

ENTREPRISE

BRUNO BARJOU - ANNICK HAEGEL  
JACQUES ISORÉ - JEAN-PIERRE TESTA

+  
DE 25 000  
EXEMPLAIRES  
VENDUS

# Réussir dans ses nouvelles responsabilités



Prise de fonction :  
mode d'emploi

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf  
EDITEUR



**BRUNO BARJOU, ANNICK HAEGEL,  
JACQUES ISORÉ, JEAN-PIERRE TESTA**

# **Réussir dans ses nouvelles responsabilités**

**Prise de fonction :  
mode d'emploi**

**esf**  
ÉDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault  
Édition : Claire Cabaret  
Relecture-correction : Carole Fossati  
Composition : Myriam Dutheil

© 1997 ESF éditeur  
Division d'Intescia  
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux cedex  
12<sup>e</sup> édition 2015

[www.esf-editeur.fr](http://www.esf-editeur.fr)

ISBN 978-2-7101-3621-7  
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie « **Mettre en pratique** » vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie « **Pour aller plus loin** » vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique lorsque cela est pertinent ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 6.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs  
52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

# Plan d'autoformation

Pour vous guider, nous vous proposons de suivre les différentes étapes propres à une prise de fonctions et d'aborder les questions qui l'accompagnent.

Chaque étape, en rapport avec les 7 chapitres de la partie Comprendre les enjeux, vous amènera à réaliser un certain nombre d'exercices et à faire le point grâce à des autodiagnostic.

Au-delà de simples corrections, la partie Corrigé des exercices vous apportera une analyse pratique des questions et problèmes soulevés ainsi que des matrices réutilisables directement sur le terrain, à l'instar de ce qui est fait dans un séminaire de formation.

Alors, prenez en main votre réussite.

À vous.

- 1** Lisez l'introduction.
- 2** Faites l'exercice 1 sur votre perception de votre rôle de manager.
- 3** Lisez le chapitre 1.
- 4** Faites l'exercice 2 pour déterminer les grandes orientations de l'entreprise.
- 5** Lisez le chapitre 2.
- 6** Faites l'exercice 3. Faites-vous aider par des collègues si nécessaire.
- 7** Faites l'exercice 4 sur le diagnostic de votre équipe comme unité de production. Ne répondez qu'aux items qui vous concernent, puis exploitez le corrigé.
- 8** Réalisez les exercices 5 et 6 pour repérer vos points forts et vos points faibles dans la situation présente.

- 9** Préparez, avec l'exercice 7, votre négociation des objectifs et des moyens avec votre hiérarchie.
- 10** Lisez le chapitre 3.
- 11** Faites les exercices 8 et 9 pour préparer vos premiers contacts.
- 12** Après vos premiers contacts, effectuez l'exercice 10 pour repérer les besoins de l'équipe qui ne seraient pas pris en compte.
- 13** Lisez le chapitre 4.
- 14** Faites les exercices 11 et 12 pour déterminer vos propres motivations.
- 15** Faites l'exercice 18 pour tester vos réactions aux conflits.
- 16** Lisez le chapitre 5.
- 17** Répondez aux exercices 13 et 14. Confrontez vos choix aux corrigés.
- 18** Testez vos façons de faire avec l'équipe avec les exercices 15 et 17.
- 19** Lisez les chapitres 6 et 7.
- 20** Faites les exercices 19 et 20.
- 21** Lisez la conclusion et préparez votre plan de réussite avec l'exercice 21.

# Table des matières

<b>Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage?</b> .....	3
<b>Plan d'autoformation</b> .....	4

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

<b>Introduction</b> .....	11
Chapitre 1. <b>Être responsable aujourd'hui</b> .....	15
1. Le contexte dans lequel vous prenez vos fonctions de manager .....	15
2. Un nouveau regard sur l'organisation .....	18
3. Comprendre et agir sur son environnement .....	24
4. Un leitmotiv : anticiper, mesurer et suivre .....	30
Chapitre 2. <b>Faire le point avant d'agir.</b> .....	33
1. Analyser son environnement .....	33
2. Obtenir de sa hiérarchie les moyens d'exercer sa responsabilité .....	41
3. Diagnostiquer ses styles préférentiels de management .....	46
Chapitre 3. <b>Prendre contact avec une équipe déjà constituée</b> ....	51
1. Comprendre et traiter les résistances .....	51
2. Établir les premiers contacts .....	61
3. Préparer et mener votre première réunion .....	65
4. Mener des entretiens pour connaître ses collaborateurs .....	67
Chapitre 4. <b>Se positionner et mener le changement</b> .....	71
1. Organiser et mettre en place des règles de fonctionnement .....	71
2. Mettre en place un système de communication .....	74
3. Responsabiliser ses collaborateurs .....	77
4. Gérer les désaccords liés à la prise de fonction .....	85

Chapitre 5.	<b>Piloter son équipe</b> .....	91
	1. Repérer les motivations .....	91
	2. Fixer des objectifs aux collaborateurs .....	102
	3. Oser déléguer .....	104
	4. L'entretien d'appréciation .....	112
Chapitre 6.	<b>Partir sur une gestion saine</b> .....	121
	1. Le suivi des coûts : une affaire de méthode .....	122
	2. Coûts et temps : même combat .....	123
	3. Mesurer pour anticiper .....	125
	4. Faire des prévisions budgétaires .....	130
Chapitre 7.	<b>Manager les ressources humaines</b> .....	135
	1. Recruter et intégrer .....	136
	2. Développer la mobilité et l'employabilité : un nouvel enjeu .....	144
	3. Diagnostiquer les compétences .....	147
	4. Détecter les potentiels .....	148
	5. Mieux comprendre le système de rémunération et parler de rémunération totale .....	150

## **2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique**

Exercice 1.	<b>Votre perception sur vos rôles de manager</b> .....	157
Exercice 2.	<b>Les grandes orientations de l'entreprise</b> .....	159
Exercice 3.	<b>Faites le point sur les normes dans votre entreprise et dans l'équipe</b> .....	161
Exercice 4.	<b>Faites le diagnostic de votre équipe comme « unité de production »</b> .....	164
Exercice 5.	<b>Évaluez la personnalité nécessaire à votre nouveau poste</b> .....	173
Exercice 6.	<b>Diagnostiquez vos futurs styles de management</b> .....	178
Exercice 7.	<b>Négociez les moyens de votre mission avec votre hiérarchie</b> .....	189
Exercice 8.	<b>Réussissez la réunion de prise de contact</b> .....	190
Exercice 9.	<b>Préparez vos premiers entretiens</b> .....	192

Exercice 10. <b>Faites le bilan des différents besoins de l'équipe</b> . . . . .	193
Exercice 11. <b>Repérez vos propres motivations</b> . . . . .	196
Exercice 12. <b>Diagnostiquez vos formes d'engagement</b> . . . . .	198
Exercice 13. <b>Faites le point sur la façon dont vous appréhendez la délégation</b> . . . . .	200
Exercice 14. <b>Traitez les erreurs</b> . . . . .	202
Exercice 15. <b>Développez des comportements efficaces</b> . . . . .	204
Exercice 16. <b>Comment conduisez-vous vos entretiens ?</b> . . . . .	207
Exercice 17. <b>Testez vos façons de faire</b> . . . . .	209
Exercice 18. <b>Repérez vos attitudes face aux conflits dans l'équipe</b> . .	211
Exercice 19. <b>Et si vous deviez recruter...</b> . . . . .	214
Exercice 20. <b>Les plus et les moins d'une rémunération variable</b> . . .	217
Exercice 21. <b>Bâtir son plan de réussite à six mois</b> . . . . .	218
<b>Corrigés des exercices</b> . . . . .	219

### **3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme d'un stage de formation</b> . . . . .	255
<b>Lexique</b> . . . . .	261
<b>Bibliographie</b> . . . . .	265
<b>Index</b> . . . . .	269

Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**



# Introduction

**L**e monde bouge, vous aussi. Vous évoluez dans une fonction d'encadrement? C'est votre premier poste de manager? Vous êtes amené à encadrer une équipe plus importante qu'auparavant? Vous devenez le responsable de l'équipe à laquelle vous apparteniez? Toutes nos félicitations!

Être promu, se voir confier de nouvelles responsabilités, c'est une situation extrêmement motivante, voire grisante. Votre hiérarchie vous a choisi! Elle considère que, pour ce poste, vous représentez le meilleur atout dont elle dispose. C'est une marque de reconnaissance. La décision de votre nomination fait partie des décisions qui se prennent dans la réflexion et le calme. Elle entraîne de nombreuses conséquences, à court et à long termes, sur vous-même, vos nouveaux collaborateurs et l'entreprise. C'est donc une décision d'ordre stratégique au même titre que le choix ou l'abandon d'un segment de marché, par exemple.

Mais revenons à vous : prenez le temps de savourer cette douce euphorie liée à cette évolution de votre carrière, ces moments sont si rares! Nous vous souhaitons bien évidemment bonne chance et nous vous souhaitons également de pouvoir faire vivre prochainement une telle aventure à un ou plusieurs de vos collaborateurs. Nous pouvons dès maintenant parier que vous vous souviendrez longtemps de la personne qui est à l'origine de votre nomination. Elle a su voir en vous le potentiel pour réussir dans ce poste et, de plus, elle vous fait confiance. Déceler un potentiel et faire confiance, voilà déjà deux beaux rôles liés à la fonction de manager!

Mais qu'est-ce qui va changer pour vous?

## ► *L'appartenance à deux groupes*

En tant que collaborateur, vous échangez librement avec vos collègues sur l'entreprise, son fonctionnement, les décisions prises par la direction : on critique, on rouspète... Le statut de manager va impliquer pour vous un double devoir de réserve :

- certaines informations communiquées par la direction ne doivent pas être transmises au personnel ;
- à l'inverse, certaines informations, communiquées par les membres de l'équipe, ne doivent pas remonter à la hiérarchie.

Ce qui caractérise votre nouveau statut de manager, c'est l'appartenance simultanée à deux groupes : le groupe des collaborateurs (votre équipe) et le groupe de direction (les encadrants) vis-à-vis desquels vous allez devoir être solidaire.

### ► *Vos relations avec votre entourage*

Bon gré mal gré, vos relations avec les autres vont changer. C'est d'autant plus perceptible et par moments surprenant que c'est souvent l'entourage lui-même qui initialise ces changements.

Vos nouveaux collaborateurs (anciens collègues) vous parlent différemment, passant par exemple du tutoiement au vouvoiement.

Vos anciens collègues ont des relations plus distantes avec vous, nous y reviendrons.

#### *Les risques*

- Pratiquer le copinage qui entraîne une difficulté à se positionner en tant que manager.
- Générer des incohérences dans ses comportements de manager.
- Être discrédité auprès de sa hiérarchie.

Au-delà de la relation, il se peut que, comme nous l'avons si souvent constaté, l'organisation physique change : un bureau plus spacieux, plus isolé, des privilèges nouveaux – les déplacements, les remboursements de frais, pour ne citer que quelques-uns des aspects qui montrent bien que vous avez changé de « monde » ou de « paradigme » (paradigme = ensemble de problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude). Oui, vous avez changé (ou vous allez changer) sur plusieurs niveaux professionnels et relationnels. La meilleure preuve, c'est que cela se concrétise presque toujours par une évolution de la rémunération.

### ► *Un niveau de solitude accru*

Vous devenez la cible de tous les regards : convoitise de la part de concurrents déboutés, nécessité de prendre des décisions sans pouvoir faire aussi souvent appel à la hiérarchie, observation attentive de la part des collaborateurs pour lesquels vous servez de modèle.

#### *Les risques*

- Paternalisme : donner pour recevoir de la reconnaissance.
- Incohérence entre le discours et les actes.

### ► **Un changement de niveau de responsabilités**

En tant que collaborateur, vous étiez responsable de votre travail ; en tant que manager, vous devenez responsable des résultats de vos collaborateurs, c'est-à-dire d'un travail effectué par d'autres pour lequel vous n'êtes pas nécessairement compétent. Vous êtes mis en situation de devoir assumer, non seulement vos erreurs, mais également celles commises par vos collaborateurs. En devenant manager, il va être nécessaire de gérer leur organisation, leur temps de travail, leur activité et leurs résultats, avec également une responsabilité humaine...

#### **Les risques**

- Continuer à faire au lieu de faire faire.
- Ne pas déléguer suffisamment.
- S'approprier les réussites de ses collaborateurs mais pas leurs erreurs.
- Déléguer en suivant une démarche incohérente.

### ► **Une augmentation de la charge de travail**

Lors de nos interventions en entreprise, nous constatons souvent la situation suivante : puisque M. ou Mme X est très compétent dans ce poste, par exemple de commercial, nommons-le chef des commerciaux. Il continuera de s'occuper d'un certain secteur de clientèle puisqu'il est performant et, en plus, il fera bénéficier les autres de ses compétences en leur montrant l'exemple. Le changement quantitatif est là : je continue d'exploiter mes compétences techniques sur un domaine mais, en plus, il faut que je suive le travail de ceux que j'encadre. Comme cela est nouveau pour moi, je vais passer du temps à apprendre mon nouveau métier. La concrétisation de ce surcroît de travail aura pour conséquence quelques semaines ou mois très chargés en heures...

### ► **De la gestion du contenu à la gestion des processus**

S'il y a une personne dans l'équipe qui doit prendre du recul par rapport à la situation vécue, c'est le manager. Il doit être en mesure de faire ce délicat exercice : « se mettre au balcon pour se regarder passer dans la rue ». Même si, par moments il continue d'avoir le « nez dans le guidon », il a la responsabilité de pouvoir répondre à chaque instant à la question : « Et après ? » Il s'interroge sur les ressources dont il dispose et celles qu'il lui faut acquérir, sur ce que ses clients internes et externes lui demanderont demain, sur l'état de fraîcheur et de disponibilité de son équipe... Ainsi, vous passez d'une logique de *faire* à une logique de *faire faire*. Vous allez vous intéresser également maintenant à *comment faire pour mieux faire ou faire plus*. Vous vous interrogerez aussi sur la façon dont on acquiert le *savoir-faire pour faire*. Enfin, pour la réussite de votre équipe et pour la vôtre, une fois les premiers résultats atteints, vous agirez pour les *faire connaître*.

En tant qu'expert, vous aviez jusqu'à présent à gérer un contenu : les connaissances, les savoir-faire liés à cette expertise. En tant que manager, vous allez devoir gérer des processus relationnels : assurer le lien entre la direction, les autres services et votre équipe, assurer des régulations et garantir la cohésion de votre équipe.

### ► *Un nouveau système de reconnaissance*

En ce qui concerne les signes de reconnaissance que l'on se donne (sources de satisfaction), il s'agit d'apprendre à savourer le fait de faire faire et non plus de faire. Par ailleurs, il s'agit d'intégrer la dimension temps : alors que les sources de reconnaissance de l'expert sont souvent immédiates (la satisfaction du travail bien fait), les résultats d'un management efficace s'évaluent à plus long terme et s'apprécient à la fois sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

La non-prise en compte de cette nouvelle situation risque de rejaillir sur la gestion de votre temps de manager. La tentation peut en effet être forte de continuer :

- à effectuer les activités gratifiantes ;
- à assumer directement les activités pour lesquelles on a été reconnu jusqu'à présent.

Exemples : le manager commercial qui continue à faire du commercial ; le manager de formation technique qui continue à s'occuper de technique.

### ► *Les trois rôles d'un manager*

Au-delà de l'expertise propre à votre service et par conséquent, de la vôtre, les nouveaux rôles qu'il vous faut endosser sont ceux du leader, du gestionnaire et du stratège.

◆ **Leader.** Le leader, c'est le chef. Qu'attend-on d'un chef ? On attend d'un chef qu'il soit le premier en ligne, qu'il montre l'exemple, qu'il donne envie à chacun de se dépasser pour lui. Il accueille, il intègre, il donne des informations, il explique, il analyse les informations, il relie les informations aux préoccupations de ses subordonnés, il motive en étant motivé lui-même.

◆ **Gestionnaire.** Le manager gère : il analyse et sélectionne les indicateurs utiles et pertinents. Il sait à chaque instant où il en est et où en est son équipe, il fixe des objectifs, il élabore et fait élaborer des plans d'actions, il planifie, il suit, il contrôle, il fait le point, il analyse les écarts et prend des mesures correctives.

◆ **Stratège.** Stratège, le manager anticipe. Il décide, il fixe les grandes orientations, il se donne des principes d'actions, il a une vision et la fait partager, il explique les valeurs qui sont les siennes, il gère son service et ses collaborateurs sur le long terme, il sait doser autorité, entente et négociation.

# Être responsable aujourd'hui

Ce premier chapitre commence par présenter l'environnement dans lequel évolue le manager avant de poser un nouveau regard sur l'organisation.

Il insiste ensuite sur l'importance pour le manager d'avoir une vision globale de la situation et se termine sur 3 fonctions clés du management : l'anticipation, la mesure et le suivi.

## 1. Le contexte dans lequel vous prenez vos fonctions de manager

Des changements profonds s'imposent aux entreprises de tous les secteurs d'activité et mettent en question, non seulement les organisations, mais aussi le rôle et les pratiques des cadres.

Après les belles et faciles années, dites des « Trente Glorieuses », les contraintes, l'incertitude de l'avenir, même immédiat, la complexité des situations, le manque de visibilité, les exigences accrues des marchés en même temps que le ralentissement des activités ont créé un environnement difficile. Ce nouvel univers exige des cadres qu'ils modifient leurs habitudes, leurs méthodes et leurs comportements de managers. Ils n'y sont pas toujours prêts, et ce d'autant plus qu'ils se sentent remis en cause, parfois menacés dans leur statut et dans leur rôle. De fortes attentes s'expriment à leur égard, à la fois de la part des dirigeants et de leurs collaborateurs.

### 1.1 Une modification des lois du marché

C'est une évidence que de dire que la concurrence est de plus en plus forte et cela de plusieurs manières :

- les secteurs traditionnellement concurrentiels ont vu cette concurrence s'exacerber sous le double effet de la récession des marchés et de l'exigence accrue des clients;
- des secteurs jusqu'à présent « protégés » se trouvent soumis à la loi du marché;
- la concurrence s'est élargie géographiquement (mondialisation des marchés) mais également dans la conception des marchés : des entreprises diversifient leurs activités vers des marchés porteurs et se retrouvent concurrentes alors qu'elles ne l'étaient pas jusqu'à présent.

Ces différentes contraintes imposent aux organisations d'améliorer leur productivité au moindre coût, d'améliorer la qualité du service au client. Pour ce faire, les entreprises passent d'organisations verticales à des organisations transversales pour mieux répondre à leurs clients, mais elles exigent en même temps des managers qu'ils soient capables d'anticiper dans des environnements complexes, de s'adapter très vite et de trouver la flexibilité nécessaire. Ils doivent intégrer pour eux comme pour leur service une accélération des rythmes imposée par leurs marchés.

### Réagir à la concurrence

La concurrence est devenue plus forte. S'il faut pouvoir fournir des produits et des services de qualité, il faut encore aller plus vite que la concurrence, savoir anticiper et devancer les besoins du marché.

En effet, les exigences des clients sont de plus en plus nombreuses, nouvelles et souvent imprévues. Beaucoup d'entreprises s'accordent à reconnaître le manque de visibilité de leurs marchés en même temps que la complexité des situations auxquelles elles doivent répondre.

Enfin, dans des marchés en récession, il faut produire en améliorant la productivité au meilleur coût.

## 1.2 Le paradigme client-fournisseur

Ce sont, en effet, les problèmes et les demandes du client qui imposent aux entreprises la *transversalité* et la création de *structures ad hoc* pour de meilleures et de plus rapides réponses. Ce paradigme client-fournisseur affecte le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi les relations internes. Il remet en cause dans les démarches qualité, le paradigme habituel des cloisonnements verticaux et du fonctionnement hiérarchique.

On rend compte, par exemple, à quelqu'un parce qu'il a besoin de l'information en tant que *client interne* et non plus parce qu'il est seulement le supérieur hiérarchique.

Confrontés à ces problèmes, les dirigeants estiment que leurs entreprises sont trop peu réactives et que les cadres sont souvent en surnombre et inadaptés aux nouvelles contraintes. Cela explique les tendances à la réorganisation constatées récemment.

### **1.3 L'incertitude de l'environnement**

Au niveau de la société en général et de l'entreprise en particulier, la période se caractérise par l'incertitude qui y règne sous de multiples formes :

- incertitude des collaborateurs concernant leur emploi ;
- difficulté pour les entreprises à prévoir l'avenir ;
- rapidité des changements techniques et technologiques ;
- remise en cause des modes de fonctionnement qui, hier, faisaient le succès des organisations.

Les modèles qui se sont avérés efficaces jusqu'à présent ne sont plus reproductibles.

### **1.4 Les réponses des organisations**

Face à ces nouvelles contraintes, l'entreprise apporte des réponses organisationnelles qui, au-delà de leur efficacité, redéfinissent en partie le rôle des managers.

Les solutions mises en œuvre et qui semblent se généraliser sont de différentes natures. Chacune d'elles est une solution intéressante en même temps qu'elle représente une difficulté pour les cadres, soit dans l'exercice de leur rôle de manager, soit dans leur expertise.

Ainsi, *le raccourcissement des lignes hiérarchiques*, qui a pour objectif de mettre en place une communication plus rapide et plus fluide, cherche à favoriser un management de proximité fondé davantage sur le rôle de « coach » du manager que sur le rôle traditionnel de chef ou de contrôleur. La plus-value d'un manager s'exprime aujourd'hui par son aptitude – en termes de méthodes et de comportements – à transmettre son expertise, ses savoir-faire, mais aussi la dynamique collective, les méthodes de travail et d'approche des problèmes.

Cette nouvelle approche de la fonction, qui nécessite un changement des représentations de la fonction de manager, ne va pas sans difficultés.

*Le management par projets*, la mise en place de structures de projets, se généralisent de plus en plus. Ces nouvelles organisations, provisoires ou permanentes, font travailler ensemble et simultanément des personnes qui

seraient dispersées dans une organisation classique, qui auraient travaillé séparément et les unes après les autres. Ce mode de gestion vise au décloisonnement, favorise l'innovation et permet de réaliser des gains financiers.

Les réussites de ce management hors hiérarchie sont patentes, mais elles bousculent les habitudes relevant du fonctionnement hiérarchique traditionnel et requièrent, de la part des chefs de projets, des méthodes et des comportements nouveaux. La mise en place de ces organisations transversales nécessite des précautions, des préalables et la préparation des managers à leurs nouveaux rôles. On voit bien que les réponses organisationnelles ne se suffisent pas à elles-mêmes. Les managers à tous les niveaux doivent être capables d'anticiper dans un environnement très fluctuant, d'analyser et de gérer des situations complexes, de s'adapter et d'adapter l'entité dont ils sont responsables à l'accélération des rythmes imposés par l'environnement. L'intégration de ce changement suppose de la part des responsables à la fois une nouvelle représentation de la réalité de l'entreprise et une nouvelle conception de leur rôle.

## 2. Un nouveau regard sur l'organisation

Le manager d'aujourd'hui n'est pas préparé à affronter la réalité complexe que nous venons de décrire pour plusieurs raisons.

Le système éducatif nous a formé à une logique de *certitude* liée à une *logique déductive*. À un problème correspond une bonne solution.

### 2.1 Complexité de l'entreprise

Dans cette logique, la légitimité du manager est liée à son expertise : il détient (ou se doit de détenir) la bonne solution. L'illusion d'une organisation rationnelle découle directement de ces modèles et il demeure très présent dans les représentations collectives. Or, l'entreprise est une organisation complexe comme l'illustrent les caractéristiques ci-dessous :

#### ► *Les situations sont multidimensionnelles*

Le regard de l'expert, qui envisage les situations sous l'angle de sa seule expertise (technique, organisationnelle, humaine, commerciale...), ne suffit pas à la résolution du problème. Les interactions entre les différentes variables sont trop nombreuses et enchevêtrées. Comprendre et traiter les situations nécessitent une approche et une action globale.

#### ► *Les problèmes appellent plusieurs solutions adaptées*

Les situations auxquelles est confronté le manager appellent rarement une bonne solution mais suppose qu'il fasse un choix (qu'il prenne une

# Index

- Anciens collègues, 86
- Anticiper, 125
- Augmentation, 154
- Auto-évaluation, 116
- Autonomie, 77, 83, 84
  - faible, 79
  - instable, 81
  - professionnelle, 78
- Budget, 130, 132
- Changement, 71
  - Coach*, 22
- Collaborateurs, 77, 82, 84, 102
- Compétences, 147
- Complexité, 18
- Comptabilité, 132
- Concurrence, 15, 16
- Contexte, 15
- Coûts, 122, 133
- Critères, 127
- Déléguer, 104
- Désaccords, 85
- Diagnostiquer, 45, 147
- Dynamique de changement, 61
- Employabilité, 144
- Entretiens, 67, 69
  - d’appréciation, 112, 119
  - de délégation, 106
  - de face à face, 76
  - de recrutement, 138, 142, 143
- Environnement, 17, 24, 33
- Équipe, 51, 91
  - hétérogène, 87
- Erreurs, 110
- Escalier du changement, 56, 58
- Expert, 23
- Expertise, 79
- Gestion, 121
- Grille d’EMOFF, 35
- Herzberg, 92, 94
- Hiérarchie, 40
- Homéostasie, 34
- Indicateurs, 127
- Intégrer, 136
- Intéressement, 153
- Maslow, 92
- Mesurer, 125
- Méthode, 122
- Mobilité, 144
- Motivations, 81, 139
- Négociateur, 43
- Objectifs, 42, 63, 102, 132, 138
- Organisation, 18
- Pièges, 65, 68
- Plan d’épargne entreprise, 151
- Planning, 123
- Poste, 137, 140
- Potentiels, 148
- Première réunion, 65
- Prévisions budgétaires, 130

- Profil, 137
- Projets, 24
- Quotidien, 26
- Participation, 152
- Prise de fonction, 85
- Recruter, 136
- Règles de fonctionnement, 71
- Rémunération
  - directe, 151
  - indirecte, 151
  - totale, 150
- Résistances, 51
- Responsabilité, 40, 124
- Ressources humaines, 135
- Réunion, 67
  - de service, 76
  - opérationnelles, 76
- Rôles du manager, 21
- Stimulation, 98
- Styles de management, 45, 47, 78, 81
- Système, 34
  - de communication, 74
  - de rémunération, 150
- Systémique, 35
- Tableau de bord, 125, 126, 128
- Temps, 123
- Théorie des attentes, 96
- Théorie des besoins, 92
- Théorie des interactionnistes, 97