

Leadership et Management d'équipe

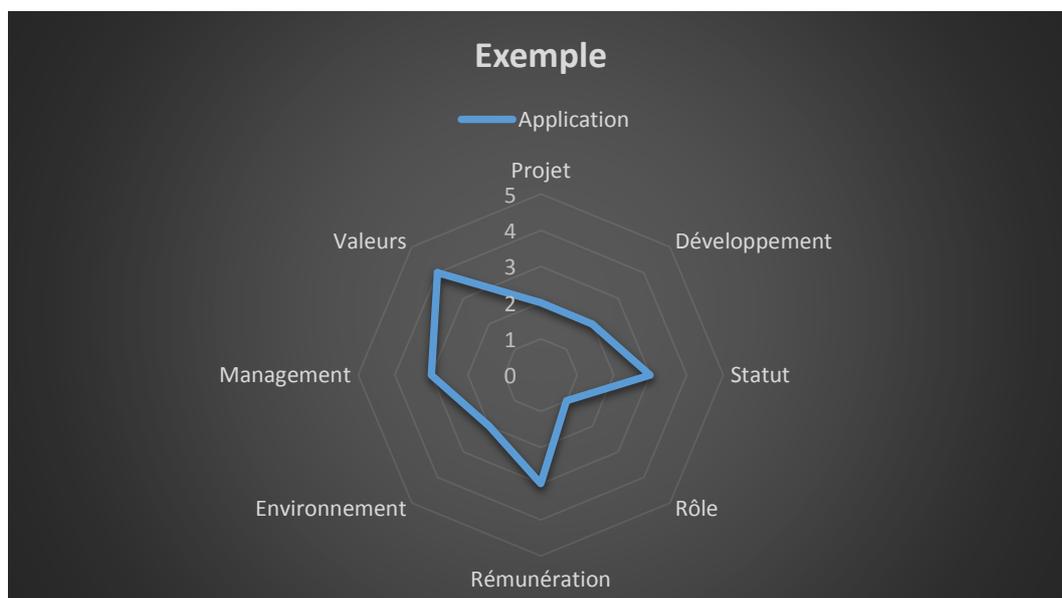
Introduction au Management d'équipe

- **Le cercle vertueux**

La **performance** est essentielle pour la réussite de l'entreprise. Elle nécessite la **mobilisation** des salariés, il faut parvenir à la faire. Cela amène une **rétribution**, suite logique à une bonne mobilisation qui a amené de bonnes performances. Tout cela devrait amener, au terme de notre carrière personnelle, la **réalisation personnelle**. La finalité managériale revient donc à faire fonctionner notre travail autour de ces 4 points.

- **Les fondamentaux de la relation professionnelle : les huit piliers de la rétribution (récapitulés ici)**

- 1) **Rémunération** : attractivité et compétitivité, valorisation des performances, efficacité des performances, clarté et équité
- 2) **Valeurs** : formalisation et cohérence, adhésion personnelle, fierté d'appartenance, communication interne
- 3) **Management** : style de management, soutien et accompagnement, reconnaissance, leadership
- 4) **Statut** : Moyens techniques et ressources, accès à l'information, environnement et image sociale, équilibre vie pro – vie perso
- 5) **Développement** : formation et coaching, développement personnel, perspectives d'évolution, [GPEC \(gestion prévisionnelle des emplois et des compétences\)](#)
- 6) **Environnement** : ambiance de travail, locaux et situation géographique, support et information, modernité (certains rêvent un peu d'avoir leur bureau, avec la photo de famille, l'encart avec son nom et son poste..)
- 7) **Rôle** : intérêt du poste, autonomie et responsabilités, impact sur l'organisation, prise d'initiatives
- 8) **Projet** : visibilité sur l'avenir, ambition et motivation, crédibilité du leadership, sécurité et confiance



- **La finalité managériale (réflexion individuelle)**

Afin d'alimenter en permanence le cercle vertueux, comment définiriez-vous en une phrase la finalité managériale ?

- ➔ **Le manager crée les conditions pour que chacun de ses collaborateurs identifie en quoi sa contribution à l'effort collectif va servir ses aspirations personnelles**

NB : le lien entre mobilisation et réalisation est ici fait.

- **Principes de base du management : Méthode S'MORAE**

- ➔ **S : Le manager porteur de SENS.** Cela ne doit pas l'empêcher de demeurer gestionnaire (prendre en compte des projets professionnel et personnel de son équipe), opérationnel (développement stratégique de l'entreprise), ni de gérer les RH (organigramme, cible). Il gère, projette, pilote et développe

- ➔ **M : Le manager doit MISSIONNER.** Tout d'abord, la définition de poste doit avoir un intitulé clair et explicite, avec ses activités principales, sa finalité, le rattachement hiérarchique dans l'organisation, le niveau d'encadrement, la responsabilité de biens et de personnes (càd les spécificités : délégation de pouvoir par exemple), le périmètre d'action, l'impact économique, et enfin les compétences clé.

Le référentiel de compétences est large : dimension professionnelles (connaissances, savoir, savoir-faire et attitudes), stratégique (potentiel, initiative et force de proposition, contre-pouvoir) et collective (travail d'équipe, culture d'entreprise, relations interpersonnelles)

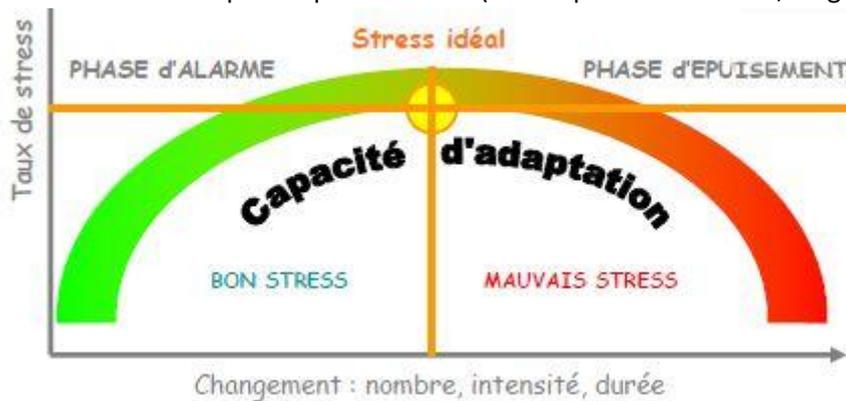
Description concrète du niveau attendu : « Apprend », « Fait avec supervision », « Fait en toute autonomie », « Excellent ».

- ➔ **O : Manager par OBJECTIFS.** Modèle EPE : efficacité, performance, efficacité. Par ailleurs, fixer des objectifs avec méthode. Il s'agit d'identifier les zones de confort. On va parler du **triangle de surmobilisation**, c'est-à-dire de déployer des énergies au-delà de la normale. Cela permet un travail de qualité (efforts d'amélioration continue), un impact collectif (efforts de coordination spontanée) mais aussi un déploiement stratégique (efforts d'amélioration stratégique).

- ➔ **R : Manager Homme RESSOURCES.** SELF MANAGEMENT. Organiser l'activité, répartir le travail, faire des (dé)briefing, préparer des réunions, sanctionner, planifier, informer, s'adapter aux urgences... ➔ « Le management des autres ne commence-t-il pas par le management de soi-même ? »

6 dimensions du management de soi : visibilité (via réseaux sociaux ou réseaux internes), compétences (bien se connaître, être moteur de sa formation, développer sa prise d'initiatives, cultiver ses spécificités), motivation (l'optimisme est de rigueur, mais un optimisme réaliste, + un travail-plaisir, savoir gérer le stress...), expérience (acteur et moteur de son parcours, pro-activité, adaptabilité, prise de risque), organisation (gestion des temps et des priorités), équilibre (personnel et professionnel)

Loi d'ILLICH : au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît. Doubler la quantité de travail ne double pas la productivité. (Stress positif = moteur, négatif = contreproductif)



Loi de PARKINSON : même principe, doubler les ressources ne signifie pas diviser le temps par deux. Coordination + réunion + management = investissement temps (optimisation !) « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

Loi de CARLSON : Tout travail interrompu prendra plus de temps que s'il est effectué en continu (évaluer la bonne durée).

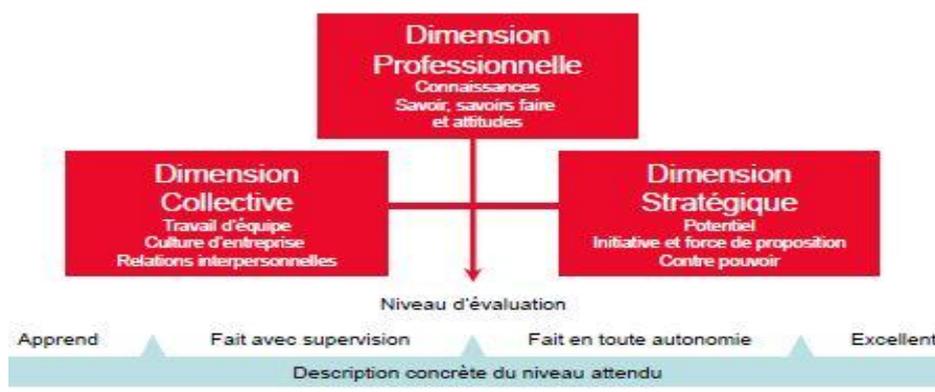
Loi de PARETO : 20% de mon temps = 80% de mon résultat

Ne pas oublier : déléguer, c'est répartir les tâches et gagner du temps. Mais tout n'est pas délégable : agir avec parcimonie.

➔ **A : Le manager ADAPTATIF. Leadership situationnel.**

- Style directif : rôle : diriger, tuteur. Donner des instructions, quelques explications, plannings, etc. Le manager écoute peu et parle beaucoup, répond avec précision, privilégie la communication écrite.
- Style démonstratif : rôle : mobiliser, coach. Beaucoup d'explications, mise en valeur des projets, encouragement de la personne et du groupe. Le manager parle beaucoup, répond aux objections, suscite des questions.
- Style associatif : rôle : impliquer et mobiliser, mentor. Le manager écoute, conseille, prend en compte les idées de ses collaborateurs, négocie, cherche des partenariats, passe des contrats avec ses collaborateurs.
- Style délégatif : rôle : responsabiliser, fédérateur. On définit des missions, des objectifs que le collaborateur mènera lui-même, l'initiative vient du collaborateur et du manager. Ce dernier exprime sa confiance et aide indirectement. Il évalue les résultats avec le collaborateur.

➔ **E : Le manager EVALUE. 3 principales dimensions : professionnelle, collective, stratégique.**



10 attitudes gagnantes du manager efficace

COMMUNIQUER	IMPLIQUER
ETRE EXEMPLAIRE	ETRE EXIGEANT
FAIRE CONFIANCE	COORDONNER
ETRE EQUITABLE	ETRE RESPONSABLE
RESPECTER	MOTIVER

- **Mise en situation opérationnelle – procéder par ordre :**

- **Sens :** Présenter le « quoi » et le « pourquoi »
- **Missionner :** Expliquer clairement le « comment », et donner des précisions sur la façon de faire si besoin est
- **Objectifs :** Préciser les résultats attendus et délais, le « qui », le « quand », le « où » et le « combien »
- **Ressources :** Identifier les ressources à disposition, humaines et matérielles
- **Adapter :** Observer les réactions, associer, impliquer et adapter son discours
- **Evaluer :** Présenter le processus de contrôle et de suivi

Connaissance de soi et développement personnel

La connaissance de soi est le savoir qu'une personne acquiert sur elle-même, en termes psychologiques ou spirituels, au cours de sa vie à l'occasion de ses expériences.

La connaissance de soi-même est un ordre particulier de connaissance dans la mesure où le sujet connaissant et l'objet à connaître sont confondus, il est juge et partie. Cette difficulté centrale rend impérative une **recherche d'objectivité**.

- Différents objectifs :
 - Mieux se connaître
 - Améliorer sa relation à l'autre
 - Communiquer
 - Développer la créativité
 - Développer l'estime de soi
 - Gérer le stress et les émotions
 - Résolution des problèmes
 - Manager et motiver les personnes et les équipes
 - Recruter
 - Mener des entretiens efficaces
 - Développer son leadership
 - Développer sa performance
 - Gérer les conflits
 - Gérer le changement

Méthode née dans les années 1960 à Palo Alto (Californie). Eric Bern, fondateur de l'analyse transactionnelle, y a contribué. On peut aussi citer le Dr Karpman ([triangle dramatique de Karpman](#)).

Développement personnel : recherche de la réalisation personnelle -> profil de personnalité

➔ **Le développement personnel concerne l'individu, et impacte les organisations.**

Permettre à des groupes ou des individus de se remettre psychologiquement en leur faisant comprendre leur environnement. **Technique behavioriste**.

Tendance actuelle : dire aux entreprises d'apprendre aux gens à être ce qu'ils sont, et non pas à être comme on voudrait qu'ils soient. En gros, soyons nous-mêmes, avec nos qualités et nos défauts, pour parvenir à la **réalisation de soi** (*expression déjà vue en cours de vente, au sommet de la pyramide de Maslow*)

Connaissance de soi par le développement personnel : ce qu'on a d'inné d'abord, à la naissance, mais aussi l'acquis : ce qu'on obtient par l'expérience, par notre vécu. Notre acquis oriente notre propre développement personnel. L'expérience apporte au développement, par la connaissance !

→ Ensemble d'outils qui va permettre la connaissance de soi, des autres, de la communication, et qui va permettre dans un groupe d'exploiter au maximum son potentiel et celui des autres afin de s'adapter à un environnement parfois hostile.

Psychiatre : médecin ! Pas comme le psychologue. C'est donc le seul à être habilité à nous prescrire des médicaments.

Le psychanalyste doit avoir été lui-même psychanalysé pour pouvoir exercer. Cela lui apporte l'expérience nécessaire pour pouvoir pratiquer à son tour, et savoir comment faire. Incroyable mais vrai, un fou qui analyse un autre fou.

Dans les années 1980, on s'est inspiré du management sportif pour importer le coaching en entreprise. Le but ? Travailler sur la personne, faire en sorte de la rendre plus forte, donc plus efficace pour l'entreprise.

Coaching, à quoi ça sert ? Ça permet de savoir à quel type de personnalité auquel on appartient.

Un problème récurrent : le manque d'incitation à l'évocation : la communication est essentielle. On en a besoin, afin d'optimiser les relations au sein d'une équipe. En école, on nous apprend à accumuler les savoirs, mais pas à véritablement interagir.

La courbe du deuil : choc, puis déni, chute jusqu'à la déprime avant de remonter la pente et d'en tirer sérénité et confiance. France Télécom a fait sa pute en faisant en sorte de bloquer cette courbe sur le facteur dépression, summum de la détresse dans la courbe. Le but ? Se débarrasser des personnes dont on ne veut plus, et garder celles qui sont les plus aptes à gérer cette position.

Apprendre à gérer le stress et les émotions : Goldman (qui n'est pas Jean-Jacques) a travaillé sur l'intelligence émotionnelle. Le but ? Développer son quotient émotionnel (Q.E)

Pas d'émotion positive ni négative, cela dépend de notre réponse physiologique. L'émotion est bien gérée ou pas, selon la personne.

- La méthode arc-en-ciel (détaillée dans l'annexe à la fin de la fiche)
- L'analyse transactionnelle (voir plus bas)
- La méthode Belbin : travaille sur le rôle des personnes au sein de l'entreprise : leader, suiveur... Utilisée pour développer les compétences commerciales au sein de l'entreprise.
- Le creative problem solving (cas de conflits au sein de l'entreprise)
- L'ennéagramme
- Hypnose eriksonienne : libérer une personne d'émotions qui la travaillent encore pour arriver à l'en détacher. Sortir des zones traumatiques.
- L'intelligence émotionnelle : mettre les émotions au cœur de notre comportement, les voir et les gérer.
- Le triangle de Karpman
- La pyramide de Maslow (déjà vue en cours de vente)
- La process communication

- Process communication : 6 personnalités que chacun possède :

Rebelle
Promoteur
Rêveur
Persévérant
Travaillomane
Type empathique

→ La process communication apprend aux personnes à distinguer le type de personnalité prioritaire. On se rapproche des gens qui ont le même type de personnalités que les autres. Il y a des gens qui s'adaptent à très peu de personnes car elles ne font pas l'expérience d'un nouveau type de personnalité. La manière de dire les choses est plus importante que ce que l'on a à dire.

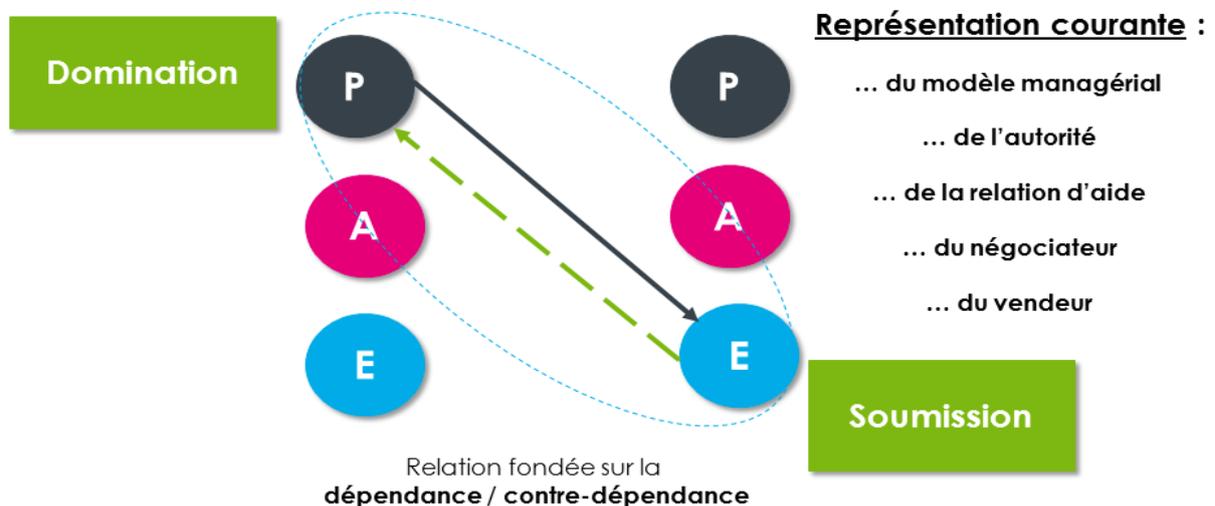
- Analyse fractionnelle d'Eric Berne :

P(arent) - : parent critique

P + : parent accompagnateur.

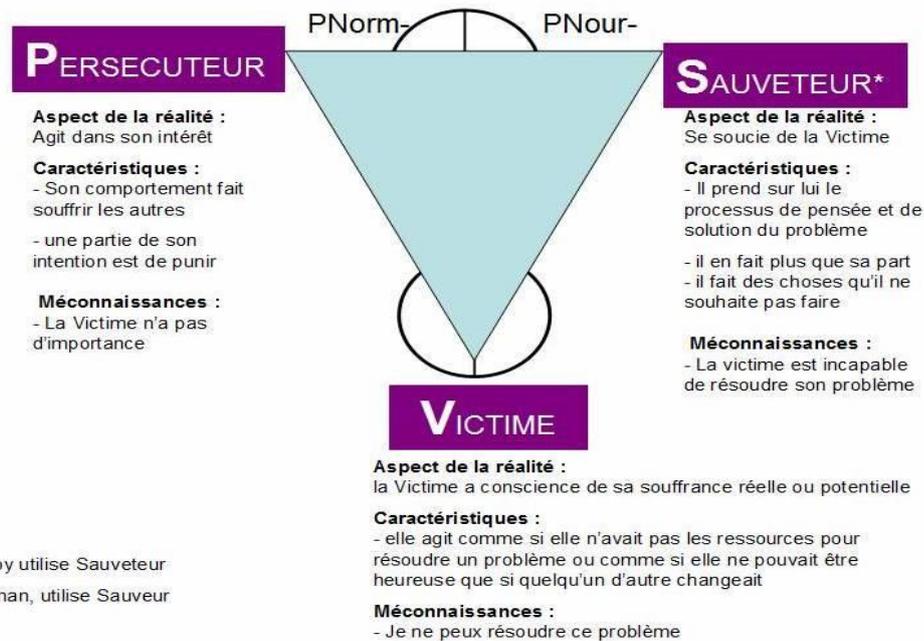
Adulte

E(nfant) : deux « moins » : le soumis ou le rebelle. Très antagoniste.



Exemple : si je me fais réprimander par mon manager, je peux avoir une réaction de type E - : rebelle (« vous n'êtes jamais content ») ou soumis (« je suis désolé, je ferai mieux »). Mais on peut avoir une analyse fractionnelle, objective, en demandant précisément (et diplomatiquement) à discuter du problème. Là, le manager peut rester en P -, ou au contraire être plus pédagogue et se rapprocher d'un P +.

→ Puis on passe au PSV : Persécuteur-Sauveur-Victime. C'est le **triangle de Karpman** évoqué précédemment :



2 types de croyance :

Limitante : Je ne serai jamais capable...

Facilitante : Se sentir capable de...

Application : vous recrutez une équipe, comment procédez-vous ?

(Une start-up, 5-6 personnes, application mobile)

- **Votre approche**

1 chef de projet

1 directeur technique

1 développeur

1 chargé de business développement

2 stagiaires (communication + prospection)

- **Votre réflexion**

Recrutements via les salons, les écoles, sites spécialisés (remix job, startup4Me)

- **Votre plan d'action**

Recrutements salons, prise de CV

Analyses CV, lettre de motivation

- Entretien avec le chef de projet
- Entretien avec le directeur technique (pour les développements) ou entretien avec le chargé de business développement (communication + prospection)
- Déjeuner avec les membres de la start-up (dans la start-up) après validation

- **Votre type de management**

Participatif mais avec une ligne directrice

Chaque personne peut apporter ses idées, tout en respectant les objectifs fixés

- **Votre communication**

Réunion formelle toutes les semaines, ou chaque partie fait un bilan de ses réalisations et objectifs à venir

Reste du temps → communication informelle

Gestion des conflits

- 3 sources de conflits : le relationnel, le pouvoir et les conditions de travail :

-Les conditions de travail : les bureaux mal conçus, les open-spaces, le bruit, la chaleur, le téléphone, la machine à café. Les CHSCT sont garants du bon espace des salariés en entreprise.

-Le relationnel : c'est le manque d'affinité, la différence de génération, les jalousies, le machisme et féminisme, les différences culturelles.

-Le pouvoir : les jeux entre les managers entre qui va avoir la plus grosse ~~est~~ équipe et le plus gros budget.

Les formes de conflits : l'agressivité, le déni (on ne conçoit pas qu'il y a un problème), le masque (la personne ne montre plus aucune émotion), la frustration (on ne veut pas aller au conflit pour ne pas faire de problèmes), l'humour (on prend cela à la dérision et on en fait une blague), le malentendu (incompréhension).

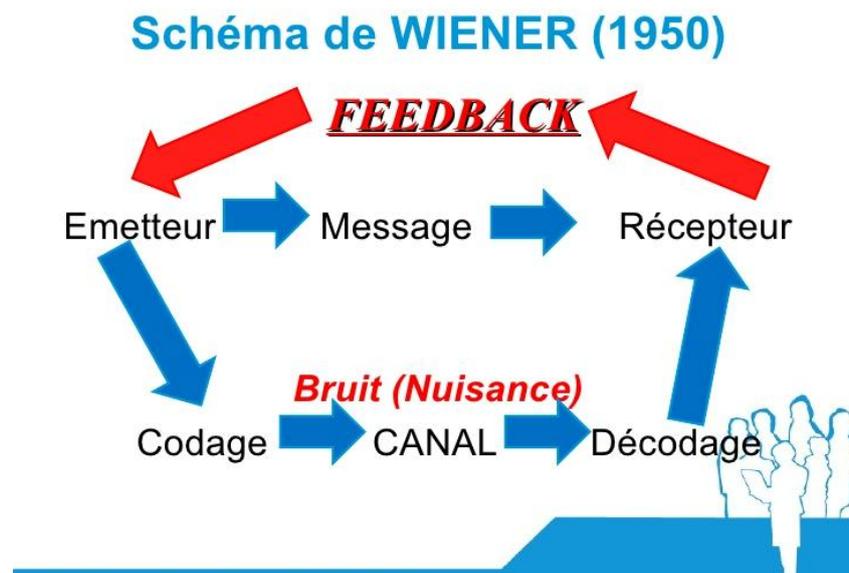
- **Le schéma de la communication**

Emetteur → message par un canal → Récepteur

Il peut y avoir des perturbations ou des parasites qui sont le bruit, la chaleur, l'émotion...

Pour l'émetteur : la langue, le ton de la voix, la gestuelle, l'expérience, la culture, les valeurs, l'éducation, l'entourage, les traditions, les émotions et la personnalité vont influencer dans l'émission du message.

Le message : **Feedback** (questions, reformulation, oui/non, hochement de tête).



Parfois, on prend des tics de communication pour réagir à certaines choses : **la généralisation, l'omission, la distorsion** (emploi de superlatifs, interprétation d'un comportement...). Cela agit comme des filtres au niveau de la communication : celle-ci est biaisée, parfois faussée en conséquence.

Ne pas hésiter à poser des questions afin de clarifier le mieux possible la situation (quoi, qui, quand, où, comment, pourquoi....)

- **Analyse transactionnelle :**

C'est un outil simple permettant de simplifier la relation avec les autres et de mieux se connaître.

Principaux modes de fonctionnement :

- **La passivité :** manque de prise d'initiative, et surtout tendance à s'excuser de manière récurrente. Personnes dans le doute, qui n'aiment pas être dans la lumière, qui tendent à se soumettre à l'autre. Souvent des hommes de l'ombre, de très bons seconds, énormément investis et perfectionnistes car veulent éviter tout conflit. Remise en question facile. Suradaptation. Grande capacité de remise en question.

NB : différence adaptation-suradaptation : dans le second cas, on est trop centrés sur le besoin de l'autre, on s'oublie au profit d'un autre. Les passifs ont une tendance récurrente à la suradaptation.

- **Le fonctionnement primaire :** j'attaque d'abord. Absolument persuadé que c'est la meilleure façon d'agir car ça nous donne un coup d'avance. Contrairement au passif, utilise le moi-je.
- **Le manipulateur :** beaucoup moins direct. Passer par un intermédiaire sera beaucoup plus efficace. Peut jouer la carte du charme. Avoir plusieurs coups d'avance, un jeu d'échecs quoi. « Petite » voix, on ne s'impose pas, ton de la confiance presque. C'est un peu faire sa pute quoi.
- **Assertif :** situation dans laquelle on a un peu des 3, mais sans aller trop loin : on se respecte et on respecte l'autre. Equilibre assez idéal.

Quelle valeur je me donne : réponse évidemment positive (+) ou négative (-) VS Quelle valeur je donne aux autres : dépend beaucoup de l'éducation reçue. **On peut passer d'un état à l'autre.**

+/-	+ / +
« <u>Je ne sais pas si j'ai le niveau, mais j'y vais quand même.</u> »	« <u>Allons-y.</u> »
<i>Agressif, combat, compétition, leader/chef. Peut mener à un sentiment de supériorité, colère, mépris.</i>	<i>Harmonie parfaite. Collaboration possible, relation gagnant-gagnant. Notion de respect présente. On est sûrs de soi et on a confiance en les autres. Emotion.</i>

-/-	-/+
<p><u>« J'abandonne. »</u></p> <p><i>Désespoir, fuite, démission.</i> <i>Peut arriver à des moments clé : après une rupture/divorce, crise de la quarantaine, après la perte de son emploi...</i></p>	<p><u>« Je ne pense pas pouvoir le faire, allez-y. »</u></p> <p><i>Retrait, culpabilité, admiration, silence.</i> <i>Peut mener à la dépression.</i> <i>Sentiment d'infériorité, par opposition au +/-.</i></p>

- **Application avec le triangle de Karpman**

Si on reprend le triangle de Karpman, le persécuteur et le sauveur sont en +/-, tandis que la victime est en -/+ ou -/-.

Les rôles changent dans ce triangle. On peut parfois être persécuteur sans le savoir. Le sauveur se sent exister en essayant de sauver les gens, et il a la reconnaissance des autres

Pour éviter le plus possible la situation du triangle dramatique de Karpman, plusieurs solutions : rester dans le factuel, communiquer, poser des questions pour comprendre (quoi, quand, pourquoi, comment, où, etc...), éviter la généralisation, les omissions ou la distorsion, réaliser le feedback, privilégier la reformulation, éviter les intermédiaires, cadrer ce qu'on dit.

DESC:

Description de la situation

Expression de son ressenti

Solution

Conclusion (ou conséquence).

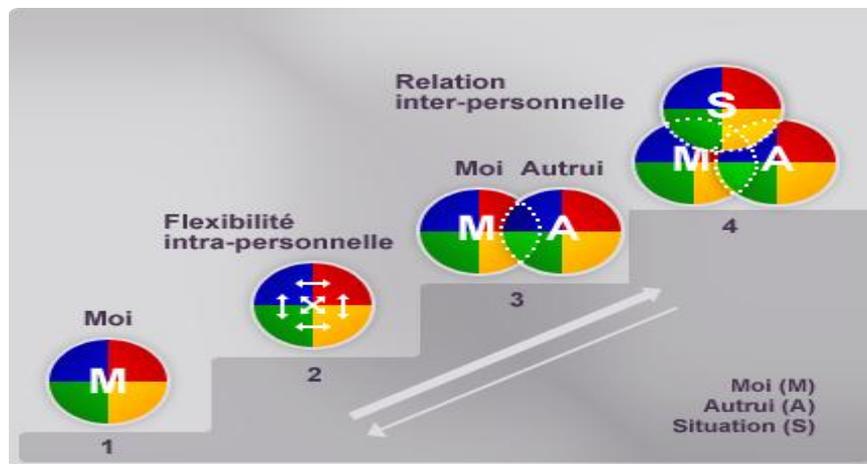
Annexe : description de la méthode arc-en-ciel

1. Les Principes et les Intérêts

- Fondée sur les études de C.G.Jung et de W.Marston, la méthode Arc-En-Ciel est une analyse du comportement, dans le cadre professionnel, largement validée par de très nombreux utilisateurs à travers le monde.
- Son objectif est d'analyser les comportements d'une personne ou d'un groupe de personnes par rapport à une fonction et à des objectifs donnés.
- Un questionnaire sert à établir un Profil de Comportement qui permet de mieux comprendre son propre système comportemental et de mieux apprécier celui des autres, facilitant la communication et les échanges.
- Son utilisation est particulièrement utile pour les recrutements, les formations ventes et management et la cohésion d'équipes.

Elle constitue, également, une aide importante pour optimiser les relations clients et faciliter la vente.

2. La Roue des Couleurs Arc-En-Ciel



Rouge : indépendance

Bleu : réfléchi, prudence

Vert : attention

Jaune : communication

3. Le Profil de Comportement Arc-En-Ciel

- Le Profil de Comportement Arc-En-Ciel est une analyse du comportement, générée à partir des réponses données à un questionnaire à "double déclaratifs" très élaboré. Son objectif est

d'étudier les comportements d'une personne ou d'un groupe de personnes par rapport à une fonction et à des objectifs donnés.

- Il permet d'affiner la connaissance de soi-même, de mieux apprécier les autres et de faciliter la communication et les échanges.
- Le Profil de Comportement Arc-En-Ciel permet de connaître le comportement naturel d'une personne ainsi que son comportement adapté, c'est à dire celui utilisé dans le cadre professionnel. La dynamique entre les deux, permet de travailler l'optimisation du comportement selon la fonction et la mission de la personne.

Son utilisation est particulièrement utile pour les recrutements, les formations ventes et management, la cohésion d'équipes et le repositionnement individuel.

4. Domaines d'utilisations

La Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel (AEC à l'international) s'applique :

- à la Vente
- au Management
- au Coaching
- à la Synergie d'équipe
- aux Ressources humaines