latitude pour prendre des décisions dans le périmètre de leur mission. Ils sont plus performants en étant plus responsabilisés des conséquences de leurs choix.

**Motiver par la rémunération**

C**'est bien connu, l'argent est le nerf de la guerre. Il n'en demeure pas moins que ce levier nécessite de respecter certains principes pour une excellente efficacité et un effet durable.**

Par exemple, il convient de ne pas faire preuve de trop de largesse. Le risque encouru étant de se retrouver fort démuni le jour où un coup de "boost" sera nécessaire pour relancer ses équipes.

Une rémunération généreuse n'induit pas forcément une implication durable à long terme. Il s'agit d'un piège à éviter, du moins une facilité apparente qui ne produit pas forcement les effets voulus.

Pour une efficacité optimale, ce levier s'utilise en toute intelligence et s'inscrit dans **une politique de rémunération globale**.

Attention aux équilibres fixe/variable. Souhaitez-vous des collaborateurs "chasseurs de primes" ou bien soucieux de **la satisfaction des clients ?** Un difficile équilibre à trouver. Il n'en demeure pas moins que les systèmes de primes permettent un pilotage précis. Il est aisé de motiver les collaborateurs sur des objectifs bien précis.

**Comment fidéliser ses salariés ?**

**Il est rageant pour un manager de voir partir un**[**collaborateur de valeur**](https://www.manager-go.com/management/ressources-humaines/gestion-des-talents.htm)**à la concurrence. Mais voilà, l'entreprise n'a pas su satisfaire ses aspirations pour qu'il prolonge son expérience professionnelle dans sa structure.**

Derrière cette interrogation, se pose immanquablement la question des **moyens qui ont été mis en œuvre pour le motiver**. Comme souvent il ne suffit pas d'attendre qu'un collaborateur soit sur le départ pour lui proposer des perspectives alléchantes. C'est une question de crédibilité. Et justement ce manque de crédibilité peut faire pencher la balance, le moment venu, dans un sens défavorable pour l'employeur.

**Fidéliser ses employés, c'est un combat de tous les jours.**

L'environnement managérial doit être stimulant. Alors bien sûr la rémunération est un formidable outil pour impliquer son personnel, mais il ne faut pas s'arrêter là. **La reconnaissance au travail**est également une attente, pas souvent exprimée, qu'il ne faut pas négliger. D'ailleurs se focaliser essentiellement sur le salaire est risqué car cela réduit l'intérêt porté à l'entreprise au montant inscrit en Net en bas de sa feuille de paie. Si un concurrent propose plus, alors "au revoir". Non, le lien doit être plus fort. Il se construit au fil et mesure du vécu du salarié dans son job. C'est aussi une question de culture et de valeur. Il sera plus facile de fidéliser un collaborateur qui adhère aux valeurs de l'entreprise.

# Reconnaître le travail de ses collaborateurs

**Parmi les facteurs de motivation, la reconnaissance au travail tient une place de choix.** Même si féliciter un collaborateur pour ses résultats et son implication peut paraître "bateau", il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un acte essentiel de management à user au quotidien. Encore faut-il que le manager soit doté d'un minimum de qualités relationnelles pour exprimer correctement sa satisfaction auprès de son équipe. Ce qui n'est pas forcément donné à tout le monde. Surtout pour les adeptes d'un style de **management autocratique**.

Un écueil à éviter est d'en faire trop. La sanction est sans appel : décrédibilisation assurée et obtention d'un résultat inverse à celui recherché, la démotivation ! Tout est question de mesure, d'intelligence et bien-sûr de sincérité. Mais le jeu en vaut la chandelle car l'implication obtenue est forte et durable.

**Booster la cohésion d'équipe :**

**Le Team Building**

**Depuis quelques années très usité dans les entreprises, le team building est un moyen efficace de renforcer la cohésion d'un groupe, mais pas seulement. Pourquoi implémenter une telle démarche ? Quels en sont les avantages ? Concrètement, quelles activités mettre en place ?**

Apparu au début des années 1980, le concept de team building (littéralement "construction d'une équipe", en Anglais) a pour optique première de resserrer les liens au sein d'un groupe de collaborateurs, d'un service ou d'une entreprise.

Toutefois, il peut s'avérer un levier efficace bien plus large : **améliorer la communication**, **désamorcer les conflits**, **décupler la motivation et l'esprit d'appartenance à une entité**, etc.

À partir de défis collectifs, les collaborateurs membres d'un même groupe (équipe, service, établissement, firme...) apprennent à mieux se connaître, se faire confiance et se coordonner dans une situation donnée hors du contexte de l'entreprise. Ils donnent de leur personne et se mettent au service du collectif. Un comportement que les dirigeants d'entreprise espèrent voir au quotidien dans leur entreprise.

**Quels sont les objectifs du team building ?**

**En général, une session de Team building s'articule autour de 3 moments essentiels :**

* **Exercices, jeux, jeux de rôles** : c'est le moment pendant lequel, à travers le jeu ou les exercices à mener collectivement, les dysfonctionnements ou blocages vont apparaître "naturellement".
* **Partage, cooccurrence et  écoute** : chacun expose ses points de vue quant aux éventuels blocages et autres situations inconfortables, ses expériences, ses doutes, mais aussi ses attentes - parfois partagées alors qu'on pense le contraire, etc. Le but est de parler et écouter activement  sans juger.
* **Ouverture** : un moment de l'inattendu où chacun pourra découvrir ou mettre en avant un potentiel, un talent jusque lors plus ou moins endormi. Il s'agit ici de surprendre, bousculer, déstabiliser pour pousser le collectif à penser différemment, voire innover.

**Si l'objectif ultime est de solidifier les liens entre les salariés, il n'en demeure pas moins que la démarche peut s'avérer fort intéressante dans bien des domaines !**

* **Créer/renforcer la cohésion de groupe**.  Par des défis collectifs, des expériences communes, des sensations, des émotions éprouvées en groupe, l'esprit d'appartenance au groupe est décuplé.
* **Développer l'intelligence collective**. Permettre à chacun de s'exprimer individuellement, mais au service du groupe.
* **Intégrer les nouveaux collaborateurs**.  Une façon pertinente de rendre un nouveau salarié efficace et à l'aise au sein de l'entreprise.
* **Désamorcer les conflits**. En abordant les choses de façon ludique ou par des jeux de rôles, tout en apprenant à se connaître en dehors des positions hiérarchiques et des relations intra-entreprise, non seulement on favorise le dialogue, mais on permet également un regard décalé et une communication libérée. Se mettre à la place de l'autre induit une meilleure compréhension de la personne en tant que telle et ainsi un comportement adapté et une meilleure communication.
* **Booster la motivation individuelle et collective**. Via des challenges, chacun devra se dépasser et mettre sa motivation personnelle au service de celle du groupe.
* **Communiquer autrement**. Les activités partagées en dehors de l'entreprise - ou tout du moins de l'environnement habituel - induisent une communication différente : plus de hiérarchie, l'humain en tant que tel est placé au centre de l'attention. Par ailleurs, cela peut également, pour l'entreprise, être le moyen de communiquer ses valeurs, sa culture auprès de ses salariés de manière plus subtile, mais tout aussi efficace - voire plus si le team building est pertinent !

**Quelles activités pour une démarche de team building réussie ?**

**Pour être efficace, le but en organisant une session de team building est de faire perdre leurs repères aux participants. Ce faisant, tous abordent les autres et les situations totalement différemment.**

* **Activités sportives ou culturelles :** equi-coaching, karting, laser game, rafting, découverte de l’œnologie, chorale, accrobranches, parcs de loisirs, danse... les activités sont légion. Ces animations permettent à chacun d'exprimer ou faire émerger des talents et potentiels différents de ceux mis en avant dans leur vie professionnelle. C'est l'occasion de découvrir les autres avec un regard neuf, mais également de se découvrir des aptitudes/passions similaires. Par ailleurs, en permettant aux participants de partager des souvenirs communs, le sentiment d'appartenance à un même groupe s'avère renforcé. C'est une méthode efficace afin de gérer les conflits : expier physiquement ses rancœurs et ses mécontentements pour ensuite un meilleur dialogue.
* **Apprentissage d'une nouvelle compétence** : chacun se retrouve au même niveau que ses collaborateurs. Cela génère des moments d'échanges différents et permet de nouer de nouvelles affinités, de regarder l'autre autrement. C'est également une manière de renforcer l'esprit de groupe : tout le monde étant plongé en même temps dans les mêmes difficultés, la cohésion et l'entraide se développent naturellement.
* **Jeux de rôles** : chacun prend momentanément la place de l'un de ses collègues. Cela permet de mieux appréhender la mission de chacun et donner un sens au collectif, une fois tous les rôles assemblés tel un puzzle. Les relations sont par la suite moins tendues, chacun ayant pris consciences des contraintes, objectifs et enjeux de chacun. Efficace pour apaiser les conflits et résoudre les problèmes. Un œil totalement nouveau et décalé sur une situation délicate induit souvent des solutions novatrices et satisfaisantes pour toutes les parties en présence.
* **Chasse au trésor, jeux de pistes, rallyes** : l'accent ici est mis sur le renforcement de la cohésion de groupe et la motivation collective avec un objectif commun pour chaque équipe. Le collectif prend le pas sur l'individuel. Un coup de projecteur sur l'émulation collective.
* **Découverte d'une nouvelle culture** : soit pour ouvrir les esprits, canaliser les énergies ou réduire le stress, soit lors d'une fusion/délocalisation afin de mieux préparer les salariés à leur nouvel environnement professionnel et/ou à la culture du pays dans lequel ou avec lequel ils vont devoir travailler.
* **Réalisation d'un lip dub, clip ou vidéo présentant/promouvant l'entreprise** : chacun est mis ici à contribution afin de faire émerger l'esprit de l'entreprise, l'image de cette dernière ou simplement la faire connaître. C'est l'occasion de vérifier la cohérence entre la culture de l'entreprise sur le papier et dans la réalité et de faire les ajustements nécessaires le cas échéant. Les salariés deviennent ici de véritables ambassadeurs de leur entité,  empowerment et  marque employeur sont à l'honneur.

**En finalité, l'entreprise a tout à gagner en alliant l'utile au ludique : cohésion d'équipe, satisfaction des salariés, réduction du stress, etc. Les répercussions positives d'une session de team building sont nombreuses !**

**Management : la pyramide de Maslow**

**Découvrez comment utiliser la théorie de Maslow dans votre quotidien de Manager. Mettez en œuvre avec la fameuse pyramide définissant la hiérarchie des besoins.**

Définition de la théorie de Maslow

**Abraham Maslow** est un psychologue américain né dans les années 1900 et père de la théorie en question.

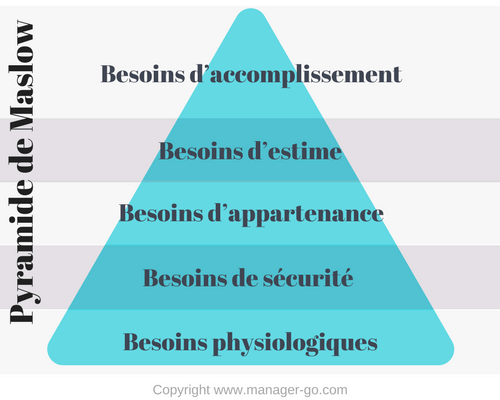
Ses recherches montrent que  **les motivations des êtres humains** naissent dans des besoins à satisfaire hiérarchisés en 5 niveaux.

Une hiérarchie qui débute par les besoins physiologiques jusqu'à l'étape ultime, l'accomplissement de soi. Ces besoins créent des tensions générant des motivations.

Il est question de hiérarchie, car les besoins les plus bas dans la pyramide  **doivent être satisfaits en priorité**  avant ceux positionnés à l'étage supérieur.

Néanmoins, cela  ne signifie pas pour autant qu'un besoin ne peut être satisfait si le précédent ne l'est pas totalement.

Nous connaissons tous des exemples le démontrant : vous allez peut-être vous lancer dans l'entreprenariat pour vous réaliser, en prenant toutefois un risque conséquent.

La pyramide des besoins

* **Besoins physiologiques** : dormir, se nourrir, boire, s'habiller... Bref : les besoins primaires biologiques et physiques.

* **Besoins de sécurité** : éléments de stabilité, de protection.
* **Besoins d’appartenance** : intégration dans un groupe, statut social.
* **Besoins d’estime** : être reconnu, être aimé, être accepté par les autres.
* **Besoins d'accomplissement de soi** : se réaliser, s'épanouir, se développer personnellement (avec la méditation par exemple).

Applications des travaux

**La pyramide de Maslow est surtout enseignée dans les écoles de commerce pour étudier en marketing  le comportement des consommateurs.**

**Cette théorie s'applique également en management pour appréhender  les sources de motivation des salariés.**

Comment utiliser la pyramide des besoins pour manager vos collaborateurs ?

**Commençons par illustrer par des exemples différents niveaux en éléments concrets pour vos collaborateurs :**

* **Besoins physiologiques** : avoir   un salaire permettant de vivre décemment.
* **Besoins de sécurité** : posséder une stabilité d'emploi, un environnement et conditions de travail sécurisants.
* **Besoins d’appartenance** : être intégré dans un groupe de collègues, être informé régulièrement de la vie de l'entreprise.
* **Besoins d’estime** : être reconnu par son manager, ses collègues, exercer un métier utile, posséder un titre valorisant, exercer dans un espace de travail prestigieux.
* **Besoins d’accomplissement de soi** : atteindre des objectifs particulièrement difficiles, se perfectionner, élargir ses compétences, devenir un expert dans son domaine, résoudre des problèmes complexes... mais aussi être autonome dans son poste.

**Remarque : ce cheminement se retrouve généralement dans nos attentes tout au long de notre carrière. Au début nous avons besoin d'un salaire pour vivre, avec une certaine sécurité. Nous sommes soucieux ensuite d'appartenir à un groupe, puis nous cherchons l'estime de nos pairs, de notre chef. Après des années d'expérience, l'important est de s'accomplir véritablement. En cas d'accident professionnel, la perte d'un emploi, les besoins physiologiques et de sécurité reviennent en premier plan : avoir un travail et un salaire pour vivre.**

**Cet exemple est un peu caricatural, certains d'entre nous ont des priorités un peu différentes,  mais globalement ce schéma se retrouve.**

1 - Identifiez les véritables priorités de vos collaborateurs

Recherchent-ils la sécurité d'emploi (besoin de sécurité) ? Ont-ils besoin d'un esprit d'équipe plus présent (estime) - Souhaitent-ils que vous leur fixiez des objectifs très ambitieux (accomplissement) ?

Il vous appartient  **d'identifier à quel(s) niveau(s) vous placer pour activer des leviers de motivation qui ont le plus d'impact**. Tout en sachant que ce qui est vrai à l'instant ne le sera peut-être plus demain.

***Exemple :*** *la dégradation de l'ambiance d'un service (besoin d'appartenance) peut modifier les priorités des besoins à satisfaire en plaçant le rétablissement d'un esprit d'équipe en premier lieu devant la fixation de nouveaux challenges.*

Cette évaluation se réalise grâce à l'écoute, l'échange, le feedback.

2 - Adaptez votre style de management et le choix des outils de motivation.

Fort de la connaissance des ressorts de motivation de votre équipe, vous êtes à même  **d'user  des bons outils pour impliquer  vos forces vives dans la réussite de l'entreprise**   et adopter une posture managériale cohérente.

3 - Restez vigilants sur l'évolution de la hiérarchie des besoins.

Comme nous l'avons vu précédemment,  **les priorités évoluent au fil du contexte et des événements**. Gardez en tête la pyramide de Maslow,  **vous comprendrez peut-être le pourquoi de réactions difficiles à décoder**  de prime abord : un changement de paramètre (incertitude quant à l'avenir par exemple) peut modifier considérablement l'ordre d'importance des attentes.

Un outil qui reste un outil, avec ses limites.

En conclusion, le modèle de Maslow  vous donne  **des clés pour mieux comprendre** ce qui est important chez vos collaborateurs.

Cette grille de lecture est une aide, mais il convient de  **ne pas prendre la pyramide au pied de la lettre**. Les comportements humains étant complexes et difficilement modélisables,  **il s'agit d'un filtre parmi d'autres**   pour vous permettre de tirer les bonnes ficelles.

# Ludification et Management

**Les vertus du jeu sont de plus en plus exploitées dans les entreprises. Du moins à travers les nouveaux outils au service des managers. Il suffit de regarder le nombre d'articles publiés sur internet consacrés aux "jeux sérieux" (serious games) pour comprendre l'engouement autour de ces nouvelles approches.**

## Qu'est-ce que la ludification ?

**La ludification (ou gamification pour nos amis anglosaxons)** apporte de nouvelles perspectives pour impliquer ses collaborateurs dans la vie de l'entreprise : désacraliser, voire dédramatiser les situations en apportant un côté ludique aux activités autrefois très sérieuses...

Ces mécanismes ne sont pas nouveaux. En effet, les services marketing furent précurseurs dans le domaine en utilisant le jeu pour obtenir l'engagement du client.

Par prolongement, les gourous du management ont eu l'idée d'utiliser ce levier pour créer un **environnement favorable à l'expression des talents**. Et c'est dans l'ère du temps ! Les entreprises ont compris que pour obtenir plus de leurs collaborateurs, il leur fallait investir dans le bien-être au travail. Pour cela, des actions sont à mener dans l'aménagement des lieux de travail, mais également dans les conditions propres de l'exécution des tâches. La ludification prend alors toute sa dimension et son intérêt.

**Styles de management**

**Tout manager possède un style qui lui est propre. Qu'il soit adepte de méthodes autoritaires ou participatives, son style se construit sur sa personnalité.**

Dans l'absolu il n'existe pas **de postures foncièrement mauvaises**. Certaines situations requièrent une animation adaptée. Par exemple en cas de fortes difficultés, où l'urgence prime, il est salutaire d'adopter un management directif pour braver la tempête. Le dirigeant doit être capable de faire avancer ses troupes dans la tourmente et là les avis comptent peu. Les équipes sont en attente d'un chef, d'un vrai qui sait faire ce qu'il faut et qui sait prendre les bonnes décisions. Ils sont rassurés.

Dans la majorité des cas, le style participatif (plus ou moins en réalité) est de mise. Les collaborateurs donnent leurs avis et peuvent influencer les prises de décision. Ils se sentent écoutés et impliqués dans leurs missions.

# Management participatif

**Comment impliquer ses collaborateurs ? Une voie possible : utiliser une méthode de management dite participative.**

Antithèses des approches directives, ces méthodes favorisent le dialogue dans l'entreprise. L'objectif est de créer une adhésion par l'implication des personnes. Bien que difficiles à maintenir dans un contexte de crise, ces postures managériales permettent de construire une relation avec ses collaborateurs sur le long terme. Quels en sont les avantages ? Quels en sont les inconvénients ?

# Soyez un "Manager baladeur" !

**Le grand chef qui manage son entreprise enfermé dans sa tour d'ivoire (son bureau), aura de plus en plus de mal à conduire ses affaires face aux exigences de flexibilité et de réactivité. Des exigences dictées par les marchés d'aujourd'hui. Le management baladeur à de beaux jours devant lui !**

## Qu'est-ce que le management baladeur ?

Le principe est très simple, presque naturel. Il s'agit pour un manager **d'aller spontanément à la rencontre de ses collaborateurs sans but précis**.

L'objectif est d'être **à l'écoute par l'intérieur de ce qui se passe sur le terrain**, de ce que pensent les salariés, de leurs besoins, de leurs suggestions et idées qu'ils peuvent avoir, de leurs plaintes, etc. Bref des informations qualitatives qui généralement ne remontent pas à travers la voie hiérarchique classique et le système managérial.

Ce concept s’appelle le MBWA (Management By Wandering Around ou encore Management By Walking About). William Hewlett et David Packard sont les créateurs de cette pratique. Ils l'ont mis en œuvre, dans les années 40, dans leur entreprise, la fameuse Hewlett Packard.

## Bénéfices du MWBA

**Le management baladeur est facile à mettre en œuvre. Il procure de nombreux points positifs parmi lesquels :**

**Augmentation de la motivation des collaborateurs :** votre présence sur le terrain montre que vous êtes à côté de vos équipes, et que vous êtes à leur écoute. Résultat : une meilleure implication !

**Amélioration de** **votre leadership** **:** vous apparaissez comme un chef qui s'intéresse profondément à tous les aspects de son entreprise et qui ne se contente pas de donner des ordres à partir de sa position hiérarchique. De plus vous donnez confiance à vos équipes.

**Amélioration de votre leadership** **:** vous apparaissez comme un chef qui s'intéresse profondément à tous les aspects de son entreprise et qui ne se contente pas de donner des ordres à partir de sa position hiérarchique. De plus vous donnez confiance à vos équipes.

**Détection de nouvelles opportunités :**des suggestions très judicieuses des gens de terrain sont génératrices de nouvelles opportunités d'affaires. Les idées à valeur ajoutée ne remontent pas systématiquement par les réseaux formels. A vous d'aller les chercher auprès de ceux qui connaissent et vivent réellement au quotidien les problématiques des clients.

**Amélioration de l'excellence opérationnelle** :des gains de productivité très significatifs peuvent naître à partir de correctifs simples. L'expérience des personnes au plus proches des process est une véritable mine d'or.

## Limites

**Quelques points de vigilance à prendre en compte :**

Attention toutefois de ne pas court-circuiter **les managers de proximité**. Ces derniers se sentiraient dévalorisés. Un impact négatif sur leur moral préjudiciable pour leur performance.

Le management baladeur ne peut être efficace que si vous vous inscrivez totalement dans la démarche. Aller à la rencontre des salariés simplement par "effet de mode" ne fonctionne pas. Sans écoute sincère, les bénéfices retirés sont bien moindres. Le MWBA peut même se retourner contre vous. Imaginez le jugement des collaborateurs à votre égard comprenant que la démarche est calculée...

Ne pas tomber dans le piège de la camaraderie. Etre proche de ses équipes ne signifie pas être copain avec tout le monde !

## Comment mettre en œuvre le management baladeur ?

**Vous l'avez compris, l'enjeu est de prendre en permanence le pouls de votre entreprise. Pour cela :**

**Planifiez régulièrement vos rencontres dans votre agenda** : si vos "balades" sont irrégulières, vos collaborateurs penseront que vous allez les voir seulement lorsque vous avez un besoin particulier. Donc pour votre propre intérêt seulement. Soyez régulier sans pour cela échanger avec vos équipes systématiquement le même jour, à la même heure... Pour être efficaces, vos rencontres doivent rester informelles, spontanées mais régulières.

**Allez voir tout le monde** : pas en même temps bien-sûr... mais n'hésitez pas à rencontrer périodiquement chaque collaborateur. Votre crédit n'en sera que meilleur. N'oubliez pas : chacun à son niveau peut apporter une information de valeur.

**Ne vous déplacez pas en comité** : pas d'assistante,  de "sous-chefs", etc. avec vous. Encore une fois, le naturel et l'informel sont des facteurs clés de succès.

**Soyez totalement à l'écoute** : un point important est d'adopter la loi des 80-20 : 80% d'écoute, 20% de parole ! le but est de recueillir de l'information.

**Ne cherchez pas à résoudre les problèmes sur place** : corollaire du point précédent, vous êtes dans une phase d'écoute et non d'action. Notez le problème pour apporter une réponse plus tard.

**Encouragez les suggestions et les idées** : les employés ne livrent pas toujours spontanément leurs idées. Aidez-les à le faire et reconnaissez pas la suite la valeur de leur proposition.

**Abordez d'autres sujets que le travail** : sans tomber dans la camaraderie (voir plus haut), ni dans des sujets trop personnels. Parlez de temps en temps d'autre chose que du travail (leurs enfants, leurs vacances, etc.). Vos rapports n'en seront que meilleurs et plus détendus.

### Pour finir :

**Soyez adeptes de la porte ouverte** : allez vers les autres c'est bien, mais en complément laissez les venir vers vous, les bénéfices retirés n'en seront que meilleurs.

**Astuce** : lorsque vous devez vous concentrer sur une tâche et ne pas être dérangé, fermez simplement votre porte. Les collaborateurs comprendront que si la porte est ouverte vous êtes disponible pour échanger - si la porte est fermée, vous ne devez pas être dérangé.

# Empowerment, un outil de management

**Terme venu des Etats-Unis au début du XXème siècle et dont se servaient, à l’époque, les femmes qui revendiquaient la reconnaissance de leurs droits, l’empowerment désigne aujourd’hui un concept qui peut s’appliquer à de nombreuses autres situations.**

## Définition

Il s’agit du **processus par lequel un individu, une communauté, une association, etc. prend le contrôle des événements qui le ou la concerne**. On entend parfois également parler de « **pouvoir d’agir** » ou de « **capacitation**» ou encore « **d'autonomisation** ».

## Les avantages de l'empowerment

Dans le monde de l’entreprise, ce concept offre de **nombreux avantages, tant du côté de l’entité elle-même que des salariés**. En effet, au travers d’une implication plus avancée, se caractérisant à 3 niveaux distincts que sont **la vision, l’autonomie et l’appropriation dans son poste**, le salarié voit sa motivation augmenter et son stress diminuer. Il éprouve par conséquent une satisfaction accrue au travail, ce qui le rend plus efficace, et donc **plus rentable pour son employeur** !

Car ne nous y trompons pas… **l’empowerment de ses salariés procure des avantages non négligeables à l’entreprise qui les emploie** : qualité de service, productivité et compétitivité accrues, prise de décision efficace, engagement et implication dans la vie de l’entreprise…

Autant de leviers positifs pour la rentabilité, la pérennité et surtout l’image de marque de l’établissement ! Car si le modèle de management traditionnel, qui veut que le manager ait autorité et contrôle sur ses collaborateurs fonctionne à merveille dans certaines situations, il tend petit à petit à laisser sa place à un **management collaboratif** où chacun s’y retrouve…

La capacitation comme une valeur d'entreprise, serait-ce là la clé d’un monde du travail où chacun aurait sa place ? Une sorte de meilleur des mondes du travail ?

**Autorité et management**

**"Pas de chef sans autorité", entend-on souvent... Mais de quelle autorité parle-t-on ? Supériorité hiérarchique, pouvoir ou bien encore autorité naturelle émanant de la reconnaissance des autres ? Comment asseoir son autorité auprès des autres ?**

On pourrait penser qu'une fois devenu adulte, tout un chacun soit suffisamment éduqué pour comprendre qu'il se doit d'obéir naturellement aux règles qui lui sont imposées dans le cadre de son environnement professionnel. Ce serait tellement simple ! Et totalement absurde...

Mais alors, en tant que manager, **comment vous faire respecter de vos collaborateurs, comment exercer pleinement votre fonction qui passe indubitablement par une certaine autorité ?**

Quels sont donc les éléments fondateurs de l'autorité ? Quelles sont les conséquences d'un manque de légitimité ? On parle aujourd'hui beaucoup d'entreprise libérée... Peut-on réellement manager sans autorité - ou tout du moins en apparence ?

Qu'est-ce que l'autorité ?

Revenons tout d'abord sur la définition même du concept. Avoir de l'autorité signifie avoir le pouvoir de décider et/ou de commander.

Toutefois, il est essentiel de ne pas confondre autorité et autoritarisme. En effet, avoir de l'autorité ne veut pas forcément dire mener ses troupes tel un dictateur, contrôlant et contraignant vos collaborateurs, ne leur laissant aucun espace de liberté au travail, tuant au passage dans l’œuf tout germe d'autonomie, de responsabilité ou d'innovation. Enfin... pour certains avoir de l'autorité veut encore malheureusement dire mener ses hommes à la baguette et à grand renfort de haussements de ton...

Étymologiquement, le mot "autorité" a la même racine latine que le mot "auteur" : **auctor**, dérivé de **augere** (faire croître). Avoir de l'autorité en tant que manager induit ainsi que vous êtes à l'origine de quelque chose.

Il est question de votre légitimité aux yeux de vos collaborateurs. C'est avant tout être reconnu, entendu, écouté et suivi !

**La notion d'autorité est donc large !**

En matière de management, elle se décline en différents degrés. Du **manager autoritaire despote au manager libéré**, en passant par un juste milieu, les styles de management sont légion...

Vous aurez de l'autorité dès lors que vous serez respecté (ou craint... c'est une option pour laquelle certains finissent par opter - par manque d'autorité justement, nous le verrons plus bas) par vos troupes. Le respect ne se donne pas, il se gagne.

Pour asseoir votre autorité, il vous faudra donc démontrer à vos équipes qu'elles peuvent compter sur vous et vous faire confiance.

Les différents niveaux d'autorité

**En management, avoir de l'autorité peut revêtir bien des sens. Aussi, parmi les différents types de managers, on trouve, entre autres :**

* **Le manager "libéré"** : son autorité réside avant tout sur le fait de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de ses décisions plutôt que de leur imposer telle ou telle démarche sans explication ni bribe d'information supplémentaire.

Il n'éprouve aucun complexe d'égo à déléguer, émettre et recevoir des critiques et prône l'initiative au sein de ses troupes. Il a conscience de ne pas tout savoir sur tout et partage volontiers les responsabilités.

A l'extrême, ce type de management participatif peut entraîner un certain bazar et passer pour un manque d'autorité dans un service, car certaines personnalités peuvent se trouver désarçonnées à l'idée de ne pas avoir de leader clairement défini.

* **Le** [**leader**](https://www.manager-go.com/management/leadership.htm) **bienveillant** : un peu comme un parent pour ses enfants, ce manager exerce une certaine autorité sur ses troupes en montrant avant tout l'exemple.

Il dessine un cadre clair et bienveillant pour son équipe, asseyant son autorité sur ses compétences en gestion de l'humain et sa capacité à prendre les bonnes décisions tout en communiquant avec ses troupes.

Il a instauré un système de feedback grâce auquel chacun des membres de son équipe se sent libre d'exprimer ses idées, remarques, etc.

Ce type de management est celui qui fonctionne au sein d'un large panel d'organisation tous secteurs confondus.

* **Le despote autoritaire**  (ça existe encore !) : c'est L'exemple - extrême - incarné de la non-autorité ! En voilà un qui n'a pas compris grand-chose au management des hommes ! Incapable de se faire entendre, encore moins écouter, il en est arrivé à être dans l'obligation de contraindre pour arriver à ses objectifs.

Très souvent par manque de légitimité ou de compétences. Il se retranche derrière sa position hiérarchique supérieure à celle de ses collaborateurs au moindre désaccord et à la moindre critique.

Davantage craint qu'admiré, les membres de son équipe lui obéissent au doigt et à l’œil par crainte d'un énième savon, voire même de perdre leur job. Bien entendu, ce type de management n’entraîne que mauvaise ambiance dans l'équipe, démotivation, turnover bien au-dessus de la norme, animosité, rébellions, [burnouts](https://www.manager-go.com/ressources-humaines/conditions-de-travail.htm), etc. Ce qui ne fait qu'augmenter la tyrannie de la tête. Un cercle infernal dont il est délicat de sortir.

Comment avoir de l'autorité ?

**Pour manager en toute sérénité et efficacement, il est quelques bases qui sont essentielles. Dont avoir une certaine autorité positive sur vos collaborateurs ! Or celle-ci n'est pas innée ! Vous pourrez augmenter votre autorité en travaillant différentes postures et qualités qui ont fait leurs preuves :**

* **La confiance** : obtenir la confiance - et la reconnaissance - de vos collaborateurs passe par une relation sincère avec eux. La base de la confiance est la réciprocité. Pour qu'ils vous fassent pleinement confiance, vous devrez tout d'abord leur montrer que vous avez foi en eux, en leurs compétences, en leur travail, etc.
* **La communication** : manager en toute transparence permettra, outre le fait d'instaurer une certaine confiance au sein de votre équipe, d'augmenter les possibilités, les innovations et ainsi la motivation et la reconnaissance de chacun. Feedbacks, liberté de parole et écoute active seront autant d'ingrédients qui permettront non seulement la cohésion au sein de votre service, mais également la reconnaissance de votre autorité en tant que chef de file.
* **Le recul** : une certaine distance vis-à-vis des réactions et critiques de vos collaborateurs vous permettra de garder le contrôle de vos émotions et de ne pas sur réagir en période de crise. Cela vous permettra de faire preuve d'un certain calme, signe d'une certaine sagesse.
* **La vision** : en tant que chef de file, vous devez voir plus loin, plus largement et plus globalement que vos troupes. Cette vision vous permettra de fixer des objectifs clairs et adéquats à vos collaborateurs, mais également de donner du sens aux missions que vous leur confiez.
* **Le sens** : en donnant du sens aux différentes missions que vous confiez aux différents membres de votre équipe et en leur exposant une vision plus globale de leur travail, vous leur démontrerez que vous comptez sur eux et que vous leur faites confiance. Dès lors, chacun n'aura de cesse de mettre ses compétences et sa motivation au service de l'équipe, tout en vous reconnaissant comme un vrai leader.
* **L'empowerment** : développez l'autonomie de vos collaborateurs en les responsabilisant et en déléguant ! Encore une fois, il est question de marque de confiance. En sentant que vous vous appuyez sur leurs compétences avec sérénité, ils feront de même.

**In fine, tout comme pour de nombreuses compétences, tout ici est question d'authenticité, de bon sens, de dosage et de pratique !**

**Développer l’autonomie de vos collaborateurs**

**Donner de la liberté à son équipe est aujourd'hui un vecteur de compétitivité. Mais l'héritage des liens hiérarchiques est profondément ancré dans l'ADN de nombreuses organisations. Comment faire alors pour rendre les collaborateurs plus autonomes et les encourager à prendre des initiatives ?**

Les enjeux de l'autonomie

Le management d'aujourd'hui ouvre des espaces de liberté à ses collaborateurs. Pour qu'ils soient efficaces, il convient que **ces derniers s'en emparent** pour mettre à profit leurs compétences et leur talent.

Combien d'entreprises décrètent responsabiliser leurs équipes, mais au final, continuent de garder un contrôle serré des tâches de chacun!

Briser la dépendance d'un collaborateur envers son manager est un enjeu fondamental pour pouvoir **déléguer des missions** en toute confiance.

Comment rendre autonome ? L'essentiel à savoir

**C'est une question de bon sens. Le management en lui-même est une question de bon sens. Voici les points importants :**

* **Connaître le collaborateur**: Pour savoir qui il est et identifier les leviers qui vont le faire agir. L'entretien annuel, complété par des points réguliers vous permet de mieux cerner sa personnalité, ses besoins, ses attentes et surtout les freins potentiels à l'action. Il est ainsi plus facile d'agir dans le sens des points énoncés plus bas.
* **Le responsabiliser** : n'hésitez pas à lui déléguer des tâches à valeur ajoutée et l'inviter à prendre des décisions importantes.
* **Encourager la prise de risque** : être autonome c'est aussi sortir des sentiers battus et oser explorer des territoires inconnus avec les risques qui vont avec. Le droit à l'erreur ne doit pas être tabou. C'est de cette façon que l'on progresse. L'entreprise n'est-elle pas par essence un terrain de prise de risque ?
* **Lui donner confiance** : ses compétences sont ses premiers atouts. Si ces derniers sont trop justes pour lui permettre d'accomplir sa mission en toute sérénité, formez-le. Augmentez sa zone de confort en renforçant ses compétences.
* **Le piloter** : le rendre autonome ne signifie pas pour autant le laisser livré à lui-même. Faites des points réguliers, soyez à l'écoute des difficultés rencontrées... Sa confiance n'en sera qu'augmentée.
* **Soyez reconnaissant** : récompensez la performance avec des moyens financiers classiques (primes, etc.) mais pas seulement. Une reconnaissance formelle lors d'un briefing d'équipe par exemple, où vous vous mettez en avant la réussite individuelle est aussi un excellent levier parmi d'autres.

**Développer l'autonomie d'un collaborateur, c'est avant tout l'aider à faire fi de la dépendance qu'il peut avoir vis-à-vis de sa hiérarchie et l'impliquer dans sa mission afin qu'il soit totalement motivé.**

**Pression et performance : le bon équilibre**

**Entre en demander trop et pas assez, comment trouver le bon équilibre pour une performance optimale ? Trop de pression et c'est l'épuisement assuré, voire le burnout. Pas assez et c'est la motivation qui en pâtit sérieusement.**

Pour améliorer votre façon de manager, **il est important de comprendre le lien existant entre la pression ressentie par tout un chacun et sa propre performance**.

Avez-vous déjà remarqué **une augmentation radicale de votre efficacité lorsque vous vous approchez de la deadline ?** Vous êtes dans un état propice pour mobiliser toutes vos ressources et celles des autres afin d'atteindre vos objectifs.

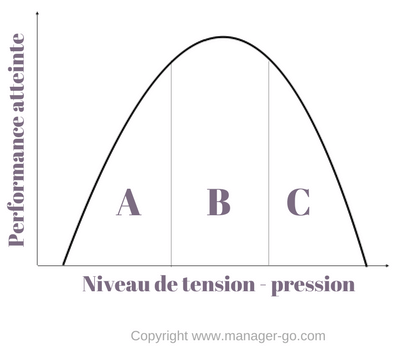
A l'inverse, **comment entrez-vous dans un** **projet avec une échéance lointaine ?** Peut-être d'une manière plus détendue. Vous prenez alors plus de temps pour planifier vos tâches. Comment qualifiez-vous alors votre performance dans cette phase ?

Autre cas, la deadline de votre projet est très proche. Sauf qu'il n'est pas le seul projet dans ce cas. Et c'est sans compter la pression du quotidien. **L'urgence et l'importance se confondent.** Sentez-vous cet état ? Etes-vous encore totalement performant dans cette situation ?

**A travers ces exemples vous comprendrez combien l'équilibre existant entre le niveau de pression subit et les résultats est complexe.**

La théorie avec le modèle de Yerkes-Dodson

**Pour bien intégrer cette relation, revenons sur la courbe en "U" inversé dérivée du modèle de Yerkes-Dodson mis au point en 1908, par les psychologues Robert Yerkes et John Dodson.**



**Cette courbe montre :**

- dans la zone A, **une faible pression ne crée pas une motivation suffisante** pour exploiter tout le potentiel de la personne.

- dans la zone C, **la tension, trop forte, génère un stress nocif aux performances**. Plus grave, voire nocif à la santé.

- dans la zone B, la tension est idéale. Elle **favorise les meilleurs résultats** de chacun. Une pression motivante, impliquante, dynamisante qui donne l'accès à tout son potentiel. On parle aussi de stress positif.

Les limites du modèle

**Le modèle ne renseigne pas quant aux différents seuils. D'ailleurs la pression exercée n'est pas intrinsèquement mesurable. Aussi, en tant que manager, seules votre sensibilité, votre capacité d'écoute et de perception des signaux émis par vos collaborateurs peuvent vous renseigner quant au niveau de pression que vous exercez sur eux.**

D'autant que **vous n'êtes pas le seul à générer du stress**. Personnels ou liés à la situation, d'autres facteurs entrent bien évidemment en ligne de compte.

Notamment :

* **Le niveau d'anxiété** (liés par exemple à des préoccupations personnelles). Il est générateur d'un manque de concentration et d'une sensibilité accrue à la pression.
* **Le profil personnel**, dont la capacité de résistance au stress, à la fatigue, etc.
* **Le niveau de compétence face à la tâche à mener**. La consommation d'influx sera d'autant plus importante sans la maîtrise des compétences adéquates.
* **La complexité de la tâche**. Celle-ci peut nuire à la concentration exigée.
* **Les enjeux de la mission.**
* **Le support et les ressources** mis à disposition.
* **Des difficultés professionnelles** (exemple : difficulté d'intégration d'un collaborateur au sein d'une équipe).
* **Les obstacles organisationnels** tels que la lourdeur administrative, les jeux de pouvoir...

Tous ces facteurs influent sur le stress ressenti par chacun. Avec le même niveau d'exigence, vous allez booster un collaborateur et créer un supplément de pression inhibant pour un autre.

Encore une fois, **être manager demande des qualités personnelles d'écoute et d'empathie** afin de faire ressortir le meilleur de chaque membre de son équipe.

**Ce modèle reste toutefois intéressant à garder en tête pour ne pas oublier cette forme en U inversé, où l'optimum se situe au milieu de la courbe.**

La pratique : comment trouver le bon niveau ?

En tant que managers, vous êtes confrontés à 2 interrogations :

1 - Comment évaluer le niveau de pression que vous exercez ?

**L'observation et la connaissance de votre équipe sont les clés de votre mode de management.**

Est-ce que certains de vos collaborateurs semblent en-dessous de ce qu'ils peuvent produire ? Ont-ils des comportements qui laissent penser à un manque d'implication (moins concentrés, des pauses qui s'éternisent, etc.) ?

Au contraire, montrent-ils des signes de nervosité inhabituels ? Deviennent-ils irascibles ? Ou bien encore font-ils preuve d'une sous-performance anormale ? Sont-ils fatigués ?

**Le feedback prend toute son importance**. Ces rendez-vous et retours au plus près de votre équipe vous aident à évaluer le niveau de pression auquel est soumis chacun de vos collaborateurs.

2 - Comment rectifier vos exigences ?

Comment monter le curseur de la tension dans les limites de l'efficacité optimale ?

**Vous avez plusieurs outils à votre disposition pour dynamiser vos équipes :**

* **Les objectifs** sont un puissant levier, mais attention, mal calibrés, ils peuvent devenir une source de stress très importante.
* Autre outil, **les challenges**. Bien conçus, ils déclenchent une tension positive. Là encore, soyez attentifs à générer un "bon" stress et non un "mauvais"...
* Il vous est également possible **de donner plus d'importance à la mission conduite**. Expliquez les enjeux pour l'entreprise, et in fine, pour votre collaborateur. L'idée est d'impliquer, de responsabiliser en donnant plus de dimension, d'épaisseur au travail quotidien.
* Autre piste : soulignez **les conséquences d'un échec possible**. Là encore, le principe est de mieux communiquer pour impliquer.

Comment diminuer la pression ?

**Quels sont les moyens à votre disposition pour abaisser le niveau de pression ressenti par un collaborateur ?**

* **Apportez du support** : accompagnez plus étroitement vos collaborateurs à l'aide de **briefs plus fréquents**. Adoptez une posture d'écoute pour épauler réellement les personnes en difficulté. Aidez-les à **identifier et comprendre les problèmes**, voire dans les cas extrêmes, **offrez votre soutien** dans la résolution des questions complexes. Dans tous les cas, manifestez votre confiance. **Votre attitude positive** apportera un nouveau souffle. C'est un dopant naturel !!
* Si besoin, **mettez à disposition des ressources complémentaires** (moyens humains, budgétaires...) pour soulager le collaborateur en surchauffe.
* **Révisez les objectifs**. Ou bien fractionnez-les en petites victoires. Il est plus dynamisant - et surtout moins épuisant - de remporter de petites réussites successives que de fournir un effort tendu sur une longue période avant d'apprécier les fruits de son implication.

**Le piège du micro management**

**En tant que manager, vous voulez tout garder sous contrôle, vous demandez un reporting continu à vos collaborateurs, vous avez du mal à déléguer... vous êtes peut-être ce que l'on appelle un micro manager...**

Définition du micro management

Il s’agit d’une attitude générale du manager envers ses collaborateurs qui n’a de cesse de contrôler leurs faits et gestes, de mettre toujours plus de pression sur leurs épaules, de créer volontairement ou pas des situations de tension. Un manager **en mal de leadership.**

Ce comportement se retrouve surtout chez **les managers intermédiaires** qui, coincés entre les fortes exigences de leur N+1 et la pression de leurs équipes, perdent peu à peu la maîtrise des situations et **se réfugient dans un comportement oppressant pour les autres, mais aussi pour eux.**

La caricature de ce cadre est le "petit chef" qui ne fait pas confiance et agit en priorité pour défendre son pré carré. Qui s’attache trop aux détails sans savoir prendre le recul nécessaire pour conserver une vision de haut, indispensable pour un manager.

Quels sont les risques du micro management ?

**Contrairement aux vieux principes reposant sur une hiérarchie forte et directrice, le management d’aujourd’hui requiert de s’appuyer sur la capacité de ses collaborateurs à prendre des initiatives, à innover, à résoudre différentes problématiques en toute autonomie.**

Le micro management vient à l’encontre de ces principes en :

* Installant du côté des collaborateurs un climat de stress et un sentiment d'insécurité permanent inhibant toute prise de responsabilité.
* Tirant le moral des troupes vers le bas.
* Réduisant à néant la confiance accordée.
* Favorisant le désengagement des employés.

**Les bases d’une relation vertueuse entre le manager et ses collaborateurs sont détruites. La conséquence directe est une sous-performance de sa team, de son service.**

Comment ne plus être un micro manager ?

**Vous vous reconnaissez dans ce portrait ? Alors comment changer pour un management plus humain, plus performant, générateur de sens et en phase avec les défis de notre temps ?**

Très simple il suffit de... reprendre **les bases du management**.

Nous vous l’accordons, très simple sur le papier. Toutefois, bannir ce comportement va au-delà de l’application de technique. Ce challenge demande **un changement radical de savoir-être**. La première étape est de restaurer la confiance mutuelle...

Les axes de travail :

* Apprendre à faire confiance, tout en étant à l’écoute à travers des feedbacks réguliers. L’écoute est très importante, nous le répétons souvent sur ce site.
* Encourager l’initiative, l’autonomie.
* Communiquer, communiquer, communiquer. Les bases d’une relation de confiance se construisent à travers des échanges francs et honnêtes.
* Déléguer... mais **déléguer vraiment, sans "marquage à la culotte"**. Fixez un objectif, faites quelques points intermédiaires si nécessaire et donnez rendez-vous à la fin de la mission confiée pour recueillir le feedback.

Vous l’avez compris, ces changements ne se font pas d’un coup de baguette magique. D’autant si vous imposez à vos collaborateurs un tel comportement depuis longtemps, très longtemps.

(Re)-faire confiance ne se fera pas en quelques jours ou quelques semaines. A vous d’avoir la patience et l’implication pour changer votre attitude et poser les bases d’un nouveau mode de fonctionnement... positif.

Votre boss est un micro manager ? Que faire ?

**Si votre chef vous impose ce type de pression, vous avez la possibilité de faire face en adoptant une attitude plus ouverte et en lui inspirant confiance :**

* Communiquez, communiquez... eh oui dans ce sens aussi. Ne gardez pas tout pour vous et faites part de vos sentiments et opinions à votre supérieur.
* Prenez les devants et proposez de gérer des tâches, des projets. Commencez par des actions de faible envergure pour une fois encore montrer que vous êtes digne de confiance et que votre supérieur peut se reposer sur vous. Montrez à l’occasion l’étendue de vos compétences.

 Apprenez à gérer votre frustration pour faire face avec calme et de manière constructive aux remarques de votre chef. Même si elles ne sont pas tout à fait constructives. Restez professionnel en toutes circonstances.

**Concevoir un système de management performant**

**Tout est question de cohérence. Un bon système de management est celui qui correspond à la situation, à l'équipe, au style de direction, etc.**

Et il ne s'agit pas de faire évoluer un seul paramètre si l'ensemble du système ne suit pas (par exemple donner plus d'autonomie à ses collaborateurs sans pour autant leur accorder plus de confiance).

Cet équilibre est garant d'une **performance durable.** Derrière ces mots et ces exigences se cache un chantier complexe, un combat de tous les jours : garder une ligne directrice claire, fondatrice de l’organisation actuelle et à venir.

Mettre en place un nouveau système requiert une gestion de projet globale incluant une dimension forte dans **la gestion du changement**. On ne peut pas mettre en place un mode de [management participatif](https://www.manager-go.com/management/management/methode-participative.htm)et collaboratif (avec les outils informatiques qui vont avec) **en un claquement de doigts si les équipes sont habituées depuis toujours à un top management très directif**, ne laissant pas la place à la moindre initiative personnelle.

**Comprendre la Direction Par Objectifs**

Définition de la DPO

**Ce modèle de management et d'organisation est né sous l'influence de Peter Drucker. On parle également de MPO et de DPPO (Direction Participative Par Objectifs / Octave Gélinier).**

**Pour l'employé** : il repose sur un processus qui consiste pour un responsable hiérarchique **à négocier des objectifs avec un collaborateur**, puis de **définir avec lui les moyens et délais p**our les atteindre.

**Pour l'organisation** : les objectifs sont fixés **en cascade** du plus haut niveau jusqu'au collaborateur. Chaque strate de l’organisation contribue de la sorte à la réalisation de **l'objectif d'entreprise**. Définir les performances à atteindre pour chaque service puis pour chaque employé, permet d'obtenir une coordination de l’ensemble de l’organisation.

Avantages

Développement d’une culture orientée résultats et non orientée tâches. Les salariés gardent ainsi en tête le sens de leur mission.

Responsabilisation des collaborateurs : chacun organise son travail pour atteindre les résultats fixés.

Motivation et implication.

Facilite la planification et le contrôle des moyens.

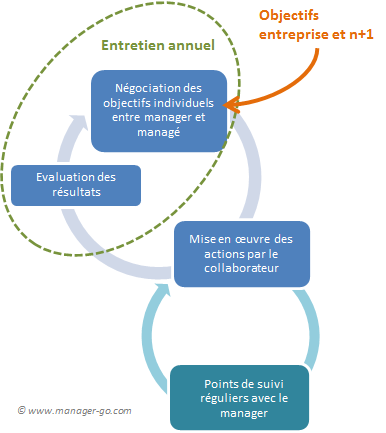
Inconvénients

Le processus consomme du temps et risque de basculer dans une dérive technocratique et de contrôle.

Bien choisir les objectifs

**Tout se résume dans** [**l’acronyme SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).**](https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm) **Vous avez là la formule magique pour fixer des objectifs pertinents.**

Exemple de mise en pratique



La démarche stratégique donne lieu à **des objectifs généraux** qui sont déclinés pour chaque service (ou filiale / départements / services / équipe selon la taille de l'entreprise). Le manager d'une équipe possède alors **sa feuille de route avant de rencontrer ses collaborateurs lors de l'entretien annuel.**

Au cours de ce point de croisement, **le manager présente à chaque collaborateur les orientations et résultats attendus de l'entreprise**.

En fonction de ces orientations, **les 2 parties s'entendent sur des objectifs qualitatifs et quantitatifs, les moyens à mobiliser et les échéances**. A l'issu de l'entretien, ces accords donnent lieu à la formalisation **d'un contrat d'objectif**.

Durant l'année d'exercice, **le collaborateur conduit ses missions en choisissant les méthodes les plus appropriées pour atteindre ses objectifs**. Il dispose **d'un tableau de bord** pour suivre l'efficacité de ses actions. Il rencontre régulièrement son manager **pour faire le point sur ses avancées et les difficultés qu'il peut rencontrer**. Ce dernier s’inscrit alors en position de ressource.

L'évaluation finale intervient lors de l'entretien annuel suivant.  Responsable hiérarchique et collaborateur font le point sur les résultats obtenus, et **fixent les orientations pour la période suivante**. Un nouveau cycle démarre.

*Les idées édictées par cette approche sont tellement répandues qu'elles forment simplement les principes de base du management moderne : alignement avec la stratégie, responsabilisation, implication, autonomie...*

**Un manager transversal sans pouvoir hiérarchique...**

**Qu’est-ce que le management transversal ? Comment procéder pour coordonner des collaborateurs en dehors de tout rapport hiérarchique ?**

Pourquoi ce type de management se développe-t-il ? Quelles en sont les applications : gestion de projet, gestion de processus, task force... ? Quelles sont les qualités que doit posséder un tel profil pour gérer une équipe en dehors de tout service ? Car il ne faut pas se voiler la face.

Manager sans pouvoir hiérarchique requiert des qualités de leadership indispensables pour **motiver et impliquer une équipe**composée de collaborateurs possédant des savoirs faire, de cultures métiers différentes, et certaines fois des intérêts divergents. Il faut savoir faire preuve de **diplomatie, d'écoute**et certaines fois de **fermeté**.

Un jeu d'équilibriste passionnant, mais exigeant sur le plan physique et moral.

**Pour beaucoup, le manager trouve sa légitimité dans le pouvoir transmis par sa position hiérarchique, une croyance très répondue dans les organisations.**