

# Sommaire

<b>Introduction – Du discours à la réalité.....</b>	<b>9</b>
---	----------

## *Organiser et accompagner le travail de son équipe*

<b>1 • Clarifier les règles du jeu et définir les fonctions.....</b>	<b>17</b>
1 – Clarifier les règles du jeu.....	17
2 – Pourquoi définir les fonctions ?.....	22
3 – Comment définir les fonctions ?.....	24
<b>2 • Fixer les objectifs, négocier les moyens.....</b>	<b>35</b>
1 – Différences et liens entre objectifs et missions principales.....	35
2 – Pour une formulation claire des objectifs.....	39
3 – Les objectifs qualitatifs.....	40
4 – Les trois catégories d'objectifs.....	41
5 – Les phases clés de la négociation.....	43
<b>3 • Suivre et contrôler, traiter les erreurs.....</b>	<b>47</b>
1 – Les intérêts du contrôle du point de vue de la hiérarchie.....	50
2 – Les intérêts du contrôle du point de vue du collaborateur.....	50
3 – Les neuf principes d'action d'un contrôle efficace...	51
4 – Traiter les erreurs.....	51
5 – Comment mener un entretien de ce type ?.....	59
<b>4 • Évaluer les résultats et apprécier les performances.....</b>	<b>61</b>
1 – Notre conception de l'appréciation.....	61

2 – Une préparation réciproque.....	68
3 – Les étapes clés de ce type d’entretien.....	69
4 – Le bilan.....	71
5 – L’engagement réciproque.....	73
6 – L’avenir.....	74
7 – La conclusion de l’entretien.....	75
8 – Se donner des critères d’efficacité personnelle.....	75
9 – Les différentes phases de l’entretien d’appréciation.....	77
10 – Les pièges à éviter.....	78
<b>5 • Adresser une critique et gérer les conflits.....</b>	<b>79</b>
1 – Savoir adresser une critique justifiée.....	80
2 – La gestion des conflits.....	83

### *Entretenir avec son équipe des relations positives*

<b>6 • Informer pour donner du sens à l’action.....</b>	<b>103</b>
1 – Les différents types d’information.....	105
2 – Les flux d’informations dans l’entreprise et leurs vecteurs.....	107
3 – Les qualités d’une information efficace.....	112
<b>7 • Déléguer en confiant des missions.....</b>	<b>115</b>
1 – Les freins majeurs à la délégation.....	116
2 – Pourquoi déléguer ?.....	116
3 – Les temps forts d’une délégation réussie.....	117
<b>8 • Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et mieux communiquer.....</b>	<b>127</b>
1 – Déterminer vos priorités et privilégier l’important.....	128
2 – Communiquer sur sa propre gestion du temps.....	135
3 – Pratiquer la politique de la porte ouverte.....	136
4 – Gérer les interruptions.....	137
5 – Savoir dire non.....	138

6 – S’affirmer dans le non grâce à ces quelques conseils.....	138
7 – Expliciter des règles du jeu claires concernant les réunions et les entretiens.....	139
<b>9 • Soutenir la motivation sans pouvoir augmenter les salaires.....</b>	<b>145</b>
1 – La situation de l’entreprise.....	146
2 – Les structures.....	147
3 – La culture managériale.....	149
4 – Rapide état des lieux des différentes théories et outils en matière de motivation.....	150
5 – Développer une éthique.....	161
6 – Être congruent.....	163
7 – Savoir donner des signes de reconnaissance positifs.....	164
8 – Se connaître et s’accepter.....	172
9 – La problématique du défi.....	176
10 – Le cas X ou motiver en état de crise.....	178
<b>10 • Développer le rôle pédagogique de l’encadrement.....</b>	<b>185</b>
1 – L’entreprise formatrice.....	186
2 – Formaliser le rôle pédagogique de l’encadrement.....	187
3 – Structurer la fonction pédagogique.....	188
4 – Les conditions de la réussite.....	192
<b>11 • Développer l’autonomie de ses collaborateurs.....</b>	<b>197</b>
1 – Les phases de développement de l’autonomie.....	198
2 – S’adapter aux phases d’autonomie de ses collaborateurs.....	200
3 – Développer le management en situation.....	201
4 – Les sept étapes de Tannenbaum et Schmidt.....	205
<b>Conclusion.....</b>	<b>206</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>207</b>