



# Le manager

M2 IEAA  
Université de Lille 1

2015 - 2016

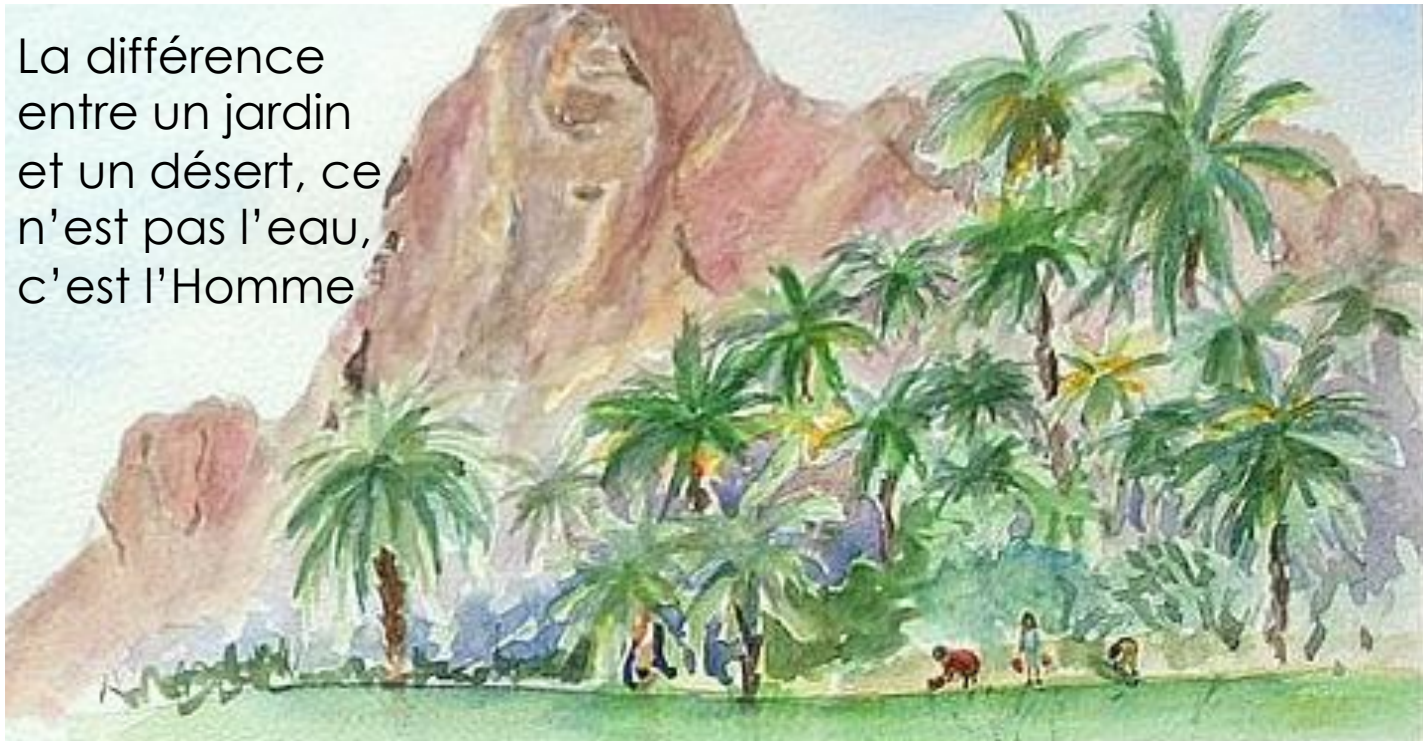
---

# Le manager

1. *Warm up !*
2. Un manager, c'est qui ?
3. Un manager, ça fait quoi ?
4. Le groupe, l'équipe ?
5. *Team building : le Marshmallow Challenge*

# Introduction

La différence  
entre un jardin  
et un désert, ce  
n'est pas l'eau,  
c'est l'Homme



# *1. Warm up !*



Th1 - M2 IEEA 15/16 - Lille 1 - J. RIBEROT

# 1. *Les compétences managériales du sergent HARTMAN*

## **Communication**

- Écoute attentivement ?
- Fournit les informations essentielles ?
- Communique clairement ?
- Remporte l'adhésion ?

# 1. *Les compétences managériales du sergent HARTMAN*

## **Leadership**

- Inspire la confiance ?
- Motive les autres ?
- Donne le cap ?
- Favorise l'expression de l'innovation ?

# 1. *Les compétences managériales du sergent HARTMAN*

## **Gestion de l'équipe**

- Crée un climat favorable ?
- Se rend disponible ?
- Sollicite la participation ?
- Favorise le développement des compétences ?

# 1. *Les compétences managériales du sergent HARTMAN*

## **Gestion des tâches**

- Définit les objectifs et priorités ?
- Planifie les tâches ?
- Fait preuve de flexibilité ?
- Délègue efficacement ?



# 1. *Les compétences managériales du sergent HARTMAN*

## **Gestion stratégique**

- Anticipe les risques et les opportunités ?
- Possède une vision à long terme ?
- Articule les décisions à la vision ?
- Sait prendre les décisions délicates ?

## 2. Un manager, c'est qui ?

### Focus sur le manager intermédiaire

*On en a tous une vision différente... selon la place que nous occupons !*





## 2. Un manager, c'est qui ?

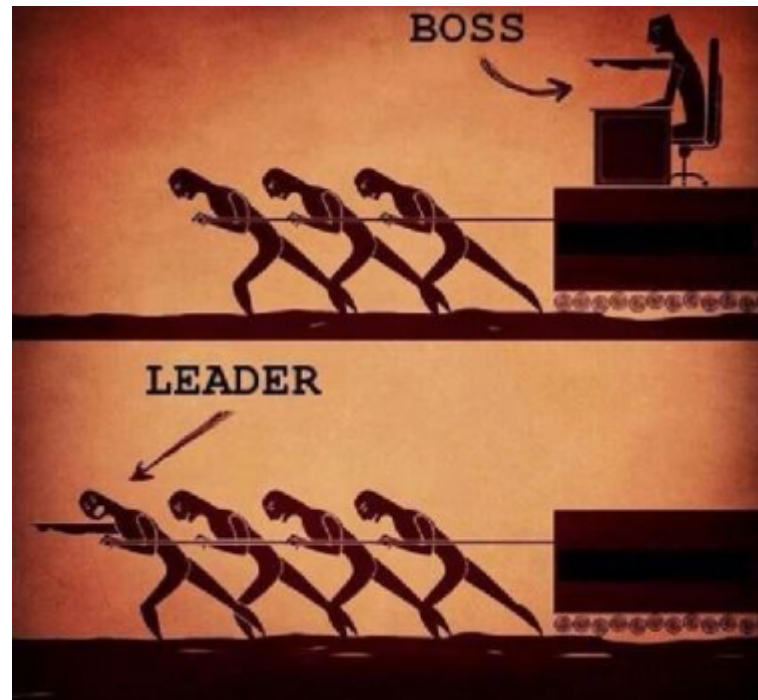
### Focus sur le manager intermédiaire

- Un homme de **résultat**
- Un **animateur** d'équipe
- Un **responsable** d'activité, de projet, d'un service...
- Un donneur de « **sens** » à l'action

« Un chef, une mission, des moyens »

## 2. Un manager, c'est qui ?

### Leadership vs Management ?



## 2. Un manager, c'est qui ?

### Leadership vs Management ?

- Des concepts de nature différentes
  - Leadership = **capacité à agir**, pour mobiliser dans une direction donnée une ou plusieurs personnes
  - Management = une **fonction nécessaire** à l'obtention d'une performance ( comme la direction ou la production)

## 2. Un manager, c'est qui ?

### Leadership vs Management ?

Pouvoir = capacité d'une personne à obtenir d'une autre personne ce qu'elle n'aurait pas fait autrement

3 types de pouvoir : statutaire, organisationnel et personnel

**Pouvoir personnel** = quintessence du leadership : pouvoir reconnu par ceux sur lesquels on l'exerce, lié au respect et à l'admiration.



### 3. Un manager, ça fait quoi ?

#### Sa démarche

##### COMPRENDRE

Par des diagnostics partagés (faits, opinions, sentiments, symboles)  
Analyser l'activité à manager, les styles de management  
Considérer la stratégie (sens, direction) et l'organisation (cohérence avec la stratégie)

##### DÉCIDER

Élaborer des scénarii  
Hiérarchiser, prioriser, arbitrer  
Se concerter, négocier, valider  
Définir les objectifs et la démarche

##### AGIR

Sur :  
Les acteurs  
Les structures  
Les matériels  
Soi-même

C'est :  
Organiser  
Animer  
Communiquer  
Former

##### ÉVALUER

Les résultats collectifs et individuels  
Réajuster, adapter les plans d'action  
Faire des retours, rendre des comptes  
Construire et suivre des tableaux de bord



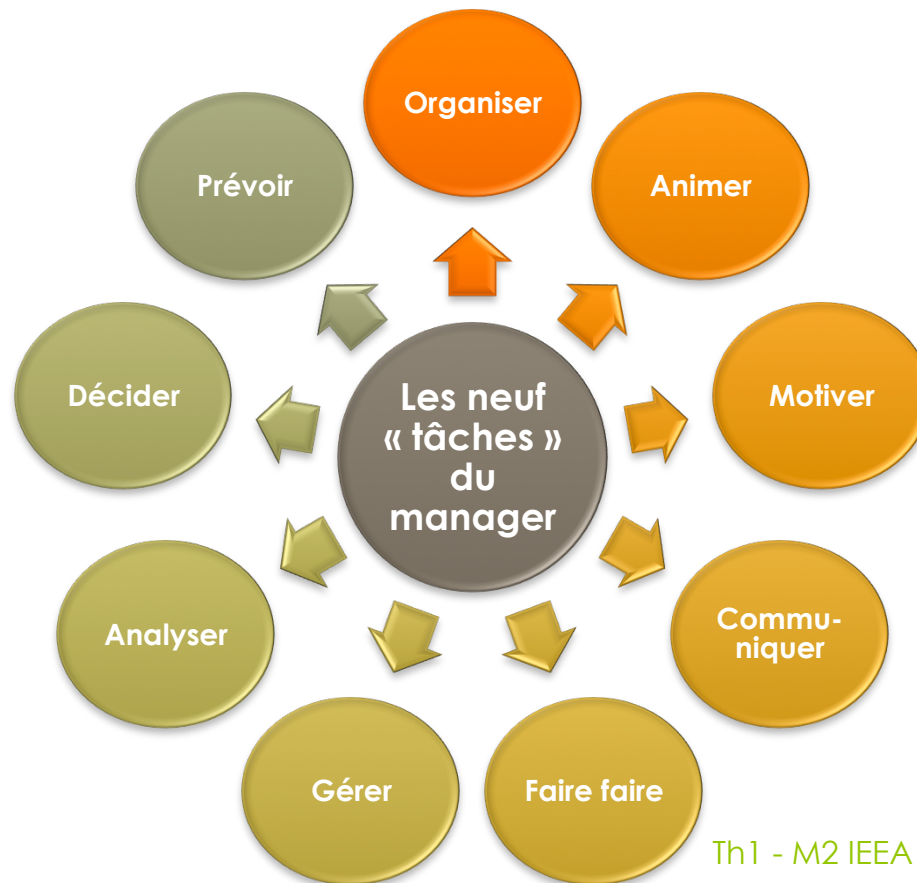
### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**Ses activités tournent autour de 4 dimensions**





### 3. Un manager, ça fait quoi ?



### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**ORGANISER = tracer le cadre de travail**

- **Les hommes**

- Recrutement, activités...

- **Les moyens**

- Locaux, mobilier, outillages, informatique...

- **Le cadre de travail**

- Structure, règles, méthodes...

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**ANIMER = donner le mouvement**

- **Créer des équipes**
- **Favoriser les échanges**
  - Réunions
  - Contacts informels
- **Créer la dynamique**
  - Définir les objectifs
  - Donner une vision de l'avenir
  - Encourager l'innovation

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**MOTIVER = moteur de l'individu et de l'équipe**

- **Donner de l'intérêt au travail**
  - Découpage du travail, responsabilités
- **Faire participer à l'effort commun**
  - Informer, décloisonner
- **Créer un climat agréable**
  - Locaux, climat de travail : efficacité sans stress
- **Donner les signes de reconnaissances**
  - Intérêt à la personne, intérêt à son travail
- **Récompenser et promouvoir**

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**COMMUNIQUER = construire du lien**

- **Communiquer avec son équipe**
  - Pour s'informer, pour s'intéresser aux personnes et à leur travail, pour comprendre les problèmes, pour informer
- **Communiquer avec l'extérieur**
  - La direction, les autres services, les clients, les fournisseurs
- **Organiser les communications**
  - Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, relations extérieures
- **Favoriser la communication**

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**FAIRE FAIRE = déléguer**

- **Déléguer**

- Définir la mission ou la tâche, s'assurer de sa possibilité de réalisation, en déléguer la responsabilité

- **Contrôler**

- S'informer (écouter et se faire un jugement), tirer des conclusions

- **Soutenir**

- Psychologiquement (compréhension), en endossant les décisions de son collaborateur, en donnant les moyens nécessaires

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**GÉRER = s'occuper du quotidien et du personnel**

- **La « production » (études, documents, produits)**
  - Le « réalisé », les aléas
- **Les coûts**
  - De développement, de production, de série
- **Le temps**
  - Planifier, contrôler l'avancement, gérer son propre temps
- **Les hommes**
  - Recrutement, adéquation à l'emploi, gestion des conflits

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**ANALYSER = prendre du recul**

- **Déterminer les critères de mesure**
- **Analyser la productivité**
  - Réalisé //prévision, les problèmes à résoudre
- **Analyser l'évolution des coûts**
- **Analyser l'évolution des délais**
- **Analyser la situation du personnel**
- **S'analyser**
  - Maîtrise de son temps, ses problèmes relationnels, ses connaissances (évolution, formation), ses aspirations



### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**DÉCIDER = trancher et convaincre**

- Chercher à établir des consensus mais de toute façon : **TRANCHER**
- **Décider en matière d'organisation**
- **Décider les actions correctives**
  - Concernant la production
  - Concernant les hommes

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

**PRÉVOIR = anticiper les évolutions**

- **L'évolution des besoins**
  - Axes de recherche, nouveaux produits
- **L'évolution des financements**
  - Contrats, investissements
- **L'évolution du personnel**
  - Formation, promotion, mutations, embauches
- **L'évolution des moyens**
  - Locaux, outillages, méthodes de production
- **Une planification à long terme**

### 3. Un manager, ça fait quoi ?

#### **Le jeu des 7 erreurs du manager**

- Ne pas communiquer d'objectifs clairs (et réalistes)  
→ SMART : *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*)
- Ne pas donner de *feedback* (positif ou négatif)
- Être centré sur soi (i.e. rester à distance de l'équipe)
- Mal gérer son stress et ses émotions
- Se montrer robot et sans humanité
- Vouloir à tout prix contrôler et sécuriser
- Manquer de cohérence

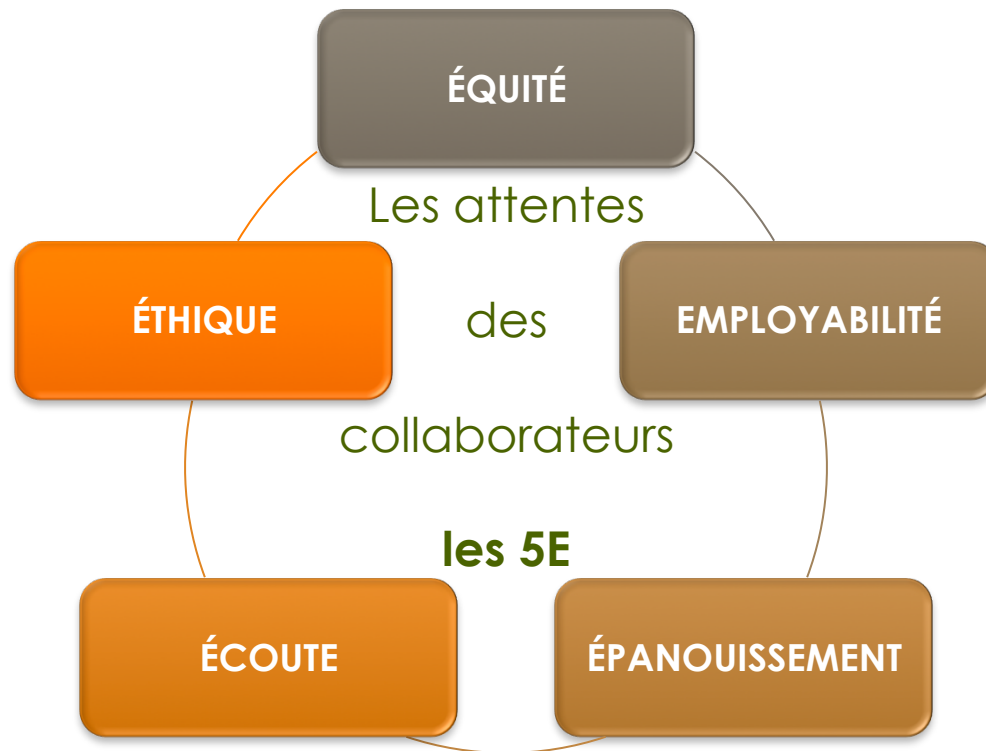
# 4. Le groupe, l'équipe ?

**Le groupe devient une équipe quand il ajoute de la coopération à la coordination**

Coordination	Coopération
Centrée sur l'organisation	Centrée sur les hommes
Nécessaire quand il faut mettre l'accent sur l'anticipation et la planification	Nécessaire quand il faut mettre l'accent sur la créativité et l'implication
Valorise le rôle de chacun	Valorise le rôle du groupe
Nécessite de la concentration et l'analyse	Nécessite de l'écoute et de la remise en question
Apporte de la sécurité	Apporte de l'innovation
Centrée sur le résultat, compatible avec un style de management directif ou persuasif	Centrée sur la mobilisation du groupe, compatible avec un style de management participatif
Agit sur la cohérence de l'ensemble	Agit sur la cohésion de l'ensemble



## 4. Le groupe, l'équipe ?



## 5. *Team Building – le Marshmallow challenge*

### Objectif

Construire en **20 minutes** une **structure autoportée** permettant de **soutenir un chamallow**.

### Matériel

20 spaghettis + 1 rouleau de scotch + 1 chamallow + 1 morceau de ficelle

### Équipe

1 manager + 1 observateur + 3 à 4 équipiers

## 5. *Team Building – le Marshmallow challenge*

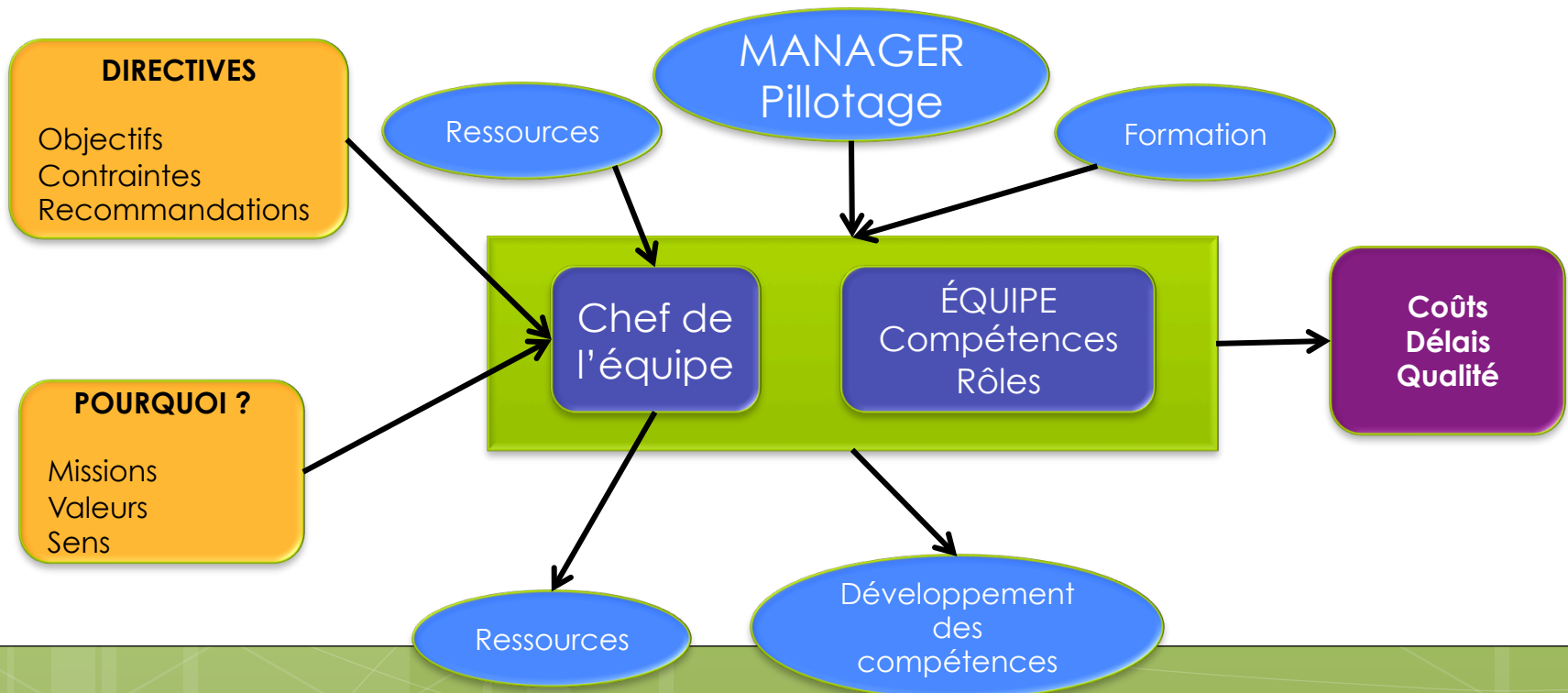
Cet exercice est centré sur la dimension collective des équipes au sein d'une organisation.

Il permet de faire des parallèles avec la vraie vie en déclenchant des prises de conscience et des prises de recul par rapport au quotidien.

# 5. Team Building – le Marshmallow challenge

## Analyse

Utilisation du schéma systémique de l'équipe





# Conclusion

**« Quand le manager s'arrête les hommes  
s'assoient,  
Quand le manager s'assoit les hommes se  
couchent,  
Quand le manager se couche les hommes  
meurent. »**

*Adapté librement d'une maxime populaire*

# Références

Aubry K. (2011). *7 erreurs clés pour un manager*. L'œil du Kolibri.

Chatenay Y. (2014). *Management : fiches pratiques*. Conseil et formation.

Cristol D. (2013). *Management et communication : 100 exercices*. Issy les moulineaux : ESF éditeur

Emery M. (2014). *Management et gestion de projet*. Blog.

Gilbert P., Guérin F. & Pigeyre F. (2005). *Organisations et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux*. Paris : Dunod

Isoré J. (2014). *Coordination et coopération*. Blog du management.

Kubrick S. (1987). *Full Metal Jacket*. Extrait du film.

Roland E. (2012). *Construire, s'amuser, manager: petit exercice de sensibilisation à l'usage des honnêtes managers*. Tremplin RH (blog Oser Oser)

# Bonus

*Le management vient-il du  
public ou du privé ?*

# Bonus

## Le malentendu de l'origine géographique

*Management* est un vieux mot **français** d'origine latine venant de *manus* (la main), proche de l'italien *maneggiare* (manier-conduire)

# Bonus

## Le malentendu du sens

Trois types de confusion :

- **Limitation** à la notion **d'animation** en oubliant la stratégie, l'organisation, le pilotage
- **Assimilation** à l'idée **d'encadrement** en oubliant les processus
- **Association** à l'objectif de **profit**

# Bonus

## Le malentendu de l'ancienneté

- ◉ Un mot fort ancien
- ◉ Contenu actuel attribuable à Fayol (1926)  
→ structuration de la fonction de direction en 5 composants :
  - ◉ Planifier
  - ◉ Organiser
  - ◉ Commander
  - ◉ Coordonner
  - ◉ Contrôler

# Bonus

## Le malentendu du champ d'application initial

- Rien n'indique que le management vienne plus du privé que du public
- Les premières grandes organisations **finalisées** étaient des arsenaux
- Les travaux des premiers théoriciens du management portaient souvent sur des organismes publics