



# Support de formation

## Module I

### Cadres, Managez la performance de vos équipes



Jour 1

Outils et Méthodes de Management

Benoit VASSENT





## Outils et méthodes de management

### Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe 03

- Le rôle du manager
- Comprendre l'organisation

### Les 3 piliers du management d'équipe 12

- Les compétences mises en œuvre
- Un outil de management : profil de préférence
- Les valeurs communes
- Applications pratiques

### Animer plutôt que diriger 28

- Organiser l'action
- Style de management
- Applications pratiques





# Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe

## Le rôle du manager

04

- Ses missions
- Ses tâches
- Ses moyens
- Ses qualités

## Comprendre l'organisation

09

- Qu'est ce qu'une organisation ?
- Un regard sur les théories de l'organisation
- L'homme capital de l'entreprise





## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe

# Le rôle du Manager

## Les missions du manager

Wikipédia

Le '**management**' est la gestion d'un groupe, d'une organisation, afin d'accomplir un objectif.

Du point de vue étymologique, le verbe *manage* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler).

Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une entreprise ou une organisation.





## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe Le rôle du Manager

### Les missions du manager

#### METTRE EN ŒUVRE LES MOYENS

- Techniques
- Financiers
- Humains

dont il dispose pour atteindre ses objectifs.





## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe Le rôle du Manager

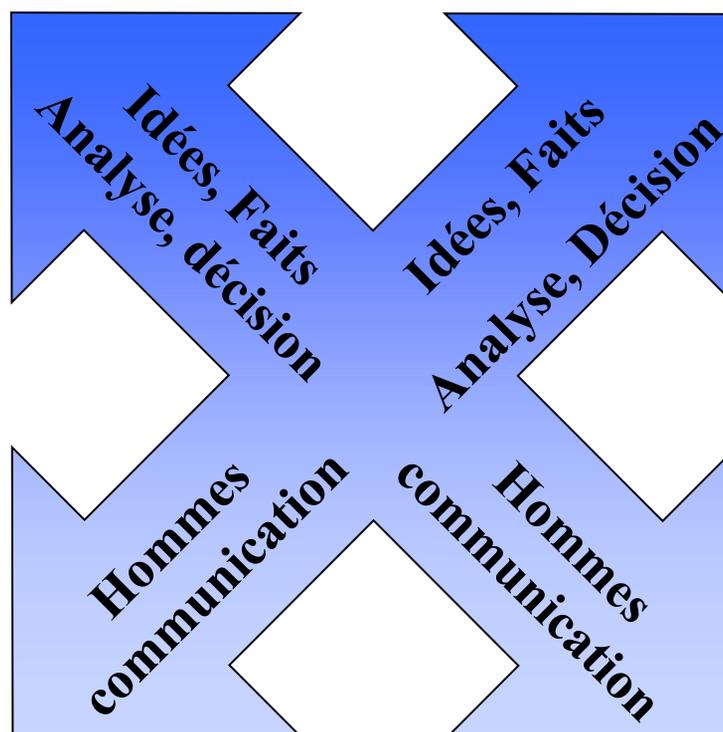
### Les tâches du manager

**DIRIGER**

Orienté l'action

**PLANIFIER**

Prédétermine un mode d'action



**ORGANISER**

Coordonne le travail

**CONTROLER**

Mesure le progrès



## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe **Le rôle du Manager**

### Les moyens du manager

Comprendre les aspects humains et organisationnels du management.

Se doter de méthodes et d'outils pour manager les femmes et les hommes de l'entreprise.

### Objectifs de cette formation



## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe **Le rôle du Manager**

### Les qualités du manager (5C)

Cohérence

Clarté

Considération

Courage

Compétence

Les conséquences  
de ce que l'on ne fait pas  
sont les plus graves.



## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe

# Comprendre l'organisation

Qu'est ce qu'une organisation ?

Que savons nous aujourd'hui ?

Une réalité difficile à saisir

### Relation entre l'individu et sa tâche

- Rapports entre l'homme, les conditions physiques et administratives de son travail.
- Relations des hommes au travail entre eux.
- Rapports établis entre les travailleurs, les organisations et le milieu extérieur.

Construction modulable, plus ou moins précaire, dépendante et indépendante des individus qui la composent.



# Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe Comprendre l'organisation

## Introduction aux théories de l'organisation

1- 1900 - 1930

Approche rationnelle

3- 1960 - 1970

**Organiser pour produire efficacement**

**Adapter la structure**

L'ordre régi par la règle

M Weber, F Taylor, H Fayol

L'organisation modelée et façonnée par des forces extérieures

A Chandler, P Lawrence, J Lorsch, J Woodward, C.B Perrow

**Directif**

**Objectifs**

Systeme fermé

Systeme ouvert

1- 1930 - 1960

4- 1970 - .....

**Motiver l'individu**

**Mobiliser par la culture**

Groupe, moral et conditions de travail

Complexité, changement et adhocratie (« ad hoc »)

H Simon, E Mayo, D Mc Gregor, A Maslow, F Herzberg

M Crozier, K Weick, J Marchn W Ouchi

Approche sociale

**Paternaliste**

**Participatif**



## Les différentes dimensions de l'animateur d'équipe **Comprendre l'organisation**

L'homme capital de l'entreprise

Les salariés sont

l'une des principales

ressources de l'entreprise.



## Les 3 piliers du management d'équipe

### Les 3 piliers du management d'équipe

13

- Les compétences mises en œuvre
- Un outil de management : profil de préférence
- Les valeurs communes

### Applications pratiques

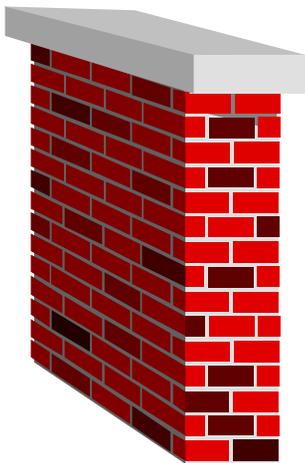
26



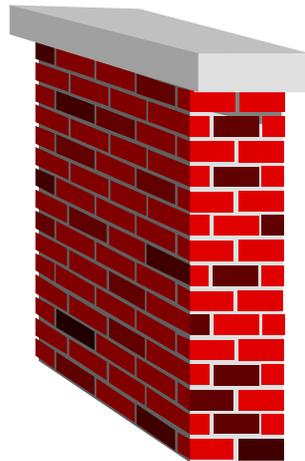


# Les 3 piliers du management d'équipe

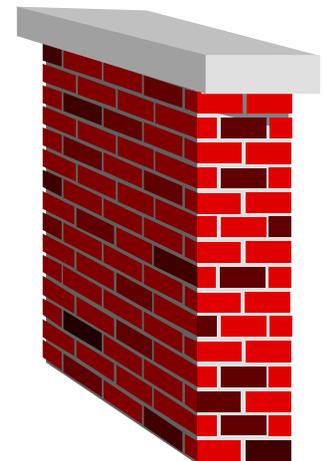
COMPÉTENCES



PREFERENCES



VALEURS





## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les compétences mises en œuvre

Tout métier demande à son titulaire  
d'exécuter un certain nombre d'activités

Ces compétences mises en œuvre  
sont une synthèse :

- » Des connaissances (SAVOIR)
- » Des talents comportementaux (SAVOIR-ÊTRE)
- » Des pratiques opérationnelles (SAVOIR-FAIRE)



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les compétences mises en œuvre

La gestion des compétences doit répondre à plusieurs défis

- Des contextes organisationnels de plus en plus mouvants
- Le cycle d'obsolescence des métiers s'est notablement raccourci
- Des avancées technologiques très rapides
- Le management des ressources par projet
- L'internationalisation croissante des métiers (culture, langue)



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les compétences mises en œuvre

Le plan de développement est la réponse  
pour anticiper les défis

## 2 idées simples

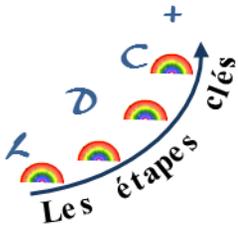
- » Responsabilité individuelle dans l'élaboration du plan de développement
- » Responsabilité managériale des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ce plan à moyen terme

Il comprendra un objectif à moyen terme  
et un objectif à long terme



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les compétences mises en œuvre



### Exemple de plan de développement

#### Plan de développement

#### **Objectif à court terme (1 an) : Devenir l'expert Bureautique du département**

##### Compétences à développer

Excel fonctions avancées  
Frontpage notions  
Frontpage utilisation  
Programmation notions

##### Moyens pour y parvenir

Formation pivot table  
Autoformation module  
Réalisation du site WEB du département  
Coaching par Isabelle

#### **Objectif à moyen terme (3 ans) : Web Master du site client**

##### Compétences à développer

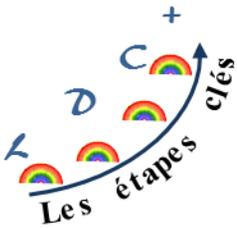
Création de site  
Connaissance des besoins clients  
Programmation avancée

##### Moyens pour y parvenir

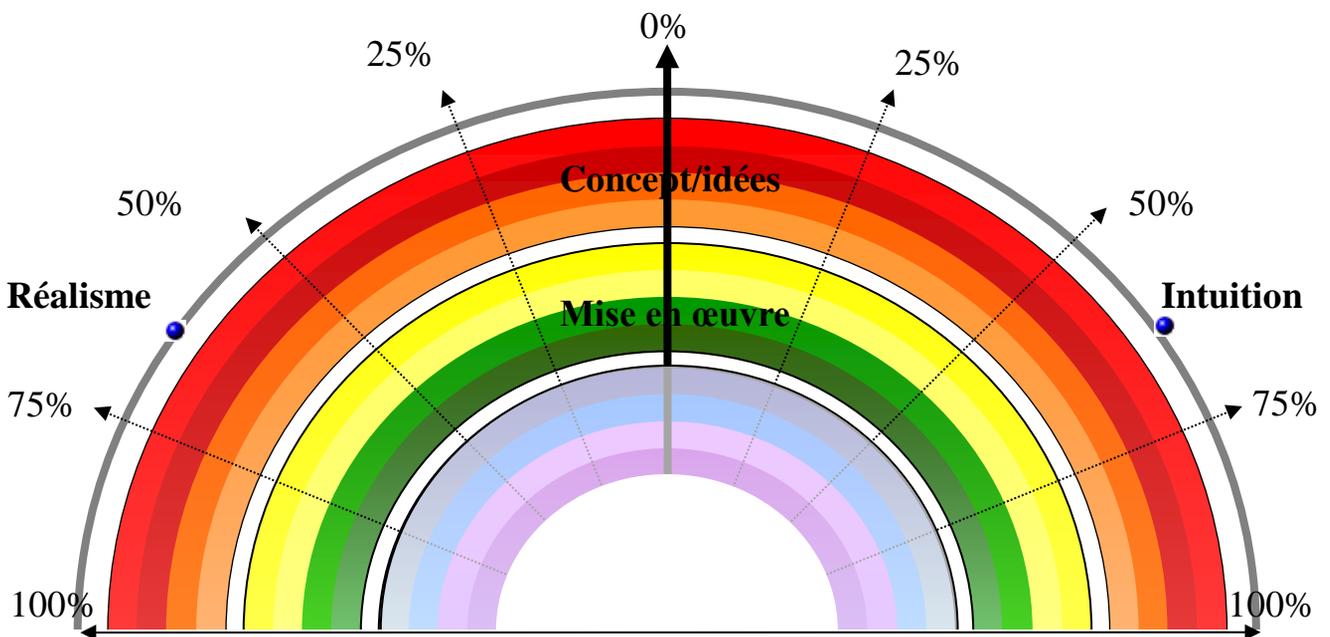
Coaching par Paul  
Participation aux forums clients  
Formation avancée



# Les 3 piliers du management d'équipe Le profil de préférence



## Modèle LDC en 4 quadrants

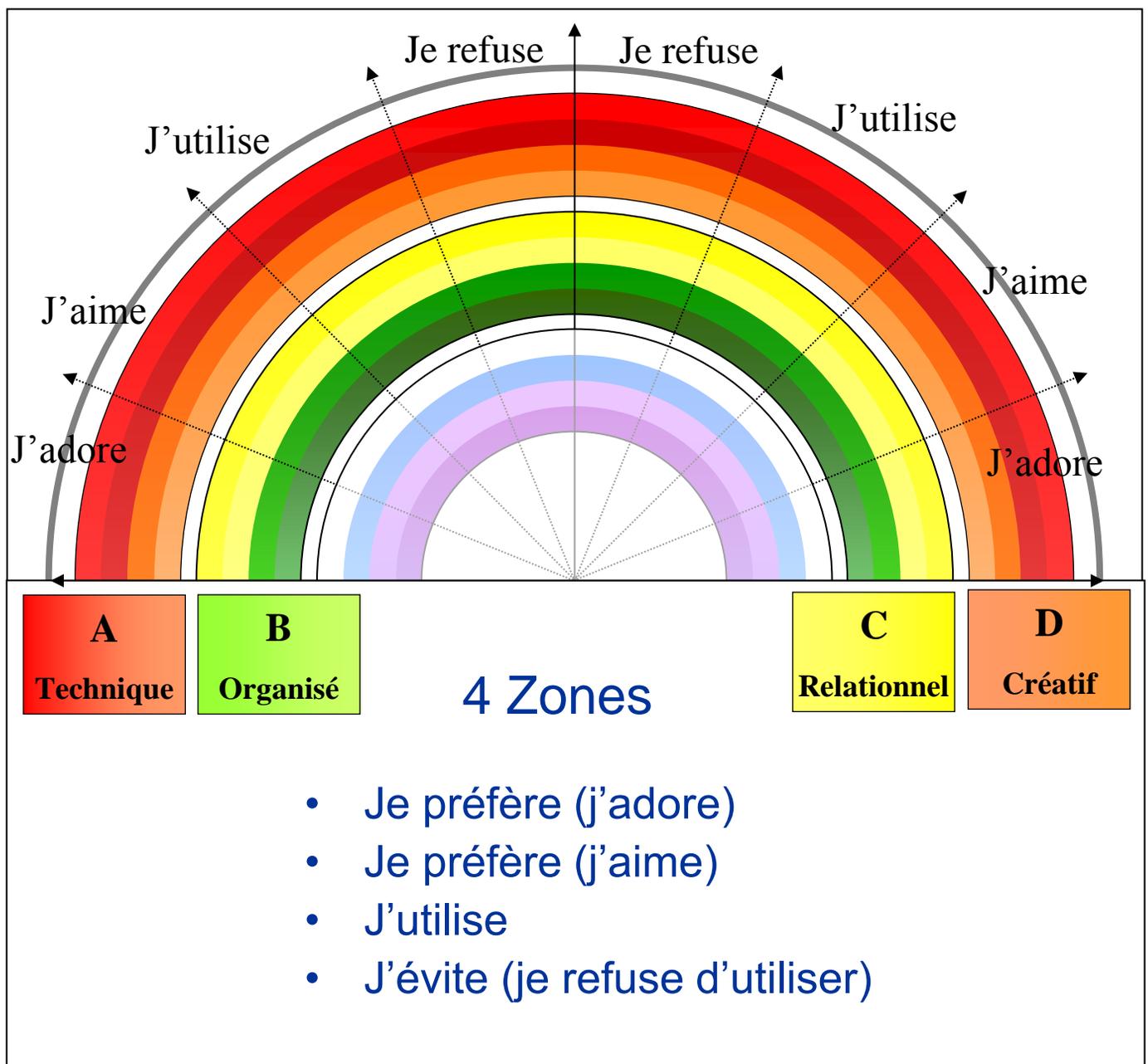


<b>Technique</b>	<b>Organisé</b>	<b>Relationnel</b>	<b>Créatif</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Logique	Gestionnaire	Communi- -cation	Imaginatif
Expert	Planification	Émotif	Global
Rationnel	Admin.	Sensible	Stratégie
Critique	Fiabilité	Humain	Leadership



## Les 3 piliers du management d'équipe Le profil de préférence

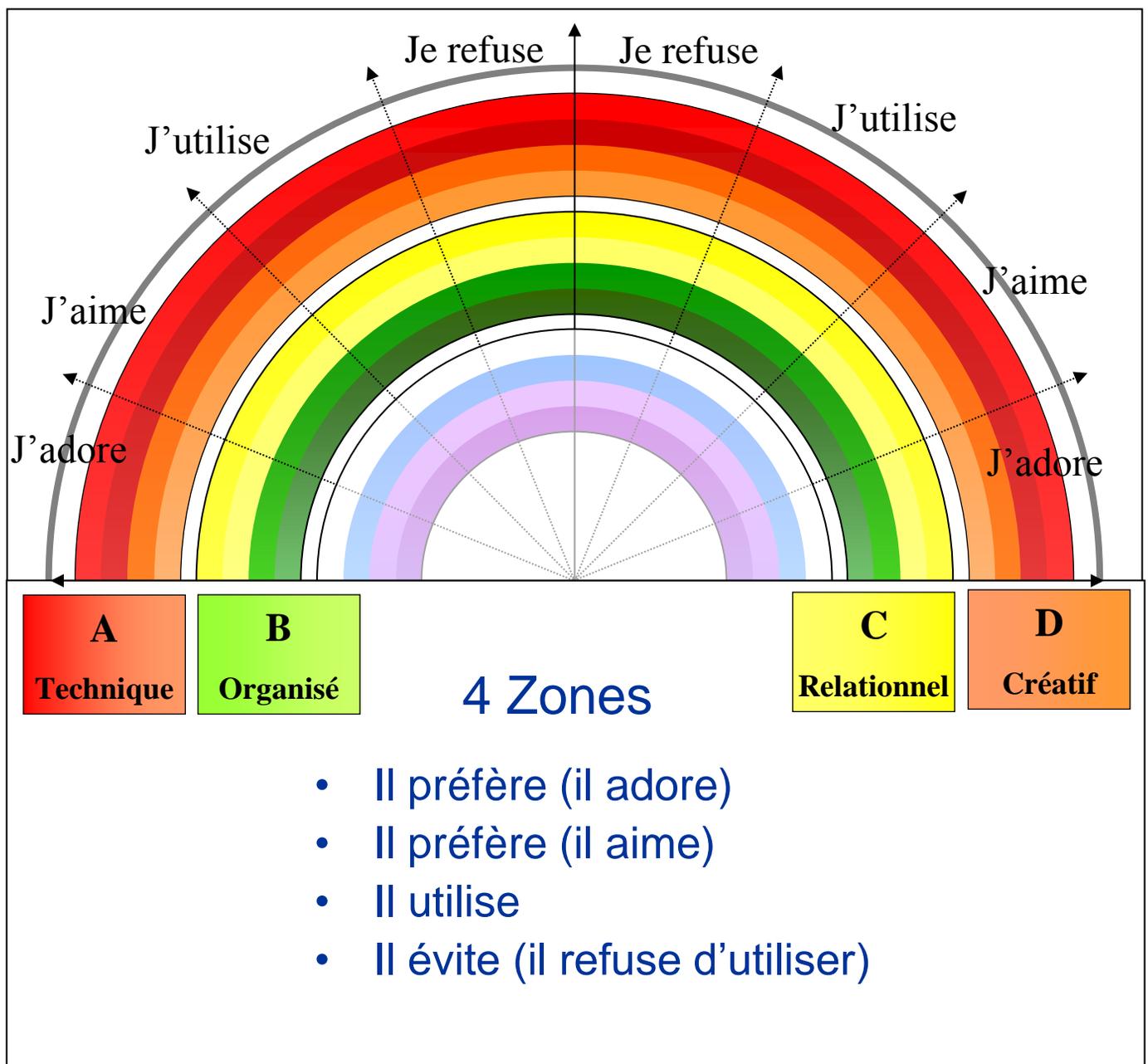
### Estimer votre propre profil





## Les 3 piliers du management d'équipe Le profil de préférence

### Estimer le profil d'un de vos collaborateurs





## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les valeurs communes

### Les idées dépassées

- La rationalité, l'ordre suffit
- L'équilibre et l'harmonie dans les systèmes humains

« Vous savez, Monsieur, j'ai de l'instruction et même j'ai entrepris autrefois des études médicales, »

Du coup, il m'a regardé avec un sale œil, j'ai senti que je venais de gaffer une fois de plus et à mon détriment.

« Ça ne vous servira à rien ici, vos études, mon garçon! Vous n'êtes pas venu ici pour penser mais pour faire les gestes qu'on vous commandera d'exécuter. Nous n'avons pas besoin d'imaginatifs dans notre usine. C'est de chimpanzés dont nous avons besoin. Un conseil encore. Ne nous parlez plus de votre intelligence, on pensera pour vous mon ami! Tenez-vous-le pour dit! »

Louis Ferdinand Céline

« Voyage au bout de la nuit »



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Les valeurs communes

### Ce qui marche

- Développer l'auto-implication des employés.
- Accroître la marge d'autonomie et de responsabilité du travailleur face à sa tâche et dans ses rapports avec ses co-équipiers ou sa hiérarchie.
- La structure la plus efficace est celle qui est le produit de son propre fonctionnement.

La créativité est une source  
indispensable de productivité

Les contradictions, les incompatibilités, les opacités et les incohérences sont propres à tous les systèmes humains.



## Les 3 piliers du management d'équipe Les valeurs communes

### Ce qui marche

- » L'efficacité économique et la qualité de vie sociale dans l'entreprise doivent s'appuyer sur des VALEURS ou PRINCIPES GÉNÉRAUX.
- » Principes de transparence, de justice, d'équité notamment dans la reconnaissance du travail accompli.

Ceux-ci conditionnent le civisme et le respect du contrat et des engagements pris et engagent l'image de l'entreprise



## Les 3 piliers du management d'équipe Les valeurs communes

### Exemples de valeurs

- » Satisfaire nos clients,
- » Optimiser nos performances,
- » Mobiliser les compétences,
- » Contribuer au respect de l'environnement,
- » Faire du profit...



**Innovation**

**Innovation.**  
We seek new knowledge to swiftly create breakthrough solutions for our customers.



**Excellence**

**Excellence.**  
We bring precision and pride to everything we do.



**Caring**

**Caring.**  
We build a sustainable future by protecting each other and our environment.



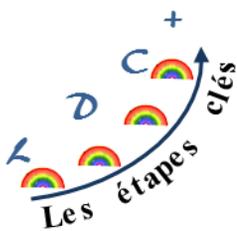
**Responsibility**

**Responsibility.**  
We are personally accountable for the success and integrity of our company.



**Teamwork**

**Teamwork.**  
We work as one team around the globe and across all boundaries - sharing ideas, expertise and best practices.



## Les 3 piliers du management d'équipe Les valeurs communes



### Exemples de charte d'entreprise

#### Notre raison d'être :

« Apporter des solutions innovantes dans les domaines électriques et mécatroniques . »

#### Nos valeurs partagées

« Nous nous engageons

A respecter l'Homme, "Client, Collaborateur, Partenaire"

A communiquer de manière transparente

A développer la compétence, la créativité et la responsabilité

A nous appuyer sur la confiance, la délégation et la formation

A respecter nos engagements commerciaux, technologiques et financiers

A garantir la qualité de nos produits et de nos méthodes

A capitaliser le savoir-faire

A partager équitablement le fruit de notre travail

dans la perspective d'une croissance maîtrisée garantissant la pérennité du groupe »

#### Notre vision

« Le groupe sera un leader international,  
une référence technologique.»



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Applications pratiques

Reprenez le plan de développement d'un de vos collaborateurs en y incluant de nouvelles compétences et les actions à entreprendre (tutorat, mise en situation, formations courtes / longues)

### Plan de développement

#### Objectif à court terme (1 an)

.....

Compétences à développer

Moyens pour y parvenir

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### Objectif à moyen terme (3 ans)

.....

Compétences à développer

Moyens pour y parvenir

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## Les 3 piliers du management d'équipe

# Applications pratiques

### Exercice sur les valeurs

Déterminer les 5 valeurs principales de votre entreprise

Valeur 1 : .....

Valeur 2 : .....

Valeur 3 : .....

Valeur 4 : .....

Valeur 5 : .....

Déterminer vos 5 valeurs principales au travail

Valeur 1 : .....

Valeur 2 : .....

Valeur 3 : .....

Valeur 4 : .....

Valeur 5 : .....



# Animer plutôt que diriger

## Organiser l'action

29

- Profil de vos collaborateurs
- Profil de votre équipe
- Comment prennent-ils leurs décisions ?

## Style de management

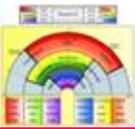
32

- Type de management

## Applications pratiques

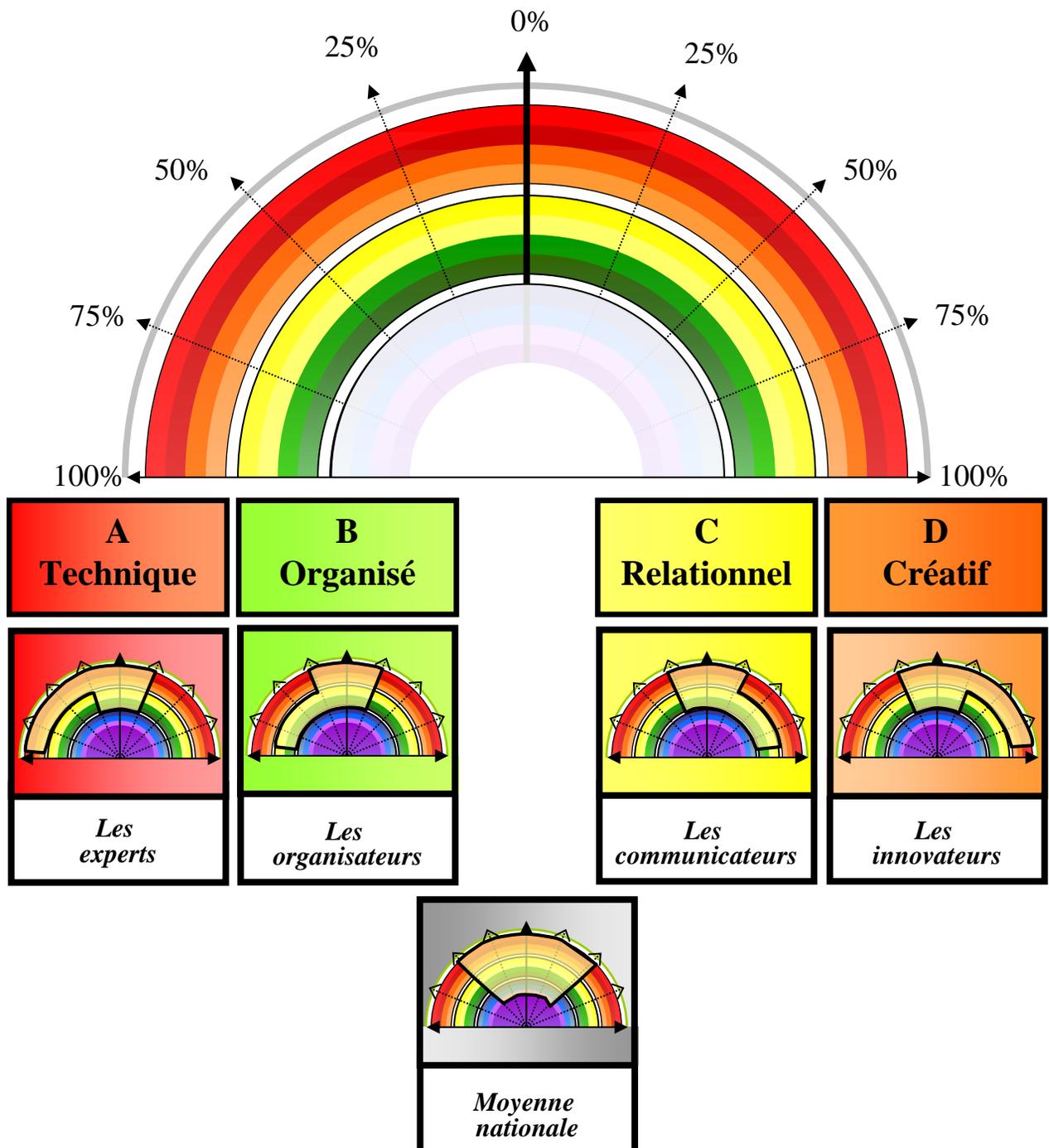
33





# Animer plutôt que diriger Organiser l'action

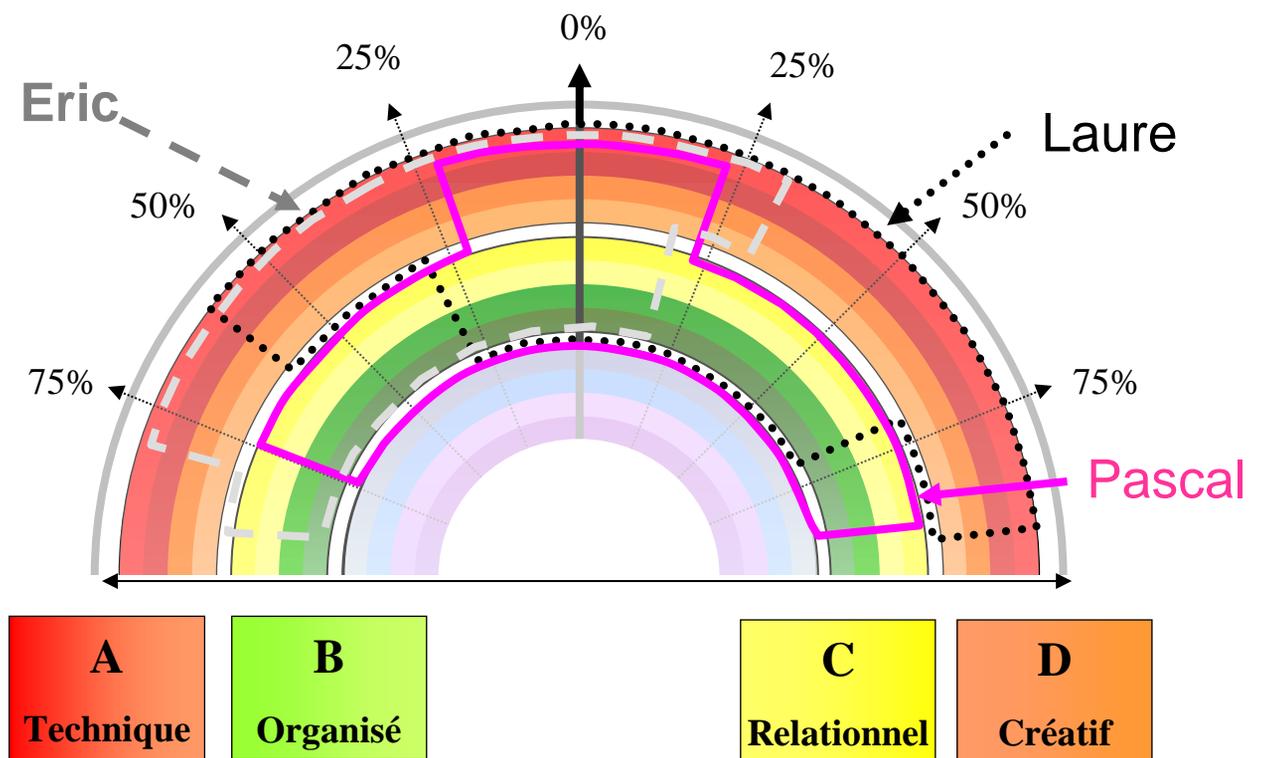
En fonction du profil  
de vos collaborateurs





## Animer plutôt que diriger Organiser l'action

Assigner les objectifs en fonction du profil de vos collaborateurs



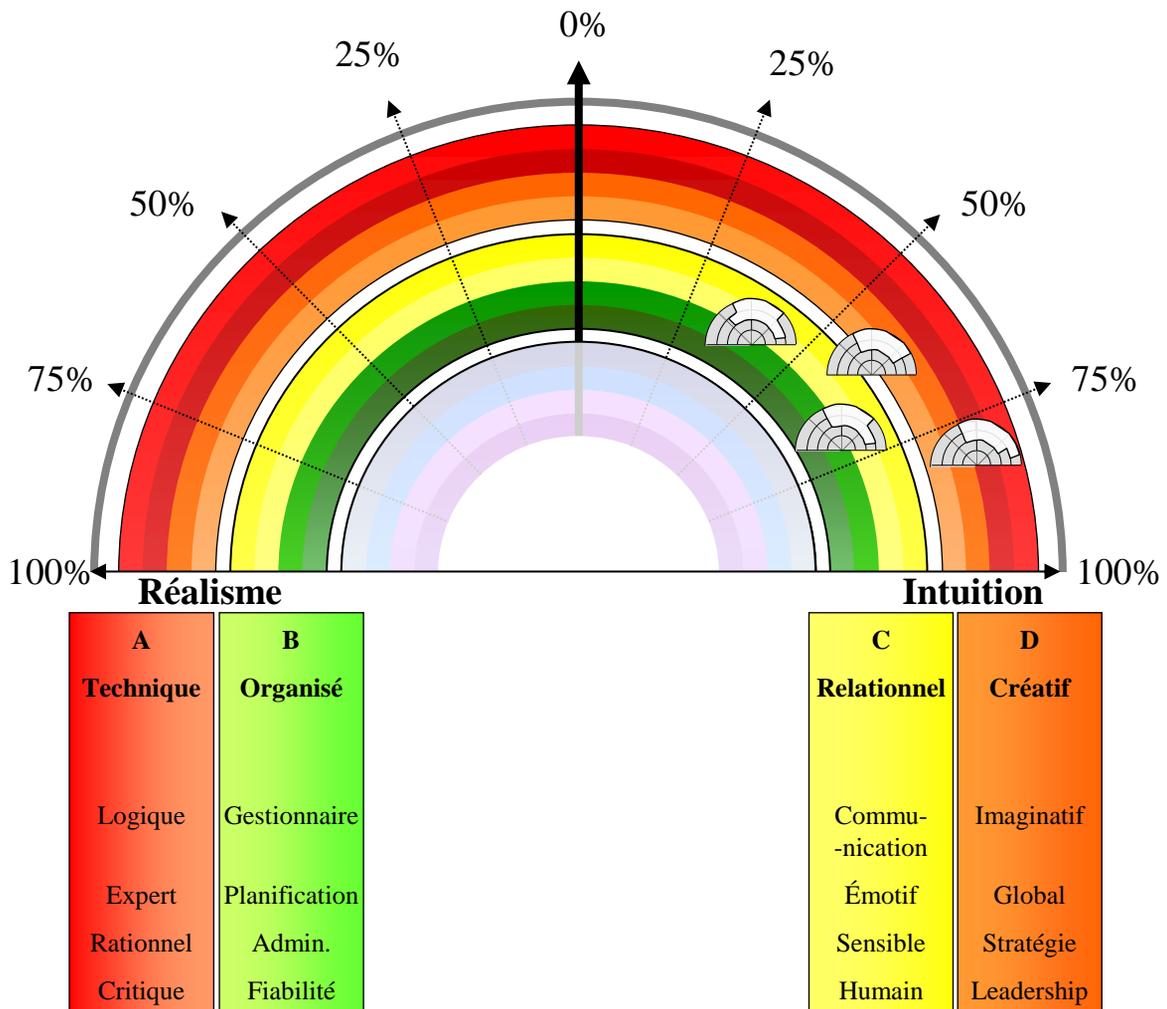
**En fonction  
du profil de vos  
collaborateurs,  
Qui réalisera  
au mieux  
les tâches  
suivantes ?**

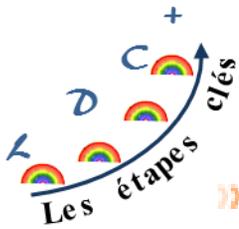
Activités	QUI ?
Définition du profil du poste	Eric
Préparation de l'entretien annuel	Laure
Lecture / réponse aux e-mails	Pascal
Organisation de la réunion de service	Pascal
Développer l'outil de gestion	Eric
Recevoir Martin pour le plan de formation	Laure
Gérer les interruptions liées aux appels	Pascal



# Animer plutôt que diriger Organiser l'action

## Quel est le profil de votre équipe ?

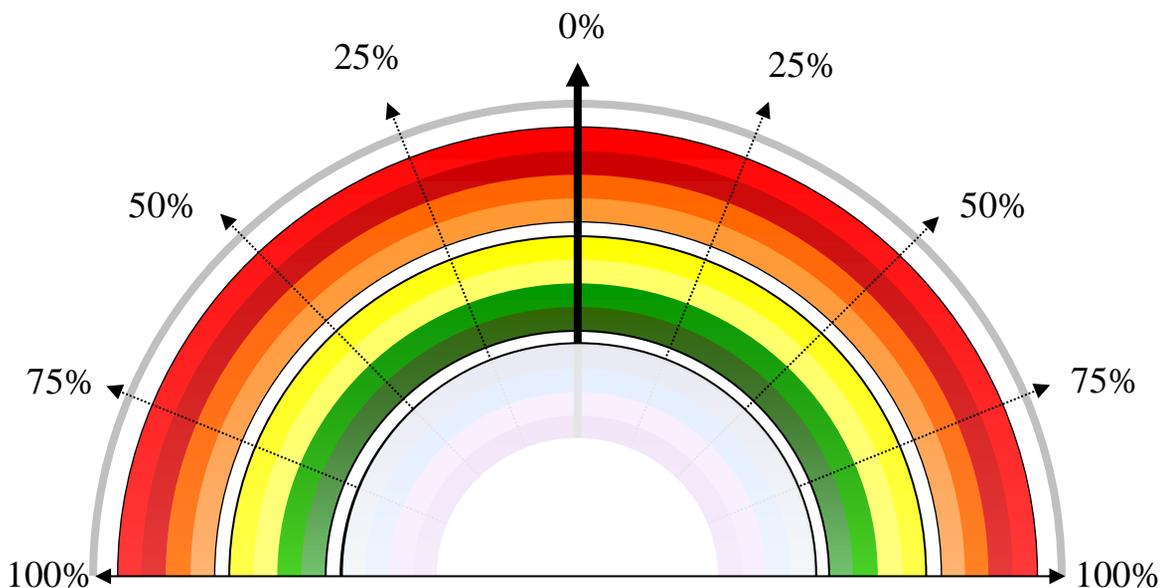




# Animer plutôt que diriger Style de management



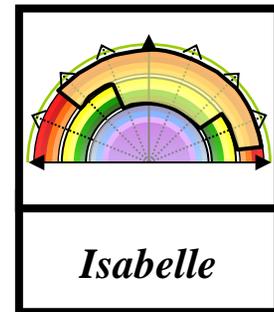
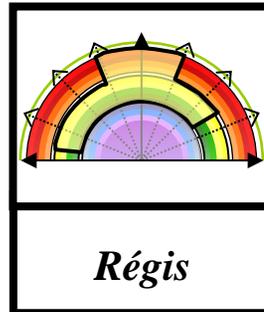
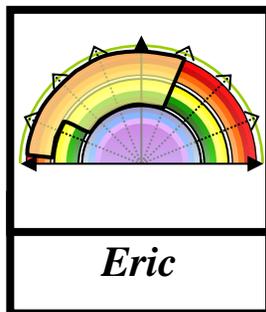
- » Management **par objectifs** (MBO) :  
Laisser le choix de la solution
- » Management **directif** :  
Ne pas laisser le choix, donner des ordres
- » Management **paternaliste** (MBW) :  
Motiver, encourager et contrôler la qualité
- » Management **participatif** :  
Susciter la créativité de vos collaborateurs



<b>A</b> <b>Technique</b>	<b>B</b> <b>Organisé</b>	<b>C</b> <b>Relationnel</b>	<b>D</b> <b>Créatif</b>
<i>Management par objectifs</i>	<i>Management Directif</i>	<i>Management Paternaliste</i>	<i>Management Participatif</i>



## Animer plutôt que diriger Applications pratiques (1/3)



**En fonction du profil de vos collaborateurs,**

À qui déléguer ?

Activités	QUI ?
Organisation du repas avec vos clients	
La mise en place de la salle de réunion	
La préparation des nouveaux produits	
L'argumentaire de vente	
La fiche technique du produit	

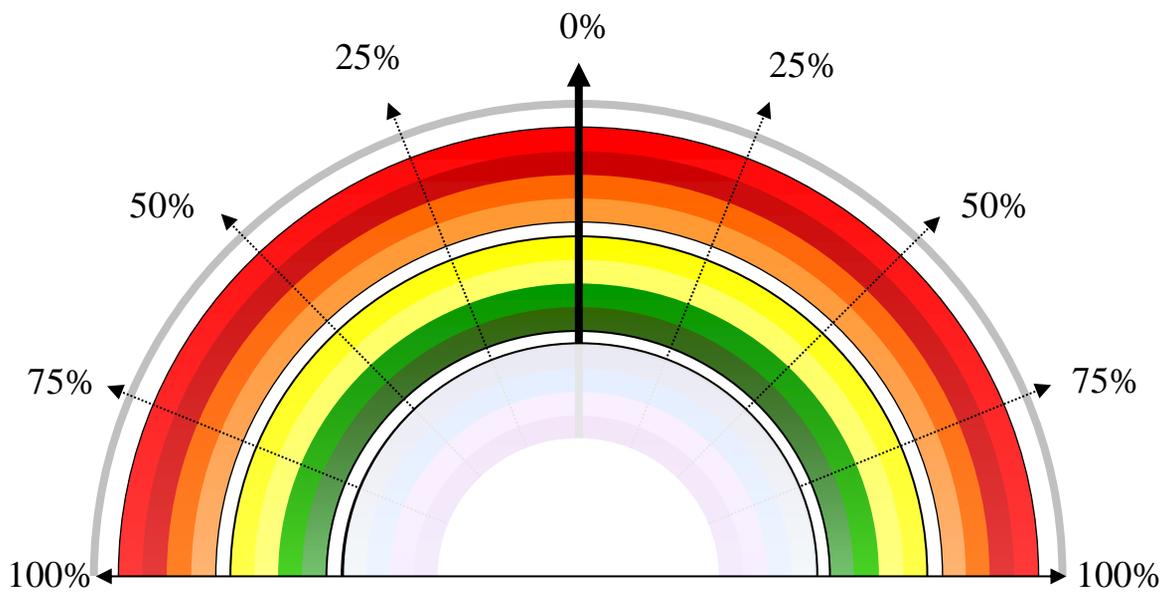


# Animer plutôt que diriger Applications pratiques (2/3)

## Comment avez vous l'habitude de déléguer ?

- » **Par objectifs:** Laisser le choix de la solution
- » **Directif :** Ne pas laisser le choix, donner des ordres
- » **Paternaliste:** Motiver, encourager et contrôler la qualité
- » **Participatif :** Susciter la créativité de vos collaborateurs

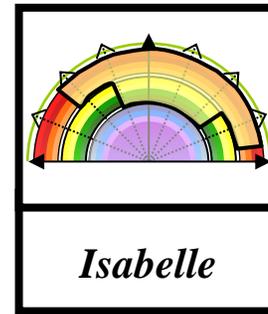
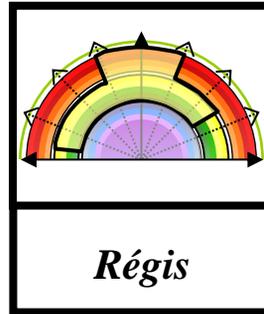
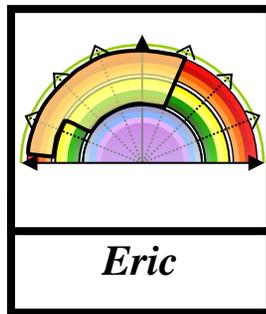
### Tracez votre profil



<b>A</b> <b>Technique</b>	<b>B</b> <b>Organisé</b>	<b>C</b> <b>Relationnel</b>	<b>D</b> <b>Créatif</b>
<i>Management par objectifs</i>	<i>Management Directif</i>	<i>Management Paternaliste</i>	<i>Management Participatif</i>



## Animer plutôt que diriger Applications pratiques (3/3)



### À qui déléguer les tâches suivantes ?

<input checked="" type="checkbox"/>	Activités	Qui ?	Durée estimée	Echéance	Priorité Rang-ABC	Urgent +++ /+ /-	Important +++/++/- -
<input type="checkbox"/>	Trier casier des « En cours »		30 '	Ce jour		-	---
<input type="checkbox"/>	Appels téléphoniques urgents		1h30	Ce jour		+	++
<input type="checkbox"/>	Planification du budget		2h00	Ce jour		+	++
<input type="checkbox"/>	Préparer la réunion budget		2h00	Ce jour		+++	+++
<input type="checkbox"/>	Animer la réunion budget		1h00	16H30'		+	+++
<input type="checkbox"/>	Rédiger le compte-rendu de la réunion		15'	18H00'		+	++