

Bernard Diridollou

LIVRES OUTILS Management

# MANAGER SON ÉQUIPE AU QUOTIDIEN

PLUS DE  
50 000  
EXEMPLAIRES  
VENDUS

6<sup>e</sup> édition

Asseoir sa crédibilité, donner du sens, s'impliquer, motiver, fédérer

● Éditions  
EYROLLES

# LA BIBLE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

S'impliquer personnellement, être dans l'action et non au-dessus d'elle, apporter aide et conseil tout en montrant l'exemple : voilà les éléments qui vous permettront de mettre en œuvre un management efficace et reconnu !

Pour chacune des responsabilités clés que vous devrez assumer, ce livre vous propose des outils et des méthodes éprouvés permettant de donner une cohérence et une légitimité accrues à la pratique de votre management.

Un ouvrage indispensable, devenu la bible des managers, pour :

- I Asseoir sa crédibilité.
- I S'appropriier les responsabilités clés du manager.
- I Pratiquer un management de proximité efficace.
- I Motiver et faire travailler ensemble ses collaborateurs.

**Bernard Diridollou**, consultant chef de projet Cegos Grand Ouest, intervient auprès de groupes industriels, de sociétés de services et de la fonction publique sur les démarches de progrès. Il cherche plus particulièrement à promouvoir l'efficacité professionnelle des managers, l'initiative et la qualité de service.





# Manager son équipe au quotidien

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 1995, 2000, 2005, 2007, 2016

© Éditions Eyrolles, 2019 pour cette nouvelle édition

ISBN: 978-2-212-57219-3

Bernard DIRIDOLLOU

# Manager son équipe au quotidien

Sixième édition

● Éditions  
**EYROLLES**

*Tous mes remerciements à Annie Jacques,  
mon assistante, pour sa célérité et son efficacité.*

# SOMMAIRE

Introduction.....	1
Du discours à la réalité .....	1
<b>Partie 1. Organiser et accompagner le travail de son équipe .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1. Clarifier les règles du jeu et définir les fonctions .....</b>	<b>7</b>
Clarifier les règles du jeu.....	7
Pourquoi définir les fonctions?.....	10
Comment définir les fonctions? .....	12
La mise en œuvre des définitions de fonction dans le contexte entrepreneurial .....	17
<b>Chapitre 2. Fixer les objectifs, négocier les moyens.....</b>	<b>20</b>
Différences et liens entre objectifs et missions principales ....	20
Pour une formulation claire des objectifs .....	23
Les objectifs qualitatifs.....	24
Les trois catégories d'objectifs.....	24
Les phases clés de la négociation .....	26
<b>Chapitre 3. Suivre et contrôler, traiter les erreurs.....</b>	<b>28</b>
Pourquoi contrôler?.....	28
Comment contrôler? .....	30
Traiter les erreurs .....	31

Autodiagnostic de vos comportements face aux erreurs de vos collaborateurs .....	34
<b>Chapitre 4. Évaluer les résultats et apprécier les performances.....</b>	<b>40</b>
Notre conception de l’appréciation .....	40
Les freins à la mise en œuvre de l’entretien d’appréciation... ..	43
Les enjeux de l’entretien d’appréciation .....	44
Les différentes phases de l’entretien d’appréciation .....	46
Pour une relation efficace et de qualité.....	52
<b>Chapitre 5. Adresser une critique et gérer les conflits .....</b>	<b>54</b>
Savoir adresser une critique justifiée .....	54
Gérer les conflits .....	56
Autodiagnostic de vos attitudes dominantes en matière de gestion de conflit .....	65
<b>Chapitre 6. Piloter son activité, mobiliser son équipe .....</b>	<b>70</b>
De l’intérêt d’un tableau de bord dans le management de son équipe.....	70
Concevoir son tableau de bord .....	72
Concevoir un graphique parlant.....	75
Le tableau de bord: un outil pour mobiliser son équipe .....	78
<b>Partie 2. Entretenir des bonnes relations avec son équipe.....</b>	<b>81</b>
<b>Chapitre 7. Informer pour donner du sens à l’action .....</b>	<b>83</b>
Les différents types d’information .....	84
Les flux d’informations dans l’entreprise et leurs vecteurs ....	85
Les composantes d’une information efficace.....	90
<b>Chapitre 8. Déléguer en confiant des missions.....</b>	<b>91</b>
Pourquoi déléguer?.....	91
Les composantes d’une délégation réussie .....	92
La délégation: un outil de formation et de motivation.....	96
Autodiagnostic sur la délégation .....	98
<b>Chapitre 9. Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et mieux communiquer .....</b>	<b>100</b>
Déterminer vos priorités et privilégier l’important.....	100

Douze lois pour mieux maîtriser son temps et les moyens associés .....	103
Communication et écoute .....	105
Être disponible pour mieux écouter et mieux communiquer .....	106
Conduire efficacement les réunions et les entretiens .....	110
<b>Chapitre 10. Soutenir la motivation sans pouvoir augmenter les salaires .....</b>	<b>114</b>
La situation de l'entreprise.....	114
Les structures .....	115
La culture managériale .....	116
Rapide tour d'horizon des théories et outils en matière de motivation .....	117
La motivation, résultante du management.....	124
Se connaître et s'accepter.....	134
La problématique du défi.....	137
En faveur d'un management total sans bouleverser les structures .....	139
Le cas X ou motiver en état de crise.....	141
<b>Chapitre 11. Développer le rôle pédagogique de l'encadrement.....</b>	<b>146</b>
L'entreprise formatrice .....	146
Formaliser le rôle pédagogique de l'encadrement .....	147
Structurer la fonction pédagogique.....	148
Les conditions de la réussite.....	151
<b>Chapitre 12. Développer l'autonomie de ses collaborateurs .....</b>	<b>154</b>
Les phases de développement de l'autonomie .....	154
Situer l'autonomie du collaborateur.....	155
S'adapter aux phases d'autonomie de ses collaborateurs ...	157
Développer le management en situation .....	158
Autodiagnostic en matière d'autonomie: les sept étapes de Tannenbaum et Schmidt.....	162
<b>Chapitre 13. Se positionner comme manager-coach .....</b>	<b>164</b>
Qu'est-ce que le coaching et quelles sont ses opportunités de mise en œuvre ? .....	164
Conduire une action de coaching.....	168

Conclusion.....	171
Le challenge.....	171
Bibliographie.....	173
Index .....	175

# INTRODUCTION

## ■ Du discours à la réalité

Les directions générales parlent de « management participatif », de « qualité totale », de « management par projet ou en réseaux » ; mais la plupart des entreprises fonctionnent encore sous le mode taylorien, au sein de systèmes organisationnels très hiérarchisés.

Si le discours est moderne, l'organisation est archaïque : les décisions sont prises en haut, l'information est essentiellement descendante ; les idées neuves, les désaccords, les oppositions ne sont que difficilement exprimables et peu entendus. Les entreprises françaises sont faussement modernes.

L'illustration type de cette contradiction se rencontre fréquemment au cours de grands-messes organisées dans les entreprises. Le dirigeant dit : « changeons » et pense « changez ».

Le danger réside dans l'écart entre le « dire » et le « faire », entre le discours énoncé de la participation de chacun aux décisions et le fait que la direction se considère comme étant la seule à pouvoir agir sur l'entreprise.

Face à ce constat, les deux réactions les plus fréquentes des salariés sont les suivantes :

- ▮ ils ont l'impression d'être manipulés et cela peut les conduire jusqu'à la révolte ;

- ▮ ils expriment leur désengagement par rapport au devenir de l'entreprise : « De toute façon, quels que soient les discours tenus, c'est pareil » ; « Dans les faits, on est des pions et notre avis ne compte que pour du beurre. »

Les cadres que vous êtes – responsables d'équipes et que nous appelons « managers de proximité » – se trouvent alors pris entre deux feux : le discours de la direction générale et les réactions des collaborateurs qui soulèvent cette contradiction.

En outre, face à la complexité croissante des situations à gérer (évolution des lois du marché, concurrence acharnée, lourdeur de l'organisation) et à la montée de l'incertitude qui les accompagne, les directions nourrissent à votre endroit des attentes et des exigences accrues.

Elles comptent sur vous pour être :

- ▮ les moteurs du système, les vecteurs du changement, c'est-à-dire des responsables d'équipe au service de la réussite de l'entreprise et non centrés sur votre évolution personnelle ;
- ▮ au cœur de l'action et non au-dessus d'elle : certains cadres ont tendance à accorder plus d'attention et d'intérêt aux compétences théoriques et à la réflexion – les considérant souvent plus nobles – qu'aux actions pratiques à mettre en œuvre qui en découlent. Il n'est donc pas surprenant qu'ensuite un nombre important de directions générales, comme d'agents de maîtrise, vous considèrent comme irréalistes et trop théoriques ;
- ▮ des meneurs d'hommes : animer et diriger une équipe ne s'invente pas ! L'expertise technique, même si elle est nécessaire, ne peut, en aucun cas, à elle seule légitimer la nomination d'un cadre à la tête d'une équipe. Être un manager, c'est mettre en œuvre au quotidien le savoir-faire, le savoir-être adapté à chaque situation. Dans le management d'une équipe, les comportements font la différence, beaucoup plus que l'expertise. C'est pourquoi nous nous attachons à développer les outils et méthodes qui vous permettront d'accroître vos compétences en management ;
- ▮ des responsables plus proches et plus impliqués : « Les cadres sont trop éloignés du terrain. » Cette phrase souvent exprimée, tant par les directions générales que par vos collaborateurs directs, traduit

bien l'attente des uns et des autres à l'égard du rôle qu'ils veulent vous voir jouer :

- un responsable qui est capable de faire passer le message et d'apporter aides et conseils dans les décisions à prendre ;
- un responsable qui s'implique concrètement et montre l'exemple par ses actes plus que par ses mots ;
- un responsable sur qui l'on puisse compter et vers lequel on n'hésite pas à aller en cas de difficultés.

Enfin, notre expérience de consultant en entreprise nous conduit à faire un autre constat. Quelle que soit la situation dans laquelle vous vous trouvez en tant que responsable d'équipe, manager de proximité, une marge de manœuvre, un certain degré de liberté vous est laissé.

Cependant, pour les mettre à profit au mieux et pour répondre aux attentes de vos collaborateurs et de votre direction, il vous faut :

- ▶ une vision globale de votre rôle ;
- ▶ des outils et méthodes pratiques pour affronter les difficultés quotidiennes.

Avoir une représentation globale de son rôle, c'est connaître l'étendue de ses responsabilités. Pour la clarté de l'exposé, nous les avons répertoriées en deux catégories :

- ▶ Les responsabilités centrées sur l'organisation et l'accompagnement :
  - Clarifier les règles du jeu et les fonctions de chacun.
  - Fixer les objectifs et négocier les moyens.
  - Suivre et contrôler, savoir traiter les erreurs.
  - Évaluer les résultats et sanctionner les performances.
  - Adresser une critique et gérer les conflits.
  - Piloter son activité.
- ▶ Les responsabilités centrées sur la communication :
  - Informer pour donner du sens à l'action.
  - Déléguer en confiant des missions.
  - Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et mieux communiquer.

- Soutenir la motivation sans pouvoir augmenter les salaires.
- Développer le rôle pédagogique de l'encadrement.
- Accroître l'autonomie de ses collaborateurs.

Ces responsabilités sont marquées par le volontarisme apporté ou non par chacun dans l'action individuelle.

Le manager de proximité que vous êtes se sent plus ou moins à l'aise, selon son expérience et sa personnalité, dans telle ou telle de ces responsabilités. Il risque ainsi de développer les unes aux dépens des autres. Votre efficacité réside pourtant dans votre capacité à assumer conjointement les unes et les autres.

La solution consiste à trouver la bonne distance, la bonne formule :

- ▶ pour être à la fois évaluateur et formateur ;
- ▶ pour imposer des objectifs et motiver ;
- ▶ pour gérer des conflits et développer des relations harmonieuses.

Pour vous y aider, nous vous proposons un ouvrage résolument pratique et pragmatique. Son objectif est de vous donner des outils et méthodes éprouvés vous permettant de savoir comment faire, comment dire ; en un mot comment vous y prendre pour mettre en œuvre les responsabilités majeures que vous devez assumer en tant que manager de proximité.

Partie I

.....

# **ORGANISER ET ACCOMPAGNER LE TRAVAIL DE SON ÉQUIPE**

