

MANAGEMENT / LEADERSHIP

# LA BOÎTE À OUTILS DU MANAGER

51 fiches pratiques  
pour piloter son équipe

Rémi JUËT

4<sup>e</sup> édition

DUNOD

Des compléments numériques sont disponibles  
sur le site [dunod.com](http://dunod.com), à l'adresse suivante :

[www.dunod.com/EAN/9782100809394](http://www.dunod.com/EAN/9782100809394)

Illustration de couverture : © PennaPazza – Adobe Stock  
Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2009, 2014, 2017, 2020  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN 978-2-10-080939-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<i>Introduction</i> .....	5
<i>Plan d'autoformation : mode d'emploi</i> .....	9
<b>Chapitre 1 Prendre ses marques</b> .....	11
1 S'approprier sa mission de manager .....	13
2 Asseoir sa crédibilité.....	14
3 Faire vivre les fondamentaux .....	17
4 Développer les résultats .....	20
5 Accroître sa prévisibilité .....	22
6 Optimiser ses qualités .....	24
7 Ritualiser le management .....	26
8 Distinguer l'erreur et la faute .....	28
9 Se donner des obligations .....	30
10 Construire une équipe .....	32
11 Manager le changement.....	34
12 Bien communiquer.....	38
13 Respecter les temps de la communication .....	40
14 Structurer les entretiens individuels.....	41
15 Écouter le collaborateur.....	43
16 Se donner des repères pratiques.....	46
17 Créer des relations positives .....	50
<b>Chapitre 2 Manager le collaborateur</b> .....	53
18 Développer la motivation .....	55
19 Entretenir la motivation .....	61
20 Remettre une récompense exceptionnelle .....	70
21 Créer une relation personnelle avec un collaborateur .....	75
22 Déléguer.....	81
23 Définir un objectif .....	93
24 Définir les missions.....	101
25 Mener un entretien annuel.....	108
26 Réagir en cas d'erreur.....	121
27 Piloter un collaborateur .....	130
28 Préparer l'action : le briefing .....	132
29 Suivre l'action : le débriefing .....	141
30 Piloter la formation .....	149
<b>Mon management 1</b> .....	154

<b>Chapitre 3</b>	<b>Manager l'équipe</b> .....	159
	31 Reprendre une équipe.....	160
	32 Devenir le manager de ses collègues .....	167
	33 Mobiliser sur les objectifs .....	171
	34 Réaliser le bilan de l'activité .....	178
	35 Animer une réunion .....	187
	36 Développer la créativité collective .....	195
	37 Créer un projet .....	201
	38 Afficher les résultats de l'équipe.....	209
	39 Annoncer le départ d'un collaborateur.....	214
	40 Manager une équipe projet.....	218
	<b>Mon management 2</b> .....	227
<b>Chapitre 4</b>	<b>Exercer son autorité</b> .....	231
	41 Définir des règles de comportements.....	232
	42 Recadrer un collaborateur aux limites du jeu.....	239
	43 Recadrer un collaborateur hors-jeu.....	244
	<b>Mon management 3</b> .....	254
<b>Chapitre 5</b>	<b>Recruter</b> .....	259
	44 Présenter l'entreprise et le poste.....	260
	45 Sélectionner un candidat.....	265
	46 Embaucher un nouveau collaborateur .....	274
	<b>Mon management 4</b> .....	282
<b>Chapitre 6</b>	<b>Se manager soi-même</b> .....	285
	47 Prendre la parole en public.....	286
	48 Organiser son temps.....	295
	49 Se motiver quand tout va bien .....	300
	50 Se motiver en période difficile.....	304
	51 Exercices respiratoires .....	307
	<b>Mon management 5</b> .....	310
<i>Conclusion</i>	.....	313

# Introduction

Lorsqu'il y a une trentaine d'années j'ai commencé à exercer le métier de consultant-formateur, je développais des thèmes, des concepts, des techniques, des outils de management qui dénotaient avec les conceptions des rapports hiérarchiques de l'époque. Le plus souvent, il suffisait d'être un technicien reconnu par la profession pour accéder à la responsabilité de « chef ». Réfléchir à la meilleure façon de diriger son équipe ou s'interroger sur la motivation de ses collaborateurs n'avait guère de sens pour le plus grand nombre. Se former à la relation hiérarchique relevait pour beaucoup de l'exotisme. Les formations tournaient parfois à l'affrontement pour convaincre de ce qui semblait être frappé du sceau de l'évidence. Cette vision s'est modifiée, avec le temps. Aujourd'hui, la majorité des managers que je rencontre a compris que leur rôle exige une réflexion, des compétences et des savoir-faire, nécessite des outils et des techniques, s'organise à partir d'un ensemble cohérent de principes.

## Des croyances qui ont la peau dure

Cependant, l'intégration de ces pratiques n'a pas été aussi rapide que je l'imaginai. L'expérience du terrain, y compris au contact de jeunes managers, montre qu'il demeure aujourd'hui des croyances qui résistent au temps. Par exemple, considérer que la maîtrise technique du métier de ses collaborateurs est suffisante pour les diriger, souligner ce qui ne va pas pour les stimuler, ne pas faire confiance sans avoir l'entière certitude de la valeur du collaborateur, ne pas valoriser de crainte d'apparaître faible ou de voir naître des revendications, affirmer son autorité par des éclats de voix publics ou parfois par des propos qui frôlent l'humiliation... Ces croyances d'antan révèlent une confusion entre le pouvoir du grade et l'autorité de l'individu, entre le statut lié au poste et la valeur de la personne qui l'occupe. Elles mettent également en exergue la difficulté de trouver le positionnement qui permet l'accès à la crédibilité de leader.

## **Des fondamentaux à travailler**

Comme toute discipline, le management devient performant lorsqu'il respecte des fondamentaux. Être dans une disposition de bienveillance avec son équipe et son environnement, créer une relation de confiance avec chacun, construire la relation avec ses collaborateurs à partir des points positifs, définir des objectifs précis et élaborer avec l'équipe le plan d'action qui permet de les atteindre, fédérer ses collaborateurs, favoriser la qualité de leurs relations et encourager leur coopération, donner des perspectives d'avenir, mettre la pression sur le respect de l'action à mener et non uniquement sur les résultats à obtenir, distinguer l'erreur de la faute, savoir sanctionner tout en restant calme, communiquer, échanger, partager, décider sans ambiguïté.

## **Manager: générateur d'énergie**

Le succès ponctuel d'une équipe peut dépendre de circonstances extérieures, d'une conjoncture favorable, mais le succès durable dépend de l'énergie qui circule au sein du groupe. Cette énergie est le résultat du management pratiqué, des relations créées à tous les niveaux de la hiérarchie. Quel que soit le niveau de responsabilité, les actes des managers ont un impact décisif tant sur l'épanouissement et la motivation, que sur l'évolution des compétences et le niveau d'implication de chacun. Ces actes déterminent les résultats obtenus par le collaborateur, par l'équipe, par l'organisation en son entier. C'est moins la pertinence de la stratégie ou la justesse du plan d'action qui fait le succès que l'envie de les faire réussir de ceux qui les mettent en application. Un des premiers défis du manager est de créer de l'envie, créer de l'énergie qu'il régénère au fur et à mesure de ses contacts avec ses collaborateurs.

## **Agir avec cohérence**

L'énoncé des fondamentaux est simple, leur pratique exigeante. Lorsque tout va bien, leur maîtrise peut être facile et la marge de manœuvre relativement large. Dans des contextes de pression externe et/ou interne forte, lorsque la fatigue ou le stress surviennent, lorsque les tensions grandissent, lorsque la lucidité s'effrite, les marges de manœuvre se réduisent et leur mise en œuvre en devient d'autant plus essentielle.

Être manager est un métier à part entière et non une simple responsabilité ajoutée à la réalisation d'une mission technique, un métier qui oblige à manier

avec finesse les contradictions pour demeurer cohérent. Savoir tout à la fois rassurer ses collaborateurs et maintenir à leur conscience les enjeux de la réalité, porter les décisions de l'entreprise et défendre le point de vue de ses collaborateurs, dessiner un avenir à son équipe et connaître les contraintes de son quotidien. Être à la fois chaleureux et intransigeant, compréhensif et directif, capable de s'adapter aux circonstances tout en gardant le cap.

### **Dirigeants, agents de maîtrise : même combat**

Ce métier revêt la même importance à tous les niveaux de la hiérarchie, des managers de terrain aux cadres dirigeants. La différence réside dans les responsabilités exercées, les décisions à prendre, dans l'horizon de leur vision, et non dans la nature des relations qu'ils font vivre. Le management mis en œuvre exige le même niveau de qualité à tous les niveaux de la hiérarchie. Un haut niveau de responsabilité n'exempte pas d'une qualité de relation, un haut niveau de responsabilité exige un haut niveau de qualité relationnelle. Le management pratiqué au sommet de l'organisation donne la tonalité de ce qui se déploie jusqu'aux collaborateurs opérationnels. Beaucoup de collaborateurs sont essentiels dans l'obtention des résultats à court terme, ils sont au plus près des produits puisqu'ils les fabriquent, ils sont déterminants quant à l'image qui est perçue par le client car ils sont à son contact direct ou s'occupent de son dossier. Les collaborateurs mènent leur mission, traitent le produit et considèrent le client à la hauteur de ce qu'ils reçoivent de leur hiérarchie.

La solidité des relations entre les niveaux hiérarchiques, la solidarité des niveaux entre eux et leur travail en collaboration procurent une légitimité aux décisions prises, augmentent leur pertinence et leur probabilité d'application. Les décisions sont plus pertinentes parce que l'écoute réciproque permet à chacun de mieux comprendre la réalité à laquelle l'autre est confronté, elles sont mieux appliquées parce qu'elles intègrent cette compréhension. L'adversaire n'est pas le niveau au-dessus ou en dessous, il n'est ni le collaborateur, ni le collègue, ni le niveau hiérarchique supérieur, ni même le concurrent; le but demeure l'objectif à atteindre ensemble. Une grande quantité d'énergie est souvent perdue dans des querelles ou des tensions internes, la même énergie mise à travailler en commun augmente le potentiel de l'entreprise sans investissement supplémentaire, avec des relations fluides et satisfaisantes, avec du plaisir en plus.

## **S'adapter tout en maintenant les fondamentaux**

Nouvelles technologies, nouvelles générations, nouveaux enjeux, le monde a-t-il changé? Oui! Le monde change-t-il? Oui! Le monde va-t-il encore changer? Oui! Dans ce mouvement perpétuel, la constante demeure nos relations, la capacité que nous avons à œuvrer ensemble, à nous comprendre pour élaborer ce qui permet à chacun de vivre bien, de progresser, de construire et de se construire. Les contraintes changent, il s'agit d'adapter nos pratiques sans renier les bases. Les attentes des nouvelles générations changent mais les jeunes gens d'aujourd'hui demeurent des humains qui restent sensibles à l'attention qu'on leur porte, à l'avenir qu'on leur offre. Plus exigeants dans leurs attentes, surprenants dans leurs réactions et parfois dans leur conception du travail, ils demandent à leur encadrement une maîtrise accrue de leurs compétences de manager. Les nouvelles technologies modifient nos repères au temps et à l'espace, elles ne modifient en rien la nature des relations, seuls les outils changent.

Chaque collaborateur est unique et particulier, chaque manager est unique et particulier; pour autant, les règles qui régissent les relations entre eux sont identiques. Structurer son management lorsqu'on débute, prendre un nouveau souffle lorsqu'on est en place depuis longtemps, apprendre et découvrir, se réapproprier ce que l'on savait déjà et que l'on a parfois oublié. Le management est un exercice quotidien d'ajustement dans un environnement instable. Il est un renouvellement permanent qui permet chaque jour, pour peu que l'on s'en donne la peine, d'apprendre et de comprendre ce qui fait l'essentiel de notre vie: la relation entre les humains.

# Plan d'autoformation : mode d'emploi

Pour vous aider à prendre du recul sur votre pratique professionnelle et à progresser, cet ouvrage propose un plan d'autoformation progressif qui vous permettra de vous interroger sur vos pratiques managériales et de les améliorer de manière continue. Vous vous trouverez conforté dans ce que vous faites ou découvrirez des espaces pour vous améliorer.

- En fin de fiche, les sections « **Je m'évalue** » vous permettront de vous situer par rapport à des **compétences précises** (exemples : piloter un collaborateur, déléguer, etc.)
- En fin de chapitre, les sections « **Mon Management** » vous donneront une image de vos points forts et de vos pratiques à améliorer par rapport à un **domaine de compétences** donné (exemples : exercer l'autorité, recruter, etc.); les tableaux « **Mon plan d'action** » vous permettront de définir les actions que vous allez mettre place pour maintenir vos points forts et améliorer les pratiques que vous aurez identifiées.
- À la fin du livre, vous trouverez un tableau récapitulatif à compléter, il vous permettra d'évaluer **votre management dans son ensemble**.

Ce livre est un outil, vous êtes invité à écrire dessus, à raturer, à recommencer, utilisez-le, vous pouvez en abuser, il a été écrit en pensant à vous !

## *Compléments numériques*

Des **exemples d'application** sont disponibles sur le site [dunod.com](http://dunod.com) à l'adresse suivante :

[www.dunod.com/EAN/9782100809394](http://www.dunod.com/EAN/9782100809394)



# 1 Prendre ses marques

## *Executive summary*

- ▶▶ **Le management est fondamentalement une affaire de relations.**
- ▶▶ **Avoir des repères précis permet d'adopter la position la mieux adaptée et d'avoir la réaction appropriée avant même d'utiliser un outil.**
- ▶▶ **Ce chapitre a pour objectif de poser les bases à partir desquelles se construit la relation managériale.**

- 1 ▶ S'approprier sa mission de manager
- 2 ▶ Asseoir sa crédibilité
- 3 ▶ Faire vivre les fondamentaux
- 4 ▶ Développer les résultats
- 5 ▶ Accroître sa prévisibilité
- 6 ▶ Optimiser ses qualités
- 7 ▶ Ritualiser le management
- 8 ▶ Distinguer l'erreur et la faute
- 9 ▶ Se donner des obligations
- 10 ▶ Construire une équipe
- 11 ▶ Manager le changement

- 12** ➤ **Bien communiquer**
- 13** ➤ **Respecter les temps de la communication**
- 14** ➤ **Structurer les entretiens individuels**
- 15** ➤ **Écouter le collaborateur**
- 16** ➤ **Se donner des repères pratiques**
- 17** ➤ **Créer des relations positives**

# 1

## S'approprier sa mission de manager

**On ne réussit pas parce qu'on a du talent, on réussit parce qu'on met en place les conditions qui permettent au talent et aux compétences de s'exprimer.**

Le rôle de manager est propre à chaque entreprise de par sa culture, à chaque service du fait de ses exigences, à chaque métier avec ses particularités.

Quelles que soient ses spécificités le rôle de manager se structure à partir de cinq axes fondamentaux :

- Développer les résultats de son équipe ;
- Donner de l'énergie à chacun et fédérer l'équipe ;
- Renforcer la confiance en soi de ses collaborateurs ;
- Développer leurs compétences ;
- Faire faire.

La mise en place de ces cinq axes nécessite une forte crédibilité dont les facteurs sont exposés dans la fiche 2 de ce chapitre.

Les différents thèmes abordés dans ce premier chapitre ont pour objectifs de donner des repères, de prendre ses marques afin de pouvoir prendre les décisions les plus justes dans l'exercice quotidien de sa mission managériale.

À quoi sert un manager ? La valeur ajoutée d'un responsable d'équipe ne se limite pas à la transmission de directives, à la répercussion d'informations ou à la répétition d'ordres. L'apport d'un manager réside dans la dynamique de progrès et de succès qu'il crée dans son équipe et pour chaque collaborateur. Cette dynamique se forge par la mise en place jour après jour d'une relation à la fois rassurante et exigeante basée sur des principes simples, précis et cohérents.

# 2

## Asseoir sa crédibilité

Pour être suivi par son équipe et écouté par ses collaborateurs, pour les amener à relever de nouveaux défis et leur donner envie d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'équipe, nous devons, en tant que manager, développer et entretenir notre crédibilité. Cette crédibilité n'est pas inhérente à tel ou tel individu, elle est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs.

Il nous appartient d'agir sur ces leviers pour amplifier notre crédibilité ou corriger certains manques. Plus ces facteurs sont élevés, plus la crédibilité est forte.

### Crédibilité hiérarchique

=

**Compétence × Exemplarité × Capacité à valoriser**  
**× Capacité à sanctionner × Capacité à informer**

**La compétence :** la compétence repose sur trois piliers.

- 1<sup>er</sup> pilier : l'expression, la formalisation et le partage d'une vision de l'avenir ;
- 2<sup>e</sup> pilier : la capacité à décider clairement dans son domaine de responsabilité et à faire appliquer les décisions prises ;
- 3<sup>e</sup> pilier : la connaissance des contraintes, des exigences du métier de ses collaborateurs et les circonstances dans lesquelles il est réalisé. Nos collaborateurs ne nous demandent pas de savoir faire leur métier à leur place mais de connaître, de comprendre et de prendre en compte les difficultés qu'ils rencontrent et de les accompagner pour les surmonter. La prise en compte ne consiste pas à diminuer le niveau d'exigence mais à aider le collaborateur à élaborer et mettre en œuvre les réponses adaptées.

**L'exemplarité :** elle réside dans la cohérence entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté. Chaque comportement, chaque propos observé par le collaborateur qui se trouve en contradiction avec l'exigence que nous affirmons dégrade notre crédibilité.

**La capacité à valoriser** le collaborateur, pour ses compétences, la qualité de son travail, son engagement, les progrès effectués, les résultats obtenus, les comportements adoptés. Plus nous montrons notre satisfaction pour le travail réalisé, plus le collaborateur gagne en énergie. Valoriser le collaborateur consiste à prendre le temps de souligner ce qui va bien, ce qui est positif. Lorsque nous montrons une insatisfaction répétée et que nous parlons essentiellement de ce qui ne va pas, la motivation du collaborateur se dégrade. Un niveau satisfaisant de résultats ne peut durablement s'installer que dans un climat positif capable de renforcer la confiance en soi de nos collaborateurs.

**La capacité à sanctionner :** elle consiste en la définition, la diffusion et l'explication de règles de comportements précises et la détermination à les faire respecter. L'éthique affichée prend sa valeur lorsque nous la respectons, lorsque nous manifestons notre volonté sans hésitation de la faire appliquer et que nous réagissons avec fermeté en cas de non-respect, quel que soit le collaborateur concerné.

La sanction fait partie des actions que le manager peut mettre en application. Plus nous montrons notre capacité à sanctionner les comportements qui ne respectent pas les règles définies, plus les collaborateurs sont prêts à les respecter.

**La capacité à informer :** elle consiste à offrir aux collaborateurs la primeur des informations qui concernent leur quotidien et la vie de l'entreprise. Lorsque l'extérieur informe plus que l'interne, l'extérieur est plus crédible, plus écouté, particulièrement en période difficile. En cas de tension ou de crise, le plus crédible est celui qui apporte le plus d'informations ; les collaborateurs sont plus enclins à croire et à suivre celui qui informe en premier, même si l'information donnée est inexacte. Durant une telle période, la permanence de notre présence auprès de nos collaborateurs est essentielle.

## Repères

- La crédibilité d'une ligne hiérarchique se mesure à la crédibilité de l'encadrement de premier niveau.
- Sa force est celle du niveau d'encadrement perçu comme le plus faible.
- C'est la solidarité entre les différents niveaux qui la compose qui génère la solidité de la hiérarchie. La cohérence des propos, des actes et des décisions d'un niveau à l'autre concrétise cette solidarité.
- Plus la ligne hiérarchique apparaît légitime, plus les décisions prises sont appliquées.

# 3

## Faire vivre les fondamentaux

Si notre action est guidée par des principes stables et précis, nous offrons à nos collaborateurs une cohérence et une solidité qui les confortent dans leur implication et les rassurent en cas de désaccord ou de fortes perturbations externes ou internes.

Ces principes entraînent des effets durables s'ils s'inscrivent dans une démarche gagnant/gagnant et si nous exerçons notre mission avec bienveillance.

La ligne hiérarchique est d'autant plus solide que chaque manager, y compris les managers de terrain, possède à son niveau les pouvoirs de décider et d'agir en concertation avec sa propre hiérarchie :

- le **pouvoir de décider** : le manager décide de l'organisation de son équipe et de ce qui concerne chaque collaborateur ;
- le **pouvoir d'agir** : le manager récompense, pilote, informe et recadre ses collaborateurs directs.

### 1. Établir des relations privilégiées

Je rencontre plus souvent mes collaborateurs individuellement que collectivement. La multiplication des interlocuteurs rend les relations et la communication plus difficiles à maîtriser.

### 2. Bâtir des relations motivantes

J'entretiens des relations positives, constructives et encourageantes basées sur les succès, les progrès et l'implication de mes collaborateurs (voir Fiche 17).

### **3. Enrichir les compétences**

Je transmets mon savoir-faire, je développe les compétences de mes collaborateurs et je les accompagne dans la conduite de leur activité. Le fait que les collaborateurs maîtrisent mieux leur métier que moi est un bon indicateur de la qualité du management appliqué (voir Fiche 27).

### **4. Rendre les collaborateurs autonomes**

Je délègue des responsabilités et des pouvoirs de décision pour que le collaborateur devienne le plus possible acteur de sa mission, un collaborateur traité en exécutant ne se considère pas responsable (voir Fiche 22).

### **5. Définir un contrat clair**

J'annonce précisément à chacun de mes collaborateurs ce que j'attends de lui, tant en ce qui concerne les résultats (les objectifs) et les compétences que les comportements (voir Fiches 23, 24 et 25).

### **6. Faire vivre une éthique**

Je définis et fais respecter des règles précises et vérifiables (ou j'affirme et je porte les règles de l'organisation) (voir Fiche 42).

### **7. Sanctionner les comportements hors des règles**

Lorsqu'un collaborateur ne respecte pas une règle, je sanctionne le comportement et je préviens mon propre manager (voir Fiche 43).

### **8. Être solidaire de ses collaborateurs**

Lorsqu'un collaborateur est lui-même manager, j'appuie ses décisions et j'exprime mon éventuel désaccord hors de la présence de ses collaborateurs.

### **9. Respecter les niveaux hiérarchiques intermédiaires**

Quand N-2 sollicite N, celui-ci le renvoie à N-1 et répond en présence de N-1. Tout traitement d'un problème par N ne se fait qu'en présence de N-1. Toutefois, si N rencontre N-2, N-1 en est prévenu. Le respect des niveaux hiérarchiques ne doit pas créer d'opacité entre les différentes strates.

## **10. Être solidaire de la hiérarchie**

J'exprime tout désaccord auprès de celui qui est directement concerné. Je suis solidaire de la hiérarchie devant mes collaborateurs et je suis solidaire de mes collaborateurs devant ma hiérarchie.

## **11. Décider dans le calme**

Je décide avec la raison, jamais sous l'emprise d'une émotion.

Toute décision prise sous le coup d'une émotion, même positive, a une grande probabilité de se révéler inadaptée. Je prends ma décision lorsque l'émotion est apaisée et que le calme est revenu.

## **12. Parler management avec son manager**

Le management est un sujet d'échange permanent entre niveaux hiérarchiques, comme les résultats, les objectifs, les sujets techniques ou la qualité.

# 4

## Développer les résultats

Plus que de succès exceptionnels, c'est d'actions constantes produisant des résultats réguliers dont l'entreprise a besoin. Ces résultats correspondent à la réalisation de la mission confiée et à l'atteinte des objectifs fixés. Un management uniquement centré sur la performance ne joue plus son rôle de pilote de l'action et a pour double effet de se transformer en relation stressante pour les équipes et de rejeter au second plan la maîtrise et l'approfondissement du métier, seuls garants de résultats pérennes.

Un management à la fois exigeant et valorisant génère des résultats durables. Leur répétition exige la combinaison de plusieurs facteurs :

**Constance des résultats =  
compétence × motivation × implication**

- La compétence du collaborateur réside dans :
  - sa connaissance technique du métier ;
  - sa capacité à la mettre en œuvre ;
  - sa capacité à remettre en cause et enrichir ses connaissances ;
  - sa capacité à progresser.
- Sa motivation dépend de :
  - l'exigence du manager ;
  - la reconnaissance par le manager de ses résultats ;
  - la reconnaissance par le manager de l'individu (ce qu'il est), de l'opérateur (ses compétences techniques) et du collaborateur (sa contribution à l'équipe ou à l'entreprise).

- Son implication repose sur :
  - ses perspectives d'évolution dans l'entreprise ;
  - l'apport de son métier à l'environnement (au sens large) ;
  - le respect et à la défense d'une éthique, d'une vision du métier (qui en renforce la légitimité par rapport à l'entourage) ;
  - la primeur de l'information apportée en interne ;
  - la réussite de son équipe et/ou de l'entreprise.

# 5

## Accroître sa prévisibilité

Être prévisible et surprenant.

Dans un monde difficilement prévisible d'un point de vue économique, technique ou commercial, dans un contexte où il faut à la fois élaborer des plans à trois ans et les changer tous les six mois, j'offre à mon équipe la prévisibilité de mes réactions et j'assure une sécurité relationnelle (interne) face à une insécurité conjoncturelle (externe).

Lorsque j'agis ou réagis en fonction de mon humeur du moment ou de mes émotions face à l'événement, le collaborateur ressent une insécurité qui peut produire des résultats à court terme mais jamais des performances durables.

Tout en surprenant par la forme de mes actes, j'entretiens une constance d'action, de réaction et de décision face à un même événement quel que soit le collaborateur.

Ce dernier est assuré qu'un travail de qualité sera reconnu et apprécié à sa juste valeur; que l'erreur ne sera jamais sanctionnée si les règles définies ont été respectées; qu'en cas de difficultés, il sera toujours écouté; et que s'il ne sait pas comment s'y prendre, il obtiendra la formation nécessaire. Le collaborateur sait aussi que le non-respect des règles définies l'expose à un recadrage hiérarchique, voire à une sanction.

## Règles et missions définissant le contrat\* entre manager et collaborateur : le collaborateur connaît par avance la correspondance entre ses actes et leurs conséquences

<p>Le collaborateur ne respecte pas les règles définies, que ce soit dans la lettre ou dans l'esprit</p>	<p>Le collaborateur respecte le jeu à la fois dans la lettre et dans l'esprit, les règles définies, et il se situe dans le cadre de ses missions, même s'il peut rencontrer des difficultés à atteindre les objectifs fixés.</p>	<p><b>Missions</b></p>	<p>Le collaborateur agit hors de ses missions et des prérogatives qui lui sont données et ne réalise pas sa mission.</p>
<p><b>Le collaborateur est hors du contrat*</b></p> <p>Je recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>	<p><b>Le collaborateur respecte le contrat</b></p> <p>Je valorise, j'encourage, j'accompagne et je forme le collaborateur.</p> <p>Bien que soumis aux incertitudes conjoncturelles, le collaborateur connaît une sécurité relationnelle hiérarchique.</p>		<p><b>Le collaborateur est hors du contrat*</b></p> <p>Je recadre immédiatement toute dérive et je sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>

\*Le mot « contrat » formalise les exigences de l'entreprise, du manager et l'engagement que prend le collaborateur. La relation professionnelle est une relation contractuelle et non affective. Mes sentiments, mes affinités ou l'absence d'affinités avec un collaborateur sont hors des critères qui m'amènent à prendre mes décisions par rapport à lui. Mon critère de décision est là où se situe le collaborateur en regard du contrat initial défini par les missions et les règles (voir Fiches 24 et 41).

# 6

## Optimiser ses qualités

« Quand toujours plus de la même chose ne produit pas plus de résultats c'est qu'il faut faire autre chose, autrement. »  
Paul Watzlawick

Chacun de nous se développe en s'appuyant sur des qualités initiales. L'approfondissement et l'épanouissement de ces qualités permettent de parvenir à un niveau de résultats, à une hauteur de performances. Puis, ces seules qualités travaillées ne permettent plus d'accroître son potentiel. L'unique accentuation de ces qualités, devenues compétences, finit par produire des effets secondaires négatifs. Au-delà d'un seuil, la compétence est toujours perçue, par soi et son entourage, mais elle ne génère plus de progrès et devient un frein à l'évolution.

Par exemple, certains managers font de leur exigence une base qui entraîne leurs collaborateurs vers des réalisations de bons niveaux, puis l'unique expression de cette exigence finit par décourager ces mêmes collaborateurs qui sont convaincus que peu importe leur niveau de résultats, leur manager n'en sera jamais satisfait. Le découragement vient dégrader le niveau de performance. La réaction première du manager consiste le plus souvent à forcer encore davantage le trait, l'incompréhension est de plus en plus manifeste, les tensions de plus en plus fortes. Il ne s'agit pas pour autant de cesser d'être exigeant mais de trouver la compétence qui, associée à l'exigence, permettra de continuer à faire progresser le niveau des résultats.

Être exigeant et savoir reconnaître sans réserve les compétences, les réalisations, la qualité du travail, les résultats... des collaborateurs permet de poursuivre le progrès.

Pour continuer à progresser, je maintiens à la fois ma compétence initiale et j'y adjoins la compétence complémentaire qui, associée à la première, génère un effet dynamique. Être exigeant produit des résultats si je sais valoriser le collaborateur.

- Valoriser entraîne l'équipe si je sais parler clairement, calmement et sans détour de ce qui ne va pas.
- Valoriser génère de l'énergie si je sais sanctionner avec justesse et impartialité quand il le faut.
- Sanctionner rassure mes collaborateurs, si je sais les gratifier pour ce qu'ils font de bien et pour leurs comportements positifs.
- Parler produit des effets mobilisateurs, si je sais écouter les collaborateurs et prendre en compte ce qu'ils expriment.
- Montrer ma vision de l'avenir est fédérateur, si je montre que je connais la réalité de ce que vivent mes équipes au quotidien.
- Connaître la technique du métier de mon collaborateur lui donne envie de s'investir, si je lui transmets avec calme et pédagogie mon propre savoir-faire.

**Le métier de manager nécessite de s'appuyer sur ses qualités initiales et de prendre appui sur les qualités complémentaires qui permettent de créer de l'énergie.**