

MANAGEMENT HIERARCHIQUE OU  
DE PROJET:  
COMMENT GERER UN EQUIPE?

# Objectifs

- ⊙ Comprendre et intégrer le rôle et les responsabilités du Manager pour réussir sa prise de fonction
- ⊙ Donner du sens et communiquer : vision, stratégie et objectifs
- ⊙ Manager la performance individuelle et les compétences de l'équipe
- ⊙ Le contrôle: mettre en place un système de pilotage basé sur la mesure et la concertation
- ⊙ Créer les conditions favorables à la motivation de l'équipe
- ⊙ Gérer les situations difficiles (freins, blocages, conflits)
- ⊙ Accompagner le changement et faire adhérer

# Plan

- ✓ Introduction au management
- ✓ Rôle, Mission et Responsabilités
- ✓ Communiquer et organiser le travail de l'équipe
- ✓ Fixer les objectifs et contrôler
- ✓ Le Management Situationnel
- ✓ Diagnostiquer l'efficacité des collaborateurs
- ✓ Créer les conditions favorables à la motivation
- ✓ Gérer un projet
- ✓ Accompagner le changement

# Règles de fonctionnement

- ✓ Ecoute
- ✓ Responsabilités
- ✓ Respect des horaires
- ✓ Evaluation
- ✓ Notre intervention
- ✓ Pas de portable

# Présentations

## Présentations croisées

- ✓ Je suis...
- ✓ Pourquoi j' ai choisi cette option
- ✓ Quelles sont mes attentes  
prioritaires pour ce cours (2 à 3)
- ✓ Quelle va être ma contribution

1mn de restitution

# Le projet

Projet de groupe : 4-5 par groupe

Délais: Retour des dossiers 29 janvier.

Soutenance du travail effectué 5 février.

Point intermédiaire: 8 janvier

## **Sujet: Créer un modèle de management performant**

- Quels sont les points clés de ce modèle ?
- Quels en sont les avantages et les bénéfices et pour qui ?
- Qu'est-ce qui permettrait de le réaliser : Mettez en place le plan d'actions correspondant.

**SAV:** 06 74 59 70 18

[vpaviost@inside-rdt.fr](mailto:vpaviost@inside-rdt.fr)

# **Rôle, mission et Responsabilités du Manager**

# Le MOAT

- ✓ **MISSION : Raison d'être** du responsable : ce qui donne le sens aux objectifs et à l'activité aux quotidien  
Elle exprime la contribution de chacun vis à vis des partenaires internes et externes à l'entreprise.
- ✓ **OBJECTIF: Résultat** à atteindre dans une durée déterminée pour un responsable, un collaborateur, une équipe :
  - Sur le fond : il est chiffré, mesurable et limité dans le temps donc évaluable.
  - Sur la forme : il est concis et précis
- ✓ **ACTIVITES: Ensemble d'actions** coordonnées et menées par un responsable, un collaborateur ou une équipe pour atteindre ses objectifs  
  
L'activité répond aux questions :
  - Que faire et comment m'organiser pour atteindre mes objectifs ?
  - Quelles sont les priorités par rapport aux collaborateurs, aux clients, au supérieur hiérarchique aux alter ego fonctionnels ou opérationnels ?
  - L'énergie est à canaliser dans quelle direction
- ✓ **TACHES:** Déclinaison précise et concrète du quoi faire, comment faire et quand faire pour réaliser l'activité.



# Rôle et finalité

- ✓ Finalité: Garantir la performance de votre service dans le respect des orientations stratégiques de l'entreprise
- ✓ Responsabilité: Optimiser l'efficacité de l'équipe placée sous votre responsabilité en conformité avec les objectifs définis

# Les qualités du Manager

## 1. Etre force de proposition et d'initiative

- Impliquer les autres et s'impliquer soi: rôle de leader
- L'exemplarité: dire ce que je fais et faire ce que je dis

## 2. Savoir écouter

- Prendre en compte les demandes et remarques des collaborateurs et des autres acteurs internes ou externes à l'entreprise pour garantir le résultat
- Écouter les bonnes idées

## 3. Faire évoluer les collaborateurs

- Avoir identifié les différentes qualités, compétences et les axes de développement de chacun

# Les qualités du Manager

## 4. Rechercher l' attitude positive

- ✓ Passer d' une phase d' analyse à une logique d' action, de mobilisation d' énergie.
- ✓ Transformer les obstacles en points d' appui

## 5. Ne pas avoir tendance à s' opposer ou à sauvegarder ses certitudes

- ✓ Savoir se remettre en cause
- ✓ Faire preuve de flexibilité

## 6. Prendre des engagements

- ✓ Décider et mettre en œuvre ce qui a été décidé

# Les plus values du Manager

- ⊙ Etre un modèle par son **exemplarité** et son engagement
  - ✓ Prendre des engagements et s'y tenir
  - ✓ Faire ce que l'on dit et le faire dans les temps
  - ✓ S'investir et être responsable
- ⊙ Etre un **porte-parole**
  - ✓ S'approprier les projets de l'entreprise pour en être porteur et répondre au besoin de sens des collaborateurs
  - ✓ Faire remonter les difficultés de l'équipe

# Les plus values du manager

- ◉ Etre un **pédagogue** dans sa capacité à aider ses collaborateurs
  - Donner le droit à l'erreur
  - Aider les personnes à trouver leurs propres solutions
  - Entraîner son équipe
- ◉ Etre un **leader** dans sa capacité à entraîner son équipe
  - Expliquer les projets et transmettre la vision et le sens
  - Les concrétiser au quotidien par des objectifs et des actions

# Communiquer et organiser le travail de l'équipe

# Les niveaux de communication

## Circulation des Informations Opérationnelles

- ⊙ Permettent de travailler efficacement, de prendre les bonnes décisions au bon moment.
- ⊙ La bonne information, à la bonne personne, au bon moment.
- ⊙ Ni trop, ni trop peu = trop d'informations tuent l'information.
- ⊙ Se mettre à la place de l'autre pour déterminer de quelles informations il a besoin.
- ⊙ Communication à double sens ⇒ information montante et descendante
- ⊙ Pas de demande d'informations sans **expliquer pourquoi.**

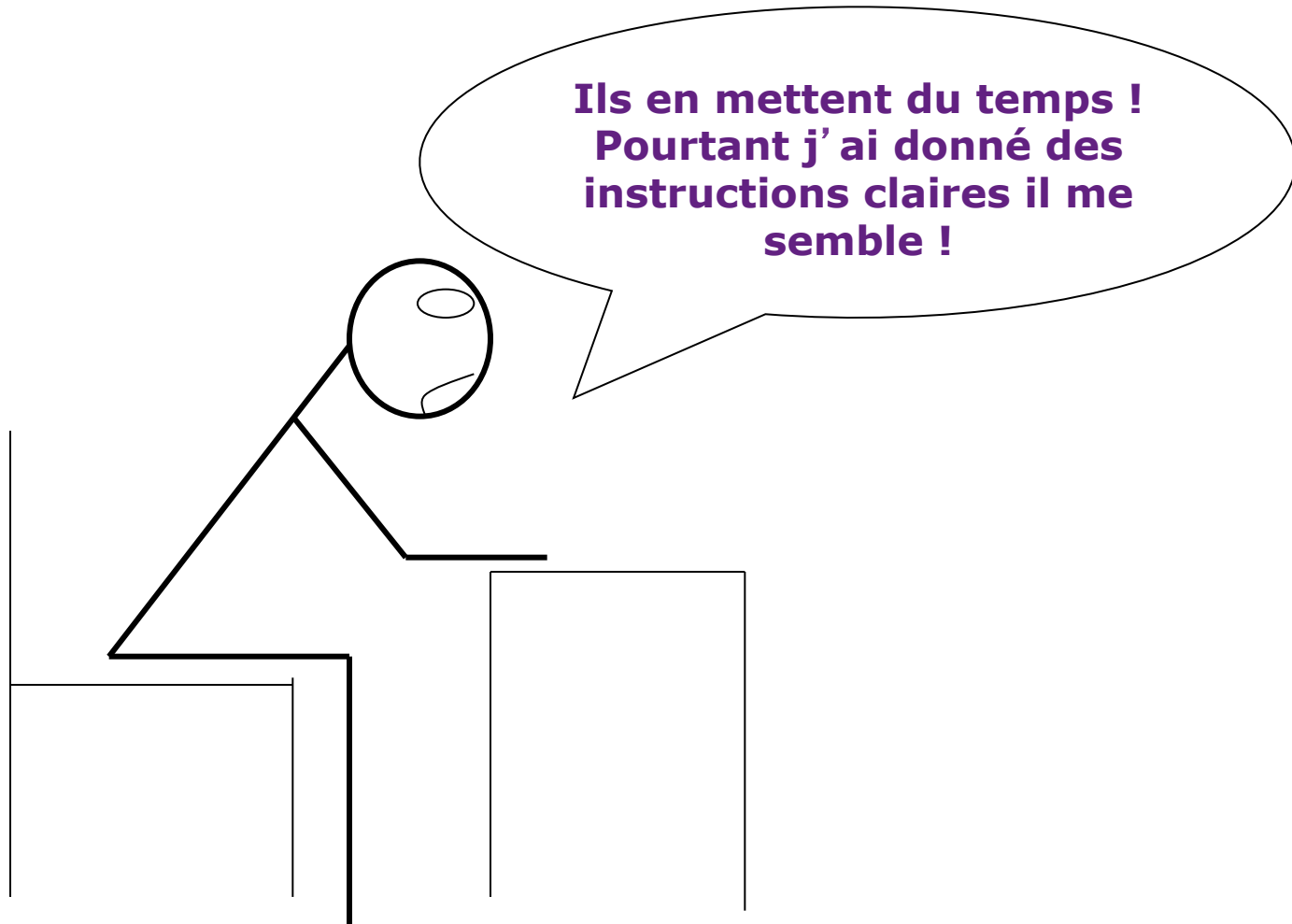
# Les niveaux de communication

## Communication sur l' Objectif

- ⊙ Permet de rendre l' activité au quotidien **cohérente**.
- ⊙ Rien de plus frustrant que **d' obéir sans comprendre** (où on va, pourquoi on y va, comment on y va et la raison ces choix)
- ⊙ Connaître c' est bien, **adhérer c' est mieux**
  - ✓ Partage de l' objectif, faire adhérer
  - ✓ Vérifier que l' on est « en phase »
  - ✓ Prévenir les frustrations
  - ✓ Expliquer et s' expliquer, donner du sens
- ⊙ **Ne pas se surestimer** en matière de communication et savoir écouter

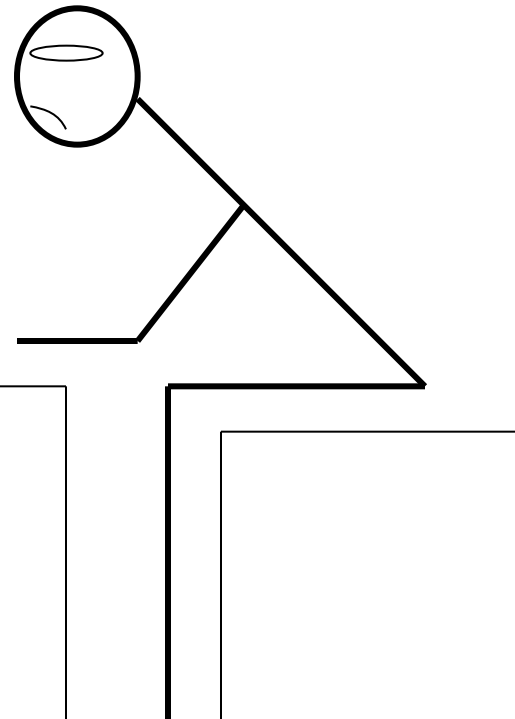


# Le point de vue de A

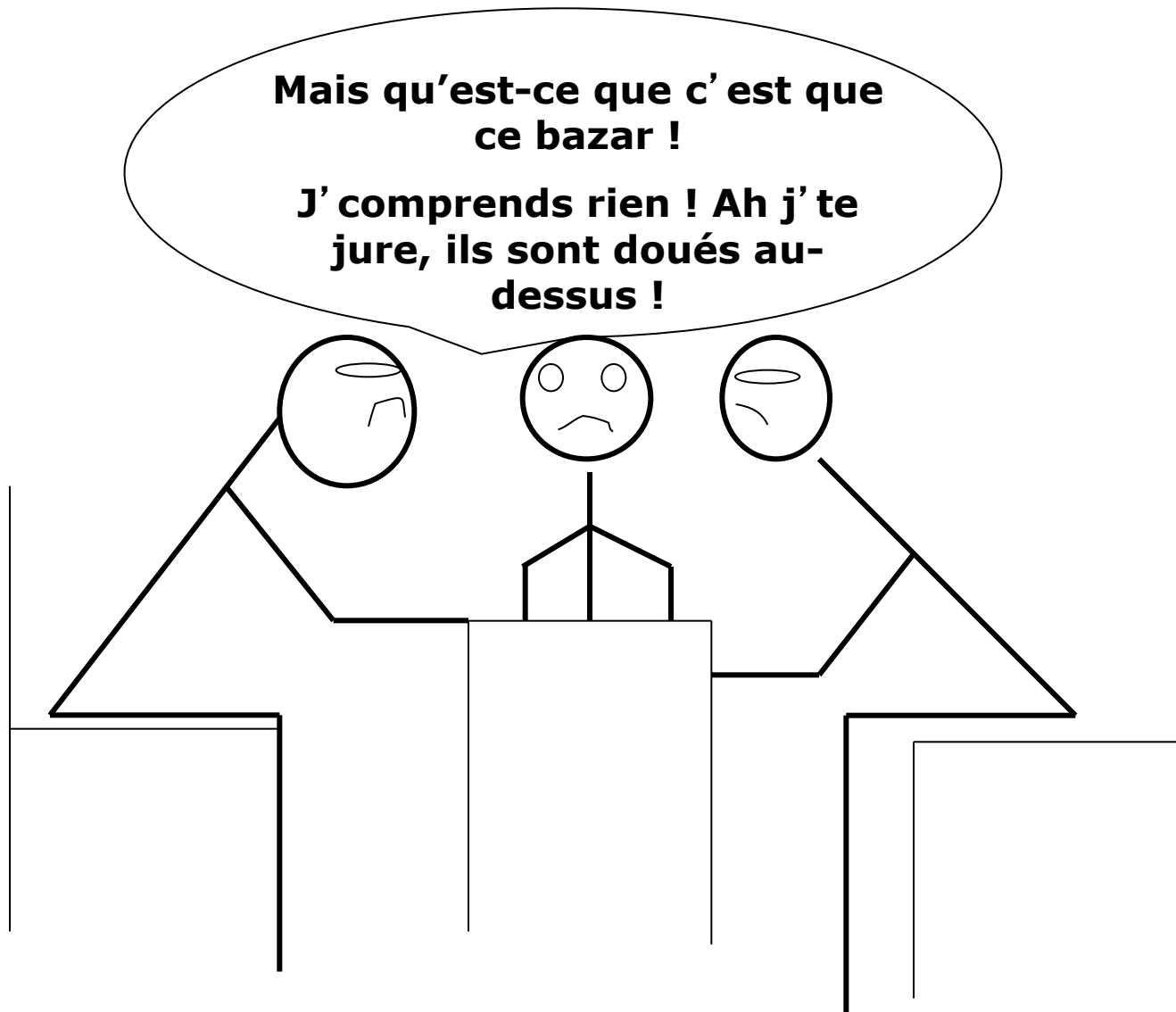


# Le point de vue de B

**Ils sont marrants ! J' peux  
pas aller plus vite ! Si encore  
« A » m' avait clairement  
expliqué les choses au  
départ !**



# Le point de vue de C, D et E



# **Diagnostiquer l'efficacité des collaborateurs**

# La performance

## ➤ Définition:

Plafond ou maximum réalisable par un individu au cours d'une épreuve et matérialisé par le résultat atteint sur une échelle de niveaux possibles.

## ➤ Caractéristiques

### Niveau de performance

Résultat

Logique de constat

### Capacité de performance

Capacité réelle

Logique de **découverte**

Diagnostic des **3 facteurs**

**SF SE CONTEXTE**

# Les 3 facteurs de performance

- ✓ **Savoir Faire** : Métier – Technique
- ✓ **Savoir Etre** : Motivation - Confiance en soi - Respect des règles
- ✓ **Contexte** : Moyens mis en place – Environnement

Un manager n'évalue JAMAIS la personne qu'est son collaborateur mais les manifestations **observables** au travail **et** dans la mesure où elles **influencent les résultats**.

# Les 3 facteurs de performance

**Apprécier les niveaux de Savoir Faire, c' est apprécier les résultats au regard de la mission et des objectifs.**

- Le résultat d' un travail c' est un aboutissement, c' est ce que le « client » interne ou externe reçoit de celui ou de ceux qui ont réalisé ce travail.
- Apprécier les résultats nécessite un travail en amont :
  - Connaître la mission, les responsabilités et les activités principales liées au poste
  - Avoir défini des standards de performance
  - Avoir défini des objectifs, des indicateurs de mesure et des moyens

# Les 3 facteurs de performance

**Apprécier le facteur Savoir Etre, c'est apprécier les comportements,  
La manière d'être et d'agir qui a une influence observable sur les résultats obtenus.**

- ✓ C'est « comment » le travail est fait.
- ✓ C'est porter un regard sur l'engagement personnel
- ✓ Faire un diagnostic du niveau de motivation et de confiance en soi
- ✓ Evaluer la capacité de mise en œuvre des connaissances et des savoir-faire



# Les 3 facteurs de performance

**Apprécier le contexte organisationnel du travail, c'est  
apprécier le niveau de cohérence entre les moyens  
mis en œuvre  
et les performances attendues**

- ✓ Le marché, la concurrence, les délais
- ✓ Moyens financiers, matériel, les procédures, les outils
- ✓ Moyens humains, le travail en équipe
- ✓ Son propre management, les objectifs et directives donnés, la dimension affective de la relation.

# Evaluer le niveau d'autonomie d'un collaborateur

## 4 niveaux d'autonomie définis en fonction de:

**Du savoir faire (SF)**  
**Du savoir être (SE)**

- ◉ **A1: SF faible / SE faible:** collaborateur non autonome. Ne sait pas faire et n'a pas confiance pour faire.
- ◉ **A2: SF faible / SE fort:** collaborateur autonome sur des situations simples. Commence à savoir faire mais n'est pas en maîtrise, a envie et confiance pour faire.
- ◉ **A3: SF fort / SE faible:** collaborateur autonome sur des situations récurrentes. Sait faire, techniquement expert, manque parfois de confiance ou remet parfois en question les règles ou le sens
- ◉ **A4: SF fort / SE fort:** collaborateur autonome sur toutes les situations. Sait faire quelque soit la situation, sait trouver les informations et les ressources, est capable de motivation durable et a confiance en lui.

# **Le management situationnel (P.Hersey & K.blanchard)**

# Les différents styles de management

**A vous de jouer!**

Individuellement, réalisez votre autodiagnostic en prenant en compte les éléments suivants:

- ✓ Il n'y a pas de bon style ou de mauvais style
- ✓ Répondez spontanément aux questions
- ✓ Cet exercice est un exercice individuel et confidentiel

# Le management situationnel

## Les 4 styles de management

- ◉ Le management centré sur la **Tâche** (quoi, comment)
- ◉ Le management centré sur la **Relation** (pourquoi, pour quoi)
  
- **S1**: T+/R-      style **Directif**
- **S2**: T+/R+      style **Explicatif** (ou Persuasif)
- **S3**: T-/R+      style **Concertatif**
- **S4**: T-/R-      style **Déléгатif**

# Le management situationnel

## Les 4 styles de management

S1	S2	S3	S4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diriger</li> <li>• Guider</li> <li>• Indiquer</li> <li>• Affirmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuader</li> <li>• Vendre</li> <li>• Expliquer</li> <li>• Clarifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concerter</li> <li>• Faire participer</li> <li>• Encourager</li> <li>• Collaborer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déléguer</li> <li>• Observer</li> <li>• Réguler</li> <li>• Faire réaliser</li> </ul>
STRUCTURER	MOBILISER	ASSOCIER	RESPONSABILISER
<p>On l'appelle</p> <p><b>« DIRECTIF »</b></p> <p>car le responsable indique le quoi, le où, le quand et le comment.</p>	<p>On l'appelle</p> <p><b>« EXPLICATIF »</b></p> <p>car le responsable donne des conseils et des directives. Il apporte des clarifications et des explications sur le choix de la méthode et le pourquoi, il donne du sens.</p>	<p>On l'appelle</p> <p><b>« CONCERTATIF »</b></p> <p>car le responsable et le Collaborateur partagent tous deux l'effort de conseil et de directive. Le rôle majeur du responsable est de faciliter et d'encourager l'apport et l'implication du collaborateur.</p>	<p>On l'appelle</p> <p><b>« DELEGATIF »</b></p> <p>car le responsable transfère sur le collaborateur la responsabilité de la décision et de l'exécution.</p>

# Le management situationnel

## Utilisation du modèle

Autonomie	Style de Management	Description
<b>A1:</b> <u>Autonomie faible</u> Non compétent et résistant ou insécurisé	<b>S1</b> : TACHE+ / RELATION -	Donne des instructions claires, précises et surveille de près les résultats
<b>A2:</b> <u>Autonomie faible à modérée</u> Non compétent mais motivé ou confiant	<b>S2</b> : TACHE + / RELATION +	Explique ses décisions et encourage les questions
<b>A3:</b> <u>Autonomie modérée à forte</u> Compétent mais résistant ou Insécurisé	<b>S3</b> : TACHE - / RELATION +  <b>S4</b> : TACHE - / RELATION -	Partage les idées et facilite la prise de décisions  Délègue ses responsabilités pour les décisions et l'exécution
<b>A4:</b> <u>Autonomie forte</u> Compétent et motivé ou confiant		

# Le management situationnel

## Fonctionnement et évolution

