

SLIDE 1 :

Quand on parle " Management ", on pense généralement à la Gestion des Entreprises, aux stratégies industrielles, aux bilans, ... à des travaux de spécialistes. On oublie alors que dès que plusieurs personnes oeuvrent ensemble pour un objectif commun, leur réussite commune est due à un Management efficace.

Ce Management là, chaque Ingénieur doit être capable de l'effectuer avec succès car c'est, et ce sera ce sera de plus en plus une grande part de son travail.

En effet, après quelques années de carrière purement technique, l'ingénieur se trouve amené à prendre des responsabilités, à mener des affaires et à diriger des hommes. C'est souvent une mutation difficile. Mentalement formé à ne traiter que des problèmes techniques, l'ingénieur se trouve soudain confronté à de nombreux problèmes auxquels il n'est pas toujours bien préparé : organisation, relations humaines, travail en équipe, communication,...

SLIDE 2 :

Compétence Techniques :

Dans toutes les tâches de Management que nous venons d'envisager, la Technique sera, bien sûr, omniprésente, puisque c'est l'objectif de l'équipe ou du Service.

C'est grâce à ses connaissances techniques que le Manager pourra comprendre les problèmes de ses collaborateurs, leur déléguer judicieusement le travail et contrôler celui-ci.

Mais en plus, l'Ingénieur aura souvent à réaliser lui-même un certain nombre de travaux techniques (avant-projets, tâches d'étude,...) qu'il devra gérer au même titre que les tâches de ses collaborateurs

SLIDE 3 :

Organiser

Organiser, c'est bien sûr la première fonction qui vient à l'esprit quand on parle de manager un groupe.

Organiser, c'est tracer le cadre de travail de l'Equipe et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.

Organiser, c'est d'abord **choisir les hommes et les femmes de l'Equipe**. C'est les **recruter**, non pas en fonction du seul besoin immédiat, mais surtout en fonction de leur personnalité et de leur capacité à travailler en équipe : il y faut de l'intuition et de la psychologie .C'est aussi être capable de trouver la **juste place à chacun**, celle où il sera le plus efficace.

Organiser, c'est aussi obtenir les **moyens matériels et les locaux** nécessaires au travail et ceci demande généralement beaucoup d'énergie !

L'organisation nécessite également la mise en place de **règles de fonctionnement** en communauté, de choix de méthodes de travail et une définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun.

SLIDE 4 :

Animer

Animer, c'est donner le mouvement et c'est donner une âme.

C'est au préalable définir clairement le sens du mouvement : les **objectifs** à court et moyen terme ainsi qu'une vision du futur. C'est donner une vie au groupe en favorisant les échanges par des réunions et de nombreux contacts avec tous.

Animer, c'est **créer en permanence une dynamique** pour que la routine ne s'installe pas, c'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail ; c'est créer des événements tels qu'une petite fête de temps en temps pour célébrer un succès collectif ou une promotion.

C'est aussi pratiquer un **Management " sur le terrain "** permettant de comprendre les situations réelles vécues par chacun.

Motiver

La motivation, c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur.

La découverte des motivations de chacun permet au manager de placer chaque personne dans une situation où elle sera tout à la fois heureuse d'effectuer son travail et efficace dans la réalisation de celui-ci.

Parmi les sources de motivation, on citera **l'intérêt du travail, les responsabilités et la reconnaissance envers la personne et son travail**. Le salaire n'est pas suffisant pour assurer la motivation, mais, à coup sûr, on peut dire qu'un salaire insuffisant est une source de démotivation.

Les **conditions** générales dans lesquelles le travail s'effectue tant **psychologiques** (ambiance dans l'équipe, relations avec les collègues et le responsable) que **matérielles** (local, bureau, outillage,..) ont une influence évidente sur la motivation.

Pour le manager, **savoir motiver** chacun est évidemment la condition de réussite de l'équipe, c'est un **travail à la fois relationnel et décisionnel**. Relationnel car cela nécessite rencontres et connaissance des autres. Décisionnel, car c'est aussi savoir mettre chacun à sa bonne place, donc décider des changements ou des mutations .

SLIDE 5 :

Communiquer

Le Manager doit déjà s'imprégner du fait que **communiquer est une chose très difficile** et qu'au delà des mots parlés ou écrits il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de la communication.

Comprendre que les autres peuvent interpréter les choses autrement que soi est déjà le préalable à la mise en place d'une politique de communication efficace.

Il faut bien sûr distinguer la **communication interpersonnelle**, qui permet aux personnes de mieux se connaître et se comprendre, de la communication de type "**information**" qui est souvent plus technique et unidirectionnelle.

Le Manager aura donc deux missions. La première sera de bien communiquer avec son équipe et de **favoriser la communication** entre les membres de l'équipe et avec les interlocuteurs externes. La deuxième mission sera d'**organiser les circuits d'information** pour que les données de travail puissent être utilisées par tous ceux qui en ont besoin sans pour autant les noyer sous un flot d'informations inutiles.

Pour le Manager, communiquer implique aussi une grande disponibilité : c'est une **politique de porte ouverte**, c'est accepter d'être interrompu dans ses travaux personnels, mais cela permet de comprendre les autres, de les aider et de s'informer de la situation du travail.

SLIDE 6 :

Faire-Faire

L'objectif essentiel du Manager est de faire-faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs.

La **délégation** devrait être naturelle pour le Manager car c'est la seule façon pour lui de se dégager suffisamment du quotidien pour prendre de la hauteur de vue et pour assurer une bonne disponibilité. Hélas, la délégation est souvent ressentie par certains Managers peu sûrs d'eux comme une perte de pouvoir, c'est pourquoi on voit tant de responsables débordés, ... et fiers de l'être. Ils pensent donner l'exemple de grands travailleurs mais ce ne sont souvent que des chefs dépassés, mal organisés et qui ne font pas assez confiance à leurs collaborateurs !

Un autre frein à la délégation, c'est l'urgence. Il n'est pas possible de déléguer une tâche que l'on sait bien faire à quelqu'un qui ne l'a jamais fait lorsque le travail est pressé. Il faut déléguer en période calme pour que les gens soient efficaces ensuite. La délégation nécessite une période de formation et d'apprentissage : c'est un investissement.

La délégation bien comprise s'accompagne d'un **contrôle des actions** et d'un **soutien** à la personne à qui on a confié le travail : deux tâches essentielles dans le travail au jour le jour du Manager.

Le contrôle implique une bonne connaissance de la réalité. En plus des compte-rendus qui lui seront faits par ses collaborateurs, le Manager s'informerera aussi par toutes les sources possibles et en particulier par recueil d'informations sur le terrain (bureaux, labos, ...)

SLIDE 7 :

Gérer

Gérer, c'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail, des problèmes techniques, de la disponibilité du personnel, des plannings et des coûts.

C'est aussi **s'occuper du personnel**, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.

C'est souvent ce qui prend 100% du temps si l'on n'y prend pas garde !

SLIDE 8 :

Analyser

Le Manager doit " sortir le nez du guidon " pour analyser la situation avec une certaine **hauteur de vue**.

Il doit se donner certains critères de mesure afin de déterminer la productivité du groupe, l'évolution des délais, des coûts et la situation du personnel.

Il doit aussi **prendre un peu de recul pour s'analyser** lui-même : comment gère-t-il son temps, quels sont ses problèmes relationnels, ses connaissances, ses aspirations,...

SLIDE 9 :

Décider

Le temps n'est plus où le chef était celui qui décidait de tout, mais la responsabilité du Manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises.

En effet, son but est d'impliquer au maximum tous les membres de son équipe dans les décisions afin que chacun se sente particulièrement acteur et responsable. Il devra donc tout faire pour **obtenir un large consensus sur les décisions** qui seront prises collectivement.

Malgré tout, dans un certain nombre de cas, il pourra y avoir des avis divergents au sein de l'équipe. Dans ce cas le devoir du Manager sera de **trancher et de convaincre** les opposants de suivre la décision effectuée.

Le pire à éviter est l'absence de décision qui crée une situation d'incertitude et de manque d'objectif, ce qui entraîne une situation démotivante.

SLIDE 10:

Prévoir

" **Gouverner, c'est prévoir !** " Cet adage bien connu s'applique évidemment au Manager. Celui-ci doit toujours avoir une longueur d'avance sur son équipe en terme de projection dans le futur.

Prévoir, c'est envisager l'évolution du travail, du marché, des clients. C'est estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier à long terme. C'est aussi penser à l'évolution de chacun : son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager.

C'est l'absence de prévision sérieuse qui crée des situations de rupture, l'inadéquation des besoins et des moyens, les licenciements, les fermetures d'usine,... C'est généralement l'incompétence des Managers en matière d'estimation et de préparation à l'avenir qui génère les graves problèmes sociaux.

SLIDE 11:

Conclusion

L'Ingénieur doit acquérir très tôt les compétences en Management lui permettant de maîtriser toutes les tâches que nous avons envisagées.

Ces compétences seront confortées par l'expérience qu'il accumulera au contact des réalités, mais devront s'enrichir d'une réflexion approfondie sur les tâches et les responsabilités du Manager.

Ainsi sa double compétence en Technique et en Management permettra à l' **Ingénieur-Manager** d'assurer le Management d'Equipes Techniques telles que équipe de Projet, équipe-produit, service d'étude, groupe de production, service après-vente,..., avec une efficacité assurant tout à la fois la satisfaction de ses Clients, de son Entreprise, de son Equipe,... et de lui-même.