

**UNIVERSITE PEDAGOGIQUE NATIONALE
FACUTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE
LA COMMUNICATION**



B.P. 8815
KINSHASA/NGALIEMA

COURS DE MANAGEMENT



(MANAGEMENT ET LEADERSHIP)

Prof. Dr. SISI KAYAN

Introduction

Généralités

Communication et management semblent indissociables, aussi bien au niveau des pratiques que des analyses. Les managers sont devenus des « communicants », utilisateurs d'instruments, de dispositifs et de processus de communication considérés, en particulier à partir des années 1980, comme fondamentaux d'une recherche d'excellence (Peters et Waterman, 1983) ou, plus tard, comme solutions aux « crises » du management.

Le lien entre le management et la communication est inhérent à la nature-même de ces deux activités. D'abord parce que la communication dont il est question est un processus structuré, intentionnel et stratégique, c'est-à-dire orienté vers un but. A ce titre, elle implique une manière de faire, un ensemble de procédures, un savoir-être, un savoir-faire, un savoir-faire faire. Dans ce cas, on dirait donc qu'il s'agit d'un processus à "gérer" de manière à la faire évoluer vers l'atteinte des objectifs bien précis. Aussi, chaque équipe de communication, avec l'ensemble de ses instruments et moyens, doit être gérée par une équipe avec à sa tête un directeur. C'est ici le premier volet du rapport "management-communication" qui se traduit par l'expression "management de la communication".

Ensuite, il va sans dire que l'activité principale d'un manager dans une organisation est la communication: communication avec ses collaborateurs, avec les partenaires, avec les fournisseurs, avec les clients... Gérer ou diriger une organisation revient ainsi à une série de moments, d'actes, d'actions de communication qui requièrent une politique de communication, soutenue par une stratégie de communication. Ce second volet du rapport communication - management se traduit par l'expression "communication managériale", c'est-à-dire la manière stratégique et efficace de communiquer pour un manager. C'est la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des stratégies. Dans l'exercice de ses fonctions de planification, d'organisation, de direction, de contrôle, de décision, de motivation et d'innovation, le manager s'exhibe continuellement en "communicant", en appuyant sur les trois leviers qui sont : la communication intentionnelle, la communication par les actions et la communication par l'entretien d'un réseau.

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme une fonction à part entière puis à en faire un levier stratégique de management. Mais au-delà cette reconnaissance, le gestionnaire ressent le besoin d'un modèle qui lui permette de définir une politique de

communication interne et d'en mesurer la qualité. En faisant une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication, Christian Michon identifie six composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication. (Christian Michon, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer).

Le rapport entre la communication et le management est tellement fort que certains auteurs ne s'empêchent pas de lier l'évolution de la communication interne (des organisations) à l'évolution même du management. La communication interne est donc une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière. La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation. Les années 80-90 marquent une nouvelle étape de cette évolution, parce que la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service des méthodes. La fonction de communication interne sera le résultat d'une spécialisation des tâches. Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants comme le journal interne et se fixe pour mission principale le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation : réseau de correspondants, événements et manifestations internes, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise.

En dehors de cette mission permanente, le responsable de communication interne gère des projets de communication interne liés à l'activité de l'entreprise : adhésion à une nouvelle identité visuelle, projet de renouvellement du système informatique, changement stratégique de l'activité commerciale, projet d'amélioration de la qualité de service, etc. Comme on le voit, toute organisation doit faire de la communication son point focal. L'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement. (Thévenet, 1988). Il va de soi que chaque organisation doit soigner son image, et "vendre" positivement celle-ci, de manière à augmenter la qualité de confiance avec ses différents publics, dans la poursuite des objectifs liés à sa mission. Le développement, la notoriété d'une entreprise dépend grandement de la gestion de son système de communication interne et externe. Par ailleurs, l'efficacité de la production au sein d'une organisation est tributaire d'une bonne dynamique de la communication entre les différents membres. Au plan individuel, chacun a besoin d'établir des relations et de communiquer avec l'entreprise et les autres

acteurs. Au plan collectif, un bon climat relationnel est source d'un bon climat social. L'émergence de l'entreprise « post – taylorienne » ne peut qu'accroître cet intérêt stratégique. La réduction des niveaux hiérarchiques et la modification du rôle des cadres laisse la place à une communication directe avec les salariés qui ne porte pas ombrage à la communication par la ligne hiérarchique.

L'organisation en réseau avec des partenaires privilégiés liés commercialement ou juridiquement, la décentralisation et la réduction des effectifs impose une communication fédératrice autour d'objectifs connus et d'une stratégie clairement exprimée et expliquée. La mise en place d'un management transversal et le fonctionnement par la mise en place de projets horizontaux n'est possible que si le dispositif de communication interne est considéré comme stratégique. De même la liaison entre communication externe et interne ne peut relever que d'une passerelle de niveau stratégique. Donner à la communication interne ses lettres de noblesse ce n'est plus simplement en faire une fonction de graissage des rouages de la communication, c'est viser à une qualité permanente de la communication interne. De la même manière que s'est développé le « plan qualité » dans les organisations, il faut introduire le « plan de communication interne » pour et avec tous les acteurs de l'entreprise. Même sans bureau spécialisé de la communication interne, il devient par contre indispensable que ce plan soit initié et soutenu par les dirigeants de l'organisation.

Comme pour toute activité planifiée, des indicateurs de la communication interne devront permettre régulièrement de mesurer la qualité de la communication interne, d'en repérer les points faibles et d'y apporter les correctifs nécessaires et en fin de compte d'en mesurer les effets. On peut dire que la communication interne va avoir un impact sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés. La communication apporte une valeur ajoutée au management. Celle-ci dépend du style de management que l'on adopte. Dans un style de management « post taylorien », sa valeur ajoutée sera un facteur – clé parce qu'elle devient une condition indispensable de l'efficacité de ce style de management. On comprend qu'une absence de maîtrise de la communication interne puisse conduire à se replier sur un management plus traditionnel. La stratégie de communication est un défi crucial pour l'entreprise. Les entreprises sont dans des environnements concurrentiels où elles n'ont pas d'autres choix que de vendre/produire ou de périr (disparaître). Elles se retrouvent dans l'obligation de communiquer afin de grignoter des parts de marché et de développer leurs activités. Mais pour être efficace, cette communication doit faire l'objet d'une réflexion approfondie qui se traduira sous forme de stratégie. Ainsi, le dirigeant pourra mettre en place des plans d'actions de communication qui permettront à l'entreprise d'harmoniser sa communication en s'inscrivant dans une communication globale.

Nous avons jusqu'ici envisagé le rapport entre le management et la communication dans deux sens : d'abord comme « management de la communication », entendu comme gestion des procédés stratégiques liés au processus d'une communication plus intégrée, professionnelle et efficace ; ensuite comme communication du management (communication managériale), c'est-à-dire l'art de plus en plus stratégique de communiquer dont se sert le manager (et le management) comme levier pour ses performances et la poursuite et la concrétisation des objectifs.

Il convient, pour clôturer ces généralités, de présenter un troisième sens du rapport « management – communication » qui se traduit par l'expression « management des médias » et qui consiste dans la gestion ou l'administration des organes de presse. Dans un monde aussi capitaliste, les organes de presse représentent un très grand business. C'est un volume d'affaires considérable que le marché de l'information constitue de par le monde, tout aussi bien dans le domaine de la presse écrite, la radio, l'audiovisuel, le cinéma, les médias numériques, les réseaux sociaux... Sans nous perdre dans la capacité d'influencer l'opinion mondiale que cette « machine économique » a, nous nous intéressons à la manière de conduire la gestion ou l'administration d'une entreprise de communication. Il serait important, étant donné le contexte particulier de notre pays, de bien contextualiser cet aspect. Retenons que la communication est une industrie qui met en mouvement une quantité impressionnante des capitaux. Aussi, le lien entre les affaires et les organes de presse est tel que les affaires se servent des médias comme levier d'influence et de positionnement.

Objectif général

Ce cours a pour objectif général, d'aider les étudiants à tropicaliser les notions de management dans les domaines des affaires et d'approvoiser la qualité des services et des produits à travers la technologie comme facteur de la performance tant recherchée en management.

Objectifs spécifiques

Hormis l'objectif principal, ce cours a pour objectifs spécifiques :

- l'étudiant sera appelé à les revisitassions des notions élémentaires de management ;
- l'étudiant sera informé de théories usuelles en management ;
- l'étudiant découvrira les incidences de la technologie dont la performance des affaires, tout en capitalisant le rôle de la qualité ;
- l'étudiant sera initié aux affaires par internet et par projet, et à la création d'une entreprise.

Méthodologie du cours

Cet enseignement est magistral et sera enrichi chaque fois par des études de cas et des discussions constructives.

Contenu du cours

1. Préalable : aperçu général sur les qualités du manager
2. Comprendre le management
3. Le management d'une équipe
4. Les 4 fonctions traditionnelles du Management
5. Les style du management
6. La motivation au travail
7. Savoir évaluer les membres d'une équipe de travail
8. La communication au cœur de la performance d'une équipe
9. Leader et leadership
10. Fondement du management personnel
11. Processus décisionnel dans le groupe
12. La réunion

Préalable

Management = chemin vers, pour et de la réussite (Voir *Les sept habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils font*).

Qualités d'un CADRE (dirigeant) :

Autorité, Prudence, Clarté des objectifs, Présentation (look, style vestimentaire), Capacité d'écoute, Connaître l'institution, Patient, Connaître ceux qui travaillent pour lui, Leadership, Capacité d'organisation, Humilité, Disponibilité, Dynamisme, Capacité de communiquer, Ponctualité, Pour deviner les événements futurs, Capacité de contrôler ce que vous faites, Discrétion, Honnêteté, Comprendre, Capacité à s'engager, Affirmation de soi, Capacité de déléguer, Gérer le temps.

De toutes les vertus (qualités), la PRUDENCE est la plus grande pour un Manager (Cfr. Jodeph Piepper).

Point de départ du travail de gestion :

—Diriger signifie avoir des circonstances quotidiennes qui doivent être résolues. Les problèmes d'apparence sont à la fois positifs et négatifs. Les problèmes de gestion sont très variés : les relations humaines, les gens eux-mêmes ... donc les problèmes doivent être considérés comme normaux.

—Si les problèmes sont vus seulement comme quelque chose de critique, la réponse aux problèmes devient également critique. Lorsque des problèmes sont découverts, nous avons tendance à blâmer les autres et nous avons du mal à reconnaître que nous sommes la cause des problèmes.

—Il y a une autre erreur fréquente qui consiste à appliquer uniquement des techniques et à utiliser les gens comme un moyen d'obtenir de meilleurs résultats. Si vous voulez apprendre à gérer, vous devez apprendre à changer vous-même pour pouvoir assumer une plus grande responsabilité, sans manipulation

Problèmes du management (Causes de l'échec)

- Lorsqu'on ne sait pas accepter les problèmes
- Lorsqu'on ne sait pas chercher de savoir comment trouver la cause des problèmes
- Lorsqu'on ne fait l'autocritique et l'autocorrection et que par contre on accuse toujours les collaborateurs
- Lorsqu'on applique des modèles fixes, sans tenir compte du contexte particulier à chaque organisation...

Les qualités du gestionnaire**1. Responsabilité et ingéniosité**

Une bonne organisation, une bonne entreprise est celle qui n'a pas besoin de stimulus pour se déplacer. Le manager doit faire montre de la capacité à se déplacer avant le stimulus. Il s'agit d'être proactif. On entend par proactivité la capacité de maintenir la qualité tout en augmentant la quantité. Il s'agit de maintenir une capacité de production élevée grâce, par exemple, à la technologie. Comment développer l'ingéniosité, la proactivité ?

- Savoir prendre des engagements envers les autres et respecter ceux-ci :
- Fixer des objectifs communs qui passionnent tout le monde.
- Implication + influence : La personne proactive concentre l'attention, le temps, le travail et les actions sur les choses qui peuvent s'améliorer.
- Un proactif ne se plaint pas des erreurs mais en apprend. En effet, il n'y a pas

meilleure école que l'école des erreurs.

2. Avoir la créativité pour donner une bonne réponse à un problème donné.

C'est la capacité créative face à la responsabilité.

- La créativité ... fait référence à l'imagination.
- Tempérament: caractère approprié au leadership.

3. Capacité d'agrégation:

Il s'agit de transmettre l'optimisme. Renforcer les relations, créer des relations solides.

- a. Respect d'autrui.
- b. courtoisie (politesse)
- c. Apprenez à recevoir différentes critiques et opinions
- d. Appréciez les différences
- e. Coopération créative, essayez toujours d'apprendre quelque chose de nouveau
- f. Créer de bonnes relations avec et entre les employés

Les activités du gestionnaire (Manager)

La première activité du manager: décider

Il doit décider et le faire décider dans les compétences qui lui sont étrangères. De réserver les décrets qui lui sont compétents, sachant qu'il lui appartient toujours de prendre ses responsabilités.

Il s'agit de décrire ce qu'il faut éviter et non ce qu'il faut faire:

Avant	Pendant	Après
Rassembler les données (voir)	Respecter les procédures: garantie pour éviter des imprudences	Transmettre
Demander conseils (points de vue de devoir et de convenance)	Tempestivité (au moment juste ou opportun)	Aider à l'appliquer
Formuler un diagnostic et des actions alternatives	Clarté	Contrôler

La deuxième activité du manager : Organiser

Organiser veut dire: Qui fait quoi, quand, comment... La chose la plus difficile à organiser est sûrement le temps. (Voir l'échelle de priorisation de Heisenhower).

	Urgent	Non urgent
Important	I (manager réactif) <i>Faire en priorité</i>	II (vrai manager) <i>Planifier</i>
Non important	III <i>Déléguer</i>	IV <i>Ne pas faire</i>

Activités du quadrant II: Il y a trois priorités dans l'utilisation du temps:

→ Dédier du temps aux personnes: viser l'explication du sens des choses: la gestion du sens.

→ Passer du temps sur les décisions, moteur de l'entreprise

→ Passez du temps sur les innovations

*** Savoir déléguer quand il le faut, à condition de faire confiance à la personne déléguée. Sans délégation, il est impossible de gouverner. Cela vous permet de vous concentrer sur les priorités.

La troisième activité du manager: communiquer et motiver

Il existe des motivations internes et externes et transcendantes. Il y a des raisons de travailler et il y aura également des raisons de ne pas travailler. Motivation pour un travail où l'on se retrouve à grandir, à apprendre. La motivation intrinsèque dépend beaucoup de l'état de la personne. Les motivations transcendantes sont celles qui ont la caractéristique de la contribution. Le but non lucratif (le volontariat) par exemple est considéré comme une motivation transcendante. Ils motivent beaucoup. L'entreprise doit mettre l'homme au centre.

La quatrième activité du gestionnaire : contrôler et évaluer

Le contrôle est essentiel dans les activités économiques, les projets doivent être suivis en continu. Évaluer consiste à:

1. Mesurer: ce que vous ne pouvez pas mesurer, vous ne pouvez pas le gouverner. La mesure est une forme de connaissance. Cohésion interne et réputation externe.
2. Comparez: synchronie et diachronie. Étudiez le moment, étudiez les choses dans leur évolution. Recherchez donc des résultats durables
3. Enregistrer: gouverner signifie enregistrer

4. Fixez des délais: vous devez toujours travailler avec Deathlines.

5. Habituez-vous à signaler et à demander des rapports

La cinquième activité du manager : Innover

C'est l'aptitude à apprendre, de sorte que l'entreprise conserve, par le biais du patron, une capacité à apprendre et à appliquer l'apprentissage pour anticiper, se renouveler, se mettre à jour, etc. Nous avons besoin d'une organisation intelligente. Enseigner de nouvelles choses, faire de nouvelles choses ou mieux les faire.

Trois caractéristiques des organisations intelligentes

1. Travailler signifie apprendre
2. Diriger signifie enseigner
3. Communauté d'apprentissage

I. Comprendre le management

Le management est le terme anglais communément utilisé pour parler de la direction, de l'administration et de la gestion des organisations.

+Brève définition

L'origine du mot management dérive probablement de l'italien *maneggiare* (manier), issue du latin *manus* (la main) et du verbe *ménager* dont le sens au 16ème siècle était de conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement.

C'est vers 1868-1870 que le terme management sera utilisé en Angleterre pour définir la conduite d'une entreprise puis aux Etats-Unis vers 1907-1910 dans l'expression scientifique management.

Le premier auteur ayant formalisé la science de l'organisation avec l'émergence d'une nouvelle forme de production fut Frederik Winslow Taylor en 1895.

Pour nous, le management se résume en cinq concepts essentiels :

- la Rationalité veut dire ce qui est fondé sur la raison, ce qui est objectif. Elle permet d'établir l'arbre de priorités et de distinguer l'utile et l'agréable ;
- l'Efficacité signifie que l'objectif visé est atteint. Pour plus de réalisme, il doit être quantifiable, mesurable et clairement défini ;
- l'Efficience consiste à savoir au préalable, d'où ou par où, on va. Il s'agit surtout et avant tout de se poser des questions importantes : Faire quoi ? Pourquoi faire ? Qui le fera ? Quand le faire ? Avec quoi ? Comment ? A quels coûts ? Plus claires sont des réponses à ces questions, plus aisé est d'atteindre les objectifs poursuivis au maximum et au moindre coût ;
- l'Effectivité exprime le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat réalisé, c'est l'atteinte des objectifs en toute intégralité ou en toute globalité ;
- la Performance c'est le mieux-mieux ou le mieux davantage.

+Le Management : science, art, philosophie

« Science »

La science est définie comme étant un ensemble des connaissances acquises méthodiquement, organisées systématiquement, vérifiées et critiquées. La science nous permet de découvrir une vaste ignorance. Elle a pour but la connaissance et la compréhension meilleure de ce qui existe.

Pour qu'une discipline soit scientifique, il faut qu'elle repose sur deux éléments : Matériel (matière sur laquelle porte une science : objet) et Formel (la méthode qu'utilise une science pour étudier son objet matériel).

Contrairement à la plupart de disciplines humaines qui ont débuté par définir leur objet, base à partir de laquelle, un ensemble des principes et des méthodes appropriés ont été mis sur pied, le management, lui, a commencé par puiser dans les sciences auxiliaires telles que la sociologie, la politique, l'administration, la psychologie, les mathématiques, la théorie de la contingence, afin de définir son objet. Il ressort de cette assertion que le management est une science comme toute autre science. D'ailleurs, il implique l'application des principes, des hypothèses, des postulats, des méthodes et des techniques pour la recherche de la vérité scientifique.

De nos jours, le management est une science parce qu'il a son objet propre, l'entreprise, l'organisation et ses approches (systémique et stratégique). Ces deux approches sont complémentaires dans l'analyse des organisations ou des entreprises.

« Art »

En tant qu'un art, le management ne peut pas s'apprendre. On naît manager. C'est-à-dire on l'est ou bien on ne l'est pas. Il faut donc comprendre, en ce moment, que le management ne peut pas seulement s'apprendre. Il s'agit là d'un art, d'un don naturel ou inné et d'un savoir-faire pour diriger les autres, les commander afin de réussir dans les affaires. Ce savoir-faire consiste à la transformation des ressources, des potentialités en richesses.

Mc Manara a souligné que le management est, enfin de compte, le créateur de tous les arts. C'est l'art des arts, car il est l'art d'organiser le talent. Son rôle essentiel est de faire face intelligemment au changement, de l'introduire au moment opportun et en fonction de l'objectif poursuivi. D'où, le concept de « management empirique » et de « manager empirique ».

« Philosophie »

La responsabilité du manager est avant tout sociale et communautaire. C'est ainsi que le management-philosophie doit se baser sur un certain nombre de recherches visant à saisir les fondements des valeurs humaines qui doivent inspirer les dirigeants des entreprises ou des organisations. Il s'agit ici, de la culture qu'il faut prendre en compte. Parallèlement, l'entreprise est une organisation de production dont la finalité est d'apporter une réponse conséquente et efficace aux exigences économiques et sociales de l'environnement.

Ainsi, le manager cherchera à établir l'harmonie entre les réalités matérielles et humaines, l'équilibre entre l'esprit scientifique et la responsabilité

sociale. Il doit avoir une certaine philosophie sociale, c'est-à-dire la pratique du bien ou une certaine conception de la nature humaine. C'est grâce à cette harmonie des vertus et des fonctions que le manager saura ajuster rationnellement son comportement, ses attitudes à ceux des hommes au sein de l'entreprise, de l'organisation afin de réaliser les objectifs fixés. Les tenants de ce management philosophie sont Sheldon, B. Chester, Black et Mouton.

+Trois fonctions managériales selon Drucker

Selon Drucker, les trois fonctions essentielles de la direction sont:

- Définir la tâche (le travail d'entrepreneur);
- Diriger les personnes (travaille de leadership);
- Appliquer des techniques spécifiques dans chaque domaine de l'organisation.

A ces trois éléments du Management de Drucker¹ correspondent:

- Le développement des capacités des personnes pour accomplir une action à travers des objectifs et les valeurs communes;
- Une structure adéquate
- La formation continue nécessaire pour obtenir les résultats et faire face au changement.

+ Les quatre fonctions de Wright et cie

Parmi tant d'autres, Wright, Pringle, Kroll², Stoner et Freeman³ réduisent la direction à 4 tâches : Planifier, organiser, influencer et contrôler, même si même si parfois ils remplacent l'influence par la motivation, le leadership et la coordination. Ce sont ces 4 fonctions classiques universellement reconnues au Management :

La planification

Il s'agit d'établir les fonctions et les tâches à accomplir dans un temps déterminé pour atteindre les objectifs communs, les ressources nécessaires, le

¹P. Ducker, "History and theory of management", Harvard Business Review (september-October 1988), p. 82.

²P. Wright, C.D. Pringle, M.J. Kroll, *Strategic Management*, Allyn and Bacon, Boston 1992, pp.3-4.

³J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, *Management*, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA), 1992, pp. 8-9; S.C. Certo, *Modern Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1992, p.9.

type de travail qu'on doit faire et contrôler la réalisation du plan. La planification peut être vue comme formulation, mise en pratique et vérification du développement du travail.

Organisation

Il s'agit de la coordination des tâches ; distribuer le travail et les compétences aux membres de l'organisation, de manière atteindre les objectifs ; indiquer comment exécuter les travaux prévus dans la planification ; distribuer aussi les ressources pour les réaliser. Ceci signifie créer un mécanisme, une procédure qui transforme les plans en action et qui donne les responsabilités aux employés.

Le leadership/ direction

On appelle ça aussi la motivation, la capacité d'influencer, de diriger et surtout de mobiliser les libertés. Il s'agit de faire montre de la capacité de tout aussi bien d'influencer que de motiver les employés, de manière à exécuter un programme spécifique. Le travail de direction place les intérêts sur un objectif commun. La personnalité du responsable principal a un rôle très important dans la cohésion du personnel.

Le contrôle

Le contrôle signifie récolter les informations mises à jour pour évaluer la qualité du travail et les confronter avec les standards fixés avant dans la planification. Il s'agit de vérifier le niveau d'exécution des tâches et de la mise en pratique de la planification dans la poursuite des objectifs qui, somme toute, doivent répondre à la mission de l'organisation. Le manager doit continuellement confronter l'exécution à la planification. Sur base de cette confrontation, il décide s'il y a à modifier quelques éléments pour faire coïncider la tâche en exécution avec les objectifs fixés en vue des résultats réels.

+ Principes du management (Drucker)

Il s'agit de sept points identifiés par Drucker⁴ pour définir le Management:

—Le management se réfère à l'homme et réunit les hommes dans un projet commun.

—Il est intrinsèque à la culture du pays où est installé l'organisation; il cherche de s'adapter aux manière d'agir de l'environnement.

—Le management fait appel à l'implication de chacun dans les objectifs communs et dans les valeurs partagées, base de toute organisation.

—Le management a comme principe fondamental que le développement de

⁴P. Drucker, Las nuevas realidades, Edhasa, Barcelona, 1989, pp. 332-334.

l'organisation passe par le développement de ses membres.

- Le management se base sur la communication et la responsabilité individuelle.

- Le management doit créer des système d'évaluation et de contrôle de toutes les activités, en sachant que le résultat à court terme n'est pas un bon paramètre de mesure.

- Le management a l'obligation de s'orienter vers l'extérieur pour satisfaire les clients, parce qu'en réalité, une organisation existe pour la société.

L'application de ses principes dépend de l'organisation de l'entreprise et de ses dirigeants et s'articule dans une stratégie. Hunger et Wheelen par exemple fondent la gestion sur le management stratégique.

Pour eux, la stratégie est le fait de prospecter des plans à long terme avec des objectifs qui tiennent compte des capacités de l'organisation, des faiblesses, des opportunités offertes par le marché et des perspectives futures. Ceci implique le fait de fixer les directives générales et les politiques d'action qui seront par la suite concrétisées à travers la gestion.⁵

Pour Kroll, Pringle et Wright par contre, l'activité de direction se réalise à travers une stratégie, entendue comme résultat d'un processus d'au moins cinq phases:

- Identifier les opportunités et les perspectives offertes par l'environnement ou le contexte dans lequel l'organisation évolue;

- Préciser la direction de l'organisation: déterminer ou rénover la mission et concrétiser les objectifs;

- Elaborer des plans opérationnels au niveau de l'entreprise, au niveau stratégique et au niveau fonctionnel;

- Développer des plans: à travers la structure organisatrice et le leadership;

- Contrôle du développement et évaluation des décisions prises.

+ Plan stratégique de direction

Analyse de l'environnement ou du contexte

C'est ce qui consiste à faire une analyse externe et interne l'analyse externe cherche des découvrir les opportunités et les obstacles éventuels à l'action de l'organisation où de l'entreprise 6 ans les plans futurs pour son développement il s'agit de comprendre aussi l'analyse des groupes des publics en rapport avec

⁵J.D. Hunger, T.L. Wheelen, Strategic Management, 5th edition, Addison-Wesley Publishing Company Reading (Usa), 1996, p.6.

l'institution. L'analyse interne cherche des découvrir les points forts les faiblesses de l'organisation en soi dans la structure dans la culture et dans les activités que les produits et les services offres.

Formulation du plan de direction

Il s'agit ici de comprendre la mission les objectifs les stratégies et les lignes générales de réalisation.

La mission et la raison d'être de l'entreprise. C'est ce qu'elle est et ce qu'elle fait, ce à quoi elle se dédie... C'est ce qui la distingue des autres institutions ou des autres entreprises du même genre. C'est la finalité des activités en terme des produits offerts et de marché qu'elle sert, c'est qui équivaut à une définition synthétique de ce qu'est une organisation. Etant donné que la mission ne peut être réalisée avec des structures différentes ou en se basant sur des valeurs différentes, elle est délimitée par l'institution ou l'organisation. Son identité ou *vision statement* est une synthèse des principes et valeurs qui orientent l'organisation dans la manière d'affronter et de faire face aux problèmes, d'exercer un contrôle sur elle et la libère des pratiques qui pourraient la transformer.

Les principes sont l'ensemble des convictions profondes et les options fondamentales qui constituent l'identité d'une organisation dans son dynamisme interne et dans les relations avec le monde externe. Les objectifs: quelles sont les finalités de l'organisation ? C'est ce qu'on veut obtenir avec la planification les activités. Ils doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables/réalisables, réalistes et placés dans le temps). Les objectifs sont à distinguer des buts (goal ou idéal) que l'institution veut atteindre dans le sens large et sans limite de temps. Les stratégies: quels sont les lignes générales d'action pour accomplir et réaliser une mission et atteindre les objectifs concordés. Il faut pour cela rechercher les opportunités qu'offre le contexte social.

Ligne générale d'action et politique: Il faut entendre par là les orientations pour prendre des décisions aux différents niveaux de l'Organisation. Les lignes d'action concernent toute l'organisation et se concrétisent dans une action conforme à ce qu'on décide.

Le développement du plan de direction

C'est le processus à travers lequel se réalise le plan de direction. Il est constitué d'un programme et des procédures. Le programme est le dessin des activités, la carte guide pour réaliser une activité déterminée.

Évaluation et contrôle

C'est le système c'est le processus avec lequel les activités de l'organisation et les résultats sont exécutés et comparer au niveau de la qualité désirée.

II. Management d'une équipe

Définition

Le management d'une équipe pourrait se définir comme une forme de contrôle et de gestion interpersonnels en vue d'une optimisation des ressources, de quelque nature qu'elles soient, pour atteindre un ou des objectifs préalablement définis par le manager.

L'objectif premier du management d'équipe est donc de donner du sens au travail d'équipe, le cadre devant obtenir le meilleur de ses collaborateurs, pour atteindre les objectifs fixés. Au-delà de ses compétences techniques, qui restent bien souvent indispensables pour légitimer son autorité, il apparaît comme une courroie de transmission entre la direction générale et ses collaborateurs. Un bon manager s'approprierait donc complètement les objectifs de l'entreprise et les relayerait auprès de son équipe en suscitant son implication. C'est tout l'art du management d'équipe : obtenir sans imposer, écouter et savoir trancher. »

L'invention du management d'équipe

La vision tayloriste

Frederick Winslow Taylor était un ingénieur américain qui a débuté sa carrière en tant que manœuvre, puis chef d'atelier, puis ingénieur en chef. Cette personnalité a donc connu les différentes strates de l'entreprise en côtoyant au début de sa carrière les simples ouvriers. Il proposera à la suite de ses diverses expériences la fameuse Organisation Scientifique du Travail (OST), méthode qu'il considère efficace pour éviter la tendance naturelle de l'Homme à la « flânerie » ainsi qu'utile pour l'amélioration continue de la gestion de production.

Cette vision tayloriste repose ainsi sur un certain nombre de principes :

—Le premier principe est celui de la division du travail. La division du travail est tout d'abord horizontale et conduit à la parcellisation des tâches et à la spécialisation des ouvriers. Elle est également verticale, en distinguant les exécutants des concepteurs du travail. Ces derniers sont regroupés au sein du bureau des méthodes, où par l'étude des temps et des mouvements, ils élaborent les séquences d'opérations et les gestes d'exécution les plus efficaces.

—Le deuxième principe concerne la gestion du personnel. Les ouvriers doivent être sélectionnés méthodiquement afin de recruter des hommes adaptés à chaque tâche. Ils sont ensuite formés pour l'occuper. Enfin, Taylor propose l'adoption d'un salaire à la pièce pour assurer la motivation des ouvriers. Le niveau du salaire à la pièce (ou standards) est déterminé scientifiquement et les ouvriers qui dépassent ces standards reçoivent de fortes incitations monétaires. Par conséquent, les standards bénéficient à la fois aux ouvriers (augmentations) et à

la direction (hausse de la productivité). En permettant d'augmenter la valeur ajoutée, ce système apporte une solution à la question sociale. Ainsi, Taylor a cherché à rendre compatibles rentabilité de l'entreprise et paix sociale.

—Le troisième principe vise le système de contrôle au travail. Les ouvriers sont étroitement contrôlés par plusieurs contremaîtres en charge de fonctions différentes (la préparation du travail, sa mise en œuvre, la qualité, l'entretien des machines, l'ordonnancement des travaux, les fiches d'instruction, l'enregistrement des temps et des coûts, et la discipline). » (Josier S., Landrieux-Kartochian S., 2011)

La vision fayoliste

Henri Fayol était un ingénieur issu de l'école des mines de Saint-Etienne et qui a fait toute sa carrière dans la mine de Commentry-Fourchambault. Il a notamment contribué à l'essor économique de cette dernière en proposant des axes d'amélioration dans le domaine de la comptabilité, de la gestion et de l'administration. Henri Fayol constate en effet que comparativement à la technologie, ces trois composantes n'ont pratiquement pas évolué et sont très mal connues des ingénieurs sortant des grandes écoles. Il va même plus loin en proposant notamment que soient enseignées très tôt et tout au long du cursus ces matières qui sont à ses yeux essentielles pour comprendre la gestion des flux et pour proposer une amélioration continue novatrice dans le secteur industriel. L'un de ces enseignements en administration sera rebaptisé plus tard enseignement relatif au management, puisque Fayol propose une doctrine managériale, dont voici les quatorze grands principes :

1. La division du travail : Les employés doivent être formés et spécialisés pour accroître la productivité de l'entreprise
2. L'autorité et la responsabilité : Le manager peut donner des ordres et se réserve le droit de sanctionner tout manquement à son autorité
3. La discipline : Une obéissance parfaite doit être observée selon les conventions établies
4. L'unité de commandement : Un travailleur ne peut pas relever de plus d'un supérieur.
5. L'unité de direction : Les employés doivent tendre vers un même objectif, selon un plan établi et avec un leader
6. La subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : Les objectifs de l'entreprise priment sur les objectifs individuels ; néanmoins, le dirigeant doit dans la mesure du possible concilier les deux parties
7. La rémunération et les méthodes de paiement équitables : Bilatérales (pour l'employé et l'employeur)

8. La centralisation de l'autorité : Degré variable de cette centralisation selon le type d'activité et le personnel impliqué
9. La clarté de la hiérarchie : Nécessité d'une bonne définition des liaisons latérales et possibilités de court-circuit dans l'organigramme selon les circonstances
10. L'ordre matériel et moral : Que ce soit pour les machines, les outils ou les hommes, chacun doit avoir une place et chacun doit s'y trouver
11. Le principe d'équité : Les cadres doivent agir selon des conventions avec honnêteté et bonté
12. La stabilité du personnel : Condition de réduction des coûts liés au roulement ainsi que facteur de réussite
13. L'initiative : Pour l'élaboration du plan d'action d'une part et son application stricte d'autre part
14. L'union du personnel ou esprit de corps : Les efforts entrepris par chacun doivent tendre vers un seul objectif, dont le moteur sera la communication, essentiellement verbale.

Grâce à cette doctrine, Henri Fayol est désormais considéré comme l'un des pères fondateurs du management. Ses apports ne sont pas à appliquer de façon stricte, comme il le reconnaît lui-même, car « d'autres principes peuvent exister et leur usage doit dépendre des circonstances » (Fayol H., 1999). En revanche, sa vision nouvelle sur la question de la structuration des entreprises ne semble aujourd'hui pas contestée. Fayol insiste sur l'idée d'organiser la structure et d'établir pour ceci un organigramme précis. Il fait preuve d'un grand modernisme dans sa vision de la coordination au sein des organisations entre les différentes fonctions, car cette problématique est encore aujourd'hui au cœur des enjeux de la structuration des entreprises. L'apport fayoliste ne s'arrête pas là puisque la stratégie à court, moyen et long terme au sein du management y est développée, avec la première définition de la planification glissante des entreprises.

La théorie des relations humaines

Cette théorie tient son origine des expériences dites d'Hawthorne. Hawthorne était une usine appartenant à la Western Electric Company, où des études de relations humaines ont été conduites par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson. Ces études ont été réalisées à partir de 1924 et ont au commencement une inspiration tayloriste, puisque leurs objectifs primaires sont de définir les meilleures conditions de travail des employés pour accroître la productivité.

Par exemple, la première expérience dite de la salle d'essais étudie les

conditions optimales d'éclairage. Elle aboutit au résultat suivant : la productivité augmente aussi bien dans le groupe expérimental que le groupe témoin, et ce même lorsque l'éclairage est très faible pour le groupe expérimental. Un autre facteur que l'éclairage semble donc expliquer la productivité.

La deuxième expérience a lieu dans la première salle d'assemblage des relais téléphoniques et étudie la productivité des ouvrières en présence d'un observateur (deux groupes sont constitués par les deux ouvrières sélectionnées par les chercheurs). Au cours des cycles d'observation, les conditions de travail (rémunération, temps de pause, période de repos...) sont modifiées dans un sens favorable, mais aussi défavorable. Le résultat est à nouveau étonnant puisque la productivité augmente par rapport au niveau initial et demeure plus élevée, y compris dans le cycle où tous les avantages ont été supprimés. Là encore, se pose la question des facteurs, autres que matériels, qui ont permis l'augmentation de la productivité. D'autres expériences se succèdent alors concurremment, afin de confirmer les premiers résultats ». (Josien S., Landrieux-Kartochian S., 2011).

Les premières conclusions des expériences d'Hawthorne sont communément regroupées en quatre « effets » :

1. Le premier effet : Le comportement d'un individu change drastiquement lorsqu'il se sait observé
2. Le deuxième effet : Ce ne sont pas les évolutions successives des conditions de travail qui augmentent la productivité des employés mais le fait que la direction leur porte de l'attention
3. Le troisième effet : La qualité des relations au sein du groupe de travail ainsi qu'avec le leader influence directement la productivité
4. Le quatrième effet : Certaines règles informelles sont définies à posteriori au sein d'un groupe de travail entre les meneurs et les suiveurs.

Il semblerait donc qu'au sein d'un groupe de travail, ce ne soit pas tant la méthode qui importe, que ce soit pour augmenter les cadences, éviter la flânerie ou encore rapporter des événements indésirables à la direction, mais plutôt l'ambiance de travail en général, la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'équipe ainsi qu'une grande partie de perception émotionnelle d'autrui dans l'organisation du management.

Les expériences d'Hawthorne peuvent donc être considérées comme le point de départ de ce qu'on appellera la dynamique de travail, mêlant organisation formelle avec le leader et organisation informelle par le système de meneurs-suiveurs au sein du groupe. L'écoute et le conseil semblent privilégiés par rapport au simple contrôle de gestion, ce qui débouchera sur l'établissement des types de management associés à leurs potentielles efficacités.

La théorie des personnalités

Cette théorie est née de l'observation des dirigeants essayant d'appliquer un modèle de management unique à leur entreprise. Voyant qu'un type de management pouvait être compatible avec une personnalité mais pas avec une autre, certains managers se sont penchés sur l'idée d'un management à la carte selon les sensibilités. Ainsi, des hypothèses de personnalité au travail ont commencé à germer, pouvant différer selon le manager mais intégrant à chaque fois les dimensions humaine et émotionnelle de l'employé.

Paul Tieger, consultant en management selon le type de personnalités depuis plus de 30 ans, a établi un « système appelé TeamWorks, qui permet d'identifier les points forts et faibles de chaque personnalité et suggère comment motiver, transmettre des retours et retenir tous les types d'employés de son entreprise. Les sociétés peuvent décider quelle personnalité leur correspond le mieux avant d'élaborer un style de gestion adapté à leurs besoins. » (Business Insider, 2014). Il propose une classification en quatre grands modes de fonctionnement eux-mêmes divisés en deux sous-parties, souvent opposées, dont voici les descriptions :

Première partie : La capacité du sujet à interagir avec son environnement

Les introvertis ou « introverts » : Personnalité privilégiant le travail seul ou au maximum en petit groupe, si possible mono-tâche et avec un rythme de travail moyennement soutenu. Les extravertis ou « extraverts » : Personnalité préférant le travail poly-tâches, pleine d'envie et d'énergie et appréciant un rythme de travail soutenu

Deuxième partie : La capacité à intégrer diverses informations

Les réceptifs ou « sensors » : Personnalité pragmatique capable de mobiliser ses expériences passées pour trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontre. Les intuitifs ou « intuitives » : Personnalité capable de se projeter facilement dans des projets novateurs et/ou faisant appel à l'amélioration continue. Elle préfère se tourner vers l'avenir (plutôt que rester sur le passé) pour prendre des décisions.

Troisième partie : La capacité à prendre des décisions

Les rationnels ou « thinkers » : Personnalité logique, presque mathématique, prenant des décisions après un processus d'analyse de la cohérence et de l'équité. Les instinctifs ou « feelers » : Personnalité accordant de l'importance à ses propres émotions et au rayonnement de celles-ci sur autrui. En découle une sensibilité accrue ainsi qu'une coopération interpersonnelle totale

Quatrième partie : La capacité à s'organiser

Les méthodiques ou « judgers » : Personnalité obéissante et organisée,

capable d'établir de solides projets. Les opportunistes ou « perceivers » : Personnalité spontanée, appréciant la souplesse dans l'organisation. Chaque employé possèdera dans chaque partie un côté « dominant » dans une des deux sous-catégories, ce qui permettra pour le manager de cerner la personnalité globale de son équipier au travail.

D'autres classifications toutes aussi valables et applicables au monde du travail ont été décrites, comme celle de Taïbi Kahler, psychologue américain du XXème siècle, spécialisé dans les relations interpersonnelles, qui observa chez ses patients six traits de personnalité distincts et proposa un modèle pour améliorer leur communication : ce modèle est appelé process communication. Chaque type de personnalité porte un nom comme pour la classification de Paul Tieger, aucune des personnalités n'est ni mieux ni moins bien par rapport aux autres et chaque personne est composée de toutes les composantes mais dans des proportions variables.

Six types de personnalité :

- Travaillomane (workaholic ou thinker)
- Persévérant (persister ou believer)
- Rebelle (rebel ou funster)
- Promoteur (promoter ou doer)
- Empathique (empathetic ou harmoniser)
- Rêveur (dreamer ou imaginer)

La combinaison de ces 6 composantes lui est propre et relativement stable (sur plusieurs années). La première étape de la communication tient dans le fait de bien identifier sa combinaison personnelle. Cela se fait au moyen d'un test de personnalité. Pour communiquer de manière satisfaisante, deux personnes vont chercher à parler un langage commun où la forme tient une grande place. Pour quelqu'un qui souhaite communiquer, la question est donc d'identifier le canal de communication préférentiel de son interlocuteur et à l'utiliser. C'est pourquoi la deuxième étape de la communication consiste à identifier chez l'autre le type de personnalité le plus présent en s'appuyant sur des indices comportementaux : expressions et tournures de phrases, attitudes, posture, habillement, organisation de l'espace de vie, centres d'intérêt, relations avec les autres... La dernière étape consiste à utiliser les canaux de communication adaptés à chaque interlocuteur. Si les deux interlocuteurs ont le même type de personnalité, la communication sera simple ; s'ils sont de types très éloignés, la communication sera facilitée si l'un et l'autre sont capables de prendre l'ascenseur dans leur "immeuble" pour utiliser le canal de communication préféré de l'autre. Plus le nombre d'"étages" à grimper est important, plus la communication demandera de l'énergie pour s'adapter à l'autre. ». (Kahler T., 2010).

III. Les 4 fonctions traditionnelles du management

➤ Planifier

La première fonction du management peut surprendre tant les moyens mis à disposition pour établir un planning sont nombreux. Il est en effet difficile de présenter un projet sans évoquer préalablement les enjeux, les coûts de mise en œuvre ou encore les délais. Le résultat de cette planification, le document planning lui-même, semble obligatoire pour assurer autrui que les objectifs seront atteints dans les temps. Mais force est de constater que ce document ne contient que très peu d'informations.

«Planifier c'est d'abord mettre en œuvre un processus de type support aux processus cœurs qui consiste à analyser l'environnement, analyser la situation de l'entreprise et en tirer un état des moyens disponibles, ainsi que confronter ces analyses à la lumière d'un système de valeurs et de principes de politique générale pour aboutir à un plan d'action de l'entreprise pour la période considérée, appelée période de planification. Si cette période est l'année, on parle de processus d'élaboration du budget de l'entreprise. Si l'horizon est pluriannuel, on parle de plan opérationnel ou de plan d'entreprise.

Le plan d'action, produit du processus de planification, affiche un ensemble d'objectifs et d'actions supposées permettre de les atteindre. La majeure partie des actions supposées permettre de les atteindre. La majeure partie des actions est récurrente et s'exprime dans le langage des processus descriptifs de l'activité : produire, livrer, facturer ... Le plan les énonce souvent sous forme condensée : il parle d'activité courante dont il spécifie le niveau visé, étant entendu que lui correspond une mobilisation de processus. Certaines actions d'amélioration spécifique ou de mise en place par exemple, relèvent de la logique projet, autrement dit sont non récurrentes. En bonne pratique, elles traduisent l'application des principes de politique générale, notamment ceux concernant directement les opérations.

Le contenu des actions dépend évidemment du degré de développement du management de l'entreprise : Toyota, qui pratique l'amélioration continue des processus depuis 50 ans n'a pas les mêmes priorités aujourd'hui que l'entreprise qui se lance dans une mesure des coûts de la non-qualité. Dans leur version la plus complète, les objectifs sont exprimés en termes de résultats opérationnels, résultats financiers et niveau de satisfaction des parties prenantes principales. ».
(Leban R., 2005)

La planification est aussi une base d'échanges entre managers et collaborateurs par le biais de réflexions, discussions et révisions. La planification

assure la coordination entre les procédures mères et filles mais est évidemment chronophage. On peut raisonnablement penser qu'un quart du temps de manager est réservé à l'élaboration du planning de planification. Ce temps utilisé est en grande partie contrebalancé par le fait que la performance se retrouve ainsi pilotée, que les engagements sont définis correctement et que l'entreprise peut réagir correctement par rapport au plan.

Dans le cadre de la communication, la planification aboutit à un plan de communication pour l'entreprise.

➤ Diriger

Quotidiennement, l'entreprise est confrontée à la possibilité d'emprunter de très nombreux chemins différents. Pour diriger une organisation, les cadres doivent prendre de nombreuses décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise et qui garantiront ou non sa croissance et sa pérennité. Ces décisions peuvent être de différentes natures, du management opérationnel au management stratégique, sans oublier les décisions en cas de situation extraordinaire et les décisions dites de routine. Toutefois, derrière cette approche pour le moins théorique de la direction, il ne faut pas oublier que « décider, c'est transformer l'information en action ». (Forrester J., 1973).

La définition même de la décision a changé. « On distingue trois époques :

La décision à l'âge classique est celle qui garantit la rentabilité et permet la constitution de gains. La décision à l'âge moderne est un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres processus. L'environnement est incertain et il existe plusieurs chemins qui permettent d'atteindre le même objectif

La décision à l'âge contemporain est un acte rationnel et linéaire, marqué par un but à plusieurs facettes. (Sfez L., 1992).

L'activité essentielle de la direction est la prise de décision.

Sortes de décisions

Les différentes décisions peuvent elles-mêmes être subdivisées en trois parties :

—Les décisions stratégiques sont prises par le sommet de la hiérarchie et engagent l'organisation sur le long terme. Elles reflètent la politique générale de l'organisation, par exemple une industrie pharmaceutique spécialisée dans la production d'héparines de bas poids moléculaire se lançant dans la production d'héparines non fractionnées.

—Les décisions tactiques sont prises par les directeurs de service. Ce sont des décisions à moyen terme qui concernent la gestion de l'organisation, par exemple le directeur des ressources humaines décide d'embaucher un nouveau salarié

—Les décisions opérationnelles assurent elles le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ce sont des décisions à court terme, par exemple la gestion des plannings, des commandes de fournitures... » (Ansoff H., 1988).

Etapas de la décision

Les étapes du processus de décision ont été formalisées selon le modèle IMC qui met en évidence trois étapes principales :

—La première étape, l'intelligence (I), sert à comprendre le problème tel qu'il se pose. Il s'agit de faire un diagnostic (recenser ce qui va et ce qui ne va pas, les ressources que l'on possède, les contraintes...). Cette étape correspond à une phase d'exploration de l'environnement de l'organisation

—La deuxième étape, la modélisation (M), sert à rechercher toutes les solutions possibles au problème. Il s'agit de la phase d'invention et de développement

—La troisième étape, le choix (C), doit permettre de retenir la meilleure solution pour résoudre le problème en fonction des ressources, des contraintes... » (11) (Simon H., 1997)

Au final, « la vie des organisations est ponctuée de décisions. Ces décisions peuvent être prises à tous les niveaux hiérarchiques (décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles) et doivent prendre en compte plusieurs contraintes (internes et externes). La pertinence de la décision sera notamment limitée par la quantité d'informations disponibles, mais également par les nécessaires compromis entre les différents acteurs. C'est pourquoi, avant de prendre une décision, les décideurs doivent être à l'écoute de leur environnement et des partenaires de l'organisation. L'équipe dirigeante joue un rôle prépondérant dans la prise de décision : elle doit finaliser les décisions, animer l'organisation en mobilisant ses membres, contrôler les actions et représenter l'organisation. Elle est tout à la fois un stratège et un tacticien. ». (ASP, 2016).

➤ Organiser

Même si les quatre grandes fonctions du management sont importantes, il semblerait que la notion d'organisation occupe une place toute particulière. En effet, on pourrait définir comme central le rôle de l'organisation puisque sans elle, pas d'objectif collectif et donc pas d'objectif individuel. Qui dit : « pas d'objectif » individuel, dit forcément difficultés à rassembler, motiver, mobiliser et responsabiliser son équipe.

Une équipe désorganisée aura donc soit beaucoup de mal à assurer son travail par défaut d'objectifs soit par dépense de ressources inutilement utilisées même si l'ensemble de l'équipe est très impliqué. A l'inverse, une bonne organisation renforcera la cohésion de l'équipe car le personnel se sentira impliqué dans la réussite de l'entreprise, et augmentera ainsi l'implication future

des équipiers. L'organisation a donc in fine un impact sur ce que l'on appellera la performance de l'équipe, définie comme étant l'ensemble des objectifs à atteindre, ainsi que la mobilisation de l'équipe, définie comme étant l'énergie impliquée par chaque collaborateur dans l'activité quotidienne.

Organiser consiste à permettre à chacun de savoir ce qu'il a à faire et connaitre son champ d'action et son périmètre de responsabilités.

De manière factuelle, cela veut dire que, pour organiser une équipe, le manager doit considérer quatre domaines d'actions.

➤ Les objectifs : ce sont les résultats que l'équipe doit atteindre, pour le compte de clients et de la direction de l'entreprise. Ce premier niveau d'objectif peut être qualifié d'« objectif d'équipe ». Le manager déclinera ensuite les objectifs d'équipe au niveau des activités.

➤ Les activités constituées par l'ensemble des actions permettant à l'équipe d'atteindre les objectifs.

➤ Les ressources à sa disposition pour réaliser les activités. Elles sont de trois natures :

1. Humaines. Ce sont les compétences que les collaborateurs mettent en œuvre pour accomplir leurs tâches

2. Techniques, lorsque des machines (en production) et/ou des infrastructures techniques (réseaux, ordinateurs, ...) sont utilisées

3. Documentaires, constituées par l'ensemble des informations (réglementation, normes, cahier des charges...) nécessaires au fonctionnement des activités de l'équipe.

➤ Les flux qui lient entre elles l'ensemble des activités et des ressources :

- Physiques (des matériaux, pour l'industrie- des dossiers pour les autres domaines)

- D'informations (entre les personnes de l'équipe, entre le manager et l'équipe) » (Demos, 2012)

➤ **Contrôler**

Le contrôle des collaborateurs par le manager semble être la plus délicate des 4 grandes fonctions du management d'équipe. En effet, de prime abord, contrôler semble avoir une connotation négative, dans le sens où elle pourrait impliquer un manque de confiance interpersonnelle à l'égard d'un équipier. Plusieurs facteurs entraînent donc un contrôle quasi inexistant du collaborateur, parmi lesquels :

- La peur de blesser

- La peur de rompre la relation de confiance
- L'excès de confiance envers l'équipier
- Le manque de temps

Plusieurs facteurs entraînent à contrario un contrôle poussé du collaborateur mais dans les mauvaises dispositions, rendant encore une fois le contrôle totalement obsolète, parmi lesquels :

- Le contrôle inopiné d'un équipier
- Le contrôle superficiel d'un équipier pas assez compétent
- Le contrôle trop poussé d'un équipier compétent

Dans tous les cas, le manager souhaitant bien faire se retrouvera confronté à de la méfiance voire à de la défiance de la part de ses coéquipiers par son mésusage du contrôle.

Pourtant, l'objectif premier du contrôle est justement de reconnaître le travail d'autrui, lui prouver que son implication compte dans la réalisation des objectifs de l'équipe et que ses idées et ses projets sont tous aussi importants que ceux du reste de l'équipe. Il ne s'agirait donc pas de rompre une relation de confiance en contrôlant mais au contraire de la bâtir, car rien est pire pour un collaborateur que de ne pas se sentir utile au sein de sa propre équipe ainsi que de constater que ses efforts ne sont pas régulièrement suivis par leur chef.

Le contrôle serait donc un outil de motivation dans la vie du manager quand il est bien réalisé.

IV. Les styles de management d'équipe

Le management persuasif

Aussi appelé management paternaliste, il repose sur la prise de décisions rapides tout en expliquant au mieux aux collaborateurs toutes les raisons qui ont poussé à la prise de décision. Le manager persuasif tentera de répondre à toutes les questions posées par l'équipe. Ce style de management reste beaucoup plus autoritaire que les styles participatif et « délégatif » mais l'est moins que le style directif. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et le manager demande parfois leurs avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.

« Points de repère :

Base : Procédures

Communication : Forte

Structure : Autonomie

Décision : Manager avec aval de l'équipe

Manager : Modèle du groupe

En un mot : Mobilisation

En une action : Convaincre

Avantages majeurs : Sentiment d'appartenir à un groupe, équipe soudée

Inconvénient majeur : Système peu ouvert sur l'extérieur ». (Moch O., 2014)

Le management participatif

Aussi appelé management démocratique, il repose sur la réunion habituelle des coéquipiers à chaque fois qu'il y a une décision importante à prendre. La discussion est le maître mot et le manager pose toujours les problèmes devant le groupe afin de les inviter à débattre de la situation. Il accepte volontiers la décision majoritaire même si elle va à l'encontre de son idée première. Il tranche cependant dans le cas où un désaccord subsiste au sein de l'équipe en imposant la décision finale. C'est un management d'ouverture où la qualité de la relation de confiance entre le manager et les équipiers est primordiale. Les collaborateurs sont placés

au centre des enjeux et peuvent donc laisser libre cours à leur imagination pour atteindre les objectifs fixés et/ou proposer de nouvelles solutions. Le manager est totalement intégré à l'équipe et la guide plus qu'il ne la dirige.

« Points de repère :

Base : Analyse

Communication : Forte

Structure : Relation de confiance

Décision : Consultative

Manager : Leader

En un mot : Implication

En une action : Laisser-faire

Avantages majeurs : Motivation, participation des collaborateurs

Inconvénients majeurs : Nécessite un réel engagement, une grande capacité d'autonomie ainsi qu'une forte dose de créativité de la part des collaborateurs ». (Moch O., 2014)

Le management directif

Aussi appelé management autoritaire, ce type de management repose sur une prise de décision rapide ainsi que sur une communication claire et ferme à ses équipiers. Il est caractérisé par l'attente de la part du manager d'une obéissance sans obstacle et loyale. La trame de ce management est des consignes strictes, une structure rigide ainsi qu'une efficacité déshumanisée de la part des collaborateurs, qui n'ont aucune influence sur les décisions que peut prendre un manager. Ce style exige méthode rigoureuse et focus sur les résultats, alternant sanctions et récompenses pour les équipiers. Cela entraîne le plus souvent une recrudescence de la méfiance et/ou de la défiance de la part des collaborateurs envers le manager, ainsi qu'une possible rupture de la communication interpersonnelle et un mal-être au travail. Le management autoritaire est typique du taylorisme.

« Points de repère :

Base : Procédures

Communication : Faible

Structure : Figée et stricte

Décision : Manager seul

Manager : Ferme

En un mot : Structurel

En une action : Imposer

Avantages majeurs : Obtention de résultats rapides, efficacité

Inconvénient majeur : Motivation moindre des collaborateurs ». (Moch O., 2014)

Le management délégitif

Aussi appelé management consultatif, ce type de management repose sur des prises de décision découlant généralement d'un consensus avec les collaborateurs. Le rôle du manager dans ce cas de figure est d'écouter ses équipiers, de tirer le meilleur de chacun, de faire part de sa propre opinion et de formuler une proposition englobant les sensibilités de chacun. Comme la décision est issue d'un consensus, le manager est en droit d'attendre une bonne implication de chacun, même si la décision n'est pas exactement celle que les collaborateurs attendaient avant la consultation. Ce type de management est plutôt centré sur les résultats avec une implication moindre du manager en tant que chef.

« Points de repère :

Base : Confiance et esprit d'équipe

Communication : Forte

Structure : Implicative

Décision : Consultative

Manager : Permissif

En un mot : Responsabilisation

En une action : Associer

Avantage majeur : Bonne ambiance de travail

Inconvénient majeur : Dérive sur la base du « copinage ». (Moch O., 2014)

Points de repère	Management persuasif (paternaliste)	Management participatif (démocratique)	Management directif (autoritaire)	Management délégitif (consultatif)
Base	Procédures	Analyse	Procédures	Confiance et esprit d'équipe
Communication	Forte	Forte	Faible	Forte

n				
Structure	Autonomie	Relation de confiance	Figée et stricte	Implicative
Décision	Manager avec l'aval du groupe	Consultative	Manager seul	Consultative
Manager	Modèle du groupe	Leader	Ferme	Permissif
En un mot	Mobilisation	Implication	Structurel	Responsabilisation
En une action	Convaincre	Laisser-faire	Imposer	Associer
Avantage	Sentiment d'appartenir au groupe, équipe soudée	Motivation , participation des collaborateurs	Résultats rapides, efficace	Bonne ambiance de travail
Inconvénients	Système peu ouvert à l'extérieur	Nécessite engagement, autonomie, créativité	Motivation moindre des collaborateurs	Dérive sur base de copinage

V. La motivation au travail

La motivation : arme contre la tendance naturelle à la flânerie ?

La question de la motivation est étroitement liée à l'impact de cette dernière sur les comportements humains au travail. La motivation serait une source de performance, et un employé aurait un meilleur comportement vis-à-vis de l'entreprise et de la hiérarchie et un meilleur relationnel avec ses collègues.

L'importance de la motivation est d'ailleurs souvent au cœur des enjeux de l'instance dirigeante qui, par la mise en place de cette composante, entraîne une action volontaire de l'employé dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Nombre de dirigeants se demande donc ce qui motive leurs salariés, comment les motiver selon leurs intérêts, ou bien encore savoir s'ils sont motivés sur leur lieu de travail.

Par exemple, « en période difficile, il est plus dur d'obtenir l'engagement des salariés : le moral est bas, les budgets contraints et le management a souvent d'autres priorités. Il est néanmoins crucial d'obtenir cette implication : il existe un lien direct entre la performance de l'entreprise et l'engagement des salariés. Quand les gens sont motivés, l'entreprise en retire des bénéfices : elle maîtrise son turnover, elle améliore sa productivité et augmente sa satisfaction client... Il est facile de maintenir et de développer l'engagement des troupes en période incertaine avec des moyens comme : écouter vraiment, humaniser la vision de l'entreprise, valoriser les progrès et les meilleurs pratiques. » (Korda P., 2010)

Les salariés motivés seraient de plus moins sujets aux revendications sociales et cela limiterait ainsi les situations potentiellement conflictuelles avec leur hiérarchie. Le climat de travail s'en retrouverait alors amélioré, la satisfaction générale de l'employé augmentant avec. Par ailleurs, les salariés motivés sembleraient moins assujettis à l'absentéisme, et privilégieraient le long terme avec leur entreprise, évitant ainsi un turnover important, cause importante de coûts dans les entreprises. Ainsi, « les cadres les moins motivés sont ceux qui envisagent le plus de changer d'entreprise ». (APEC, 2011)

Les mécanismes de la motivation, semblant impacter nombre de composantes de l'entreprise, se retrouvent donc primordiaux à connaître pour améliorer la compétitivité.

Les sources de motivation côté employé

1. Que recherchent les salariés au travers de leur travail ?

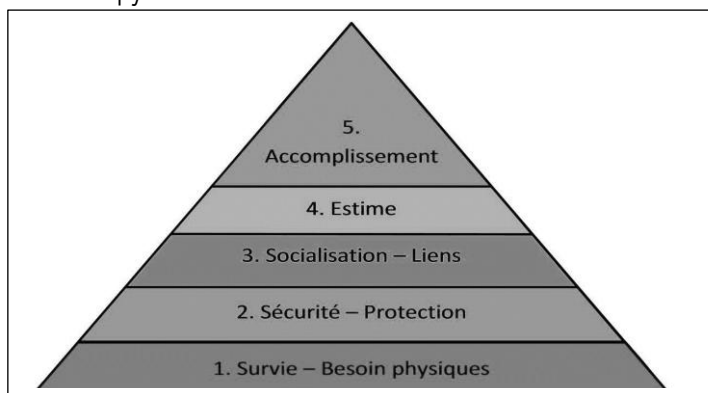
La question des critères principaux dans le choix d'un poste pour un salarié semble ardue car elle revêt une multitude de paramètres difficilement

superposables et/ou hiérarchisables. Cependant, certaines enquêtes de terrain peuvent permettre de dégager quelques tendances, du moins sur les critères les plus privilégiés et les plus appréciés par les collaborateurs. Ainsi, une enquête Ipsos de 2005 montre bien qu'au-delà du niveau de salaire, le travail en lui-même, au travers de son intérêt et de son intégration à la vie, est essentiel comme critère d'appréciation. Les dimensions interpersonnelles comme les rapports avec les collègues sont tout aussi importants. Cette complexité se retrouve aussi dans le nombre moyen de réponses faites par les personnes interrogées qui citent de nombreux critères d'appréciation, et ce d'autant plus qu'ils sont âgés (environ 6 critères en moyenne). Les critères d'appréciation d'un poste sont, d'après cette enquête, les suivants : (Josien S., Landrieux-Kartochian S., 2011).

.2. La hiérarchie des besoins de Maslow

Abraham Maslow était un psychologue américain spécialisé dans la psychologie transpersonnelle et dans l'étude de la motivation. Selon ses travaux, la motivation d'un salarié résulterait de l'insatisfaction de besoins hiérarchisés en 5 niveaux. Le classement de ces niveaux correspond à l'ordre d'arrivée de ceux-ci chez l'Homme. Ces 5 niveaux constituent ce que l'on appelle la pyramide des besoins de Maslow, la satisfaction d'un besoin d'un étage inférieur entraînant le passage au besoin supérieur.

Voici cette pyramide :



Les besoins, <http://arcorec.blogspot.fr/2010/06/les-besoins.html>.

Les besoins primordiaux ou besoins physiques ou encore besoins physiologiques sont des besoins directement liés à la survie de l'individu. Ces besoins comprennent notamment : Dormir, Boire, Manger, Se réchauffer, se reproduire. Ces besoins sont pour la plupart satisfaits pour l'ensemble des salariés, néanmoins certains accorderont plus d'importance à un type de besoin et pourront, dès ce premier niveau, éprouver une insatisfaction, et donc une source de motivation.

Les besoins de niveau 2 ou besoins de sécurité sont des besoins à mi-chemin entre le rationnel, c'est-à-dire le besoin d'être protégé physiquement et moralement des possibles atteints extérieures, et l'irrationnel, c'est-à-dire l'angoisse, l'appréhension, la peur de l'inconnu... Ces besoins comprennent notamment : S'abriter, S'assurer un revenu, Se protéger des violences, Se protéger psychologiquement, Se protéger émotionnellement, Se protéger moralement, S'assurer une stabilité affective, Se maintenir en bonne santé. Les besoins de niveau 3 ou besoins d'appartenance ou encore besoins de socialisation sont des besoins en rapport avec l'affectif et les relations interpersonnelles, que ce soit de type cordial, amical ou amoureux. Ces besoins comprennent : Aimer, Etre aimé, Avoir des amis, Faire partie d'un groupe, Etre accepté par la communauté, Se sentir entouré et épaulé. Un groupe de socialisation peut se définir de différentes manières, par exemple il peut prendre la forme d'un clan, d'une équipe de travail ou tout simplement d'une famille. La communauté correspond, elle, à l'imaginaire de l'ensemble des groupes avec lesquels l'individu possède des relations.

Les besoins de niveau 4 ou besoins d'estime sont des besoins en rapport avec la reconnaissance sociale, que ce soit par un groupe de travail ou via une relation interpersonnelle. Ces besoins comprennent : Etre considéré, Avoir bonne réputation, Etre reconnu, Etre gratifié, Etre respecté, Avoir confiance en soi, Connaître la gloire. Les besoins de niveau 5 ou besoins d'accomplissement sont des besoins qui peuvent prendre différentes formes selon les sensibilités des individus et qui correspondent au besoin de chacun de donner un sens à sa vie, de laisser une trace dans l'Histoire. Ces besoins sont le plus souvent le propre de l'Homme à vouloir mettre en valeur son potentiel dans tous les domaines de sa vie afin de réaliser ses objectifs. Ces besoins comprennent : Etudier, Apprendre, Se former, Créer, Inventer, Décorer.

3. La théorie ERG d'Alderfer

Clayton Paul Alderfer était un psychologue américain connu pour avoir repris les enseignements d'Abraham Maslow, et notamment sa fameuse hiérarchie des besoins. A contrario de son prédécesseur, Alderfer propose une théorie selon laquelle les besoins ne seraient pas hiérarchisés en besoins inférieurs et supérieurs mais sur un même plan, et donc que la motivation ne résulterait pas de l'insatisfaction d'un besoin supérieur à un besoin satisfait inférieur mais plutôt de l'intensité perçue par l'individu d'un besoin. Ainsi la personne éprouvera autant de motivation à satisfaire un besoin supérieur insatisfait qu'un besoin inférieur. La catégorisation des besoins est elle aussi différente « puisqu'Alderfer propose trois niveaux de besoins parmi lesquels :

➤ Existence ou besoins d'existence : ce sont des besoins physiologiques tels que la faim ou le sommeil. Ils ont pour objectif de maintenir le sujet en vie en maintenant l'homéostasie.

➤ Relatedness ou besoins de rapports sociaux : ce sont des besoins relatifs à

l'établissement de relations interpersonnelles. Alderfer considère ces besoins comme satisfaits si les relations se font avec des groupes avec lesquels l'individu a un attachement particulier ou un lien supposé, tels que la famille, le cercle d'amis, un groupe de travail...

➤ Growth ou besoins de développement personnel : ce sont des besoins centrés sur la création par l'individu d'un ou de plusieurs effets sur lui-même ou sur son environnement. La satisfaction de ce besoin dépend de la qualité de l'interaction de l'individu avec l'objet de sa motivation, et donc de facto à sa capacité à pouvoir réaliser cette action ». (Alderfer C.P., 1973).

4. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Frederick Irving Herzberg était un psychologue américain connu pour sa contribution sur la place de l'Homme au travail, qu'il symbolisa par deux mythes, celui d'Adam et celui d'Abraham : dans le premier, Herzberg explique que l'Homme cherche par tous les moyens à échapper à la souffrance (au travail cela pourrait se traduire par la fatigue, des douleurs, du stress...). Dans le second, l'Homme chercherait à accomplir ce pour quoi il est né, sa destinée (au travail cela pourrait se traduire par la recherche de promotion professionnelle, de reconnaissance salariale, d'évolution...)

De cette vision bilatérale découla la théorie bi-factorielle, qui scinda les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction en deux hémisphères bien distinctes. En effet, lorsqu'il interrogeait ses patients, Herzberg s'est rendu compte que les motifs d'insatisfaction cités n'étaient pas du même ordre que les motifs de satisfaction. Il considère ainsi que les facteurs de satisfaction sont des agents motivateurs et que les facteurs d'insatisfaction sont des agents dits d'hygiène, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas être motivateurs mais en revanche peuvent être des motifs d'insatisfaction. « Voici quelques-uns de ces facteurs :

<i>Facteurs de satisfaction et intrinsèques au travail</i>	<i>Facteurs d'insatisfaction et extrinsèques au travail</i>
Evolution de carrière	Conditions de travail
Réalisation de soi	Salaire
Responsabilités	Politique du personnel
Reconnaissance	Ambiance de travail
Autonomie	Management
Intérêt du travail	Politique de l'entreprise ». (Herzberg F.I., 1993)

La motivation au travail provient donc uniquement de l'amélioration des facteurs

de satisfaction et la suppression des motifs d'insatisfaction ne peut en aucun cas augmenter la motivation. Cette théorie souligne donc l'importance d'une politique RH satisfaisant tous les besoins de l'Homme au travail et donne une nouvelle importance au contenu du travail pour les collaborateurs dans leur quête de motivation.

Les techniques de motivation

a. La rémunération

Considéré comme un levier principal de motivation et donc de management, la rémunération vise à satisfaire un collaborateur en fonction du travail fourni, que ce soit avec une part fixe ou une part variable selon la performance individuelle du salarié (atteinte d'objectifs, apport d'une solution pour l'entreprise...) ou selon la performance collective (intéressement, participation...). Cette rémunération peut donc prendre différentes formes selon la situation :

La part fixe permet d'assurer une sécurité financière à l'employé, de stabiliser sa vie professionnelle, sociale et familiale, en lui permettant par exemple de souscrire à un crédit, d'épargner, d'organisation des vacances... Cette part fixe n'est pas à négliger car même si elle ne constitue pas un levier de motivation à proprement parlé puisqu'elle n'augmente que sur le long terme, elle peut être source de démotivation profonde pour le collaborateur, voire de motif de départ. Un salarié qui se sentira donc en situation de précarité et insuffisamment payé aura tendance à alimenter le turnover de l'entreprise, entraînant des coûts élevés pour cette dernière.

Les avantages en nature de la part variable permettent eux de gratifier l'employé sans pour autant occasionner de frais trop importants pour l'entreprise. En effet, les frais professionnels peuvent être déductibles des impôts, conciliant ainsi valorisation du salarié au moindre coût. Un collaborateur qui recevra un avantage en nature aura l'impression de compter pour son entreprise et motivera celui-ci. Ces avantages peuvent comprendre les chèques cadeaux, la voiture de fonction, le téléphone portable... et sont de plus en plus recherchés par les salariés, notamment en contexte de crise.

Les avantages pécuniaires que sont la participation et l'intéressement permettent eux de fidéliser et d'associer le salarié à son entreprise. « La participation relève d'une disposition légale pour les entreprises de plus de 50 salariés qui les obligent à verser un pourcentage de leur résultat fiscal à leurs collaborateurs. Exonérée d'impôts pour le salarié qui la garde bloquée pendant 5 ans, elle se révèle aussi fiscalement avantageuse pour l'employeur qui ne paye pas de charge sociale patronale. L'intéressement relève de la même logique à ceci près qu'il est facultatif et conditionné à l'atteinte d'un objectif fixé par concertation entre l'employeur et les représentants des salariés. Déductible du bénéfice

imposable de l'entreprise et exonéré de charges salariales, son mode de fixation incite les salariés à se soucier des résultats de l'entreprise. La bonne santé financière de l'entreprise a une incidence directe sur la leur. » (Jaimes N., 2011)

La rémunération comme levier de motivation est cependant contestée par plusieurs managers, notamment sur le fait que cette composante est quasiment constamment citée comme un motif d'insatisfaction, comme nous l'explique Lynda Gratton, professeur de Management à London Business School : « Les entreprises ne devraient pas utiliser le salaire comme une source de motivation. Les revenus sont le plus souvent un objet d'insatisfaction. Les gens comparent leur salaire à ceux de leurs collègues et amis et chacun estime qu'il ne gagne pas assez. Plutôt que de perdre un temps fou à s'inquiéter du niveau des salaires, les entreprises auraient tout intérêt à payer leurs collaborateurs avec équité et à passer plus de temps à élaborer une politique managériale leur permettant de progresser en se formant. Les directions passent trop de temps à mettre en place des politiques salariales corporate très sophistiquées qui se révèlent peu incitatives pour les salariés. » (Gratton L., 2007)

b. Les autres techniques

D'autres leviers de motivation, autres que la rémunération, existent bien évidemment au sein d'une entreprise et sont par ailleurs de plus en plus prisés par les managers. Les autres techniques les plus répandues sont :

- La cohésion de groupe via la recherche d'une communication interne efficace et évolutive ainsi qu'une culture d'entreprise
- Le style de management via un management déléгатif ou participatif qui responsabilise l'employé, lui donne davantage d'occasions de créer et qui, in fine, développe la reconnaissance mutuelle
- Le développement personnel via les opportunités de carrière, les promotions, les formations ainsi que la mobilité inter ou intra-sectorielle
- L'organisation du travail avec notamment une autonomie plus poussée pour les collaborateurs, un développement de la polyvalence et un enrichissement des actions confiées. « La question des techniques de motivation taraude d'ailleurs les DRH (direction des ressources humaines), qui cherchent les bonnes pratiques susceptibles de redynamiser leur motivation. Selon une étude exclusive de Kelly Services, plus de la moitié des salariés français estiment qu'ils seraient plus productifs et motivés s'ils bénéficiaient d'une participation aux bénéfices ou s'ils détenaient des actions de leur entreprise. Aujourd'hui, souligne le spécialiste des solutions en ressources humaines, 21% des salariés disposent d'une partie variable dans leur rémunération, liée à l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. C'est le niveau le plus faible des 29 pays participant à cette étude. Parmi les collaborateurs ne bénéficiant pas de ce dispositif, 37% déclarent qu'ils feraient preuve de davantage de productivité et d'engagement si leur direction innovait en

la matière en instaurant une rémunération variable. Les hommes sont nettement plus favorables au variable que les femmes (46% contre 32%). Ils sont également largement pour la détention d'actions (63% contre 52%), expliquant que cela contribuerait à renforcer leur attachement envers leur société.

La politique salariale n'est pas le seul outil à la disposition des DRH. Les équipes de Kelly Services ont interrogé les salariés européens sur les avantages en nature qui boosteraient leur engagement. La formation arrive en tête avec 37% des réponses, suivie par les horaires flexibles. Les salariés donnent aussi la priorité à leur santé puisqu'ils sont 72% à souhaiter voir leur employeur prendre des mesures liées au bien-être au travail. Ils sont aussi 45% à souhaiter la mise en place d'incitations pour surveiller son poids, arrêter de fumer ou pratiquer une activité physique. » (Lagoutte C., 2010).

La motivation et ses techniques restent néanmoins sujettes à caution, et certains essayistes, auteurs et managers pensent que ce mode de pensée est inutile voire dessert l'entreprise par perte de temps et donc d'argent. Ces personnes pensent notamment que les salariés ne recherchent in fine qu'une situation stable accompagnée d'un bon salaire à la fin du mois. Ainsi des notions comme l'enrichissement professionnel par le biais de formations, la culture d'entreprise ... ne seraient que des leviers théoriques. « La culture d'entreprise n'est en fait rien d'autre que la cristallisation de la bêtise d'un groupe de gens à un moment donné. » (Maier C., 2004)

La motivation ne serait donc pas souhaitable dans sa définition de tirer le maximum de l'équipe, et les entreprises auraient tout intérêt à plutôt « voir chacun contribuer de manière optimale à la poursuite des objectifs communs, ce qui signifie que certains devraient limiter leur ardeur au travail pour mieux s'intégrer, plutôt que de voir chacun super ambitieux et surexcité. » (Rojot J., Bergman A., 1989).

VI. Savoir évaluer les membres d'une équipe

Mettre en place une cartographie des compétences relationnelles

Un dispositif de communication managériale efficace ne peut faire l'économie d'une véritable réflexion sur les compétences relationnelles du management et sa traduction en une cartographie rigoureuse. Le dispositif devra formaliser une carte des compétences, qui précise dans la première colonne le niveau à exercer (sur une échelle de 4) pour être pleinement en phase avec les exigences requises par les fonctions managériales et la stimulation des besoins fondamentaux des différents types de collaborateurs auxquels le manager est confronté. Ces compétences constituent les conditions qui doivent amener les managers vers un mieux-être professionnel. Nous vous proposons une cartographie des compétences relationnelles.

Le cœur des compétences professionnelles

Hierarchie d'un référentiel à quatre niveaux :

Degré 1 : Faible, approximative

Degré 2 : Hésitante ou partielle

Degré 3 : Facilement réalisée

Degré 4 : Maîtrise absolue

Carte de 5 compétences relationnelles majeures

N	Domaine	Intitulé générique	1	2	3	4
1	Affirmation de soi	Mieux se connaître et se situer par rapport à autrui				
2	Anticipation mentale	Anticiper, se programmer en positif et visualiser				
3	Communication positive	Prévention et traitement des situations conflictuelles				
	Intelligence affective	Maîtrise de l'émotion pour				

		faciliter les processus				
	Leadership	Reconnaissance par autrui du manager comme quelqu'un de bon conseil, à l'autorité acceptée				

Evaluation de l'affirmation de soi

Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permet de mieux se connaître et de se situer au sein de son groupe de travail.

Domaines associés : leadership, intelligence affective, communication positive.

Prérequis : Bilan personnel, cartes de compétences, connaissance de soi.

N	Intitulés des niveaux de compétence : affirmation de soi	1	2	3	4
1	A réfléchi, connaît ses points forts et ses objectifs de progression				
2	Prend facilement la parole en face à face et fait part de ses idées, avis, observations, propositions.				
	Prépare ses relations pour présenter et défendre ses (ou celles de son équipe) idées, avis et projets de façon argumentée, structurée et déterminée.				
	Instaure et maintient des relations constructives avec les différents professionnels de l'institution.				

Anticipation mentale

Définition : ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui

permettent de se programmer de façon optimiste et déterminée, afin d'anticiper toute situation complexe, difficile, conflictuelle ou stressante (anticipation mentale).
Domaines associés : gestion du temps, résolution des problèmes, intelligence affective, créativité.

Prérequis : Communication interpersonnelle, connaissance de soi.

N°	Intitulés des niveaux de compétence : anticipation mentale	1	2	3	4
1	S'exerce aux techniques de décontraction : respiration, relaxation, gymnastique de pause				
2	Se programme pour affronter et surmonter des situations complexes ou difficiles				
3	S'entraîne à prévoir les situations difficiles et les scénarios conduisent à les surmonter.				
4	Anticipe les stratégies propices à résoudre des problèmes délicats et visualise les scénarios futurs propices à leur résolution.				

Communication positive

Communication positive : Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être organisés en une méthode de dialogue qui conduit, à partir d'une opposition apparue lors d'un entretien ou d'une réunion, à un accord et à un plan d'action dans lequel les protagonistes s'engagent.

Domaines associés : écoute active, efficacité personnelle, intelligence affective.

Prérequis : connaissance de soi, communication interpersonnelle.

Evaluation de la communication positive.

N°	Intitulés des niveaux de compétence : communication positive	1	2	3	4
1	Manifeste un état d'esprit positif pour faire d'abord s'exprimer totalement autrui, afin de connaître ses attentes, besoins et contraintes.				
2	Intervient de façon affirmative et au niveau des faits pour faire progresser le dialogue par des synthèses				
3	Poursuit le dialogue en transformant les objections, oppositions et provocations en valeurs de convergence pour trouver des points d'accord				
	Fait formuler par autrui une intention qu'il transforme en proposition puis en plan d'action, dans lequel les protagonistes s'engagent de façon déterminée et par écrit.				

Intelligence affective

Définition : Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permet de dompter l'émotion pour la transformer en affectivité résiduelle utile à bonifier les activités intellectuelles, afin de traiter des problèmes et surmonter des relations à forte charge émotionnelle.

Domaines associés : anticipation mentale, communication

Prérequis : connaissance de soi

N°	Intitulés des niveaux de compétence : intelligence affective	1	2	3	4
1	Connait les situations qui contrarient son affectivité				

2	Maîtrise son affectivité dans les situations les plus courantes pour continuer sa réflexion et l'appréhension d'une situation complexe.				
3	Conduit les entretiens et participe en réunion, est axé sur les faits, sans antipathie ni sympathie envers autrui				
4	Continue à effectuer un travail à deux ou en groupe quelles que soient les oppositions, pour parvenir à une décision ou à un plan d'action accepté de tous.				

Prérequis : Connaissance de soi, anticipation mentale.

N	Intitulés des niveaux de compétence : leadership	1	2	3	4
1	Observe et comprend la dynamique de groupe et repère les attentes, besoins et contraintes de ses membres.				
2	Inspire la confiance et calme spontanément les esprits quand il arrive dans un groupe et attire les confidences par son ouverture et son empathie.				
3	Est sollicité pour donner son avis, une méthode, une direction, des objectifs, des solutions lors d'un travail en groupe, qui sont acceptés.				
	Est crédité d'un fort sentiment de satisfaction et de crédibilité par son				

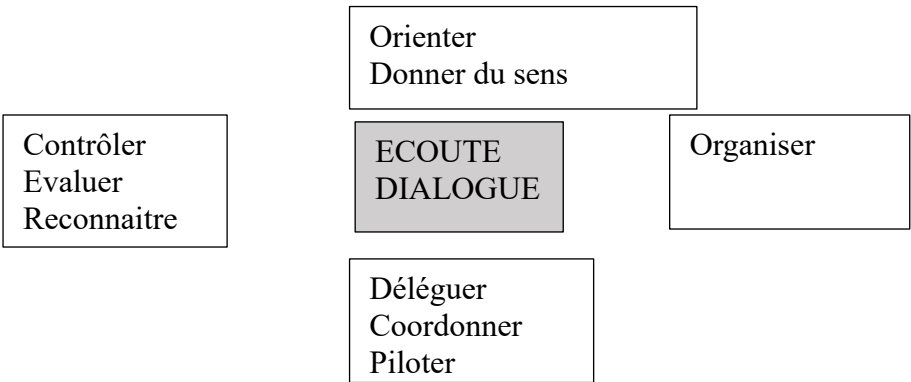
	entourage professionnel, qui accepte facilement son influence, voire ses directives.				
--	--	--	--	--	--

VII. La communication au cœur de la performance des équipes

Pour un grand nombre d'entreprises, la communication est devenue un avantage concurrentiel majeur. Il s'agit d'avoir les meilleures équipes pour répondre aux exigences d'un marché repoussant toujours plus loin les frontières de la compétitivité et de l'innovation. Pour être performante, une équipe ne peut plus se contenter de produire des produits et des services de qualité pour satisfaire la demande du marché ; l'exigence du consommateur, très sollicitée, et l'imagination des concurrents, stimulée par la nécessité de se différencier, entraînent de revoir avec plus d'ouverture et de créativité la notion de performance d'une équipe. Les réflexions d'un certain nombre de dirigeants et d'experts en management sur la notion « d'équipe performante » ont mis en évidence les nouveaux rôles du manager et l'importance de la communication pour contribuer au développement de la performance.

Manager, premier relai de la communication

Tableau : Rôle du manager et la communication : Un nouveau modèle



Les managers sont dans leur périmètre de légitimité professionnelle, ils sont managers parce qu'ils savent mieux que les auteurs, parce qu'ils sont

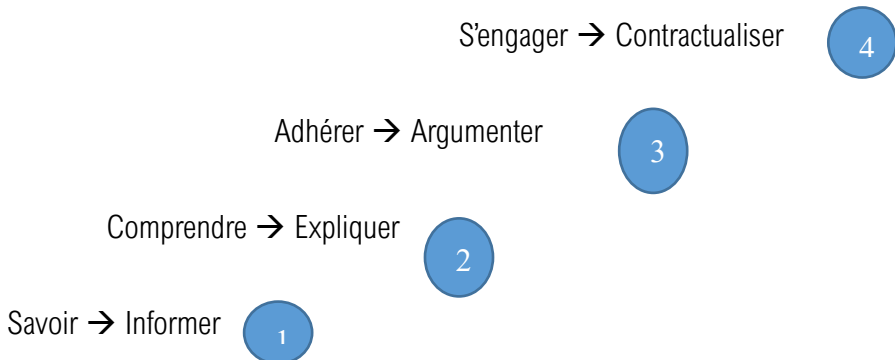
meilleurs sur des domaines professionnels, techniquement, on se rend compte que ces managers ont évolué par promotion interne, ils ont évolué parce qu'ils ont une bonne connaissance technique, une connaissance de l'environnement et de l'entreprise qui les place en position d'animateurs d'équipe... Cela ne suffit pas aujourd'hui, ils doivent désormais intégrer les principes majeurs de communication afin d'exploiter au mieux leurs compétences et ceux de leur équipe, peu de managers sont aujourd'hui formés aux techniques d'écoute et de dialogue.

La population des managers est une population habituée aux résultats et aux objectifs. Plus centrés sur l'opérationnel que sur le relationnel, ils se trouvent face à un nouveau défi : faire faire plutôt que de faire eux-mêmes.

Les principes fondamentaux de la communication managériale

- *Bâtir un message en fonction de ses objectifs de communication*

Pour cela, le manager eut s'inspirer d'une grille de définition à 4 marches, qui permet de déployer une approche pédagogique en respectant les étapes progressives de l'appropriation, contribuant à gagner l'adhésion, voire l'engagement des cibles visées par le message.



➤ L'objectif de niveau 1, faire savoir, comprend tous les éléments factuels d'une stratégie, d'un projet ou d'un thème qui sont nécessaires pour en saisir la réalité. Faire savoir, c'est informer par exemple : exposer des faits, annoncer des objectifs, donner des chiffres, partager un point de vue...

➤ Le niveau 2, comprendre, concerne les éléments qui permettent à l'interlocuteur de saisir la cohérence, la logique du projet ou du thème, de le positionner dans la stratégie et de comprendre également sa propre position dans le projet, dans la structure, dans la stratégie. Faire comprendre, c'est expliquer. Par exemple, expliquer les enjeux, mettre en perspective, justifier une opinion, donner des exemples, comparer, poser un problème, illustrer, interroger, décrire...

➤ A partir du niveau 3, faire adhérer, le travail devient plus délicat et demande une analyse plus fine. Il est d'abord important d'identifier les principaux facteurs qui poussent un individu à adhérer ou à ne pas adhérer. Deux sortes de facteurs facilitent ou freinent l'adhésion :

- L'intérêt de la personne : non purement pécuniaire, mais l'intérêt pour le travail, pour l'équipe, pour les conditions de travail.
- Les valeurs : un projet qui paraît être en contradiction avec les valeurs de l'individu freinera son adhésion. Pendant cette phase il est bon d'éviter toute tentation totalitaire, et identifier les facteurs favorisant l'adhésion et ceux qui peuvent constituer l'obstacle et le frein.

Jusqu'au niveau « comprendre », le rôle du manager peut ne pas être indispensable. Mais à partir de l'adhésion, l'implication de la ligne hiérarchique devient incontournable. Favoriser l'adhésion c'est par exemple donner un modèle, illustrer avec des exemples, surmonter les freins, monter l'intérêt, faire appel à l'expérience du passé, évoquer l'histoire commune, citer des opinions qui font autorité, valoriser des résultats, démontrer, recueillir les objections, y répondre... C'est aussi écouter, remercier, reconnaître les difficultés, susciter l'envie...

➤ Permettre l'engagement, c'est contractualiser : proposer une action, donner le départ, annoncer un plan d'action, proposer une charte de comportement, offrir un choix, attribuer un rôle, faire essayer, demander un engagement, faire part d'une décision...

- Gérer la dynamique interactive

Quatre questions clés permettent d'alimenter la dynamique interactive dans toute situation de communication.

Que voulons-vous communiquer	Ce que la direction souhaite que les cibles ressentent, apprennent, comprennent, concluent et fassent.
Comment saurons-nous que nous avons été compris ?	Par les signes observables – comportements, langage, mode d'expression, actions réalisées, etc. –, qui déterminent les indicateurs de compréhension. Penser aux moyens à mettre en place pour évaluer et piloter les messages et les niveaux de compréhension.
Qu'est-ce que les cibles ont à communiquer ?	Ce que les cibles veulent faire savoir et comprendre à la direction

	(en réaction ou en marge de ses propres objectifs de communication). Penser aux attitudes d'écoute et aux dispositifs à mettre en place pour une veille efficace (et garantissant la sincérité).
Comment sauront-elles qu'elles ont été comprises ?	

La règle générale : c'est que l'encadrement fait de la communication de proximité du one to one ou de l'animation d'équipe suffisamment réduite pour qu'il y ait des échanges. Il ne s'agit pas d'outils mais de comportements ; certes, le manager peut s'appuyer sur des outils, mais ce n'est l'outil qui compte, c'est la détermination du manager à faire passer des messages de proximité en s'expliquant, en écoutant les questions, en répondant aux inquiétudes, en mesurant le degré d'incompréhension ou de compréhension de ses collaborateurs, etc. C'est un travail très consommateur de temps mais qui est la seule voie efficace pour progresser dans ce domaine.

- **Appliquer les 3 règles de base de la communication descendante** (interactivité entre les acteurs, synergie entre les supports, redondance des messages).
 - L'interactivité : Il est important que le dispositif de communication descendante ou de démultiplication donne une place importante au feedback, car c'est dans l'interaction que le message se crée.
 - La redondance : en communication interne, la redondance est une condition d'efficacité. Il ne s'agit pas de répéter exactement la même phrase dans le même support, mais plutôt de reprendre le message sous des formes différentes, sur des supports différents, en sollicitant des canaux de communication complémentaires pour favoriser l'ancrage et la mémorisation.
 - La synergie : La synergie entre les supports a un double avantage, car elle facilite la redondance et, de plus, elle dynamise la communication interne par la valorisation croisée des différents supports.
- **Prendre garde au mythe de la transparence** : Une transparence totale non seulement n'est pas humainement possible, mais n'est pas socialement souhaitable. Imaginez-vous le climat au sein d'une organisation si tous pouvaient lire dans la pensée de leurs collègues ! En fait, en communication, la première préoccupation n'est pas la transparence, mais la sincérité, la vérité. On n'est pas tenu à tout dire, mais quand on ouvre sa

bouche, ça doit être pour dire la vérité. La recherche de la bonne mesure de transparence est une partie importante du métier de la communication interne et, en particulier, de la démultiplication.

- ***Dix conseils-actions pour faire ses premiers pas en communication managériale***

1. Eviter les blancs, les vides de communication, les non-dits, ne pas créer d'espace à la rumeur
2. Communiquer sur les processus à défaut de contenu (ce que nous faisons, où nous sommes...)
3. Communiquer sur l'environnement, le contexte et les signaux d'alerte (caractéristiques locales, observation du marché, de la concurrence) ...
4. Communiquer sur les stratégies déclinées en objectifs (les plans d'activité et leurs avancements, les comptes rendus de réunions de direction, les bilans, les diagnostics, les décisions).
5. Communiquer les projets à venir et les projets en cours.
6. Communiquer sur les liens et les logiques (entre les projets, entre groupe/sites, entre ce que l'on dit/ce qu'on voit/ce qu'on fait).
7. Communiquer sur les métiers, les savoir-faire, leur évolution.
8. Communiquer sur les succès et les célébrer.
9. Dialoguer sur le terrain en face à face
10. Aider chacun à gérer l'incertitude.

- **Les moyens et outils de communication managériale**

Quels types d'objectifs de communication peut-on atteindre avec chaque moyen et outil ?

Moyen et outil de communication	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients	Conseils d'utilisation
Réunions	Echanges oraux structurés portant sur un thème et un objectif précis	Facilite la confrontation des points de vue	Perte de temps et irritation des participants Risque de « réunionite » Image externe de l'entreprise	Bien préparer la réunion pour la rendre efficace : Objectif affiché Ordre du jour établi Durée annoncée

				Participants identifiés Logistique maîtrisée Animateur désigné
Rencontres (journées portes ouvertes)	Occasions pour organiser des échanges « latéraux » avec les salariés de l'entreprise ou d'autres interlocuteurs	Favorise le dialogue interne Lutte contre la tendance naturelle au cloisonnement	Coûteux	Choisir le mode le plus proche du but recherché : Réunion de présentation de présentation Cocktail Opération de parrainage Opération Portes ouvertes
Affichage	Informations ponctuelles, simples, ne demandant ni argumentation, ni mise en perspective	Peu coûteux Facile à mettre en œuvre Modulable Véhicule tout type de message	Réducteur Pas de retour	Alimentation et mise à jour régulières Présentation à soigner (rubriques, mise en évidence des informations urgentes ou de première importance, informations aérées, etc.)
Note de service	Donne des directives ou des explications	Simple Claire et précise en ce qui	Nous impliquant Pas de retour	Préférer le style télégraphique

		concerne la distinction à suivre Diffusion rapide		Eviter les digressions littéraires
Flash d'information	Diffusion de messages urgents et importants	Souplesse : au gré de l'actualité Léger (recto/verso) Précis	Informations sommaires, brutes, à « consommer » immédiatement	Articuler l'utilisation avec la note de service
Registre hygiène et sécurité, conditions de travail	Obligatoirement à disposition du personnel (code du travail) Implique une réponse	Information ascendante Indicateur du climat social Simple	Pas toujours suivi d'effets	Répondre rapidement et sans ambiguïté Veiller rapidement à l'accessibilité
Lettre au personnel	Personnalisation du message Pas de contrainte de contenu	Impact incertain	Risque de banalisation si utilisation trop fréquente	A répondre rapidement et sans ambiguïté Veiller à l'accessibilité
Journal interne	Diffusion de messages de fond Information Ouverture Déclaration Dialogue Reconnaissance Valorisation	Riche Souple (sur le contenu)	Exigeant (périodicité fixe, qualité du contenu, disponibilité de l'équipe de réaction, etc.) Conception longue	Suivre un rétroplanning Adopter un ton modéré, factuel Définir des partis pris rédactionnels Respecter les règles d'écriture journalistique

Boîtes à idées	Le personnel dépose par écrit, anonymement ou non, ses suggestions sur le fonctionnement de l'entreprise	Permettent aux salariés de s'exprimer Permettent à l'entreprise de canaliser les critiques Favorisent un bon climat interne	Traitement en termes de fiabilité (toute proposition doit être examinée, les rejets motivés...) et de rapidité	Exploiter les suggestions jugées intéressantes
Outils numériques (Intranet, réseau, social du manager, blogs...)	Outils numériques permettant l'interactivité et la communication active	Permettent aux salariés d'avoir un accès direct à l'information Permettent d'avoir un traitement égalitaire de l'information Favoriser l'appropriation des technologies de l'information et de la communication	Manque de chaleur Information parfois impersonnelle Déficiency de retours	A utiliser avec modération

Tableau de préparation d'un plan de communication du projet

Objectifs de communication	Messages clés	Porteurs des messages	Actions et supports	Evaluation
Savoir				
Comprendre				
Adhérer				
S'engager				

Tableau de correspondance des objectifs et des supports

	Journal interne	Intranet	Réunion générale	Événement	Affichage	Livret d'accueil	Réunion de service
Savoir	Brève Reportage Encart	Base de données Revue de presse	Pupitre Images informatives	Exposition	Actualité Procédure Règles	Stratégie Organisation	Transparents
Comprendre	Dossier Interviews d'experts	Forum	Experts Reportages Interviews	Visites	Schéma	Schéma de fonctionnement	Schéma animé
Adhérer	Témoignage référént	Charte	Témoignage présenté ou filmé Ateliers	Spectacles Discours du patron	Charte	Valeurs de l'organisme	Engagement de la hiérarchie
S'engager	Bulletin Bon à découper	Message d'alerte Challenge	Kit de démultiplication	Jeu	Invitation	Parcours d'intégration	Remontée d'informations

VIII. Leader e leadership

Le mot Leadership dérive du verbe *to lead* qui signifie **diriger, guider** et fait référence à la capacité d'un individu de savoir guider un groupe de personnes. Dans le domaine de travail, il s'agit de la capacité d'un individu qui guide une équipe pour atteindre des objectifs bien déterminés. Cette qualité met ensemble l'habileté à comprendre quels sont les objectifs qu'on peut réellement atteindre et la capacité de mobiliser ou motiver les autres. La distinction qu'on fait généralement des types de leadership dépend des écoles et des optiques d'approche.

Même si en réalité il n'existe pas une figure idéale, du fait que chaque bon leader doit s'adapter à la réalité dans laquelle il se trouve, on peut néanmoins retenir les conseils suivants :

- Fixer une direction stratégique qui soit claire à tous les membres du groupe ;
- Encourager les idées innovatrices et concorder le temps et les modalités de travail avec tous les membres du groupe ;
- Soutenir et développer les capacités des membres
- Construire une équipe cohésive qui sait faire face les conflits éventuels dans se laisser submerger par ceux-ci ;
- Déléguer, quand peut se faire, pour créer un climat de confiance et pour responsabiliser ;
- Faire les éloges des membres pour la qualité de leur travail ou engagement ;
- Offrir des opportunités réelles de carrière.

Fonctions spécifiques du leader

Ces principales fonctions du leadership peuvent se traduire aussi dans les capacités suivantes : *stretching, empowering, coaching, sharing* :

- ***Stretching*** (tendre, repasser) est la capacité de défier les habitudes d'un groupe et d'assumer des risques. Ceci implique le fait de créer des situations de défi, de faire pression, de pousser à aller au-delà. Le stretching est important pour provoquer le changement et obtenir les résultats.

- ***Empowering*** (Renforcer) : C'est la capacité à aider les membres à atteindre leur potentiel individuel pour réaliser un comportement

organisationnel plus efficace. Ceci signifie donner à chacun la possibilité de donner le meilleur de soi-même, créer des conditions de travail qui favorisent l'expression pleine de chacun, et reconnaître la valeur du travail accompli, stimuler à la croissance personnelle et professionnelle et aussi à l'estime de soi. L'empowering est nécessaire pour obtenir les résultats et promouvoir le développement des personnes.

- **Coaching** (entraîner) : C'est la capacité d'être un guide et un formateur. Cette qualité se base sur le fait de respecter les personnes et de les écouter avec attention, la disponibilité et la considération pour chacun. Elle requiert la reconnaissance des potentialités individuelle et l'assomption de la responsabilité de développer ce patrimoine de compétences pour pouvoir capter les potentialités sous-utilisées. Le coaching est important pour promouvoir le développement des personnes et réaliser des valeurs.

- **Sharing** (partager) : C'est la capacité de partager les informations et les connaissances.

Dans le cadre spécifique de la dynamique des groupes, on reconnaît au leader 5 fonctions.

2. Styles de leader⁶

On distingue plusieurs styles de leadership, suivant les auteurs et suivant les écoles. Ces styles oscillent essentiellement entre trois pôles : le pouvoir fort d'imposition, le laxisme ou laisser aller et le démocratique (participatif). Ces trois polarités se retrouvent dans toutes les subdivisions que nous allons voir par la suite. Selon les auteurs et les différentes écoles, on aura donc les styles suivants : Autoritaire menaçant, L'autoritaire bienveillant, Le consultatif, Le participatif, Autocratique, Démocratique, Permissif.

De manière plus systématique, nous étudierons les styles selon les théories, résultat des expériences et les recherches empiriques de certains auteurs.

⁶Blake R, Mouton J, Grille managériale : La clef d'excellence de leadership, 1964. MINTZBERG, H. (1984 et 2006). Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre. Eyrolles - Editions d'Organisation ; MORIN, P. D. (2004). Le manager à l'écoute du sociologue. Editions d'organisation ; MORIN, P. (1997). L'art du Manager - De Babylone à l'Internet. Editions d'organisation ; MULLER, J.-L. (2004). Les nouveaux styles de management. ESF Editeur ; MULLER, J.-L. s. (2007). Guide du management et du leadership. Les usuels de Retz.

Les 6 styles selon Goleman Daniel⁷

Six styles de leadership, six approches différentes : Leader Directif (Coercive), Leader Chef de file (Pacesetter), Leader Visionnaire (Authoritative), Leader Collaboratif (Affiliative), Leader Participatif (Democratic), Leader « Coach » (Coaching).

Préalable : L'intelligence émotionnelle⁸

L'intelligence émotionnelle (IE) est un concept proposé en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, qui réfère à la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec les émotions des autres personnes. Elle est proche du concept d'intelligence sociale. Le concept a été popularisé par Daniel Goleman en 1995.

Le modèle de Goleman développe quatre concepts principaux.

- Le premier, la conscience de soi, est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence et à les utiliser pour guider nos décisions.
- Le deuxième concept, la maîtrise de soi, consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation.
- Le troisième concept, celui de la conscience sociale, englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir.
- Enfin, la gestion des relations, qui est le quatrième concept, correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits (Goleman, 1998).

L'intelligence émotionnelle est un mélange équilibré d'émotion, empathie, logique et autocontrôle, tout cela guidé par la conscience de soi. Être intelligent émotionnellement permet d'apprendre à partir de ses sentiments, de ses émotions et de celles des autres. De cette manière on peut développer une grande capacité d'adaptation et de cohérence intérieure, parce qu'on peut faire intervenir opportunément les émotions et utiliser ses ressources pour atteindre des résultats importants dans n'importe quelle condition.

Ce terme renvoie à la capacité de reconnaître nos sentiments et ceux des autres, de nous motiver nous-mêmes, de gérer positivement nos émotions – intérieurement et dans les relations sociales. Il s'agit des habiletés complémentaires mais différentes de l'intelligence communément appelée

⁷Daniel Goleman's "Leadership That Gets Results", Harvard Business Review (March-April 2000).

⁸Daniel Goleman, (1997). *L'Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris: R. Laffont; Goleman, Daniel. (2005) *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village mondial.

rationnelle, c  d la capacité essentiellement cognitive révélée par le QI (Quotient Intellectuel), qui représente l'indice générale de la faculté cognitive. Parmi ces habilités complémentaires on peut citer la capacité de motiver soi-même et de continuer à poursuivre des objectifs malgré des frustrations, la capacité de contrôler les impulsions et renvoyer la gratification, la capacité de moduler ses   tats d'âme en évitant que la souffrance nous empêche par exemple de penser, la capacité d'être empathique et d'espérer. Goleman distingue deux types de compétences relatives à l'intelligence   motionnelle⁹ : La compétence personnelle, qui détermine la manière dont nous contrôlons nous-mêmes et inclut la conscience de soi, la maîtrise de soi et la motivation ; La compétence sociale, qui détermine la manière dont nous gérons les relations avec les autres et inclut l'empathie et l'habileté sociale.

Compétence personnelle :

- Conscience de soi : (implique la connaissance de ses   tats intérieurs, préférence, ressources et intuitions) :

- Conscience émotive (reconnaitre ses émotions et leurs effets) ;
- Auto-  valuation (Connaitre ses points forts et ses limites) ;
- Confiance en soi-même (  tre sûr de ses capacités et de ses valeurs) ;

- Maîtrise de soi (implique la connaissance de ses   tats intérieurs, préférence, ressources et intuitions) :

- Autocontrôle (maîtrise des émotions et des impulsions destructives) ;
- Fiabilité/véracité (maintien du standard d'honn  t   et d'intégrité) ;
- Conscience (sens de responsabilité pour ce qui concerne sa prestation) ;
- Adaptabilité (flexibilité dans la gestion du changement) ;
- Innovation (capacité de se sentir à l'aise et d'avoir une attitude ouverte face aux nouvelles idées, approches ou informations) ;

- Motivation (implique les tendances émotives qui guident ou facilitent l'atteinte des objectifs) :

- Elan à la réalisation (poussé à l'amélioration et à l'excellence)
- Engagement (Adaptation aux objectifs du groupe et de l'organisation)
- Esprit d'initiative (Aptitude à saisir les occasions)
- Optimisme : Constance dans la poursuite des objectifs malgré les obstacles

⁹ Goleman D, « Travailler avec intelligence émotionnelle » (pp.42-43).

Compétence sociale

- Empathie (Conscience des sentiments, des exigences et des intérêts des autres)

➤ Compréhension des autres (Perception des sentiments et des perspectives des autres ; Intérêt actif pour les biens des autres)

➤ Abstinence (Anticipation, reconnaissance et satisfaction des exigences du client)

➤ Promotion du développement des autres (Perception des exigences de développement des autres et la capacité de mettre en évidence et potentialiser leur habilité)

➤ Exploitation de la diversité : Savoir cultiver les opportunités offertes par la diversité de personnes

➤ Conscience politique : Savoir lire et interpréter les courants émotifs et les rapports de pouvoir dans le groupe

- Habilités sociales : Habilités à induire les réponses désirables dans les autres :

➤ Influence : Utiliser les tactiques de persuasion efficaces

➤ Communication : Message clairs et convaincants

➤ Leadership : Capacité d'inspirer et de guider le groupe

➤ Catalyseur de changement : Capacité de commencer et diriger un changement

➤ Gestion du conflit : Capacité de négocier et résoudre des situations de désaccord

➤ Construction des liens : Favoriser et alimenter des relations utiles

➤ Collaboration et coopération : capacité de travailler avec les autres pour atteindre des objectifs communs

➤ Travail d'équipe : Capacité de créer une synergie de groupe dans la poursuite des objectifs communs.

Les 6 styles selon Goleman

1. Leader Directif (Coercitif)

Slogan : Faites ce que je vous dis

C'est le style le plus autoritaire. Pensez à la figure archaïque du chef, ancien modèle. Le leader directif laisse peu de place aux initiatives : il impose les actions à mener, sans expliquer la vision globale. Il attend une exécution immédiate, et contrôle ce qui est fait. Il a tendance à manager ses équipes à l'échelle de tâches

concrètes (micro management) plutôt que de regarder la vision d'ensemble.

Effets sur le climat de l'équipe : Presque toujours négatifs ! Est-ce parce que ce style est difficile à manier, ou parce qu'il n'est efficace que dans des situations très spécifiques ? Le plus souvent, ce style entame sérieusement la motivation intrinsèque des équipes. Elles ne sentent pas la confiance de leur chef, et ne voient pas le sens de leur travail.

Avantages/Inconvénients du style : il a le contrôle, il dirige ses équipes et peut obtenir des avancées rapides et concrètes s'il est bien suivi. En revanche, s'il est mal utilisé – par exemple utilisé exclusivement et avec trop d'énergie – ce style engendre une résistance passive des collaborateurs.

Il ne fonctionne pas, par ailleurs, pour les tâches plus complexes ou faisant appel à l'initiative ou à la créativité. Optimal pour : en cas de crise, quand il faut prendre un virage serré, ou pour « serrer la vis » aux collaborateurs qui posent problème (qui ne suivent pas les consignes ou attendent passivement qu'on leur donne des tâches bien précises.)

Un style donc à utiliser par petites touches, à certains moments et/ou avec certaines personnes. Compétences en Intelligence Emotionnelle (IE) utilisée(s) dans ce style : influence, performance, initiative

Compétences en IE garde-fou pour ce style : Conscience de soi, Gestion de ses émotions, empathie L'emploi conjoint d'autres styles de leadership comme le Visionnaire et le Participatif donne équilibre et efficacité à ce style.

2. Leader Chef de file (Pace setting)

Slogan : Regardez-moi et faites comme moi

Un peu moins autoritaire que le Directif, ce style de leadership n'en est pas moins exigeant. Le leader Chef de file attend l'excellence. Il montre l'exemple d'un haut niveau de performance, toujours plus et mieux, et attend le même standard de ses équipes. Chef de file ou lièvre comme dans les courses à pied, il donne le rythme, aux équipes de suivre ! Il manque de patience avec les moins performants. Comme le leader Directif, il est davantage centré sur les tâches que sur la vision d'ensemble.

Effets sur le climat de l'équipe : Plutôt négatif dans l'ensemble, seuls ceux qui parviennent à suivre le leader peuvent garder toute leur motivation (et encore !) Les autres risquent de se décourager, se démotiver avec l'impression de ne pas être à la hauteur.

Avantages/Inconvénients du style : S'il est suivi, il obtient des équipes les résultats qu'il attend. Mais quand ce n'est pas le cas ou quand un collaborateur lui demande un avis, il reprend souvent les tâches à son compte (seule garantie d'avoir exactement ce qu'il veut), d'où un surcroît de travail. Il ne favorise pas la

montée en compétences des équipes.

Optimal pour : Obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente. Cette équipe aura du respect pour un leader modèle, et l'envie de le suivre en sachant qu'il leur laissera l'autonomie tant qu'ils travaillent bien.

Un style à utiliser avec modération, uniquement dans les situations où il est pertinent.

Il fonctionne donc mieux combiné aux styles visionnaires (passion) et affiliatif (créateur de cohésion).

3. Visionnaire (Authoritative)

Slogan : Venez avec moi.

Voilà un style plus mobilisateur. Pour beaucoup, c'est le leader idéal, le leader charismatique qui nous séduit. Le leader visionnaire fédère autour d'une vision. C'est le roi de la « Big picture » (vue d'ensemble) à l'opposé des Leaders Directif et Chef de file. Il donne le pourquoi, le sens, la vision, le cap et laisse faire. Il compte sur ses managers pour s'occuper du « Comment », de la mise en œuvre de sa vision. Aux équipes de trouver les solutions, lui a donné l'essentiel à ses yeux : l'inspiration, voire le feu sacré.

Effets sur le climat de l'équipe : Très positifs. Le leader visionnaire a l'art de (re)donner du sens et de (re)mobiliser les foules.

Il faut voir les équipes sortir regonflées d'énergie après l'avoir entendu partager son message. Grâce à son charisme et son empathie, ce leader a l'art de communiquer une vision inspirante pour tous et pour chacun.

Avantages/Inconvénients du style : Peu d'inconvénients, les seuls points de vigilance sont de parvenir à faire passer la vision (être convaincant, inspirant... et pas trop stratosphérique !) et d'avoir un management qui sait traduire cette vision en actes. Ce style ne fonctionne pas en temps de crise quand il faut agir vite et être plus directif. Optimal pour : Donner du sens aux changements dans l'entreprise, montrer la voie (ex : réorganisation, changement de positionnement de l'entreprise, fusion...), galvaniser les équipes.

Compétences en IE utilisée(s) : leadership inspirant, transparence, empathie.

4. Leader Collaboratif (Affiliative)

Slogan : Les collaborateurs d'abord.

C'est un leader qui croit en l'harmonie, et cherche la cohésion. Il favorise les interactions (échanger, travailler ensemble) et comprend les besoins de l'équipe, qu'il cherche à satisfaire. Il est du genre à organiser des séminaires de team-building et à apaiser tous les conflits.

Effets sur le climat de l'équipe : Positifs. La cohésion est renforcée, les collaborateurs se sentent soutenus. Ce leadership renforce leur motivation et leur confiance, au moins à court terme. Avantages/Inconvénients du style : il renforce la cohésion d'équipe et donne à chacun les moyens de travailler dans les meilleures conditions. En revanche il s'avère trop doux pour les collaborateurs très performants qui attendent un modèle plus proche du Chef de file, et ne permet pas aux individus de se sentir valorisés à titre individuel (le leader Collaboratif ne pense qu'en équipe). Ce style ne fonctionne pas en temps de crise ou quand il faut donner des résultats rapides. Optimal pour : Apaiser des tensions dans une équipe, soutenir la motivation en période difficile. Faire travailler ensemble une équipe d'experts qui habituellement œuvrent en solo. Ce style gagne à être combiné avec le style visionnaire pour assurer une intégration de la vision par tous. Compétences en IE utilisée(s) : Empathie.

5. Leader Participatif (Democratic)

Slogan : Et vous, qu'en pensez-vous ? Ou bien « On est plus intelligent à plusieurs »

Ce style de leadership cherche le consensus par la voie démocratique. Pacificateur et doté d'une bonne écoute, il appelle les idées de tous. C'est un convaincu de l'intelligence collective ! Il sollicite volontiers les uns et les autres dans une attitude ouverte, de dialogue ; vous le verrez souvent en réunion, et rarement trancher sans avoir au préalable écouté d'autres avis.

Effets sur le climat : Positifs. Chacun se sent entendu. Attention cependant aux personnes très performantes qui peuvent s'impatisser de devoir attendre l'avis de la collectivité pour avancer. Avantages/Inconvénients du style : Ce style améliore la créativité collective et l'innovation. Il permet de bénéficier d'une intelligence collective. En revanche il est peu efficace quand il s'agit d'obtenir des résultats rapides, et il est inadapté en temps de crise ! Optimal pour : obtenir l'unanimité ou l'engagement, ou pour recueillir des idées de la part de collaborateurs de valeur (par exemple si vous êtes le nouveau manager d'une équipe qui en sait plus que vous !) Ce style est également approprié quand le leader cherche la bonne voie et a besoin de la créativité de ses équipes/collègues. Compétences en IE utilisée(s) : Travail d'équipe et collaboration, gestion des conflits, Influence, Empathie.

6. Leader « Coach » (Coaching)

Slogan : Essayez ça.

Le Leader « Coach » investit sur les personnes. Il passe du temps avec elles et les aide à développer leurs forces et résoudre leurs faiblesses, en ligne avec leur objectif professionnel. Il cherche l'autonomie de chacun et la construction d'équipes compétentes. Il vise le long terme, tout en tenant compte des objectifs plus proches.

Le leadership de Shackleton (2) : compétences relationnelles Leadership Collaboratif : l'équipe d'abord Leadership Directif : à la loupe et à la baguette

Effets sur le climat : Positifs. Chacun se sent considéré et soutenu. Avantages/Inconvénients du style : ce style est difficile à mettre en œuvre, car il s'agit de guider tout en laissant l'autonomie... une posture peu naturelle. Des qualités d'écoute et bienveillance sont requises, ainsi qu'une confiance dans les capacités de chacun à s'améliorer. Par ailleurs ce style ne fonctionne pas avec les collaborateurs qui attendent une liste des tâches précise à exécuter (et attendent donc du micro management) : l'on ne peut pas responsabiliser quelqu'un contre son gré. Le style Leader « Coach » n'est pas efficace pour des résultats rapides, ni pour obtenir des collaborateurs qui rentrent dans un moule prédéfini. Optimal pour : Aider un collaborateur à améliorer sa productivité, développer ses ressources, être plus efficace dans l'autonomie. Compétences en IE utilisée(s) : Développement des autres, conscience de ses émotions, empathie

Modèle de Rensis Likert¹⁰

Likert parle de style paternaliste, style autoritaire, style participatif, style consultatif. Il le fait dans le cadre d'une étude sur la gestion et le travail à l'intérieur des entreprises.

Style paternaliste	Style participatif
Style autoritaire	Style consultatif

Les styles x et y de James McGregor Burns¹¹

Des vieilles explications du style de leadership avait été donnée par Douglas Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

- Le style X

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille.

- Le style Y

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts,

¹⁰

¹¹Burns, J.M, *Leadership*, N.Y, Harper and Row, 1978.

elle peut se diriger et se contrôler elle -même.

- Style Z

Ce style développé par William Ouchi¹², dans *La dimension humaine dans l'entreprise* est une référence explicite à la distinction établie par Douglas Mac Gregor¹³ entre l'homme naturellement fainéant et (théorie X) et l'homme naturellement travailleur (théorie Y).

Les 5 styles de Jane Mouton et Robert Blake¹⁴

La grille analyse le comportement des dirigeants et responsables dans une organisation selon deux axes orthogonaux gradués de 1 à 9 :

- Un axe horizontal évaluant l'intérêt pour la production
- Un axe vertical évaluant l'intérêt pour les personnes

La grille distingue 81 styles dont 5 seulement seront mis en avant et décrits en détail. Les 5 grands styles sont ceux que l'on retrouve aux 4 coins de la grille et au centre.

Style 9.1 : Intérêt exclusif pour les résultats chiffrés.

Style 1.9 : Intérêt prioritaire pour les relations humaines.

Style 1.1 : Intérêt ni pour l'un, ni pour l'autre.

Style 5.5 : Intérêt de compromis pour les uns et pour les autres

Style 9.9 : Intérêt simultané et pour les uns et pour les autres.

Proposer des challenges : apporter des solutions à des problèmes.

Plusieurs facteurs influencent le style de leadership qu'il adopte, par exemple comment exercer le pouvoir, la façon dont le manager influence son

¹²OUCHI W. G., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981; OUCHI W.G. et JAEGER A.M., *Type Z Organizations, Stability in the Midst of Mobility*, *Academy of Management Review*, 1978; OUCHI W.G. et JOHNSON B., *Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being*, *Administrative Science Quarterly*, 1978.

¹³MCGREGOR D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974.

¹⁴Robert Blake, Jane Mouton, *The New Managerial Grid*, 1978; « The Leadership Grid », dans : Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, (1969), 9th ed, 2012, p. 114-116 ; Robert Blake, Jane Mouton, *Les deux dimensions du management*, 2^e éd., 1983 ; Robert Blake, Jane Mouton, *The Managerial Grid*© III. *The key to leadership excellence*, Gulf Publishing Company, 1985; Robert Blake, Jane Mouton, *La troisième dimension du management*, Les Éditions d'organisation, 1987.

environnement, et la manière dont il délègue son autorité.

En 1964, Robert Blake et Jane Mouton ont suggéré cinq différents styles de leadership basés sur l'intérêt que le leader accorde soit à ses subordonnés, soit à la production.

La conduite du leader dépendra donc de son pouvoir, de la nature du travail de ses subordonnés et des relations qu'il entretient avec ces derniers.

(1-1) "Laisser faire" (nonchalant): le partisan du management laxiste. Ce profil évite toute situation difficile (conflits, confrontations...). C'est quelqu'un qui ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité. Le dirigeant se limite à obtenir de la part de ses subordonnés le travail nécessaire pour atteindre le résultat minimum qui lui permet de se maintenir en place. Les effets : dysfonctionnement chronique de l'organisation et contestation permanente des collaborateurs.

(1-9) "Social" (paternaliste) : les collaborateurs sont au centre de ses préoccupations. Ils sont écoutés, choyés. C'est également un style que l'on qualifie de participatif. L'accent est mis sur les individus. Le dirigeant a un faible souci de la production et il s'occupe de satisfaire les besoins des subordonnés. L'ambiance dans le travail est agréable. Les effets : établissement d'une bonne ambiance de travail, mais production en retrait.

(5-5) "Intermédiaire" (compromis ou collégial): la voie de l'équilibre entre orientation vers l'humain (prise en compte des besoins psychologiques) et résultats. C'est l'homme du compromis. C'est un style qui repose sur un intérêt moyen aussi bien pour la production que pour le facteur humain. Il s'agit ainsi de maintenir un équilibre entre les nécessités de production et les besoins des employés. Les effets : en voulant tout concilier, les résultats demeurent très moyens.

(9-1) "Centré sur la tâche" (autocrate) : un style autoritaire centré sur la production au détriment de la prise en compte de l'humain. Ce profil met en œuvre une batterie d'outils pour contrôler ses subordonnés. Il est caractérisé par un fort souci pour la production. L'efficacité des opérations est l'élément de préoccupation du dirigeant. Ce dernier ne cherche pas à faire intervenir le facteur humain mais plutôt à imposer ses idées et son autorité. Les effets : performance à court terme, mais démotivation du personnel (qui ne fait que ce qu'on lui demande et pas plus).

(9-9) "Intégrateur" : optimisation des ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés. La notion d'équipe est importante. Le chef adopte une posture démocratique. Il repose sur un intérêt élevé aussi bien pour les efficacités des opérations que pour l'ambiance d'équipe dans le travail. Ce style crée des relations de confiance, de respect et de confort qui aboutissent à des résultats dus à l'engagement de tous. Les effets : une orientation qui implique les collaborateurs

produisant des performances élevées.

Les 8 styles de leadership¹⁵ (leadership circumplex)

Ces 8 styles de leadership forment ce que l'on appelle le circumplexe interpersonnel (circumplex signifie que le comportement humain interpersonnel peut s'illustrer mathématiquement sous la forme d'un cercle), ordonné autour de deux facteurs principaux qui sont représentés sous la forme de deux axes : *Agency* (Compétences et affirmation de soi) and *Communion*. Le circumplexe du leadership répond aux exigences sévères d'une structure de circumplexe.

➤ *Les styles charismatiques ou transformationnels*

Dans la littérature indépendante (« peer reviewed ») concernant les études menées ces dernières années, une grande attention a été portée à l'impact de ce que l'on appelle les styles transformationnels. On a, à cet effet, étudié entre autres :

- L'importance d'avoir un but qui dépasse les objectifs à court terme et l'intérêt personnel (= définition d'origine du leadership transformationnel ; Burns, 1978)

- Les quatre dimensions importantes de ce type de leadership :

1. Le charisme ou le comportement des managers qui ont une présence chaleureuse, passent pour convaincants, prennent position et font appel aux collaborateurs à un niveau émotionnel.

2. Une motivation inspirante (entre autres par la communication d'une vision enthousiasmante, y compris les valeurs et valeurs d'équipe).

3. La stimulation intellectuelle (défier des convictions et des procédures).

4. La considération individuelle (écouter et répondre aux besoins, coacher et agir comme mentor).

- L'importance d'un travail judicieux et d'attribuer un locus of control au travailleur (comment et quand le travail doit être réalisé).

Suivant une récente méta-analyse¹⁶, ces styles sont le plus souvent en corrélation avec des aspects tels que la satisfaction des collaborateurs, leur motivation et l'efficacité jugée du manager (sur base de mesures

¹⁵Marleen Redeker, Reinout E. de Vries, Anny Rouckhout, Filip De Fruyt, "Integrating leadership: The leadership circumplex", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23/3 (2012), pp. 435-455.

¹⁶Timothy JUDGE and Ronald F. PICCOLO, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 5(2004), pp. 755-768.

organisationnelles des prestations et d'évaluations des prestations du manager par sa hiérarchie).

- Le style inspirant

C'est le plus 'dominant' des styles charismatiques. Le leader qui emploie ce style, inspire et stimule les autres par son style d'interaction « sûr de soi », son courage et ses messages clairs. Dans la littérature, ce comportement est souvent décrit comme le « courage managérial ». Les notions clés typiques sont :

- Communiquer clairement à propos de la vision
- Donner des instructions claires, lorsque la situation l'exige
- Apparaître sûr de soi et, si nécessaire, oser aller à contrecourant
- Agir de manière ferme s'il y a des problèmes liés à la performance ou organisationnelles
- Guider clairement les conversations et les gens

- Le style « coachant »

Il s'agit nettement du style préféré par les collaborateurs. De nombreux aspects des descriptions provenant des styles charismatiques en font partie. Les notions clés typiques sont :

- Impliquer les collaborateurs dans le travail et leur donner l'occasion de prendre des initiatives.
- Être disponible pour les collaborateurs (parler de leur travail, de leur développement)
- Être compréhensif et médiateur lors de conflits

➤ *Les styles démocratiques*

Dans la littérature, ces styles sont parfois également décrits comme le « management by exception – active » : le manager contrôle à distance ; il/elle surveille les prestations et entreprend des actions (correctives) si nécessaires. Cela n'est possible que si, au préalable, des normes et standards ont été fixés (ce sont les caractéristiques des styles « inspirant » et « directif »). Au niveau de la satisfaction vis-à-vis du manager et de la satisfaction des collaborateurs en général, le style participatif obtient un bon score ; ce style obtient souvent dans ces domaines le deuxième meilleur score après le style coachant.

- Le style participatif

Ce style est le plus apprécié des styles démocratiques. Dans la littérature scientifique on décrit ce style comme permettant au moins une participation dans plusieurs processus. Le leader qui applique ce style accepte la participation dans

les décisions, ou élabore des décisions communes.¹⁷ Dans la littérature concernant ces études, on fait souvent référence à « l'empowerment » comme caractéristique typique de ce style. L'empowerment signifie octroyer un autocontrôle et de l'autonomie aux collaborateurs. Certains voient cela comme une stimulation (lire : parfois « une obligation ») des collaborateurs à prendre plus de responsabilités. Mais on ne peut pas forcer la prise de responsabilité ; elle est, en fait, le résultat de l'application de ce style de leadership participatif.

Les notions clés typiques pour ce style sont :

- Être modeste, garder son calme et rester patient
- Faire confiance aux collaborateurs
- Demander et écouter les opinions de ses collaborateurs
- Impliquer les collaborateurs dans les décisions
- Donner de la marge aux collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches
- Le style complaisant

Les personnes utilisant ce style démontrent une grande flexibilité par rapport aux normes et aux règles et dans les interactions avec leurs collaborateurs. Ils ne guident pas les collaborateurs. Nous avons colorié ce style en orange parce qu'il devient problématique lorsqu'il est utilisé trop souvent. Les notions clés typiques sont :

- Avoir une (trop grande) souplesse et complaisance
- Ne pas parler des fautes graves

➤ *Les styles évitants*

Globalement, on peut dire qu'il s'agit ici d'un "non-leadership" ou d'une esquivance face à ses responsabilités en tant que manager.

Dans les études scientifiques, (e.a. Bass & Avolio) on fait le plus souvent référence à ces styles par les termes de « leadership passif », « laisser-faire » ou « management by exception – passive ». Ce qui est typique dans ce dernier cas, c'est que le manager agit en fait trop tard (surtout aux yeux des collaborateurs), au moment où les problèmes sont déjà trop critiques.

- Le style retiré

Ce style se distingue par l'absence personnelle et professionnelle (au sens propre) et par un manque de courage. Les collaborateurs se mettent vite à penser que le manager n'a pas d'ambition et manque d'intérêt. Ce style mène à la

démotivation et les collaborateurs se sentent un peu perdus.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

- Laisser durer les tensions et les problèmes trop longtemps
- Abandonner les collaborateurs à leur sort, ne pas être disponible
- Éviter les défis
- Accorder trop peu de temps et de leadership aux collaborateurs
- Le style méfiant

La personne qui applique ce style intervient trop tard dans les conflits au sein du groupe ou lors de problèmes opérationnels et est souvent méfiant en ce qui concerne les motifs des collaborateurs. Le manager qui utilise ce style est hésitant et manque souvent de clarté sur ce qu'il/elle souhaite et sur la direction à suivre.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

- Adopter des points de vue vagues
- Faire de la rétention d'information importante et avoir des agendas cachés
- Juger les autres rapidement et de manière négative
- Être indécis et peureux

➤ *Les styles autocratiques*

Les managers qui utilisent ces styles espèrent surtout pouvoir forcer leurs collaborateurs à leur obéir (« compliance »). Si cela arrive de temps en temps, on peut dire que cela fait partie du répertoire comportemental « normal », mais, appliqué trop souvent ces styles deviennent vraiment problématiques. Différentes études sur le stress démontrent que ces styles ont un coût énorme pour la société, tant pour les entreprises elles-mêmes, compte tenu d'une grande rotation du personnel et d'un absentéisme important, que pour la société dans son ensemble compte tenu des coûts des soins médicaux suite aux arrêts-maladies dus au stress.

Celui (celle) qui applique ce style communique d'une manière dure, sans montrer beaucoup de compréhension pour les autres. Beaucoup de choses sont imposées et exigées unilatéralement.

- Le style autoritaire

Ce style est plus axé sur le « contre » et est explicitement jugé comme « mauvais » par les personnes interrogées. Lorsqu'on utilise ce style on présente les choses de manière unilatérale et désagréable. La colère à toutes les intensités (colère, irritation, agacement, impatience, ...) est une caractéristique typique de

ce style. Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

- Dominer et dicter, ne pas donner le droit à la parole
- Menacer avec des sanctions
- Agir froidement et durement
- Exprimer souvent de l'agacement et de la colère
- Le style directif

Ce style est le plus dominant des deux. Un leader qui emploie souvent ce style recherche (aux yeux des autres ?) le succès personnel d'une manière compétitive. Elle/il contrôle et corrige ses collaborateurs de manière active, et réfère souvent aux règles et normes.

Ce style se caractérise par les notions clés suivantes :

- Lutter pour obtenir ses buts personnels
- Être très orienté vers le résultat
- Être préoccupé par sa propre carrière ; concentré sur son succès personnel
- Vouloir/exiger de l'obéissance

Les 10 styles de Dan McCarthy¹⁸

L'étude « *10 Leadership Styles* » de Dan McCarthy, directeur du leadership et du développement du personnel d'une entreprise du Fortune 500, résume très efficacement les dix styles de leadership qu'un leader peut adopter, selon la situation. Il classe ces différents styles selon deux approches : le leadership situationnel et le leadership émotionnel.

Le leadership situationnel se base sur la quantité de direction et de support dont les employés ont besoin. Les quatre styles de ce modèle sont : Directing, coaching, supporting, delegating.

-Les *leaders directifs* définissent les rôles et les tâches de ceux qui relèvent d'eux et les supervisent étroitement.

-Les *leaders formateurs ou « coaches »* définissent eux aussi les rôles et les tâches de leur personnel, mais ils leur demandent des idées et des

¹⁸Dan McCarthy, *The Great Leadership Development and Succession Planning Kit: Part One*, BookBaby, 2012.

suggestions.

-*Les leaders qui délèguent* sont impliqués dans les décisions et la résolution de problème, mais le personnel décide quand et comment le leader sera impliqué.

L'autre approche catégorise les styles de leadership en fonction des compétences en intelligence émotionnelle. Certains de ces styles fonctionnent mieux que d'autres, selon les situations spécifiques : Coercive, autoritative, affiliative, démocratique, pacesetter, mentor.

-*Coercitif* : Ce style « fais ce que je dis » demande l'acquiescement immédiat. Il est particulièrement utile lors de situations de changement radical, de crise ou avec les employés à problèmes.

-*Autoritaire* : Ce style mobilise les gens autour d'une vision, d'un but, mais donne la liberté aux gens de choisir leur propre façon d'y parvenir.

-*Rassembleur* : Ce style « les gens d'abord » engendre des liens émotionnels et l'harmonie au sein de l'équipe.

-*Démocratique* : Ce style aide à parvenir au consensus grâce à la participation.

-*Précurseur* : Ce style s'attend à l'excellence et à l'autonomie de son personnel. Il s'applique donc mieux aux équipes très qualifiées et motivées qui travaillent bien par eux-mêmes.

-*Coach* : Ce style met l'accent sur le développement personnel de son personnel.

L'étude «10 Leadership Styles» peut inspirer les leaders de tout niveau qui cherchent à se développer et à en apprendre davantage sur les approches qu'ils peuvent adopter, selon les situations données.

Paul Hersey et Ken Blanchard et le Situational Leadership¹⁹

Selon Paul Hersey et Ken Blanchard, les créateurs du leadership situationnel (ou management situationnel), il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire).

Les 4 « lois » du leadership situationnel

- L'efficacité d'un leader passe par le développement des personnes dont il a la responsabilité
- L'efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles que commande la situation
- L'efficacité consiste à évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes
- Le rôle d'un leader est de créer les conditions propices au développement de cette autonomie

Le développement de l'autonomie

L'autonomie d'une personne est composée de :

- La compétence : niveau de professionnalisme de la personne dans la situation (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Autrement dit, la personne « sait » ou « ne sait pas » faire.
- La motivation : niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation. Autrement dit, la personne « veut » ou « ne veut pas » faire.

Les 4 styles de leadership

Style 1 – Directif

Très organisationnel – Peu relationnel

Rôle : Structurer

Attitude du leader : Le leader donne des instructions et des consignes précises

Prise de décision : Le leader prend les décisions (« Je » décide)

¹⁹ HERSEY, P. et K. H. BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1972, p. 152.

Mots-clés : Organisation – Planification – Contrôle

Style 2 – Persuasif

Très organisationnel – Très relationnel

Rôle : Mobiliser

Attitude du leader : Le leader donne des instructions et des consignes précises, et explique les raisons de ses choix

Prise de décision : Le leader prend les décisions (« Je » décide) et explique ses choix

Mots-clés : Explication – Persuasion – Conviction

Style 3 – Participatif

Peu organisationnel – Très relationnel

Rôle : Associer

Attitude du leader : Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs

Prise de décision : Le leader partage la prise de décision avec ses collaborateurs (« Nous » décidons ensemble)

Mots-clés : Écoute – Conseil – Négociation

Style 4 – Délégatif

Peu organisationnel – Peu relationnel

Rôle : Responsabiliser

Attitude du leader : Le leader reste en retrait mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs

Prise de décision : Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision (« Vous » décidez)

Mots-clés : Responsabilité – Initiative – Délégation

Un leader est efficace s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation et s'il développe l'autonomie de ses collaborateurs.

Synthèse

Efficacité du Leader = Adopter le style de leadership le plus adapté à la situation + Développer l'autonomie de ses collaborateurs

Autonomie = Compétence + Motivation

Neuf Styles par rapport à la tâche

1. *Le style qui privilégie la valeur*

Ce leader a des convictions marquées à propos du bien et du mal, de ce qui est important et ce qui ne l'est pas. En exprimant ces valeurs, il capte l'intérêt des autres et leur bonne volonté. Le leader motivé par la valeur sait rallier les autres à ses convictions et il suscite respect et admiration.

Ce type de leader excelle à clarifier les valeurs, à faire des exposés efficaces, à approfondir les questions et à parvenir jusqu'au cœur des choses. Ce leader attire les gens en faisant appel à leur sens moral.

2. *Le style qui fixe des objectifs*

Le leader qui fixe des objectifs veille à ce que ses buts et objectifs soient bien compris de toutes les parties concernées. Ses efforts sont axés sur l'accomplissement ; la performance des subordonnés est suivie, les objectifs sont fixés et des plans coordonnés sont fournis. En établissant des jalons et en évitant de s'écarter de la bonne piste, il a un impact sur les situations. Le style de ce leader est administratif dans la meilleure acception du terme. Il utilise des techniques de management pour canaliser les efforts des autres.

3. *Le style qui répond aux besoins*

Ce leader est utile d'une manière pratique. Il identifie les besoins des autres et montre comment ils peuvent être satisfaits. L'utilité de ce leader comme ressource pour résoudre les problèmes est à la base de sa crédibilité et de son influence.

Le leader qui répond aux besoins est un auditeur sensible et actif, il est axé sur le personnel, il organise l'action et il est coopératif dans la fourniture de conseils. Ce type de leader attire les gens en gagnant leur confiance et en étant un collègue de valeur.

4. *Le style visionnaire*

La manière dont ce leader envisage l'avenir, c'est comme une philosophie selon laquelle il existe des stratégies plus performantes et des solutions permettant de remédier aux problèmes, il apporte aux autres participants une motivation, une direction et un sentiment que la réussite est possible. En plus de cette aptitude à exprimer des images fortes, le leader visionnaire est imaginatif, optimiste, avisé et pratique. C'est un architecte de l'avenir. Ce leader attire les autres en apportant une orientation positive.

5. *Le style rationnel/persuasif*

Ce leader est persuasif dans ses arguments et dans le débat. Les faits sont valables. Il collecte des données, évalue les informations, il bâtit une théorie logique et présente des arguments sains. Le leader rationnel/persuasif s'adresse à la raison et à l'intelligence d'autrui, et sa position est défendable et raisonnable.

Les points forts de ce leader sont : l'analyse, la formulation de concepts, la logique de sa pensée et ses exposés formels. Il attire les autres par ses arguments et sa logique.

6. Le style tire-pousse

Ce genre de leader est influent car il utilise son poids pour cajoler, exiger, insister ou pousser les gens afin qu'ils agissent de la manière souhaitée. Il a un style puissant, qui contrôle et qui domine, même si ces caractéristiques ne s'expriment que de manière subtile. Le leader de style tire/pousse est prêt à faire un esclandre pour parvenir à ses objectifs. Il sait comment travailler avec les gens, il sait s'imposer et il utilise le conflit de manière constructive. Il influence les autres par sa volonté personnelle.

7. Le style institutionnel

L'autorité officielle de ce leader est à la base de son pouvoir. Il obtient des postes influents et il se ménage un rôle au sein de l'organisation. Le leader institutionnel cherche à obtenir l'autorité pour allouer les ressources de manière à promouvoir les causes auxquelles il tient. Il se concentre sur la mise en place des fondations des projets.

Le leader institutionnel excelle dans la conception, la planification, les performances, le contrôle et l'administration d'organisations.

8. Le style éducatif

Ce leader présente aux participants des idées, des expériences, des concepts et des possibilités nouvelles, et il se comporte à la manière d'un enseignant, d'un éducateur, d'un agent de catalyse, d'un conseiller et d'un guide pour enrichir l'expérience des autres en leur ouvrant l'esprit. Il amène les gens à se rendre compte que leurs pensées ou leurs comportements actuels sont insuffisants à certains égards. Le leader éducatif excelle dans le diagnostic des forces et des faiblesses d'autrui, il conçoit des principes d'apprentissage, de communication et d'enseignement. Il attire les gens en les amenant à réévaluer le monde qui les entoure.

9. Le style de soutien

Ce leader qui apporte un soutien encourage et amène les gens à

identifier leurs besoins, à évaluer leurs options, à formuler des plans d'action et à aller de l'avant. Il a une attitude positive, il apporte un surcroît d'énergie, il donne aux gens confiance en eux-mêmes et il leur prodigue un soutien moral. Un tel leader ne guide pas ou ne gère pas les autres ; au contraire, il leur donne les moyens d'agir.

Il sait écouter, dispenser des conseils, apporter une rétroaction positive et des recommandations. Un leader efficace de ce style sait équilibrer les sentiments des gens et le processus de l'équipe. Il motive les autres en leur apportant de l'énergie.

Les caractéristiques du leadership

Ces caractéristiques reprennent en quelque sorte la définition d'un leader en soulignant ses fonctions.

1. Influencer et fédérer un groupe : Le leadership est une autorité d'influence, basée les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe.

Cela implique pour le leader de :

- Communiquer efficacement avec les membres du groupe ;
- Faire adhérer l'équipe à un but commun ;
- Motiver les membres de l'équipe à atteindre les objectifs.

2. Pour atteindre un but commun :

- Un groupe se définit par la réalisation d'un but commun, qui se manifeste à trois niveaux : Une vision, qui a pour objet d'inspirer les membres de l'équipe et de donner du sens à l'action.

- Un ou plusieurs buts, qui ont pour objet de cadrer l'action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision.

- Plusieurs objectifs - stratégiques et opérationnels – qui ont pour objet d'orienter l'action. Les objectifs sont les buts à atteindre traduits en indicateurs mesurables et organisés dans le temps.

3. Dans une relation de confiance mutuelle

- Un leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel.

- Cela implique :

Une confiance du groupe vers le leader et une confiance du leader vers le groupe.

Un respect mutuel et une écoute réciproque.

Et bien entendu l'exemplarité du leader, s'il veut conserver la confiance du groupe dans le temps...

4. Pour une durée limitée :

On ne peut pas être un leader à tout moment, sur une longue période, l'environnement joue un rôle prépondérant (une situation de crise par exemple peut radicalement bouleverser le leadership dans un groupe). Il appartient au leader d'être capable – lorsque la situation l'exige – de « lâcher » son leadership. Ceci implique :

- Utiliser les leviers du leadership participatif ou démocratique (solliciter les membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision).

- Être capable de laisser la place aux autres quand c'est nécessaire (notamment lorsqu'une personne est plus compétente sur un sujet donné).

- Faire preuve d'humilité, car un leader n'existe que par l'intermédiaire d'un groupe...

Le leader doit être :

- Visionnaire (élaborer une vision commune) ;

- Organisateur (planifier, partager et contrôler l'exécution des tâches) ;

- Calibreur (représenter le groupe à l'extérieur) ;

- Social (favoriser les échanges entre les membres) ;

Un leader doit se distinguer en :

- Des aptitudes et des compétences : bonne capacité d'analyse, jugement sûr, aptitude à penser de façon stratégique, excellentes aptitudes relationnelles, faculté de créer rapidement de bonnes relations de travail, de l'empathie, de la sensibilité envers autrui et envers la nature humaine.

- Valeurs individuelles : une grande intégrité, s'intéresse sincèrement à toutes les personnes et à tous les groupes.

Le leadership charismatique

Par charisme il faut entendre :

- L'influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels.

- La Qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions.

- L'ensemble de dons spirituels extraordinaires (glossolalie, miracles, prophétie, visions...), octroyés transitoirement par l'Esprit-Saint à des groupes ou à des individus en vue du bien général de l'Église.

- En anthropologie, il s'agit de l'autorité d'un chef, ressentie comme fondée sur certains dons surnaturels, et reposant sur l'éloquence, la mise en scène, la fascination, etc. (Notion développée par Max Weber.)

Le charisme s'exprime par la faculté de communiquer un message clair, visionnaire, chargé d'inspiration, qui captive et motive un public, susceptible de :

- Exercer plus d'influence,
- Inspirer une plus grande confiance et
- Être perçu comme un leader.

Quelques leaders charismatiques célèbres : Jésus-Christ, Jules César, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Charles De Gaulle, Dalai-lama (Tenzin Gyatso), Martin Luther King, Jeanne d'arc, Lumumba, Steve Jobs...

Qu'ont-ils en commun ? Tous ces leaders ont un grand dessein, pas attiré par l'argent, le succès... ont suivi leurs voies... sans trop s'arrêter sur ce que les autres pensent d'eux.

La figure du leader charismatique est utilisée généralement en contraposition avec le leader traditionnel (orienté au maintien des habitudes et des valeurs existantes, basée sur l'autorité de position et moins innovatrice) et à celle bureaucratique (orientée au respect des règles et des procédures, basée sur l'autorité légale rationnelle, sur les valeurs affirmées par les lois, et sur l'efficacité des routines).

Le leadership charismatique se caractérise par une forte énergie innovatrice et un grand sens de la mission, par la personnalité magnétique et entraînant du leader et par la présence de situations sociales, culturelles et politiques favorables à son affirmation (p.ex. l'émergence de nouvelles valeurs, carences ou crise ressentie comme exigence de changement).

Les leaders ont du charisme, une singularité qu'à l'origine seule les prophètes possédaient. L'élément charismatique chez un leader est ce qui galvanise les gens ; il est à la base de l'influence qu'exercent les véritables leaders ; par opposition, le pouvoir et l'autorité des managers reposent sur leur position dans la hiérarchie

Il est à noter que le charisme se fonde sur la volonté de défier le statu quo. Les individus charismatiques éprouvent et expriment sans relâche un sentiment d'insatisfaction par rapport à la situation existante, les personnalités vraiment charismatiques ne tiennent jamais les choses pour acquises. Les leaders dotés de charisme donnent l'espoir en créant un nouveau point de focalisation qui parle à l'imagination collective lors d'un problème.

En fournissant des solutions de rechange, les leaders qui possèdent de réelles qualités de charisme montrent qu'ils maîtrisent l'heure et le temps. Ils savent qu'il existe des moments historiques et savent les reconnaître lorsqu'ils arrivent. Lorsque Mahatma Gandhi comprit que l'époque du British Raj touchait à sa fin, ce fut le moment opportun qu'il déclencha son célèbre mouvement de la Satyâgraha ou lutte par la non-violence. Sa campagne contre l'impôt sur le sel, qui frappait les couches les plus pauvres de la communauté, constitua un événement clé qui transforma la psyché du peuple Indien.

Caractéristiques du leader charismatique²⁰

- Ils proposent des buts qui transcendent les intérêts immédiats des individus, donc une cause à laquelle se vouer ;
- Ils expriment des attentes élevées à l'endroit des partisans ;
- Ils expriment leur confiance dans la capacité des partisans de réussir ;
- Ils expriment leur sympathie, leur sensibilité à l'égard des besoins des partisans ;
- Ils offrent une image de dynamisme, de détermination, de confiance (symbole de puissance) ;
- Ils adoptent habituellement un style théâtral (éloquence, gestes recherchés, voix captivante et ton engageant) ; leur message est conçu pour toucher de manière émotive les partisans.

Risques du leadership charismatique

- Extrémisme idéologique ;
- Recrutement du leader pour des buts destructeurs, de pouvoir ou personnels ;
- Paternalisme comme corruption du climat démocratique ;

²⁰Pierre COLLERETTE, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1991.

- Esprit conservateur et possessif face à la mission et face aux valeurs institutionnelles ressenties comme une créature ou une propriété personnelle ;

- Création d'un monde magique et isolé de l'environnement externe ;

- Succession impossible et essoufflement de l'énergie évolutive après la sortie de scène du leader fondateur ;

- Concomitance des aspects pathologiques du leader (narcissisme, paranoïa...).

Un bon leader charismatique doit être capable de distribuer son charisme aux collaborateurs et aux continuateurs. Dans le cas contraire, il se pose un sérieux problème de survie de l'organisation ou du groupe. Il se pose le plus souvent un double problème pour le passage ou la transition :

- L'échange générationnel, avec le passage de la barre de commandement des pères aux fils, avec une sorte de tolérance envers une « expropriation » et une « trahison » du fait que le successeur devient patron de l'organisation créée... et l'organise comme il l'entend, parfois en abandonnant une bonne partie des valeurs et des habitudes de la phase de fondation.

- La « managérialisation », ou le passage d'une gestion inspirée (crée par un groupe avec un impact amical ou familial fort) à une gestion plus technique et impersonnelle, conduite par des figures managériales moins impliquées dans le mythe d'origine.

Différence entre leader et manager

Le politologue George Mac Gregor Burns a développé la réflexion de Max Weber sur les sources de l'autorité et du charisme en opérant une distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel. Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager. Le leadership transformationnel cherche à satisfaire les attentes supérieures des subordonnés ; à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun.

En s'interrogeant « Managers et leaders, sont-ils différents ? », Abraham Zaleznik²¹ conclut par l'affirmative. Selon lui, le comportement

²¹Zaleznik A. Managers and leaders: Are they different? Harv Bus Rev 2004; 82(1):74-81.

des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.

Warren Bennis ²², qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ». De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers. De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises pressés.

Nous sommes en droit d'affirmer avec Viviane Amar que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir les changements inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision ».

Tous les leaders de notre monde s'entendent pour créer un monde meilleur une société dont le principal but de la société, comme le disait le grand Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine.

Tableau synthétique des différences entre manager et leader

Leader	Manager
Est reconnu comme tel par les membres d'une équipe. Être un leader dans une entreprise est une reconnaissance, non un statut. Le leader tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les autres membres du groupe.	C'est un chef imposé à une équipe. Être un manager dans une entreprise est avant tout un statut. Le pouvoir du manager trouve son fondement dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise.
Tournés vers l'avenir	Se concentrent sur le présent
Apprécient le changement	Préfèrent la stabilité
Privilégient le long terme	S'orientent sur le court terme
Sont engagés dans une vision	Soucieux des règles et des réglementations, ils sont centrés sur la procédure
Cherchent à connaître le pourquoi	Cherchent à connaître le comment

²² Warren Bennis, On Becoming a Leader. The leadership classic, New York, Basic books, 2009.

Savent déléguer	Veulent contrôler
Simplifient	Se plaisent dans la complexité
Se fient à leur intuition	S'appuient sur le raisonnement logique
Tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large	Se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise
Fixe l'orientation : il développe une vision de l'avenir, souvent d'un avenir lointain. Développe les stratégies permettant de parvenir aux changements nécessaires à la concrétisation de cette vision	Fait un plan et un budget : il fixe les étapes détaillées et les calendriers pour parvenir aux résultats recherchés. Il attribue ensuite les ressources nécessaires pour que les choses se réalisent.
Fait l'adaptation du personnel : par des paroles et des actes, il fait prendre conscience du cap qui a été pris à tous ceux dont la coopération peut être nécessaire, pour favoriser la création d'équipes et de groupes qui comprennent et acceptent la vision et les stratégies de l'organisation.	Fait l'Organisation et dotation en effectifs : il met en place des structures pour la réalisation du plan, dotation des structures en effectifs, délégation de responsabilité et d'autorité pour l'exécution du plan, il fournit des méthodes et de procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise la place.
Stimule les gens pour qu'ils triomphent des principaux obstacles politiques, bureaucratiques et humains et qu'ils fassent évoluer, en les satisfaisant, les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites.	Contrôle et résout des problèmes : il fait l'examen assez détaillé des résultats, par rapport au plan. Il analyse des écarts, il Planifie et prépare des réponses aux problèmes identifiés.
Réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles ; par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive.	Améliore les prévisions et l'organisation. Il est en mesure d'obtenir les résultats-clés attendus par les différentes parties prenantes par exemple, pour les clients, fournir à temps ; pour les actionnaires, respecter le budget.

Management et leadership (complémentarité)

En annexe I, nous expliciterons la différence entre un manager et un leader. Si au manager on colle les procédures, l'expertise et le savoir-faire dans le cheminement vers les objectifs souvent à court et moyen terme, au leader on reconnaît la capacité de guider, d'influencer, de communiquer, de mobiliser, de motiver et d'offrir une vision du futur à long terme. Une définition simple d'un "leader" est celle qui dit : « un leader est celui qui a des adeptes ».

On a par ailleurs tendance à voir dans le leadership quelque chose d'inné et dans le management quelque chose d'acquis. Ceci est vrai dans une certaine mesure, surtout parce que le charisme d'un leader, bien que pouvant se développer avec l'apprentissage, est souvent naturel. Cependant, il est demandé au manager d'acquérir un leadership dans l'exercice de ses fonctions, tout comme il est demandé au leader de « managérialiser » son leadership en y insérant les procédures professionnelles. Comme on peut le voir, sans se confondre, management et leadership se complètent et doivent marcher ensemble dans la poursuite des objectifs. La marche positive d'une organisation requiert la combinaison de deux. Le leader est quelqu'un qui a des qualités innées et qui en même temps apprend à diriger et acquiert des compétences. Presque toutes les qualités requises pour gouverner peuvent être acquises. Mais ce n'est pas chose facile. D'où la nécessité du coaching. Le coaching est un apprentissage avec l'objectif de corriger ses faiblesses et d'acquérir les qualités requises pour l'exercice d'une fonction. IL s'agit en fait de bousculer les habitudes négatives.

Les habitudes sont des dispositions acquises par la pratique. Positif comme vertu, négatif comme vices. Il ne suffit cependant pas de le répéter, il faut l'accompagner de réflexion. Pour apprendre à gouverner, il faut de l'expérience et des qualifications. Responsabilité et ingéniosité.

—Première habitude négative: manque de maîtrise de soi. Personne n'est capable de diriger les autres à moins qu'il ne soit capable de se diriger lui-même. Cela le rend peu fiable.

—Deuxième habitude négative: le manque de débrouillardise ... nous traduisons par passivité.

Pavlov: stimulus-nécessité-réaction

Frankl: stimulation-liberté-réaction et jusqu'à présent, nous parlons de maîtrise de soi.

Il est remarquable que les outils fournis pour améliorer les capacités managériales sont les mêmes que ceux proposés pour booster son leadership. De même les fonctions, les styles... On parle donc du manager de la même manière qu'on parle de leader. Tout simplement les deux concepts sont très liés. Nous estimons que, malgré une telle complémentarité, les qualités d'un bon chef

sont surtout celles d'un leader. Aussi, parce que l'aspect managérial peut provenir des experts dont le chef s'entoure.

Développer son leadership (Conseils)

SWOT

« On naît leader et on devient manager », dit-on communément. Cependant être bon leader tout comme être bon manager est fruit d'un entraînement et d'une formation continue. Tout part d'une bonne connaissance de soi.

Ceci revient à procéder à une analyse SWOT.

SWOT²³ :

- Points forts (Strengths) : Eléments positifs intérieurs, à valoriser
- Points faibles (Weakness) : Eléments négatifs intérieurs, sur lesquels il faut travailler (pour corriger et améliorer)
- Opportunités (Opportunities) : Eléments positifs extérieurs, dont il faut profiter
- Menaces (Treaths) : Eléments négatifs extérieurs, dont il faut tenir compte.

Strengths	Weakness
Opportunities	Treaths

Loi de Pareto

L'effort à se connaître consiste aussi à comprendre sa courbe de productivité. Ceci revient à dire que dans l'ensemble de la journée, il y a des moments où nous sommes plus productifs que d'autres, selon qu'il s'agisse de la production intellectuelle, physique ou spirituelle. Il faut donc adapter son emploi de temps aux différents moments de la journée qui correspondent où nous pourrions donner le meilleur de nous-mêmes.

Il convient de retenir que le 80% de ce que nous entreprenons est

²³Hill, T. & R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*, 30/1 (1997), pp. 46–52. Cette méthode est attribuée à Albert Humphrey, qui a conduit un projet de recherche à l'université de Stanford entre les années 1960.

réalisé grâce au 20% des énergies et de l'engagement que nous y mettons. C'est la loi de Pareto.²⁴

Coaching

En rentrant au discours sur les quatre couleurs, force est de constater que chaque couleur présente des points forts et des points faibles. Aucune couleur n'a donc de privilège sur l'autre pour être leader ou manager. Grâce au coaching, à un effort soutenu, chaque couleur peut dépasser ses limites et mettre en valeur ses qualités pour bien d'acquitter de son rôle de leader ou de manager.

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins bon leader.

Voici quelques principes, selon Steven Sample, qui aideront les dirigeants à affranchir du conformisme ambiant et à avoir le courage d'expérimenter des nouvelles voies.

- Adopter la pensée nuancée : essayer de ne pas porter un jugement tranché et définitif sur telle personne ou telle idée si rien ne l'oblige ;

- Pratiquer la pensée affranchie : c'est exercer d'aller au-delà du brainstorming habituel en considérant des approches et des solutions vraiment extravagantes ;

- Ecouter avant de parler ; et savoir écouter avec sagacité ;

- Dans cette approche les experts sont utiles pour les leaders mais ils ne peuvent pas remplacer leur esprit de discernement et leur sens critique ;

- Se méfier des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables et des vérités soi-disant inattaquables, elles ne serviront les leaders ni les intérêts de l'organisation qu'ils dirigent ;

- Avancer en lisant les grands textes et en découvrant les trésors qu'ils recèlent pendant que les concurrents font du sur-place en

²⁴Voir « Loi de Pareto ». Wilfried Pareto (né à Paris le 15 juillet 1848 et décédé à Céligny - Suisse - le 19 août 1923) était un sociologue et économiste italien. Il a apporté des contributions importantes dans ces deux matières. Son œuvre majeure, *Cours d'économie politique*, comprenait une "loi", alors peu explorée, sur la répartition des revenus. Celle-ci prendra plus tard son nom, la "loi de Pareto", également connue depuis une dizaine d'années sous la formule "principe des 80/20 ou des 20/ 80". *Cours d'économie politique* (1897); *Les systèmes socialistes* (1902); *Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza sociale* (1906); *Trattato di sociologia generale* (1916); *Fatti e teorie* (1920).

feuilletant la presse professionnelle et d'autres publications éphémères. Les collaborateurs peuvent leur tenir au courant des nouvelles importantes.

- Les leaders ne peuvent pas prendre une décision qu'ils peuvent raisonnablement déléguer à l'un de leurs collaborateurs et ne peuvent jamais prendre le jour même une décision qu'ils peuvent raisonnablement remettre au lendemain.

- Les leaders doivent oublier leurs échecs et erreurs du passé ; les décisions qu'ils prennent ici et maintenant ne peuvent que sur l'avenir.

- Ne pas humilier inutilement un adversaire vaincu.

- Ils doivent savoir pour quelle cause ils sont prêts à mourir, c'est-à-dire à céder sur tout le reste.

- Travailler pour ceux qui travaillent pour eux ; engager les meilleurs collaborateurs disponibles, puis consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à les aider à réussir.

- Nombreux sont des individus à vouloir être des leaders, mais rares sont ceux à vouloir exercer le métier de leader, s'ils appartiennent à la première catégorie, qu'ils laissent le leadership aux autres.

- Savoir qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger de individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner.

- Ne pas se faire des idées en pensant que les êtres humains sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité, qu'ils s'efforcent plutôt de valoriser ce qu'ils ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquer à eux même.

- Ne pas chercher ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence.

Tous ces principes se fondent sur une vision situationnelle du leadership à savoir ce qui réussit dans un contexte donné à un moment donné ne réussit pas forcément dans un autre contexte au même moment ou dans le même contexte à un autre moment. Ainsi, tout dirigeant doit faire avec le contexte qui est le sien au moment où il agit, ce qui peut l'amener à se demander s'il est vraiment le maître de la situation et de sa destinée. Et nous-mêmes, pouvons-nous demander si les leaders font l'histoire ou si l'histoire qui fait les leaders.

Outils pour le leader

- *Ecoute* : le dirigeant doit avoir une grande oreille et une petite bouche. En développant cette qualité, le dirigeant acquiert l'observation continuellement il est informé de l'évolution de l'organisation et de personnel.

- *Diagnostic* : le leader fait le diagnostic à tout moment à travers l'évaluation pour découvrir les points forts et faibles. Cet outil permet également de faire un plan, une stratégie d'ensemble avec toute l'équipe, en outre cela facilite le partage de vision de leader auprès de membres de l'équipe. L'objectif est d'améliorer la condition de travail de l'employé.

- *Communication* : La communication occupe une place de choix, d'autant plus qu'elle est l'organe de régulation et de partage de l'information. Le mode de communication beaucoup utilisé est la communication horizontale, car cela permet de mettre tout le monde à même pied d'égalité du point de vu de partage de l'information.

- *Motivation* : Un bon leader doit apprendre à encourager et à motiver ses membres. Par plusieurs méthodes et attitudes, il devra réveiller le sentiment positif de chaque membre dans la poursuite des objectifs et dans l'esprit de la conformité au groupe. Ce n'est pas toujours facile de gérer les hommes, pour gérer 100 hommes, il faut 100 méthodes car chacun est différent de l'autre. Tout de même, il est important de souligner que la motivation est un élément déterminant d'un bon leader.

IX. Fondement du management personnel

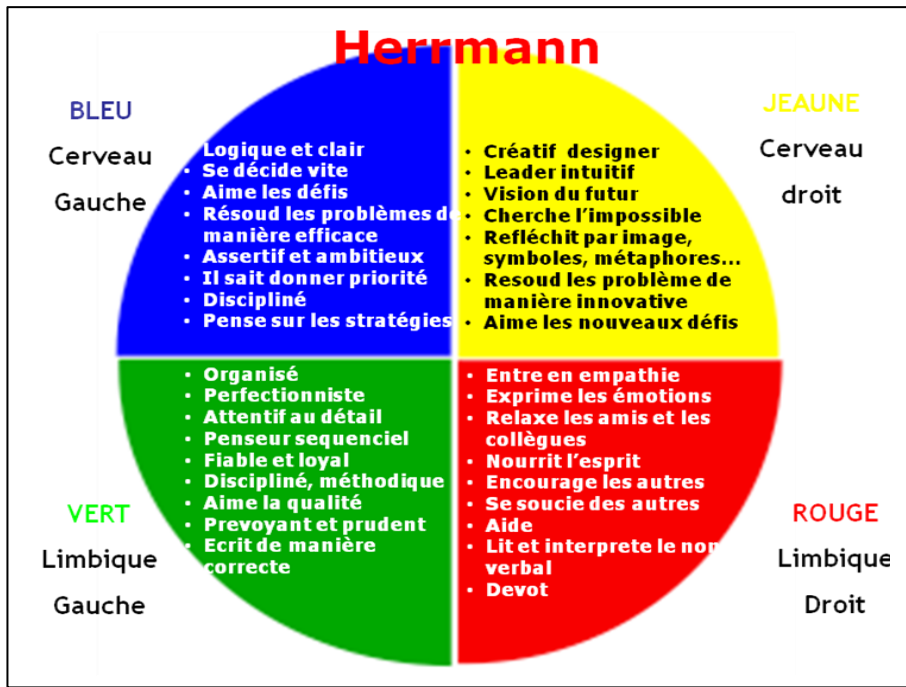
Les personnes selon l'organisation du cerveau²⁵

Le Profil de préférences cérébrales Herrmann (en anglais : *Herrmann Brain Dominance Instrument*, HBDI) a été développé par William Ned Herrmann (1922-1999). Il s'agit d'un outil de connaissance de soi visant à identifier les modes préférentiels de traitement de l'information des individus. Le HBDI est un outil breveté (sous licence Herrmann International) utilisé en management pour établir des profils individuels et des profils d'équipes. Il repose notamment sur les découvertes sur l'asymétrie cérébrale qui ont valu un prix Nobel à Roger Wolcott Sperry et celle du cerveau triunique de Paul D. MacLean².

L'approche de Ned Herrmann dite "à cerveau total" (*Whole Brain Thinking*) permet de sortir des jugements de valeurs sur le "bon" ou le "mauvais" fonctionnement d'une personne dans un groupe. Dans le contexte de l'époque, il faut se rappeler qu'on découvrait à peine que des personnes pouvaient être efficaces "différemment" justement parce qu'elles fonctionnaient autrement.

Au-delà de la métaphore du cerveau beaucoup de modèles de la psychologie et quasiment tous les grands modèles de management actuels sont construits en 4 quadrants et peuvent être plus ou moins reliés, tout comme d'autres modèles associés au développement humain, aux "4 modes de traitement préférentiels de l'information utilisés par une personne" que propose Ned Herrmann.

²⁵Voir Ned HERRMANN, *The Whole brain business Book*, , Ed. McGraw Hill, 1996; IDEM, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Ed. Retz, 1992 ; IDEM, *The Creative Brain*, Brain Books, Lake Lure, North Carolina, 1990; IDEM, *The Whole Brain Business Book*, McGraw-Hill, New York, NY, 1996; IDEM, *La créativité dans l'entreprise*, Éditions Retz, 1990 ; Voir aussi Béatrice MILLETRE, *Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués*, Ed. Payot, 2007 et Stéphane DEMILLY, *Manager avec l'approche Herrmann*, Eyrolles, Éditions d'organisation.



BLEU

POINTS FORTS	DIFFICULTES
<ul style="list-style-type: none"> •Decide rapidement sur les faits •Sait se donner des objectifs SMART •Il est un bon négociateur •Rapide et efficient •Cherche de déléguer •Travaille seul •Il va à l'essentiel, a un esprit mathématique et financier 	<ul style="list-style-type: none"> •Il est impatient •Il est compétitif et si besoin, sait manipuler •Demande beaucoup à soi-même et à son équipe •Gère mal les personnes en difficultés •Hait les confrontations dans le team •Travaille à un rythme parfois élevé

VERT

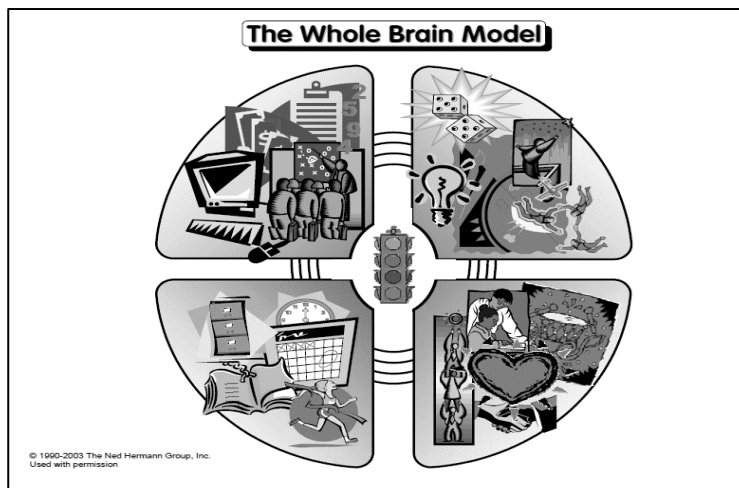
POINTS FORTS	DIFFICULTES
<ul style="list-style-type: none"> •Mène à terme la tâche dans les limites de temps donné •Il est ponctuel •Il est patient •Il utilise la check list •Il est un très bon analyste •Il utilise des modèles pour épargner le temps •Spécialiste de la division du travail pour lui-même •Il se donne des échéances pour lui-même •Utilise la "to-do-list" pour chaque heure de sa journée •Se donne des objectifs moyens et court terme 	<ul style="list-style-type: none"> •Les interruptions •Les imprévus •La flexibilité •L'innovation •La définition du temps pour les autres •Déléguer •Le divertissement (loisir)

JAUNE

FORTS	DIFFICULTES
<ul style="list-style-type: none"> • atège, leader, visionnaire • se ses objectifs, ne se perd pas détails • bien même sous pression (stress) • es solutions innovatives hors des communs • lti-tasking • cellent pour l'imprévu et sait • ar • aide et se concentre facilement sur • :s 	<ul style="list-style-type: none"> • Tend à se distraire • Renvoie à plus tard • Ouvre beaucoup de projets au même moment • Il hait les procédures et l'opérativité • Il travaille tout près des échéances • Il s'ennuie facilement dans le concret

ROUGE

POINTS FORTS	DIFFICULTES
<ul style="list-style-type: none"> • Aide le brainstorming • Il est sensible aux problèmes du team management (gestion du groupe/équipe) • Décide en fonction de la manière dont les autres se sentent • Il est sympathique • Protège sa vie privée, travaille quand et autant qu'il doit • Il cherche le divertissement dans ce qu'il fait • Il transforme son espace de travail en un lieu personnel et confortable 	<ul style="list-style-type: none"> • Si perd dans les bavardages • Il oublie son devoir • Il mêle travail et vie privée • Il dit toujours "oui" à toute demande d'aide • Ne délègue pas • Donne l'impression d'être toujours sous pression • Il hait les routines • Il n'est pas ponctuel



Savoir interagir avec chaque couleur

Préférences communicatives

BLEU	JAUNE
<ul style="list-style-type: none"> - Les faits et non de la fumée - Techniquement bien soigné - Idées bien articulées - Bref, clair, précis - Analyse critique - Simple, droit au but 	<ul style="list-style-type: none"> - Métaphores - Vue d'ensemble - Imaginative - Cadre conceptuel - Exploration - Visuel
VERT	ROUGE
<ul style="list-style-type: none"> - Détails - Minutie - Règles et procédures - Plan d'action - Explications - Rester dans le sujet 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiments et valeurs - Discussion ouverte - Bonne expression - Contact personnel (regards...) - Empathie e considération - Histoires et exemples

Style managérial et de direction

BLEU	JAUNE
<ul style="list-style-type: none"> - Autoritaire - Directif - Fait tout - Analytique - Factuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Esprit d'aventure (risque) - Visionnaire - Esprit d'entrepreneariat - Idéaliste - Holistique (Du détail au général)
VERT	ROUGE
<ul style="list-style-type: none"> - Traditionnel - Conservateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienté vers l'équipe - Donne le support (aux

<ul style="list-style-type: none"> - Organisé - Responsable - Bonne garde 	collaborateurs) <ul style="list-style-type: none"> - Charmant - Intuitif - Communicateur
--	--

Travail en équipe

BLEU : Quelle est l'idée principale ?	JAUNE : Défie le statu quo (l'immuable)
<ul style="list-style-type: none"> - Définit les buts et les objectifs - Résout les problèmes logiquement - Analyse et théorie critique - Efficience, coûts et données - Travaille pour des résultats quantifiables SE METTRE AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies et vision du futur - Prend des risques et expérimente - Combine et associe des concepts - Ouvert aux nouvelles idées et solutions - Vue d'ensemble et perspective PENSANT
VERT : Comment le rendre possible ?	ROUGE : Etre partie du groupe
<ul style="list-style-type: none"> - Attention aux détails et procédures - Part d'un point A à un point B - Charge organisée, planifiée - Suivi et contrôle avec échéances - Veut être sûr que tout est en ordre et sous contrôle ALLER VERS LA CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation et facilitation - Partage, écoute et s'exprime - Collabore et cultive les relations - Sens intuitif et souligne les choses - Sensible aux autres (à leurs besoins) VIVEMENT L'ESPRIT DU GROUPE

X. Le processus décisionnel dans les groupes

L'une des activités les plus importantes dans un groupe est la prise de décision.

Prise de décision au sein du groupe

Edgar Schein, universitaire et conférencier de renommée internationale qui s'est beaucoup consacré à l'analyse et à l'amélioration des processus décisionnels dans les groupes, a observé que ces derniers parviennent à leurs décisions en utilisant l'un ou l'autre des six modes suivants :

1. La décision par absence de réaction : Les idées se succèdent sans susciter de véritable discussion. Lorsque le groupe finit par en accepter une, toutes les autres ont été abandonnées ou rejetées, non au terme d'une analyse critique, mais par simple manque de réaction.

2. La décision selon la règle de l'autorité : Le président du comité, le cadre supérieur ou le leader du groupe prend la décision au nom de tous les membres, avec ou sans discussion. Ce mode décisionnel a le mérite d'être expéditif ; quant au bien-fondé de la décision, il dépendra de la qualité de l'information dont dispose la personne qui décide, et de la mesure sans laquelle le groupe accepte cette façon de faire.

3. La décision selon la règle de la minorité : Une, deux ou trois personnes parviennent à dominer le groupe et à « l'amener » à la décision qu'ils favorisent. Souvent le scénario ressemble à ceci : on lance une suggestion, puis on force l'accord du groupe par des déclarations du genre : « Personne n'a d'objections ?... Alors, on passe au point suivant.

4. La décision selon la règle de la majorité : La décision à la majorité est l'une des formes les plus courantes de processus décisionnels, surtout s'il y a des signes avant-coureurs de désaccords. On peut procéder par vote en bonne et due forme, ou en sondant les membres pour connaître l'opinion majoritaire. Les groupes recourent souvent à ce mode de décision, inspiré du système démocratique, sans avoir conscience des problèmes qu'il peut engendrer. Le fait d'avoir recours à un vote peut faire naître des clans de perdants et de gagnants. La minorité des perdants, qui peut se sentir oubliée, négligée ou injustement traitée, risque de ne pas mettre un grand enthousiasme dans l'application de la décision des gagnants. Cette frustration peut persister et nuire à l'efficacité du groupe.

5. La décision par consensus : Le consensus se définit comme un accord général obtenu à la suite de discussions ; la solution

choisie reçoit l'appui de la plupart des membres, les autres acceptant de s'y rallier. Lorsqu'on parvient à un tel accord, même ceux qui s'opposaient à la position choisie savent qu'ils ont été écoutés et qu'ils ont eu l'occasion d'influer sur le cours des événements. Le consensus n'exige pas qu'on atteigne l'unanimité sur une question. En revanche, il exige que tout membre dissident ait la certitude raisonnable d'avoir pu s'exprimer et d'avoir été écouté.

6. La décision à l'unanimité : L'unanimité est probablement la conclusion idéale d'un processus décisionnel, puisque tous les membres du groupe sont alors entièrement d'accord avec la décision prise. C'est un mode de décision collective parfaitement logique et logiquement parfait, mais auquel il n'est pas toujours facile de recourir en milieu professionnel. La difficulté de gérer le fonctionnement du groupe jusqu'à ce qu'il parvienne au consensus ou à l'unanimité explique que les groupes prennent parfois leurs décisions selon les règles de l'autorité, du vote majoritaire ou même de la minorité.

Portée et limites de la décision de groupe

Pour qu'une décision soit efficace Norman R.F. Maier²⁶ (1963) insiste sur la qualité Q de la décision, objective et impersonnelle et sur l'adhésion A qu'elle remporte auprès des personnes concernées :

$$De = f(Q, A).$$

Si $Q > A$, haute qualité et faible adhésion, la décision est alors du ressort exclusif du responsable et éventuellement de spécialistes qualifiés. Par exemple : lancement de nouveaux produits, décentralisation, fixation de prix de vente...

Si $A > Q$, la décision est du ressort du groupe à défaut de quoi risque d'échec ; la qualité est influencée par de nombreux critères subjectifs. Par exemple : attribution d'un objet convoité, répartition de tâches indésirables, réglementation des heures supplémentaires ou périodes de congé...

$Q = A$ quand les décisions exigent à la fois une haute qualité et une forte adhésion – ce qui nécessite que le chef ait dépassé sa propre anxiété et que la technique de conduite de la discussion soit correcte.

²⁶Norman R.F. Maier, *Problem-solving discussions and conferences: leadership methods and skills*, New York, McGraw-Hill, 1963; *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Belmont, Calif., Brooks/Cole Pub. Co., 1970; *Psychology in industry: a psychological approach to industrial problems* (Boston, New York:, Houghton Mifflin, 1946; 2nd ed. 1955)

L'influence du degré de maturité du groupe

Les types de décisions collectives sont fonction du niveau de développement ou du degré de maturité du groupe.

A l'étape 1, le groupe n'est pas encore constitué bien qu'il y ait des personnes siégeant ensemble, les décisions, si elles sont exigées par la structure formelle, se font nécessairement par une procédure formelle imposée.

La pression de conformité ne joue pas. Interviennent puissamment par contre, l'identification au Président, ou les opinions dites « personnelles », reflétant les valeurs de groupes de référence extérieurs (ou les opinions des autres membres de la réunion investis de prestige).

A l'étape 2, les participants prennent des attitudes de défense ou de combat, jouent d'autres rôles de leur « répertoire habituel », et la décision, si elle est sollicitée à ce moment, ne peut que sortir d'une procédure imposée. La « majorité » ne se retrouve telle que par le hasard d'une question précise, sans correspondre à un sous-groupe réel, et la « minorité » a tendance à exiger la remise en cause de la décision.

Chacun essaie de faire admettre sa position. L'autorité joue nécessairement un rôle d'arbitre, de temporisateur, de conciliateur.

A l'étape 3, se produit le phénomène décrit par les disciples actuels de Freud sous le nom d'identification au groupe (surtout lors de la 1ère période). Dans et par la décision unanime, les participants manifestent symboliquement leur être-groupe ou leur désir de ne plus être des individus séparés. La décision, si elle est demandée, est sollicitée par des courants affectifs d'effusion qui compensent pour chacun le sacrifice de son masque social et de son individualité. La pression de conformité joue à plein.

Dans la 2ème période de cette même étape, la décision collective devient difficile à cause de l'affrontement général des opinions affirmées.

Ici jouent de nouveau les procédures formelles, l'influence de la structure officielle et de l'autorité, et l'influence de la structure informelle (alliance avec les personnes sympathiques ou d'idéologie voisine, pour lutter contre les autres).

A l'étape 4, la conscience des buts du groupe, des rôles réels de chacun, et de la responsabilité personnelle augmente régulièrement. C'est l'étape démocratique par excellence, et le groupe s'organise.

Les interactions jouent normalement leur fonction de stimulation réflexive et de changement d'opinion. L'opposition a un rôle et la majorité

(car la décision est ici nécessairement majoritaire, hormis dans les cas de provocation des réflexes de survie du groupe, qui rétablit le consensus défensif), a une consistance nouvelle.

A l'étape 5, le processus de développement des interactions atteint ses effets les plus pleins.

Autonome, conscient et organisé, le groupe ne prend nécessairement des décisions qu'à l'unanimité : en effet, la position finale émerge elle-même comme originale et collective après un lent travail d'élaboration en commun par des interactions positives et fécondes.

Œuvre coopérative du groupe, la décision l'exprime tout entier, et la coresponsabilité est totale (et totalement consciente).

Les effets de la décision de groupe

Par rapport à la dissonance cognitive :

- Recherche active d'informations tendant à produire une cognition consonante avec l'action de l'entreprise

- Une augmentation de la confiance dans la décision ou un accroissement de la différence d'attrait entre les deux termes de l'alternative impliquée par le choix, l'un et l'autre phénomène tendant à réduire efficacement la dissonance.

Par rapport au changement social :

- Les décisions portent à changer des habitudes et des attitudes.

- La décision du groupe aboutit à la suppression de l'inertie naturelle du groupe ; celui-ci devient capable de mobiliser ses énergies pour entreprendre de nouvelles tâches.

- Elle modifie son équilibre quasi stationnaire en facilitant l'érosion des normes anciennes et la cristallisation de nouvelles normes.

- Elle est actuellement considérée comme le moyen le mieux approprié à la prévention du phénomène de résistance au changement, qui s'oppose aux initiatives fécondes.

La clarification des mobiles et des fins personnels, conjuguée à la tolérance de chacun par rapport au point de vue d'autrui, est la condition même de la décision efficace.

La « vraie » décision de groupe est au terme d'un processus de discussion de la signification des faits problématiques et de discussion des solutions possibles, où chaque phase se caractérise par l'expression authentique des points de vue, l'écoute des autres et la communication.

La solution mobilise la créativité et tous seront motivés pour sa réalisation. La vraie décision de groupe est à l'opposé du conflit, du compromis ou de la solution dite « de synthèse » conciliant tant bien que mal des positions divergentes.

L'efficacité d'un groupe ne dépend pas seulement de la qualité des facteurs de production, mais aussi de la manière dont ses membres collaborent à la transformation de ces intrants pour produire les résultats recherchés.

Dès qu'on parle de gens qui « travaillent ensemble », on aborde des questions relatives à la dynamique de groupe, c'est à dire les phénomènes psychosociaux qui influent sur les relations personnelles des membres du groupe.

Dans l'optique des systèmes ouverts, cette dynamique correspond aux processus qui transforment les instants en produits ou en résultats.

Nous devons à George Homans un modèle classique de la dynamique de groupe qui repose sur deux types de comportements :

- les comportements prescrits et
- les comportements spontanés.

Dans une équipe de travail, les comportements prescrits sont ceux que l'organisation a déterminés officiellement et auxquels elle s'attend ; on pense par exemple, à la ponctualité, au respect de la clientèle et au soutien offert aux collègues. Quant aux comportements spontanés, ce sont ceux que les membres d'un groupe manifestent naturellement, en plus de ce que l'organisation leur demande ; ils résultent non pas des attentes extérieures à l'individu, mais de l'initiative personnelle.

Les comportements spontanés prennent souvent la forme d'actes qui vont au-delà des exigences d'une tâche et contribuent à ce qu'elle soit exécutée le mieux possible. Il est pratiquement impossible pour une organisation de décrire les comportements prescrits avec une précision telle qu'ils couvrent les exigences de toutes les situations qui peuvent se présenter en milieu de travail, et c'est ce qui rend les comportements spontanés si essentiels. Pensons, par exemple, à une employée qui prendrait l'initiative d'envoyer un courriel à un collègue absent d'une séance de travail pour le tenir au courant des décisions qu'on y a prises. Le concept d'autonomisation, un élément clé des milieux de travail hautement performants, s'appuie largement sur l'idée de laisser libre cours aux aspects positifs des comportements spontanés.

Le modèle de Homans sur la dynamique de groupe décrit aussi les relations entre les membres sous trois aspects :

1) les activités (tout ce que font les membres du groupe, leurs actions lorsqu'ils collaborent à l'exécution des tâches),

2) les interactions (les relations et les communications interpersonnelles) et

3) les sentiments (les émotions éprouvées, ainsi que les attitudes, les croyances et les valeurs exprimées).

Ces activités, ces interactions et ces sentiments peuvent prendre des formes tantôt prescrites, tantôt spontanées.

Décision collective

Techniques d'aide à la prise de décision collective

Pour tirer le meilleur profit possible du groupe dans la prise de décision, le dirigeant doit en gérer la dynamique de façon à équilibrer les contributions individuelles et le fonctionnement de l'ensemble.

Il doit, tout particulièrement, se méfier des problèmes de fonctionnement qu'entraînent souvent les séances de discussions libres sur un problème donné lors des délibérations d'un comité ou des réunions d'équipe. Dans de tels contextes, la pression des pairs vers la conformité, la prédominance d'un membre ou d'un clan et même l'atmosphère tendue de ces débats peuvent détourner le groupe de son objectif premier. Dans certains cas, il pourra s'avérer judicieux d'avoir recours à certaines techniques d'aide à la prise de décision collective.

Le remue-méninge :

Au cours d'une séance de remue-méninges, on invite tous les membres du groupe à émettre le plus d'idées et de suggestions possible, de façon rapide et sans se censurer. Le remue-méninge repose sur quatre règles essentielles :

- Aucune critique

Les membres doivent s'abstenir de commenter ou de critiquer les idées émises tant que le processus n'est pas terminé.

- Aucune censure

Comme le remue-méninge privilégie l'imagination et la créativité, chaque membre du groupe doit se sentir libre d'émettre les idées les plus radicales ou les plus étranges.

- Multiplicité des idées

On cherche à obtenir le plus grand nombre d'idées possible en tablant sur le fait que l'une d'entre elles se démarquera.

- Réflexion en escalade

On encourage chacun à reprendre les idées des autres et à les améliorer en les poussant plus loin ou en les combinant.

Cette technique de mise en commun des facultés créatrices d'un groupe favorise l'enthousiasme, un engagement plus profond et une circulation des idées très utiles à la résolution des problèmes.

La technique du groupe nominal :

Tout groupe traverse des périodes durant lesquelles les opinions des membres divergent à tel point que les discussions libres débouchent sur des désaccords et des conflits. La taille du groupe peut également rendre difficile la gestion des séances de remue-méninges et de discussion libre.

Dans de tels cas, le gestionnaire aura judicieusement recours à la technique du groupe nominal.

On divise le groupe en sous-groupes de six ou sept membres et on demande à chacun de répondre individuellement par écrit à une question précise – par exemple : « Que devrait-on faire pour améliorer la productivité de notre groupe ? » -, en notant le plus grand nombre possible d'idées et de suggestions. Puis, on fait un tour de table où chaque membre du groupe fait connaître ses réponses, lesquelles sont consignées au fur et à mesure sur de grandes feuilles de papier. Aucune critique n'est permise, mais l'animateur autorise les questions de clarification. Un nouveau tour de table permet aux participants de préciser leurs idées s'il y a lieu ; encore là, les critiques ne sont pas permises, l'objectif n'étant que de s'assurer que tous comprennent les tenants et les aboutissants de ce qui est suggéré. Enfin, on dresse par vote une liste hiérarchisée des meilleures réponses à la question nominale.

Cette technique permet d'évaluer des idées sans les problèmes d'inhibition, de conflits et de distorsion qui peuvent surgir au cours de discussions libres.

La technique Delphi :

Cette troisième approche de la prise de décision collective a été conçue par Olaf Helmer²⁷ et illustrée par la Rand Corporation lorsque les

²⁷Helmer O. (1972). "Cross-Impact Gaming", in *Futures*, June, pp. 149-167; Gordon, T. J., Pease, A. (2006). RT Delphi: An Efficient, "Round-less", Almost Real Time Delphi Method, *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321-333; Linstone H. A., Turoff M., *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Massachusetts, 1975; Pacinelli A. (1995). "Indagine Delphi sugli illeciti connessi

membres de ses équipes éprouvaient de la difficulté à se réunir. La technique *Dephi* repose sur une succession de questionnaires distribués à un groupe de décideurs. En résumé, on envoie aux participants un premier questionnaire énonçant le problème ; leurs réponses sont synthétisées par un coordonnateur, qui leur transmet son résumé analytique accompagné d'un questionnaire de suivi. Les membres du groupe y répondent et le processus se répète jusqu'à ce qu'un consensus émerge et qu'on parvienne à une décision claire. La technique Delphi a le mérite de permettre la prise de décision collective dans des situations où les membres ne peuvent pas renoncer ; par contre, certains de ses détracteurs lui reprochent de ne pas permettre aux participants d'expliquer ou de justifier leurs positions.

La prise de décision assistée par ordinateur :

Les TIC (technologies de l'information et des communications) permettent au processus décisionnel de se dérouler à distance et fournissent même des logiciels d'aide à la prise de décision collective. L'utilisation de plus en plus courante du remue-méninge virtuel est un exemple de cette tendance aux cyber-réunions : de leur ordinateur, les participants peuvent faire parvenir leurs idées, en interaction simultanée ou asynchrone, à un logiciel d'analyse qui compile et distribue les résultats. Évidemment, la technique Delphi et celle du groupe nominal peuvent être plus faciles à gérer par ordinateurs. La prise de décision assistée par ordinateur offre plusieurs avantages, notamment l'anonymat, le grand nombre d'idées soumises, l'efficacité de la mise en mémoire pour l'utilisation future et la possibilité de prendre en charge des groupes importants et dispersés.²⁸

Avantage et inconvénients de la prise de décision collective

Les groupes les plus performants ne s'en tiennent pas à un seul et même mode de prise de décision en tout temps et en toutes circonstances ; ils changent de mode de prise de décision selon le contexte et la nature du problème. En fait, il est important que le leader du groupe ait la capacité de l'aider à choisir le mode de prise de décision le plus approprié : celui qui mènera à une décision bien fondée et opportune, à laquelle les membres adhéreront vraiment. Le choix du mode de prise de décision doit tenir compte des avantages et des

all'attività della Regione Abruzzo", Quaderno di Statistica n. 6, Dipartimento di Metodi Quantitativi e Teoria Economica, Università "G. d'Annunzio", Pescara.

²⁸John-R Schermerhorn, James G.Hunt, Richard N.Osborn, Comportement humain et organisation, ERPI, 2010.

inconvénients de la prise de décision collective.

Avantage :

- La quantité d'information
- Le groupe dispose d'une plus grande somme de connaissances et d'expertise pour résoudre le problème.
- La diversité des options
- Le groupe explore un plus grand nombre de voies, ce qui évite l'étroitesse de vues.
- La compréhension et le consentement
- Les membres du groupe comprennent et acceptent mieux la décision finale.
- L'engagement
- Les membres du groupe se sentent plus engagés face à la décision et sont donc plus motivés à contribuer à sa mise en œuvre.

Inconvénients

- La pression des pairs
- Les membres peuvent se sentir obligés d'acquiescer à ce que le groupe semble souhaiter.
- La prédominance d'une minorité
- Un individu ou un clan peut imposer ses vues au groupe, ou le manipuler pour l'amener à la décision qu'il favorise.
- Le temps requis
- La participation d'un grand nombre de personnes aux discussions ralentit le processus décisionnel ; les décisions de groupe exigent généralement plus de temps que les décisions individuelles.

Un danger : La pensée du groupe

Le psychologue social Irving Janis a constaté un problème potentiel majeur à la prise de décision collective : la pensée de groupe, c'est à dire la tendance, chez les membres de groupes où la cohésion est très forte, à perdre tout sens critique.

Selon Janis, la cohésion du groupe exige un degré élevé de conformisme, de sorte que ses membres finissent par être peu disposés à critiquer les idées et les suggestions des autres.

Le désir de préserver leur cohésion et d'éviter les différends, les pousse à privilégier l'obtention d'accords au détriment de l'analyse critique, ce qui peut donner lieu à des décisions peu judicieuses.

XI. La réunion

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.

Néanmoins, les réunions sont « chronophages » (traduisez « consommatrices en matière de temps ») et doivent donc être les plus courtes possible et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets. La réunion est l'un des instruments de travail le plus efficace pour promouvoir à l'intérieur du groupe un climat favorable de travail, de respect réciproque, de créativité et de croissance constructive du groupe à travers la planification des objectifs.

On parle d'une réunion lorsque 3 ou plus se rencontrent pour :

- Présenter des informations ;
- Donner/recevoir un feedback ;
- Planifier les activités ;
- Résoudre des problèmes ;
- Prendre des décisions.

Qu'elle soit stratégique, de direction, commerciale, de production, une réunion efficace est une réunion bien préparée à la fois par l'animateur, mais aussi par les participants, parce que se préparer c'est se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.

Le succès d'une réunion repose sur sa préparation, la qualité de son animation (qui réside dans l'aptitude de l'animateur à encadrer le déroulement de la réunion et à développer un climat propice à l'échange et à la construction), la pertinence de sa restitution (compte rendu, plan d'actions concrètes, etc.).

Sortes de réunion

Réunion informative :

Elle consiste à

- Fournir des données préliminaires ;

- Mettre à jour la situation ;
- Expliciter les politiques de l'organisation ;
- Donner des dispositions ;
- Répandre les connaissances (know how) ;
- Faciliter l'homogénéité de la manière de travailler.

Réunion consultative :

Elle a pour objectif :

- Recevoir les points de vue et les avis ;
- Evaluer les aspects globaux ;
- Confronter les compétences spécifiques ;
- Elaborer des alternatives ;
- Préparer des décisions.

Réunion décisionnelle

Son objectif est de:

- Choisir entre différentes propositions ;
- Définir des plans d'action ;
- Etablir des responsabilités ;
- Commencer de nouvelles décisions.

Les phases d'une réunion

On distingue 3 phases de la réunion : La préparation, la gestion (tenue) et la clôture. Aucune de ces trois phases n'est à sous-estimer. Pour rendre efficace une réunion, il est important de tenir compte de chacune de ces étapes et organiser de manière optimale chacune d'elles.

Préparation

- Définir avec clarté l'objectif ;
- Sélectionner qui doit y prendre part (seulement les personnes importantes, et non toutes les personnes disponibles et intéressé);
- Préparer l'ordre du jour (ordonné de manière logique et séquentielle)
- Prédéposer le matériel ;
- Envoyer à l'avance l'ordre du jour et les informations nécessaires pour permettre aux participants de se préparer.

- Décider la durée de la réunion et informer sur l'heure de conclusion ;
- Donner valeur temporelle à l'ordre du jour (attribuer le temps en fonction de l'importance du sujet).

L'utilisation de la **méthode « TOP »** permet de préparer méthodiquement la réunion en définissant les principaux objectifs de la réunion :

Méthode « TOP » :

- **T** : définir clairement le **thème** de la réunion, c'est-à-dire « De quoi allons nous parler ? ».
- **O** : définir l'**objectif** à atteindre à l'issue de la réunion, c'est-à-dire « Devons nous trouver des solutions, présenter uniquement les problématiques, présenter des résultats ? ».
- **P** : définir avec précision le **plan**, l'ordre du jour, les points à aborder pour atteindre l'objectif.

Toutes ces informations doivent ensuite être retranscrites dans un ordre du jour présentant :

- le **TOP** ;
- la **liste de participants** (il est possible, et même recommandé, d'y faire figurer le rôle de chacun, la raison de sa présence, qui ne tient pas forcément compte que de sa fonction mais aussi de la valeur ajoutée qu'il pourra apporter dans la réunion) ;
- les **aspects matériels** tels que le lieu, l'heure de la réunion, la durée, etc.
- **Les participants : les choisir, les préparer**

Le choix des participants doit se faire en tenant compte de plusieurs critères : la compétence, l'autorité et l'intérêt vis-à-vis du ou des sujets abordés. Dans tous les cas, hormis pour les réunions d'information, il est important de limiter le nombre de participants à dix. Au-delà, l'animation devient plus difficile.

Des éléments de préparation peuvent aussi être remis aux participants afin qu'ils puissent les compléter ou se préparer. Ces éléments peuvent être des synthèses, analyses, graphiques, conclusions des précédentes réunions, etc.

• **La logistique garante d'une bonne organisation**

Vient enfin la préparation des éléments logistiques (souvent négligés) tels que le tableau blanc, rétroprojecteur, matériel audiovisuel, les feutres, etc.

Il convient de s'assurer également du bon fonctionnement de ces équipements. Il n'est pas du meilleur effet de faire attendre les participants 15 minutes le temps que l'animateur trouve un feutre qui fonctionne correctement.

• *Opportunité de la réunion*

Avant toute chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnisme aigüe » :

- Quel est l'objectif de la réunion ?
- Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ?
- Une web conférence ou réunion en classe virtuelle (via internet) suffirait-elle ?

• *Périmètre de la réunion*

- **Nombre et qualité des participants** : Il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants, afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique ou politique.

- **Durée** : Idéalement, la durée de la réunion ne devrait pas dépasser 2 heures.

- **Ordre du jour** : Il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour

• *Date et réservation de la salle*

En fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date où les participants sont disponibles. Les périodes de vacances scolaires doivent notamment être évitées dans la mesure du possible.

La date de la réunion doit être prévue au minimum 15 jours à l'avance, afin de permettre l'envoi des invitations et des convocations aux participants dans des délais décents. La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :

- Capacité de la salle (en termes de places assises) ;
- Dimensions et forme de la salle (selon le type de présentation ou d'animation) ;
- Besoin d'un accès à internet ;
- Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels (vidéo projecteur).

• *Prévenir les participants*

Diffuser l'ordre du jour à l'ensemble des participants, en précisant notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Eventuellement transmettre un plan d'accès récapitulant les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare) à proximité du lieu de la réunion.

Si possible et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, un document préparatoire, envoyé préalablement à la tenue de la réunion et situant le contexte, faisant éventuellement apparaître quelques questions clés, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention.

- **Convocation** : Selon les entreprises ou organisation, une convocation doit être établie pour les personnels afin qu'un ordre de mission leur soit adressé. Il s'agit de contraintes réglementaires permettant de valider le déplacement des personnels.

- **Invitation** : une invitation devra être adressée aux participants autres que les personnels de l'entreprise ou de l'organisation.

La gestion

- Illustrer l'objectif et l'ordre du jour aux participants ;
- Monitorer les temps (suivre et contrôler le déroulement en fonction des temps attribués)
- Maintenir la discussion en cohérence avec l'objectif de la rencontre.
- Si le projet est en rapport avec des projets en cours d'exécution ou à une précédente réunion, faire un petit résumé des éléments qui ont émergé de la précédente réunion.;
- Modérer les interventions, en limitant ceux qui parlent trop et en stimulant le timide à intervenir ;
- Sélectionner et évaluer des informations, en indiquant les priorités ;
- Pour des réunions de décision, obtenir du groupe la meilleure décision.

L'animation d'une réunion demande certaines qualités personnelles telles que l'assertivité (en résumé, il s'agit de la faculté à savoir dire non et imposer ses choix dans le respect de l'autre), l'empathie, le leadership. Mais encore une fois, une réunion bien préparée est toujours plus facile à annoncer et à gérer.

• *Tour de table*

Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant. Il est fortement recommandé de demander aux participants de faire un effort particulier lors de la description de leur activité et notamment d'éviter l'utilisation de sigles.

• *Désignation d'un rapporteur*

Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunion, chacun devra être rapporteur à son tour.

• *Feuille d'émargement*

Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement. Une feuille d'émargement type est en annexe de ce document.

• *Récapitulatif du relevé de décision précédent*

A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédente peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.

• *Rappel de l'ordre du jour*

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants. Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en débuts de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion.

• *Mettre à l'aise*

Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une salle correctement dimensionnée et avec une température adaptée permettront de rendre une réunion plus efficace.

• *Rédiger un relevé de décision*

Un « **relevé de décisions** », établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges. Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif : un responsable doit être désigné pour la mise en œuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.

• *Date de la prochaine réunion*

S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion (s) suivante (s).

Clôture

Il ne faut jamais sous-estimer cette phase. C'est le passage fondamental pour ne pas perdre le sens même de la réunion, des considérations faites au cours de la rencontre.

À l'issue de la réunion, une synthèse écrite (soit par l'animateur, soit par le secrétaire désigné) doit être diffusée à l'ensemble des participants. Ce compte

rendu résumera : les objectifs de la réunion ; la liste des participants ; le ou les sujets abordés ; la liste des...

• **Rédiger le compte-rendu**

Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ». Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :

- Objet de la réunion,
- Date de la réunion,
- Participants (et excusés),
- Ordre du jour,
- Résumé de chaque point de l'ordre du jour,
- Relevé de décisions

Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision. Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :

- Acter des décisions
- Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissant.
- Capitaliser l'information, pour mémoire.

• **Diffuser le compte-rendu**

Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

Sept Conseils pour organiser une réunion efficace

• **Définir des objectifs précis**

Le succès d'une réunion tient à sa préparation. « *Inutile de se réunir à cadence régulière, tous les lundis matin par exemple. Pour être efficace, vous devez le faire uniquement lorsque vous savez à quoi cela va servir* ». Définir les objectifs de cette réunion permet de décliner l'ordre du jour. Etablissez celui-ci de manière claire et concise, en détaillant les thèmes abordés. Cela permettra d'évaluer le temps nécessaire à la réunion et peut-être d'éliminer certains points. « *Il faut se montrer raisonnable: une réunion habituelle de travail de deux heures*

suffit en général».

- **Choisir les bons participants**

« *Veillez à ce que tous les collaborateurs présents aient un réel intérêt à prendre part à la réunion* ». Un bon remède contre l'ennui et les bâillements éventuels... L'animateur peut aussi prévoir la présence de certaines personnes pour une partie de la réunion, selon les points abordés. « *Les participants arrivent souvent avec un bloc-notes vierge et un stylo, alors qu'il faudrait venir avec un dossier contenant l'historique des réunions et une présentation de leur intervention* ».

Pour chasser l'esprit d'improvisation et l'inefficacité qui s'ensuit, prévenez vos collaborateurs à l'avance de la tenue de la réunion, de l'ordre du jour et de son amplitude horaire. Demandez-leur clairement de se préparer pour un débat construit, en précisant par exemple sur chaque invitation que vous attendez d'entendre qu'il intervienne sur une question particulière. Ils se prépareront d'autant plus qu'ils sauront combien de temps sera accordé à chaque point. Afin d'optimiser la dynamique des échanges, n'excédez pas huit ou dix personnes par réunion.

- **Penser au lieu et à l'heure**

L'endroit où se déroulera la réunion est important : « *Pour rendre la présence du patron moins pesante, évitez son bureau* », estime René Moulinier. Le choix d'une salle de réunion s'avère donc plus judicieux. Fuyez les salles aveugles - les participants se fatiguent beaucoup plus vite s'ils ne sont pas éclairés par la lumière du jour - ainsi que les parois en béton, qui réverbèrent le son, et préférez les murs clairs. Pour mettre l'animateur au centre du groupe, l'idéal est une table en « U ». Lors de réunions exceptionnelles et qui durent longtemps, une pause s'impose au minimum toutes les deux heures. Evitez si possible le créneau 14 heures- 16 heures, moment de la journée où le cerveau est le moins en alerte en raison de la digestion.

- **Respecter les horaires**

Avertissez les participants que la réunion commencera à l'heure. C'est le meilleur moyen pour qu'elle se termine en temps voulu, simple règle de respect de l'organisation du travail de chacun. Si quelqu'un arrive en retard, l'animateur peut arrêter momentanément le cours de la réunion pour le faire remarquer. Parions que le retardataire fera davantage attention à sa montre au prochain rendez-vous...

Veillez aussi à respecter l'ordre du jour et les temps alloués, à l'avance, pour chaque problématique. Si les deux tiers des participants conviés n'ont pas le temps d'aborder leur sujet, ils risquent de se montrer frustrés d'avoir travaillé pour rien et d'être déçus par la réunion. L'animateur ne doit donc pas hésiter à

rappeler à l'ordre les « moulins à parole ».

• Animer en écoutant

Le choix du supérieur hiérarchique comme animateur de la réunion n'est souvent pas le meilleur : la fonction nécessite de ne pas être l'un des participants les plus impliqués. Garant du rythme de la réunion, l'animateur parle peu et se montre capable de faire s'exprimer les autres pour atteindre les objectifs fixés. Il régule le temps de parole. Quand un nouveau problème menace d'accaparer la discussion, il le traite comme un point séparé de l'agenda et le reporte.

Sachez également que les conflits ressortent souvent lors des réunions. *« Si un point important met aux prises deux interlocuteurs, il ne faut pas les laisser monopoliser la parole, mais les amener à se rencontrer pour en discuter en dehors, et à en communiquer les résultats à la prochaine réunion par exemple ».*

• Etablir des règles claires

Une réunion commence toujours par la formulation claire des thèmes à l'ordre du jour, ainsi que le timing prévu pour chacun des points. En effet, les participants n'ont pas forcément tout noté. *« L'animateur doit passer une sorte de contrat avec le groupe afin de cadrer l'esprit de la réunion. En début de réunion, il pose comme principe que ceux qui veulent critiquer fassent une contre-proposition, afin de débattre ensuite de toutes les propositions ».* Avec une critique positive, le débat sera plus constructif. L'animateur rappelle aussi que si certains points ne sont pas abordés, ils seront reportés à la réunion suivante, et désigne un secrétaire de séance, qui prendra note des décisions. Cette présentation de début de séance ne doit pas durer plus de deux minutes.

• Synthétiser les résultats

En fin de réunion, l'animateur résume, à l'oral, les décisions arrêtées, les missions de chacun d'ici à la prochaine rencontre et les points encore en discussion, à inscrire sur un prochain ordre du jour. Il évalue ainsi avec l'assistance si les objectifs de la réunion ont été atteints, ce qui lui permet en outre d'être certain que tout est clair dans l'esprit des participants et qu'ils ont tous compris la même chose. Le secrétaire de séance diffuse ensuite, dans les 24 heures, un compte rendu destiné aux participants et à ceux que le sujet intéresse. Précis et concis, celui-ci ne doit pas dépasser deux pages.

N.B. :

Il n'est pas opportun de tenir une réunion quand

- Le but n'est pas clair ;
- Il n'y a pas de temps, par pression des événements ;

- Les données sont insuffisantes ;
- La communication est plus efficace avec d'autres moyens ;
- La décision est déjà prise
- Il y a trop de conflictualité à propos du sujet à débattre
- La réunion est proposée comme moyen pour ralentir une action

Utilisée de manière erronée, une réunion perd son efficacité et devient peu productive.

RISQUE

- La Réunion peut perdre de vue son but opératif, en devenant un "rituel" ;
- Il peut y arriver que prédomine un "effet confession", dans le cas où chacun intervient en dehors de l'ordre du jour.

Références bibliographiques

Peter Stockinger. Le Plan de communication : Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Méthodologie des projets de communication » (INALCO, Paris 2016). Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Méthodologie des projets de communication » (INALCO, Paris 2016). Paris, France. 2016, pp.126.

Peter Stockinger. L'identité visuelle de la communication d'une organisation. Séminaire M2

(Séminaire CIM5A03A). Paris - INALCO 2015 - 2016. Master. Pratiques de communication III, Paris, France. 2015, pp.69.

Peter Stockinger. Place et fonction de la marque dans la communication des organisations. . Master. Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Pratiques de communication » (INALCO, Paris 2016). Paris, France. 2016, pp.54.

Nous recommandons également de consulter notre document de travail « Sémiotique des cultures. Le design d'un projet d'étude culturelle (Champ d'application : La culture quotidienne). Support du séminaire « Sémiotique des cultures I et II » (Paris, INALCO 2017) » (Stockinger : 2017a), plus particulièrement le chapitre 3.8 : « Définir le plan d'action pour un projet d'études culturelles ») qui fournit des informations pratiques au sujet de la description de la tâche 6 (« Définition d'une structure du management du projet de campagne de communication »).

Pour une meilleure compréhension des différentes tâches impliquées dans la définition et la conduite d'un projet de campagne de communication, nous recommandons la consultation/lecture des ouvrages suivants :

Eric Bizot, Marie-Hélène Chimisanas et Jean Piau : La communication. Le programme en 70 fiches. Paris, Dunod, 2010 (niveau BTS de communication – ouvrage très utile pour vérifier, à l'aide d'un ensemble fiches pratiques, ses connaissances dans le secteur de la communication appliquée)

Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix et Christel de Lassus : (Maxi Fiches de) Communication marketing. Paris, Dunod, 2011.

Georges Lewi et Jérôme Lacoeyllhe : Branding management. La marque, de l'idée à l'action, 3ème édition. Paris, Pearson 2012.

Alina Wheeler : Designing Brand Identity. Hoboken, John Wiley & Sons 2013 (excellent ouvrage pour une approche à la fois créative et méthodologiquement rigoureuse des six tâches constitutives d'une campagne de communication)

- Laura R. Oswald : *Creating Value. The theory and practice of marketing semiotics research*. Oxford, Oxford University Press 2015 (également excellent ouvrage, très didactique et illustré permettant de mieux comprendre les enjeux décisifs des tâches 2, 3 et 5 dans un projet de campagne de communication)
- Gérard Derèze : *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Louvain-la-Neuve, de Boeck 2009 (ouvrage didactique introduisant dans différentes techniques empiriques telles qu'observation, entretien, enquête photographique, ... pouvant être utilisées pour évaluer une campagne de communication).
- Alderfer C.P., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, 1973.
- Ansoff H., *The New Corporate Strategy*, International Editions, 1988
- APEC, « Les cadres et leurs carrières : projets et conseils », in : https://jd.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/les_cadres_et_leur_carriere_projets_et_conseils/f14893f230aff0a65ac541259789cc85.pdf.
- Apec, « Les fondamentaux du management d'équipe », in : <https://cadres.apec.fr/Emploi/Ma-carriere/Tous-nos-conseils/Vie-en-entreprise/Les-fondamentaux-du-management-d-equipe>.
- ASP, « Diriger : finaliser, animer et contrôler », in : http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/diriger-finaliser-animer-et-controler-tstg_man_01.
- Bennis, W., *On Becoming a Leader. The leadership classic*, New York, Basic books, 2009.
- Blake R, Mouton J, *Grille managériale : La clef d'excellence de leadership*, 1964.
- Blake, R., Mouton, J., *La troisième dimension du management*, Les Éditions d'organisation, 1987.
- Blake, R., Mouton, J., *Les deux dimensions du management*, 2^e éd., 1983 ; Robert Blake, Jane Mouton, *The Managerial Grid© III. The key to leadership excellence*, Gulf Publishing Company, 1985;
- Blake, R., Mouton, J., *The New Managerial Grid*, 1978;
- Burns, J.M, *Leadership*, N.Y, Harper and Row, 1978.
- Business Insider, « Comment manager tous les types de personnalité », in : <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/manager-selon-la-personnalite>.
- CAVELIER, J., « Sept conseils pour organiser une réunion efficace », *Artisans*

Mag,53 (01/09/2008), in : <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/conseils-organiser-reunion-efficace-301601.htm#cHqdVt8DIXVMP2dq.97>].

Certo, S.C., *Modern Management*, Allyn and Bacon, Boston,

Demos, « Les fondamentaux du Leadership : Formation management d'équipe : Organiser, une fonction clé du manager », in : <http://www.demos.fr/chaines-thematiques/management-equipe-leadership/pages/post-1500.aspx>.

CRISTOL Denis, *Management et communication : 100 exercices. Jeux et cas pratiques pour former autrement*, Paris, ESF éditeur, 2018 (5^e édition).

Drucker, P., *Las nuevas realidades*, Edhasa, Barcelona, 1989.

Ducker, P., "History and theory of management", *Harvard Business Review* (september-October 1988), p. 82.

DWpro, « qu'est-ce que la visioconférence ? », in : <http://www.dwpro.fr/solutions-produits/visioconference/definition-visioconference>.

Edeker, M. et Cie, "Integrating leadership: The leadership circumplex", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23/3 (2012), pp. 435-455.

Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999

Forrester J., *World Dynamics*, Pegasus Communications, 1973

Goleman, D., "Leadership That Gets Results", *Harvard Business Review* (March-April 2000).

Goleman, D., *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village mondial, 2005.

Gratton L., « Un entretien sur la motivation », *Liaisons Sociales Magazine*, n°78 (2007).

Helmer O., "Cross-Impact Gaming", in *Futures* (June 1972), pp. 149-167; Gordon, T. J., Pease, A., "RT Delphi: An Efficient, "Round-less", Almost Real Time Delphi Method", *Technological Forecasting and Social Change*, 73/4(2006), pp. 321-333;

Hersey, p. Et k. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1972.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D., *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, 2012. ;

Herzberg F.I., *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, 1993.

Hill, T. & R. Westbrook, "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*, 30/1 (1997), pp. 46-52.

Hunger, J.D., Wheelen, T.L., *Strategic Managment*, 5th edition, Addison-Wesley Publishing Company Reading (Usa), 1996.

- Ifop, « Le rôle sociétal du café en entreprise », in : http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=2473.
- IMBERT Maurice (avec la collaboration de Valérie Brouard), *La communication managériale. Méthodes et bonnes pratiques*, Paris, Dunod, 2015.
- J.A.F. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., *Management*, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA), 1992;
- Jaimes N., « Les éléments de rémunération pour motiver vos salariés », in : <http://www.journaldunet.com/management/remuneration/remuneration-et-motivation/>.
- Josien S., Landrieux-Kartochian S., *Management des entreprises*, lextenso éditions, 2011.
- JUDGE, T. et PICCOLO, R.F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 5(2004), pp. 755-768.
- Kahler T., *Le grand livre de la Process Thérapie*, Eyrolles, 2010
- Korda P., « Sept conseils pour motiver en période incertaine », *L'entreprise*, n°295 (2010).
- Lagoutte C., « Comment «rebooster» la motivation des salariés », in : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/10/03/01010-20101003ARTFIG00269-comment-rebooster-la-motivation-des-salaries.php>.
- Laporte, J.M., *Comunicazione interna e management nel no-profit*, Milano, FrancoAngeli, 2013.
- Leban R., *Management de l'entreprise, Principes et meilleurs pratiques*, Editions d'Organisation, 2005
- Linstone, H. A., Turoff, M., *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Massachusetts, 1975;
- Maier C., *Bonjour paresse : De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, 2004.
- Maier, N.R.F., *Problem-solving discussions and conferences: leadership methods and skills*, New York, McGraw-Hill, 1963; *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Belmont, Calif., Brooks/Cole Pub. Co., 1970; *Psychology in industry; a psychological approach to industrial problems* (Boston, New York., Houghton Mifflin, 1946; 2nd ed. 1955)
- Mazzei, A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa. Relazioni e sense-making per gestire e competere*, Milano, FrancoAngeli, 2015.
- McCarthy, D., *The Great Leadership Development and Succession Planning Kit: Part One*, BookBaby, 2012.

- Mcgregor D., *La Dimension Humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974.
- Mintzberg, H. (1984 et 2006). *Le manager au quotidien - Les dix rôles du cadre*. Eyrolles - Editions d'Organisation, 2006.
- Moch O., « Les différents types de management », in : <http://olivier-moch.overblog.net/article-les-differents-types-de-management-125133840.html>.
- MORIN, P. (1997). *L'art du Manager - De Babylone à l'Internet*. Editions d'organisation, 1997.
- MORIN, P. D., (2004). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Editions d'organisation, 2004.
- MULLER, J.-L. s., *Guide du management et du leadership*, Les usuels de Retz, 2007.
- MULLER, J.-L., *Les nouveaux styles de management*. ESF Editeur, 2004;
- Ned HERRMANN, *The Whole brain business Book*, , Ed. McGraw Hill, 1996; IDEM, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Ed. Retz, 1992 ; IDEM, *The Creative Brain, Brain Books*, Lake Lure, North Carolina, 1990; IDEM, *The Whole Brain Business Book*, McGraw-Hill, New York, NY, 1996; IDEM, *La créativité dans l'entreprise*, Éditions Retz, 1990 ; Voir aussi Béatrice MILLETRE, *Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués*, Ed. Payot, 2007 et Stéphane DEMILLY, *Manager avec l'approche Herrmann*, Eyrolles, Éditions d'organisation.
- OUCHI W. G., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981;
- OUCHI W.G. et JAEGER A.M., "Type Z Organizations, Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, 1978;
- OUCHI W.G. et JOHNSON B., *Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being*, *Administrative Science Quaterly*, 1978.
- Pacinelli A., "Indagine Delphi sugli illeciti connessi all'attività della Regione Abruzzo", *Quaderno di Statistica* n. 6 (1995).
- Pierre COLLERETTE, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1991.
- Rojot J., Bergman A., *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., *Comportement humain et organisation*, ERPI, 2010.
- Sfez L., *Critique de la décision*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992
- Simon H., *Administrative Behavior*, Free Press, 1997
- Voir « Loi de Pareto ». Wilfried Pareto, *Cours d'économie politique* (1897); *Les systèmes socialistes* (1902); *Manuale di economia politica con una introduzione alla scienza*

sociale (1906); *Trattato di sociologia generale* (1916); *Fatti e teorie* (1920).

WAGNER, J.A., et GOODING, R.Z., "Effects of Societal Trends on Participation Research", *Administrative Science Quarterly*, 32/2 (Jun., 1987), pp. 241-262.

Wright, P., Pringle, CD., Kroll, M.J., *Strategic Management*, Allyn and Bacon, Boston 1992.

Zaleznik A., "Managers and leaders: Are they different?" *Harv Bus Rev* 2004; 82(1), pp. 74-81.