

communication, changement et leadership

CONSULTANT-FORMATEUR

A .ABDI

...ASSUMER LA RESPONSABILITE D'UNE OU DE PLUSIEURS EQUIPES EST L'UNE DES ATTRIBUTIONS D'UN CADRE. LE TRAVAIL EN EQUIPE S'IMPOSE RAPIDEMENT DANS LE MANAGEMENT COMME LA METHODE FAVORITE DE BEAUCOUP D'ENTREPRISES A MESURE QUE LES SYSTEMES HIERARCHIQUES TRADITIONNELS CEDENT LA PLACE A DES METHODES DE TRAVAIL FONDEES SUR L'EGALITE ET LA MULTIPLICITE DES TALENTS ET DES COMPETENCES....

POURQUOI DEVELOPPER LE MANAGEMENT D'EQUIPE ?



Pour la performance globale de l'entreprise, il est indispensable de:



Se donner des objectifs communs



Coordonner les contributions de chacun



Partager les bonnes pratiques



Développer une compétence collective



Réagir ensemble face aux imprévus

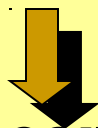
QU'EST-CE QU'UNE D'EQUIPE ?

ON DÉSIGNE PAR « ÉQUIPE » DES GROUPES ASSEZ DIFFÉRENTS

- ↘ **Equipe chirurgicale dans un bloc opératoire**
- ↘ **Equipe de secours dans un sauvetage en mer**
- ↘ **Equipe de copains s'organisant pour un voyage**
- ↘ **Equipe de foot pour gagner des matchs**
- ↘ **Equipe de sabotage dans une mission commandée**
- ↘ **Equipe de télévision dans un reportage**



FAIRE EQUIPE



**C'EST CE QU'ONT EN COMMUN LES MEMBRES
D'UNE EQUIPE AVANT TOUT**

**ET AYANT UNE MEME ORIENTATION VERS UN
BUT PARTAGE**

UNE EQUIPE C'EST ?



Un petit nombre de personnes



Orientées vers un but commun



Motivées pour atteindre l'objectif



RESULTAT VISE



Répartition des rôles et des tâches en ayant conscience de la complémentarité des uns et des autres



Ces personnes communiquent pour une coopération dans l'action



Elles ont un fonctionnement organisé, des règles, un cadre de référence

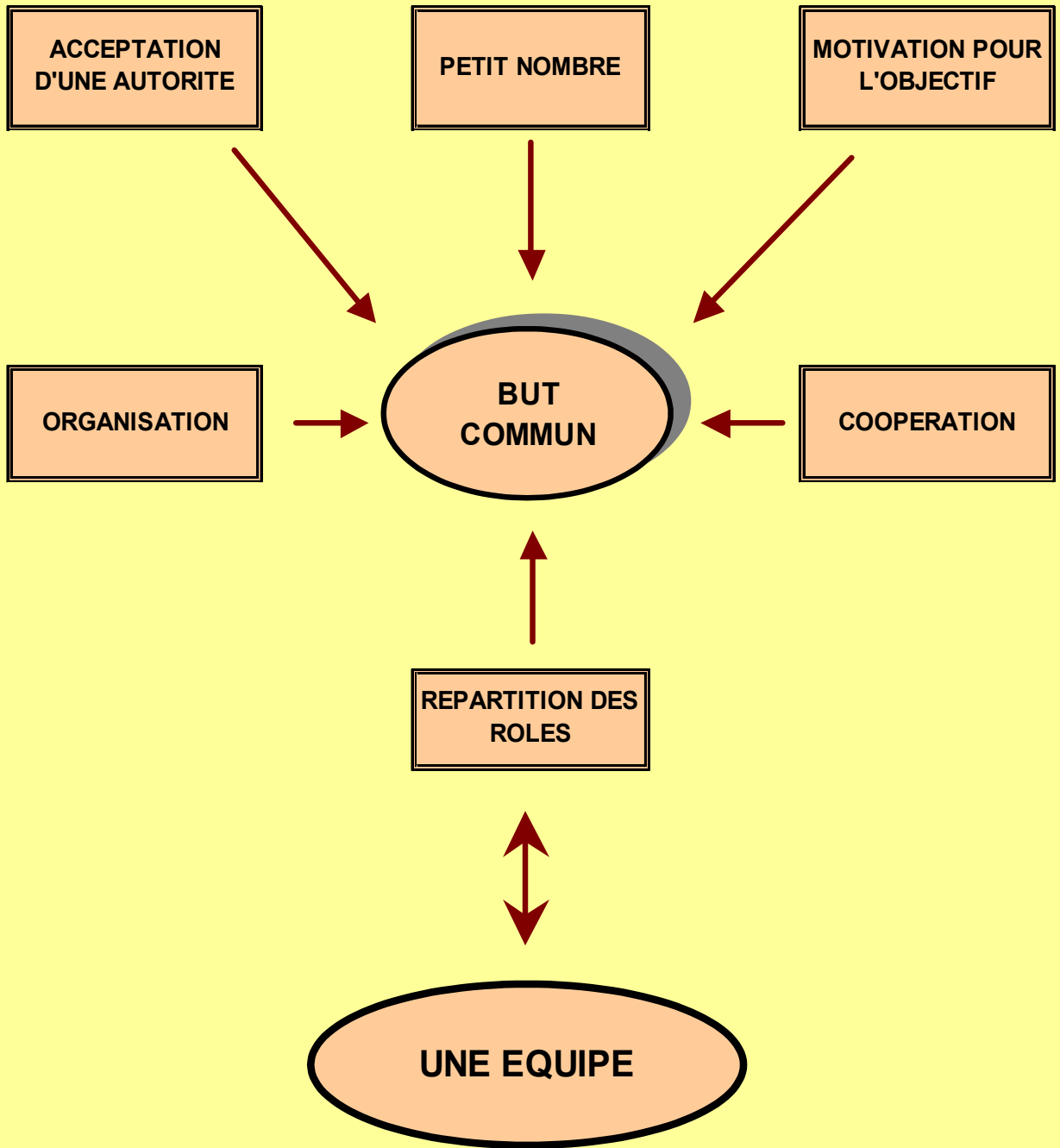


Elles reconnaissent une autorité qui coordonnent les efforts



CE QUI FAIT LA COHESION DE L'EQUIPE

LA CONFIANCE DE CHACUN DANS LES AUTRES MEMBRES ET DANS LES CAPACITES DE L'EQUIPE EN TANT QU'UN TOUT INDISSOCIABLE



LES FACTEURS FAVORISANT L'ESPRIT D'EQUIPE

- ➡ Clarifier les objectifs, démontrer la convergence des intérêts individuels à long terme et l'intérêt collectif
- ➡ Choisir un leader expérimenté capable de prévoir des incidents, de rappeler les objectifs, de proposer ou donner des directives
- ➡ Unir le groupe pour un enjeu important ou face à un petit péril commun
- ➡ Organiser, face à une situation nouvelle, une conception rapide et suffisante en précisant le non négligeable
- ➡ Obtenir des succès, même modestes au début, à des défis successifs et valoriser le groupe

LES FACTEURS DEFAVORISANT L'ESPRIT D'EQUIPE

- ↪ Arrières pensées non exprimées → avantage à jouer un jeu individuel plutôt que collectif
- ↪ Conflit pour le leadership
- ↪ Leadership insuffisant
- ↪ Réactions non prévues face aux incidents
- ↪ Trahison, abus de confiance
- ↪ Optimisme excessif
- ↪ Méconnaissance de l'environnement
- ↪ Sous-estimation de l'enjeu
- ↪ Absence de concertation ou concertation ratée
- ↪ Mauvaise définition du négociable
- ↪ Echec conduisant à des rancœurs et à des règlements de comptes

L'EFFET DE LA TAILLE SUR LE FONCTIONNEMENT D'UNE EQUIPE

L'EQUIPE DE TROIS



Efficace pour traiter des problèmes précis comportant une bonne solution et une seule



Risque d'alliance 2 contre 1

MOINS DE SIX



Interactions riches et productives



Facilité d'expression de chacun, le travail se répartit sans perdre de vue la globalité et le but



Organisation informelle relativement aisée

ENTRE SIX ET DOUZE



Nécessité d'une animation structurée, d'une régulation forte, d'une organisation formalisée

PLUS DE DOUZE



La régulation des relations interpersonnelles prend du temps au détriment de l'action



Des sous-groupes se forment et peuvent s'affirmer

ROLE DE COORDINATION DU MANAGER

LE MANAGER EFFICACE FEDERE SES COLLABORATEURS ET LES ENTRAINE VERS L'OBJECTIF.

LE MANAGER QUI REUSSIT, SAIT TRAVAILLER EN EQUIPE, CAR SON SUCCES DEPEND DU SUCCES DE L'EQUIPE

- Il écoute les membres de l'équipe avant de décider
- Il communique sur la contribution de l'équipe, il informe sur les objectifs et les résultats
- Il répartit le travail de façon équilibrée, en tenant compte des compétences
- Il délègue les responsabilités
- Il incite à coopérer, à s'entraîner, à faire équipe
- Il apporte un appui, il est disponible pour aider à résoudre les problèmes
- Il reconnaît les réussites
- Il assure une bonne coordination avec l'environnement de l'équipe

STADE DE DEVELOPPEMENT D'UNE EQUIPE

ETAPE 1/ **Groupe d'individus juxtaposés**

→ Risque : blocage – replis

ETAPE 2/ **Equipe solidaire**

→ Risque : groupe fusionnel

ETAPE 3/ **Equipe qui se cherche**

→ Risque : équipe décomposée

ETAPE 4/ **Equipe co-responsable des résultats**

CES ETAPES SONT NECESSAIRES.

LE STADE 3 CORRESPOND PARFOIS A UNE SITUATION DE TENSION . C'EST PLUTOT UN SIGNE DE CROISSANCE DE LA MATURITÉ DE L'EQUIPE.

LE ROLE DU MANAGER EST DETERMINANT POUR ACCEDER AU STADE 4.

STADE 1

LE GROUPE D'INDIVIDUS JUXTAPOSES



Les échanges sont limités. C'est chacun pour soi. On se retranche derrière son statut ou son identité professionnelle



Logique de territoire. La prise de parole est vécue comme une prise de risque



Les autres peuvent être considérés comme des spectateurs, des juges, des menaces, des alliés ou des ennemis potentiels



On attend de la part des responsables des directives et des informations



Le manager suscite une réflexion collective, il fait comprendre quelle est la mission de l'équipe (qui ne se réduit pas à la somme des missions individuelles). Le manager organise: il propose un cadre, fait adopter des règles communes. Il rassemble l'équipe en vue de produire un résultat



Le risque est de rester trop longtemps à ce stade qui génère des blocages et des replis sur soi

STADE 2

L'EQUIPE SOLIDAIRE



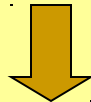
Les personnes se connaissent . Un vécu commun se constitue dans l'action. La satisfaction d'être ensemble se développe



Les membres se sentent partie prenante des objectifs collectifs



Les questions et les solutions sont partagées. La recherche d'un consensus efface les différences. La solidarité implique un pacte de tolérance mutuelle



L'important est d'appartenir au groupe



Le manager régule. Il est centré sur l'écoute, la reformulation, la préparation collective des décisions. Il explique et fait clarifier les méthodes de travail en fonction des objectifs

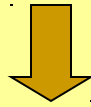


Le risque est de constituer un groupe « fusionnel » exclusivement centré sur lui même et ses problèmes relationnels au lieu de se centrer sur les résultats

STADE 3

L'EQUIPE QUI SE CHERCHE

- ➡ L'équipe est dans l'action: les membres s'impliquent personnellement et défendent leurs idées
- ➡ Les personnes se connaissent et s'estiment dans leurs différences
- ➡ Les forts caractères émergent et s'affrontent, des tensions apparaissent, des sous-groupes peuvent se créer

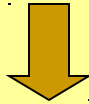


DES CONFRONTATIONS PEUVENT ÊTRE UNE SOURCE DE PROGRÈS

- ➡ Le manager anime. Il régule les échanges et gère les conflits. Il organise le débat pour permettre un progrès collectif. Il favorise l'émergence de pôles de compétences au sein de l'équipe et les rôles de leader. Il est clair sur le non négociable et il associe l'équipe aux prises de décision pour ce qui est négociable
- ➡ Le risque est que l'équipe constituée se décompose faute d'avoir utilisé les différences, non pas pour démolir ce qui se fait collectivement ou individuellement, mais pour agir ensemble grâce à ces mêmes différences

STADE 4

L'ÉQUIPE CO-RESPONSABLE DES RESULTATS



L'ÉQUIPE EST CENTRÉE SUR LE BUT



Chacun est responsable de l'objectif commun



L'équipe est pleinement consciente de ses complémentarités



Les tensions et les confrontations ne mettent plus en péril son existence et sa cohésion

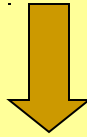


L'auto-organisation devient la règle



Le manager co-organise. Il exerce son leadership pour canaliser les énergies vers la réussite des activités. Donne des moyens, re-individualise son management. Détecte de nouveaux potentiels au sein de l'équipe. Reste vigilant et très disponible

L'ESPRIT D'EQUIPE



RESULTAT DES QUALITES RELATIONNELLES

LA RECONNAISSANCE

- ➡ L'acceptation d'autrui par la reconnaissance des compétences et des contributions de chacun

LA SOLIDARITE

- ➡ L'équipe fait « CORPS » dans les réussites comme dans les difficultés individuelles et collectives

LA CONFRONTATION

- ➡ Source d'une meilleure compréhension des autres, sans vouloir systématiquement s'opposer

LA LOYAUTE

- ➡ De chacun envers tous et de tous envers chacun.
Par le respect des règles de fonctionnement que l'équipe s'est données librement

LES FONCTIONS A TENIR DANS UNE EQUIPE

CHAQUE MEMBRE DE L'ÉQUIPE À SON TEMPÉRAMENT, SES CAPACITÉS. L'IDÉAL SERAIT D'AVOIR AU SEIN D'UNE ÉQUIPE DES PROFILS COMPLÉMENTAIRES.

UNE MÊME PERSONNE PEUT TENIR PLUSIEURS DE CES RÔLES. CEPENDANT, ILS DOIVENT TOUS ÊTRE ASSURÉS POUR QUE L'ÉQUIPE FONCTIONNE

LE PLANIFICATEUR

Assure une organisation efficace. Apporte de la méthode. Recentre

LE FEDERATEUR

Mobilise. Unifie l'équipe. Utilise au mieux les ressources de chacun

LE NOVATEUR

Propose des idées. Apporte des solutions

L'HOMME RESEAU

Relie l'équipe à des partenaires externes

LE CLAIRVOYANT

Analyse. Evalue les idées. Assure l'esprit critique

LE FACILITATEUR

Ecoute. Met de l'huile dans les rouages. Apporte un appui. Facilite les relations

LE GARANT

Suit la réalisation jusqu'à son terme et empêche l'équipe de commettre des erreurs

LE MOTEUR

Crée la dynamique. Dirige l'attention sur les buts et sait rendre les efforts efficaces

LE MANAGER ET SON EQUIPE

LES ATTENTES RECIPROQUES

IL EST POSSIBLE QUE VOTRE EQUIPE AIT D'AUTRES ATTENTES QUE LES VOTRES.

IL EST AUSSI POSSIBLE QU'ELLE N'AIT PAS UNE IDEE PRECISE DE CE QUE VOUS ATTENDEZ D'ELLE

**CE QUE LE MANAGER ATTEND DE
L'EQUIPE**

**CE QUE L'EQUIPE ATTEND DU
MANAGER**

COMMENT MANAGER UNE EQUIPE ?

I) OU EN EST L'EQUIPE ?

LES OBJECTIFS

	oui	en partie	non
La mission collective est bien comprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les résultats à atteindre sont clairs pour l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les objectifs sont à la fois clairs et accessibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LES PERFORMANCES

Les personnes sont informées des performances collectives et individuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les résultats sont en progression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bons résultats sont reconnus et mis en valeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LES ROLES ET RESPONSABILITES INDIVIDUELLES

Chacun sait précisément qui fait quoi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chacun sait ce qu'il peut attendre des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LA PRISE DE DECISION

Les membres de l'équipe sont associés à la définition des orientations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions sont préparées en commun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LES RELATIONS

La coopération entre les membres de l'équipe est effective	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La coopération entre le responsable et les membres de l'équipe est simple et ouverte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les partenaires de l'équipe (clients, fournisseurs) sont bien établies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LES COMPETENCES

Les compétences de l'équipe sont identifiées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il existe un partage, une mutualisation du savoir faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chacun a la possibilité de développer ses compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

POINTS FORTS	POINTS D'AMELIORATION

4 LEVIERS POUR DYNAMISER VOTRE EQUIPE

 **DEVELOPPER L'INFORMATION**

 **DEVELOPPER LES RELATIONS**

 **DEVELOPPER L'ACTION COLLECTIVE**

 **DEVELOPPER LA COHESION D'EQUIPE**

DEVELOPPER L'INFORMATION

➡ INFORMER SUR LES MISSIONS, LES
FONCTIONS, LES ROLES

➡ INFORMER SUR LES RESULTATS

➡ INFORMER SUR L'ENVIRONNEMENT DE
L'EQUIPE, SUR LES EVOLUTIONS, LES
ATTENTES EXTERNES

DEVELOPPER LES RELATIONS

- FAVORISER LA CONNAISSANCE MUTUELLE
- AMENAGER L'ESPACE : LIEUX COMMUNS DE TRAVAIL OU CONVIVIAUX
- FAVORISER LA PROXIMITE ENTRE LE RESPONSABLE ET LES MEMBRES DE L'EQUIPE
- AMENAGER LE TEMPS : FAVORISER LES OCCASION DE RENCONTRES, FORMELLES ET INFORMELLES
- AMENAGER LE TRAVAIL : FAVORISER LA POLYVALENCE ET L'ECHANGE DES COMPETENCES. RENDRE LES DOCUMENTS ET LES DOSSIERS ACCESSIBLES

DEVELOPPER L'ACTION COLLECTIVE

➡ **DEFINIR LES OBJECTIFS COMMUNS A L'ENSEMBLE DES MEMBRES DE L'EQUIPE**

➡ **ORGANISER DES REUNIONS POUR PREPARER, LANCER ET EVALUER LES ACTIONS COMMUNES**

➡ **PREVOIR DES « RECOMPENSES » COMMUNES LIEES A DES CHALLENGES D'EQUIPE**

DEVELOPPER LA COHESION D'EQUIPE

- ➡ DEVELOPPER L'ESPRIT DE SOLIDARITE EN TOUTE OCCASION (ENTRAIDE, FORMATION MUTUELLE, PARRAINAGE)
- ➡ SE DONNER UN DEFI, SE SITUER PAR RAPPORT A UN CONCURRENT
- ➡ CRÉER UNE IMAGE DE MARQUE POUR L'EQUIPE EN CULTIVANT SA SPECIFICITE, EN LA FAISANT CONNAITRE
- ➡ DEFENDRE SON EQUIPE, LA FAIRE EVOLUER

QUELQUES CAS DIFFICILES DU MANAGEMENT D'EQUIPE

➡ **REPRENDRE UNE EQUIPE DANS
LES PREMIERS MOIS D'ARRIVEE**

➡ **GERER LES CONFLITS**

➡ **REDYMANISER UNE EQUIPE QUI
S'ESSOUFFLE**

➡ **INTEGRER DE NOUVEAUX
COLLABORATEURS**

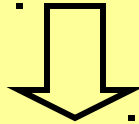
➡ **ACCOMPAGNER UNE EQUIPE EN
PERIODE DE CHANGEMENT**

REPRENDRE UNE EQUIPE DANS LES PREMIERS MOIS D'ARRIVEE

- ➡ RENCONTRER INDIVIDUELLEMENT CHAQUE MEMBRE DE L'EQUIPE POUR ECOUTER, COMPRENDRE LES MOTIVATIONS, SA MISSION, SON ACTIVITE, SES ATTENTES VIS A VIS DE SES COLLEGUES ET DE VOUS
- ➡ REUNIR L'EQUIPE RAPIDEMENT ET BRIEVEMENT POUR PARLER DE VOUS, DE DONNER DU SENS, PRECISER DES POINTS D'ORGANISATION, LES AXES DU TRAVAIL
- ➡ CHERCHER A COMPRENDRE QUEL ETAIT LE MODE DE MANAGEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DU PREDECESSEUR, MESURER LES NECESSITES ET LES POSSIBILITES DE CHANGEMENT DE STYLE OU NON
- ➡ AFFICHER RAPIDEMENT SON STYLE DE MANAGEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF
- ➡ ETRE CLAIR SUR LE NEGOCIABLE ET LE NON NEGOCIABLE AFIN DE SERVIR DE BASE POUR ETABLIR LES REGLES IMPLICITES ET EXPLICITES DE L'EQUIPE

GERER LES CONFLITS

UN CONFLIT NON TRAITE RISQUE DE DEGRADER LE CLIMAT DE L'EQUIPE, D'AFFAIBLIR LA MOTIVATION DE CERTAINS ET DE REDUIRE LA CREDIBILITE DU MANAGER



- ➔ Un conflit correctement traité renforce la maturité de l'équipe
- ➔ Le conflit peut concerner un membre de l'équipe et le manager

Si le conflit concerne deux membres de l'équipe, le manager devra se situer dans un rôle de médiateur. D'abord, dans une neutralité bienveillante. Mais, dans un second temps, il peut être amené à arbitrer, trancher et décider.

Dans tous les cas, il est impératif de nommer le conflit, d'en parler et de faire émerger le « **NON DIT** ». Au delà, une démarche simple « **LE DESC** » peut aider les deux parties à sortir du conflit.

DÉCRIRE LES FAITS

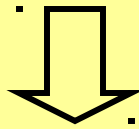
EXPRESSER LE SENTIMENT PROVOQUE PAR LES FAITS

SUGGERER UNE SOLUTION CONCRETE

CITER LES CONSEQUENCES POSITIVES DE LA SOLUTION POUR LES DEUX PARTIES

REDYNAMISER UNE EQUIPE QUI S'ESOUFLE

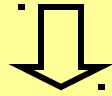
UNE EQUIPE PEUT CONNAÎTRE DES PASSAGES A VIDE



QUELQUES IDEES POUR LUI REDONNER DE LA MOTIVATION COLLECTIVE

- ➔ **Mettre des mots sur ce passage à vide et ses raisons éventuelles (résultats faibles, conflits, dysfonctionnements ...)**
- ➔ **Proposer une démarche pragmatique et pilotée pour résoudre quelques uns des problèmes qui ont pu générer du découragement**
- ➔ **Faire un point individuel avec chacun sur ses motivations**
- ➔ **Vérifier que chacun a bien compris la mission et la finalité de l'équipe (à quoi sert l'équipe)**
- ➔ **Rappeler les objectifs de résultats et les fonctionnements qui en découlent**
- ➔ **Adopter momentanément un mode de management individuel et collectif plus directif**
- ➔ **Faire des réunions courtes et éviter les réunions longues qui ne produisent rien**
- ➔ **Renforcer les liens, la cohésion interne et surtout la vision partagée**

INTEGRER DE NOUVEAUX MEMBRES



INTEGRER UNE NOUVELLE PERSONNE DANS UNE EQUIPE DEPEND DU NIVEAU DE MATURITE COLLECTIVE DE L'EQUIPE ET DU PROFIL DE LA PERSONNE RECRUTEE

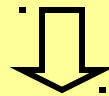


Pour une personne extérieure, il va falloir organiser rapidement des collaborations au sein de l'équipe qui vont prouver la valeur ajoutée de la personne et le bien fondé de son recrutement



Pour un débutant, il faudrait chercher à développer des logiques de tutorat par un ou des membres de l'équipe.

Dans tous les cas, il faut organiser une présentation rapide et formelle, puis une connaissance plus approfondie des membres de l'équipe et de la recrue, permettant d'identifier les missions, les activités et les compétences de chacun



LE MANAGER A UN ROLE IMPORTANT A JOUER POUR ORGANISER CES PRESENTATIONS. IL DOIT VEILLER EGALEMENT A EXPLIQUER RAPIDEMENT A LA NOUVELLE RECRUE



Les missions de l'équipe



Les règles de fonctionnement de l'équipe

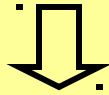


Les rituels et autres usages collectifs

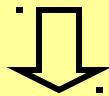


Et ... éventuellement quelques chausse-trappes relationnelles à éviter




ACCOMPAGNER UNE EQUIPE EN PERIODE DE CHANGEMENT

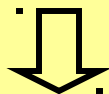







CHANGER, C'EST VAINCRE LA FORCE D'INERTIE DE L'HABITUDE CELA CREE FORCEMENT DES RESISTANCES : IL FAUT DONC TRAVERSER UNE PHASE TRANSITOIRE INCONFORTABLE, VOIRE TURBULENTE, QUI NECESSITE DU TEMPS ET SURTOUT DE LA PATIENCE



CELA SUPPOSE QUE LE MANAGER AGISSE EN LEADER EN DONNANT UN SENS AUX CHANGEMENTS ATTENDUS EN:

-  **Communiquant sur la finalité des changements**
-  **Objectivant les craintes**
-  **Valorisant les gains attendus**



-  **Mettre de l'énergie pour convaincre**
-  **Etre exemplaire dans la démarche du changement**
-  **Assumer les contradictions de la période transitoire**
-  **Assurer la continuité de l'opérationnel tout en pilotant le changement**
-  **Identifier au sein de l'équipe quels sont les alliés, les opposants et les indécis. Mobiliser les alliés afin qu'ils entraînent les indécis**

LES AXES DE DEVELOPPEMENT D'UNE EQUIPE

LE PROFESSIONNALISME des membres de l'équipe, les compétences individuelles et collectives

L'ELARGISSEMENT DES REONSABILITES et l'enrichissement des taches

L'AJUSTEMENT DES RELATIONS avec les clients, les fournisseurs...

LA MAÎTRISE DES PERSONNES de travail, le respect des standards et le partage des bonnes pratiques

L'IMPLICATION DES MEMBRES DE L'EQUIPE pour faire des suggestions, pour réaliser des actions de progrès

L' AMELIORATION DES RESULTATS en qualité, coûts, délais...

LES REGLES D'UNE EQUIPE PERFORMANTE

- ➡ PARTAGER DES VALEURS. SE DONNER UNE FINALITE ET UNE AMBITION COMMUNE POUR L'ENTITE DIRIGEE
- ➡ SE CONSTRUIRE UNE REPRESENTATION COMMUNE DES POINTS FAIBLES ET POINTS FORTS
- ➡ PARTAGER UNE MEME ATTENTION A L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTITE, AUX ATTENTES EXTERNES
- ➡ PORTER LA STRATÉGIE. ETRE SOLIDAIRE POUR ASSUMER LES DECISIONS PREPAREES ENSEMBLE
- ➡ AVOIR UN NIVEAU ELEVE DE COOPERATION. AMELIORER CETTE COOPERATION QUAND DES AJUSTEMENTS SONT NECESSAIRES
- ➡ DEVELOPPER LE MODE DE FONCTIONNEMENT TRANSVERSAL ET DEPASSER LES CLOISONNEMENTS
- ➡ ANALYSER ENSEMBLE LES RESULTATS DE L'ENTITE. PRATIQUER LE RETOUR D'EXPERIENCE

LEADERSHIP ET MANAGEMENT



LE LEADERSHIP



CONCERNE L'ORIENTATION A PRENDRE EN S'ASSURANT QUE L'ECHELLE EST BIEN APPUYEE CONTRE LE MUR



LE MANAGEMENT












CONCERNE LA VITESSE DE TELLE SORTE A CE QUE LE COLLABORATEUR MONTE RAPIDEMENT EN HAUT



LA DIFFERENCE ENTRE LE LEADERSHIP ET LE MANAGER EST LA FACULTE DU DIRIGEANT A SUSCITER LE DESIR D'EXCELLENCE. POUSSER LES GENS A DONNER LE MEILLEUR D'EUX MEMES EN SACHANT LES MOTIVER ET DONNER L'EXEMPLE

INSPIRER L'EXCELLENCE CHEZ UNE EQUIPE

-  **Motiver les autres en poursuivant le même but**
-  **Montrer l'exemple**
-  **Maintenir un haut niveau de motivation**
-  **Bâtir une ambition**
-  **Tracer un horizon en expliquant les objectifs projetés et les buts à atteindre**
-  **Produire des idées en promouvant la créativité et en suscitant des idées neuves**
-  **Diriger dans la transparence**
-  **Communiquer pleinement en partageant l'information**
-  **Etre compétitif en identifiant les occasions, en prenant des risques, en se mesurant à la concurrence et en jouant pour gagner**

UNE CHARTE POUR DIRIGER UNE EQUIPE

- 1) **Se rappeler que chaque membre d'une équipe a quelque chose à apporter**
- 2) **Définir clairement les objectifs de l'équipe et les respecter toujours**
- 3) **Ne pas oublier que les membres d'une équipe doivent se soutenir mutuellement**
- 4) **Découper un projet à long terme en plusieurs projets successifs à court terme**
- 5) **Fixer une échéance précise pour chaque projet**
- 6) **Former des liens forts avec les membres d'une équipe**
- 7) **Fixer des objectifs quantifiables**
- 8) **Exploiter la force de l'amitié pour souder une équipe**
- 9) **Chercher des hommes capables de motiver les membres d'une équipe**
- 10) **Reconnaître les erreurs et signaler les erreurs**
- 11) **Laisser l'équipe prendre des décisions**
- 12) **Encourager les membres d'une équipe à s'associer dans leur travail**
- 13) **Ne jamais rejeter une idée sans expliquer le pourquoi**
- 14) **Chercher à exploiter les conflits de manière constructive**
- 15) **Organiser des réunions d'information**

- 16) Développer la délégation
- 17) Régler au plus vite les problèmes relationnels existant au sein de l'équipe
- 18) Eviter les chevauchements de rôles
- 19) Analyser objectivement les idées émanant des membres de l'équipe
- 20) Féliciter en tant que de besoin
- 21) Traiter les membres d'une équipe d'une manière égale
- 22) Etre sans pitié avec les problèmes et non avec les personnes
- 23) S'intéresser aux formations suivies par les membres de l'équipe
- 24) Impliquer tous les membres de l'équipe à la détermination des objectifs les plus ambitieux
- 25) Rechercher parmi l'équipe, des membres capables de promouvoir le changement
- 26) Aider les membres de l'équipe à évoluer dans leur carrière
- 27) Prôner sans cesse la qualité en visant toujours plus haut
- 28) Développer l'esprit « qualité » chez les membres de l'équipe

- 29) **Se former pour montrer l'exemple aux membres de l'équipe**
- 30) **Solliciter toujours le point de vue des membres de son équipe**
- 31) **Faire des séances d'immersion sur le cursus professionnel des membres de l'équipe**
- 32) **Encourager les gens à vous faire part de leurs difficultés éventuelles**
- 33) **Réagir dès qu'un dysfonctionnement se manifeste**
- 34) **Faire de sorte que tout soit dit par les membres de l'équipe**
- 35) **Tenir compte de l'avis de ses collaborateurs**
- 36) **Mettre les idées en compétition et non les individus**
- 37) **Récompenser ouvertement le mérite, mais ne jamais donner l'impression d'avoir des favoris**
- 38) **Ne jamais fermer le bureau à ses collaborateurs**
- 39) **Chaque problème doit être pour l'équipe une occasion pour apprendre**
- 40) **Défendre toujours son personnel à l'extérieur**
- 41) **Assumer sa part de responsabilité dans les échecs et analyser ses erreurs pour qu'elles ne se reproduisent plus**
- 42) **Etre clair, concis et pédagogue dans l'énoncé des missions**
- 43) **Informers les membres de toute l'équipe et veiller au feedback**
- 44) **Associer son personnel aux prises de décision**

	<u>NEGATIF</u>	<u>POSITIF</u>
M	MENSONGES MENER LE PERSONNEL EN BATEAU MENACE MEPRIS, POLITIQUE MACHIAVELIQUE	MOBILISER MOTIVER COMMUNIQUER TRANSPARENCE ENCOURAGEE
A	ANIMOSITE ABSURDITE AFFABULER AFFAIRISTE AMBIGU	ADHERER AUX OBJECTIFS ANIMER ASSISTER APPRECIER AGIR
N	NARGUER NOMENKLATURA NEGLIGER	NOTER ET EVALUER, CONTROLLER, CONGRATULER
A	ABSENCE DE VISION ABUS DE POUVOIR ADVERSITE	ADAPTER A L'ENVIRON- NEMENT ANTICIPER AMELIORER
G	GUERILLA SOCIAL GALERER	GLORIFIER GERER GALVANISER SON PERSONNEL PLANIFIER, SUIVRE
E	EMPALER ECHEC ECOEURER	ENTREPRENDRE EDIFIER- EDUQUER ECHANGER ECOUTER - INTEGRER ENJEU
R	REBUTS RABAISSE RADICAL RANCUNIER	RESPONSABILISER RELATIONNEL RENFORCER DELEGUER

ART DE MANAGER UNE EQUIPE

ASSEMBLER UNE EQUIPE

ANIMER L'EQUIPE

RECOLLER LES INFORMATIONS ET
LES RESOUDRE

TRAITEMENT DES INFORMATIONS
TRANSMETTRE LES INFORMATIONS
(COMMUNICATION)

QU'EST-CE QU'UN MANAGER?

- 1) ***Etre un leader et porter en soi un projet.*** S'investir au point de constituer une forte source d'identification et de sécurisation pour son groupe ou son équipe (charisme, magnétisme, donner du sens à l'action).
 - 2) ***Etre un homme de métier et de compétences.*** Etre humble, modeste et avoir en tête qu'on est condamné à apprendre tout le temps.
 - 3) ***Etre un stratège et tacticien.*** Etre un joueur d'une certaine manière, pour gagner en situation difficile ou de crise.
 - 4) ***Etre un gestionnaire des ressources.***
Manager, c'est être sensible à l'utilisation des ressources. C'est trouver la meilleure combinaison d'affectation de ces ressources (hommes, matériel, finances, idées...).
- Gérer est un acte, une culture, un état d'esprit.
- 5) ***Etre un déchiffreur, un bon écouteur.*** Il faut savoir écouter pour comprendre afin que l'esprit intègre, associe, aménage ou réaménage, reconstruit tout ce qui a été ressenti, compris, analysé. Il faut savoir dans l'initiation, créer.

- 6) ***Etre un communicateur.*** Etre faiseur de savoir sous différentes formes (verbal, écrit, visuel, audio-graphique). Trouver la forme la plus appropriée pour faire passer le message. Etre capable de créer et de faire évoluer les relations.
- 7) ***Etre un motivateur.*** Le manager est celui qui observe, agit et stimule. Il doit « gérer les énergies » en apportant plus que nécessaire, en développant la confiance en soi. Il doit apprécier les mérites. Savoir intervenir pour renforcer positivement ou constater des carences. Choisir des solutions. Il doit savoir relativiser une performance sans extrêmes.
- 8) ***Etre formateur et conseiller.*** Il doit faire partager son expérience et transmettre ses méthodes de travail. C'est un homme de repère et de soutien. Un homme qui renseigne.
- 9) ***Etre un amoureux de la qualité.*** Le manager doit avoir une vue d'ensemble, mais aussi du détail. Il doit intégrer, dans sa pensée l'utilisateur final en recherchant sa satisfaction.

Son challenge: l'amélioration permanente en faisant confiance aux propositions de solutions des hommes de terrain.

- 6) Beaucoup s'intéresse à la dimension intellectuelle. Il doit chercher à comprendre et à intégrer les différences culturelles. Cela doit être un homme de transfert qui accepte facilement d'autres modèles.

QU'EST-CE QU'UNE BONNE EQUIPE?

« UNE EQUIPE EST UNE FORCE DYNAMIQUE, VIVANTE ET EN MOUVEMENT SUR LAQUELLE SE GREFFENT DES PERSONNES POUR ACCOMPLIR UNE TACHE. LES MEMBRES D'UNE EQUIPE DETERMINENT EN COMMUN LEURS OBJECTIFS, EMETTENT DES DECISIONS ET OEUVRENT COLLECTIVEMENT »

LES 6 COMPETENCES ESSENTIELLES DU MANAGER

3 COMPETENCES GENERALES

S'EXPRIMER ET COMMUNIQUER

↳ LE MANAGEMENT DES RELATIONS

RESOUDRE DES PROBLEMES

↳ LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION, DE LA DECISION ET DE L'ACTION

GERER SON TEMPS

↳ LE MANAGEMENT DU TEMPS

3 COMPETENCES EN SITUATION

NEGOCIER

↳ LES MISSIONS ET LES FONCTIONS, LES OBJECTIFS, LES DELEGATIONS, L'ANALYSE DES RESULTATS, LES CHANGEMENTS

ANIMER

↳ UNE REUNION DE TRAVAIL, UN GROUPE D'EXPRESSION, UN CERCLE DE QUALITE, UN GROUPE DE PROJET

FORMER

↳ EN STAGE, PAR DES SEANCES D'INFORMATIONS, SUR LE TERRAIN

Merci de votre
participation
A ABDI

