

Café qualité (2014.02.20)

Aperçu.....	2
Date et lieu	2
Gabriel Lombet.....	2
Réussir une démarche qualité.....	3
Philaé	3
Équipe et groupe.....	3
De la vision à la motivation	4
Vision.....	4
Mission(s)	4
<i>Job description</i>	5
Évaluation, feed-back	5
Reconnaissance, évolution.....	5
Motivation	5
Alignement	6
Du je au nous	7
Les quadrants de la coopération conflictuelle	7
Du moi à l'équipe, de l'autre au collaborateur	7
Comment manager ?.....	8
Les styles de management	8
Motiver un collaborateur.....	8
La technique des five whys	9
Changer de culture.....	9

Aperçu

Date et lieu

Jeudi 20 février 2014 à 12H30 (juste après le conseil de gestion).

Salle académique (rue Grandgagnage 21, 4^e étage).

2

Gabriel Lombet

Gabriel Lombet a poursuivi des études d'économie aux Facultés universitaire Notre-Dame de la Paix (FUNDP), à Namur.

Son parcours l'a amené à assumer des responsabilités managériales. Il a donc rapidement été confronté à la nécessité de conduire une équipe en vue d'un but.

Depuis quelques années, il travaille à la banque CBC, où il coordonne la cellule *Team Fine*. Sa mission consiste à installer dans la banque une culture de qualité, d'efficacité et d'amélioration continue, sur le mode participatif.

Gabriel Lombet s'efforce de mettre en œuvre un style de management participatif prenant appui sur l'intelligence collective.

Réussir une démarche qualité

Philaé

3

Philaé est une île se trouvant sur le Nil. Un temple d'Isis en a fait la fierté et la réputation. Dans les années septante, l'île et le temple ont été menacés par les eaux du Nil, qui montaient en raison de la construction du barrage d'Assouan.

Un sauvetage du temple a été décidé. Il a été démonté pierre par pierre, puis remonté sur l'île voisine, elle-même retaillée pour épouser la forme de l'île de Philaé.

Ces travaux d'envergure n'ont pas duré beaucoup plus de deux ans. Par comparaison, les travaux du Grognon à Namur ont duré onze ans. Le sauvetage du temple d'Isis représente une superbe expérience managériale.

Équipe et groupe

Quelle est la différence entre une équipe et un groupe ?

Un groupe est un ensemble d'individus qui ont un point commun (par exemple, l'appartenance à la même entreprise). Une équipe se définit par un objectif commun. Qui dit équipe, dit but et stratégie. L'équipe de football offre une analogie idéale.

Lorsqu'on demande à un ensemble de collaborateurs s'ils forment un groupe ou une équipe, ils répondent en chœur qu'ils forment une équipe. À la question de savoir combien ils sont, la réponse se fait parfois hésitante. Or, si l'équipe existe vraiment, chaque collaborateur doit connaître le nombre, l'identité et ce que font chacun de ses coéquipiers.

De la vision à la motivation

Dans la motivation et la mobilisation d'une équipe (qu'elle soit petite ou qu'il s'agisse d'une entreprise), ce qui importe c'est **l'alignement** qui part de la vision que l'on a de ce que doit atteindre l'entreprise ou l'équipe aux actions et responsabilités que chacun va entreprendre pour mettre en œuvre cette vision.

4

Vision

Une vision est un horizon, une volonté, un objectif de long terme.

Par exemple : « Comment voyez-vous L'université de Namur dans 10 ans? »

Pour être porteur de sens, un projet doit être inspiré par une vision. Mais elle est souvent difficile à construire.

Pour faciliter la formulation d'une vision, une piste est d'identifier ses clients. On travaille toujours pour quelqu'un. La vision tient toujours compte des bénéficiaires.

Qui sont les clients de l'Université ? C'est typiquement la première question à se poser et qui a donné lieu à un mini débat entre participants. Pour l'enseignement, c'est assez facile, ce sont les étudiants. Mais quel projet, quelle vision a-t-on pour eux, quel type d'adulte voulons-nous former ? Des adultes un peu standards comme on en forme dans les autres universités ou des adultes différents avec une touche namuroise reconnaissable ? La réponse est moins évidente pour la recherche, mais elle est importante à donner : s'agit-il de la communauté scientifique mais dans quel domaine et quelles sont les communautés que nous visons ? S'agit-il des chercheurs eux-mêmes, l'université devant mettre en œuvre un cadre qui permet aux chercheurs de rayonner, de tirer l'Université sur la scène internationale ?

Mission(s)

De la vision découlent une ou plusieurs missions. Ce sont des objectifs de moyen terme qui ensemble contribuent à réaliser la vision.

Ces missions deviennent de véritables feuilles de route pour les responsables dans l'Université (responsables de services et de faculté). Elles fixent le cadre et les objectifs à atteindre.

Job description

5

Les missions sont confiées à des équipes, dans lesquelles chacun se voit confier un rôle décrit dans sa *job description*.

La *job description* situe la valeur ajoutée de chacun dans l'équipe, sa contribution aux objectifs de la mission. La *job description* donne à chacun ses propres objectifs.

Évaluation, feed-back

Un rôle du management est d'organiser l'évaluation de ses collaborateurs et de leur donner un feed-back.

Sans retour d'information, on ne perçoit pas forcément la qualité de son travail, son adéquation aux objectifs de l'équipe et les moyens de l'améliorer. Le feed-back est le breakfast des champions, il doit les nourrir en positionnant et reconnaissant leur valeur ajoutée par rapport à la vision et aux missions et en veillant au bon alignement de chacun.

Reconnaissance, évolution

Le feed-back constitue un moyen structurel et relationnel de favoriser l'évolution et l'adaptation de chaque collaborateur et de chaque équipe au projet d'une entreprise.

Il est essentiel de reconnaître les efforts fournis par chacun pour entretenir la motivation.

Motivation

Les étapes précédentes favorisent un cercle vertueux, où une motivation renouvelée par le feed-back et la reconnaissance renouvelle à son tour les *jobs descriptions*.

Chacun redéfinit ses objectifs, sa contribution spécifique au travail de l'équipe, dans le respect de la mission.

Alignement

Les notions de vision, de mission et de *job description* renvoient à des objectifs de niveaux différents. Ces objectifs s'enchâssent les uns dans les autres, non seulement d'un point de vue logique mais organisationnel.

Un rôle du manager est de garantir l'alignement de ces objectifs. Cette cohérence entretient la motivation : chacun perçoit sa contribution à la mission et à la vision.

Pour réussir cet alignement, le manager doit veiller à la communication.

Du je au nous

Les quadrants de la coopération conflictuelle

7

Lorsque le choix d'une décision se déroule entre l'autre et moi, il y a fort à parier que chacun cherchera à gagner aux dépens de l'autre. Chacun aura alors en vue son gain ou sa perte.

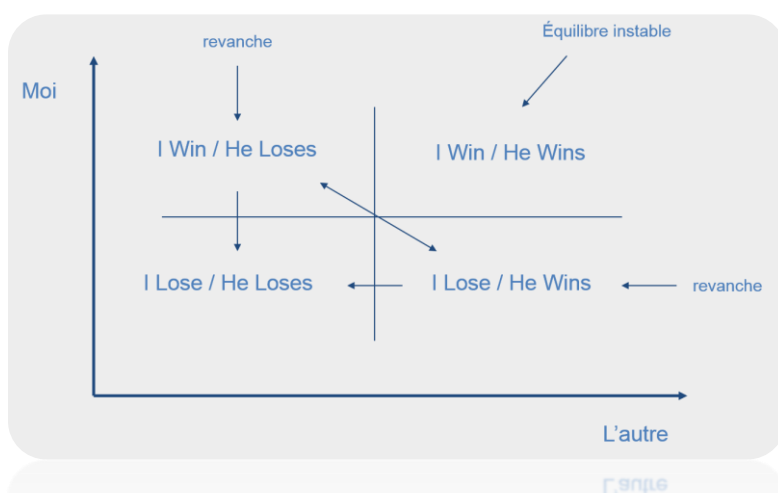


Figure 1 — Les quadrants de la coopération conflictuelle

Selon les circonstances, le jeu aboutira dans l'un de ces deux quadrants : « I win, he loses » ou « He wins, I lose ».

Inévitablement, ces stratégies nourriront un désir de revanche, qui bloquera toutes les collaborations ultérieures dans ces deux mêmes quadrants. Au fil des revanches et des coups bas, la situation dégènera progressivement vers le

quadrant « I lose, he loses ». Le quadrant supérieur droit, « I win, he wins », n'est pas totalement exclu de ces stratégies conflictuelles mais il correspond à un équilibre instable.

Du moi à l'équipe, de l'autre au collaborateur

Comment stabiliser le résultat « I win, he wins » ? En remplaçant l'autre par le collaborateur, et moi par l'équipe. La partie ne met dès lors plus en présence les mêmes actants. La réussite de l'équipe est inextricablement liée à celle du collaborateur et réciproquement et le tout pensé et réglé par l'alignement vision-mission-job-description.

Une stratégie de revanche mènerait rapidement au « L'équipe perd, le collaborateur perd », de sorte que les actions vont spontanément s'orienter vers le succès mutuel. Le projet s'extirpe des rapports de force.

Comment manager ?

Les styles de management

8

On peut distinguer trois styles managériaux.



Directif

- Le manager prend seul les décisions.



Consultatif

- Le manager consulte ses collaborateurs, puis tranche.



Participatif

- Le manager implique ses collaborateurs dans la prise de décision.

Chaque style peut se justifier. C'est une question de choix et de circonstances.

Dans tous les cas cependant, le management est hiérarchique. Même dans le cas du management participatif, en admettant une communication *bottom-up*, on suppose encore l'existence d'un *bottom* et d'un *up*. Ce qui veut dire : 1. que la participation doit être cadrée et bien gérée et qu'elle doit être intégrée dans un dispositif décisionnel parfaitement clair où chacun connaît ses responsabilités.

Dans tous les cas également, le management doit veiller à l'alignement et à la communication. Un manager peut être directif sans être arbitraire.

La validation du manager est essentielle pour avancer. C'est elle ou lui qui donne le feu vert, garantit l'alignement des objectifs, donc la poursuite de la vision. L'enjeu est de susciter l'adhésion de l'équipe au projet et d'entretenir la motivation.

Un piège consiste à annoncer un mode de management et à en pratiquer un autre. Cela désoriente les collaborateurs et brise l'adhésion.

Motiver un collaborateur

Est-il possible de motiver quelqu'un ?

Pas exactement : la personne se motive elle-même. Mais on peut créer un cadre pour lui permettre de donner le meilleur d'elle-même, de comprendre et réaliser sa valeur ajoutée.

Manager implique donc d'accompagner, d'évaluer et de reconnaître.

La technique des five whys

Lorsqu'un collaborateur semble contre-productif (exemple : absentéisme, sabotage du travail des autres, etc.), la première réaction est d'aller lui parler. Souvent toutefois, la véritable raison du comportement ne sera pas verbalisée spontanément.

Le manager peut alors recourir à la technique des *five whys*. À chaque raison apportée par le collaborateur pour justifier son comportement, demander le pourquoi de cette raison. Au bout de quatre ou cinq questions, on sera très proche de la vraie raison. Quand la raison est clairement identifiée, on peut commencer à penser 'solution'. Mais ces solutions doivent encore et toujours tenir compte de l'alignement : si un collaborateur veut changer de fonctions, la réponse à cette demande doit passer par une réponse claire de sa part sur ce que changement apportera comme valeur ajoutée au projet de l'entreprise.

9

Changer de culture

Manager exige d'adopter une attitude positive qui se caractérise notamment par :



La culture du constat

- Objectiver au lieu de juger.



La culture des petits pas

- Engranger de modestes réussites plutôt que de viser la lune.



La culture des enseignements

- Que les résultats soient ou non atteints, se demander ce qu'il y a à apprendre.