



HEC-MBA-GRH 2004

---

**UNIVERSITÉ DE LAUSANNE**  
**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES**

# **Construire une équipe qui gagne !**

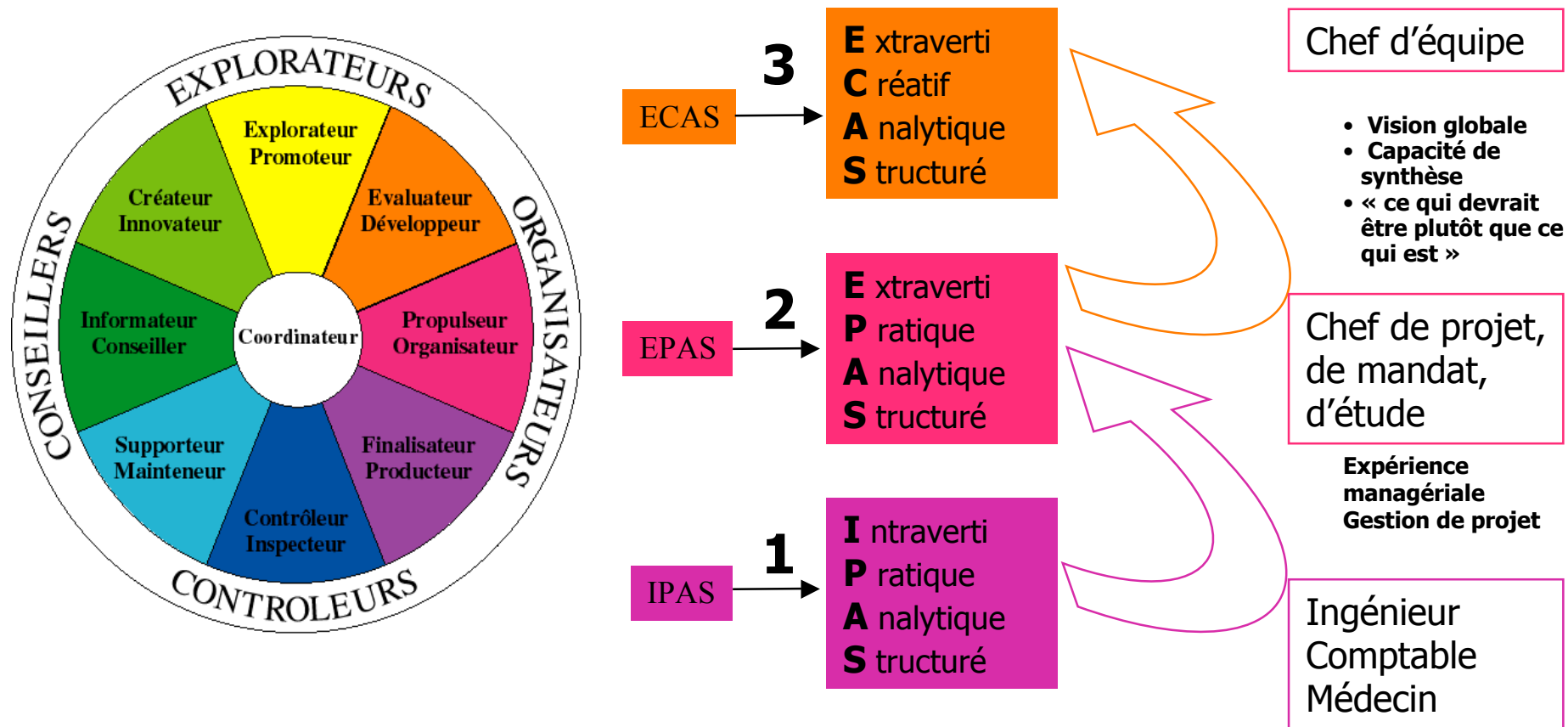
**III / V**

**STEPHANE HAEFLIGER**  
**SOCIOLOGUE**  
**CHARGE DE COURS**  
**HEC-MBA**

# **Exemples, trajectoires de carrières, enjeux**

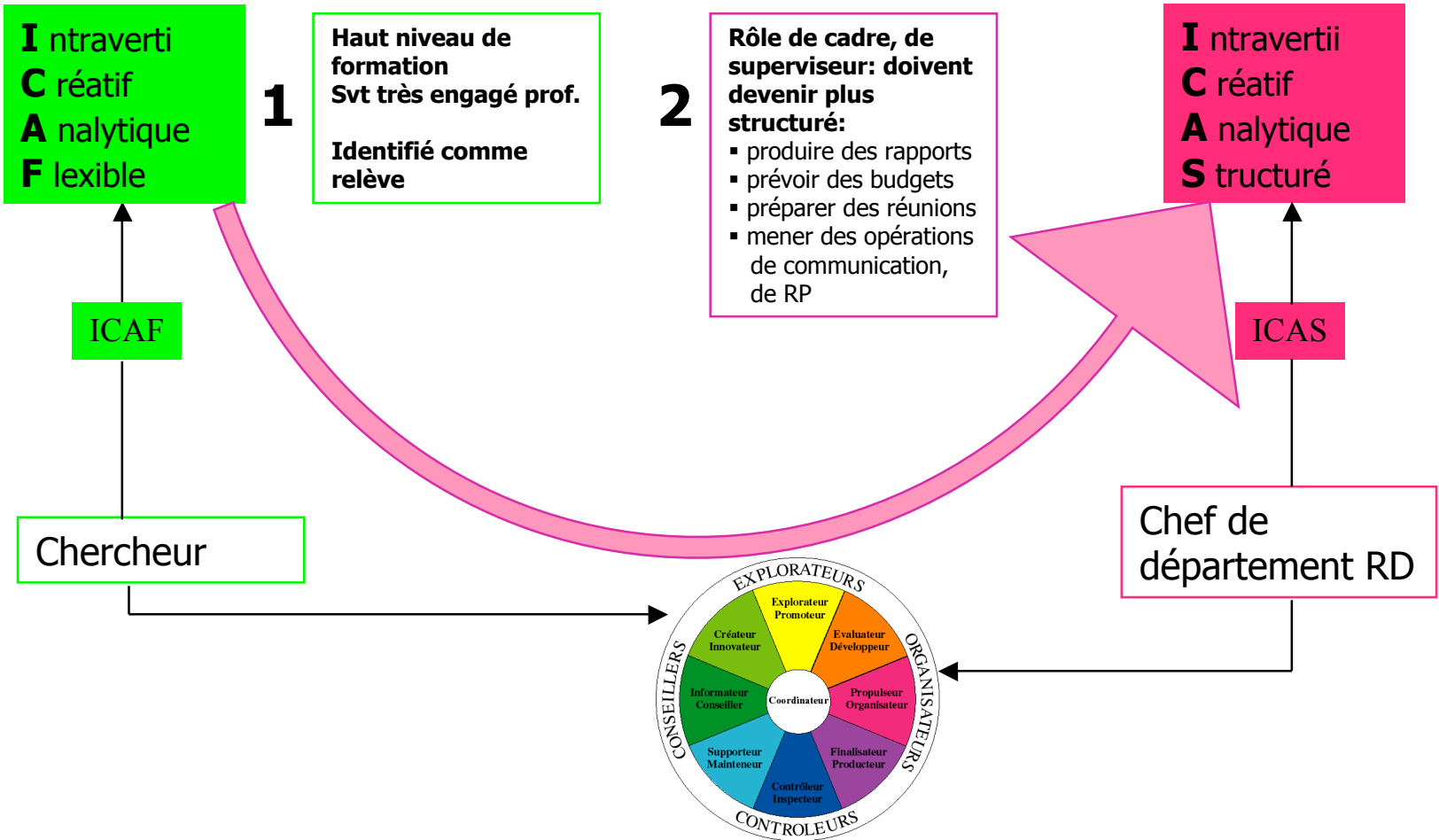
# Les trajectoires de carrières

## Le jeune cadre



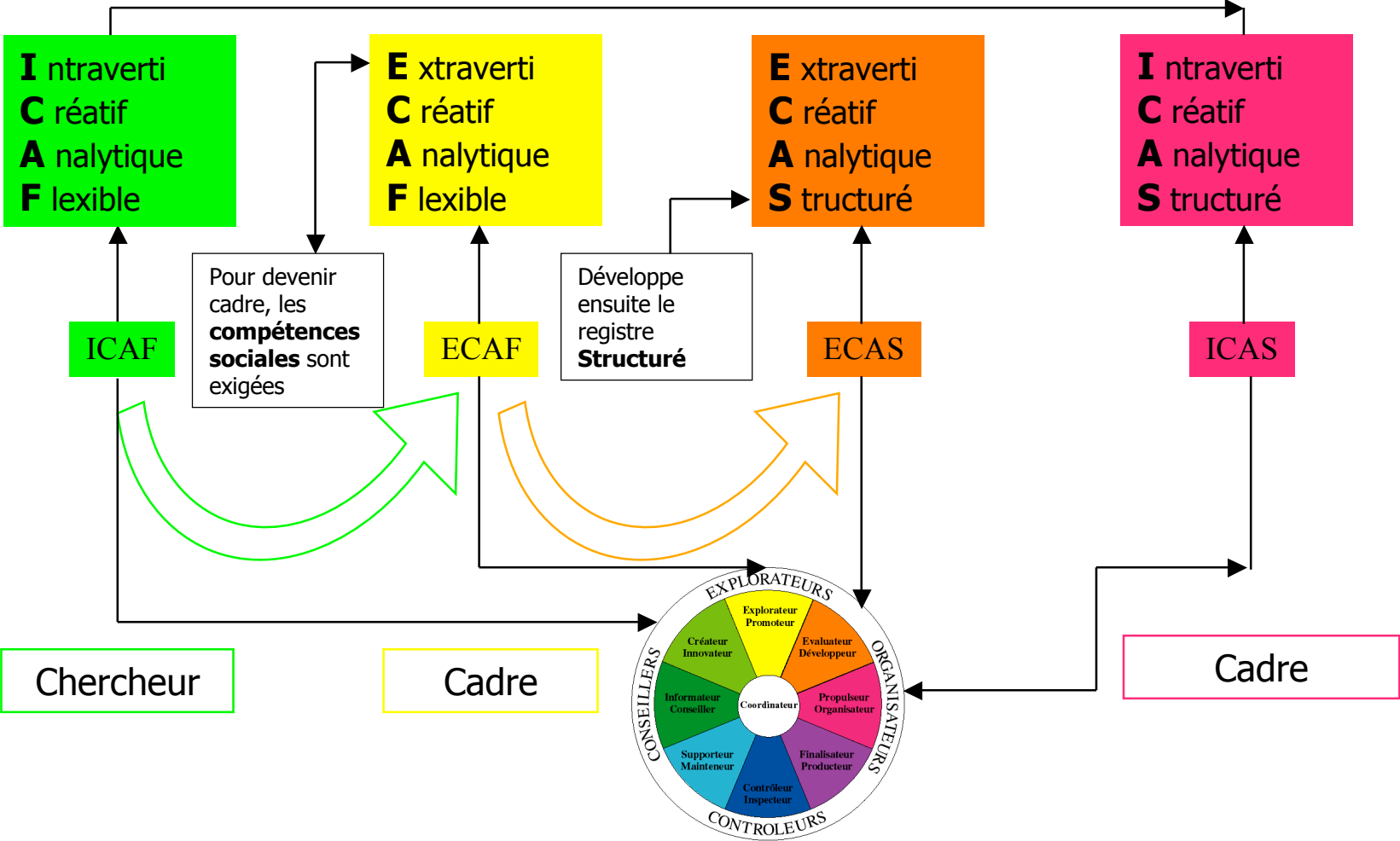
# Les trajectoires de carrières

## Le jeune scientifique

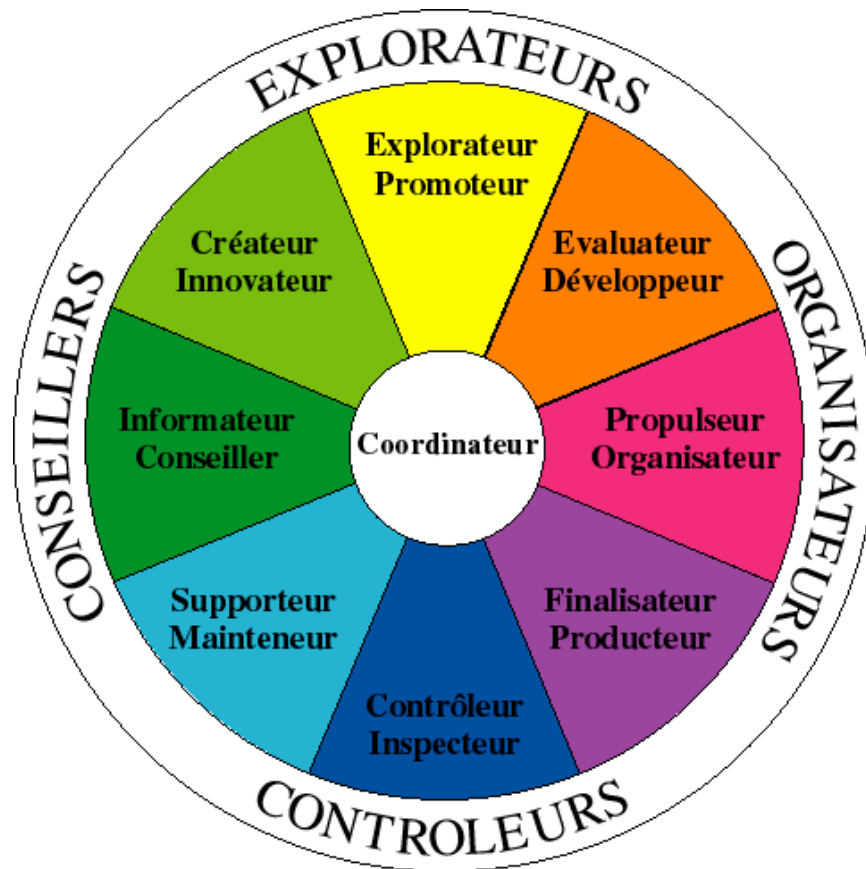


# Les trajectoires de carrières

## Le jeune scientifique



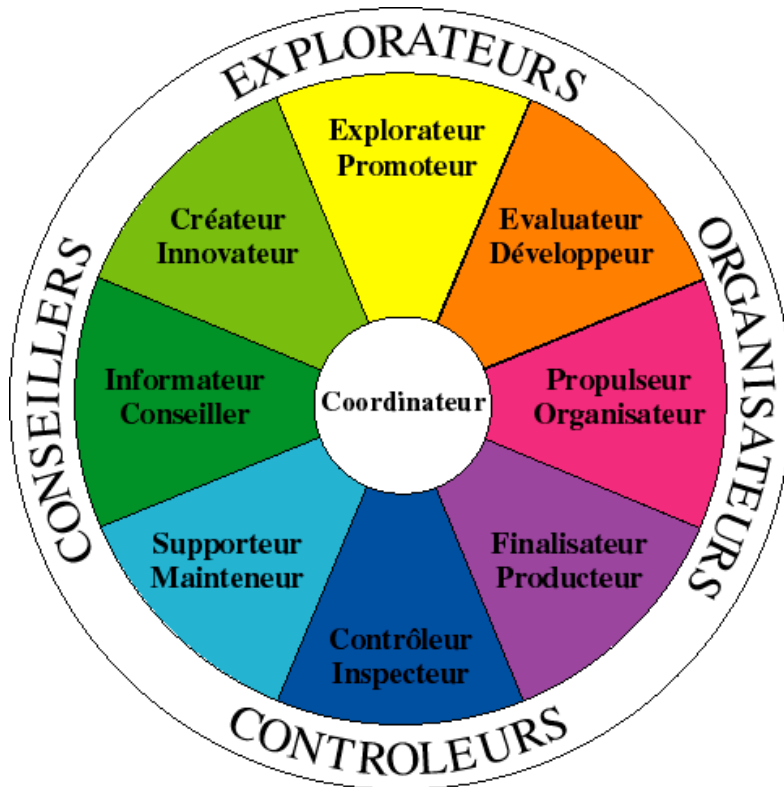
# Et vous ?



**Rôle principal**

**Rôles connexes**

# Enjeux



*« Ont la tête dans les nuages »*

**Monde des idées  
Maîtrise du futur  
Détenteur de la vision  
Leadership**

**Monde du réel / action  
Maîtrise du présent  
Détenteur du day to day b  
Management / gestion**

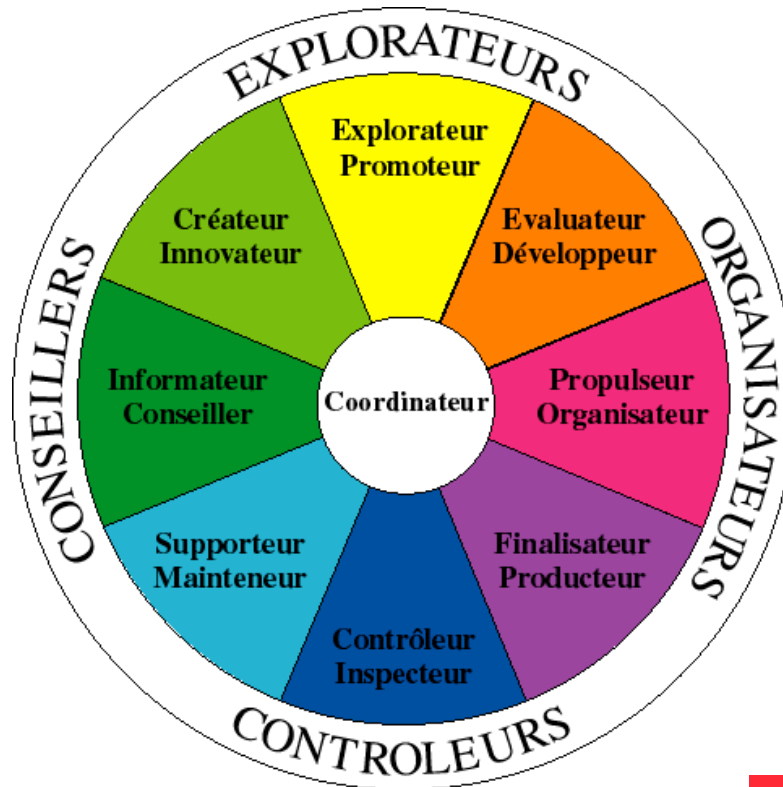
*« Ont le nez dans le guidon »*

# Enjeux

« *Ont la tête dans les nuages* »

**MONOVISION DU MONDE**

**Monde des idées  
Maîtrise du futur  
Détenteur de la vision  
Leadership**



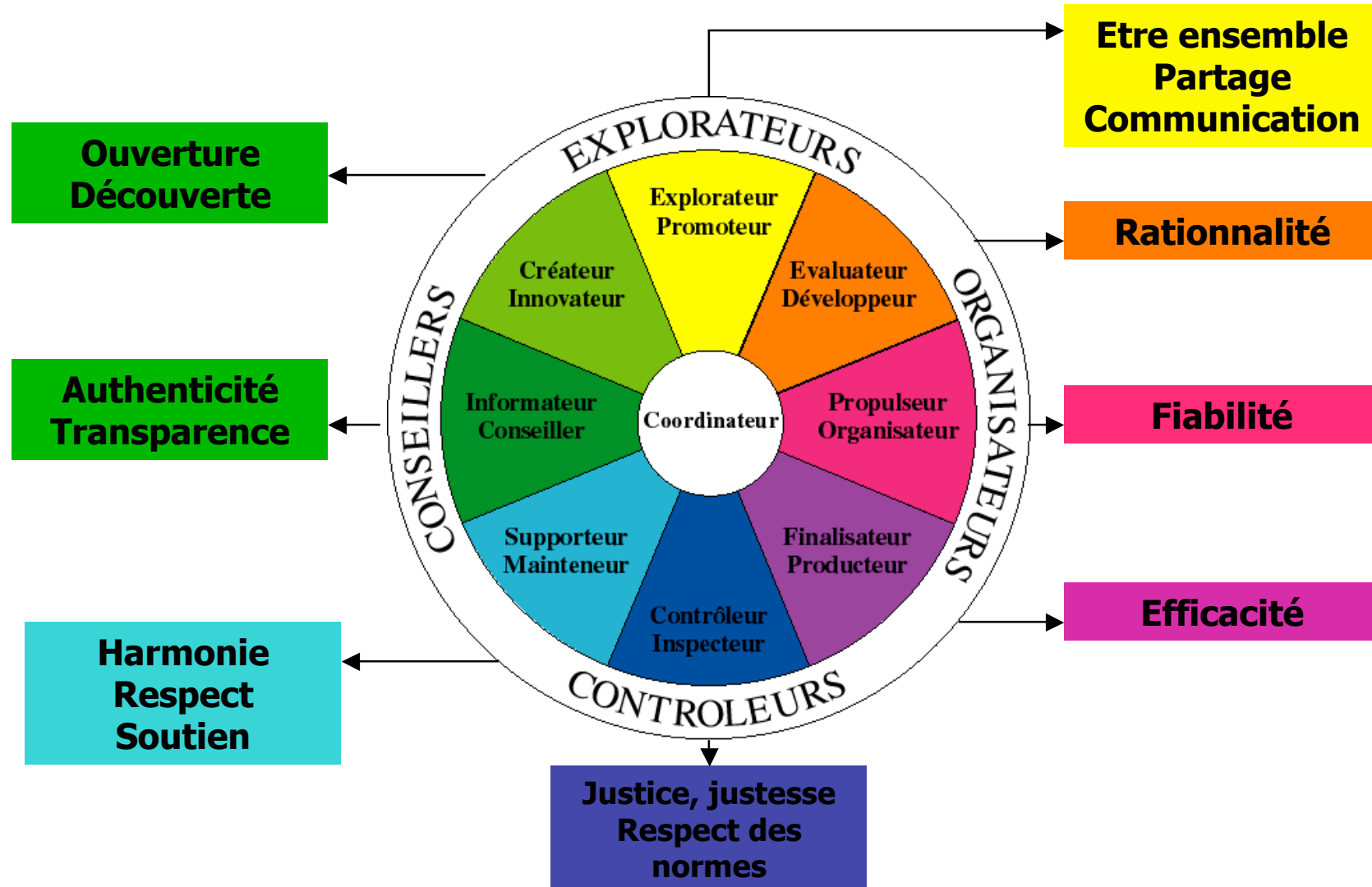
**Monde du réel / action  
Maîtrise du présent  
Détenteur du day to day b  
Management / gestion**

**MONOVISION DU MONDE**

« *Ont le nez dans le guidon* »



# Les valeurs des types



# Le casus Warren Jones

## Genèse

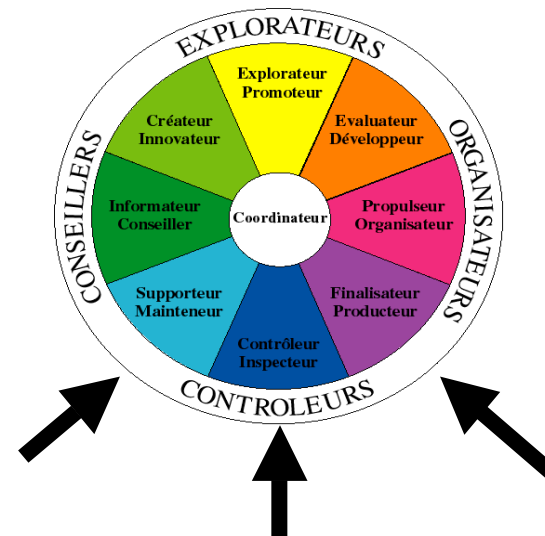
Warren Jones était le directeur d'une maison qui vendait des micro-ordinateurs. Débuté dans les années 70, quand les micros faisaient leur entrée dans le monde professionnel.

En 5 ans, son affaire était devenue très solide. S'était entouré de cadre stables et fiables, efficaces et professionnels. Ils disposaient d'un système de comptabilité et de gestion des stocks ultraperformants.

## Profils

Warren et ses directeurs se trouvaient dans les registres

**Finalisateur producteur,  
Contrôleur inspecteur  
et Supporteur mainteneur.**



# Enjeux: Warren Jones

## Développement de la société

Dans les années 1980, développement stupéfiant de la micro. Profondes avancées technologiques. En très peu de temps les ventes explosèrent.

Warren disait qu'il manageait « au bord du précipice ». Lorsqu'il prenait la décision d'occuper un marché, il se trouvait toujours une autre société qui trouvait un micro-ordinateur deux fois moins cher et deux fois plus rapides.

Warren réalisa qu'il avait besoin de quelqu'un qui ait du flair dans le marketing. Il engagea un directeur commercial qui se situait dans le registre Explorateur-promoteur de la roue TMS.

# Enjeux: Warren Jones

En théorie, on peut dire que Warren s'était constitué une équipe équilibrée, puisque la plupart des registres étaient occupés.

## Problème !!!!

Warren vécut l'arrivée de ce nouveau cadre avec beaucoup de difficulté: le directeur commercial introduisait toujours de nouvelles idées, de nouvelles suggestions qui modifiaient en profondeur l'orientation du travail.

Warren arrivait très bien à se coordonner avec les cadres qui lui ressemblaient, mais il avait beaucoup de peine à interagir avec le directeur commercial.

# Enjeux: Warren Jones

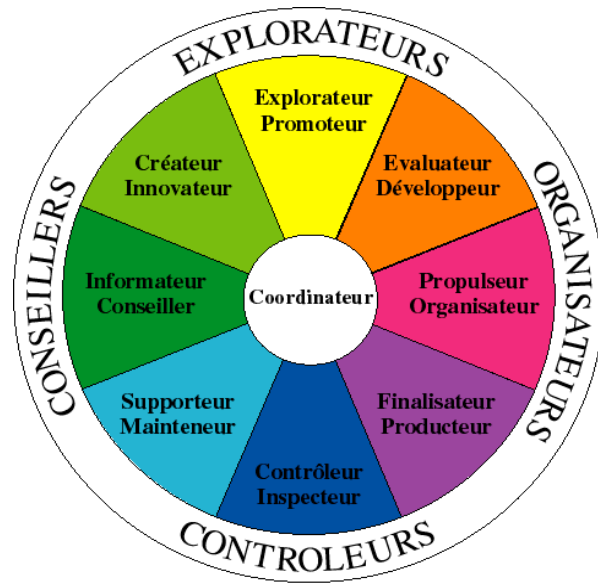
Au bout de six mois, le directeur commercial donna son congé.

Warren le remplaça par quelqu'un avec qui il s'entendait bien, un Contrôleur inspecteur, comme lui.

## **Problème bis !!!!**

L'équipe continua ainsi encore deux années, puis l'entreprise fit faillite, victime des changements technologique rapides et de l'incapacité de son management à sonder de nouvelles opportunités et à élaborer des stratégies qui vont dans le sens des besoins du client.

# Enjeux : Warren Jones



« *Ont la tête dans les nuages* »

**Monde des idées**  
**Maîtrise du futur**  
**Détenteur de la vision**  
**Leadership**

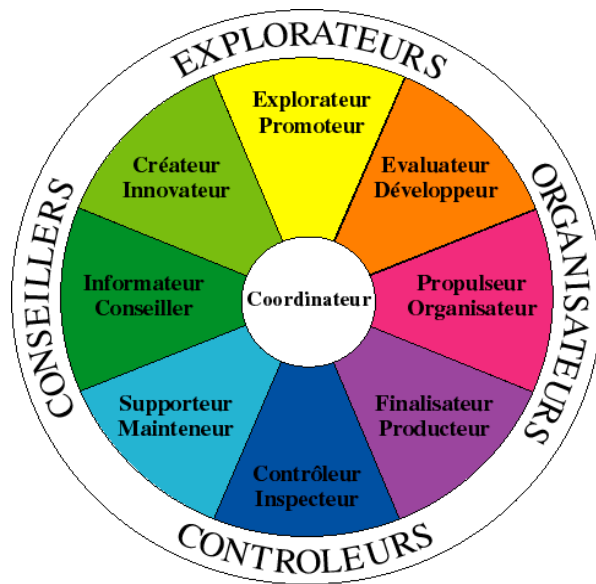
**Monde du réel / action**  
**Maîtrise du présent**  
**Détenteur du day to day b**  
**Management / gestion**

**MONOVISION DU MONDE**

**Victime de « l'esprit groupal » Janis, 1972**

« *Ont le nez dans le guidon* »

# Diagnostic : Warren Jones



Lorsque pour constituer une équipe, on choisit le même type de personnes, il s'avère alors que

- les principales fonctions ne sont pas toutes représentées
- l'équipe présente des déficiences dans de nombreux domaines

**Zone de confort**  
ne doit pas signifier  
**Zone d'aveuglement**

**MONOVISION DU MONDE**

**Victime de « l'esprit groupal » Janis, 1972**

# Trop fréquemment...

- **les managers choisissent / valorisent des gens qui leur ressemblent**
  - *exemple: chef de service qui recherche un adjoint*
- **lorsqu'ils héritent de collaborateurs qui fonctionnent différemment d'eux, ils ressentent de la difficulté à construire un team**
  - *exemple: drh et sa contrôleuse de gestion*
- **les équipes sont mal équilibrées avec une surreprésentation de certains registres alors que d'autres fonctions importantes sont désertées**
  - *exemple: cabinet de consultants*



# Trop fréquemment...

- **les managers n'ont pas conscience de leurs propres préférences, de leurs capacités et de leurs atouts réels**
  - *exemple: quelles valeurs-ajoutées pour quelle mission; Police cantonale*
- **les managers ne connaissent pas précisément les points forts de leurs collaborateurs. Du coup, ils peinent à reconnaître leurs talents, à les motiver, à les comprendre.**
  - *exemple: chef de département et son directeur de cabinet*

# Plan de l'intervention III

*Fin de la  
troisième partie*

# www.stephanehaefliger.com



**Stéphane Haefliger**  
1965  
valaisan  
marié  
un enfant  
[Vincent]

**DRH**  
**Enseignant**  
**Sociologue**

## Formations diplômantes

Licence en Science politique,  
Maîtrise en Science politique,  
Maîtrise en Science sociale,  
DEA Psychosocio. organisations,  
DESS Conseil/Management,  
Att DEA Communication politique,  
Psychologie du management,  
Accrédité LIFO-TMS-Leonardo, MBTI

Lausanne  
Genève  
Genève  
Jussieu Paris VII  
Lausanne-Neuchâtel  
Sorbonne Paris I  
Polytechnique Laus.  
*Psychométrie RH*

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Paris/Bordeaux

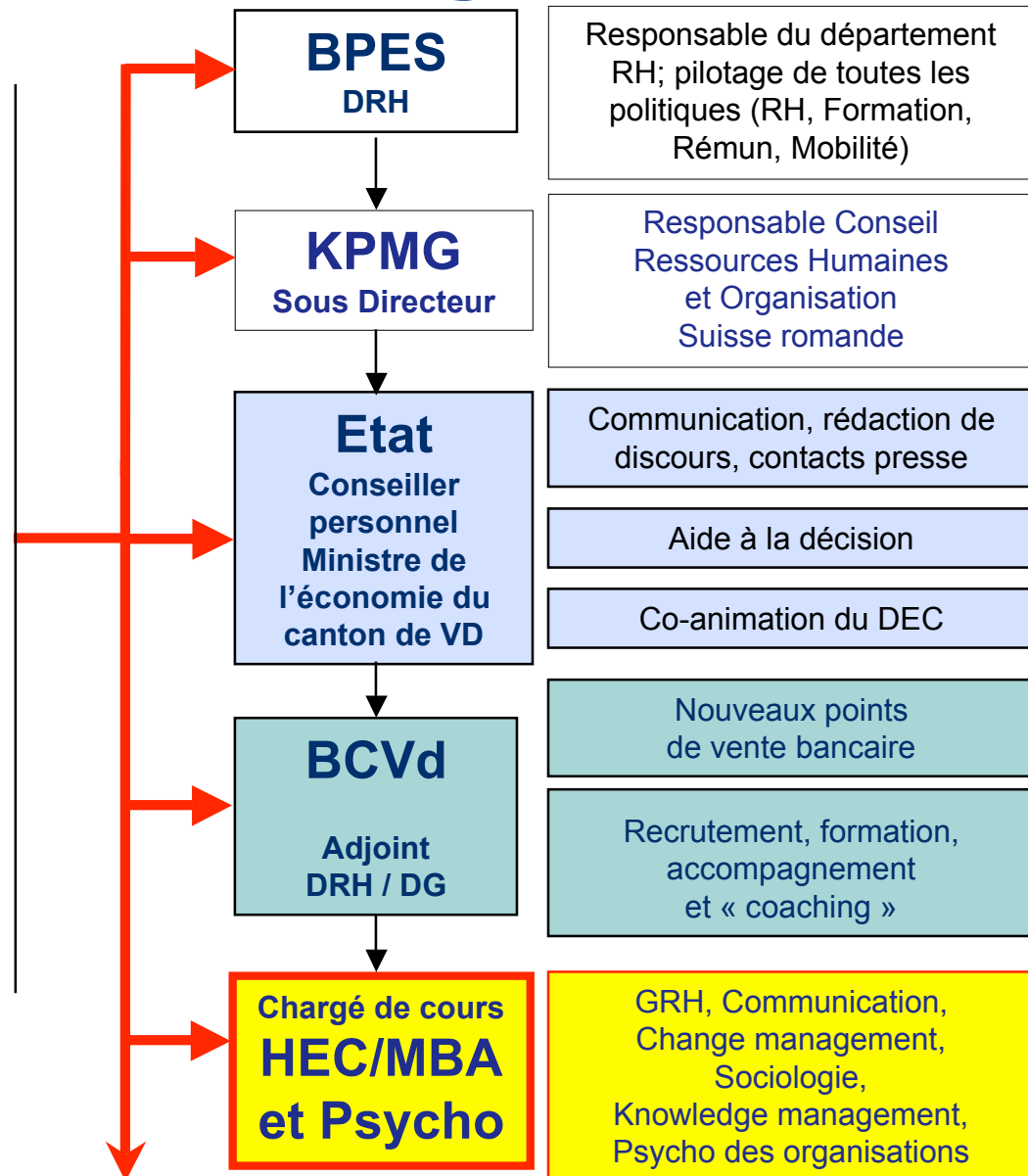
## Publications (www.stephanehaefliger.com)

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- management et organisation
- ressources humaines
- et communication

## Post-Formations professionnelles 1993-2007

- 200 jours en communication
- 100 jours en management



Un projet ? Une idée ? Un doute ?

Contactez-nous !

Stéphane Haefliger

Sociologue

079 742 67 81

[stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)

[www.stephanehaefliger.com](http://www.stephanehaefliger.com)