

# Management et animation d'équipe





## Une définition du management

« Le management est le métier qui consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs fixés conformément à la finalité de l'organisation ».

*Le rôle du manager selon Peter F. Drucker*

Peter F. Drucker a défini aux managers cinq missions fondamentales :

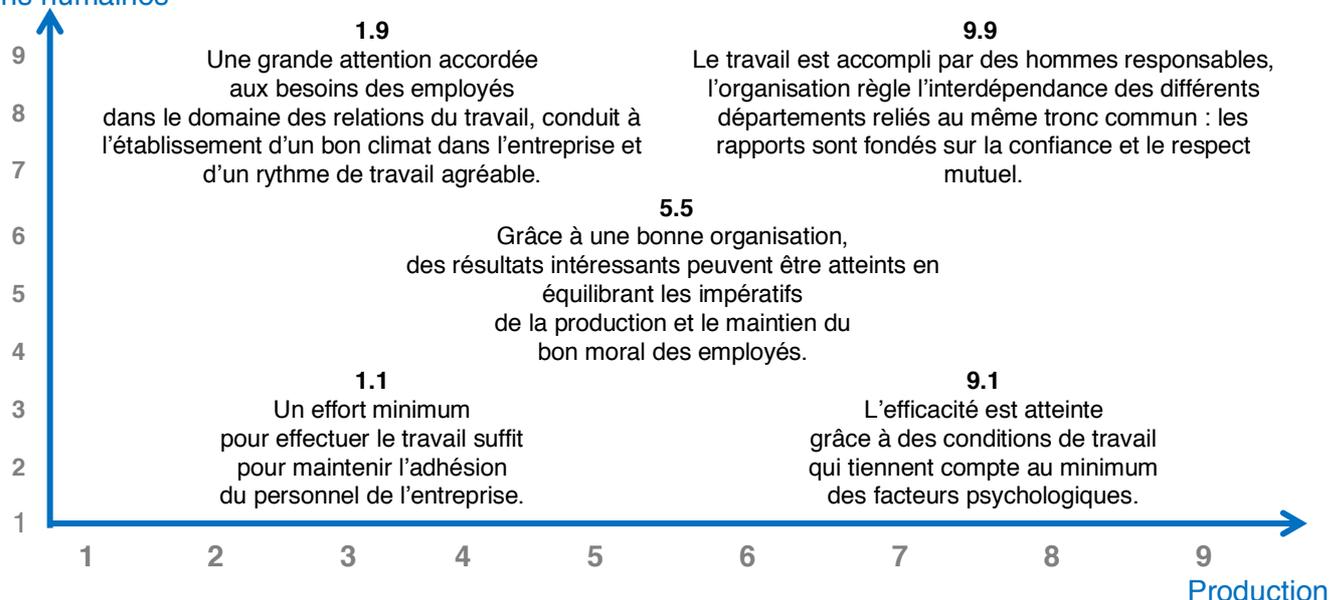
1. Déterminer des objectifs
2. Organiser le travail
3. Motiver les équipes et les individus
4. Mesurer la performance de l'organisation et de ses membres
5. Favoriser la formation de chacun.

Ces cinq missions fondamentales peuvent se décliner en de multiples tâches qui se regroupent, selon Black et Mouton, en deux lignes d'action :

- l'une qui focalise l'attention du manager sur les résultats
- et l'autre qui focalise l'attention du manager sur le facteur humain.

Black et Mouton ont identifié cinq styles de management selon que le responsable se focalise plus ou moins sur tel axe ou tel axe. Quelle est votre tendance managériale ?

Les relations humaines



Chacun de ces cinq styles a ses forces et ses faiblesses selon la situation et les personnes à encadrer.



# Les six qualités d'un "vrai" Manager-Leader

---

1. La **FOI** dans les objectifs.
2. La **RIGUEUR** dans le travail.
3. L' **IMPLICATION** dans les actes.
4. Le **SOUTIEN** auprès des hommes.
5. La **JOIE** dans la réussite.
6. Le **COURAGE** dans la décision.

« On ne peut pas gagner avec des managers pas gais : il faut communiquer la foi, l'enthousiasme. Les patrons français croient que la distance crée le respect : c'est faux, la distance crée seulement l'absence de communication »

D'après Hervé SERIEYX

*Expert en Management  
et Vice-Président de l'Institut Européen du Leadership*



## Pouvoir et autorité

### Les caractéristiques de l'autorité

L'autorité peut être attachée à la fonction (titre, hiérarchie,...), mais elle peut découler de la capacité individuelle.

Le chef d'une église, le roi ou le père de famille ont incarné ce pouvoir dans les sociétés anciennes et modernes. Une abondante littérature s'est penchée sur la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés. Nommée leadership par les sciences humaines, cette aptitude fait implicitement référence aux mécanismes d'identification positive, voire de projection des subordonnés sur le leader. L'autorité est en moyenne aujourd'hui plus partagée et plus diffuse dans la société, les institutions et la famille. Les sciences humaines distinguent cependant quelques caractéristiques fondamentales de l'autorité :

Le savoir	La légitimité	La reconnaissance	La soumission
<p>Le savoir est une ressource relative selon le type d'autorité. C'est par exemple la capacité d'agir face au danger qui fonde l'autorité et le prestige des chefs militaires. Dans la forme « légale rationnelle » d'autorité propre à la société industrielle, la connaissance scientifique et administrative est essentielle. Aujourd'hui, l'alliance de connaissances scientifiques, relationnelles ou autres, constitue la condition d'un bon exercice de l'autorité.</p>	<p>Schématiquement, 3 formes principales de légitimité du pouvoir se sont succédé historiquement. La légitimité sacrée ou guerrière fondait le pouvoir des rois et chefs des sociétés traditionnelles. La légitimité étatique et scientifique s'est substituée à ce modèle. Un nouveau principe de légitimité « rationnelle négociée », fondée sur la compétence des individus et leurs négociations, s'est ajouté aux précédents dans la société contemporaine.</p>	<p>La reconnaissance par les subordonnés de la légitimité du pouvoir et de son exercice est l'une des conditions de l'autorité. Actuellement, la reconnaissance de l'autorité fait problème. Elle ne découle plus naturellement du statut ou de la position professionnelle. Elle s'ancre sur la compétence du détenteur de l'autorité et fait l'objet de négociations permanentes.</p>	<p>La soumission à l'autorité a été étudiée par la psychologie sociale. Une célèbre expérience de S. Milgram dans les années 60 a montré que les 2/3 des gens pouvaient administrer des punitions potentiellement mortelles, parce qu'un chercheur en blouse blanche le leur demandait... Ce rapport aux représentations traditionnelles de l'autorité ou du pouvoir a évolué aujourd'hui, mais reste dans l'inconscient collectif un élément à prendre en considération.</p>

### Les formes du pouvoir

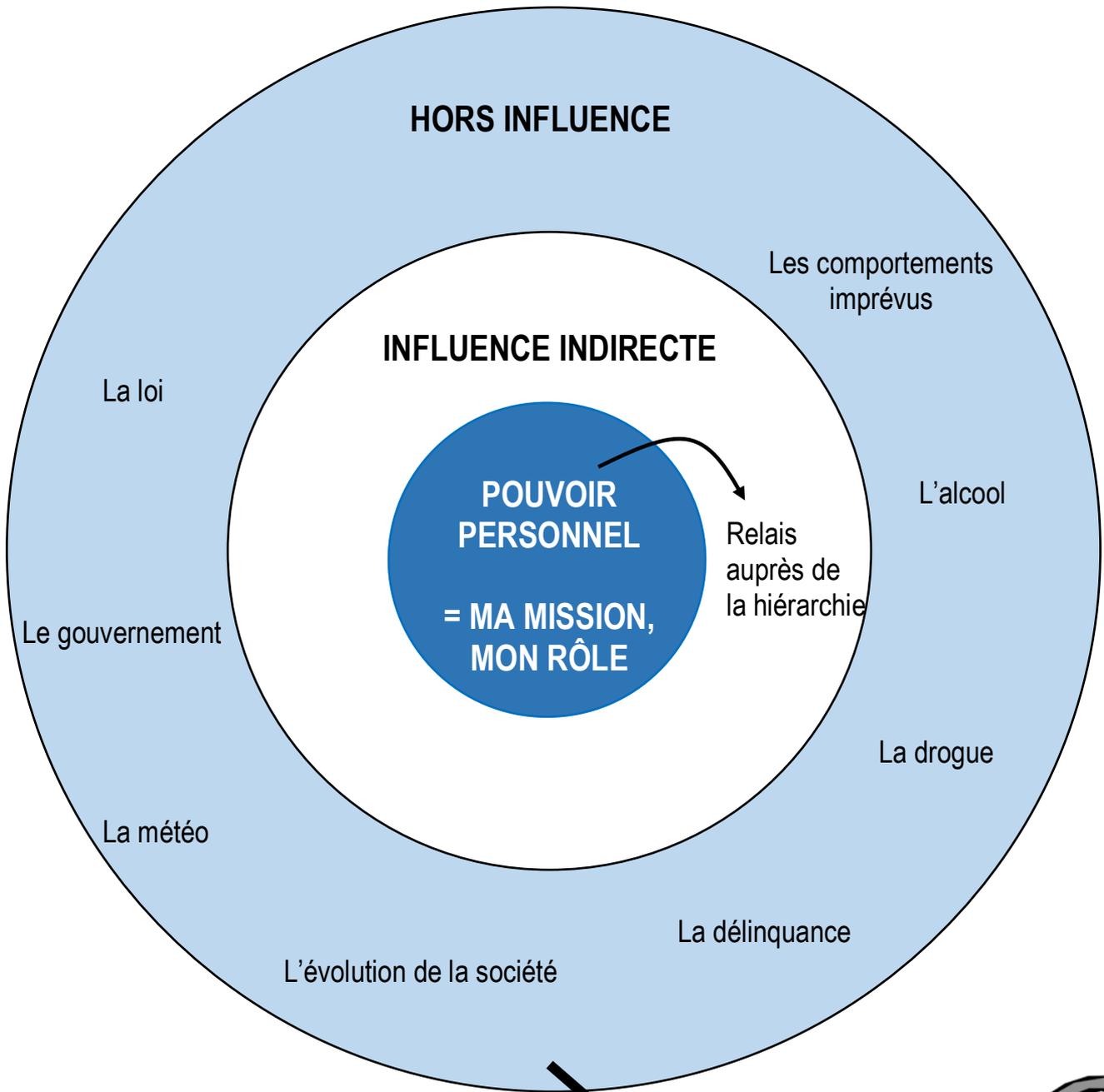
- Le pouvoir se caractérise par des processus d'interactions entre les individus au sein de l'entreprise
- Le pouvoir ne se confond pas avec la force, quoiqu'il lui soit souvent lié
- Les formes de pouvoir non-hiérarchique (l'influence) se traduisent dans les rapports interpersonnels : la séduction, la confiance, la culpabilisation, le chantage, l'appel à l'autorité, la gestion de l'information, l'appel à la raison,...etc

# Cohérence et dialogue hiérarchique



# Ma perception de ma mission : les cercles d'influence

---



~~POURQUOI ?~~

**COMMENT ?**

Comment faire avec ces contraintes ?





## Une démarche d'action

---

### 1. OBSERVER

Avoir une vision claire de la situation

- ➔ Ecoute – Regard
- ➔ Faits : QQQCCP

JE CONSTATE

### 2. COMPRENDRE

- ➔ Evaluer les enjeux, les risques, les conséquences,...

J'EN DEDUIS

### 3. AGIR

- ➔ Prendre la meilleure décision possible
- ➔ La mettre en oeuvre
- ➔ Dans le cadre de ma mission : je fais
- ➔ Hors du cadre de ma mission : je signale

JE FAIS

Logique de pensée

1) + 3) FONCEUR

2) + 3) TECHNOCRATE

1) + 2) POLITICIEN





## La prise de poste

---

Il est habituel de dire que vous avez environ 3 mois pour installer votre crédibilité.

Il s'agit d'abord d'apprendre (comprendre l'organisation...) et d'identifier comment réussir. Il ne s'agit pas forcément d'appliquer les anciens schémas qui ont réussi.

Ensuite, il s'agit de faire un diagnostic de la situation du service (ses forces, ses faiblesses), de le partager avec votre hiérarchie et votre équipe et d'élaborer un plan d'action.

Puis, vous engagez des petites victoires qui enclenchent une dynamique.

Dès le début, il est essentiel d'obtenir le soutien de votre hiérarchie et une cohésion d'équipe autour de votre nouveau projet.

Si vous héritez d'une équipe, vous aurez peut-être besoin de réorganiser pour mieux répondre aux exigences du poste.

Votre détermination à prendre rapidement les décisions difficiles et à mettre les bons collaborateurs aux bons postes sont parmi les moteurs de votre réussite.

### La prise de poste est une prise de pouvoir progressive

Elle obéit à d'autres règles que l'exercice du pouvoir.

Le pouvoir n'est trop souvent perçu que comme un ensemble de moyens de coercition ; c'est en nier un autre aspect essentiel : le pouvoir est avant tout un ensemble de moyens d'influence.

Exercer le pouvoir ce n'est, à notre époque, qu'influencer les autres et leur faire rejoindre des positions que nous croyons justes, quelle tâche est plus estimable ?

Lorsqu'on arrive dans un poste de management, on ne peut faire l'économie de la prise du pouvoir ; en effet, comment par la suite exercer un pouvoir qu'on n'aura pas pris préalablement.

La prise du pouvoir est nécessairement progressive ; elle est en outre plus basée sur l'adhésion que sur l'imposition à autrui.

Quand on ignore quelque chose que les autres connaissent le meilleur moyen est de leur demander, de se renseigner sans chercher à ruser avec ses lacunes.

Nous ne pouvons prétendre connaître les autres que si nous acceptons d'être connus et reconnus d'eux.

Quand un responsable a besoin des autres, il les honore en en convenant honnêtement.

On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre.

La prise de pouvoir consiste en une progression maîtrisée : on passe graduellement de celui qui a besoin des autres aux autres qui ont besoin de lui.

Une prise de pouvoir efficace se déroule dans un assentiment de plus en plus général. Il n'y a pas d'autorité sans acceptation de l'autorité, donc sans une légitimité du pouvoir.

Les méthodes et techniques de l'accueil peuvent être utilisées avec profit dans une démarche de prise de pouvoir.

# MANAGER FORMATION

Pour le manager, prendre d'abord en considération les us et coutumes de sa nouvelle tribu permet à cette dernière de pouvoir, peu à peu, tenir compte de celles du manager.  
Avant de retoucher un nouveau costume, on l'essaie.

Les entretiens de face à face sont un excellent outil pour faire connaissance avec ses nouveaux collaborateurs.

Les réunions servent à vous faire connaître des collaborateurs, les entretiens à les connaître.

Ces moments de communication seront déterminants pour prendre la mesure de nos personnalités, de nos attentes respectives et de nos possibilités communes.

Ils nous serviront à définir un sens commun, à partager des valeurs et à négocier, progressivement, de nouvelles règles du jeu.

Nous pourrons ainsi construire des coopérations.

Mais ces coopérations avec les collaborateurs ne peuvent se construire efficacement que si le dialogue avec ma hiérarchie est lui-même suffisamment constructif.

Nous avons tous des attentes à l'égard des autres. Nous avons des représentations plus ou moins convergentes.

Attentes et représentations : il y a source de malentendus et de conflits.

Nous avons donc à discuter de nos façons de voir et de nos attentes, de nos possibilités et de nos limites, de nos capacités de faire aujourd'hui et de nos progrès.

Nous avons à négocier entre des exigences et des faisabilités : nous avons à construire une intelligence collective.



# Clarifier les attentes de son supérieur

## ✦ Les 5 points à clarifier

d'après "How to succeed with your new boss", Harvard Working Knowledge, 2002.

Un facteur d'échec important est une mauvaise interprétation par le nouvel arrivant des attentes de son supérieur. Seules des discussions approfondies permettront d'aller au-delà du discours officiel, souvent abstrait, pour clarifier ces attentes.

Dans son article How to succeed with your new boss, Michael Watkins préconise de mener cinq "conversations" avec un nouveau supérieur :

<p><b>❶ Diagnostic de l'organisation</b></p>	<p>Efforcez-vous de connaître le point de vue de votre supérieur sur les principaux défis auxquels est confrontée l'entreprise, les opportunités de croissance encore non exploitées, les éventuels freins à la performance, etc. Même si ce point de vue diffère du vôtre, il est essentiel que vous le connaissiez pour mieux comprendre les réactions de votre supérieur.</p>
<p><b>❷ Clarification des attentes de votre supérieur</b></p>	<p>Ce que votre supérieur attend de vous est souvent implicite. Pour lui, cela peut paraître une telle évidence qu'il juge inutile de le formuler ! Prendre le temps de formuler ces attentes est indispensable pour éviter des déconvenues ultérieures. Quelles sont vos missions prioritaires ? Sur quels critères serez-vous jugé ? Quelles sont les principales échéances ?</p>
<p><b>❸ Discussion de votre mode de relation</b></p>	<p>La relation hiérarchique est particulièrement frustrante car elle repose sur une dépendance réciproque du supérieur et du subordonné. Des différences de styles personnels en apparence anodines peuvent ainsi devenir des facteurs majeurs d'irritation. Mieux vaut clarifier autant que possible quel mode de fonctionnement votre supérieur préfère, et cela sur divers domaines : mode de communication, reporting, prise de décision, gestion des problèmes, gestion du temps, etc.</p>
<p><b>❹ Négociation de vos ressources</b></p>	<p>Négocier vos ressources vous permettra de gagner en marge de manoeuvre. Clarifiez ce dont vous pensez avoir besoin pour réussir, et demandez l'avis de votre supérieur. Précisez ce que vous attendez de lui, au-delà des seules ressources matérielles ou financières : peut-il vous faciliter l'accès à l'information, vous apporter son aide sur certains dossiers, etc. ?</p>
<p><b>❺ Réflexion sur votre développement personnel</b></p>	<p>Demandez l'avis de votre supérieur sur les compétences qu'il estime que vous devrez développer pour réussir dans ce poste. Exprimez aussi vos souhaits de développement. Etudiez avec lui les moyens de développer ces compétences (formation, coaching, mise en situation, etc.).</p>

## Les engagements réciproques

Nous pouvons aussi chercher à optimiser l'efficacité, soit le rapport moyens engagés - résultats obtenus. Comment ? En améliorant les méthodes : faut-il encore disposer de la possibilité d'engager les changements nécessaires.

Sans augmentation des moyens, il importe de définir les changements possibles en matière de méthodes de travail individuelles et collectives. Sans possibilité d'améliorer les méthodes, il faudra obtenir une augmentation des moyens ... ou discuter les objectifs.

Si aucun ajustement ne peut être effectué sur le rapport objectifs – moyens – méthodes, le risque est d'échouer sur deux écueils possibles :

- compenser par une suractivité ;
- s'engager sur des objectifs irréalistes.

Pour discuter un compromis réaliste avec son supérieur hiérarchique, il ne suffit pas que la solution proposée soit une bonne solution.

Pourquoi une « bonne » solution serait-elle rejetée ? Pour au moins deux raisons :

- soit le supérieur hiérarchique n'évalue pas la difficulté par manque d'informations ;
- soit le problème posé n'est pas son problème.

Pour faire accepter une « bonne » solution, il convient de la valoriser et d'apporter tous les éléments nécessaires à la délibération.

Une mauvaise approche de la négociation consiste notamment dans le choix des arguments, orientés uniquement vers « mes propres enjeux ». Or, le fait que j'ai un problème n'intéresse pas grand monde, hormis si je fais appel à l'empathie de mon interlocuteur. Il convient pour être convaincant de recourir à des arguments qui sont orientés vers le point de vue de mon interlocuteur, ses enjeux, ses préoccupations.

Ainsi une argumentation doit contenir, dans un ordre à définir selon la stratégie choisie, les éléments suivants :

- le problème pour le service, pour l'interlocuteur. Cette partie doit répondre à la question : à qui appartient le problème ? C'est à dire qui va subir les conséquences et qui a le pouvoir de résoudre le problème.
- la nature du problème établie, il convient de clarifier le niveau de risque, soit le degré de gravité et la probabilité de survenu. Cette partie répond à la question : en quoi est-ce vraiment un problème ?
- il est possible de proposer une, deux, voire plusieurs options pour gérer le problème. Attention de ne pas provoquer un « embarras du choix » par une trop grande richesse de solutions possibles.
- Ces options doivent être orientées selon leurs avantages et leurs inconvénients.
- Enfin, pour être efficace, on proposera au supérieur hiérarchique l'option qui semble la plus appropriée.

Il s'agit donc de s'engager sur un résultat de façon conditionnelle.

Attention : il est normal que les supérieurs hiérarchiques (à des niveaux élevés) méconnaissent toutes les réalités opérationnelles. De même qu'il est normal que les niveaux opérationnels méconnaissent les aspects stratégiques : c'est là une question de gestion de l'information et donc une nécessaire division du travail. Un supérieur hiérarchique doit donc pouvoir s'appuyer sur des recommandations de ses collaborateurs, puis assumer toute la décision. Un collaborateur doit pouvoir bénéficier de l'écoute et du soutien de son supérieur hiérarchique et apporter tous les éléments nécessaires à une décision cohérente et équilibrée.

## Enjeux et démarches

### Problématique

La prise de poste est souvent caractérisée par un « malentendu initial ».

C'est l'écart entre le rêve et la réalité, entre ce que j'espérais, j'imaginai et ce que je découvre une fois en poste.

Ce que j'espérais : mon désir associé à une image valorisante (MARKETING INSTITUTIONNEL). Ce que je DÉCOUVRE : des relations humaines non choisies ; un poste plus ou moins conforme ; un temps d'adaptation très court ; une organisation imparfaite.

Ce malentendu peut être aussi vécu par le supérieur hiérarchique qui attend quelque chose (une opérationnalité rapide, une disponibilité importante, des attitudes).

Ce malentendu résulte d'un manque de clarification au départ entre les attentes de l'un et les attentes de l'autre. Une bonne prise de poste doit nécessairement commencer par un entretien dont le but est de convenir d'un « pacte de management », c'est-à-dire des formes d'une coopération.

Cette prise en compte des attentes réciproques, pour aboutir à un **accord de travail** doit également s'opérer auprès de l'équipe de collaborateurs.

D'autant plus que nous devons considérer toute prise de poste dans un système stable comme une perturbation. En effet, remplacer une personne, arriver dans une équipe, n'a rien d'anodin. Les compétences, les personnalités ne sont pas les mêmes et vont devoir s'ajuster.

Ainsi lors d'une prise de fonction, un cadre veillera à progressivement engager les actes nécessaires auprès de sa hiérarchie et de ses équipiers pour recréer progressivement une cohésion indispensable à la performance.

### Identifier les urgences et les priorités :

- Qui exige quoi ?
- Quels enjeux ?
- Quels buts poursuivis ?

Se donner les moyens d'exercer un pouvoir. Non pas pour prendre l'ascendant sur les autres et dominer, mais pour disposer de la CAPACITE D'AGIR sur le réel, c'est-à-dire s'organiser, piloter, modifier, transformer, améliorer. Comment ?

Les SOURCES de mon POUVOIR : mes compétences, ma personnalité (mon charisme), ma zone de contrôle de l'information, de la ressource, de la décision, la légitimité hiérarchique (rationnelle - légale), mes alliances ou mes coopérations.

### Pour une prise de poste progressive, négocier une phase d'adaptation :

- Identifier mes objectifs avec ma hiérarchie : connaître ses attentes.
- Identifier mes BESOINS (soutien opérationnel) ;
- Etablir un CALENDRIER de suivi opérationnel avec sa hiérarchie ;
- S'ENGAGER sur des attentes claires ;
- NE PAS S'ENGAGER inconsidérément.

### Poser progressivement les règles du jeu :

- Donner une direction : une ligne stratégique et des priorités ;
- Clarifier les rôles : mettre à jour les fiches de poste ;
- Pointer des problèmes et les inconvénients ;
- Exprimer des attentes ;
- Convenir d'engagements réciproques ;
- Pointer des problèmes et les inconvénients ;



## Identifier les acteurs clés de votre réussite

---

Un enjeu clé de la réussite de votre prise de poste consiste à nouer le plus tôt possible des relations avec les personnes d'influence de l'organisation.

Dirigez donc vos efforts dans les quatre directions suivantes :

### **Les interfaces clés entre votre unité et le reste de l'organisation**

Certains acteurs peuvent occuper une position qui leur confère un impact fort sur votre relation avec le reste de l'organisation.

### **Le réseau de votre supérieur**

Les personnes proches de votre supérieur sont susceptibles de vous apporter un appui de poids, et de renforcer la confiance que vous accorde votre chef.

### **Les réseaux d'influence informels**

Indépendamment de l'organigramme, toute organisation possède une "face cachée" constituée de personnes qui pourront conditionner votre accès à l'information ou aux moyens d'action.

### **Les leaders d'opinion au sein de votre équipe**

Certains membres de l'équipe – que ce soit par leur ancienneté, leur expertise, etc. – influencent plus que d'autres le comportement de leurs collègues.

## En conclusion

---

### En amont :

- Identifier ses objectifs avec sa hiérarchie
- Savoir avec qui on va travailler : collaborateurs, collègues, prestataires, partenaires,...
- Savoir sur quoi on va être évalué

### En aval :

- Vous présenter à toute l'équipe : en tant qu'homme ou femme ; en tant que manager
- Rencontrer chaque collaborateur :
  - o Questionner sur ce qu'il fait, ce qu'il aime, aime moins
  - o Faire parler sur les activités,
  - o les difficultés, les points d'amélioration,...
- Co-construction du diagnostic des prestations du bureau
- Présentation de sa mission et des objectifs du service
- Construction ensemble des règles de fonctionnement managérial : comment travailler ensemble pour travailler ensemble. Ce que vous attendez comme mode de fonctionnement

### Sans oublier... les temps forts de management :

Les temps forts de managements sont les temps qui vont structurer les rencontres individuelles et collectives de l'équipe.

A titre d'exemple, nous pouvons citer :

- Définir le plan d'action.
- Construire une vision partagée des objectifs à atteindre.
- Fixer des objectifs avec les équipes. Et individuellement.
- Partager et co-construire des outils de suivi d'activité. Assurer les suivis.
- Faire des bilans collectifs intermédiaires et féliciter sur les acquis et remobiliser sur les objectifs.
- Mener des entretiens de remobilisation, de félicitation, de recadrage,...
- Faire un reporting avec sa propre direction...

Quels seront vos temps forts de management ?

Pour répondre aux multiples exigences (de la hiérarchie, des « clients internes » ou des clients réels) nous pouvons négocier un rapport entre trois éléments : le coût (ou moyens engagés) les délais et la qualité.