



LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

-

Votre support de formation

CONTENU DU MODULE DE FORMATION

- 1. Introduction : Comprendre le système entreprise et la mission du cadre.**
Les 5 missions du manager : organiser, animer les équipes, développer le système QHSE, développer les compétences et l'innovation, organiser les communications. Qui fait quoi (la mission du cadre). Les niveaux de décision. L'efficacité managériale. Les compétences attendues d'un cadre.
- 2. Organiser l'activité. Optimiser la performance de l'équipe.**
Définir les objectifs et les priorités de mon unité. Etablir le diagnostic d'équipe. Réaliser le tableau de bord d'activité. Etablir et formaliser un plan d'action. Manager par les processus. L'approche processus. Organiser, améliorer la performance de l'équipe. Les grands principes de l'organisation.
- 3. Animer l'équipe. Diriger, coacher, autonomiser.**
Les ressorts de l'action. Notions de motivation, adhésion, satisfaction, implication. La notion de pouvoir. Les préférences cérébrales de Hermann. La notion d'équipe.
- 4. Faire vivre le système QHSE. Développer la qualité, la sécurité, l'hygiène, l'environnement**
Le système QHSE de l'entreprise. Les objectifs QHSE de votre unité. Détecter les risques psychosociaux.
- 5. Développer les compétences et l'innovation. Développer la compétence et l'autonomie des collaborateurs.**
La notion de compétence individuelle. La notion de compétence d'équipe. Évaluer. Conduire un entretien annuel. Rappel des fondamentaux de la communication. Développer l'autonomie des collaborateurs. Déléguer. Accompagner les collaborateurs. Pratiquer un management situationnel.
Accompagner les changements. Accompagner le processus de deuil.
- 6. Organiser les communications. Maîtriser les processus de communication.**
Identifier les processus et les outils de communication. Travailler en « transverse »
- 7. Synthèse et résolution d'un problème de management**

LA MISSION DU MANAGER ET DU CADRE

Selon vous, quelle est la mission d'un manager ou d'un cadre ?

LA FICHE DE POSTE OU DE FONCTION

Entreprise LAMEILLEURE

DÉFINITION DE POSTE (Ou fiche de fonction)

Poste de :

Date de mise à jour :

Service :

MISSION GÉNÉRALE DU POSTE :

STATUT - NIVEAU HIÉRARCHIQUE :

RÔLE PARTICULIER :

Principales activités EN AUTONOMIE :

PRINCIPALES ACTIVITÉS EN COLLABORATION et Type de collaboration :

Objectifs à atteindre	Indicateurs (Mesurable, observable ou évaluable)	Délais	Moyens

<p>QUELLES SONT LES COMPÉTENCES CLÉS ATTENDUES AU POSTE :</p>	
<p>QUELS SAVOIRS : (Théoriques, généraux, techniques, procéduraux, autres)</p>	
<p>Niveau d'études :</p>	
<p>Autres :</p>	
<p>QUELS SAVOIR-FAIRE : (Quelle expérience, quelle pratique, quel niveau de maîtrise, etc...)</p>	
<p>QUELLES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS : (Quelles attitudes, quels savoir-faire relationnels, quelles valeurs)</p>	
<p>L'ÉVOLUTION DES POSTES ET DES MÉTIERS (Quelles sont les évolutions prévisibles de ce poste ?)</p>	
<p>ÉVOLUTION DU TITULAIRE POSTE : (Vers quel autre poste/métier, ce poste peut-il conduire ?)</p>	

LES 40 ROLES DU MANAGER

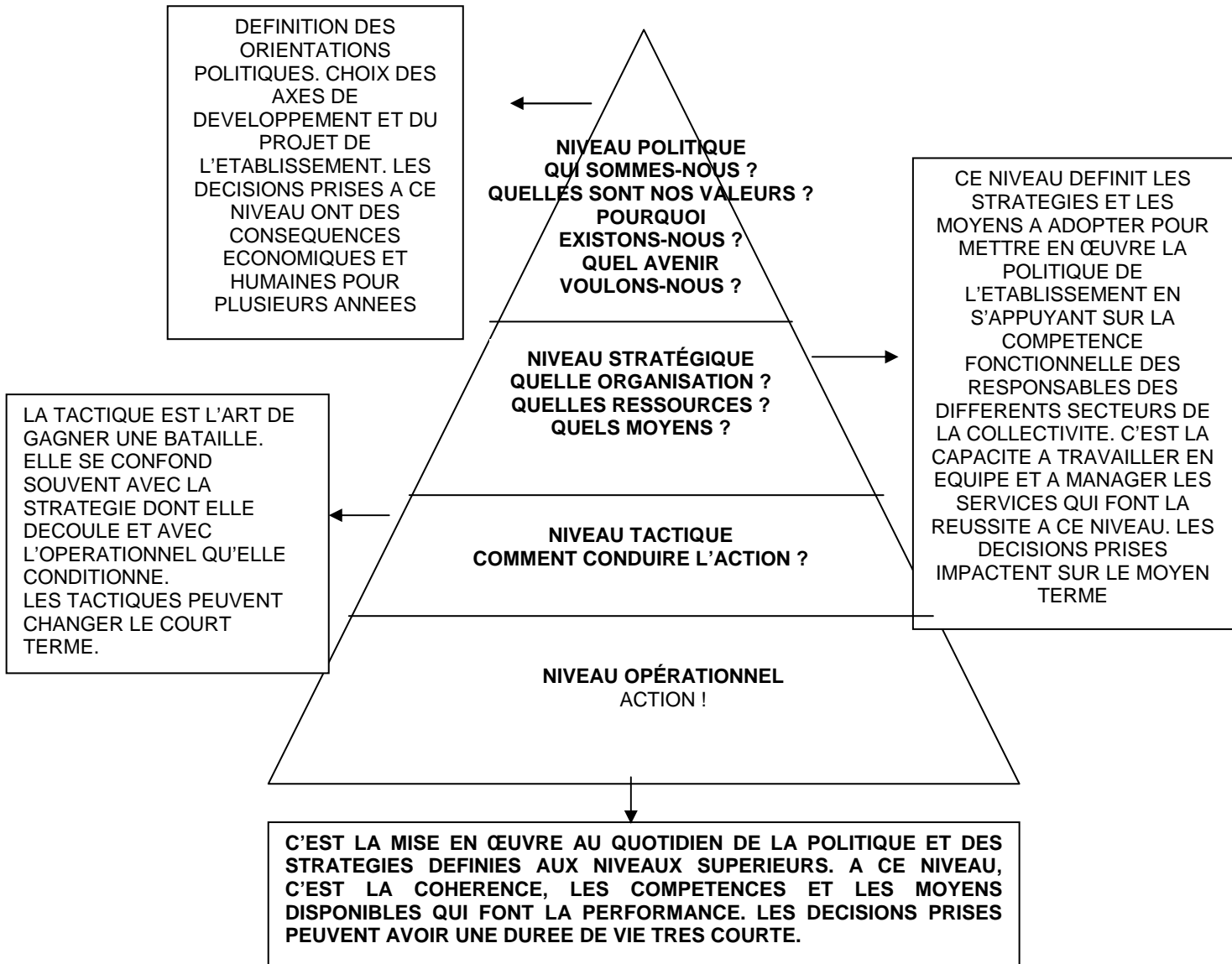
LES CINQ FONCTIONS DU MANAGER

1. ORGANISER L'ACTIVITE,
2. ANIMER ET DIRIGER LES HOMMES,
3. DEVELOPPER LA QUALITE (SECURITE, HYGIENE, ENVIRONNEMENT, DETECTER LES RPS).
4. DEVELOPPER LES COMPETENCES ET L'INNOVATION,
5. ORGANISER LES COMMUNICATIONS.

LES 40 ROLES DU MANAGER (ALPHABETIQUEMENT)

- Actions correctives
- Changements
- Collègues
- Communications
- Conditions de travail
- Contrôle
- Coordination entre unités
- Décisions
- Définition des rôles
- Délégation
- Désaccords
- Diagnostic
- Evaluation des résultats
- Flexibilité
- Fonctionnels
- Formation (coaching)
- Gestion du Personnel
- Influence
- Information
- Innovation
- Mesure
- Motivation
- Moyens
- Objectifs
- Participation
- Plan
- Politiques de l'entreprise
- Procédures
- Productivité
- Programme
- Règles du jeu
- Relations hiérarchiques
- Rentabilité
- Représentant du personnel
- Résolution de problèmes
- Réunions
- Stratégie
- Structure
- Synergie
- Traitement des erreurs

LES NIVEAUX DE DECISION



Plus le niveau de décision est élevé, plus la décision impacte fortement et pour longtemps sur l'environnement.

Selon ce modèle,

DECIDER DE DEVELOPPER LES CRECHES D'ENTREPRISE est une décision POLITIQUE,
 OPTER POUR L'EXTERNALISATION est une décision STRATEGIQUE,
 ELABORER LE CAHIER DES CHARGES est une décision tactique,
 REALISER L'APPEL D'OFFRES est une action opérationnelle.

A VOUS !

Quel est le métier de votre entreprise ? Son projet ? Ses avantages concurrentiels ? Ses problématiques actuelles ?

A quelle place vous situez-vous dans la hiérarchie de l'entreprise ? Quels types de décisions prenez-vous ?

Qu'en déduisez-vous quant à votre rôle ?

Temps alloué : 20 mn.

La Performance Managériale

Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises

<http://www.hpsas.com/26-performance-manageriale.html>

A VOUS !

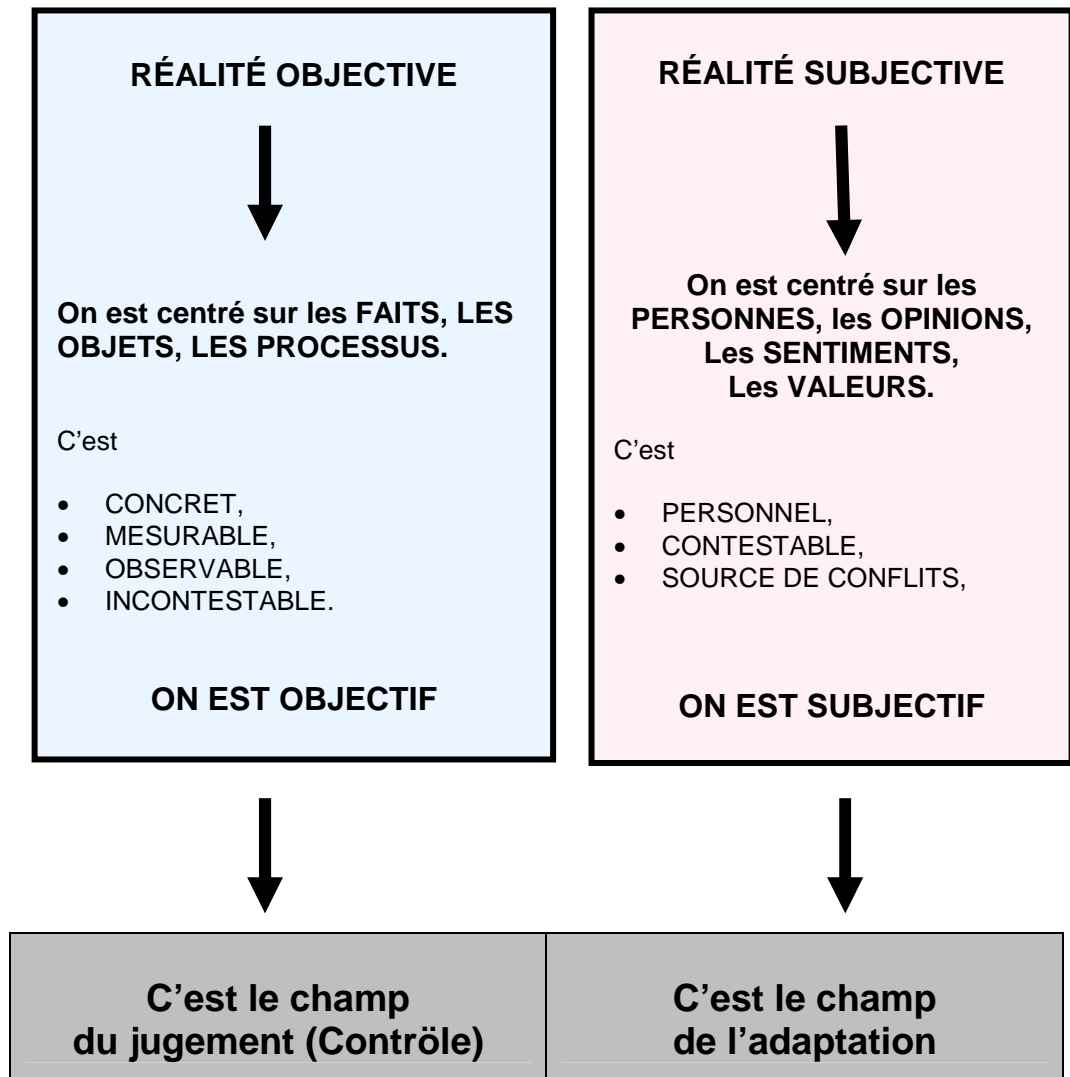
TRAVAIL A FAIRE EN INTERSESSION

Ecrivez votre mission réelle.
Identifiez vos compétences clés et celles que vous devez acquérir.
Faites valider par votre responsable.

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ MANAGERIALE ?

Pour être efficace en matière de management, il faut être réaliste.

ÊTRE RÉALISE, C'EST TENIR COMPTE DE CE QUI EST.



NÉGLIGER DE TENIR COMPTE DE L'UN OU L'AUTRE ASPECT PROCÈDE DE LA MÊME ERREUR : ON EST IRRÉALISTE, DONC FORCEMENT INEFFICACE.

1. Organiser l'activité

« Diriger, c'est prévoir ». Napoléon

DEFINIR LES OBJECTIFS ET LES PRIORITES DE MON UNITE
LE DIAGNOSTIC D'EQUIPE
LE TABLEAU DE BORD D'ACTIVITE
ETABLIR UN PLAN D'ACTION
FORMALISER LE PLAN D'ACTION
MANAGER PAR LES PROCESSUS
L'APPROCHE PROCESSUS
ORGANISER, AMELIORER LA PERFORMANCE DE L'EQUIPE

LES OBJECTIFS ET LES PRIORITES DE MON UNITE

LA MISSION DE MON UNITE : c'est sa finalité, sa raison d'être.

(Décrivez)

LES ACTIVITES de mon unité sont ses produits et services :

Chaque activité produit des résultats qui sont mesurables, observables ou évaluables.

LES OBJECTIFS prioritaires de mon unité sont :

LES ACTEURS de mon unité sont les collaborateurs et tous les autres partenaires, bénéficiaires ou clients.

Nommez les acteurs de votre unité :

LE DIAGNOSTIC D'EQUIPE

L'équipe	Points forts à valoriser	Points de progrès
L'adhésion de l'équipe à la mission, aux objectifs		
La répartition des rôles et des responsabilités		
La complémentarité des compétences		
Les références, les règles, les rites, les usages		
La communication formelle, les réunions, la communication informelle		
Les compétences d'équipe, la relation client/fournisseur interne		
Autres éléments à prendre en compte		

Une bonne pratique consiste à effectuer périodiquement avec l'équipe un diagnostic en 2 points : ce qui va bien et ce qui doit être amélioré.

LE TABLEAU DE BORD DE MON ACTIVITE

A CHACUN DE CHOISIR LES CRITERES DE PERFORMANCE LES PLUS PERTINENTS.

Les domaines de performance	Les objectifs de mon unité	Les indicateurs associés	Les résultats	
			Année N-1	Année N
Volume de production				
Résultats économiques				
Qualité client				
Délais				
Ressources humaines				
Autres critères				

ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action permet de piloter les actions que nous menons. Il s'établit après avoir répondu aux questions suivantes :

1. Quels sont mes objectifs ? (La situation cible). (Exprimer en termes d'actions mesurables, observables ou évaluables).
2. Quelle est la situation existante ? (La décrire). (Phase de diagnostic).
3. Quels sont les écarts entre la situation existante et la situation ciblée ? Qu'est-ce que je veux exactement ?
4. Quelles sont les priorités ? Par quoi vais-je commencer ?
5. Comment vais-je m'y prendre ?
6. De quoi ai-je besoin ?
7. Quels sont les moyens dont je dispose ?
8. Quelles sont les ressources ?
9. Comment vais-je planifier ?
10. Quels contrôles effectuer ?

FORMALISER LE PLAN D'ACTION

ÊTRE EFFICACE, C'EST SE DONNER DES OBJECTIFS REALISTES ET PLANIFIES DANS LE TEMPS.

Quels objectifs et quelles étapes ?	Quels acteurs ?	Pour quels résultats attendus ?	De quelle manière ?	Sous quels délais ?

MANAGER PAR LES PROCESSUS (PAR LA QUALITE TOTALE)

La norme ISO 9001 (et de nombreuses normes inspirées de ce modèle), permet de faire évoluer les pratiques et les logiques de planification ou de procédures par des approches dynamiques, non linéaires et hiérarchisées. On passe ainsi de la notion de « contrôle » des individus à celle de « maîtrise » des processus. C'est l'approche PROCESSUS et les 8 PRINCIPES du MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE :

1. L'écoute du client et des parties intéressées,
2. Le leadership des dirigeants,
3. L'implication du personnel,
4. La maîtrise des processus,
5. Le management par l'approche système,
6. La prise de décision sur les faits,
7. Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs,
8. Les relations mutuellement bénéfiques avec tous les partenaires,
9. L'amélioration continue.

L'APPROCHE PROCESSUS

PLANIFIER, ANTICIPER :

Pour planifier, anticiper, il est nécessaire d'identifier les étapes, les délais et le temps nécessaire à leur réalisation. Pour évaluer les temps nécessaires, on procède par expérience et par analogie si l'on connaît des situations similaires, sinon, on se renseigne auprès de quelqu'un qui sait répondre.

L'APPROCHE PROCESSUS :

Un processus est une suite d'étapes ayant un objectif. Toutes les activités humaines peuvent s'exprimer sous forme de processus.

Pour maîtriser un processus, il faut d'abord identifier l'objectif, puis toutes les étapes, les acteurs, les données (informations) d'entrée et de sortie du processus (documents, objet, action etc...).

Nom du processus :

Objectifs du processus :

Étapes (Actions Phases)	Acteurs	Données d'entrée	Données de sortie	Délais
1				
2				
3				
Etc.				

ORGANISER, AMELIORER LA PERFORMANCE DE L'EQUIPE

LES GRANDS PRINCIPES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ORGANISER C'EST :

Organiser, c'est simplifier le travail existant, éliminer l'inutile, changer ce qui doit l'être, raccourcir les circuits décisionnels, solutionner les problèmes, ne prendre en compte que les contraintes réelles, améliorer normaliser les documents internes, informatiser ce qui peut l'être, penser « durable » et communiquer.

A chaque niveau de décision, son travail d'amélioration

« **Le changement ne se décrète pas** ». Pour qu'il soit mis en œuvre, il doit avoir été préparé (et donc souhaité) par les acteurs eux-mêmes. Le « gros » du travail d'organisation concerne les niveaux tactiques et opérationnels : c'est à eux de mettre en œuvre une meilleure organisation en concertation avec les responsables bien entendu.

Simplifier c'est économiser, diminuer, standardiser, accélérer, réduire... les temps perdus, les inforts, les dépenses inutiles. c'est faire mentir l'adage « pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué » ?

Éliminer, c'est jeter, supprimer (les gaspillages, les activités sans valeur ajoutée, les causes d'accidents).

Regrouper : c'est combiner, reporter, (les gestes, les activités qui s'enchaînent, les opérations similaires, les achats, les déplacements, les contacts, etc). Une règle à respecter : regrouper la prise d'information complète au début du processus (les renseignements sur le client par exemple). Chaque recopie, chaque saisie partielle est une source d'erreur potentielle.

Changer consiste à remplacer, permuter, modifier, faire autrement ce qui peut être réalisé plus efficacement (avec moins de ressources, un meilleur résultat, des procédures plus adéquates, des méthodes plus efficaces, etc... changer, c'est aussi décider de faire complètement différemment.

Prendre en compte les contraintes réelles (liées à la réglementation, à la législation, etc) et éliminer les contraintes issues de l'habitude : elles sont légion !

Améliorer et réduire les circuits décisionnels. Toutes les décisions n'ont pas besoin d'être validées en groupe (et en réunion), il faut clarifier qui décide de quoi et le faire en fonction des niveaux de décision. un opérationnel doit avoir une zone de pouvoir et d'action si l'on veut enrichir son travail et améliorer son implication.

Trouver des solutions aux problèmes qui se posent. Elles peuvent être de trois ordres : palliatives : elles évitent certains effets néfastes des défauts existants, sans en supprimer les causes ; curatives : elles corrigent les dysfonctionnements sans éviter leur réapparition, ou préventives : elles évitent que le problème se reproduise. **On tendra à valoriser autant que possible les solutions préventives.**

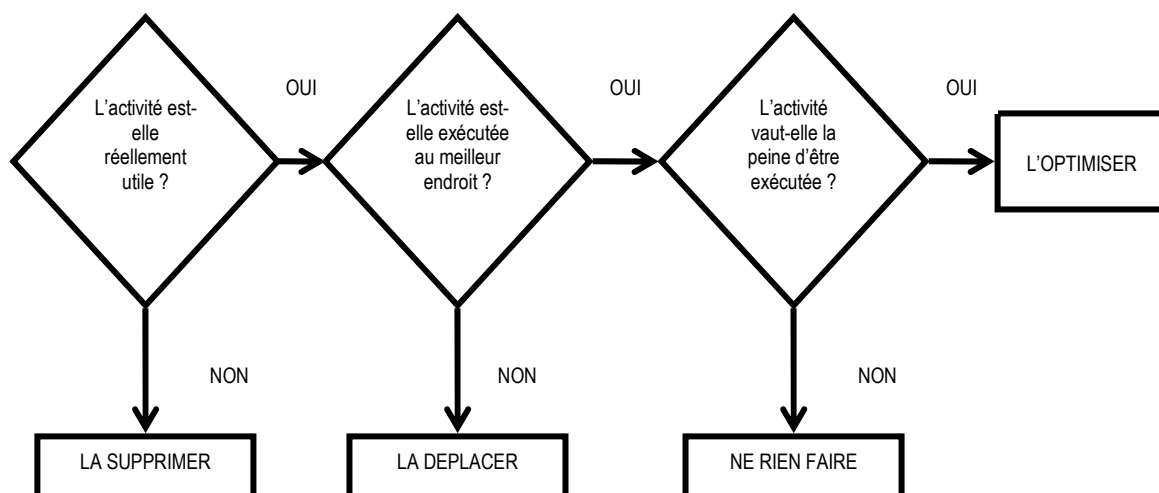
Formaliser, normaliser ce qui peut l'être : certaines procédures, les principaux processus, tous les documents usuels...

Informatiser ce qui peut l'être : les tâches répétitives, le système d'information.

Penser « durable » une période de d'organisation est une opportunité pour penser « durable ». Prendre des décisions trop rapides sans anticiper les incidences sur l'ensemble du système entreprise est inefficace a terme.

Communiquer : Si l'on considère que le responsable d'une équipe de 10 personnes doit consacrer a chacun de ses collègues environ 10 mn par jour pour lui donner des instructions, échanger sur les dossiers, etc, nous totalisons environ 100 mn par jour, soit 500 mn par semaine, soit 8 h 30 environ. Ajoutez a cela le temps passe avec la direction (au moins 1 h par semaine), et avec les collègues (2 h par semaine), nous totalisons 11 h chaque semaine. Et vous savez tous que mon calcul est faux... la communication et la gestion des informations vont devoir faire l'objet d'un réel travail d'organisation dans les années qui viennent. Nous en reparlerons. en attendant, tachez de distribuer le moins possible d'informations, les boites e-mails débordent ! Mettez en place des intranets ou tous les collaborateurs de l'entreprise sauront trouver ce qu'ils recherchent. Nous le faisons déjà tous avec internet !

L'ORDINOGRAMME DE REMISE EN CAUSE DE L'EXISTANT PAR LE QQQQC (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?)



A VOUS !

Faites le diagnostic de votre équipe.
Etablissez un plan d'action.
Construisez votre système de pilotage.
« Vendez » le projet à votre responsable.

Temps alloué : 40 mn + finalisation en intersession.

2. Animer, diriger les hommes

« Animateur : celui qui donne une âme au groupe et fait en sorte qu'il devienne comme vivant ».
Dictionnaire Robert.

LA NOTION DE POUVOIR
MOTIVATION, ADHESION, SATISFACTION, IMPLICATION
LES APPORTS DES NEUROSCIENCES
LES PREFERENCES DE HERMANN
LA NOTION D'EQUIPE

LA NOTION DE POUVOIR

A VOUS !

Quelle est votre représentation de la notion de pouvoir ?

MOTIVATION. SATISFACTION IMPLICATION. ADHESION

Les lignes qui suivent ont pour but (très modestement) d'éclairer le débat.

MOTIVATION OU IMPLICATION ?

L'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. En effet, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est une raison, un motif d'agir. On est motivé pour quelque chose. Maslow a montré que La motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. Ce n'est pas un trait de personnalité. L'implication en revanche, peut s'analyser en partie à partir d'une approche caractérologique.

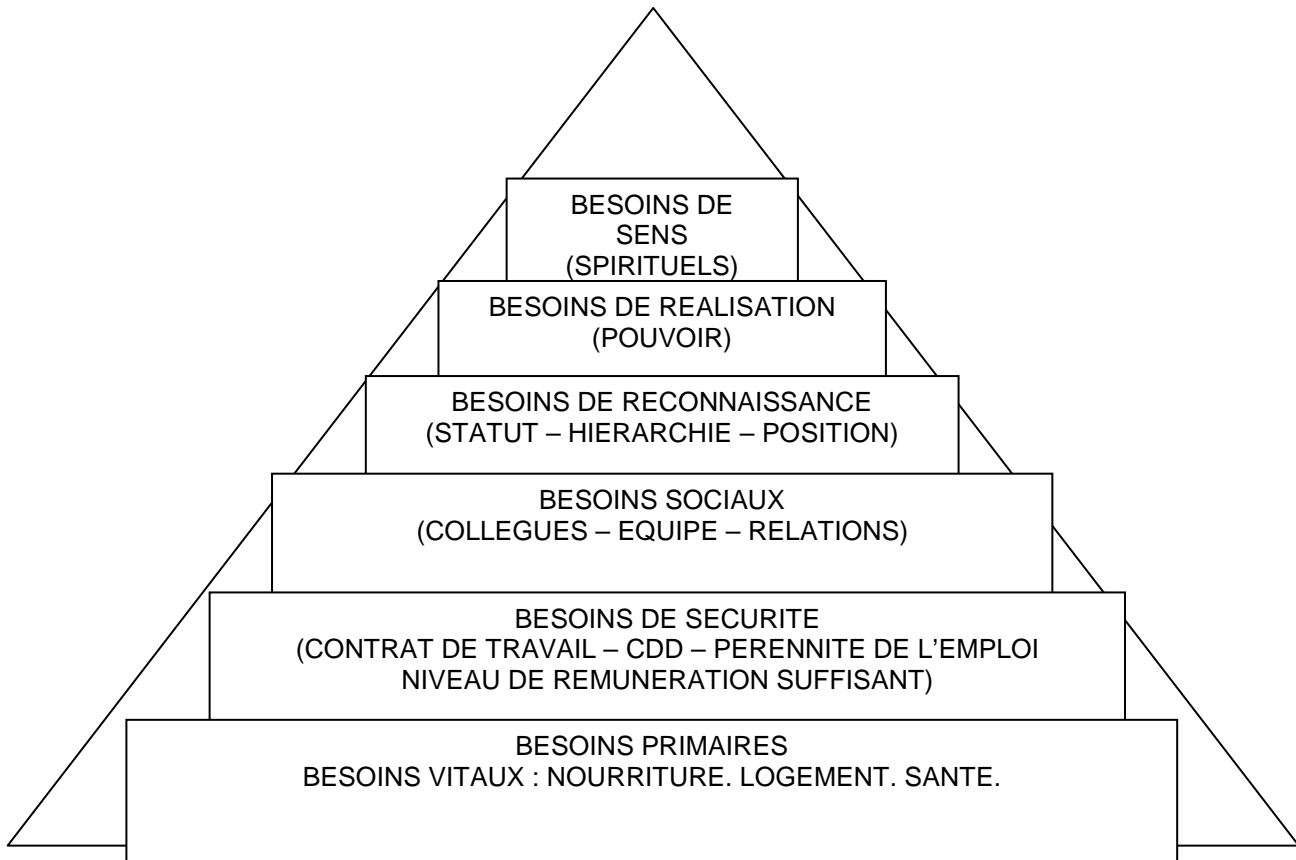
LA THEORIE DES MOTIVATIONS (MASLOW)

A partir de 1953, MASLOW, HERTBERG et d'autres réalisent des enquêtes auprès des salariés de l'industrie pour comprendre ce qui pousse les hommes à travailler. MASLOW élabore la théorie des motivations qui dit en résumé :

- L'homme a des besoins.
- Il agit pour satisfaire ses besoins.
- L'énergie qui pousse à l'acte s'appelle la motivation.

Il conçoit le modèle de la pyramide en hiérarchisant 6 niveaux de besoins :
Un niveau nouveau de besoin apparaît quand le niveau précédent est satisfait.

LA PYRAMIDE DE MASLOW



FACTEURS DE MOTIVATIONS ET FACTEURS D'AMBIANCE

Peu après Maslow, HERTBERG montre que certains facteurs suscitent la motivation et d'autres non.

MOTIVATION - DEMOTIVATION

LA NOTION DE SATISFACTION

(KARL HERTZBERG)

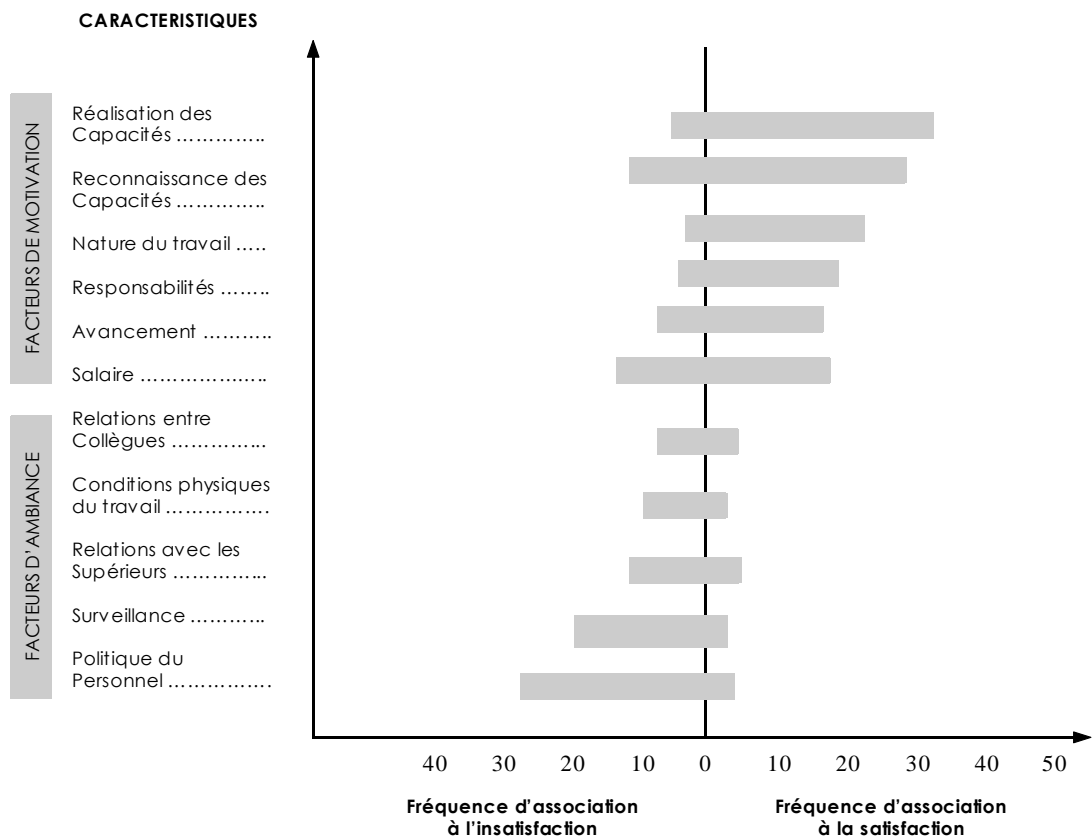
Les facteurs de démotivation

Les facteurs d'ambiance sont des facteurs de démotivation. Ils sont liés aux conditions du travail. : s'ils ne sont pas satisfaits, les salariés travaillent moins bien, souffrent et se plaignent, se démobilisent. Mais leur satisfaction n'entraîne pas de motivation forte. Ce sont notamment tous les facteurs liés au confort et au bruit. (Trop ou pas assez de chaleur, ambiances humides ou malsaines, courants d'air etc...) Ce sont aussi tous ceux liés à un trop fort contrôle, une trop grande discipline ou de mauvaises relations avec l'encadrement.

Les facteurs de motivation

Les vrais facteurs de motivation sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu et surtout ceux liés à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité.

Le salaire est un facteur de démotivation s'il est insuffisant, mais une fois atteint un certain niveau, il n'est plus un facteur de motivation.



LA SATISFACTION

Il existe un lien fort entre motivation, implication et satisfaction que procure le travail. L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : on est d'autant plus déçu qu'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.

Karl HERBERG après MASLOW, a mis en évidence que seuls les facteurs de satisfaction sont des facteurs de motivation.

L'ADHESION

L'ADHESION est un simple accord réfléchi et tacite. Adhérer aux idées de quelqu'un ne signifie nullement qu'on est prêt à s'impliquer pour faire valoir ces idées. Mais on est d'accord.

L'IMPLICATION

Plus près de nous, les systèmes de management par la qualité recommandent l'implication du personnel.

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « fait d'être embrouillé, d'être mêlé à... compromis » (dans une affaire douteuse).

On comprend là pourquoi le personnel a tant de mal à s'impliquer... dans les affaires de l'entreprise.

Mais plus sérieusement, qu'est-ce que l'implication ?

L'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.

On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste.

L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle.

Les caractéristiques de l'implication :

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés.

L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il est des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

Si l'on compare la motivation et l'implication, nous dirons que la motivation est la mise en mouvement, l'implication est le sens et la direction de ce mouvement.

Si, par exemple, une personne ressent un fort besoin de réalisation, elle pourra le réaliser dans des domaines variés : elle s'impliquera alors dans sa vie professionnelle ou dans la vie associative. On voit bien que l'implication est la mise en actes des motivations.

LES DETERMINANTS DE L'IMPLICATION

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve des personnes qui s'impliquent naturellement.

Les déterminants individuels tournent autour de 2 notions :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement corrélé au besoin d'être efficient, compétent.
- Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

On constate aussi que l'implication au travail est un mode de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

Les déterminants culturels sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : la valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande distribution ou de l'administration.

Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but.

LES EFFETS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL

Des chercheurs ont tenté de mesurer les effets de l'implication sans y parvenir vraiment.

On retrouve des corrélations entre implication, absentéisme et turn over.

Il semble que l'implication ait des effets positifs sur la productivité mais c'est difficile à prouver car on ne peut faire la part de ce qui incombe à l'organisation et à l'humain.

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail mais peut donner le meilleur comme le pire. En effet, un salarié impliqué et créatif peut sortir complètement des prescriptions données par l'organisation et produire le meilleur comme le pire !

Sur le plan physique, l'implication est corrélée à des maladies cardiaques et coronariennes. Elle peut être la source ou la conséquence de déséquilibres dans les autres sphères de la vie, en particulier la vie affective et familiale.

Dans ses effets positifs, elle aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

Il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes des salariés, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction. L'efficacité et la qualité du travail devraient s'améliorer. Si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie.

UNE NOTION MODERNE : LA NOTION DE PLENITUDE (MACCOBY)

Plus récemment, Mickaël MACCOBY, dans son ouvrage « travailler pourquoi ? » montre l'émergence de nouvelles attentes, notamment chez les jeunes cadres.

Pour lui, la nouvelle génération parle d'un nouvel idéal esthétique moral et religieux : la « plénitude ». Elle veut avoir la capacité de se maîtriser, de comprendre, de créer, d'aimer, de jouir, d'entretenir avec les autres une relation qui ait un sens, enfin, d'éprouver un sentiment de dignité et d'intégrité.

CETTE PLENITUDE, LES JEUNES CADRES NE PEUVENT L'ÉPROUVER QU'À CINQ CONDITIONS :

- Etre l'objet d'attention : dans l'entreprise, un encadrement indifférent fait naître des stratégies d'égoïstes, « chacun pour soi » chez des individus qui ne se sentent pas protégés. Au contraire, quand un cadre se sent l'objet d'attentions positives, il développe une confiance sur laquelle il va pouvoir bâtir son épanouissement et diffuser dans le même temps à tout son environnement.
- Etre libre : Ce besoin leur fait cultiver leur valeur marchande et leur propension à quitter l'entreprise dès que l'oppression se fait sentir.
- Etre discipliné : Maccoby explique cette condition apparemment paradoxale de la plénitude en indiquant qu'une autorité bienveillante permet de résister aux tentations de la société de consommation, de se concentrer en surmontant les distractions et de garder la tête froide au milieu des sollicitations de tous ordres.
- Etre équilibré : Etre « bien dans sa peau ». Cette valeur ne se réduit pas à un simple plaisir mais demande un effort pour réfléchir à ce qu'on veut vraiment, trouver les chemins pour y parvenir et s'en donner les moyens.
- Etre engagé : Concentrer son énergie sur certains projets auxquels on tient permet de s'exprimer et de s'épanouir. Alors que dans le cas contraire, on éprouvera le sentiment de se disperser dans des activités superficielles et dépourvues de sens.

A travers les travaux de Maccoby, on voit apparaître une nouvelle génération d'individus plus adultes, responsables. L'entreprise est à la fois un moyen et un partenaire pour les réaliser.

LES VALEURS SELON MASLOW

IDENTITÉ

La réputation
 Le respect de soi
 Le succès
 L'intégrité
 Le respect de ses enfants
 La créativité
 Le conformisme
 L'originalité
 La forme physique
 L'honneur personnel
 Le caractère
 La jeunesse
 Le professionnalisme
 La générosité

TOTAL :

APPARTENANCE

L'amour
 Le respect de ses enfants
 Le nom de famille
 L'honneur
 La religion
 Le charme
 L'intelligence
 Le désintéressement
 L'obéissance
 L'honneur de la famille
 L'amitié
 Bien élever ses enfants
 Être un homme ou une femme
 La morale

TOTAL :

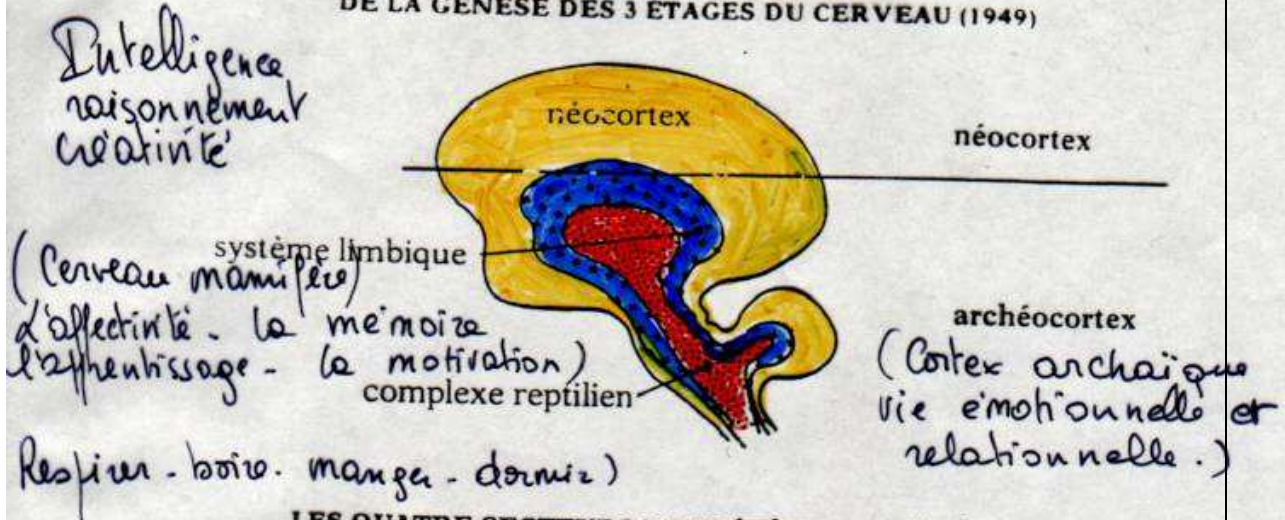
PUISSANCE

Le succès
 Être le plus malin
 La créativité
 L'argent
 Le pouvoir
 La situation sociale
 Le talent
 L'indépendance
 L'ambition
 Le choix
 La ténacité
 L'esprit de revanche
 L'âpreté au gain
 L'individualisme

TOTAL :

LES APPORTS DES NEUROSCIENCES

LE MODÈLE DE PAUL D. MAC LEAN DE LA GENÈSE DES 3 ÉTAGES DU CERVEAU (1949)



LES QUATRE SECTEURS DE PRÉFÉRENCE CÉRÉBRALE

MODÈLE HERRMANN

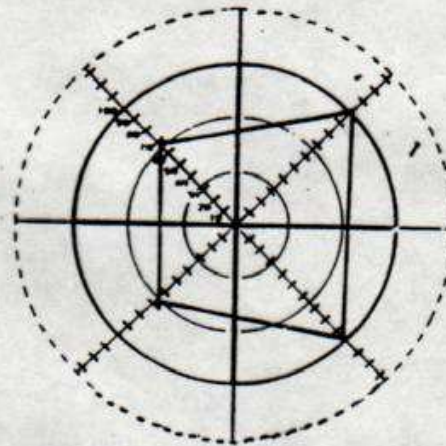
CORTICAL GAUCHE
logique
analytique
matheux
technique :
raisonnement

(monde de l'intelligible)

CORTICAL DROIT
créer
esprit de synthèse
artistique
globaliser
conceptualiser

SYSTÈME CORTICAL

MODE DE FONCTIONNEMENT GAUCHE



MODE DE FONCTIONNEMENT DROIT

contrôlé(e)
conservateur
planification
organisé(e)
administration

LIMBIQUE GAUCHE

SYSTÈME LIMBIQUE
(monde sensible)

contact humain
émotif(ve)
religieux(ne)
spiritualiste
expression
LIMBIQUE DROIT

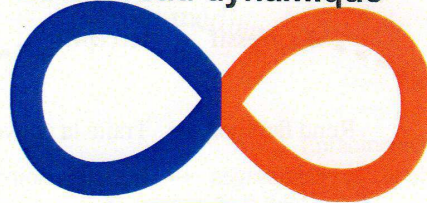
N.B. : Le questionnaire autodiagnostic de préférences cérébrales d'Herrmann permet de tracer le profil cérébral de chaque individu sous forme d'un quadrilatère. Le profil représenté ici est celui d'une personne dominant à droite mais qui utilise cependant son mode gauche. (Il existe une cinquantaine de profils possibles dont une douzaine assez fréquents.)

Excès de cerveau gauche = directif
droit = confusion

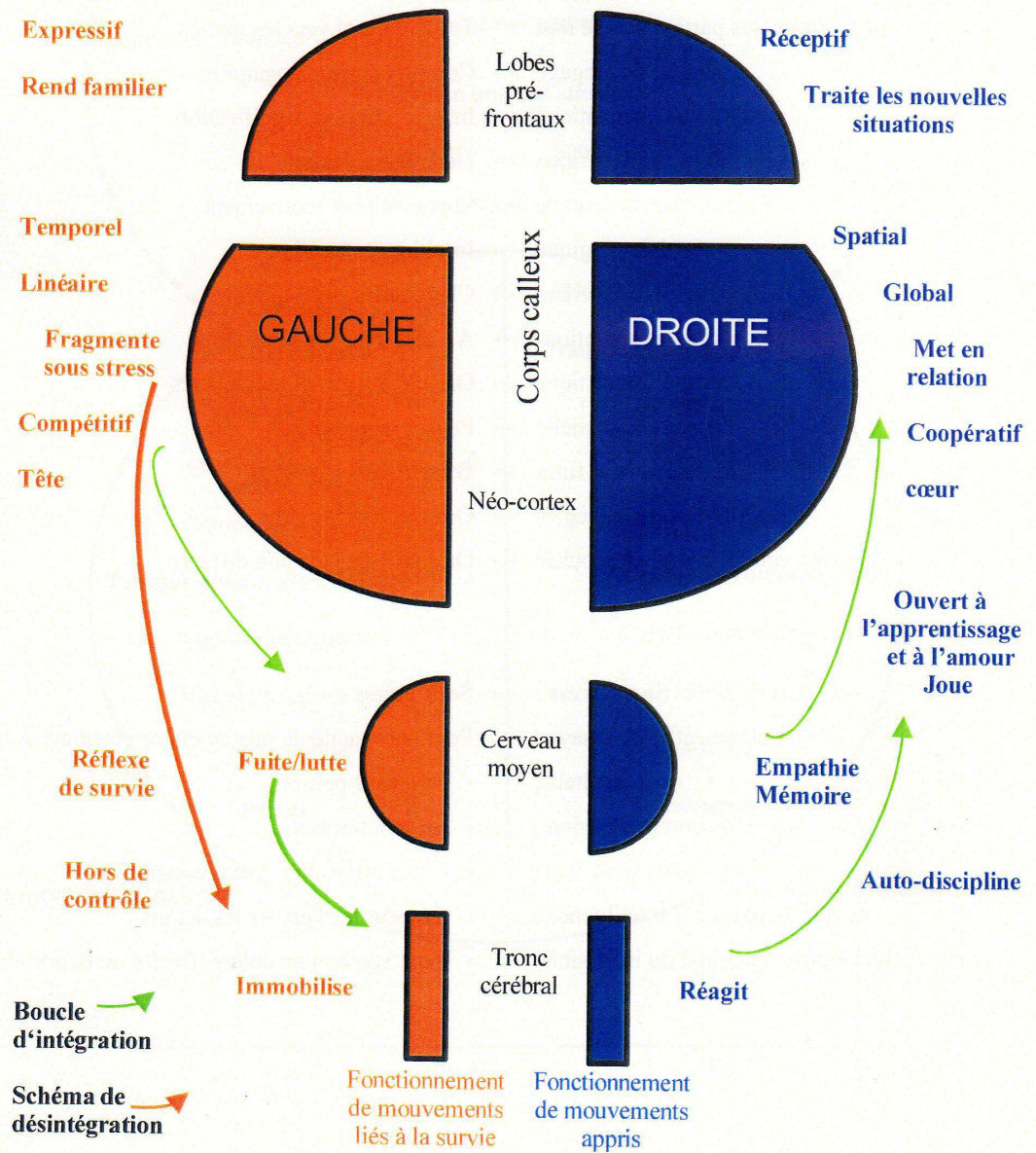
QUELLE EST VOTRE DOMINANTE CÉRÉBRALE MAJEURE?

Mode gauche		Mode droit	
A	B	C	D
GAUCHE CORTICALE	GAUCHE LIMBIQUE	DROITE LIMBIQUE	DROITE CORTICALE
Mots clefs			
<ul style="list-style-type: none"> - analytique - logique - mathématique - rationnel - critique - quantitatif - concret 	<ul style="list-style-type: none"> - goût des statistiques - goût des données - conservateur - contrôlé - linéaire - minutieux - verbal (technique) - éloquence - lecteur (technique) 	<ul style="list-style-type: none"> - émotif - musicien - symbolique - spirituel - intuitif (sentiments) - verbal (aime parler) - lecteur (loisir) 	<ul style="list-style-type: none"> - spatial - simultané - synthétique - global - intuitif (solutions) - artistique - créatif - innovateur
Qualificatifs			
<ul style="list-style-type: none"> - technique - résolution de problèmes - stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> - organisateur - planificateur - administratif - concrétisation 	<ul style="list-style-type: none"> - pédagogue - rédaction - expression d'idées - contacts humains 	<ul style="list-style-type: none"> - intégration - conceptualisation - aspects créatifs - innovation
Phrases et expressions typiques			
<ul style="list-style-type: none"> - J'attends du concret. - Une critique s'impose. - Il faut déterminer une stratégie. - Soyons sérieux... - Je suis comme saint Thomas, je ne crois... 	<ul style="list-style-type: none"> - Nul n'est censé ignorer la loi. - Par souci de sécurité... - Mettre les points sur les «i». - Procédons par ordre. - C'est dangereux.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir l'esprit d'équipe. - La valeur humaine - Être bien dans sa peau... se réaliser... - J'ai le sentiment que... 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut qu'on... Il n'y a qu'à... - Imaginons que... - ... Tu vois ce que je veux dire...
Critiques émises par les autres			
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de sentiments... - Insensible... - Sans cœur... - C'est une machine, un robot... 	<ul style="list-style-type: none"> - Maniaque... - Gratte-papier... - Esprit fonctionnaire... - Il a des œillères... - Coupe les cheveux en 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'écoute parler... - Le cœur sur la main... - Paternaliste... - Bon Samaritain... 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'a pas les pieds sur terre... - Y-faut-qu'on... - Y-a-qu'à... - Idéaliste...

Le cerveau dynamique

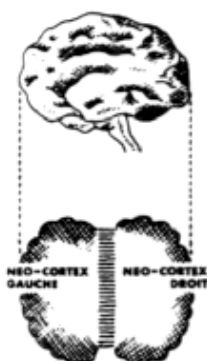


• Pragmatique • Prise de décision • Observation • Altruiste



DEUX CERVEAUX POUR MIEUX PENSER

◇ L'organe suprême



- Le premier outil de travail de votre performance n'est autre que ...votre cerveau, et plus particulièrement votre néo-cortex, siège de votre matière grise, à savoir plusieurs milliards de neurones interconnectés... Ce néo-cortex est lui-même divisé en deux hémisphères, gauche et droit. Chez l'homme, ces deux hémisphères ont acquis des fonctions complémentaires. Ils se sont en quelque sorte « spécialisés ».
- L'hémisphère gauche traite de façon privilégiée les fonctions abstraites et complexes : lecture, parole, calcul, réflexion, analyse détaillée, relations de cause à effet.
- L'hémisphère droit est plutôt celui de la perception globale, du non-verbal, de l'intuition et de la coloration émotionnelle des situations.
- Et bien que nos deux hémisphères fonctionnent ensemble en permanence, il semble que chacun d'entre nous possède néanmoins une « préférence cérébrale » plus ou moins marquée à gauche ou à droite.

◇ Cerveau gauche ou cerveau droit

Cerveau gauche :

- découvre les choses étape par étape
- conclut à partir des faits, d'un raisonnement
- relie ses idées les unes aux autres
- tire des conclusions logiques
- organise les choses en leur temps et dans l'ordre
- plutôt intellectuel
- déduit la solution
- profil analytique
- s'intéresse aux détails des choses
- réflexion plutôt objective
- réputation d'être un individu « rationnel », etc.

Cerveau droit :

- place les choses ensemble pour former des tous
- propension à ne pas conclure, ne pas juger
- perçoit plutôt des ensembles
- procède par bonds, à partir d'intuitions
- aucun sens du temps ni de l'organisation
- plutôt sensitif
- imagine la solution
- profil relationnel
- s'intéresse à la globalité des choses
- réflexion plutôt subjective
- réputation d'être un individu « émotionnel », etc.

◇ Comment entraîner ses deux cerveaux

Entraînement du cerveau gauche :

- analyser des problèmes
- se pencher sur son budget
- jouer aux cartes
- faire fonctionner un ordinateur
- passer des tests de logique
- participer à un club d'investissement
- mettre de l'ordre dans sa documentation
- organiser son travail, etc.

Entraînement du cerveau droit :

- monter un kit ou essayer un logiciel *sans la notice*
- dessiner, peindre
- rêver
- construire un puzzle géant
- faire son jardin
- voyager au jour le jour (veinard!)
- faire des mots croisés
- goûter des bons vins, etc.

LES DEUX HÉMISPHÈRES DU CERVEAU HUMAIN

GAUCHE

Verbal: utilisant les mots pour nommer, décrire, définir.

Analytique: découvrant les choses, étape par étape et élément par élément.

Symbolique: utilisant un signe ou symbole pour remplacer une chose.

Abstrait: extrayant une information et s'en servant pour représenter le tout.

Temporel: gardant la trace du temps, organisant les choses séquentiellement et les exécutant dans l'ordre.

Rationnel: tirant des conclusions fondées sur des faits et un raisonnement.

Numérique ou digital: utilisant les nombres et leur mode d'emploi.

Logique: tirant des conclusions fondées sur une organisation logique.

Linéaire: pensant en termes d'idées reliées, une pensée succédant directement à l'autre, menant souvent à des conclusions « convergentes » (une « bonne solution »).

DROIT

Non verbal: conscience des choses, mais connexion minimale avec les mots. Donne le ton à la voix.

Synthétique: plaçant les choses ensemble pour former des tous.

Concret: se référant aux choses telles qu'elles sont au moment présent.

Analogique: voyant les liens entre les choses, comprenant les relations métaphoriques.

Atemporel: aucun sens du temps: vit dans un « présent éternel ».

Irrationnel: n'a pas besoin de faits et de raisonnement; propension à ne pas juger.

Spatial: voyant où les choses sont en relation avec d'autres et comment les parties forment un tout.

Intuitif: appréhension instantanée de la réalité, souvent basée sur des données incomplètes, des intuitions, des sentiments, ou des images visuelles.

Global: perçoit tout de suite les choses dans leur ensemble, appréhende les structures et les schémas généraux, menant souvent à des conclusions « divergentes » (pluralité de solutions).

LES PREFERENCES CEREBRALES DE HERMANN

COMMUNIQUER CERVEAU TOTAL

<http://www.akene-formation-management.com/boite-a-outils/les-outils-de-communication/>

Précurseur de l'utilisation des neurosciences en management, Hermann met en évidence les différentes personnalités induites par nos préférences cérébrales.

Il crée l'institut HERMANN qui propose des tests et analyses de personnalités ainsi que des démarches d'amélioration des performances individuelles et collectives.

L'INTERET DU CONCEPT

Attirer l'attention sur les circuits que nous utilisons habituellement pour résoudre les problèmes : par la connaissance de nos dominances cérébrales.

POURQUOI EST-CE UTILE ?

Parce que cela a des répercussions :

- dans les communications interpersonnelles,
- en formation et dans l'apprentissage,
- pour aider dans un choix d'orientation,
- pour résoudre des problèmes,
- dans le management d'une équipe.

Et parce que c'est une école de tolérance et de respect d'autrui.

Un grand nombre de tests de personnalité intègrent peu ou prou les approches d'HERMANN et les valident.

Les modèles ci-après constituent des repères théoriques qu'on rencontre rarement tels quels dans la vraie vie.

LE CORTICAL GAUCHE

Cerveau « A » Analyse/logique

QUALIFICATIFS : factuel logique rationnel, théorique mathématique.

CE QUI LE CARACTERISE

Il aime définir la réalité : tous les faits doivent être expliqués,

Il généralise à partir du particulier,

Dans la résolution de problème il économise l'effort répétitif.

Il calcule les chances pour réussir à coup sûr.

L'argumentation logique lui paraît toujours supérieure à l'expérience,

Les faits sont supérieurs à l'intuition.

Face aux problèmes relationnels il répond en satisfaisant des besoins (ex : ma femme râle parce qu'il n'y a pas de communication dans notre couple : je refais la tapisserie), pour éviter de faire face aux émotions.

Il aime les ordinateurs, les robots dont il s'entoure volontiers.

Il dissèque, analyse, aime chiffrer. Il aime les maths.

Il verbalise avec aisance, est éloquent, s'exprime avec précision, utilise des formules lapidaires : "time is money".

Il est efficace. Il est simplificateur.

Il aime traiter les informations nouvelles.

Pour lui, la réalité est faite de mots.

Il aime avoir le contrôle de soi et de l'environnement.

Il a des principes. Il est raisonneur et raisonnable.

CE QU'IL REFUSE OU NE SAIT PAS FAIRE

Ne fait pas confiance à l'intuition

Ne fait pas confiance à l'expérience subjective.

Evite les émotions : qui troublent la clarté de jugement.

Il dédaigne les détails

Il rejette l'ambiguïté : tout doit être clair, précis, explicable.

Il sous-estime le facteur humain : pas rationnel

Incapable d'élan créateur : il est cloué au sol par sa logique.

Manque de compréhension visuelle : ne comprend pas les dessins et schémas.

Sous-estime l'importance des sentiments, de l'ennui, de la fatigue, du besoin de beauté et de délasserment.

PRODUCTION

Des théories. Des principes. Des formules mathématiques. Des formules verbales. Des conclusions.

PORTRAIT : Il apparaît :

Froid, distant, sans cœur, arrogant.

Ses solutions logiques sont parfois inapplicables faute de tenir compte des réalités humaines.

SON DEFI

Apprendre à tenir compte des hommes qui interfèrent souvent dans la résolution des problèmes.

S'ouvrir à l'intuition, les sentiments, la créativité.

LIMBIQUE GAUCHE

Cerveau « B » Organisé/détaillé/egocentrique

QUALIFICATIFS : Minutieux, séquentiel, rigide, contrôlé, conservateur.

CE QUI LE CARACTERISE

Il aime les informations claires et explicites.

Il aime les tâches répétitives. Il aime ce qui est reproductible.

Il aime ce qui est prévisible.

Il aime gérer, administrer, classer, ordonner, contrôler, vérifier.

Il aime agir, il est tourné vers l'action.

Il aime que les choses soient faites à la fois en temps et correctement dès la première fois.

Il aime que les choses commencées soient terminées avant d'en commencer d'autres.

Il juge et critique avec rigueur.

Il respecte les procédures.

Il aime la technique.

il a besoin de sécurité.

Il est entêté, persévérant.

Il est efficace. Sait à merveille faire sortir l'ordre du chaos.

Utilise le raisonnement inductif.

Utilise les faits et l'effet. Sa réalité est faite d'objets.

CE QU'IL REFUSE OU NE SAIT PAS FAIRE

Le non-prouvé : l'intuition, l'ambiguïté.

Les émotions : représentent des variables imprévisibles donc dangereuses pour l'ordre établi.

Le changement : dans ce cas, soit il fait passer la méthode avant le possible, et rétrécit le champ d'action, soit il travaille à établir un ordre provisoire en attendant qu'un nouvel ordre apparaisse.

Les théories : est excédé par les complications intellectuelles.

Refuse toute évidence qui n'entre pas dans un cadre définissable verbalement.

Rejette les modes sensoriels et perceptifs.

SON PORTRAIT

Il apparaît tyrannique, étroit d'esprit, ennuyeux, obtus, insensible, asocial (maladroit ou blessant pour sauvegarder l'autorité, le contrôle).

Perd son sens pratique par excès de recherche de sécurité.

Stoppe les processus ouverts et jaillissants du cerveau « D » (cortical droit).

Vit sous tension et contrôle permanent.

PRODUCTION

De l'ordre, des procédures, des méthodes, des contrôles et vérifications, de la sécurité.

SON DEFI

Accepter de prendre des risques. Dépasser ses peurs. Accepter les émotions.

CORTICAL DROIT

Cerveau « D » Imaginatif/conceptuel

QUALIFICATIFS : artistique, global, souple, imaginatif, synthétique.

CE QUI LE CARACTERISE

Il fonctionne par analogies, métaphores "c'est comme si..." utilise des images, des schémas.

Il sait tirer partie des fausses conclusions, des erreurs, des incertitudes, qui deviennent autant de possibilités.

Il sait utiliser l'expérience.

Il a la capacité à voir des formes dans sa tête : visualise aisément.

Il sait poser les questions naïves, qui vont au fond des choses.

Il cherche à comprendre des images, des concepts, des modèles, des sons, des mouvements.

Sa pensée est conceptuelle et esthétique.

Il est indépendant : sa façon de procéder prime, il n'éprouve pas le besoin de s'associer.

Il est rapide. Il est intuitif. Il a "l'intelligence de la rue" ou de la nature.

il sait s'orienter. Il aime la géométrie.

Il sait utiliser les rêves éveillés, les fantasmes.

CE QU'IL REFUSE OU NE SAIT PAS FAIRE

Verbaliser : soit parce qu'il ne peut pas mettre en mots ce qu'il sent ou voit, soit parce qu'il craint de ralentir le flux des idées ou de l'énergie en expliquant.

La logique : structurer sa pensée est vécu comme une perte de temps et l'ennuie : il n'en voit pas la raison.

Le travail d'équipe : parce qu'il a plus vite fait seul, que sa façon de procéder prime, et qu'il est indépendant, qu'il refuse de ralentir son rythme pour laisser les autres le rattraper.

Néglige d'établir des limites et des objectifs stricts de façon définie et mesurable.

Gérer le temps : il n'aime pas être interrompu dans ce qu'il fait, le temps est vécu comme un obstacle. Mettre de l'ordre également.

S'occuper de L'immédiat : les détails matériels. Les procédures, les émotions : tout cela fait obstacle au jaillissement des idées.

PRODUCTIONS

Des idées, des inventions, des compositions. C'est un visionnaire.

SON PORTRAIT

Déconcertant pour tous, y compris les autres « D ».

Est mal compris et comprend mal. Apparaît flou.

SON DÉFI

Apprendre que la réalité n'est pas un boulet, mais un ressort, que les autres, avec leurs approches propres, sont nécessaires pour pouvoir réaliser.

LIMBIQUE DROIT

Cerveau « C » interpersonnel /empathique

QUALIFICATIFS : sensible, empathique, spiritualiste, bavard, amateur de musique.

CE QUI LE CARACTERISE

Absorbe l'expérience comme une éponge : est un baromètre instantané de ceux qui l'entourent.

Sa réalité est faite de courants émotionnels, l'expérience subjective prime.

A confiance dans les groupes. A besoin d'associations. Favorise l'harmonie et la beauté.

Sait traiter les sentiments et les émotions.

Préoccupé par le passé : les leçons des anciens, les traditions.

Décode avec aisance le non-verbal : une langue qu'il parle couramment.

Aime la musique.

Est kinesthésique: perçoit le monde avec son corps.

Les perceptions et communications sont perçues comme des sensations internes du corps, au même titre que des informations visuelles ou verbales.

Est spiritualiste : "sait" qu'un Créateur existe. Se sent appartenir à une famille spirituelle.

Est bavard(e) : le fil de la conversation compte plus que le contenu : est intarissable.

Est nourricier : accorde de l'importance à la satisfaction personnelle : un objectif qui ne va pas dans le sens du développement humain n'a aucun sens pour lui.

Emotif, extériorisé, chaleureux, introspectif.

CE QU'IL REFUSE OU NE SAIT PAS FAIRE

La logique : ne connaît que celle des sentiments et des émotions.

Les théories : qui ne sont pas pour lui des réalités.

La discipline : dans laquelle il se sent « coincé ».

Sens pratique : par refus de prendre en compte, les faits, le temps l'argent, jamais essentiels à ses yeux.

Les objectifs qui s'opposent au développement humain.

PRODUCTION : vie sociale, conseils, aide, altruisme.

SON PORTRAIT

Agréable, de bonne compagnie.

Flou(e) et indiscipliné(e), manquant de sens pratique.

Bavard(e) impénitent(e) : son flot de paroles ininterrompu paraît pénible et hors sujet pour « A » et « B » en particulier.

Non conformiste (pour « A » et « B »)

Facilement larmoyant(e).

SON DEFI

Apprendre à tenir compte des idées et des réalités pratiques, qui ont aussi un rôle dans le développement des hommes.

IDENTIFIEZ VOS PREFERENCES CEREBRALES en utilisant le barème ci-dessous :

- | | | | |
|-----|----------------------|-----|-------------------------|
| + 3 | Tout-à-fait d'accord | - 3 | Absolument pas d'accord |
| + 2 | D'accord | - 2 | Pas d'accord |
| + 1 | Oui | - 1 | Non |

1. Êtes-vous rationnel(le)?	
2. Aimez-vous fouiller les analyses ?	
3. Souhaitez-vous détenir des informations sûres et valables	
4. Accordez-vous de l'importance à l'avis des spécialistes ?	
5. Accordez-vous de l'importance à vos performances ?	
6. Trouvez-vous essentiel de faire des programmes, des plannings ?	
7. Avez-vous le souci d'évaluer vos résultats ?	
8. Etes-vous soucieux de la qualité de vos résultats ?	
9. Aimez-vous vous organiser ?	
10. Trouvez-vous important de vous contrôler ?	
11. Visualisez-vous vos projets ?	
12. Etes-vous intuitif ?	
13. Lorsque vous recherchez des idées, utilisez-vous l'analogie ?	
14. Dit-on de vous que vous êtes créatif (ve)?	
15. Pensez-vous que rêver est une fonction utile ?	
16. Aimez-vous travailler en groupe ?	
17. Aimez-vous partager vos expériences même quand elles sont très personnelles ?	
18. Pensez-vous qu'il est indispensable de développer sa personnalité ?	
19. Avez-vous besoin de travailler et de vivre dans un milieu chaleureux ?	
20. Accordez-vous beaucoup d'importance à vos sensations ?	
COMMENT PREFEREZ-VOUS APPRENDRE ?	
21. Avec un manuel ?	
22. En assistant à des cours ?	
23. Avez-vous besoin de faits et de chiffres ?	
24. Aimez-vous établir des thèses, des mémoires ?	
25. Par étude de cas ?	
26. Par la théorie, à condition qu'elle débouche sur du concret ?	
27. Avez-vous besoin d'une ambiance positive pour apprendre ?	
28. Est-il important que le cours de l'enseignant soit très structuré ?	
29. Seul, par découverte personnelle ?	
30. Aimez-vous faire des synthèses de vos acquis ?	
31. Est-il important que l'enseignant facilite avant tout l'expérience personnelle et s'appuie sur les cas vécus dans le groupe ?	
32. Apprenez-vous mieux si vous disposez d'images, de schémas?	
33. Pensez-vous qu'il est souvent souhaitable de suivre les centres d'intérêts des personnes du groupe, quitte à laisser tomber en partie le programme ?	
34. En groupe, car la vie de groupe vous paraît favoriser l'apprentissage ?	
35. Apprenez-vous mieux par des mises en situations ? Des simulations ? (jeux de rôles par ex.)	
36. Cherchez-vous à mieux vous connaître ?	
37. La relation avec l'enseignant a-t-elle un rôle important dans l'apprentissage ?	

MANAGER.	
38. Pour vous un bon manager est celui qui sait motiver le personnel par des raisonnements logiques et de l'argent ?	
39. Un bon manager est celui qui contrôle systématiquement, planifie et se réfère à l'expérience des plus anciens ?	
40. Un bon manager est celui qui connaît ses collaborateurs, sait les responsabiliser en jouant sur leurs motivations.	
41. Un bon manager est celui qui favorise une atmosphère d'innovation, de création, d'indépendance.	
FORMATION.	
42. Vous pensez que seuls sont valables les stages de recyclage technique ?	
43. Vous pensez que les stages doivent être montés en fonction d'objectifs généraux, en vue de dégager une réussite professionnelle. Les stages de longue durée perturbent le service.	
44. Vous pensez qu'on ne peut pas faire l'impasse de la formation humaine. Pour vous chacun doit pouvoir avoir une formation personnelle.	
45. Vous pensez qu'il est préférable d'avoir une formation sur le tas, par l'expérience, mais vous appréciez également les formations en groupe.	
INFORMER. Lorsque vous avez une information à faire passer :	
46. Vous remettez une note précise à chaque intéressé.	
47. Vous avez mis au point un système de diffusion de l'information (par ex : 1 réunion par semaine)	
48. Vous informez vos collaborateurs et les encouragez à vous informer. Vous n'aimez pas les secrets.	
49. Vous pensez que vos collaborateurs sont assez grands pour trouver les informations dont ils ont besoin.	
CONFLITS. En cas de désaccord ou de conflit :	
50. Vous analysez les causes liées à la situation et recherchez des solutions techniques, les raisons humaines ne vous intéressent pas.	
51. Vous avez mis au point des procédures de rencontres qui permettent de traiter les conflits. Vous craignez les conflits.	
52. Vous portez attention à l'esprit d'équipe, pour cela vous veillez à l'expression des désaccords dès que vous les sentez poindre.	
53. Pour vous tout conflit doit être productif et permettre de trouver de nouvelles solutions intéressantes. Vous n'avez pas peur des conflits.	
DELEGUER.	
54. Moins on délègue, mieux ça vaut ! A la rigueur, si on est absolument sûr de son subordonné !	
55. Déléguer, d'accord, mais uniquement ce qui est prévu dans la définition de la fonction	
56. Déléguer c'est normal et souhaitable, chacun est digne de confiance en règle générale !	
57. Déléguer, tout-à-fait d'accord, mais j'ai plus vite fait et mieux fait moi-même !	
INNOVER.	
58. Pas trop n'en faut : seulement si cela permet une amélioration des méthodes.	
59. Pas d'innovation : c'est risqué : il y a des chefs au-dessus pour décider !	
60. C'est toujours intéressant d'écouter les suggestions des gens. L'essentiel est qu'ils s'expriment. Ce n'est pas pour autant qu'on va tout chambouler !	
61. Plus il y a d'idées, plus on peut innover : on est là pour aller de l'avant, même si cela suppose des risques !	
ANIMATION DE REUNION.	
62. D'accord pour les réunions : je les organise : ordre du jour précis, temps limité !	
63. Je suis un protocole habituel toujours le même pour les réunions et veille à ce que le sujet soit respecté.	
64. J'aime les réunions, les trouve intéressantes et utiles car il y a toujours de l'ambiance à celles que j'anime, j'ai le souci que chacun s'exprime et soit compris par tous.	
65. Je provoque des réunions pour sentir le vent, prendre des avis, j'écoute beaucoup et en tire les conclusions nécessaires.	

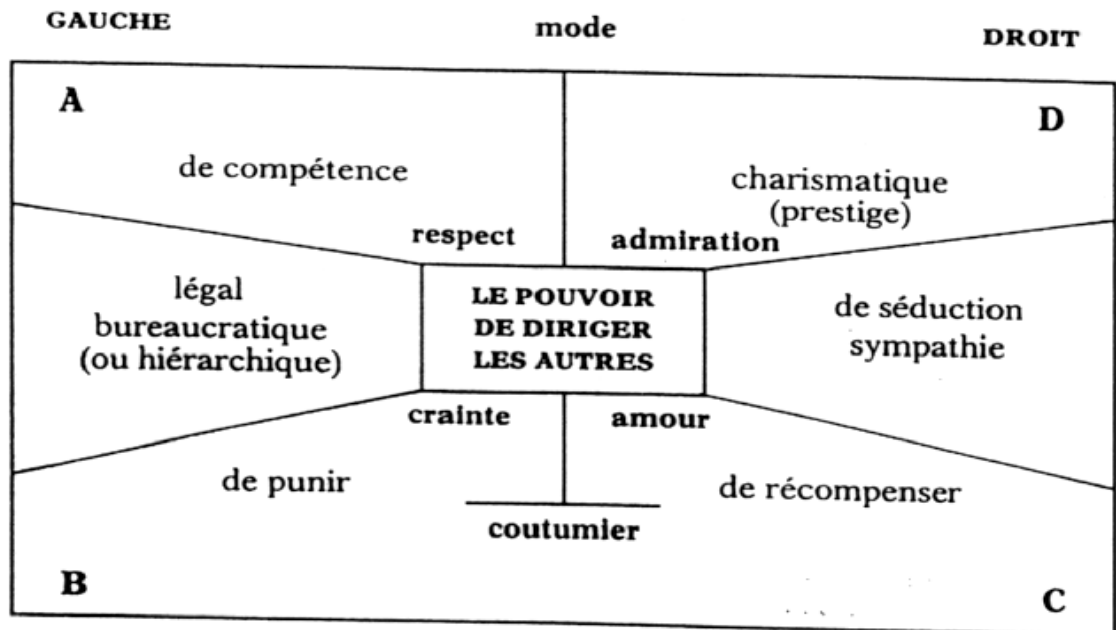
POSITION FACE A LA HIERARCHIE.	
66. La hiérarchie est indispensable et il est normal qu'elle soit respectée et distinguée (standing)	
67. La hiérarchie c'est nécessaire : chacun son rôle et ses responsabilités.	
68. La coopération, l'esprit d'équipe passent avant la hiérarchie : le chef doit avant tout être un animateur.	
69. La hiérarchie ça ne veut rien dire : ou le chef est compétent ou il ne l'est pas : un vrai chef est ouvert et prêt à prendre ses responsabilités.	
CELA VOUS RESSEMBLE	
70. Vous êtes matheux(e).	
71. Vous êtes très ordonné(e).	
72. Vous êtes très sensible et empathique, compréhensif(ve).	
73. Vous êtes intellectuellement souple.	
74. Vous êtes convaincant(e).	
75. Vous êtes très ponctuel(le)	
76. Vous aimez bavarder longuement	
77. Vous êtes très indépendant(e)	
78. Vous aimez les ordinateurs, les robots.	
79. Vous êtes très conservateur(trice).	
80. Vous accordez de l'importance à l'harmonie.	
81. Vous êtes perspicace.	
82. Vous êtes bon financier.	
83. Vous êtes minutieux.	
84. Vous aimez écouter de la musique.	
85. Vous aimez composer de la musique, des poèmes...	
86. Vous êtes éloquent.	
87. Vous êtes critique.	
88. Vous croyez en une Energie Supérieure.	
89. Vous savez tirer partie des erreurs.	
90. Vous détestez l'ambiguïté.	
91. Vous aimez les tâches répétitives.	
92. Vous avez facilement la larme à l'œil.	
93. Ca vous énerve de devoir expliquer.	
94. Le facteur humain est un frein qui vous agace.	
95. Vous détestez le changement.	
96. Vous aimez aider.	
97. Vous évitez les émotions, cela trouble le jugement.	
98. Vous organisez votre vie de façon rituelle.	
99. Vous détestez planifier strictement vos activités.	
100. Vous avez le sens de l'orientation.	
101. Vous comprenez difficilement les dessins et les schémas.	
102. Vous aimez ce qui est reproductible.	
103. Vous détestez les arguments logiques, les théories.	
104. Vous êtes artiste.	

PREFERENCES CEREBRALES											
A			B			C			D		
+	-		+	-		+	-		+	-	
		1			6			16			11
		2			7			17			12
		3			8			18			13
		4			9			19			14
		5			10			20			15
		21			25			34			29
		22			26			35			30
		23			27			36			31
		24			28			37			32
											33
		38			39			40			
		42			43			44			41
		46			47			48			45
		50			51						49
								52			53
		54			55			56			
		58			59			60			57
		62			63			64			61
		66			67						65
								68			69
		70			71			72			
		74			75			76			73
		78			79			80			77
		82			83			84			81
		86			87			88			85
											89
		90			91			92			93
		94			95			96			
		97			98			99			100
		101			102			103			104

Sous-total de chaque colonne : 78

Cortex gauche : Additionner A + (C-)	Limnique gauche : Additionner B +(D-)	Limnique droit : Additionner C + (A-)	Cortex droit : Additionner D + (B-)
-----------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------------------------	----------------------------------------

LE POUVOIR DE DIRIGER LES AUTRES SELON LES PRÉFÉRENCES CORTICALES



Quatre styles d'animation

De fait, on peut distinguer quatre styles d'animation (de gauche à droite), selon la tâche à accomplir et le tempérament de l'animateur.

Autoritaire dictatorial	directif	semi-directif	laisser-faire
pas de vie de groupe	instruire, informer	créer, faire participer	pas de vie de groupe

En pratique, ces différents styles se traduisent par une différence notable du temps d'intervention de l'animateur, comme le montre le tableau ci-après.

LA NOTION D'EQUIPE

DEFINITION

« Une équipe est un ensemble de personnes unies dans une tâche commune ». (Dictionnaire ROBERT).
Equipe de sport, équipe médicale, équipe pluridisciplinaire... Le mot équipe vient du mot équipage (marine).

CE QUI CARACTERISE LE FONCTIONNEMENT D'UNE EQUIPE C'EST :

- Un accord sur le but commun,
- Le partage des valeurs dominantes du groupe,
- L'intérêt collectif (de l'équipe, de la collectivité ou du but poursuivi) prime celui des individus,
- La compétence collective est plus importante que les compétences individuelles.
- « La fonction prime le grade ».

Lorsqu'un de ces points pose problème à l'un ou plusieurs des membres de l'équipe, des conflits de personnes, de valeurs, naissent entre ceux qui représentent les idées dominantes opposées.

LA COMPETENCE D'EQUIPE

La compétence collective ne peut être obtenue par la simple addition des compétences individuelles. Bientôt, ce n'est que dans la mesure où chaque individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra les mettre pleinement en œuvre. On considère donc que la collectivité deviendra «un système de compétences» au service des citoyens et des bénéficiaires.

DANS CETTE PERSPECTIVE, ON VOIT BIEN COMMENT IL EST NECESSAIRE :

- D'avoir une vision globale de la collectivité et des interdépendances,
- De veiller à la qualité des interfaces qui mettent en péril, en cas de défaillance, à la fois la compétence collective, l'image de la collectivité, et les compétences individuelles qui sont mises en relation de coopération et d'interdépendance.

LA COMPETENCE COLLECTIVE D'UNE EQUIPE DEPEND :

- Du système de valeurs, partagées ou non par chacun des membres de l'équipe,
- De la vision globale que chacun des membres du groupe a des situations,
- De la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus : relations de coopération, d'interdépendance, de complémentarité, d'échanges.

La compétence collective s'obtient par l'expérience et l'entraînement collectif. **Elle demande du temps, de la patience, de la bienveillance, de la confiance.** C'est un processus **d'amélioration continue.**

LA REUSSITE VIENT DES CAPACITES A :

- Trouver des modes d'organisation appropriés et variables dans le temps,
- Tirer les leçons de l'expérience, (considérer les échecs comme des expériences formatives, modéliser les réussites),
- Conceptualiser les problèmes et analyser les erreurs ou dysfonctionnements,
- Se répartir et coordonner les fonctions diverses : techniques, formatives, qualité, etc...
- Exercer des fonctions particulières ne correspondant pas à un emploi spécifique (sortir des rôles traditionnels),
- Mettre en œuvre des processus de formation mutuelle,
- Entretenir des liens de solidarité interne,
- Négocier les conflits internes qui peuvent survenir, chacun doit apprendre à « lâcher » sur ce qui n'est pas essentiel et à « tenir » sur ce qui l'est,
- Eviter un turn-over trop important,
- Prendre collectivement des initiatives et des risques. Respecter la règle des « 3 P » : « Protection/Permission/Puissance » dont a besoin tout adulte pour changer.

3. Développer la qualité, la sécurité, l'hygiène, l'environnement. Détecter les risques psychosociaux.

« Les clients heureux font les entreprises gagnantes ». Philippe BLOCH.
(Service compris).

LE SYSTEME QHSE DE L'ENTREPRISE
LES OBJECTIFS QHSE DE VOTRE UNITE
DETECTER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Que savez-vous des systèmes QSE ?

DETECTER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : une obligation et la responsabilité de l'entreprise.

<http://travail-emploi.gouv.fr/documentation-publications,49/rapports,51/travail-emploi,900/sante-au-travail,1803/mesurer-les-facteurs-psychosociaux,13319.html>

4. Développer les compétences et l'innovation

"Pour tous, il faudra faire de la création une ambition, de l'invention une exigence, du nouveau une nécessité !"

Citation de **Jacques Attali**

LA NOTION DE COMPETENCE INDIVIDUELLE
LA NOTION DE COMPETENCE D'EQUIPE
EVALUER
CONDUIRE UN ENTRETIEN ANNUEL
DEVELOPPER L'AUTONOMIE DES COLLABORATEURS
NOTIONS D'ANALYSE TRANSACTIONNELLE
DELEGUER
ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS
PRATIQUER UN MANAGEMENT SITUATIONNEL

L'INNOVATION EN PAYS DE LOIRE

http://www.territoires-innovation.paysdelaloire.fr/centres-de-ressources/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=campagne-webmarketing

LA NOTION DE COMPETENCE INDIVIDUELLE

La notion de compétence est variable. Elle est liée à un poste, à un moment, à un contexte. Elle est évolutive.

Une compétence s'examine sous 3 aspects principaux : LES SAVOIRS, LES SAVOIR-FAIRE TECHNIQUES, LES SAVOIR-FAIRE RELATIONNELS.

L'ANALYSE DES POSTES

Analyser un poste de travail, c'est identifier les activités du poste, les hiérarchiser, puis identifier pour chaque activité les savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires.

On ne prend en compte que les compétences clés, celles qui empêchent la compétence si elles ne sont pas maîtrisées.

1^{ère} étape : analyse des activités

Activité	Résultat attendu	Quels Savoirs ?	Quels Savoir-faire ?	Quels Savoir-être ?
Activité 1				
Activité 2				
Etc...				

Pour y parvenir, il convient de répondre aux questions suivantes :

- Quels résultats attend-on du titulaire du poste ? (Les décrire, les chiffrer si cela est possible).
- Avec quel niveau de qualité ?
- Sous quels délais ?
- Avec quels moyens ?
- Comment saurons-nous qu'il produit les résultats attendus ?

A qui doit-il rendre compte ? A quelle fréquence ? De quelle manière ?

Que peut-il gérer en autonomie ?

2^e étape : synthèse des compétences-clés

Compétence clé	Résultat attendu	Quels Savoirs ?	Quels Savoir-faire ?	Quels Savoir-être ?

4 Principes généraux — Explication des fondements du concept de «compétence»

La définition du terme compétence ne figure pas explicitement pas dans la norme ISO 9000:2000. Elle figure cependant implicitement dans les ISO 9001 et ISO 9004, lorsqu'elles précisent les enregistrements qu'il convient d'établir dans le cadre de la certification selon ISO 9001:2000. Ces derniers concernent (pour le personnel effectuant un travail ayant une influence sur la qualité du produit) :

- la formation initiale et professionnelle, qui se rapportent sans équivoque aux savoirs,
- le savoir-faire,
- le savoir-être.

L'expérience englobe notamment les attitudes professionnelles et comportements que l'organisme valorise.

Par exemple : aptitude à faire comprendre, déléguer, argumenter, négocier, gérer les conflits, identifier rapidement une défaillance d'un système, connaissance de soi-même, de ses limites, de ses propres besoins en formation ou en compétences afin que le personnel puisse réaliser son (ou ses) activité(s) professionnelle(s) et faire face aux situations nouvelles (réorganisation du travail, reclassement,...).

Une **compétence** fait intervenir trois éléments :

- une **personne** (un acteur). Cette personne possède un système de valeurs (fondées notamment par sa culture, ses croyances, son histoire de vie). Sa conduite est suscitée par ses désirs (qui déterminent sa motivation et nécessitent l'appréhension d'un sens donné aux événements). Elle possède des capacités de cognition (qui fondent sa disposition à évoluer). Elle est instruite de connaissances générales et spécialisées. Cet ensemble d'éléments intrinsèques participe de l'identité de la personne.
- un **champ d'application** et un **environnement** de mise en œuvre.
- un tiers, une **autorité** qui évalue et reconnaît. Les cadres légaux et réglementaires, ainsi que le système hiérarchique de l'organisme, qui peut inclure une entité spécifique telle qu'une «Direction des ressources humaines» fondent les rapports de pouvoir qui accompagnent la mise en œuvre de la compétence et définissent notamment le niveau de liberté et de responsabilité des parties prenantes.

Une **compétence** s'acquiert, se développe, s'entretient, peut se perdre, se réduire, être indisponible, devenir obsolète. Elle ne se voit pas, seul son résultat est observable.

Une **compétence** est étroitement liée à l'activité de travail, à un résultat recherché, à une mise en œuvre finalisée. C'est en d'autres termes, l'aptitude à agir en toute situation, de manière contributive à la stratégie globale de l'organisme.

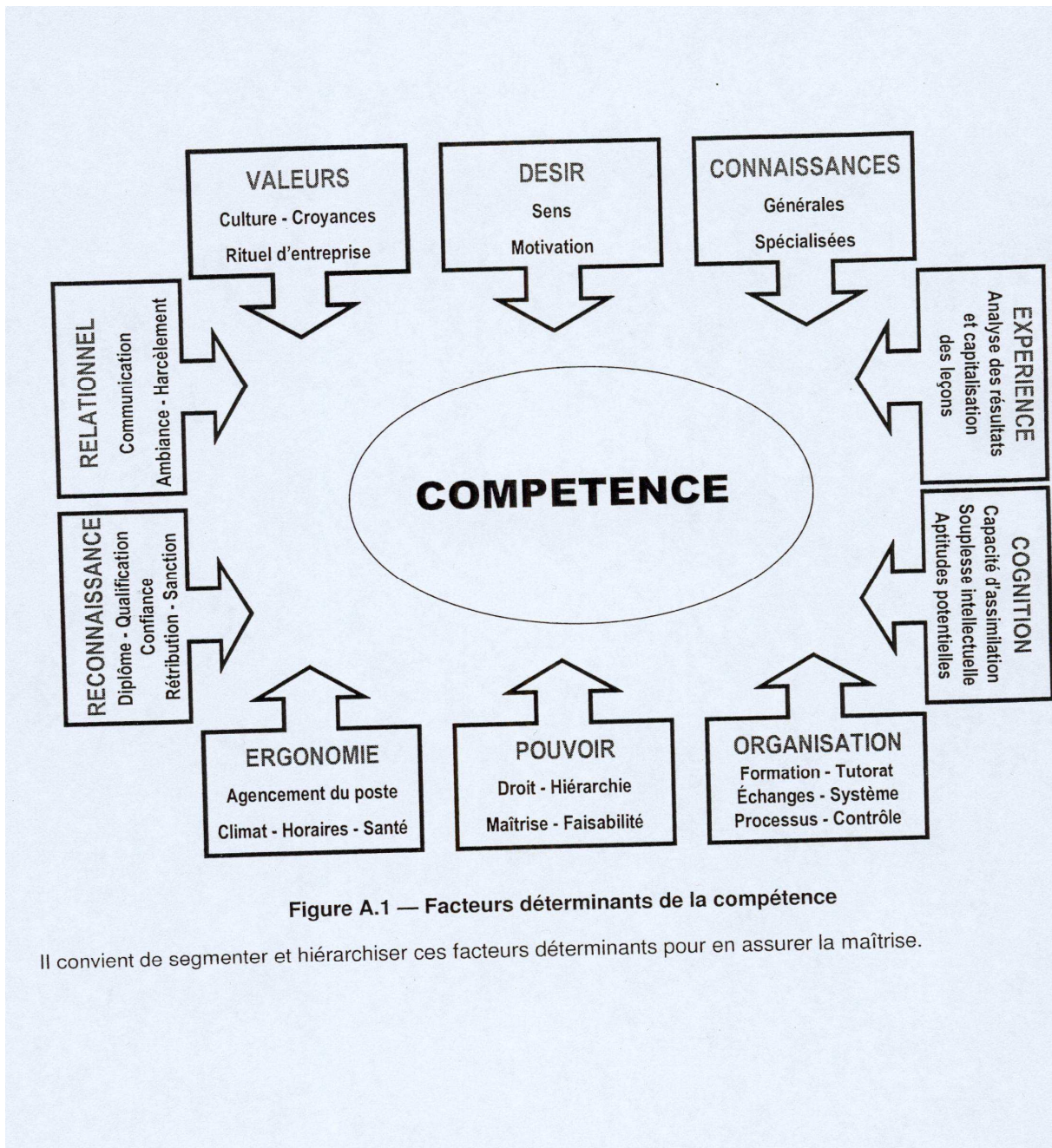
Une **compétence** se construit de l'intérieur, par la personne elle-même, une compétence individuelle se développe d'autant mieux qu'une compétence collective se construit, s'organise que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme.

Une **compétence** se construit en mettant en œuvre un processus itératif dans lequel l'échange entre pairs est capital ainsi que les aller-retour entre pratiques et réflexions-analyses-théorisation de ces pratiques

Une **compétence** se construit en situation de travail ou de conduite d'activité, ce qui permet :

- de se représenter le problème posé, d'auto-analyser des connaissances, savoir-faire et stratégies déjà utilisées,
- d'utiliser un raisonnement adapté à la résolution des problèmes.

La **compétence** se distingue du «métier» et de la «qualification» (voir définitions).



Evaluer les compétences des collaborateurs demande de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui concourent à la compétence. C'est l'objet de l'entretien annuel.

EVALUER

ON EVALUE **DES COMPETENCES** (SAVOIRS ? SAVOIR-FAIRE ?) ET DES **CAPACITES**.

ON NE JUGE PAS DES PERSONNES.

Pourquoi évalue-t-on ?

On évalue pour constater un progrès, l'atteinte d'un objectif : il est donc important, et c'est le rôle du formateur, de formuler clairement, d'ancrer le progrès accompli et de partager la joie du stagiaire ou du groupe.

On évalue pour améliorer l'employabilité des collaborateurs et renforcer leur estime d'eux-mêmes.

Qui évalue ?

Plusieurs personnes peuvent être concernées : l'évaluateur, la personne elle-même, la hiérarchie, qui d'autre ?

Comment évalue-t-on ?

Il s'agit toujours de comparer une situation vécue et une situation souhaitée.

Les principales techniques d'évaluation :

- L'entretien individuel, (voir le support).
- Les questions et réponses du collaborateur,
- L'observation,
- les listes,
- Les questionnaires, quiz,
- Les tests de réussite,
- Les tests de performances,
- Les enregistrements,
- Les commentaires, tours de table,
- L'audit (comparaison avec une norme),
- On évalue en continu ou à des moments-clés : contrôles, examens, etc...

Pour réussir une évaluation, il faut d'abord **trouver un accord sur les critères.**

DELEGUER

POUR QUE LES CADRES PUISSENT JOUER LEUR ROLE, IL FAUT QU'ILS DELEGUENT TOUTES LEURS ACTIVITES SANS VALEUR AJOUTEE.

Quelles sont vos activités à forte valeur ajoutée ?

DELEGUER, C'EST

- Confier de l'autorité,
- Rendre responsable, autonome,
- Garder son entière responsabilité.

PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉLÉGATION :

- Déléguer, c'est confier à quelqu'un, en autonomie, une partie d'une mission.
- La délégation a donc tous les caractères de la mission. On délègue la responsabilité et l'autorité (pouvoir) liés à la mission.
- Pour être valable, une délégation doit être L'OBJET D'UN « CONTRAT CLAIR ET ACCEPTÉ »
- Clairement définie : objet, durée, conditions de réalisation (durée, moyens). Il peut exister des délégations partielles à durée illimitée et/ou des délégations totales à durée limitée.
- Acceptée par le délégataire. (La personne doit pouvoir refuser sans crainte des conséquences).
- Suivie, accompagnée pour gérer les éventuels « dérapages ».
- Les conditions de succès et les difficultés doivent être anticipées lors d'un entretien entre le titulaire et le délégataire.
- Formulée chaque fois que possible sous forme de plan d'action.
- Annoncée officiellement à tout l'environnement du délégataire.

L'INTERET DE LA DELEGATION

La délégation permet de s'EVALUER, d'EVOLUER, de renforcer son EXPERTISE, d'être plus EFFICACE.

LE MANAGEMENT SITUATIONNEL

HERSEY et BLANCHARD introduisent la notion de maturité des collaborateurs et préconisent d'adapter le management aux situations : plus le collaborateur est autonome et compétent, plus grande sera la liberté laissée au collaborateur. Inversement, moins le collaborateur est compétent, plus il lui faut gagner en compétence pour gagner en autonomie.

Pour en aller plus loin...

http://www.wikiberal.org/wiki/Mod%C3%A8le_Hersey-Blanchard_du_leadership_situationnel

On distingue 4 niveaux de maturité liés à la motivation et à la compétence.

	Motivation		compétence	Comment allez-vous adapter votre management ?
M1	Très faible	Non disposé ou insécurisé	Non-compétent	
M2	Faible	Disposé ou confiant	Non-compétent	
M3	Moyenne	Non disposé et/ou insécurisé	Compétent	
M4	Elevée	Disposé et confiant	Compétent	

LE DOSSIER DE SUIVI DU COLLABORATEUR (coaching)

Attention ! Il est nécessaire d'écrire pour fixer les idées et s'en souvenir... mais il est interdit de « fichier » les salariés. (Loi informatique et liberté). Vos documents doivent donc rester strictement personnels, ne pas être communiqués et servir uniquement à l'accompagnement de vos collaborateurs.

Suivre et accompagner le collaborateur est important et nécessite de disposer d'informations. Voici une liste d'items qui peuvent vous aider à construire le dossier de suivi de vos collaborateurs. L'important est de noter ce qui est important de façon à voir évoluer la situation dans le temps.

NOM et Prénom du collaborateur :

Date de mise à jour du dossier :

Date du dernier entretien annuel :

Sa fiche de poste ou de fonction. Le formulaire d'entretien annuel. (joindre)

Les renseignements administratifs le concernant (salaire, situation familiale, départ en retraite...).

Son projet professionnel :

Ses souhaits d'évolution / de formation :

Ses caractéristiques personnelles :

En communication :

forces / axes de progrès

En organisation :

forces / axes de progrès

En production :

forces / axes de progrès

Autres caractéristiques :

forces / axes de progrès

Ses stratégies d'alliance :

Fonctionne bien avec :

Difficultés avec :

Ses activités préférées :

Celles qu'il refuse :

Ses motivations et valeurs dominantes :

Ce qu'il apporte à l'équipe,

ce qu'il attend de l'équipe :

Ce qu'il vous apporte,

ce qu'il attend de vous :

Ses remarques les plus fréquentes :

Autres suggestions :

5. Organiser les communications

« La ligne droite est le plus court chemin pour aller d'un point à un autre ».

IDENTIFIER LES PROCESSUS ET LES OUTILS DE COMMUNICATION
TRAVAILLER EN « TRANSVERSE »

ORGANISER LES COMMUNICATIONS

QUELQUES REPERES

Nous avons besoin d'information pertinente pour travailler efficacement.

Le grand volume d'informations disponibles ne permet plus de **DISTRIBUER** l'information comme autrefois.

Nous passons progressivement d'une époque où l'information était retenue et distribuée, à celle où l'information est **DISPONIBLE**, sur intranet notamment. Il est aussi de plus en plus fréquent de **MUTUALISER** l'information. (Pour en savoir plus sur la mutualisation des données : <http://www.chainfood.com>)

Néanmoins, il est encore nécessaire de donner de l'information et d'en recevoir pour divers motifs. On distinguera :

L'INFORMATION A BUT OPERATIONNEL : pour travailler et assumer ses fonctions. En général, informations techniques.

Ex :

L'INFORMATION A BUT ORGANISATIONNEL : pour gérer la vie de l'organisation. Ce sont les règles, les normes, les procédures.

Ex :

L'INFORMATION A BUT RELATIONNEL : manager son équipe, motiver, communiquer.

Ex :

L'INFORMATION A BUT INSTITUTIONNEL : pour informer sur les valeurs, l'identité de l'entreprise, les résultats. Ex :

LES PROCESSUS DE COMMUNICATION s'identifient et se maîtrisent comme les autres processus. L'information est la matière première. L'objectif de la communication se mesure comme tout objectif.

Quel qu'en soit le but, l'information transmise doit être pertinente, précise, claire, utile, à jour.

Rappel : Il est impossible de bien communiquer « du premier coup ». On atteint ses objectifs par la répétition, l'utilisation de plusieurs stratégies successives et/ou complémentaires.

Rappelons-le toujours, LA COMMUNICATION EST UN PROCESSUS EN BOUCLE. Peu importe ce que l'on dit, c'est ce qui est compris qui importe.

Il est important de permettre le débat afin que le processus de deuil puisse se faire.

DU BON USAGE DES OUTILS ET DES MODES DE COMMUNICATION

Les différents outils sont plus ou moins efficaces et coûteux. Avant de choisir le bon outil, il importe de s'interroger : QUELLES SONT MES ATTENTES ? QUELS RESULTATS ? QUELS DELAIS ? QUELS COUTS ? QUELS ACTEURS ? QUELS AVANTAGES ? QUELS INCONVENIENTS ? QUELLES CONTRAINTES ?

Analysez ci-dessous les différents outils et modes de communication que vous utilisez.

LES OUTILS	LES AVANTAGES	LES INCONVENIENTS	LES RÉSULTATS OBTENUS	LES COUTS	LES CONTRAINTES ET LES DERIVES
Les réunions					
Les e-mails					
Intranet					
Affichage					

LA RELATION BÉNÉFICIAIRE/FOURNISSEUR INTERNE

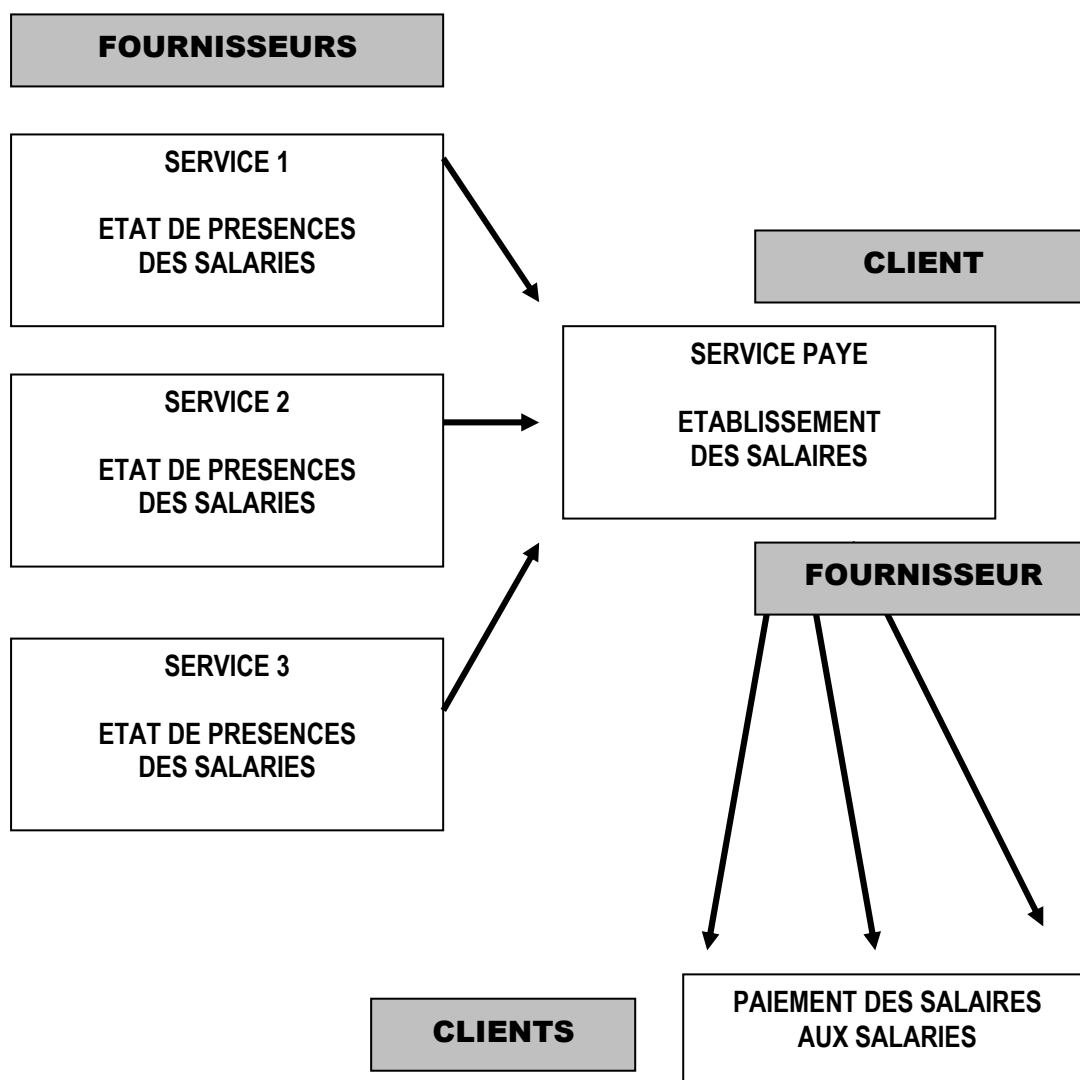
RAPPEL :

Est nommé « client » le bénéficiaire d'un bien ou d'un service, qu'il soit rémunéré ou non.

L'ensemble des activités de la collectivité peut être représenté comme une succession de processus.

Chaque processus « sert » le(s) processus qui en aval. Il « reçoit » des processus en amont ce dont il a besoin pour exercer son activité. Chacun est donc CLIENT de certains processus et FOURNISSEUR de certains autres.

C'est aux interfaces des processus que se produisent la majorité des dysfonctionnements.



TRAVAILLER EN « TRANSVERSE »

Gagner en efficacité (et en modernité), c'est ne plus se demander qui décide hiérarchiquement mais qui sont mes CLIENTS ? Qui sont mes FOURNISSEURS ?

Dans ce contexte, chacun doit préciser et formaliser le mieux possible ses attentes à ses fournisseurs (c'est la notion de cahier des charges) et donner la priorité à ses clients.

Le pouvoir de décision n'est plus un pouvoir hiérarchique mais un retour au sens : nous servons ceux pour qui notre fonction a été initialement créée.

LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE GENERALISATION DU TRAVAIL « EN TRANSVERSE »

Le passage d'une organisation hiérarchique à une organisation par projet ou par processus doit se faire progressivement. Cela nécessite :

- La volonté managériale,
- L'accord et l'implication de tous (Politiques, hiérarchie, collaborateurs, agents, etc),
- La compétence individuelle et collective,
- Des apprentissages collectifs et progressifs,
- La co-construction dans le temps de nouvelles règles, d'une nouvelle culture d'entreprise,
- Le pilotage et la programmation des changements.

TABLEAU D'ANALYSE DES RELATIONS CLIENT/FOURNISSEUR INTERNE

QUI SONT MES CLIENTS ?	QU'ATTENDENT-ILS DE MOI ?	QUELS SONT LES ECARTS AVEC MES PRATIQUES ACTUELLES ?	MES AXES DE PROGRES ET MES PRIORITES

QUI SONT MES FOURNISSEURS ?	QU'EST-CE QUE J'ATTENDS D'EUX?	QUELS SONT LES ECARTS AVEC MES PRATIQUES ACTUELLES	MES AXES DE PROGRES ET MES PRIORITES

A VOUS !

Faites l'inventaire des processus de communication que vous souhaitez maîtriser.
Identifiez tous les messages que vous souhaitez faire passer et surtout, **les résultats que vous en attendez.**
Identifiez tous les acteurs à impacter.
Isolez chaque processus.
Établissez une cartographie.
Choisissez les méthodes et outils de communication.
Élaborez un tableau de bord.
Attention ! Seul le résultat compte !

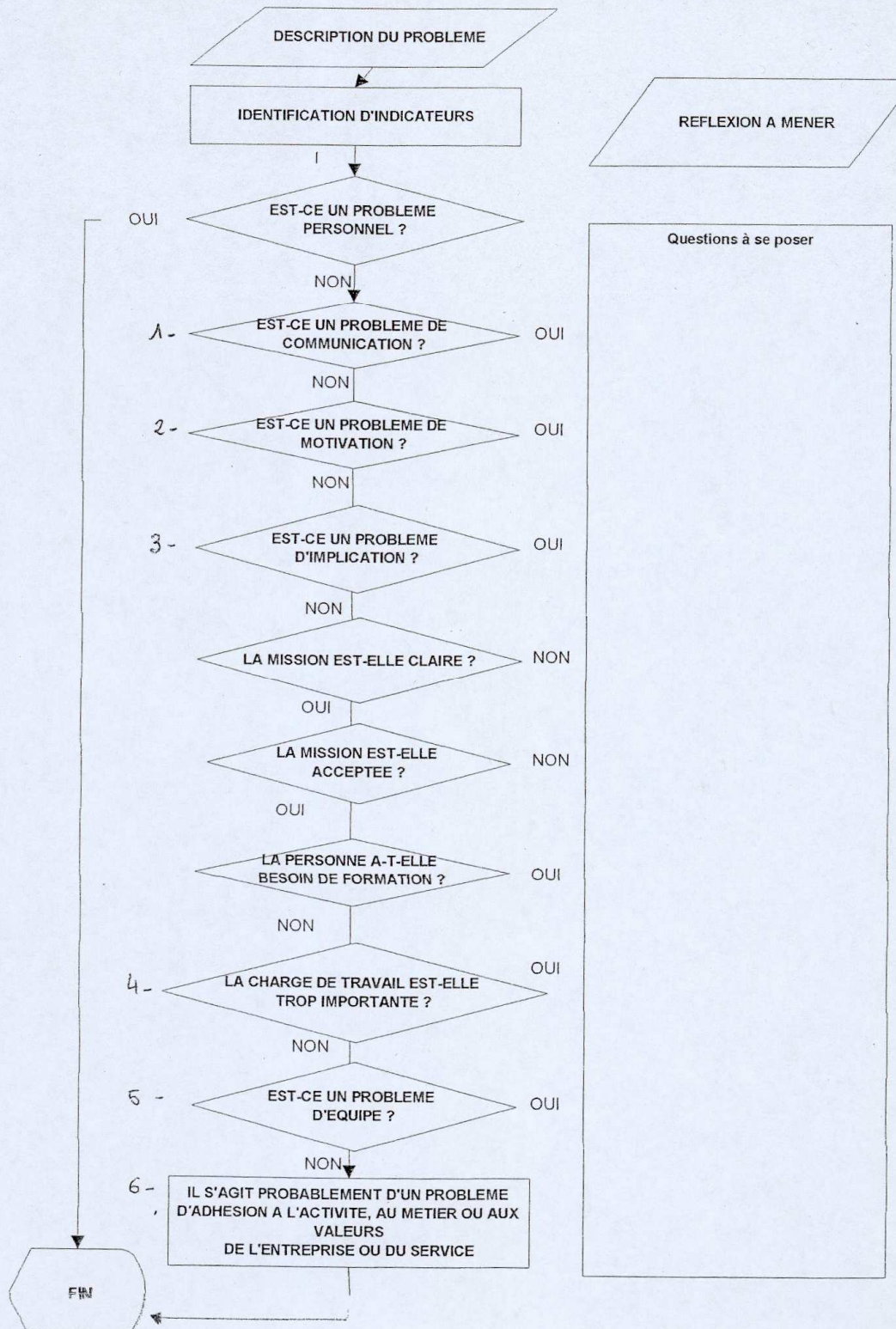
6. Synthèse et résolution d'un problème de management

« Un problème est un écart entre une situation vécue et une situation souhaitée »

LA PROCEDURE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE
MANAGEMENT D'EQUIPE OU DE SERVICE

RESOLUTION D'UN PROBLEME DE MANAGEMENT INDIVIDUEL

LES ETAPES DE LA RESOLUTION D'UN PROBLEME DE MANAGEMENT INDIVIDUEL



SYNTHESE

A VOUS !

Elaborez une procédure pour mémoriser toutes les étapes de la mise en œuvre d'un projet de management.