

Management

systémique de proximité :

2 - les Hommes

I - LE CLIMAT DE CONFIANCE	4
A - LA RELATION PERSONNALISEE	4
B - L'APPROCHE GAGNANT-GAGNANT DES TRANSACTIONS	6
II - MOBILISER SON ENERGIE ET CELLE DE L'EQUIPE : Les facteurs de la motivation et les sources d'énergie	7
III - ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT	17
A - LEADER ADAPTATIF	17
B - LES SOURCES DU POUVOIR	22
IV - LA GESTION DU RENDEMENT : devenir un coach	27
A - LE CONTRAT DE DEVELOPPEMENT	28
B - LES COMPOSANTES DU CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT	30
B1 - LE PROFIL DE TACHES	30
B2 – LE PROFIL D'APTITUDES	34
B3 -LES APPLICATIONS DU PROFIL D'APTITUDES AU MANAGEMENT	36
C - LA GESTION DES OBSERVATIONS	44
D - LE PROCESSUS DE COACHING	51
D1 – LE PRINCIPE	51
D2 – LES ETAPES	52
D3 – PREPARATION DE L'ENTREVUE DE COACHING	54
CONCLUSION - Développement personnel et connaissance de soi : Les 5 composantes du management efficace	59

Yahn MANGEMATIN
Doyen de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz

CONDITIONS DE REUSSITE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE

Nous avons vu dans le cahier précédent que le management repose pour partie sur des outils clairs et neutres d'analyse qui permettent non seulement améliorer l'efficacité au quotidien mais aussi réduisent les risques de conflits. Les conflits naissent rarement d'attitudes réelles d'hostilité systématique contre le système mais plus souvent de divergences d'interprétation ou de points de vue des acteurs impliqués: la clarté et la méthode permettent déjà d'en réduire les effets.

Mais le management repose aussi, bien évidemment sur l'Homme, à commencer par le manager lui-même, le premier outil du manager est bien LUI-MEME ! Tout responsable d'équipe doit manager d'abord des femmes et des hommes et de ce fait doit aussi :

- **I - Améliorer le climat de confiance dans l'équipe**
- **II - Mobiliser les énergies et les motivations**
- **III - Adapter son style de management**
- **IV - Gérer le rendement de l'équipe : devenir un coach développeur (développer ses propres aptitudes managériales)**

La combinatoire de ces 4 facteurs entraîne le manager à devenir un coach qui transmet alors sa vision du management d'équipe dans une perspective de **RESPONSABILISATION** de chacun des collaborateurs.

Gérer son personnel demande au départ une certaine technologie relativement à l'embauche, au placement à la formation, à la promotion à la rémunération, au licenciement, à la gestion des relations de travail. Ce n'est pas cette dimension technique que nous retenons. Le manager fait de son équipe une équipe gagnante et productive.

Une équipe productive est celle qui obtient un haut rendement de ses effectifs humains et des ressources organisationnelles dans l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. Une équipe performe dans la mesure où chacun des membres partage la responsabilité du projet collectif et y apporte sa contribution personnelle. L'individu, qu'il soit cadre ou travailleur, se prête à

cet effort s'il y trouve un gain personnel. Le gain financier ne suffit pas. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à une équipe gagnante, la fierté des résultats obtenus, l'expérience du défi relevé, la mise en valeur de son potentiel, la considération de soi et des autres, sont autant de facteurs qui mobilisent l'énergie humaine et la matière grise dans le développement de l'entreprise et de l'individu.

Le style de management est un facteur de poids dans la productivité de l'équipe. L'expérience a démontré que le management le plus approprié est du type intégré en ce sens qu'il se soucie autant du facteur humain, que du facteur technologique et du facteur économique. Il se caractérise par une approche humaniste qui considère la personne comme un cerveau et un coeur et non seulement comme une paire de bras. Il gère avec l'intelligence du coeur.

Pour faire de son équipe une équipe gagnante, il faut que le chef soit gagnant en sachant attirer ceux et celles qui ont le goût de la réussite. Le charisme du chef tient de sa capacité de générer de l'énergie dans son entourage et de mettre les systèmes en mouvement.

Un chef fait bouger les gens et les choses parce qu'il sait gérer la personne, source de l'énergie.

L'enjeu de base repose sur la responsabilisation des individus et des groupes, à tous les niveaux et dans tous les secteurs.

Responsabiliser quelqu'un signifie :

- lui faire confiance
- lui confier des objectifs clairs
- lui accorder le soutien requis
- lui demander des comptes

I - LE CLIMAT DE CONFIANCE

Le climat ça se voit et ça se ressent. Vous est-il arrivé d'entrer dans un bureau et en prenant contact avec l'environnement, de vous sentir subitement mal à l'aise? Le climat n'était pas bon, n'est-ce pas ? Il est fort probable que vous arriviez au moment où la crise venait d'éclater. Les ondes négatives dégagées vous ont envahi, et votre système d'autodéfense s'est mis en action, d'où le déséquilibre perçu.

Si vous aviez demandé ce qui se passait, on aurait pu vous répondre quelque chose comme: «Nous ne pouvons plus nous parler qu'en défoulant notre agressivité à propos de tout et de rien, sans nous préoccuper de blesser quelqu'un ou non, ou justement en cherchant à blesser n'importe qui, responsable ou pas.»

Une crise dans un groupe est analogue à une rupture dans un couple : on se sépare psychologiquement d'abord.

La qualité du climat de confiance va dépendre de 2 principaux éléments, sur lesquels vous êtes à même d'agir :

- votre capacité à mettre en place et à développer des relations personnalisées avec votre proximité
- le degré de confiance que vous manifestez à l'égard de votre équipe.

A - LA RELATION PERSONNALISEE

La force de ce type de management de la synergie vient de sa capacité à mettre en place et à développer une relation personnalisée à tous les niveaux. Il y a bien des façons de personnaliser sa relation avec autrui. En voici quelques-unes à la portée de tous.

LA QUALITE DU CONTACT

La qualité du contact empreinte de respect, de chaleur, d'attention. Quelque chose qui se sent. Une sorte de fluide émanant du regard, du ton de la voix, de la gestuelle, du message, de la personne toute entière. Un sentiment voulant qu'on se sente mutuellement bien en présence l'un de l'autre.

La qualité du contact suppose que l'on est présent à soi autant qu'à l'autre. Par exemple, comment être attentif à l'autre si l'on n'est pas attentif à soi. On regarde sans voir, on entend

sans comprendre, on expérimente sans apprendre. La qualité du contact est un pré-requis de la communication efficace tout au long de la transaction avec autrui. Elle est la manifestation de l'intelligence du cœur.

Que vous arrive-t-il lorsque vous n'avez pas envie de parler à quelqu'un et que vous y êtes forcé par les circonstances ? Pouvez-vous prétendre qu'il y a véritablement contact ? Pouvez-vous prétendre qu'il y a véritablement un dialogue ? La psychologie la plus élémentaire nous fait constater quotidiennement que l'absence de contact crée un vacuum de communication.

LE SENS DE L'ECOUTE

Le sens de l'écoute est un deuxième facteur de la relation personnalisée. La grande majorité des chefs ne savent pas écouter. Pourtant, le pouvoir appartient 50% à ceux qui parlent et 50% à ceux qui écoutent. Les psychologues prétendent que l'efficacité de la communication repose sur 65% d'écoute et sur 35% de parole.

Savoir écouter ne veut pas dire s'abstenir de parler pour mieux préparer sa riposte et modeler une réponse déjà toute prête. C'est plutôt prendre le pouls psychologique de son interlocuteur, c'est faire preuve d'empathie, pour déceler les sentiments qui l'animent, c'est être à l'affût du message non-verbal autant que des idées et des opinions.

La véritable écoute débouche sur la compréhension, c'est-à-dire, «apprendre avec l'autre», emprunter sa peau, son cœur, sa tête, devenir temporairement l'autre.

LA PERTINENCE DU PROPOS

La pertinence du propos est un troisième facteur de relation personnalisée. La pertinence du propos suppose que vous êtes « branché » sur les besoins de votre interlocuteur et non seulement sur les vôtres. N'oubliez pas que le plus important n'est pas ce que vous avez à dire, mais ce que l'autre doit comprendre, c'est-à-dire, la réponse à ses questions, à ses besoins, à ses attentes. Une démarche quasi impossible si vous ne savez pas écouter.

Ne vous est-il jamais arrivé d'entrer en contact avec quelqu'un pour un avis, une décision, une analyse de situation et de vous faire servir un discours quelconque complètement déconnecté de votre démarche ? «Il se moque de moi.» Voilà ce que vos collaborateurs disent de vous quand vous empruntez un tel comportement. Ces mêmes personnes qui se sentent bafouées vous rendront la monnaie de la pièce en temps opportun.

LE RESPECT DES ENGAGEMENTS

Le respect des engagements est un autre facteur d'une relation personnalisée. La personne qui prend toutes sortes d'engagements sans jamais les respecter perd toute crédibilité et devient vite la risée de tout le monde. Ce n'est que le respect humain qui camoufle le ridicule dont vous faites l'objet. On finit par ne plus vous prendre au sérieux. Préparez-vous alors à récolter ce que vous avez semé.

DONNER DU FEEBACK

Le feedback est également une façon de personnaliser la communication. «Mon patron me demande plein de choses importantes, les unes plus urgentes que les autres, avec beaucoup de tact et beaucoup de respect, mais je n'en ai jamais de nouvelles par la suite, j'ignore si je remplis bien mes contrats. Je le lui ai demandé et il m'a répondu: «Pas de nouvelle, bonne nouvelle.» Je ne suis guère plus avancé. Un jour, il me flanquera à la porte parce que je fais mal mon boulot, et je ne saurai pas pourquoi.»

Certains chefs ne demandent jamais de compte et ne font jamais connaître leur réaction à leur personnel. «Parfois, faisait remarquer une secrétaire, j'envie son ordinateur avec lequel il passe des heures en grande conversation.»

B - L'APPROCHE GAGNANT-GAGNANT DES TRANSACTIONS

Tout « manager » est aussi un « facilitateur » de la communication. Il passe une grande partie du temps à entrer en transactions avec d'autres à l'intérieur ou à l'extérieur de son équipe pour résoudre un problème, développer un projet, superviser du personnel ou pour coordonner des systèmes. Beaucoup de nos problèmes personnels et beaucoup de problèmes organisationnels découlent de la difficulté à gérer nos transactions avec les autres.

Gérer efficacement nos transactions, cela ne va pas sans pré-requis :

- être en confiance avec soi et avec l'autre
- préserver le contact et l'échange, l'écoute active
- se préoccuper des gains ou pertes dans la transaction en termes de besoins, attentes et objectifs.

Nul ne peut s'investir durablement s'il n'y a aucun bénéfice pour lui, la confiance mutuelle ne peut reposer que sur une démarche « gagnant-gagnant ». Il est vrai cependant que la confiance mutuelle ne peut non plus s'obtenir si l'un ou l'autre des interlocuteurs n'a aucune estime en soi, aucune confiance en lui-même... Il appartient au manager d'équipe de s'en apercevoir et

d'entraîner l'autre dans une dynamique positive, petit à petit. Faute de quoi, on risque de créer un climat de domination-soumission même involontairement ou voire de démobilisation générale (défaitisme chronique).

II - MOBILISER SON ENERGIE ET CELLE DE L'EQUIPE : Les facteurs de la motivation et les sources d'énergie

La motivation est ce « carburant » qui parvient à mettre nos « moteurs » (nos besoins) en marche vers l'action. La motivation rend l'action positive en générant dynamisme, intérêt et volonté d'initiatives.

Elle est également indispensable pour développer son potentiel personnel. C'est la force motrice du développement de ses ressources et de la mise en valeur de ses talents.

Selon Frédérick HERZBERG (1960) on peut distinguer 2 types de facteurs externes qui favorisent la motivation :

- les facteurs **d'entretien** qui répondent aux besoins primaires de l'Homme nécessaires à son existence comme se nourrir, se protéger des agressions multiples : si l'absence durable de satisfaction devient monopolisante (on ne pense plus qu'à trouver un verre d'eau en cas de grande soif par exemple) la satisfaction courante est jugée par contre comme normale, elle n'a pas de force particulière de motivation durable. Même si le salarié peut trouver des satisfactions sur son lieu de travail (conditions de travail par exemple) le travail ne fournit jamais qu'un moyen indirect de satisfaire ces besoins par le salaire notamment.
- les facteurs de **réalisation** répondent aux besoins supérieurs de l'Homme, la vie sociale, amicale, amoureuse, la considération voire le dépassement de soi, l'acte créateur qui prolonge sa propre pensée, laisse une trace dans le monde... Cette motivation là est parfaitement agissante durablement et génère des forces et une sensation permanente de bien-être, bien au-delà du seul moment de la réalisation de la satisfaction immédiate... Cette motivation peut parfaitement être activée par le travail lui-même mais le monde industriel a trop souvent occulté ce facteur, en oubliant ou niant la véracité de cette évidence. Le travail procure un statut et la vie au travail devrait témoigner du respect et de la considération envers les salariés, le travail devrait permettre à tous d'évoluer, de s'exprimer, de se réaliser, au moins de temps à autre... Mais les occasions réelles de satisfaction de ces besoins supérieurs sont trop rares et le

management est trop souvent peu à l'écoute de ces « cris » trop inaudibles au quotidien... même une revendication jugée par la direction comme « primaire » relevant d'un facteur d'entretien (une hausse salariale revendiquée par exemple) cache souvent une insatisfaction d'ordre supérieur (le salaire jugé trop « bas » traduit en fait la perception d'un signe de non-considération et de non-respect à l'encontre du salarié).

Mobiliser une équipe consiste essentiellement d'une part, à permettre aux **énergies individuelles** de se manifester et d'autre part, à gérer la synergie du groupe. Pas d'action sans énergie. Une vieille loi physique que l'on retrouve également au plan psychologique : la motivation donne l'énergie pour l'action...

L'évitement de la douleur constitue une donnée métabolisée de base chez tout être vivant. Personne ne peut trouver de la motivation positive dans un travail sans âme, sans respect, sans intérêt. Seul un management adapté permet de veiller à ne pas oublier ces principes élémentaires. La recherche du bonheur « énergitise » la personne humaine. Certes, il n'est pas de notre propos de développer des principes angéliques d'un monde sans faille, le monde du travail a ses exigences, ses luttes, ses difficultés. Tant que ces difficultés ne sont pas le fruit d'intrigues internes et d'un management défaillant, elles sont acceptées (dans l'expérience de E. Mayo et les phases de détérioration des conditions de travail, les ouvrières maintenaient la productivité tant qu'elles avaient la conviction qu'elles étaient bien considérées et respectées malgré les difficultés nouvelles...). Ce qui importe c'est de préserver ou créer des conditions de management telles que cette énergie de la motivation positive continue à agir, et le management de proximité est le vecteur le plus immédiat et le plus efficace pour garantir les conditions de réalisation de ces sources de motivation.

Retenons ici **8 conditions** à préserver par le management de proximité afin que l'énergie perdure dans l'équipe par une motivation positive :

- ETRE SOI-MEME
- ETRE AU CLAIR
- ETRE SECURISE
- ETRE SOUTENU
- ETRE EFFICACE
- ETRE RECONNU
- ETRE FIER DE SON TRAVAIL
- ETRE EN PROGRES

ETRE SOI-MEME

Jouer un personnage est un exercice plaisant aussi longtemps que l'on s'y complait et que l'on trouve à y gagner. Mais quand le personnage se substitue finalement à la personne, cela devient parfois gênant.

Les conventions sociales, les normes comportementales d'un groupe, la culture organisationnelle, les habitudes de vie, les façons de faire sont autant de facteurs qui agissent sur votre personnalité à la manière d'un moule qui se resserre un peu chaque jour.

Certains tabous dans les entreprises contribuent souvent plus que tout autre facteur à tuer la spontanéité et l'originalité des individus. Des entreprises ont réussi, au cours des années 70 à développer le prototype du manager : même costume, même comportement, même discours, même réaction, même réplique, même frustration. L'identité organisationnelle se substituait à l'identité personnelle.

Quand l'employé a le sentiment d'être traité comme un numéro il a «troqué» sa vraie nature pour un personnage suggéré par l'entreprise. Il s'est vidé de sa source première d'énergie.

Etre soi-même est un besoin fondamental particulièrement fort chez les personnes authentiques, simples et équilibrées.

Gérer et encourager la spontanéité en étant au clair avec soi-même et son environnement. Pour cela, l'on accepte la différence parce qu'être spontané c'est être différent et sensible aux caprices de ses intuitions, de ses émotions, de son affectivité.

ETRE AU CLAIR

Etre au clair avec soi-même et avec les autres est un besoin profondément ressenti dans les situations conflictuelles. Savoir clairement ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Connaître la perception des autres et valider nos perceptions personnelles, afficher nos besoins et nos attentes.

Communiquer nos réactions, donner du feedback, voilà des comportements porteurs de clarté dans les rapports humains.

Savez-vous ce que votre patron et vos collègues attendent de vous? Leur avez-vous exprimé clairement ce que vous attendez d'eux? Y- a-t-il des personnes avec lesquelles vous vivez une situation conflictuelle? Le souci de clarté dans vos relations interpersonnelles est un antidote efficace au stress et aux ulcères.

À ce propos, voici une petite recette très simple à appliquer mais d'une efficacité insoupçonnée. «Ne tolérez aucune ambiguïté avec quelqu'un au delà de 24 heures.» Vous vous accordez 24 heures pour contacter la personne concernée, lui faire part de votre malaise et vous convenez d'une rencontre s'il y a lieu. Déjà, le conflit a perdu sa tension.

Le moyen le plus efficace d'être au clair avec soi-même et avec les autres consiste à **gérer la réalité**. Voir les choses, les événements et les gens tels qu'ils sont, et non tel que nous les imaginons, n'est pas toujours facile surtout quand la réalité n'est pas belle et qu'elle se fait menaçante. Mais à la pratique, on constatera que l'on vit mieux avec un «non» clair qu'avec un «oui» douteux.

ETRE SECURISE

Qui ne souffre pas d'insécurité devant une situation complexe, devant une personne menaçante, devant un objectif difficile à réaliser, devant l'inconnu ?

L'insécurité naît avec une question sans réponse. Par exemple, des individus vivent une insécurité profonde parce qu'ils ne savent pas ce que leur patron attend d'eux, et se demandent constamment s'ils répondent à ses attentes. La hantise du rejet...de la perte de crédibilité, du retrait de la confiance, déteint sur leur état d'âme.

Ces personnes finissent par avoir peur de tout et s'empêchent de fonctionner. L'insécurité est un mal fort répandu dans nos organisations. L'un des facteurs particulièrement générateur d'insécurité réside dans le fait ou la crainte de ne pas comprendre ce que l'on vit ; ce qui se passe, nous rend mal à l'aise. Beaucoup de monde souffre d'insécurité dans nos entreprises parce qu'ils ne comprennent pas leur tâche, leurs responsabilités, leurs droits, leurs devoirs leurs problèmes.

Comment se sécuriser soi-même et sécuriser les autres? En **gérant la simplicité**.

C'est simple d'être compliqué, mais c'est compliqué d'être simple. La simplicité consiste éventuellement à rendre l'information accessible et compréhensible pour la personne concernée. La première chose à penser lorsque l'on communique un message n'est pas de savoir ce qu'on veut dire, mais ce qu'on veut que l'autre comprenne.

ETRE SOUTENU

Le besoin de soutien est ressenti par tous indépendamment du niveau d'autorité ou de la nature du poste. Le président-directeur-général a besoin du soutien de son conseil d'Administration et de ses collaborateurs immédiats. Il en est de même pour chaque titulaire de poste.

Un employé qui ne peut compter sur le soutien de son chef pour comprendre sa tâche, pour résoudre ses difficultés, pour obtenir les ressources requises, pour gérer son rendement risque fort de développer l'insécurité personnelle face aux difficultés souvent insurmontables puisqu'il est laissé à lui-même.

Une façon efficace d'assurer le soutien à ses collaborateurs consiste à **gérer la complicité** dans les relations fonctionnelles. Le patron qui se fait complice de son employé pour réussir est automatiquement amené à lui accorder le soutien pertinent à l'accomplissement efficace de ses mandats. La complicité est l'alliée de la collaboration dans la complémentarité des ressources.

Etre complice, c'est partager la responsabilité des actions et des résultats. C'est faire équipe. C'est remplacer le "Je", le "Tu", par le "Nous".

ETRE EFFICACE

La façon la plus efficace de tuer une personne est de la rendre inutile. Tous les maçons ne partagent pas le sentiment de construire une cathédrale, surtout lorsqu'ils ne savent rien ou à peu près rien de la cathédrale! Etre efficace, actif, c'est accomplir sa mission, c'est contribuer à la réussite d'un objectif, d'un projet, c'est apporter sa pierre au monument.

C'est la raison d'être du travail qui lui donne son sens certaines tâches d'exécution à répétition ont comme effet de rendre la personne semblable au robot, et dans ce cas, la performance n'est guère valorisante. La vraie performance n'a de sens que si elle s'inscrit dans la mise en valeur de son potentiel créateur.

Le sentiment d'être efficace est lié à l'appréciation des résultats obtenus compte tenu des objectifs c'est-à-dire des résultats recherchés au départ. Pour répondre à ce besoin d'être efficace il faut **gérer l'efficacité**, la sienne et celle des autres.

ETRE RECONNU

Le psychologue soutient que nous avons besoin d'amour pour vivre. La considération est un geste d'amour, d'appréciation pour la qualité et l'utilité de ses contributions au projet de l'équipe.

Reconnaître quelqu'un c'est lui accorder de la crédibilité' pour ce qu'il dit ou ce qu'il fait. Le renforcement positif est l'un des moyens qui contribue le plus à la reconnaissance de l'autre parce qu'il témoigne du respect et de l'attention. Il donne de la crédibilité.

La crédibilité doit porter non seulement sur le savoir et le savoir-faire, mais aussi sur le savoir être, c'est-à-dire sur l'identification des efforts effectués par la personne dans la mise en valeur de son potentiel personnel et managérial.

ETRE FIER DE SON TRAVAIL

Etre fier de son travail signifie qu'on est heureux de signer son produit de son nom et qu'on est malheureux lorsque le client n'est pas satisfait.

On retrouve cette fierté dans le regard de cet individu qui affirme: «On ne reprend jamais mon travail!» La fierté du travail tient non seulement de sa quantité mais surtout de sa qualité. Le «bien » l'emporte sur le «beaucoup ».

Etre fier de son travail veut également dire être fier de soi. La symbiose entre l'artisan et son oeuvre est totale. «Je suis ce que je fais ».

Lorsque les résultats d'équipe ne respectent pas les normes de qualité de l'individu, ce dernier vit l'une des pires frustrations qui soit parce qu'il se sent attaqué dans son intégrité personnelle. Il n'accepte pas d'être associé à de la "camelote" ou à du travail mal fait.

La fierté du travail exige que l'on sache gérer la qualité, comme étant un enjeu de tous les instants à toutes les opérations du processus du travail. La gestion de la qualité apparaît en tête de liste du manager performant. La qualité totale est un concept mobilisateur d'équipe et générateur d'énergie. Elle est en voie de faire partie de la culture de l'entreprise nouvelle.

ETRE EN PROGRES

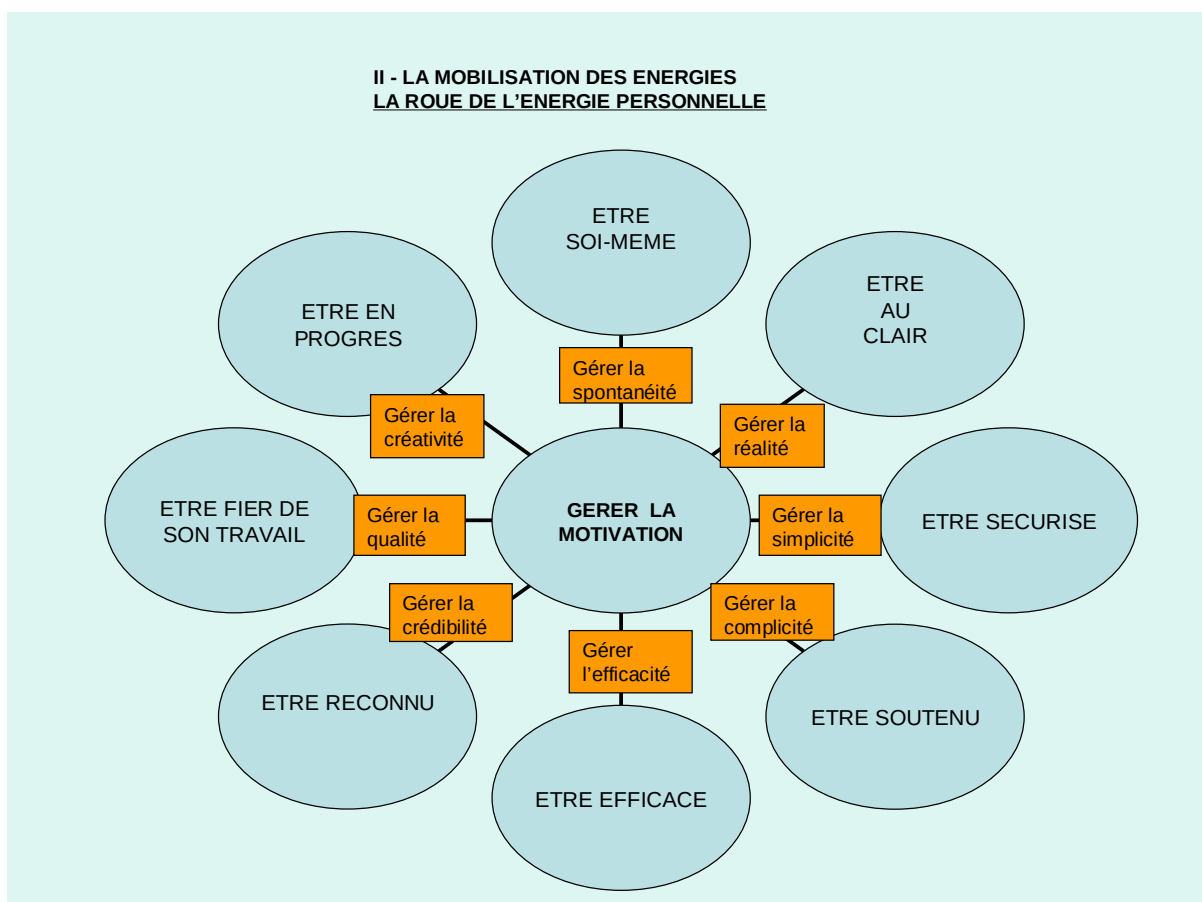
La plupart des individus travaillent d'abord pour vivre mais avec le souci de développer leurs talents et leur potentiel.

Etre en progrès consiste à apprendre en travaillant et à faire mieux. Le mieux-faire passe par le mieux-être. Idéalement, lorsqu'on n'apprend plus rien dans son travail, on devrait changer de poste.

Il faut **gérer la créativité**, c'est-à-dire la matière grise. L'individu qui arrête d'apprendre, arrête d'être créatif et devient sclérosé. Certaines organisations accélèrent la mobilité du personnel pour éviter cette perte d'énergie créatrice.

On a cru longtemps, dans la foulée du taylorisme que l'intelligence créatrice ne se trouvait qu'au niveau de la direction. Heureusement, de plus en plus de managers comprennent toute la puissance créatrice des collaborateurs et apprennent à la mettre en valeur par des approches de concertation, de participation, de collaboration en faisant de l'entreprise un projet collectif, une affaire d'équipe. Faire appel à la créativité de l'individu est la façon la plus directe de le placer en processus de développement.

Voulez-vous une recette ? Refusez tout problème de la part de vos collaborateurs, n'acceptez que des solutions. Et vous-même, ne proposez que des solutions.



APPLICATION : mes sources d'énergie individuelle

Sur la grille reprenant les sources de motivation potentielles, comparez

- le degré actuel de satisfaction de vos besoins que vous éprouvez
- avec l'impact de cette source de motivation sur votre énergie personnelle...
- les écarts vous semblent-ils supportables et sinon quels objectifs vous fixez vous ?

Source de motivation	Degré actuel de satisfaction				Impact sur mon énergie personnelle			Ecart gênant ?
	0	25	50	75	100	Pas-Plutôt	Très important	
ETRE SOI-MEME								
ETRE AU CLAIR								
ETRE SECURISE								
ETRE SOUTENU								
ETRE EFFICACE								
ETRE RECONNU								
ETRE FIER DE SON TRAVAIL								
ETRE EN PROGRES								

GUIDE DE VALIDATION

L'application précédente vous a permis d'identifier les besoins que vous n'avez pas entièrement satisfaits. Efforcez-vous à en comprendre les raisons.

Pour vous aider à gérer votre motivation et donc votre énergie, nous vous proposons quelques secrets de managers performants

1. Ne laissez traîner aucun problème et agissez dans un délai maximum de 24 heures. (Etre au clair).
2. Déléguez les tâches qui ne correspondent pas à votre niveau de responsabilité à quelqu'un qui y trouvera souvent son plaisir. (Etre efficace).
3. Récompensez-vous pour vos performances ou pour des tâches particulièrement difficiles. (Etre reconnu).
4. Décomposez une tâche difficile et complexe en petits projets contrôlables et dont les résultats sont visibles à court terme. (Etre sécurisé).
5. Tracez-vous un plan d'action en fonction de vos disponibilités. Liste journalière ou hebdomadaire des priorités. (Etre au clair).
6. Barrez, au fur et à mesure, vos tâches effectuées. (Etre au clair).
7. Trouvez toujours le côté positif des situations, des difficultés, même des échecs. (Etre en progrès).
8. Stimulez-vous à stimuler vos collaborateurs par le renforcement positif. (Etre soutenu).
9. Pratiquez la cure de l'éclat de rire. Une équipe qui ne rit pas est malade dans son coeur. (Etre soi-même).
10. Devant une situation complexe ou un problème difficile, identifiez les étapes et commencez par celle qui vous attire le plus, même si ça vous semble illogique. (Etre performant).

11. Quand vous avez perdu le goût du travail ou que vous êtes en «déprime», accordez-vous 15 minutes à regarder votre bureau sans toucher à rien. (Etre soi-même).
12. Sachez rire de vous-même, prenez le management au sérieux sans vous prendre pour un autre. (Etre soi-même,).
13. En quittant le travail, identifiez au moins un bon coup enregistré au cours de la journée. (Etre fier de son travail).
14. Trouvez le moyen de rire aux éclats au moins une fois par jour dans votre milieu de travail. (Gérer la spontanéité).
15. Chaque fois que vous découvrez un “ennemi”, trouvez-vous un “ami”. (Gérer la complicité).
16. Trouvez-vous chaque jour trois clients personnels particulièrement heureux de faire affaire avec vous. (Etre fier de son travail).
17. Identifiez le problème qui vous tracasse le plus par un mot écrit en grosse lettre et collez-le sur votre sac de golf. (Etre en progrès)
18. En vous regardant le matin dans le miroir, faites-vous un beau sourire complice. (Etre !...).

III - ADAPTER SON STYLE DE MANAGEMENT

A - LEADER ADAPTATIF

Le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement. En d'autres termes, le leadership est le processus par lequel une personne influence d'autres personnes pour les amener à travailler en direction d'objectifs déterminés. C'est ce qui transforme le potentiel en réalité, l'énergie et le savoir des hommes en résultats.

Le leadership est servi ou desservi par le charisme d'un individu, c'est-à-dire, la façon dont il capte l'attention de son entourage par sa séduction, sa taille, sa voix, son pouvoir de conviction..., peut certainement accroître son efficacité de leader. Mais pour être leader, l'individu doit se doter de 3 types d'aptitudes dont le dosage optimal varie avec le niveau de responsabilité.

1. Les aptitudes **techniques** : ce sont les connaissances et savoir-faire spécifiques à l'activité concernée, c'est sa compétence technique, elle agit d'abord sur la pertinence des tâches tant gérées que déléguées.
2. Les aptitudes **interpersonnelles** ou charismatiques : la capacité à travailler avec d'autres personnes, à communiquer, à établir des contacts, à s'intéresser aux autres, il s'agit de l'influence et du type d'influence sur les autres.
3. Les aptitudes **managériales** : la capacité à maîtriser les phénomènes complexes, et surtout de développer cette influence positive qui canalise les énergies vers un projet partagé, la capacité à rassembler autour de valeurs et objectifs efficaces.

Pour atteindre l'efficacité, le leader doit être conscient de ses possibilités et de ses faiblesses ; il doit posséder suffisamment d'assurance pour vivre selon ses valeurs et exprimer ses convictions

Globalement le leader efficace doit être capable de prendre de bonnes décisions (au niveau des objectifs, des idées, des hommes) dans des délais raisonnables, au bon moment et qui doivent déboucher sur des conséquences bénéfiques.

LES STYLES DE LEADERSHIP

L'histoire de la pensée managériale se confond presque avec la préoccupation de savoir s'il y a un style préférable de leadership, de façon de « diriger » ! Dans les années 1950-1960 on note par exemple que Mac Gregor oppose la théorie X, un management autoritaire qui ne fait

aucune confiance en l'Homme à une théorie Y, un management fait de responsabilisation, de confiance et d'efficacité... ainsi que R. Likert qui constate une typologie fondée sur 4 styles :

- un style autoritaire exploiteur : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.,
- un style autoritaire paternaliste : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses,
- un style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,
- un Style participatif qui repose sur 3 éléments :
 - o rapport de coopération entre les membres de l'organisation,
 - o prise de décision et contrôle par les groupes,
 - o la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Une approche complémentaire simple mais judicieuse distingue 4 styles de leadership, qui s'apparentent à 4 « outils » : le manager doit apprendre à choisir l'un des quatre en fonction de l'état de développement de son collaborateur, il doit donc « s'adapter » à l'autre en permanence, ce qui demande une grande maîtrise de soi mais aussi un coaching rigoureux pour savoir où en est l'autre !

Le manager apprend ainsi à utiliser des styles évolutifs du plus directif au plus délégataire en fonction de la situation et du collaborateur concerné :

- diriger
- entraîner
- épauler
- déléguer

LE LEADERSHIP ADAPTATIF (« Le leader adaptatif », Kenneth BLANCHARD InterEditions 1986)

Selon ce modèle, il n'y a pas de style de leadership idéal, il faut changer de style en fonction de la personne avec laquelle on travaille et de la situation dans laquelle on se trouve. Le concept d'adaptation est une question de survie, le milieu change donc le manager doit s'adapter. L'adaptation est un des facteurs d'utilisation de l'énergie.

Pour devenir un leader adaptatif, il faut acquérir 3 talents, 3 savoir-faire

- Il faut apprendre à utiliser avec souplesse toute une gamme de styles de leadership.

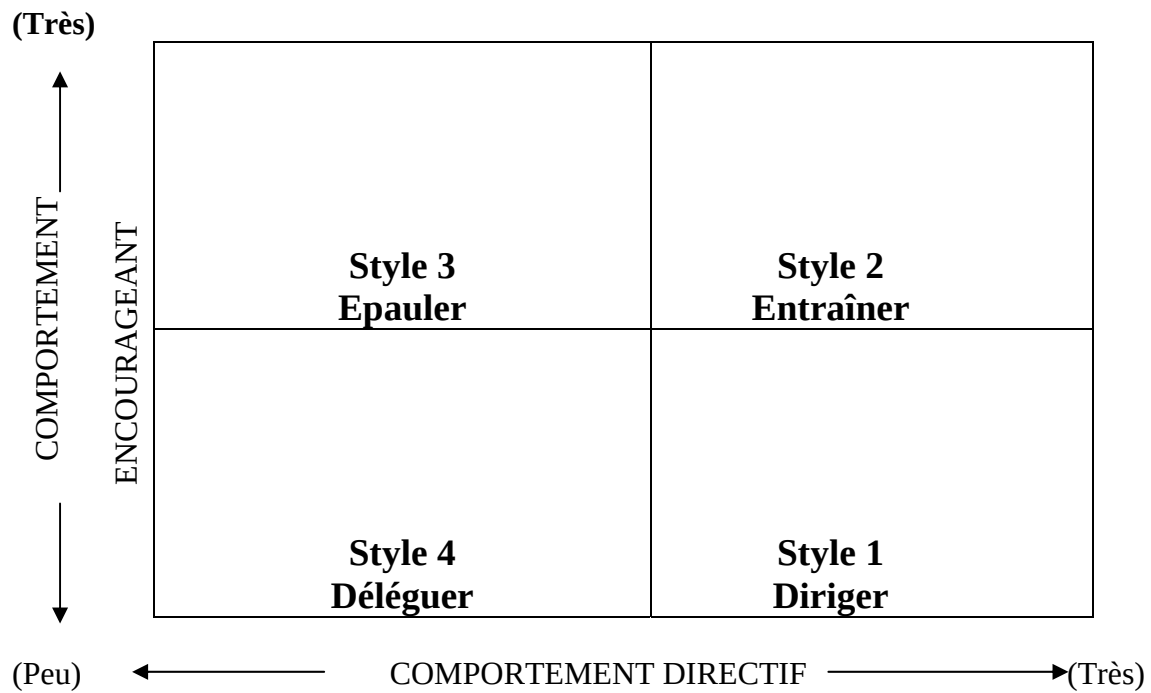
- Il faut apprendre à diagnostiquer les besoins des personnes placées sous votre responsabilité (coaching).
- Il faut apprendre à négocier avec les personnes le style de commandement dont elles ont besoin.

Selon K. Blanchard, un manager complet est une personne adaptable, capable de recourir à 4 styles de leadership en fonction du stade de développement du personnel.

Le style de leadership est le comportement que l'on adopte lorsqu'on cherche à influencer sur la performance de quelqu'un d'autre. Le style du leader est une combinaison de comportements directifs et encourageants.

- **Comportement directif** : C'est expliquer clairement à chacun ce qu'il doit accomplir, comment le réaliser, où et à quel moment, et ensuite surveiller de près la réalisation. Deux styles possibles selon l'état de développement du subordonné :
 - o **Style 1 DIRIGER** : le manager donne des instructions précises et surveille de près l'exécution des tâches
 - o **Style 2 ENTRAÎNER** : il continue à diriger et à surveiller mais à présent, l'assurance du collaborateur venant, il encourage les progrès et sollicite les suggestions.
- **Comportement encourageant** : C'est écouter les autres, apporter soutien et encouragement à leurs efforts, puis faciliter leur participation à la résolution des problèmes et à la prise de décision. A nouveau deux styles possibles selon le développement du collaborateur.
 - o **Style 3 EPAULER** : le manager facilite et encourage les efforts du collaborateur qui accomplit ses tâches de plus en plus en autonomie
 - o **Style 4 DELEGUER** : à présent le collaborateur est suffisamment informé, formé et motivé pour être autonome. Le manager négocie et transmet l'objectif à présent, écoute activement les suggestions et laisse le subordonné manager ses propres tâches.

**AUCUN STYLE DE LEADERSHIP
N'EST MEILLEUR QUE LES AUTRES**



Chaque collaborateur ne se situe pas au même niveau de développement (Niveau 1 à Niveau 4 sur la figure suivante) pour l'ensemble des tâches à assumer. Le manager devra « adapter son style de management » et adoptera donc différents styles (de S1 à S4) de management avec le même individu selon la tâche que l'on lui attribue et/ou selon la circonstance.

« LE NIVEAU DE DEVELOPPEMENT DE MON SUBORDONNE »

Niveau 1.....2.....3.....4

FAIBLE

FORT

--	--	--	--	--

COMPETENCE
TECHNIQUE

FAIBLE

FORT

--	--	--	--	--

COMPETENCE
MANAGERIALE

FAIBLE

FORT

--	--	--	--	--

MOTIVATION

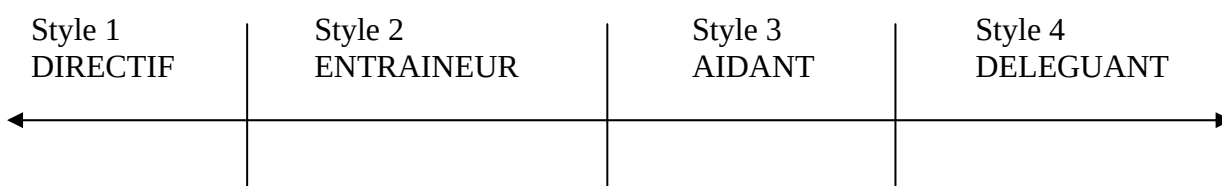
FAIBLE

FORT

--	--	--	--	--

VALEUR

« MON STYLE DE LEADERSHIP »



Pour mettre en œuvre ce type d'approche, il convient de respecter les conditions de réussite :

- Un langage (celui du management de Proximité),
- Un climat de confiance positive qui sache préserver la qualité du contact, le sens de l'écoute, une centration sur les besoins de son interlocuteur, un respect des engagements et du feedback,

- Un sens du coaching reposant sur un apprentissage méthodique de l'observation, de l'analyse et du retour circonstancié,
- Une conscience de la nécessité de respecter les valeurs véhiculées dans le cadre du projet de l'Entreprise mais aussi dans le cadre de l'équipe au travail
- Des objectifs clairs en sachant exactement ce que vos collaborateurs ont à produire, les interdépendances dans votre proximité (qui est fournisseur de qui, les « produits » qu'on échange...)
- Savoir et être disposé à accorder la liberté d'initiative, une certaine autonomie dans l'accomplissement des tâches.

Ces différents éléments devraient permettre au leader de cerner les niveaux de développement de ses subordonnés et d'ajuster un style de management approprié en allant d'un style très directif à un style très participatif en jouant sur les Sources de Pouvoir que le manager met en oeuvre.

B - LES SOURCES DU POUVOIR

Fayol écrivait en substance au début du 20^{ème} siècle que la véritable autorité réside dans « l'autorisation que donne le subordonné à son chef de le commander » ! Combien de « chefs » en sont-ils convaincus même aujourd'hui

Les pouvoirs (au double sens « autorité » et « capacité de ») que l'on exerce sont attachés à différentes sources.

B - MES SOURCES DE POUVOIR :

D'AUTORITE

D'INFLUENCE

CONTRACTUEL

POUVOIR STATUTAIRE	POUVOIR NORMATIF	CHARISME	COMPETENCE TECHNIQUE	COMPETENCE MANAGERIALE	RELATION CONTRACTUELLE
-----------------------	---------------------	----------	-------------------------	---------------------------	---------------------------

L'AUTORITE

- Nous avons coutume d'assimiler *l'autorité* au statut et à la position occupée dans un système social avec la possibilité d'exercer un contrôle sur autrui. L'autorité ou pouvoir hiérarchique consiste alors à s'imposer et à imposer sa loi à l'autre en usant de son statut. Le pouvoir hiérarchique est en général le plus facile à imposer dans l'entreprise.
 - Le pouvoir **statutaire** : C'est de loin le plus connu. La représentation du pouvoir est étroitement associée à cette source. Le pouvoir statutaire s'exprime d'une part à travers les récompenses, d'autre part à travers les possibilités de sanction.
 - Le pouvoir **normatif** : Cette forme de pouvoir est liée à la dimension et la mise en place de règles de fonctionnement. Celui qui crée la loi est le maître mais ...

L'INFLUENCE

- **L'influence** signifie exercer une action consciente ou inconsciente sur quelqu'un. Avoir de l'influence ne fait donc pas référence à une quelconque position hiérarchique.

Pour Berne le pouvoir d'influence ne peut s'étendre à un grand nombre de personnes dans l'entreprise, il agit surtout dans la proximité.

- **Le pouvoir de référence (le charisme) :** C'est la forme de pouvoir la plus informelle. En ce sens, elle s'oppose au pouvoir statutaire. La légitimité de ce pouvoir tient aux seules qualités de l'individu ou à sa personnalité. Le charisme personnel, la forme de persuasion, la capacité à jouer un rôle d'aide et de conseil, une bonne écoute, représentent des exemples de ces qualités. Il n'est jamais acquis définitivement car il repose sur le niveau de confiance entre individus.
- **Le pouvoir de compétence (leadership technique) :** Il traduit la maîtrise d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire. Le fait d'être seul à posséder une expertise vous rend ainsi indispensable et vous confère un réel pouvoir,
- **Le pouvoir du stratège (leadership managérial) :** Il correspond à la capacité de tenir compte des autres, des enjeux, des contraintes et des rapports de force inhérents aux situations de négociation. Le pouvoir du stratège implique d'adopter une attitude de recul par rapport aux événements de l'Organisation.

LE CONTRAT

- Dans le Management systémique de proximité la modalité de mise en oeuvre de ses pouvoirs dans la relation "Supérieur/Subordonné" change grâce au concept de relation CLIENT-FOURNISSEUR qui crée un pouvoir contractuel. Il s'applique généralement de personne à personne (N/N-1). Il se crée une « **relation contractuelle** », une relation d'échange à partir d'un contrat clair, qui atténue fortement le risque toujours présent d'une relation symbiotique (le chef -père et le subordonné-enfant) qui génère une autorité tantôt crainte, tantôt vénérée et tantôt contestée par des phases de rébellion... La relation contractuelle instaure au contraire un échange neutre (produits, recommandations...) qui médiatise la communication et objective le contrat.

**Le management de proximité dynamise
cette source de pouvoir qui repose sur l'autorité
reconnue, acceptée et recherchée de l'influence contractuelle !**

APPLICATION

LES SOURCES DE CHARISME PERSONNEL

Le pouvoir charismatique peut se définir comme étant la capacité d'influencer une situation et/ou des individus. C'est l'énergie que j'émets dans mes transactions interpersonnelles et qui "accrochent" mon ou mes interlocuteurs. C'est ma façon particulière de capter l'attention, de la

soutenir tout au long de ma transaction. Tout le monde a du charisme mais les autres savent mieux le reconnaître que soi-même.

Le pouvoir d'influence est étroitement lié à son charisme personnel. Il s'agit d'une forme de magnétisme qui émane de la personne et dont l'effet se traduit par l'aptitude à capter l'intérêt, à générer des réactions, à stimuler l'adhésion. Toute personne dispose d'un charisme personnel. Certaines le mettent en valeur, d'autres n'en sont même pas conscientes.

L'observation nous amène à identifier 6 sources de charisme : physique, affectif, moral, intellectuel, social, professionnel :

- **PHYSIQUE**: C'est l'impact créé à partir du moment où les gens vous voient, vous entendent physiquement et intérieurement. Le pouvoir vient de la personne elle-même, de son « charme ».
- **AFFECTIF**: C'est l'énergie que vous démontrez en sentiments, en sensibilité, présence, authenticité.
- **MORAL**: C'est la stimulation que vous créez autour de vous par vos valeurs morales, vos idéologies, la croyance dans des principes...
- **INTELLECTUEL** : C'est l'impact que vous créez à partir de votre capacité d'analyse, de synthèse, de votre sûreté de jugement, votre capacité logique d'argumenter, défendre des idées...
- **SOCIAL** : C'est votre capacité d'entrer en contact avec les autres, d'avoir de l'ascendant avec votre leadership, votre aisance relationnelle...
- **PROFESSIONNEL**: C'est l'impact que vous créez par votre statut, position, votre réussite connue et reconnue, votre rôle, votre emploi....

Inscrivez le nom de chaque membre de l'équipe dans les 2 ou 3 formes de charisme qui décrivent le mieux la source de son charisme personnel. Notez les manifestations les plus significatives de cette forme de charisme.

Sources de charisme détectées	Nom	Manifestations significatives
PHYSIQUE		
AFFECTIF		
MORAL		
INTELLECTUEL		
SOCIAL		
PROFESSIONNEL		

IV - LA GESTION DU RENDEMENT : devenir un coach

La gestion du rendement doit permettre l'évaluation de la performance de mes collaborateurs. Elle répond à deux types de besoins:

- **les besoins de l'organisation** exprimés dans le cadre de la mission, des objectifs à atteindre, des politiques et stratégies et des attentes du dirigeant. Les besoins de l'organisation s'inscrivent donc dans les tâches à réaliser par les individus, dans l'objectif d'atteindre des résultats performants.

- **les besoins de l'individu** exprimés dans le cadre de ses attentes à l'égard de son employeur, de son entreprise, de son chef, que ce soit au plan de la rémunération, des conditions de travail, de son développement personnel. Les besoins de l'individu s'inscrivent dans sa capacité d'accomplir sa tâche, c'est-à-dire dans ses aptitudes à être performant.

La satisfaction des besoins organisationnels et des besoins individuels constitue l'enjeu de base de la gestion du rendement.

La gestion du rendement est une illustration parfaite du management intégré en s'appuyant sur la mise en relation permanente du travail (**tâches**) à effectuer et des qualités (**aptitudes**) à manifester pour le faire correctement (couple tâches/aptitudes), ce qui constitue, dans les faits, l'enjeu de la **responsabilisation**.

L'outil de base en management qui va permettre au manager de clarifier les objectifs de ses collaborateurs, d'identifier leurs aptitudes managériales à développer, préciser les modes de fonctionnement, s'entendre sur les besoins de soutien est le **contrat de développement**.

Le contrat de développement permet au manager de manager son équipe, de garder le cap sur les objectifs prioritaires, de contrôler les résultats, de maîtriser les incidents de parcours et de développer son personnel dans un climat d'équipe stimulant et créatif. Il est donc porteur d'efficacité et de qualité de vie au travail.

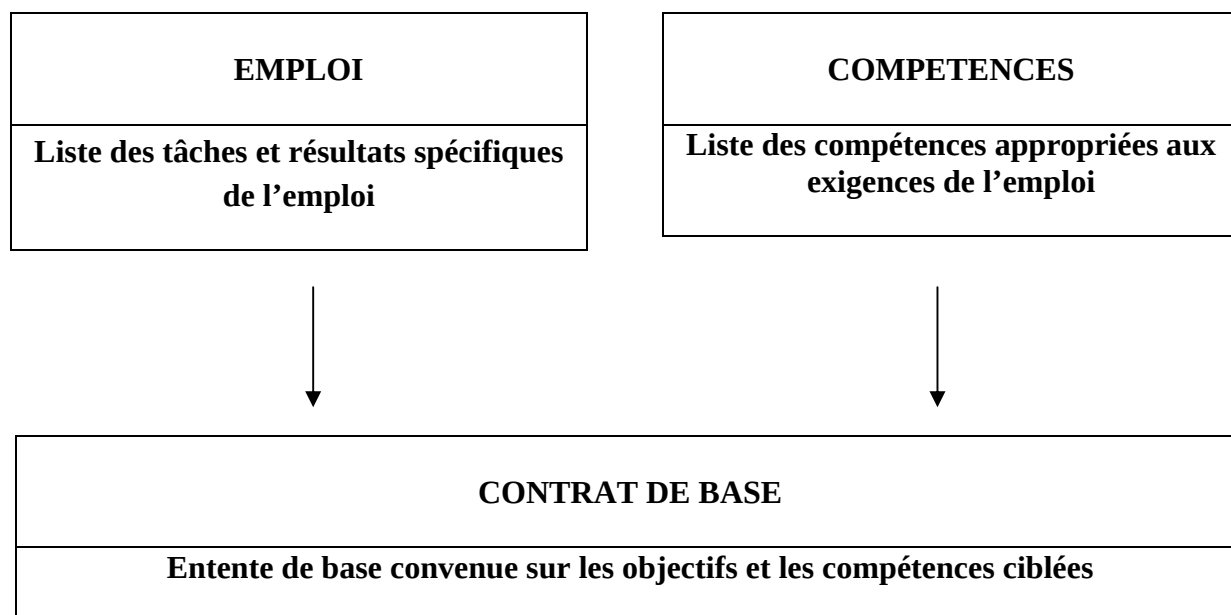
A - LE CONTRAT DE DEVELOPPEMENT

Le contrat de développement se concrétise par une entente entre le responsable et ses collaborateurs sur les éléments suivants :

1. **un profil de tâches** clairement défini en termes de résultats à produire. Il précise les contributions individuelles aux objectifs de l'équipe.
2. **un profil d'aptitudes** spécifique aux exigences du poste que le titulaire devra manifester dans l'accomplissement de son travail.

Cette entente individuelle et personnalisée appelée **contrat de base et/ou de "développement"** précise les engagements annuels de l'individu aux plans de la tâche et des aptitudes. Il servira de référence dans la gestion des priorités (objectifs) et d'outil de développement de l'individu (aptitudes).

LES OUTILS DE BASE DE LA GESTION DU RENDEMENT



Le contrat de développement met l'accent autant sur la tâche que sur la personne et devient l'outil privilégié de la gestion du rendement dans une perspective à la fois d'intégration et de responsabilisation.

UNE SYNERGIE A QUATRE POLES

La mise au point du contrat de base fait jouer deux mises en relation

- **l'une entre le collaborateur et son coach,**
- **l'autre entre les compétences et les objectifs.**
- Les compétences sont en relation directe avec le développement du potentiel de l'individu tandis que les objectifs le sont avec le développement du potentiel de l'entreprise. L'interrelation entre ces différents éléments crée une synergie et une recherche d'optimisation entre 2 hommes (le coach et le coaché) et entre 2 systèmes interagissant (les objectifs liés à la mission donc à l'organisation globale d'une part et les compétences qui traduisent un développement personnel d'autre part).

Cependant, posséder un formulaire bien fait reprenant au niveau de la tâche des objectifs spécifiquement liés à la mission du collaborateur, un profil d'aptitudes, bien ajusté à son profil de tâches, une entente claire sur les modalités de soutien n'est pas suffisant pour gérer efficacement le rendement. Il faut pouvoir rendre opérationnels dans le quotidien les tenants et aboutissants du contrat de développement. Pour ce faire, il faut que le manager puisse faire appel à quelques techniques qui lui permettront d'améliorer l'efficacité de son coaching.

Nous retiendrons trois techniques particulièrement efficaces :

- **la gestion des observations**
- **la clarification des attentes des collaborateurs**
- **le renforcement positif.**

Par ailleurs, sur le plan de la procédure, l'appréciation fait l'objet d'entretiens guidés entre le supérieur hiérarchique et son subordonné, à l'issue duquel un compte-rendu est rédigé pour conserver une trace des résolutions qui sont prises au cours de l'entretien et permettre de contrôler ultérieurement les suites qui leur auront été données.

La conduite de ces entretiens est fondamentale, car elle donne toute sa crédibilité au contrat, qui ne l'oublions pas engage chaque partie à l'égard de l'autre sur une double prise de conscience :

- le supérieur hiérarchique perçoit mieux la nature des moyens à mettre en oeuvre pour renforcer l'efficacité de son collaborateur,
- le subordonné, devient plus conscient des progrès, qu'il peut réaliser et des concours qui lui sont fournis pour remplir sa mission.

Nous verrons donc successivement :

- LES COMPOSANTES DU CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT

- Le profil de tâches
- Le profil des aptitudes

- LA GESTION DES OBSERVATIONS

- LE PROCESSUS DE COACHING

B - LES COMPOSANTES DU CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT

- Le profil de tâches
- Le profil des aptitudes

B1 - LE PROFIL DE TACHES

Le profil des tâches se caractérise par l'ensemble des résultats exprimés sous forme d'objectifs que tout manager produit à ses clients. La performance au plan de la tâche exprime le degré de réalisation des résultats produits au regard des objectifs fixés. La performance d'un individu passe donc par trois étapes successives.

1. Établir le profil de tâches en termes de résultats à produire
2. Déterminer la priorité des objectifs
3. Évaluer les résultats de chaque objectif à partir d'un code d'appréciation.

Exemple:	Notes
L'objectif n'a pas été entrepris	1
L'objectif est légèrement atteint	2
L'objectif est presque complètement atteint	3
L'objectif est atteint	4
L'objectif est dépassé	5

La performance d'un individu peut être pondérée par des difficultés d'ordre personnel (changement de poste, santé...) ou organisationnel (nouveaux supérieurs, changement de structure ...), qu'aura pu rencontrer le titulaire du poste dans l'exercice de ses fonctions.

Comment superviser efficacement votre personnel si sa tâche n'est pas clairement définie ?

Comment lui apporter le soutien adéquat si vous ne pouvez l'aider à préciser ses zones d'activité et les résultats qu'il doit produire ?

Le profil de tâches peut vous aider à préciser vos attentes et vous servir de cadre de référence pour la définition des objectifs, le contrôle des résultats et l'évaluation du rendement.

HUIT POINTS D'IMPACT MAJEURS

Le manager (supérieur hiérarchique) n'a généralement pas de prise directe sur les opérations. C'est via ses cadres qu'il influence le fonctionnement de son équipe.

Comment s'exerce cette influence ? Nous identifions huit points d'impact majeurs de gestion générale qui couvrent environ 80 % de ses résultats prioritaires.

1. FIXATIONS D'OBJECTIFS ET PLANS D'ACTIONS

Il veille à ce que lui-même, son équipe et chacun des collaborateurs aient identifié clairement les résultats prioritaires à produire dans des périodes de temps précises. Il s'assure que ces objectifs soient partagés par tout le monde et approuvés par son supérieur et que les plans d'actions soient développés.

2. MANDATS SPECIAUX

Le cours des événements l'amène à confier des mandats spéciaux à des individus. Il s'applique à préciser ces mandats à la satisfaction des collaborateurs et à leur apporter le soutien approprié.

3. DISPONIBILITE ET ORGANISATION DES RESSOURCES

L'atteinte des résultats requiert des ressources techniques et autres ... Ces ressources doivent être disponibles et accessibles en quantité et en qualité compte tenu des contraintes organisationnelles. Ces dernières sont expliquées et discutées avec les collaborateurs.

4. SUIVI DES RESULTATS

Un objectif est un outil de gestion efficace dans la mesure où il se traduit en résultat. Les résultats sont positifs et/ou négatifs, d'où l'importance d'en faire un suivi régulier et d'appliquer les correctifs appropriés.

5. PARTAGE DE L'INFORMATION

Elle consiste essentiellement à répondre à la question suivante. "Quelles sont les données utiles aux collaborateurs et à moi-même pour gérer efficacement nos objectifs et être performant dans nos résultats ?"

Exemples : l'évolution des résultats, les données nouvelles, les priorités, les projets de développement....

6. LE SOUTIEN

Le soutien consiste à aider le collaborateur à clarifier ses ambiguïtés, à résoudre ses conflits, à poursuivre son développement personnel. La pratique du soutien est essentielle.

7. LA GESTION DU RENDEMENT

C'est la première priorité du manager. La gestion du rendement s'appuie sur un contrat de base, des entretiens périodiques et sur l'évaluation de fin de période. Importance également du renforcement positif du collaborateur dans ses efforts de performance et de développement personnel.

8. RELATIONS

Le bon fonctionnement de son équipe exige de son manager qu'il gère les relations avec ses clients et avec ses fournisseurs.

GUIDE DE VALIDATION de MON PROFIL DE TACHES

Le livret sur le management systémique de proximité a mis l'accent sur la connaissance et l'utilité de bien gérer sa « tâche » et donc notamment de pouvoir répondre avec satisfaction à la demande de nos « clients », en n'en oubliant aucun, à commencer par ses collaborateurs directs qui sont aussi en attente de renforcement et de coaching personnel dans le cadre de ce contrat de développement.

Les « clients » d'un manager sont multiples, par exemples :

1. ses collaborateurs immédiats;
2. son chef;
3. ses pairs;
4. sa secrétaire,
5. son adjoint(e);
6. les délégués syndicaux;
7. les représentants des pouvoirs publics
8. les clients de l'organisation;
9. les partenaires sociaux économiques;
10. les différents comités, commissions, permanents ou temporaires dont il est membre.

Vérifier si vous identifiez bien les résultats, c'est-à-dire, les réponses aux besoins de vos clients et non les activités. Par exemple, vos collaborateurs attendent de vous un retour d'information sur leur efficacité et non simplement une entrevue, votre chef reçoit un rapport

et non une rédaction de rapport. Vos collaborateurs reçoivent des mandats et non de la délégation, un plan et non de la planification.

A titre d'illustration, voici comment un cadre de niveau intermédiaire identifie son profil de tâches en termes de résultats à produire à ses clients :

1. ses collaborateurs

- Objectifs (d'équipe. de poste)
- Mandats spéciaux
- Information de gestion
- Décisions
- Solutions
- Appréciation de leur rendement
- Ressources
- Avis, conseils
- Feedback.

2. son chef

- Objectifs d'équipe
- Résultats mensuels
- Information de gestion
- Solutions de problèmes
- Projets de développement.

3. sa secrétaire

- Mandats de travail
- Information de gestion
- Feedback appréciation de son rendement
- Ressources.

4. pairs

- Aide et soutien d'appoint.

5. comité de gestion

- Contributions spécifiques
- Information de gestion.

Ce manager place ses collaborateurs en tête de liste parce qu'ils sont les clients qui justifient son poste. Il n'y a pas de sous-officier parce qu'il y a un officier mais parce qu'il y a des soldats comme il n'y a pas de prêtre parce qu'il y a un évêque mais parce qu'il y a des croyants...

Vous pouvez avoir une personne comme client et fournisseur mais pas pour le même produit.

B2 – LE PROFIL D’APTITUDES

UNE APTITUDE SE CARACTÉRISE PAR UN ENSEMBLE DE COMPORTEMENTS TRADUITS PAR DES GESTES OBSERVABLES ET MESURABLES QU'UN INDIVIDU MANIFESTE DANS L'EXERCICE DE SES FONCTIONS.

L’aptitude à bien mener une mission et des tâches se mesure par l’ensemble des compétences validées et maîtrisées qui elles-mêmes sont le reflet des actes et comportements dûment observés et constatés jour après jour par le « coach ». Le coaching permet au manager d’identifier non seulement les résultats de son collaborateur, mais aussi et surtout d’apprécier le processus opérationnel du collaborateur, d’expliquer le degré de performance atteint, dans le but d’apporter les mesures correctives nécessaires, le renforcement utile et une adéquation optimale homme-mission.

La valeur d'un comportement est tributaire de son efficacité dans l'exercice de la fonction et de sa compatibilité avec la culture et les exigences de l'organisation.

Si le comportement se manifeste efficacement, on le notera comme positif (+). S'il se manifeste, mais est non approprié au contexte et donc inefficace, on le notera comme négatif (-). S'il n'apparaît pas, on le notera (0).

Lorsque le manager évalue avec son subordonné les aptitudes de ce dernier, il cherche à indiquer :

a) les comportements efficaces

b) les aptitudes à développer pour accroître son efficacité et sa satisfaction, pour se doter de la compétence qui lui permettra d'évoluer dans l'organisation.

Ainsi le suivi et l'évaluation font ressortir clairement les forces et les faiblesses de l'employé(e). Ils permettent d'identifier clairement, avec lui, ce qui est à développer pour améliorer sa performance.

Les aptitudes mises en oeuvre, tout comme les résultats obtenus, sont les ingrédients de l'évaluation de la performance d'un(e) collaborateur(trice) dans une tâche donnée.

Le profil d'aptitudes en management est un répertoire de comportements observables regroupés par famille.

On peut par commodité, classer les familles de comportements en deux catégories d'aptitudes :

- les aptitudes relatives à l'utilisation des ressources personnelles (savoirs, savoir-faire) :
- les aptitudes relatives à l'utilisation des ressources du système (savoir-être, aptitudes managériales et faire-savoir).

Chaque aptitude se décompose en comportements spécifiques qui permettent d'observer et d'évaluer leur degré de manifestation.

Pour décrire les comportements (gestes) attendus, définissant une aptitude, il existe des critères de qualité que l'on doit respecter :

CRITERES DE QUALITE D'UN COMPORTEMENT

OBSERVABLE	Il décrit une manifestation dont le degré de présence peut être perçu par le sens soit au moment même de l'action, soit a posteriori, lorsqu'il s'agit d'écrits.
MESURABLE	Il peut être apprécié selon les degrés quantitatifs (nombre de fois où le comportement est apparu) ou qualitatifs (intensité avec laquelle le comportement s'est manifesté).
PERTINENT	Il est significatif au regard des exigences de la mission, de la fonction.
UTILE	Il ajoute un élément d'information dans la liste des comportements à observer.
EFFICACE	Il décrit une action qui produit dans la tâche, un effet positif (par rapport à un comportement non efficace dans la tâche).
CONCIS	Il est décrit en peu de mots, mais demeure clair et significatif.

B3 -LES APPLICATIONS DU PROFIL D'APTITUDES AU MANAGEMENT

Le profil d'aptitudes connaît de nombreuses applications pratiques dans la gestion des ressources humaines.

L'INFORMATION

La première application du profil est certes d'informer le cadre sur les exigences pratiques de sa fonction. A sa lecture, il découvre pour la première fois le portrait global et complet du rôle de cadre. Il en connaissait déjà toutes les composantes, mais il n'avait jamais eu l'occasion de les voir réunies dans un même profil.

Egalement, la lecture des aptitudes attire son attention sur des dimensions de sa fonction qu'il a tendance à négliger, tels le travail en équipe ou l'innovation, par exemple.

Le profil a aussi pour avantage de préciser certaines exigences propres au milieu de travail, de tenir compte de la culture de l'organisation. C'est ainsi que la façon d'exercer son leadership pourrait être décrite différemment dans autre contexte. Plusieurs comportements attendus seraient sûrement différents s'il s'agissait de décrire le leadership d'un chef de commando militaire en pleine bataille.

LA GESTION ET L'EVALUATION DU RENDEMENT

La seconde application du profil d'aptitudes est son utilisation dans la gestion et l'évaluation du rendement. Avec les objectifs, les aptitudes managériales sont les critères du rendement du personnel-cadre.

Dans la gestion du rendement, le profil permet d'attirer l'attention du subordonné(e) sur les points forts ou les points précis à améliorer. Il sert de cadre de référence en cours d'action. Il facilite la communication dans la mesure où il fait appel à des gestes concrets, observables, à des faits.

GERER LES APTITUDES

Les aptitudes requises, lorsqu'elles sont clairement établies au départ, permettent à l'individu de :

- a) comprendre ce que l'on attend de lui
- b) observer lui-même ses comportements au travail
- c) contribuer plus facilement à la discussion lors de la rencontre de coaching
- d) visualiser de façon précise les comportements à changer ou à développer.

Le coach, pour sa part, peut :

- a) disposer d'un langage concret et connu de son employé (e)
- b) vérifier si oui ou non il y a changement
- c) donner un feedback précis
- d) identifier plus facilement les programmes de formation appropriés.

La gestion de performance ne s'organise pas autour d'une seule rencontre annuelle. C'est un processus continu.

Elle implique la communication de jugements, mais des jugements justifiés par des faits. Je connais peu de personnes à qui il suffit de dire qu'ils sont « bons ou mauvais » pour être satisfaits. Ils posent la question : « Qu'ai-je fait pour que vous me jugiez ainsi ? »

APPLICATION : PROFIL D'APTITUDES DU MANAGEMENT et quelques conseils

Il est possible de s'entraîner en binômes coach-coaché sur des cas simples, prétextes à l'observation et au coaching sur quelques aptitudes managériales.

- Rappelons que les comportements qui explicitent les aptitudes sont exprimés en positif (+), c'est-à-dire s'ils apparaissent tels que décrits dans le texte, ils renforcent l'aptitude correspondante.
- Quand le comportement est l'inverse de celui qui est décrit, on le qualifie de négatif (-).
- Quand le comportement n'apparaît pas, on le note (O).

Exemples :

- | | | | |
|-----------------------|-----|----|---|
| • Comportement 10 C 4 | (+) | il | apporte les correctifs appropriés |
| | (O) | il | n'apporte pas de correctifs |
| | (-) | il | apporte des correctifs non appropriés |
| • Comportement 11 D 3 | (-) | Il | suit épisodiquement et sans conviction les résultats de ses collaborateurs. |

L'aptitude prioritaire à renforcer est celle dont plusieurs comportements ne se manifestent pas (O) ou de façon inadéquate (-). Choisissez celle qui induit le plus d'effet d'entraînement sur l'efficacité de votre management.

Pour la cerner correctement, demandez-vous où sont vos goulots d'étranglement, quels sont les dossiers qui traînent, où se situent les zones critiques, par quelles personnes vous vous sentez bousculé le plus souvent, pour quelles raisons, à cause de quels types de comportements ?

Il vaut mieux choisir un comportement que vous allez modifier que plusieurs que vous allez négliger. Par ailleurs, sachez cerner le comportement le plus porteur de changement dans le renforcement de l'aptitude choisie.

Valider votre diagnostic et votre plan d'action auprès de personnes qui vous connaissent bien et en qui vous avez confiance. Si cette personne est votre patron, c'est encore mieux. Faites appel à son rôle de manager-entraîneur et demandez-lui du feedback.

LA GESTION DES APTITUDES

L'expérience démontre qu'un individu est plus satisfait lorsque seulement certains aspects de sa performance ont été traités, mais de façon précise et illustrée, que lorsque l'ensemble de sa contribution est appréciée de façon globale et générale.

La présence d'observations supportant l'appréciation des aptitudes favorise au départ un échange qui dépasse les généralités.

Le manager doit prendre le temps de vérifier si les gestes attendus se manifestent, regarder ce qui est positif autant que ce qui est négatif.

Cela implique donc que le manager observe son collaborateur en différentes occasions représentatives de la tâche (ni dans des situations difficiles seulement, ni dans des situations trop faciles). Ces observations sont inscrites au fur et à mesure sur un formulaire d'observation.

Apprendre à gérer les aptitudes consiste :

- à distinguer un jugement d'un fait à observer
- à noter par écrit les faits significatifs observés
- à comparer les observations à la performance attendue
- à donner une valeur à l'écart entre les deux en fonction des critères communiqués à l'employé(e)
- à identifier les forces et les faiblesses à choisir et mettre en oeuvre les mesures de formation et de suivi permettant à l'employé(e) de maîtriser les aptitudes de sa fonction.

Le manager doit toujours avoir à l'esprit qu'il n'évalue pas une personne, mais **les résultats et les aptitudes** d'une personne dans une fonction donnée. Il doit donc se méfier de ses perceptions et **faire l'effort de construire son jugement à partir de faits.**

**GRILLE D'AIDE POUR DEFINIR
SES PROFILS DE COMPETENCE EN MANAGEMENT**

COMPETENCE	DEFINITION
LEADERSHIP	Amener des personnes à accomplir des tâches, à atteindre des objectifs
TRAVAIL EN EQUIPE	Collaborer au sein d'équipes, réaliser des objectifs communs
COMMUNICATION	Transmettre des messages écrits ou oraux
ESPRIT D'ANALYSE	Analyser une situation, en dégager les aspects essentiels, synthétiser
GERER LE CHANGEMENT	Gérer les situations nouvelles et rester efficace
GERER L'INNOVATION	Proposer et accepter les idées originales, passer des idées à l'action
PLANIFIER	Prendre des orientations de développement à long ou moyen terme
ORGANISER	Optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs
DIRIGER	Favoriser la progression vers des résultats performants
CONTROLLER	Evaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés et action corrective
DELEGUER	Confier la responsabilité d'une mission en assurant support et ressources adaptés
DEVELOPPER	Transmettre des connaissances et aider le développement des autres

GRILLE D'ANALYSE DES COMPETENCES EN MANAGEMENT : LES COMPOTEMENTS CLES

COMPETENCE	DEFINITION DES CAPACITES REQUISES		COMPOTEMENTS CLES	+	-	0
1 LEADERSHIP	Amener des personnes à accomplir des tâches, à atteindre des objectifs volontairement	L1 L2 L3 L4 L5	Il / elle explique clairement l'objectif à atteindre et la nature de son impact. Il amène les autres à reconnaître l'importance d'une tâche et à susciter le dynamisme du groupe. Il pousse ses idées, affirme ses positions, clarifie ses "oui" et ses "non". Il rallie les différents membres du groupe autour d'un résultat à produire, d'un mode de fonctionnement nouveau. Il réussit à faire accepter aux autres une vision nouvelle des choses sans perdre sa crédibilité.			
2 TRAVAIL EN EQUIPE	Collaborer au sein d'équipes, réaliser des objectifs communs	TE1 TE2 TE3 TE4 TE5	Recherche des avis, des propositions, des suggestions des membres de l'équipe. Laisse s'exprimer les membres de l'équipe et vérifie la compréhension du message. Partage ses connaissances avec les membres de l'équipe et émet son opinion. Il soutient les décisions de ses pairs et donne du renforcement positif. Il accepte des responsabilités au sein de l'équipe.			
3 COMMUNICATION	Transmettre des messages écrits ou oraux	C1 C2 C3 C4 C5	Il parle de façon audible sans hésiter en structurant ses messages. Il laisse son interlocuteur s'exprimer en lui demandant des précisions au besoin. Il vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs. Il structure ses textes et soigne la présentation matérielle. Il adapte son message (oral ou écrit) à son interlocuteur.			
4 ESPRIT D'ANALYSE	Analyser une situation, en dégager les aspects essentiels, analyser les liens et synthétiser	EA1 EA2 EA3 EA4 EA5	Il identifie les éléments importants d'une situation et détecte les problèmes. Il regroupe les éléments de façon logique. Il compare les éléments en établissant des liens. Il tire des conclusions à partir des hypothèses qu'il a posées. Il est concis et résume en peu de mots.			

5 GERER LE CHANGEMENT	Gérer les situations nouvelles et rester efficace	CH1 CH2 CH3 CH4 CH5	Il ajuste ses comportements en fonction de situations nouvelles. Il s'informe et s'interroge sur les nouvelles méthodes. Il fait face aux situations nouvelles sans paniquer. Il reste efficace sans perdre de vue les priorités. Il accepte ses erreurs et succès et tire profit de ses expériences.			
6 GERER L'INNOVATION	Proposer et accepter les idées originales, passer des idées à l'action	I1 I2 I3 I4 I5	Il est réceptif à toute proposition. Il cherche à améliorer les idées des autres. Il favorise le transfert de l'idée en plan d'action. Il reconnaît le droit à l'erreur. Il trouve les idées nouvelles à partir des données fournies.			
7 PLANIFIER	Prendre des orientations de développement à long ou moyen terme et ce, au moment opportun	P1 P2 P3 P4 P5	Il dégage une vision d'ensemble de l'entreprise dans son environnement (atouts, faiblesses, contraintes). Il fixe les orientations à prendre en termes de résultats. Il articule les différentes activités dans un processus de cheminement. Il crée les structures nécessaires à l'atteinte des résultats. Il évalue les risques et les impacts de ses choix et prévoit des alternatives.			
8 ORGANISER	Optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs	O1 O2 O3 O4 O5	Il s'assure de la disponibilité et de l'accessibilité des ressources nécessaires. Il identifie les différentes activités et les séquences de réalisation. Il distribue les tâches selon les responsabilités et les fonctions. Il coordonne et met en œuvre les activités. Il assure le bon fonctionnement des opérations.			

9 DIRIGER	Favoriser la progression vers des résultats performants	D11 D12 D13 D14 D15	Il explique les orientations à prendre. Il donne des objectifs en termes de résultats. Il explique les critères de performance, il organise le travail et les ressources. Il coordonne les activités et gère les blocages de toutes sortes. Il favorise l'initiative du personnel qu'il dirige en les stimulant et en les motivant.			
10 CONTROLLER	Evaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés et action corrective	C1 C2 C3 C4 C5	Il détermine les normes et les moyens de contrôle. Il compare les résultats aux objectifs. Il suit l'évolution de la production des résultats. Il apporte les correctifs appropriés. Il modifie les objectifs au besoin en les justifiant.			
11 DELEGUER	Confier la responsabilité d'une mission en assurant support et ressources adaptés	D1 D2 D3 D4 D5	Il donne des mandats clairs en précisant le pouvoir décisionnel. Il assure la formation et l'information selon les besoins du collaborateur. Il suit les résultats et s'informe des mesures correctives à des intervalles réguliers. Il clarifie avec son collaborateur les points de résistance à s'approprier les nouvelles responsabilités. Il fait le bilan des acquis avec son collaborateur et lui donne du renforcement positif.			
12 DEVELOPPER	Transmettre des connaissances et aider le développement des autres	DE1 DE2 DE3 DE4 DE5	Il identifie avec son collaborateur les besoins de formation, de support et de renforcement. Il convient avec eux, collectivement et individuellement, des activités et des ressources de développement. Il joue son rôle de manager-entraîneur en précisant le contrat de base sur les aptitudes à développer et en faisant une évaluation formelle. Il suit l'évolution de son collaborateur, lui donne du feedback de renforcement. Il fournit à son collaborateur des occasions de mettre en pratique ses connaissances et d'expérimenter des comportements nouveaux.			

Plan de renforcement des compétences			
	observations constatées	Profils d'aptitudes concernés (code)	Message global
"+" comportements à maintenir			
" + - " comportements à renforcer ou acquérir			
" - " comportements à modifier			

C - LA GESTION DES OBSERVATIONS

JUGEMENT OU OBSERVATION

Un jugement est une opinion, une appréciation - donc subjective- portant sur une situation, un phénomène, une personne, etc.

Exemple, si je dis :

- “Vous êtes excellent en planification”
- “Vous ne savez pas déléguer”
- “Pierre est improductif”
- “Votre sens de la communication laisse à désirer”

Je porte des jugements, sans les baser sur des observations, des faits. Je ne suis que subjectif.

Toute notre subjectivité est faite d'impressions, de vraisemblances qui s'impriment dans notre cerveau à travers nos sens : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût, l'odorat. Dans notre vie sociale et dans nos entreprises, ce sont la vue et l'ouïe qui apportent le plus de renseignements à notre cerveau. Derrière toute subjectivité, il y a toujours un ensemble de faits observés, donc objectifs, qui supportent cette subjectivité. Nous ne sommes malheureusement pas toujours conscients des faits objectifs qui supportent nos impressions et donc nos jugements.

Le jugement est donc la résultante d'une synthèse d'observations, de faits constatés qui reposent sur une règle personnelle non connue des autres et bien souvent non connue explicitement de nous-mêmes.

Chaque opinion émise véhicule un jugement.

Prenons un exemple :

Pour passer de l'observation au jugement, il convient de fixer et faire connaître son référentiel au coaché :

- Observation 1 : mon collaborateur arrive à la réunion du lundi avec 10 minutes de retard
- Observation 2 : il arrive au déjeuner d'affaires avec 15 minutes de retard le mercredi,
- Observation 3 : il quitte une demi-heure la réunion de jeudi avant la fin
- Observation 4 : il oublie un rendez-vous le vendredi

Référentiel ou règle : un retard n'est toléré que dans la limite de 5 minutes, il est convenu de rester aux réunions, on honore les engagements

Synthèse des observations : mon collaborateur ne respecte pas la règle plus d'un jour sur deux

Jugement : mon collaborateur manque de rigueur et de ponctualité.

AINSI, UN JUGEMENT, UNE APPRECIATION, DOIVENT ETRE BASES SUR LA CONSTATATION DE FAITS ET RESPECTER LES ELEMENTS SUIVANTS :

1. Une appréciation faite à partir d'observations se base sur des informations sûres et certaines.
2. L'appréciation s'en tient strictement aux faits qu'on a constatés ou aux informations sûres qu'on a obtenues.
3. On ne peut faire qu'un nombre limité d'affirmations basées sur la constatation de faits.
4. Une appréciation, un jugement sont subjectifs, mais ils doivent toujours être étayés par des éléments objectifs.

Il est illusoire de croire que l'on puisse faire des appréciations "objectives". Par définition, une appréciation est subjective. Dans notre rôle de manager, on nous demande de "juger", d'apprécier à partir de critères qui sont les nôtres. Il nous faut apprendre à "dompter" notre subjectivité. Essentiellement, cela signifie :

1. Savoir distinguer la réalité observée (faits) et l'appréciation que nous faisons de cette réalité (jugement).
2. Porter un jugement après avoir recueilli un échantillon significatif d'observations.

Il nous arrive hélas souvent de porter immédiatement un jugement, parfois définitif, sur la base d'une seule observation.

L'observation s'appuie principalement sur deux sens, l'ouïe et la vue. Elle requiert également de mettre son Adulte au contrôle au sens de l'analyse transactionnelle. Appliquée au management, l'observation est un outil qui permet de mieux appréhender les aptitudes managériales. Elle est donc un soutien évident pour l'évaluation ou l'appréciation du personnel.

Tel un Assessment Center, il convient de respecter le processus suivant :

- **Observer**
- **Enregistrer**

- **Classifier**
- **Evaluer**
- **Entretien d'évaluation : Points forts et points à développer**

OBSERVER

Observer signifie prendre connaissance des faits. Les faits à observer sont les gestes, les paroles exprimées, les comportements manifestés qui se rattachent aux aptitudes que l'on cherche à évaluer.

En dehors de la confusion entre **observation et jugement**, plusieurs phénomènes contribuent à fausser le processus d'observation. Nous citons les voies les plus fréquentes de distorsion que nous avons identifiées :

1. L'interprétation personnelle :

L'interprétation personnelle amène les observateurs à attribuer immédiatement, automatiquement, un sens aux comportements apparus et par là même conduit à une confusion entre observation et jugement.

Exemple

Il se lève à 6 H 00 (observation) -Il se lève tôt (jugement)

Il remue sur sa chaise et ses doigts pianotent sur la table (observation)

Il est énervé, impatient (jugement)

2. L'effet de halo :

Nous avons tendance à saisir comme un ensemble structuré les objets, les personnes, communications, événements qui sont contigus dans le temps et dans l'espace ou qui se ressemblent.

Nous percevons les faits non de manière isolée, mais comme faisant partie d'ensembles plus vastes dotés de signification, d'où notre tendance à interpréter de manière hâtive, à partir de quelques observations incomplètes.

Le caractère structuré de la perception nous conduit à forger nos nouvelles perceptions à partir de perceptions antérieures qui sont prévalentes. Ainsi, l'opinion qui résulte de l'observation d'une personne lors d'un exercice de simulation risque de déterminer nos perceptions ultérieures. Le comportement adopté par une personne dans une situation précise reste solidement "accroché" par *un effet de halo*.

3. Le principe de cohérence :

L'observation peut être influencée par nos prédispositions mentales. Cela signifie que nous percevons mieux (ou plus mal) ce que l'on s'attend à percevoir, nous anticipons sur nos aspirations et nos craintes. Nous allons chercher à rationaliser, par un processus d'observation sélectif et partiel, nos opinions, nos "a priori" ce qui conduit à conforter, à renforcer notre cadre de référence.

Exemple:

Jean n'aime pas son Chef de Service :

Hier ce dernier a serré la main à tout le monde en arrivant au travail :

Jean déclare que c'est un démagogue.

Aujourd'hui, il n'a salué personne :

Jean affirme que c'est une personne hautaine

4. Effet de régression vers la moyenne :

Les observateurs tendent à ne pas observer des attitudes extrêmes, mais à ne voir que des attitudes moyennes :

- soit parce qu'ils savent que des caractéristiques moyennes sont plus fréquentes que des caractéristiques extrêmes,
- soit parce qu'ils sont incertains de leur jugement.

5. Effet de contact :

Les observateurs tendent à spécifier les caractéristiques observées par rapport à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes soit en congruence, soit en contraste.

6. Effet de sévérité ou de bienveillance :

Les observateurs tendent à n'observer que les caractéristiques négatives ou positives chez les personnes observées.

ENREGISTRER

Il s'agit de noter par écrit, sans interpréter, les comportements observés. L'enregistrement est un recueil de faits et non une première appréciation. Les faits à observer sont : **les gestes posés, les paroles exprimées, les comportements manifestés par l'observé.**

L'aptitude de l'observateur réside dans sa capacité à retenir les comportements significatifs, pour être en mesure de dégager des jugements fondés.

Le support sur lequel l'observateur note ses observations est LE FORMULAIRE D'OBSERVATION.

L'enregistrement des informations sur le formulaire d'observations doit respecter certaines consignes :

1. Rédiger une phrase complète

Exemple Il rédige un plan d'action avant de commencer à travailler

2. Noter les observations au temps présent

Exemple:

Il a pris le temps de parler avec Pierre (incorrect)

Il prend le temps de parler avec Pierre (correct)

3. Rapporter fidèlement les paroles prononcées.

Exemple : Pierre me dit : "j'aimerais vous rencontrer plus souvent"

4. Enrichir les observations en précisant les circonstances.

Exemple :

Pierre parle à Paul pendant que Bob expose son point de vue. Jacques ne répond pas alors que Georges lui pose des questions.

CLASSIFIER

L'objet de cette étape est de passer des observations brutes à une évaluation (jugement) en termes de points forts et de points à développer.

Pour pouvoir porter votre jugement, nous vous proposons la démarche suivante :

1. Lire une première observation Exemple : Paul parle à Jean pendant que Pierre explique à l'équipe le bien-fondé de son point de vue.

2. Identifier à quel comportement correspond cette observation, en vous appuyant sur la liste des aptitudes. Coder votre observation. Nous vous rappelons qu'au regard de chaque comportement, trois cas sont envisageables :

- le comportement est apparu positivement +
- le comportement est apparu négativement -
- le comportement n'est pas apparu 0

Reprenons l'exemple précédent : "Paul parle etc."

Code: **3 C2 (-)** correspondant à l'aptitude "Communication Orale" comportement C2 apparu négativement.

Paul n'écoute pas Pierre, il ne le laisse pas s'exprimer. Le comportement est donc apparu négativement par rapport à ce qui est attendu.

3. Suivez ce même processus pour chacune des observations

EVALUER

Il s'agit de regrouper toutes les observations relatives à une même aptitude. En examinant les codes des descripteurs de comportements, aptitude par aptitude, il devient possible d'en interpréter le sens et donc de porter un jugement pouvant varier de "très faible aptitude", "faible aptitude", "aptitude moyenne", "forte aptitude" à "très forte aptitude".

L'ENTREVUE D'ÉVALUATION

Le feedback est l'information que l'évalué reçoit de la performance qu'il a démontrée durant une période donnée.

Il est important de concevoir l'entrevue de feedback comme étant un outil dont l'évalué dispose pour mieux se connaître et déterminer ainsi les modalités de développement de son potentiel.

Le contenu de l'information transmise à l'observé doit porter autant que possible sur des points susceptibles d'entraîner une mobilisation des énergies de l'évalué.

APPLICATION

La difficulté majeure qui guette l'évaluateur est celle de distinguer un jugement d'une observation. Pour chacun des énoncés de la page suivante, indiquez s'il s'agit d'une observation ou d'un jugement.

Grille de travail : JUGEMENT / OBERVATION

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez s'il s'agit :

- d'une observation (O)
- ou d'un jugement (J).

1. Il fait beau aujourd'hui.	
2. Il pleut.	
3. Il dit que son voisin est méchant.	
4. Il gesticule beaucoup lorsqu'il s'adresse à un auditoire.	
5. Il exerce une mauvaise influence chez les autres.	
6. Oh! Les jolies fleurs.	
7. Il est nerveux.	
8. Il est incapable de me regarder dans les yeux.	
9. Il me met des bâtons dans les roues.	
10. Il parle plus souvent que les autres.	
11. A ce que je vois, il pense à ce qu'il doit faire.	
12. Il parle et il tremble.	
13. Il regarde autour de lui.	
14. Il écoute.	
15. Il bouge à maintes reprises.	
16. Il y a plusieurs fleurs.	
17. Il s'exprime bien.	
18. Il lit les documents.	
19. Il porte attention aux autres.	
20. Il a dit des choses insensées.	
21. Il a dit que je suis insensée(e).	
22. Il regarde vers les documents.	
23. Il tourne les pages du livre.	
24. Il tourne autour du sujet.	
25. Il est nerveux, il bouge son pied.	
26. Il écrit mal.	
27. Je comprends mal son écriture.	
28. Il dit que j'écris mal.	
29. C'est difficile de porter un jugement appuyé sur des observations	
30. Il dort.	

Devenir un coach

D - LE PROCESSUS DE COACHING

D1 – LE PRINCIPE

Le **coaching** permet d'accompagner systématiquement et tout au long de l'année le collaborateur dans le cadre de la gestion et le développement des connaissances et des apprentissages.

Les **buts** de la relation de coaching dans la formation sont les suivants :

- Le coach aide son partenaire à établir le **lien** entre ses apprentissages et pratiques de gestion au quotidien
- Le coach donne du **renforcement** positif et aide son partenaire à identifier clairement tous les résultats de ses apprentissages

Les **règles** du jeu. Le coach renforce l'efficacité de son coaching en appliquant quelques règles simples :

- Se rendre **accessible** et disponible physiquement et psychologiquement chaque fois que son partenaire requiert son soutien :
- Pratiquer **l'écoute** active en s'assurant de bien comprendre les besoins et les attentes de son partenaire
- Se préparer à recevoir son partenaire et à lui donner du **feedback** fondé sur des observations pertinentes aux objectifs de formation
- Faire des **contrats clairs de soutien** avec son partenaire et les respecter
- Se faire un point d'honneur d'assumer sa **responsabilité** de coach en y mettant l'effort et la qualité qu'il souhaiterait pour lui même : "Faites aux autres ce que vous voudriez qu'ils vous fassent"

Le manager entraîneur ("coach") présente des **caractéristiques** intéressantes :

- Un **guide**: il aide son protégé à trouver le sens de ses contributions, le sens de son développement personnel, le sens de sa vie professionnelle. Il lui apporte son éclairage dans les situations difficiles, aide à identifier les options et à faire ses choix.

- Un **valideur** : il aide son collaborateur à faire une lecture réaliste de sa situation, à cerner ses priorités, à identifier les orientations, à préciser ses objectifs, à mesurer sa performance et à appliquer les correctifs.
- Un **partenaire** : il entretient avec son collaborateur une relation empreinte de complicité et de complémentarité, de confiance et de considération mutuelle. Il fait équipe avec ses collaborateurs et ensemble, ils prennent plaisir à résoudre les difficultés, à articuler des projets, à relever des défis, à fêter leurs réussites.
- Un **animateur** : il ne fait pas les choses à la place des autres. Il les aide à faire. Il soigne particulièrement le climat de travail où l'on retrouve l'énergie, le dynamisme, le renforcement positif. Il stimule l'esprit d'initiative, il encourage son équipe à se prendre en main. Il aide les individus à renforcer leur autonomie. Il crée les conditions d'une synergie porteuse de créativité et de plaisir de travailler ensemble.

Le manager entraîneur est préoccupé constamment par ce que ses collaborateurs font et par ce qu'ils sont capables de faire. C'est un **formateur**, un **développeur**. Avoir un manager entraîneur, **vous pousse au bout de vos capacités sans jamais vous retirer le pouvoir décisionnel**. Vous demeurez capitaine de votre bateau. Il est le pilote qui vous guide et vous conseille. Et si vous avez la chance d'avoir ce coach, préservez-le, il est si (trop) **rare**... !

Le coaching repose ainsi sur l'entente convenue entre un coach et son supervisé sur les objectifs à atteindre et sur les aptitudes à manifester conformément aux exigences de l'emploi et de la mission. Il aide le supervisé à intégrer l'efficacité de ses ressources personnelles et la productivité de ses ressources organisationnelles.

D2 – LES ETAPES

Le processus de coaching est un processus continu de gestion dont le cycle est généralement d'un an. Il comprend quatre grandes étapes :

- rencontre du début de période
- action
- révisions périodiques
- rencontre de fin de période

La **rencontre** de début de période a pour but d'établir le "contrat de supervision" sur lequel va s'appuyer tout le travail et la démarche que le superviseur et le supervisé vont réaliser ensemble au cours de l'année. Lors de cette rencontre, le supérieur hiérarchique et son subordonné s'entendent sur :

- Les règles du jeu qui vont préciser le rôle, les responsabilités et le pouvoir de chacun dans la gestion de la tâche du subordonné.

- Les Objectifs que le subordonné aura à atteindre au cours de l'année
- Les aptitudes requises dans l'exercice de la tâche et celles qui seront à renforcer au cours de la période.
- Les attentes du supervisé et du superviseur en terme de modalités de fonctionnement, de modes de relations interpersonnelles et de soutien.

L'action : le coaché mène à bien ses tâches au quotidien et le coach observe certes mais ne se cantonne pas au rôle passif d'observateur mais encourage, aide, l'accompagne au besoin.

Révisions périodiques : en cours d'action, le supérieur hiérarchique et son subordonné s'arrêtent périodiquement pour faire le point.

“Où en sommes-nous dans la réalisation de notre contrat ?”

- les objectifs sont-ils en cours de réalisation ?
- a-t-on ajouté, retranché ou modifié certains objectifs ?
- l'ordre des priorités doit-il être revu ?
- y-a-t-il des problèmes ?
- quels sont les points forts et les points faibles manifestés au plan des aptitudes?
- les aptitudes à développer sont-elles en progrès ?
- la nature et la qualité du soutien accordé est-elles adéquates ?
- doit-on modifier certaines règles du jeu ?
- quels ont été les événements significatifs depuis notre dernière rencontre ?

Ce sont là quelques exemples des questions à aborder durant ces rencontres périodiques.

La bonne supervision du personnel implique 3 à 4 rencontres périodiques dans l'année.

L'efficacité de ce processus est largement tributaire de la qualité des transactions entre coach et coaché à toutes les étapes et à chaque rencontre. La plupart du temps les problèmes les plus sérieux viennent de la difficulté du dialogue.

La supervision exige avant tout que les pré-requis à une bonne communication soient présents tels que

- une certaine psychologie du “bon sens”
- une attitude de respect envers la personne
- une maîtrise de certaines techniques de base de management
- une motivation personnelle au dialogue

- une disponibilité de coeur et d'esprit.

La rencontre de fin d'année a pour but premier de faire le bilan de la réalisation du contrat (revue générale et appréciation) et de dégager les données utiles à la planification et à l'élaboration du contrat de la période suivante.

Cette rencontre correspond, dans la plupart des organisations, à la rencontre d'évaluation annuelle de la performance.

Dans le cadre de la supervision productive du personnel la notion de performance inclut à la fois l'atteinte des objectifs et la manifestation des aptitudes requises par la fonction, telles que décrites dans le contrat de supervision en début de période.

Evaluer la performance signifie alors d'évaluer le degré de réalisation du contrat de supervision.

Cette rencontre est particulièrement importante, parce qu'elle marque le point d'arrivée : "mission accomplie". Aussi, il importe de gérer cette entrevue avec professionnalisme.

D3 – PREPARATION DE L'ENTREVUE DE COACHING

La communication, nous l'avons dit est un facteur important du développement. Aussi l'expérience montre que lorsque le coach rencontre des difficultés à communiquer avec son coaché cela repose généralement sur un manque de préparation de son entrevue.

L'entrevue concrétise la rencontre entre « deux personnes humaines dans un temps donné avec un élément central pour les deux parties, le « contact avec soi-même » et avec l'autre.

Ce contact avec soi-même est l'élément clef de la qualité d'une entrevue, en s'interrogeant sur ce que je ressens, sur ce que je pense à l'égard de la personne que j'ai en face de moi. Par ailleurs, l'entrevue étant un processus qui s'étale dans un temps limité, il est utile de savoir au préalable par où on va commencer et comment conclure

Pour être efficace dans son coaching, trois choses à faire :

- | | |
|---|------------------------|
| - PREPARER SON ENTREVUE : | PLANIFICATION |
| - FAIRE EQUIPE AVEC SON INTERLOCUTEUR : | LA REALISATION |
| - PREVOIR LE SUIVI : | LE SUIVI, L'EVALUATION |

LA PLANIFICATION

- La collecte des données
 - contrat de développement
 - observations
 - appréciations personnelles
- Objectifs
 - ce que je veux donner
 - ce que je veux recevoir
- Plan
 - mon scénario idéal
- Organisation matérielle
 - le choix du lieu
 - le choix du moment
 - les documents nécessaires

LA REALISATION

- Accueil :
 - constater l'arrivée
 - finir le travail en cours
 - assurer le confort
- Contact avec moi
 - comment je commence
 - ce que je ressens
- Contact avec l'autre :
 - mon intérêt à cette rencontre
 - se mettre sur la même longueur d'ondes
- Contrat :

Objectifs	- ce que je veux - ce que tu veux - ce que nous voulons
Plan	- le mode de fonctionnement - l'ordre du jour - la durée prévue
- Travail
 - les résultats
 - les observations
 - les appréciations
 - les points forts
 - les points à améliorer
- Synthèse
 - le résumé des points importants
 - s'assurer de la compréhension mutuelle

LE SUIVI DE L'EVALUATION

- Organisation du suivi
 - le choix des mesures pour améliorer les points faibles
 - comment ?
 - quand ?
 - les conséquences :
 - récompenses

- les sanctions
- les éléments du prochain contrat de développement
- Appréciation du processus et de l'entrevue
 - le degré de satisfaction
 - les points forts et les points faibles à améliorer dans notre démarche de supervision
- Fin, dénouement :
 - Je suis OK , tu es OK

Le « contrat de coaching » est un document qui unit et engage tant le coaché que son coach.
A cette fin, les deux y apposent leur approbation validée par leur signature.

L'entrevue est la porte principale donnant accès à des relations plus humaines, un contact personnel enrichissant, l'établissement d'un climat de confiance et de collaboration mutuelle.

QUELQUES RECOMMANDATIONS :

LAISSEZ votre collaborateur s'exprimer à sa manière

Posez des questions PRECISES et vous obtiendrez des réponses PRECISES

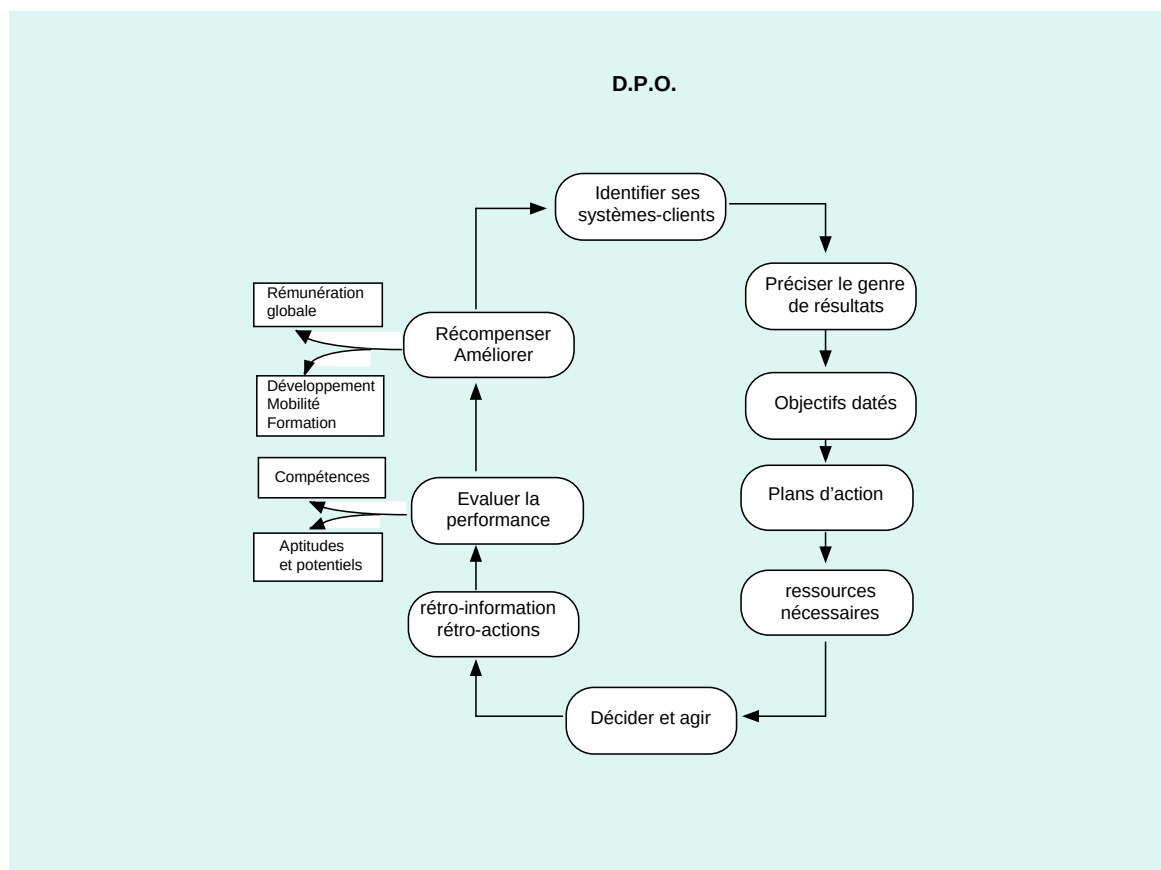
SOYEZ SUR d'avoir compris les réponses : VERIFIEZ et REFORMULEZ

*PERMETTEZ-VOUS de vous reprendre quand vous vous trompez :
PERMETTEZ-LE à l'autre aussi.*

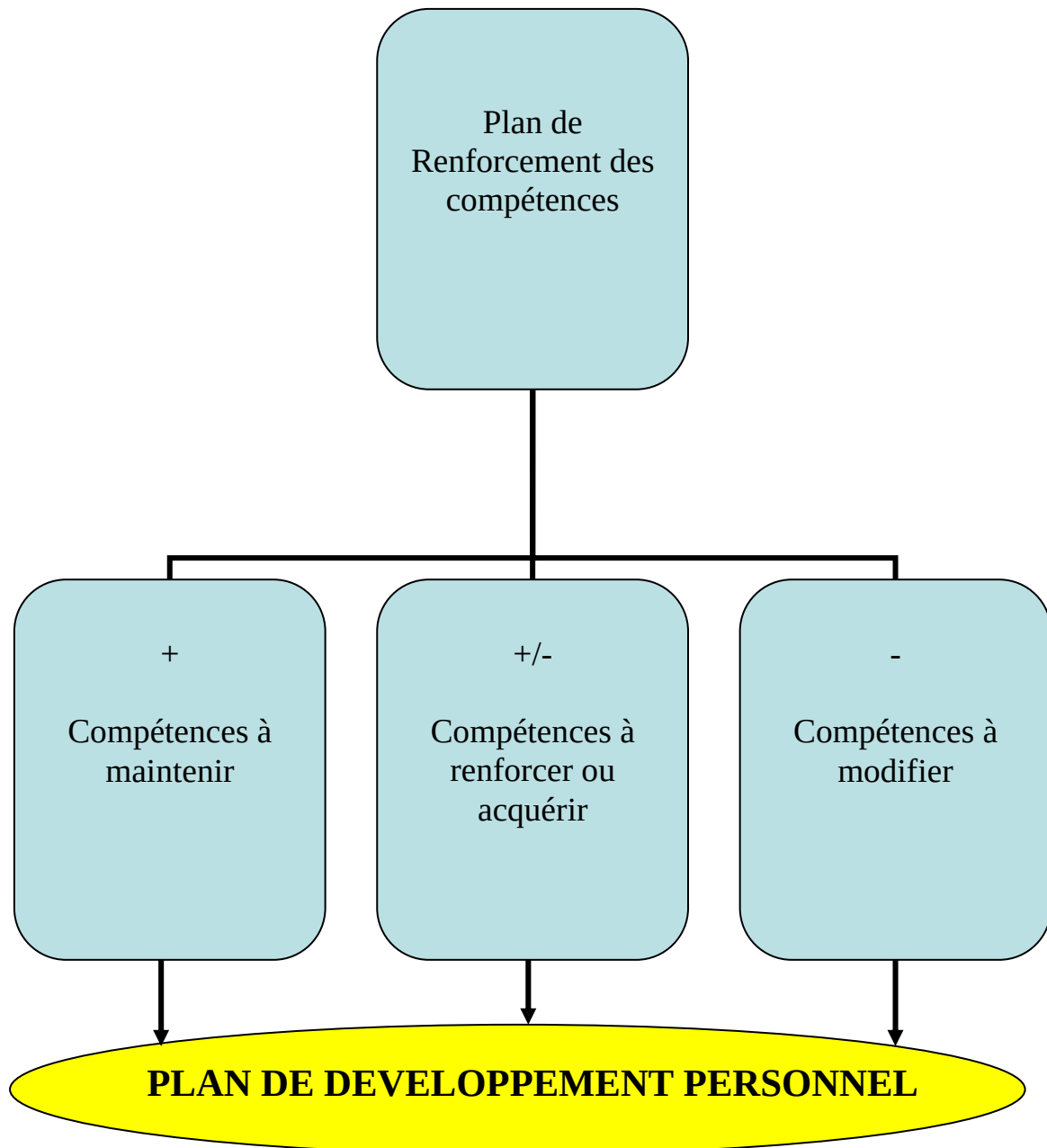
*Ce n'est pas un INTERROGATOIRE, c'est une entrevue.
Ne cherchez pas à prendre votre collaborateur en défaut.*

Arrêter votre interlocuteur quand il vous inonde d'informations.

La boucle est bouclée, il est possible de recadrer avec le **schéma de la DPO** (Direction Par Objectif) du cahier précédent : le coaching approprié constitue ce « **feedback** » qui permet de valider périodiquement les performances du collaborateur (toute la partie gauche du schéma DPO) et de proposer **un plan de développement** adapté à chaque collaborateur (reconnaissance de la performance, développement personnel, projet de promotion, de mobilité, de formation...).



Coaching et développement personnel



Management :

développement personnel et connaissance de soi

CONCLUSION - Développement personnel et connaissance de soi : Les 5 composantes du management efficace

Dans le cadre du développement personnel, il apparaît en guise de conclusion et d'ouverture vers une meilleure connaissance de soi-même, **5 règles comportementales de base** qui composent les conditions de réussite d'un management de proximité efficace.

Les 5 composantes comportementales du management de proximité efficace :

- 1. Management = Transfert motivationnel**
- 2. Pression de l'enjeu = blocage**
- 3. Management = Reconnaissance**
- 4. Savoir gérer opportunément le retour négatif**
- 5. Management = Développement permanent**

1. **Management = Transfert motivationnel**
 - 👉 **La motivation est contagieuse, un manager non motivé ne peut pas être motivant pour son équipe**
2. **Pression de l'enjeu = blocage**
 - 👉 **Personne ne peut être efficace durablement sous la pression et sans confiance**
3. **Management = Reconnaissance**
 - 👉 **L'indifférence mine toute relation durable ; manager c'est reconnaître l'autre, sa place, son effort, sa contribution, sa performance, objectivement et régulièrement, reconnaître et lui faire savoir clairement !**
4. **Savoir gérer opportunément le retour négatif**
 - 👉 **Mais manager ce n'est pas non plus nourrir de la rancœur persistante suite à des contreperformances ! Un objectif accepté mais non atteint par son collaborateur doit lui être notifié dans les 24 heures, de façon ponctuelle à fin d'analyse et d'amélioration**
5. **Management = Développement permanent**
 - 👉 **Manager c'est devenir ce coach permanent qui permet à l'autre d'évoluer dans un climat de confiance, de reconnaissance, de soutien et d'efficacité. Quoi de plus beau et de plus motivant que d'accompagner l'autre dans son propre développement... vous en serez payé mille fois en retour en constatant l'évolution conjointe de votre propre développement managérial !**