

GRH Encadrement d'équipe

Chapitre 5. Management et comportements

5.1. Introduction

Définition

Le management est l'ensemble des techniques ou méthodes qui permettent de gérer un ensemble d'êtres humains, dans un contexte donné, une entreprise, un projet.

Cette définition met en évidence les termes suivants :

- **techniques ou méthodes** : Ces termes réfèrent à des notions de procédés utilisés pour faire quelque chose,
- **gérer** : très proche de manager, signifie proprement diriger,
- **humains** : est naturellement défini,
- **projet, entreprise** : groupe humain structuré qui cherche à atteindre un objectif défini.

Etymologie

le terme (issu du verbe anglais " to manage") a une étymologie très ancienne.

L'Oxford English Dictionary fait découler "management" du français, et plus particulièrement des termes « mesnage » et « mesnager », qui, au XIII^e siècle, au Moyen-Âge, réfèrent à l'art de gérer les affaires du ménage, c'est-à-dire : conduire sa maison, son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse.

En français, cette famille de termes a dérivé vers l'idée d'une gestion des relations à autrui réfléchi et pondérée, pour finalement donner à l'époque moderne naissance aux termes ménager et ménagement.

On remarquera par ailleurs que l'étymologie du terme "management" recoupe celle de l'économie : le terme "Economie" est issu du grec (oikos - nomos) et signifiait "les lois de la gestion domestique".

Evolution du sens

Le périmètre de référence du management s'est constamment élargi depuis le début de son emploi en France (après la deuxième guerre mondiale). La problématique du management s'efforce (dans un souci d'optimisation et d'harmonisation) d'intégrer l'impact de nouvelles dimensions sur les prises de décision de gestion :

- **Respect des intérêts et représentations d'un maximum de parties prenantes aux activités de l'entreprise, du projet,**

- **Prise en compte accrue de la dimension temporelle (recherche d'une cohérence possible entre les horizons de gestion à court, moyen et long terme),**
- **Mesure, pondération et responsabilisation des opérateurs vis à vis du risque,**
- **Et aussi, collecte de l'information et utilisation des savoirs et compétences.**



L'analyse du management peut donc être établie à partir des 3 critères suivants : **Temps, Respect, Responsabilité**. Ils déterminent ses fondements.

5.2. Management et équipe

L'encadrement d'équipe peut être défini comme un acte de management. Il est important de gérer l'équipe pour atteindre son objectif final, réaliser son projet. Si l'on analyse une équipe et son projet, ceux-ci entrent dans la définition d'un « ensemble managé ».

5.2.1. FAYOL et le management



Henri Fayol (Istanbul, 1841 - Paris, 1925) est un ingénieur français, auteur de l'ouvrage : « L'administration industrielle et générale ». A ce titre, il est considéré comme l'un des précurseurs du management. FAYOL a défini dans ses travaux : les 5 Fonctions du « manager », les 14 principes de « management », les 7 Qualités du « chef ».

Les 5 fonctions du manager

- **Prévoir** : Anticiper et planifier
- **Organiser** : Munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement (ressources humaines, financières et matérielles). Fayol ne décrit dans son ouvrage que l'aspect ressources humaines, qu'il appelle « corps social ».
- **Commander** : Indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social
- **Coordonner** : Mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.
- **Contrôler** : Vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

NB : Si certains managers contemporains regroupent "Commander" et "Coordonner" en une fonction unique : "**Décider**". On peut objecter qu'il existe une différence de forme et de contenu entre une fonction/animation de commandement et celle de coordination.

Les 14 principes du management

1. **Division du travail et spécialisation** : la spécialisation permet à l'individu d'accumuler l'expérience et de développer la productivité,
2. **Autorité et responsabilité** : pouvoir de se faire obéir et le courage d'assumer ses ordres,
3. **Discipline et réciprocité** : les employés doivent obéir aux ordres, mais le management doit fournir le bon leadership,
4. **Unité de commandement** : chaque travailleur doit avoir seulement un patron sans autres lignes de commande contradictoires,
5. **Unité de sens** : les personnes engagés dans le même genre d'activité doivent avoir les mêmes objectifs découlant d'un plan unique,
6. **Subordination de l'intérêt individuel (à l'intérêt général)** : le management doit voir que les buts des sociétés sont toujours primordiaux,
7. **Rémunération** : le salaire est un indicateur important. La gestion du personnel et de sa rémunération sont essentielles avec notamment une participation aux résultats,
8. **Centralisation (ou décentralisation)** : c'est une question de degré selon l'état de l'activité et la qualité de son personnel,
9. **Hiérarchie** : est nécessaire pour l'unité d'orientation mais la communication latérale est également fondamentale,
10. **Ordre** : ordre matériel et ordre social, chacun et chaque chose étant à sa place,
11. **Équité** : mener une activité selon une "combinaison de gentillesse et de justice" est nécessaire. Bien traiter les employés est important pour réaliser l'équité.
12. **Stabilité d'emploi permanent du personnel** : les employés travaillent mieux si la sécurité de l'emploi et la progression de carrières leurs sont assurées,
13. **Initiative** : permettre à tout le personnel de montrer son initiative d'une manière quelconque est une source de force pour l'organisation,
14. **Esprit de corps** : le management doit développer le moral de ses employés "un talent réel est nécessaire pour coordonner l'effort, pour encourager l'enthousiasme, pour utiliser les capacités de chaque personne, et pour récompenser chaque mérite sans réveiller des jalousies potentielles, et déranger des rapports harmonieux.

Les 7 qualités du chef*

Les chefs doivent posséder des qualités spécifiques. Ce ne sont pas des qualités innées. Elles s'acquièrent par l'expérience et par la formation. Ceci signifie qu'on n'est pas chef par la naissance, parce qu'on a hérité de la propriété de l'entreprise. Être chef se mérite. **Voici les qualités du chef que Fayol énumère :**

1. **Santé et vigueur physique.**
2. **Intelligence et vigueur intellectuelle.**
3. **Qualités morales (volonté, persévérance, audace, courage des responsabilités, sentiment du devoir, souci de l'intérêt général).**
4. **Forte culture générale (et dans nombre de cas : forte culture spécifique).**
5. **Large compétence dans la profession caractéristique de l'entreprise.**
6. **Connaissances de gestion.**
7. **Art de manier les hommes.**

NB : (*) Le terme « chef » peut être remplacé par responsable, capitaine ou président...

Les différentes formes de management

Le management stratégique concerne l'aptitude stratégique d'une organisation à entretenir une relation adaptée et durable avec son marché (soit l'élaboration par les gestionnaires d'une vision dite « externe »).



Le management stratégique est le management du long terme, il est défini par son objectif. C'est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de l'équipe dans la construction de l'objectif final.

Le management opérationnel concerne le savoir faire pour organiser les processus nécessaires au maintien et au développement de l'organisation (soit la concrétisation par ces mêmes gestionnaires d'une vision dite plus "interne" parce que ciblée sur l'organisation).



Le management opérationnel est le management du quotidien, la « tactique » que l'on applique jour après jour pour vivre la vie du projet avec l'équipe.

Le contrôle de gestion définit la capacité à disposer du niveau nécessaire et suffisant de contrôle interne. Cette capacité dépend à son tour du positionnement concret d'une telle fonction au sein de l'entité. Elle mesure et évalue les synergies, cohérences et liens effectifs entre les deux types de management.



Le contrôle de gestion est l'activité qui cherche à maîtriser la conduite d'une organisation (ou d'un projet) en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, En définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

5.2.2. les 100 règles du management

Si nous définissons des règles de management, **le rôle de la règle, c'est, selon Littré, ce qui sert à diriger, à conduire, à régir.**

Définissons donc des règles de management par rapport à l'encadrement de l'équipe et par rapport à soi-même car, comme le dit la maxime : « *Ne faites pas à autrui ce que ne voudriez pas que l'on vous fit à vous-même.* »

Les règles sont présentées dans le tableau à télécharger dans le cours en ligne. Elles sont issues de l'ouvrage « Les 100 règles d'or du management » de Richard Templar (Ed. Marabout, 2007)

Encadrer votre équipe

Voici les 6 premières règles de la liste :

- **Faites en sorte que vos collaborateurs s'impliquent au niveau émotionnel,**
- **Sachez ce qu'est une équipe et comment elle fonctionne,**
- **Fixez des objectifs réalistes...** Et vraiment réalistes !
- **Tenez des réunions utiles...** Et vraiment utiles !
- **Faites en sorte qu'on s'amuse aux réunions,**
- **Rendez votre équipe meilleure que vous.**

Gérez vous vous-même

Voici les 6 premières règles de la liste :

- **Il faut que le travail soit fait. Travaillez dur,**
- **Montrez l'exemple. Établissez des normes,**
- **Amusez-vous,**
- **Ne vous faites pas de souci,**
- **Sachez ce que, vous, vous êtes censés faire,**
- **Sachez ce que vous faites vraiment.**

NB : Les 100 règles d'or de management sont détaillées dans le TD5, pilotage du projet et de l'équipe.

5.2.3. EXERCICE : Affiner sa gestion d'équipe

1. une bonne gestion d'équipe

A partir du principe de l'énoncé des règles (consultez le tableau à télécharger sur le site du cours en ligne issues de l'ouvrage « Les 100 règles d'or de management »)

Définissez "vos" 6 règles, celles que vous classerez aux 6 premières places, ceci par rapport à votre définition personnelle des composantes d'une bonne gestion d'équipe.

2. une bonne gestion personnelle

A partir du principe de l'énoncé des règles (consultez le tableau à télécharger sur le site du cours en ligne issues de l'ouvrage « Les 100 règles d'or de management »)

Définissez "vos" 6 règles, celles que vous classerez aux 6 premières places, ceci par rapport à votre définition personnelle des composantes d'une bonne gestion personnelle.

REMARQUE : **Le choix des règles que vous allez définir vous définira aussi.** Faites un test révélateur. A partir des règles, identifiez les valeurs et cherchez comment ce choix vous révèle. Si vous trouvez un interlocuteur un peu psychologue et aussi un peu analytique (et qui ne vous connaît pas beaucoup), demandez-lui de faire une petite analyse de votre personnalité à partir de votre choix des règles. Vous serez surpris de découvrir comment sur des bases simples, il est possible de tracer un rapide portrait. *Préparez cette réflexion pour le TD5.*

Nota :

On peut considérer que cette analyse est une forme de portrait chinois. Le portrait chinois consiste à se définir en répondant à une liste de questions du type : *Si j'étais un animal, je serais...? Si j'étais un roman, je serais...? Si j'étais un pays, je serais...?* Ces réponses tiennent le plus souvent du domaine du rêve et n'ont qu'un vague rapport avec la réalité. Par exemple, dans le choix du cheval pour la question *Si j'étais un animal, je serais...?*, la vraie question est de savoir si l'on dispose dans sa personnalité des caractères qui font le cheval, de toutes les caractéristiques nécessaires pour pouvoir se comparer à un cheval.

La méthode du portrait chinois, utilisé comme outil professionnel, demande de répondre plus objectivement et d'être capable de dire le pourquoi de votre choix (d'un animal, par exemple). Si l'analyse démontre que l'on est plus un lion qu'un renard, la finalité est de permettre la définition des véritables caractéristiques de la personne. Et donc, des traits de caractères que précisent vos choix de règles de management.

5.2.4. EXERCICE : La notion de valeur

Qu'est-ce qu'une valeur morale ?

Il s'agit ici de préciser les valeurs morales que nous pouvons pratiquement retenir comme base légitime d'un management équitable.

En utilisant le terme équitable, nous définissons déjà implicitement une valeur : celle de l'égalité entre les membres de l'équipe et, par extension, une seconde, celle du respect de chaque équipier.

Une valeur morale, telle que précisée ci-dessous, est une notion qui, derrière un ensemble commun de valeurs (par exemple les 10 commandements), nous est propre et complète notre vision du management et donc de l'équipe.

Les dix commandements selon la parole de DIEU (Exode 20-3/17)

- I. Tu n'auras pas d'autres dieux devant ma face.
- II. Tu ne te feras point d'image taillée, ni de représentation quelconque des choses qui sont en haut dans les cieux, qui sont en bas sur la terre, et qui sont dans les eaux plus bas que la terre. Tu ne te prosterner point devant elles, et tu ne les serviras point ; car moi, l'Eternel, ton Dieu,...
- III. Tu ne prendras point le nom de l'Eternel, ton Dieu, en vain ; car l'Eternel ne laissera point impuni celui qui prendra son nom en vain.
- IV. Souviens-toi du jour du repos, pour le sanctifier. Tu travailleras six jours, et tu feras tout ton ouvrage. Mais le septième jour est le jour du repos de l'Eternel, ton Dieu. Honore ton père et ta mère, afin que tes jours se prolongent dans le pays que l'Eternel, ton Dieu, te donne...
- V. Honore ton père et ta mère, afin que tes jours se prolongent dans le pays que l'Eternel, ton Dieu, te donne.
- VI. Tu ne tueras point.
- VII. Tu ne commettras point d'adultère.

- VIII. Tu ne déroberas point.
- IX. Tu ne porteras point de faux témoignage contre ton prochain.
- X. Tu ne convoiteras point la maison de ton prochain ; tu ne convoiteras point la femme de ton prochain, ni son serviteur, ni sa servante, ni son bœuf, ni son âne, ni aucune chose qui appartienne à ton prochain.

Les 7 péchés capitaux

Les sept péchés capitaux, pour les nommer, sont : **Avarice, Colère, Envie, Gourmandise, Luxure, Orgueil, Paresse.**

Les péchés capitaux sont des péchés de « tête » (*capita*), cela ne signifie pas qu'ils sont plus graves que d'autres, mais plutôt qu'ils sont à même d'en entraîner bien d'autres. Les péchés capitaux/non-capitaux ne sont donc pas à confondre avec les péchés mortels/véniels, cette dernière distinction portant sur l'importance réelle du péché, sa capacité à nous couper ou non de l'amour et de Dieu.

Les 7 vertus

Pour équilibrer, il existe :

<p>Les 7 vertus cardinales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La chasteté, - La tempérance, - La prodigalité, - La charité, - La modestie, - Le courage, - L'humilité. <p>avec la précision que ces vertus ne correspondent pas exactement à l'inverse des 7 péchés capitaux.</p>	<p>Les vertus théologiques (d'origine divine) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La foi, - L'espérance, - La charité, <p>sont complétées par les vertus cardinales (d'origine humaine), que sont la justice, la prudence, la tempérance et la force (morale, c'est à dire le courage), et qui étaient déjà reconnues par les philosophes.</p>
--	---

Exercice 1 : La notion de valeur

Selon le Littré : valeur intellectuelle, morale, prix qu'on attache à une chose intellectuelle, morale.

Choisissez vos commandements parmi les 10 commandements et compléter par vos valeurs propres, modernes et manquantes.

Reportez vos valeurs morales dans un tableau et posez-les en tête des colonnes suivant les règles.

A partir du tableau sur les 100 règles du management (*consultable sur le cours en ligne chapitre 5.2.2. les 100 règles du management*) affectez par une croix dans la colonne correspondante chaque règle à sa ou ses valeurs pour préparer votre sélection des 12 règles principales et votre

profil de capitaine.

Exercice 2 : L'ordre des choses

Dans un souci d'organisation pratique, commencez par définir vos valeurs et reportez-les en tête de colonne dans un tableau.

Lisez chaque règle et affectez-la à une ou plusieurs colonnes (2 ou 3 au maximum).

A partir de votre lecture, après chacun des deux groupes, notez les numéros des 6 règles, selon vous, les plus importantes.

Prenez les 6 règles retenues et classez-les. Notez ce classement. Faites de même avec le second groupe.

Réalisez attentivement ce travail, il vous sera utile pour définir votre profil de pouvoir en TD5

5.2.5. Les 5 formes de pouvoir

Au management, on associe naturellement la notion de pouvoir. Le manager commande beaucoup selon « son » équipe.

- Mais à quoi tient le pouvoir ?
- Quels sont ses effets sur l'organisation ? Sur les autres ?
- Détient-on plusieurs pouvoirs différents ?
- Comment cohabitent-ils ?
- Comment évoluent-ils ?

Les 5 bases du pouvoir

Les bases sociales du pouvoir comprises, analysées et décrites par John French and Bertam Raven reposent sur 5 bases. Cette théorie est intéressante car en posant les sources du pouvoir elle permet de mieux comprendre le type de relation qui existe entre deux personnes ou groupe de personnes. Sur quelle base repose le pouvoir qu'exerce ce manager sur son collaborateur ? Ce manager sur son équipe ? Cet équipier sur tel autre dans une relation transversale ? Cette équipe sur une autre ? etc.

1. **Le pouvoir de récompenser** : On peut définir ce pouvoir comme la capacité à communiquer sur les conséquences positives et de gommer les négatives. **Cette capacité à communiquer sur les conséquences positives, c'est la base même de la motivation.** Récompenser, c'est privilégier la motivation mais c'est aussi parfois se cacher derrière cette motivation et refuser d'aborder un aspect négatif avec un équipier comme par exemple : lui reprocher un comportement avec l'équipe.
2. **Le pouvoir coercitif** : Il repose sur la possibilité de faire preuve d'autorité en sanctionnant un défaut de conformité, de résultat... C'est aussi le pouvoir de la force, celui des légions romaines, celui de la terreur, celui d'un dictateur. C'est un pouvoir dur, acquis d'une lutte réelle et présumée. **Sa contrepartie en cas de refus est simple, c'est la sanction, ici opposée à la motivation. La motivation développe. La sanction réduit, « éduque ».**
3. **Le pouvoir légitime** : Le grade, le niveau hiérarchique supérieur confère souvent ce pouvoir.

L'élection donne aussi ce pouvoir à l'élu. C'est souvent le pouvoir de l'organigramme. **C'est aussi et encore le pouvoir du titre. Ce titre de « directeur » ouvre souvent tous les pouvoirs. C'est pourquoi dans ce cours nous lui préférons capitaine, terme de marine qui démontre une compétence, une expérience et une volonté.** *ÉTYMOLOGIE : Directeur : Lat. director, de directum, supin de dirigere, diriger. 2° Conduire, administrer.*

4. **Le pouvoir de référent** : C'est le pouvoir détenu par association avec ceux qui détiennent le pouvoir. C'est une forme de pouvoir qui appartient surtout à ceux qui détiennent indirectement le pouvoir par une fonction d'information ou de contrôle (par exemple : un contrôleur de gestion a un pouvoir par association). **Cette forme correspond souvent à une fonction transversale.**
5. **Le pouvoir de l'expertise** : Ce pouvoir repose sur des connaissances spécifiques, des expertises, des qualifications particulières. C'est le pouvoir de l'information détenue ou recueillie. C'est, sous des dehors discrets, une connaissance des choses techniques mais aussi la connaissance fraîche, anticipée des événements. Les avantages financiers qui en découlent peuvent être énormes comme le délit d'initier. On dit, en parlant de la presse, le quatrième pouvoir.

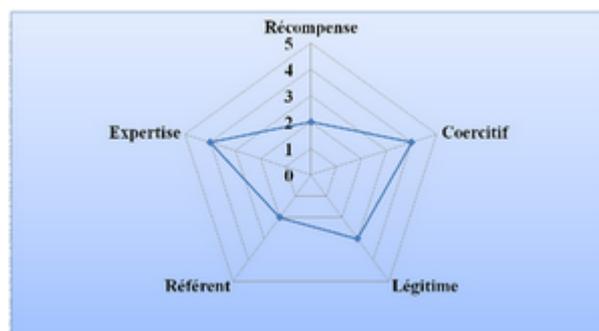
Analyse : La grille des 5 pouvoirs

Tableau excel à télécharger sur le cours en ligne sur le calcul des 5 pouvoirs (Chapitre 5.2.5. Les 5 formes de pouvoir)

Selon ce tableau, répartissez vos 15 points dans chacune des 5 cases (de 0 à 5). Un type de pouvoir peut recevoir entre 0 et 5 points

Type de pouvoir	Points
Récompense	
Coercitif	
Légitime	
Référent	
Expertise	

À partir de cette grille, nous pouvons tracer un **graphique « radar »**. Exemple :



EXERCICE : Définissez le pouvoir de Staline ou de Napoléon

1. Commencez par analyser les différentes branches de manière personnelle sur ce cas précis. L'exercice vous permettra de rechercher la nature et la forme des questions
2. Répartissez vos 15 points (0 à 5) dans chacune des 5 cases du tableau excel ([à télécharger sur le cours en ligne Chapitre 5.2.5. Les 5 formes de pouvoir](#)), mais vous pouvez attribuer un

nombre de points inférieur à 15. Un type de pouvoir peut recevoir entre 0 et 5 points.

Ce tableau, que vous venez de concevoir, est un outil . Il permet de définir un profil. Vous pouvez comparer les profils et rechercher des tendances. Vous pouvez avoir besoin de plus de 15 points.

5.2.6. Les grands principes

On appelle principe, origine, ou cause première, une règle de conduite ou un précepte de morale que l'on place en premier.

De ces éléments découlent que : Le manager (ou plutôt le capitaine, pour reprendre le terme consacré dans le monde sportif), celui qui conduit l'équipe, doit avoir une attitude et des actions construites face à la notion d'encadrement/animation d'équipe.

Il convient de définir aussi le management par rapport à la notion de temps : ici manager au quotidien dans le cadre d'un projet avec un objectif défini plus « stratégique ». Le quotidien : il convient de gérer un fait, un événement, une situation. C'est-à-dire nous apporter un encadrement permanent et solide. C'est plus particulièrement dans le quotidien que se rencontre la difficulté d'un suivi permanent.

Outil d'analyse de forme matricielle

Cet outil matriciel a été défini à partir du tableau des pages 28 et 29 du livre : *Manager son équipe au quotidien de Jacques LEMONNIER* (Éditions VUIBERT).

Il se construit à partir de **trois principes simples** :

1) Logique de délégation (je gère toujours un individu responsable)

- Informer : assurer une connaissance nécessaire et suffisante à chacun du projet dans toutes ses composantes liées à sa mission propre
- Assister : apporter à chacun une attention et un soutien suffisante
- Responsabiliser : donner à chacun une part de la responsabilité globale par une délégation définie.

2) Logique de respect (je gère un individu vivant dans un groupe social dont il respecte les lois, règles, méthodes et procédures, us et coutumes établis)

- les Contraintes légales et morales (la Loi, règles et procédures de l'équipe)
- le Factuel, les faits constatés.

3) Logique de projet (je gère par rapport à un projet ou un objectif final)

- Agir : développer les Actions ou mieux l'action au sens large

- Obtenir un résultat final en rapport avec le projet : projeter dans le futur : le Futur
- Globaliser l'interaction : le Nous
- Positiver : rechercher les axes positifs en tout point : le Positif.

Il permet de définir un **référentiel (et rechercher les paramètres référentiels)**. La valeur est l'action ou la situation ou encore l'élément, l'état qui vont être définis par les logiques. L'outil d'analyse se construit par un tableau carré (qui porte en abscisse et en ordonnée les mêmes valeurs). Chaque case correspond à un couple de valeurs qui permet de croiser sa recherche et de n'omettre aucune situation qui peuvent s'opposer.

L'outil d'analyse se construit par un tableau carré (qui porte en abscisse et en ordonnée les mêmes valeurs). Chaque case correspond à un couple de valeurs qui permet de croiser sa recherche et de n'omettre aucune situation qui peuvent s'opposer. Exemple :

Logique	Valeur	Délégation	Assister
Délégation	Informier	1°) Vérifier la connaissance par les écoupers des causes, des principes, des données, des faits, des objectifs, du résultat à atteindre	

5.3. Les comportements (tableaux de synthèse)

Tableaux des comportements avec l'équipe

- Croisements possibles d'une approche de l'humain, mise en croix, en comparaison, en approche, côte à côte et même face à face. Ce début d'approche croisée permet de s'interroger sur les finalités d'une construction définie à partir des différents principes. *Tableau général à télécharger sur le cours en ligne 5.3. Les comportements (tableaux de synthèse)*

Le tableau Excel complet permet de prendre connaissance des informations données avec une vue plus large et plus de recul. *Ce tableau a été établi à partir de l'idée développée dans les pages 28 et 29 du livre Manager son équipe de Jacques Lemonnier Editions Vuibert.*

- Pour faciliter la lecture du tableau et envisager les comportements présentés, chaque hypothèse du tableau a été reprise de façon croisée sous sa logique et sa valeur. Pour chaque hypothèse, il faut s'interroger sur sa nature, c'est-à-dire sa position dans les besoins

de MASLOW (indiquée par la couleur de la case du bas à droite). Le texte propose un comportement à tenir dans cette situation (assister-informer).

Présentations simplifiées à télécharger sur le cours en ligne 5.3. Les comportements (tableaux de synthèse)

Le suivi-contrôle

1. **L'étape SUIVI** : Une colonne dite de synthèse a été créée pour marquer clairement l'importance d'un bon suivi-contrôle. Il doit être permanent ou pour le moins régulier et lié au planning de réalisation du projet ou de l'activité. Une fois la planification du projet réalisée, le responsable du projet s'intéresse à sa réalisation. Pour atteindre les objectifs fixés, il est indispensable de suivre l'avancement, et de contrôler le projet. Le suivi consiste en la collecte des informations (planning, coûts, performances, ressources, risques, organisation, ...). [source : http://gestion.de.projet.net](http://gestion.de.projet.net)

2. **L'étape CONTROLE** : Le contrôle est l'utilisation des données du suivi : il s'agit de comparer la planification avec les réalisations, de construire des tableaux de bords qui vont aider le chef de projet à prendre à temps les bonnes décisions, les actions correctives. Le contrôle de projet a notamment pour objectif d'éviter les retards, de diminuer les coûts, d'améliorer la performance : attention à ne pas transformer le contrôle en trop de lourdeur ! [source : http://gestion.de.projet.net](http://gestion.de.projet.net)

3. **L'EVALUATION** : L'évaluation consiste en une analyse a priori des risques de non-respect des méthodes et procédures, des délais ou des coûts, et même dans des cas limite de la possibilité d'accession à l'objectif final du projet. L'estimation des risques est nécessaire à une bonne gestion du projet, anticiper les risques pour les éviter est indispensable pour éviter : Le non-respect des méthodes, règles et procédures, Les retards (coûteux aussi en terme d'image), Les surcoûts (dus aux retards et autres ratés), L'évaluation doit être considéré comme le premier acte d'anticipation du « manager » ou responsable du projet. L'évaluation des membres de l'équipe en terme de risque (incapacité à remplir sa mission) est aussi un point important.

Une méthodologie basique : les conditions de suivi pour être efficaces sont obligatoirement formalisées, forcément planifiées. Il ne suffit pas de définir un objectif pour qu'il soit atteint. Il en va de même pour le plan d'actions. Il est essentiel de se fixer des points de rencontre, plus ou moins espacés en fonction de l'importance du plan d'actions et de la maturité professionnelle des collaborateurs. Pour se créer des points de repère, on peut découper le projet en phases, en actions et au final en tâches (les briques élémentaires du projet). Cet exercice, connu sous le nom de WBS (ou work breakdown structure), est très utile en phase de planification initiale de projet. Mais à oublier pour les projets simples et courants.

Une méthodologie lourde : elle conduit rapidement à des centaines ou des milliers de tâches pour un seul projet. Une fois le WBS posé, le chef de projet évalue la charge liée à chaque tâche et alloue la tâche à des ressources. Il peut ainsi évaluer la charge et la durée de son projet. Cette méthodologie basique de division du temps et des réalisations permet une consolidation des données en additionnant le pourcentage de réalisation de chaque tâche et calculer le progrès

« moyen ».

Une méthodologie simplifiée : la compétence est un critère permettant de mesurer l'autonomie d'un collaborateur et la motivation en est un autre. Il est nécessaire d'adapter les modalités de suivi en fonction de la motivation du collaborateur et de sa compétence a priori reconnue. La confiance n'exclue pas le contrôle et le contrôle est un acte de management incontournable. Il n'y a pas de débat sur le fond, en revanche, il y a souvent débat sur la forme (la manière de mener les échanges). Déléguer en confiance est un des premiers actes de gestion d'équipe.



Comment définir le suivi-contrôle d'un projet ? Dans un système, il faut définir :

- **Le BUT du suivi,**
 - Ce qui doit faire l'objet du suivi (les variables),
 - Qui assurera le suivi,
 - La périodicité du suivi,
 - Quels outils utiliser pour le suivi,
- **QUI utilisera l'information recueillie,**
- **COMMENT présenter l'information.**

5.4. Un effet de mode : le management par le stress

Une définition proche de la détresse

Manager par le stress est un mode de gestion où la principale composante de l'efficacité des personnels est le stress.

Qu'est-ce que le stress ? Le stress (en anglais pression émotionnelle, de l'ancien français détresse), ou syndrome général d'adaptation, est l'ensemble des réponses d'un organisme soumis à des pressions ou contraintes de la part de son environnement. Dans le langage courant, on parle de stress positif (eustress en anglais) ou négatif (distress).

La définition de "détresse" selon le Littré : serrement de cœur, angoisse causée par un besoin, par un danger, par une souffrance. "*Quand il se vit abandonné par ses compagnons dans ce lieu solitaire, sa détresse fut grande*". Cris de détresse.

Un effet de mode ou une évolution définitive ?

Nous assistons depuis une dizaine d'années dans le monde entier (pays développés et émergents) et aussi en Europe à une dégradation des conditions de travail. Derrière des propos qui valorisent la méthode d'augmentation de la charge mentale, on découvre essentiellement une recherche de plus de rentabilité.

- A la pénibilité, à la répétitivité des tâches, qui n'ont pas disparu, viennent s'ajouter une **accélération des rythmes de travail et un accroissement de la charge mentale.**
- La valorisation des initiatives, de la réactivité, la responsabilisation conduisent à **des**

contraintes et à des pressions accrues : le management par le stress.

Quelles sont les raisons du stress au travail ?

La première cause de stress au travail est **une charge de travail plus importante que d'habitude**. Le **management** peut également être cause de stress. 25 % des Français font état d'une **pression excessive de leur manager**.

La **gestion du temps** : Est-ce important de bien gérer son temps ? Oui car le manque de temps est une grande source de stress qui réduit les capacités intellectuelles d'un individu.



Il y a **deux types de stress au travail** :

- Celui qui rime avec adrénaline, émulation et challenge : il n'est pas constant et vous transcende.
- Et puis il y a celui qui est constant et inadéquat : "*il entraîne démotivation, absentéisme et parfois même dépression*", analyse Olivier GÉLIS, directeur opérationnel de Robert Half International France.

Manager par le stress

Ce choix peut donner des résultats très rapides et procurer une certaine **autosatisfaction**. Mais tous les spécialistes du stress sont d'accord sur un point : ce type de gestion est **à court-terme**. Il isole terriblement le manager et se révèle, in fine, conflictuel.

- Très vite, la stratégie de la "pression" induit une dégradation de l'efficacité de l'équipe.
- A long terme, le meilleur calcul pour un manager est donc d'aider son équipe à bien gérer le stress.

Les règles anti-stress du manager

Pour **détecter le stress** :

- Le manager doit le reconnaître, le connaître et observer régulièrement son équipe pour identifier ses **symptômes** qui sont nombreux : **physiques, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, intellectuels ou professionnels**.

Pour **mettre en place une organisation anti-stress** :

- Combattre, supprimer les grandes **incertitudes**,
- Dans une équipe, **définir clairement les tâches** de chacun sans qu'elles ne se recoupent, sans qu'il y ait de compétition interne.



"En somme, le manager doit trouver la frontière entre l'émulation et la perversion"
selon Dominique HOAREAU

Laisser une marge

Au quotidien, le manager doit avant tout être attentif au moindre signe de stress chez ses collaborateurs afin de **réguler le problème** avant qu'il ne prenne de l'importance. **Donner une structure de référence par des objectifs définis et une certaine liberté de manœuvre.**

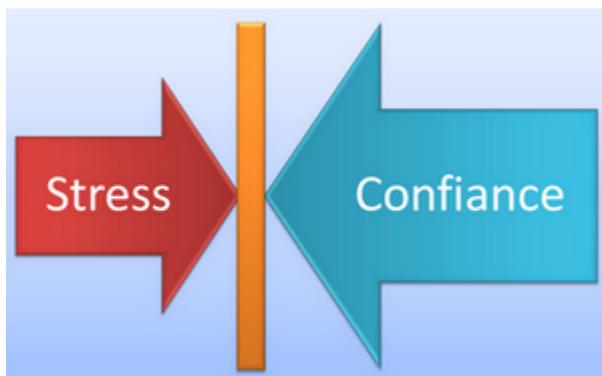


" En tant que manager, il faut être capable de laisser de la liberté et une marge de manœuvre, de confier des responsabilités et de transmettre de l'information " ajoute Dominique HOAREAU.

Le stress collectif

Le stress n'est pas un phénomène individuel, il est souvent collectif et contagieux, se propage rapidement à toute une équipe, et "s'auto-entretient" par un mouvement circulaire, en passant d'un collaborateur à un autre. Le manager doit alors en rechercher les causes et agir rapidement à partir d'entretiens et/ou de réunions pour montrer cette prise de conscience et sa volonté d'action et de réaction.

Créer un rempart



Un double message

