

I. L'ENCADREMENT

A. La notion d'équipe

- Les équipes d'exception 2
- Vive la différence 2

B. Les divers rôles du cadre

- Les dix rôles du cadre 3
- Symbole 3
- Leader 4
- Agent de liaison 4
- Observateur actif 4
- Diffuseur 5
- Porte-parole 5
- Entrepreneur 5
- Régulateur 6
- Répartiteur de ressources 6
- Négociateur 6

C. La notion de responsabilité

- Définition de la responsabilité 7
- Idée forte 7
- Les grandes responsabilités du manager 8
- Les conditions de la responsabilisation 8

D. La notion de délégation

- Définition de la délégation 9
- On délègue... 9
- On ne délègue pas... 9
- Processus de délégation 10

II. LA MOTIVATION

- Motivation : approche théorique 10
- Comment motiver ? 11
- Comment démotiver ? 11
- Top Ten des besoins des collaborateurs 12

III. LA COMMUNICATION

A. La dynamique du conflit

• Conflit : une source principale de souffrance	13
• Définition du conflit	14
• La genèse d'un point de vue individuel	14
• Analyse d'un conflit	15
• Style de conflit	16
• Constellation sociale	16
• Les neuf stades d'escalade de conflit selon Glasl	16
• Dynamique du conflit (Glasl)	17
• Variables individuelles : perceptions	18
• L'erreur fondamentale d'attribution	19
• Nos filtres personnels	19
• Stéréotypes	21

B. Techniques d'intervention

• Options possibles pour la gestion des conflits	21
• Bonne gestion du conflit	22
• La responsabilité des cadres	22
• La responsabilité de l'employé	22
• Les réponses possibles	23
• Approche « pouvoir »	23
• Règles	24
• Besoins/intérêts	24
• Les mécanismes qui aggravent le conflit	25
• Outils d'intervention	25

C. Les outils d'intervention appropriés

• Ecoute active	26
• Communication	27
• La communication non verbale	28
• Les attitudes spontanées	28
• La reformulation	29
• Repérage de l'effet d'une réponse	29
• Les sentiments et la reformulation	30
• Les possibilités de la reformulation	31
• La confrontation	32
• La communication non violente	32
• Eviter la symétrie	33
• La négociation	33
• La médiation	34

IV. LE MANAGEMENT SITUATIONNEL

• Quelques concepts	37
• Comportement centré sur la relation	38
• Comportement centré sur la tâche	38
• Facteurs qui influencent la situation	38
• Style de leadership	39
• Comportements du leader	39
• 1. Mode directif « Je veux »	39
• 2. Mode persuasif « Je sais »	40
• 3. Mode participatif « Tu as raison »	40
• 4. Mode déléгатif « Tu peux »	40
• Efficacité du style directif	41
• Efficacité du style persuasif	41
• Efficacité du style participatif	41
• Efficacité du mode déléгатif	42
• La situation ou les contraintes de l'environnement	42
• Leadership et situation	42
• Leadership et subordonnés	43
• Modèle Leadership situationnel	43
• Adaptation à la Maturité	44

V. LES PERSONNALITES DIFFICILES

• Quelques types de personnalités difficiles	45
• Personnalité anxieuse	46
• Personnalité paranoïaque	46
• Personnalité histrionique	47
• Personnalité passive-agressive	47
• Personnalité obsessionnelle	47
• Personnalité dépendante	48
• Personnalité narcissique	48
• Personnalité Schizoïde	48
• Personnalité dépressive	49
• Personnalité évitante	49
• Comportement de Type A	49
• En conclusion	50

BIBLIOGRAPHIE	51
----------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS Linda, *Communication efficace*, Montréal, le Jour, collection « Actualisation », 1993
- AUBERT N., *Diriger et motiver. Art et pratique du management*, Paris, Editions d'Organisation, 2002
- BAILLY (Y), BAZIER (F), BOUBAULT (G), FILLIOZAT (I) (sous la direction de) *La médiation, Non-Violence Actualité*, Montargis, 1993
- BELLENGER Lionel, *Les outils du négociateur*, Paris, ESF, 1991
- CROZIER Michel, *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions, 1989
- DE ROSNAY Joël, *le Macroscopie. Vers une version globale*, Paris, Le Seuil, 1975
- DIRIDOLLOU B., *Manager son équipe au quotidien*, Paris, Editions d'Organisation, 2002
- DURIEUX A. ET JOURDAN S., *L'Entreprise barbare*, Ed. Albin-Michel, 1999.
- GORDON Thomas, *Cadres et dirigeants efficaces*, Paris, Belfond, 1980 et 1990
- LE GALL, J.M., *La gestion des ressources humaines*, Paris, Presses Universitaires de France (Que-sais-je ?), 2002
- LOGIN P., *Coachez votre équipe. Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe*, Paris, Editions Dunod, 1996
- MÜRI P. ET KÄLIN K., *Se diriger soi-même et diriger les autres. Psychologie pour cadres et collaborateurs*, Muri/Berne, Editions Cosmos, 1990
- NAZARE-AGA I., *Les manipulateurs sont parmi nous*, Ed. de l'Homme, 1999
Négociation et médiation dans l'entreprise, Communication et Organisation, 1997
- RAMOND PH., *Le management opérationnel des équipes. Direction et Animation*, Paris, Editions Maxima, 2002
- ROEBUCK CH., *Leadership et travail en équipe. Une approche intelligente et efficace pour travailler mieux...pas forcément plus !*, Paris, Editions Générales First, 1999
- SEKIOU L. ET AL., *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 2001
- SIX (J-F), *Dynamique de la médiation*, Desclée de Brouwer-Culture de Paix, Paris, 1995
- VIARGUES J.L., *Le guide3 du manager d'équipe. Les clés pour gérer vos ressources humaines*, 2001