

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'appropriier 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  $\Rightarrow$  information montante et descendante
- ⊙ Pas de demande d'informations sans **expliquer pourquoi.**

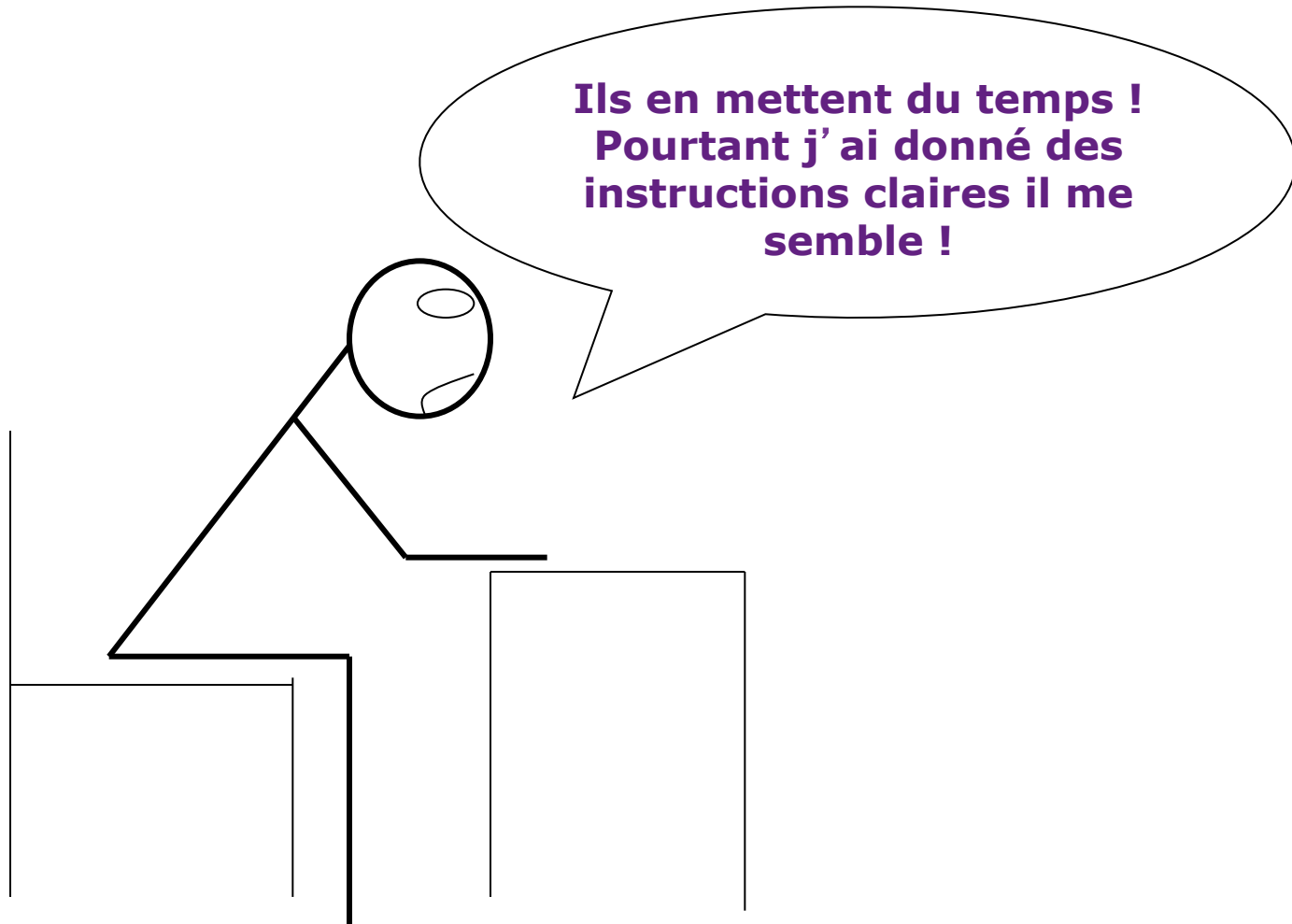
# Les niveaux de communication

## 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

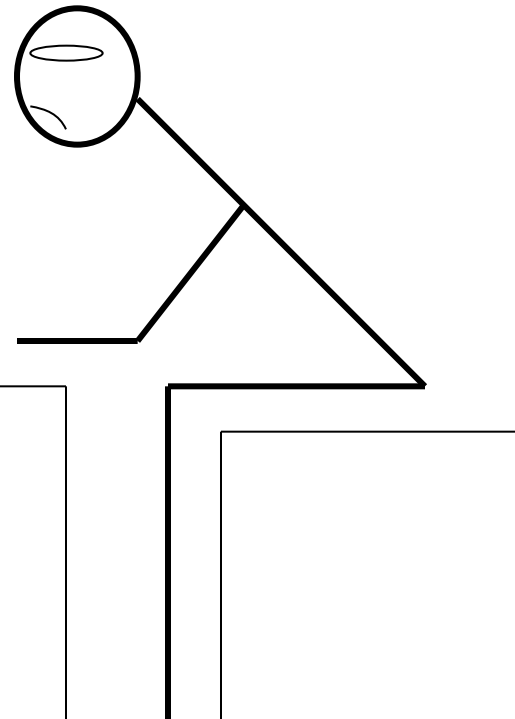


# Le point de vue de A

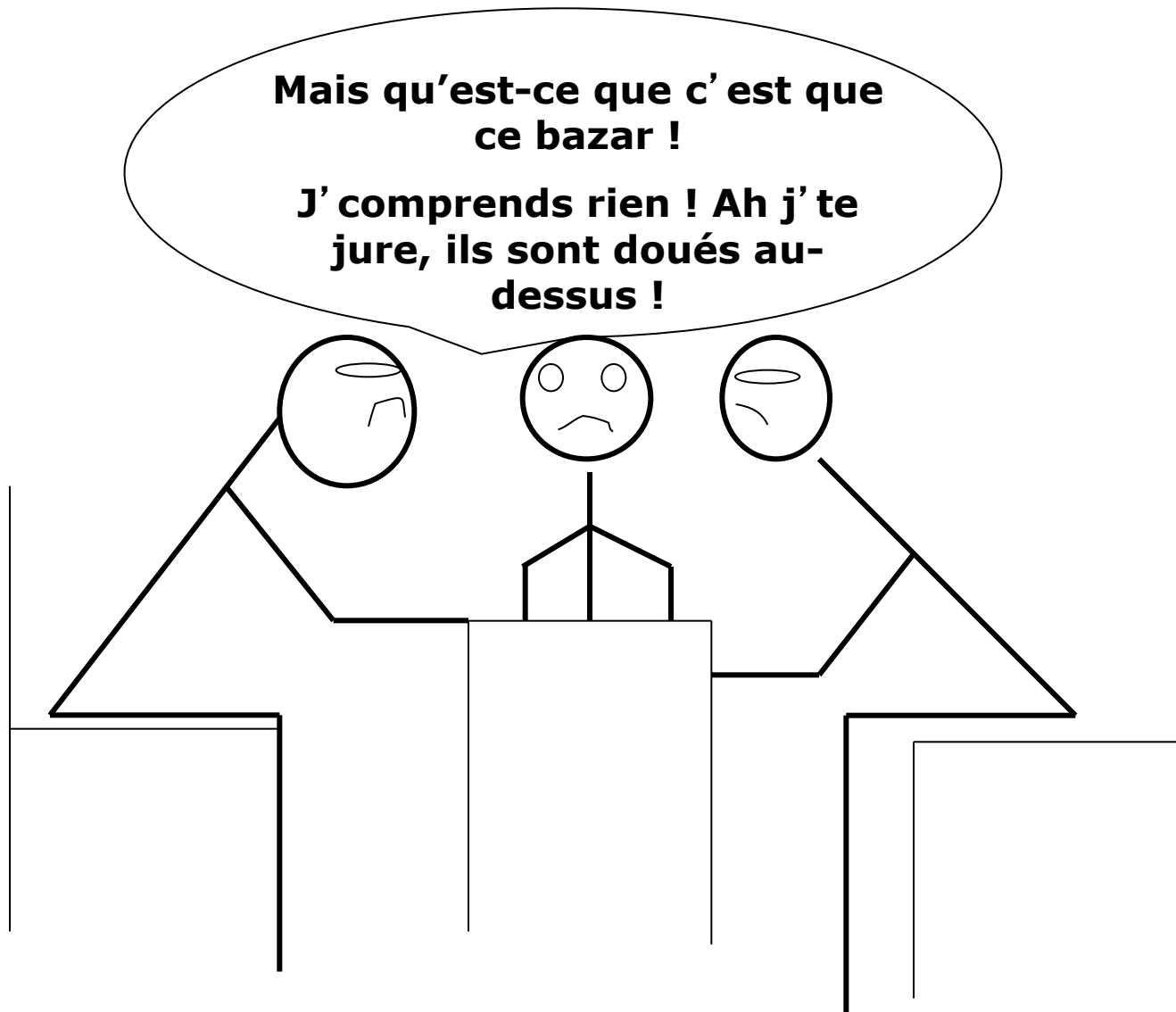


# Le point de vue de B

**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>

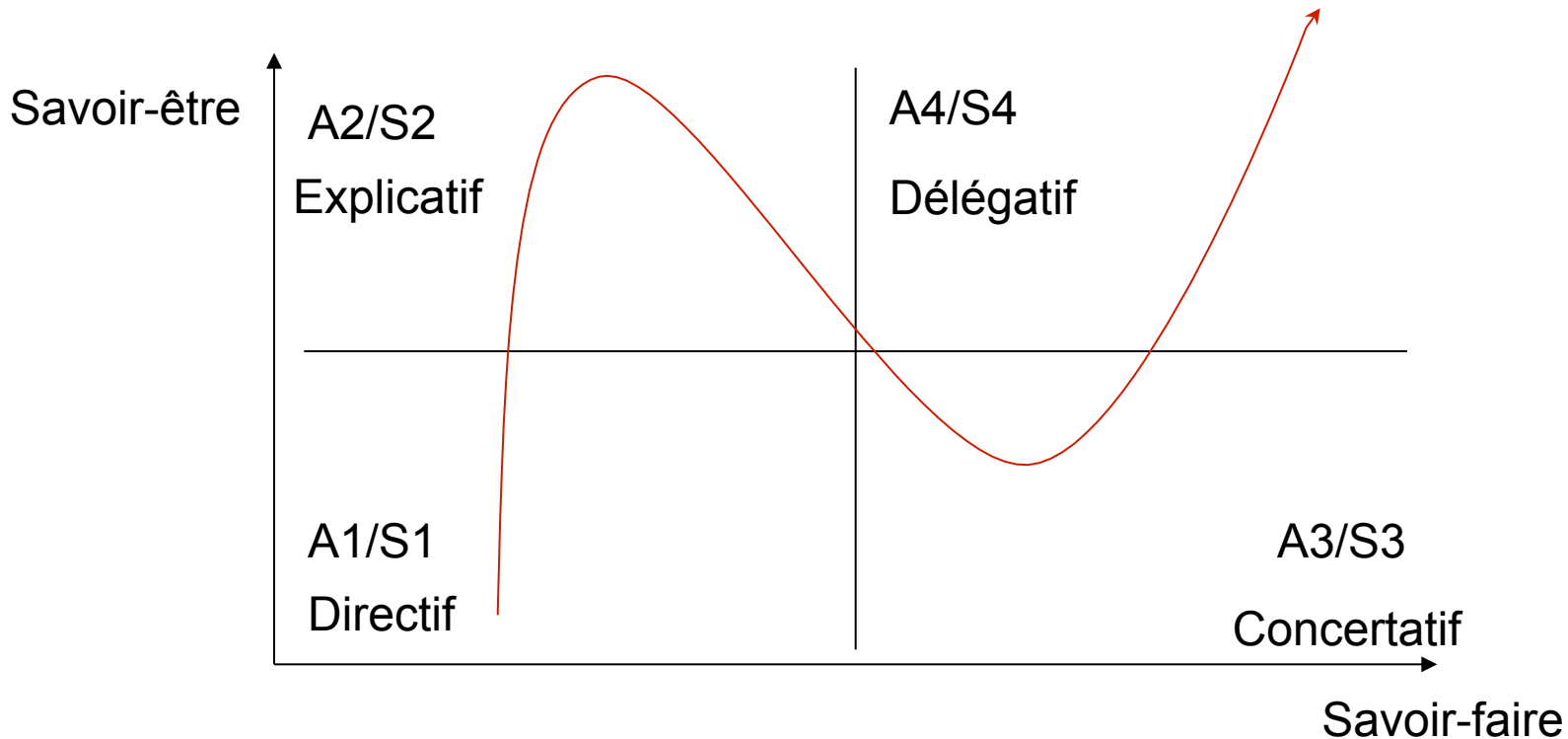
# Le management situationnel

## 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





# Typologies de fonctionnement

	Expert	Manager	Leader
Centré sur	<b>LE CONTENU</b> Le métier La technique	<b>LES PROCESSUS</b> Les relations: les individus, les méthodes de travail, les métiers L'organisation: la cohésion de l'équipe	<b>LE SENS</b> La vision stratégique La cohérence entre potentiel humain, la structure et la stratégie Les moyens dont l'équipe à besoin pour être proactive dans son environnement
Sait répondre à la question	Quoi et comment <b>faire</b>	Quoi et comment <b>faire faire</b>	<b>Pourquoi</b> (raisons) et <b>pour quoi</b> (finalité) faire

# Typologies de fonctionnement

	Expert	Manager	Leader
Est reconnu sur	Son autorité de compétence	Sa capacité à animer et à motiver	Sa capacité à agir sur un environnement
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Référence métier</li> <li>•Connaît le terrain</li> <li>•Est un exemple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sait faire obtenir des résultats</li> <li>•Sait faire travailler ensemble</li> <li>•écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Est le porte parole</li> <li>•Crée des alliances</li> <li>•Gère la complexité</li> <li>•Fait partager une vision</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Avoir une vision trop limitée</li> <li>• Peut empêcher le développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oublier les valeurs techniques</li> <li>•Exagérer la fusion de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Etre trop centré sur la vision</li> <li>•Oublier sa responsabilité technique</li> </ul>

# Fixer des objectifs et contrôler

# Fixer des objectifs

- **Qu'est-ce qu'un objectif**

Engagement personnel d'atteindre un résultat clairement et précisément identifié dans un délai défini

- **Les points clés:**

- L'objectif peut être proposé par le collaborateur, par le manager, il peut être négocié ou non et doit être accepté par les deux parties
- Les moyens doivent être déterminés et peuvent être négociés surtout si l'objectif n'est pas, lui, négociable
- Les indicateurs de mesure doivent être défini
- La notion d'engagement personnel est décisive

# Les caractéristiques de l'objectif

## ⊙ Les 3 C

- Concret
- Clair
- Compréhensible

## ⊙ Le SMART

- S pécifique
- M esurable
- A mbitieux
- R éaliste
- T imer

# Les indicateurs de mesure

L'objectif doit être évaluable.

Les **indicateurs de mesure** font l'objet d'un accord réciproque.

**L'indicateur peut être:**

- Quantitatif: chiffres, temps, données
- Qualitatif: observations, témoignage, rapport, enquête de satisfaction.

**Dans tous les cas il est concret et factuel**

# Contrôler les résultats

- Contrôler c'est :

- Constater et **analyser les écarts** avec le collaborateur
- Rechercher avec lui des **actions correctives** concrètes
- Vérifier la validité des **solutions** et l'adhésion du collaborateur
- **Rappeler l'objectif** à atteindre

- Attention :

- La **fréquence** du contrôle dépend de l'autonomie du collaborateur
- Le contrôle **porte sur le futur** plus que sur le passé
- **Les modalités du contrôle** sont définies lors de la fixation de l'objectif
- Aux comportements **accusateurs** et aux **jugements de valeur** sur les personnes

# Donner du sens au contrôle

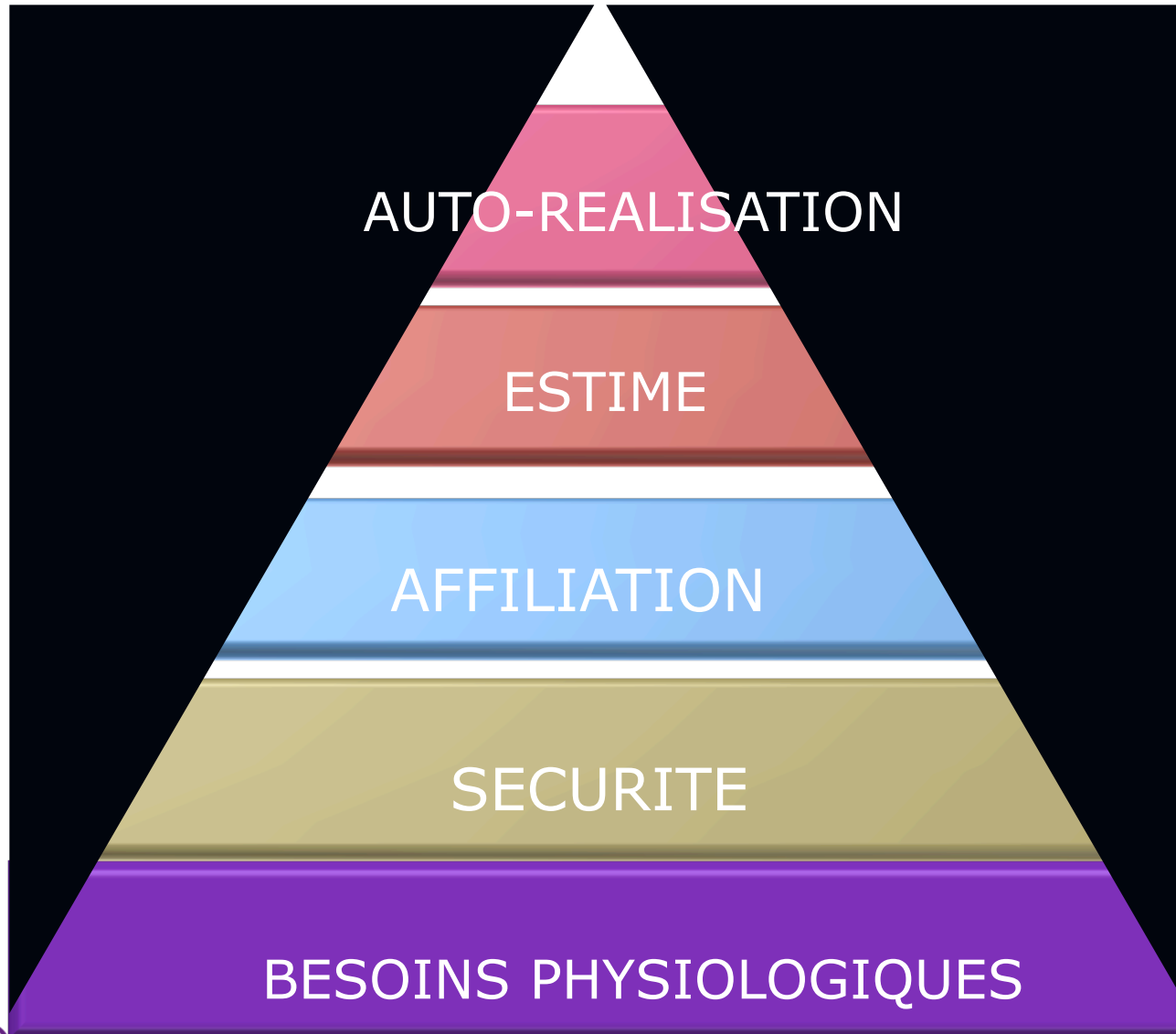
Accepter le contrôle et le faire accepter en le présentant comme:

- Un support qui facilite la prise de risque
- Un outil de pilotage pour garder le cap
- Un cadre structurant qui donne des repères dans un contexte changeant
- Un moyen d'évolution qui permet la mesure des écarts, les ajustements, les remises en question?
- Un processus objectif de reconnaissance du collaborateur



# **Créer les conditions favorables à la motivation**

# Les leviers de motivation: Maslow



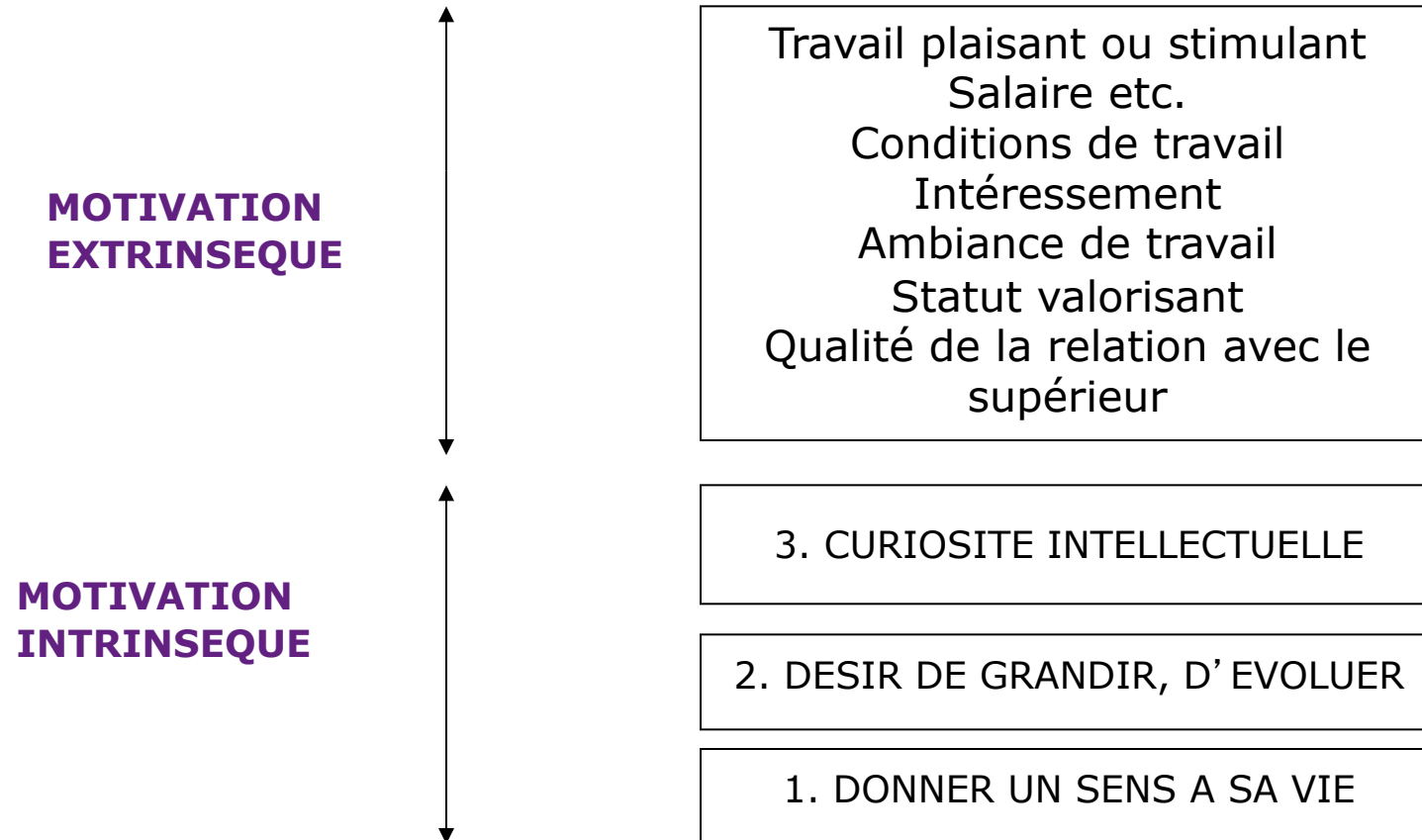
# Les leviers de motivation: Herzberg

D'après les travaux d'Herzberg « Le travail et la nature de l'homme » (1971)

<i>Facteurs d'insatisfaction</i>	<i>Facteurs de satisfaction</i>
Facteurs d'environnement "Ce que l'on fait pour moi"	Facteurs liés à la fonction "Ce que je fais"
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ les conditions de travail</li><li>➤ les politiques de l'entreprise (style de direction, réglementation écrite, traditions de l'entreprise, culture...)</li><li>➤ la rémunération</li><li>➤ les relations chefs – subordonnés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ les possibilités d'accomplissement personnel (tâche utile, tâche nécessitant une créativité, un apport personnel, tâche ayant un sens, de A à Z...)</li><li>➤ la considération pour les résultats obtenus</li><li>➤ le contenu de la fonction (marge de manœuvre)</li><li>➤ les possibilités de croissance des responsabilités</li><li>➤ les possibilités de promotion.</li></ul>

# Les leviers de motivation: Le Saget

D'après Myriem Le Saget. Extrait du « Manager Intuitif ».Dunod1992



# L'évolution des approches

	Motivations de première génération (1900-1950)	Motivation de deuxième génération (1950-1990)	Motivation de troisième génération (après 1990)
<b>Conceptions sur l'homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Tout le monde est pareil »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« On peut classer les individus par grandes catégories »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Chaque personne est particulière »</li> </ul>
<b>Au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions identiques pour tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle de solutions selon les cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions sur mesure, unique pour chaque personne à l'intérieur d'un système complexe</li> </ul>
<b>Epoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrialisation</li> <li><b>TAYLOR</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mouvements des relations humaines</li> <li><b>MASLOW</b></li> <li><b>HERZBERG</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensée systémique et vision globale</li> <li>Management intuitif</li> <li><b>LE SAGET</b></li> </ul>
<b>Moteur de la motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peur/espoir</li> <li>Avantages matériels ou financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecoute des salariés</li> <li>Adaptation des postes</li> <li>Reconnaissance de la contribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité d'expression et réalisation de soi</li> <li>Motivation intrinsèque</li> </ul>

# Conseils pour dynamiser votre équipe

- ✓ Définir clairement les règles du jeu
- ✓ Fixer des objectifs et contrôler
- ✓ Leur poser fréquemment des questions, solliciter leur avis
- ✓ Chercher des solutions avec eux, créer de la variété
- ✓ Pour chaque problème, demander au moins une solution.
- ✓ Reformuler
- ✓ Utiliser les mécanismes de la délégation
- ✓ Donner de l'autonomie
- ✓ Donner de l'information
- ✓ Lancer des défis

# Les signes de reconnaissance

	Positifs	Négatifs
Conditionnels	Vos dossiers sont bien classés	Certains clients se sont plaints de la façon dont vous leur répondez.
Inconditionnels	J' aime travailler avec vous	vous êtes nul, vous ne comprenez rien

## LES 4 QUALITES DU SIGNE DE RECONNAISSANCE POSITIF

- DOSE
- PERSONNALISE
- ARGUMENTE
- SINCERE

## LES 5 LOIS DU SIGNE DE RECONNAISSANCE

- Savoir RECEVOIR
- Savoir DONNER
- Savoir REFUSER
- Savoir DEMANDER
- Savoir S' EN DONNER à soi-même