

Management des organisations sportives MOS 1^{ère} année

Unité Enseignement
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Claude Ferrand
Olivier Nier

UFR- STAPS Université Lyon 1
Année 2005-2006

OBJECTIF DE L'ENSEIGNEMENT

Transmettre aux étudiants, les principes du MANAGEMENT d'EQUIPE dans les ORGANISATIONS SPORTIVES.

Université Lyon1- M1MOS- MRJC- Perrand & O. Nier

Sommaire

1. Manager des hommes, manager une équipe : Quelles réalités ?

Cours introductif	5
Partie 1 dossier.....	18

2. Construire une équipe

Cours magistral 2.....	19
Partie 2 dossier.....	29

3. Progresser en équipe

Cours magistral 3.....	31
Partie 3 dossier.....	46

4. Communiquer au sein d'une équipe

Cours magistral 4.....	48
Partie 4 dossier.....	58

5. Gérer les conflits dans une équipe

Cours magistral 5.....	59
Partie 5 dossier.....	74

6. Diriger une équipe

Cours magistral 6.....	75
Partie 6 dossier.....	83

7. Partie 7 Conclusion- synthèse du dossier.....87

8. Récapitulatif évaluation.....88

THEME DU DOSSIER :

En prenant comme objet d'étude le MANAGER de votre choix, vous allez réaliser, module après module, un état des lieux du type de management qu'il utilise, en prenant en compte le contexte spécifique de son Organisation Sportive et les moyens dont il dispose.

Pour chacun de ces chapitres, il s'agit de réaliser une partie descriptive suivie d'une synthèse.

La conclusion générale sera rédigée en terme de perspective.

Attention, le choix du manager va conditionner la qualité de votre dossier. Il est indispensable de réaliser un choix pertinent en rapport avec votre projet professionnel. Cependant, il ne faut pas négliger la proximité ou tout du moins l'accessibilité aux données nécessaires à votre dossier.

Il est indispensable d'obtenir l'accord réel du manager étudié en proposant une relation d'échange gagnant – gagnant au travers du dossier que vous lui fournirez à la fin de votre étude.

TD

Enfin, vous devez faire preuve au sein de votre propre équipe d'un management efficace des ressources humaines.

Vous présenterez en TD sur power point l'organisation collective que vous avez mise en œuvre. En effet, chaque membre présentera sa participation effective à ce travail collectif et le groupe exposera la manière dont il pense s'être constitué en équipe.

Manager des hommes, manager une équipe : quelles réalités ? Cours introductif

Introduction

- « Il n'y a de richesses que d'hommes. Il ne faut pas parler de ressources humaines mais de richesses humaines... Dans notre métier, ce qui fait la différence c'est la qualité et la motivation de nos collaborateurs..... Notre enjeu, c'est de savoir retenir et attirer des collaborateurs compétents.... »
- « La gestion des ressources humaines n'a de sens que parce qu'elle correspond à une stratégie d'entreprise..... »
- « La gestion intervient sur le fonctionnement social de l'entreprise au nom d'une logique explicitée ou pas, source de légitimité..... »
Paroles et paroles et paroles....

Mais aussi.....

- Précarité des emplois (contrat nouvelles embauches, 2005)
- Plans stratégiques pauvres dans le domaine des ressources humaines
- Plans d'investissement comprenant rarement un volet humain détaillé
- Concurrence féroce (asiatique, américaine...)
- Discours sur le management des ressources humaines de plus en plus affiné par les managers mais réalité parfois différente: de larges poches de taylorisme subsistent qui jettent une lumière crue sur les contradictions entre des discours et des faits et qui se manifeste au travers de « petits chefs », **ruptures dans les faits - ambiguïté entre paroles et actions, rationalité économique entraînant à la fois des évolutions et des ruptures dans la relation individu/travail.**

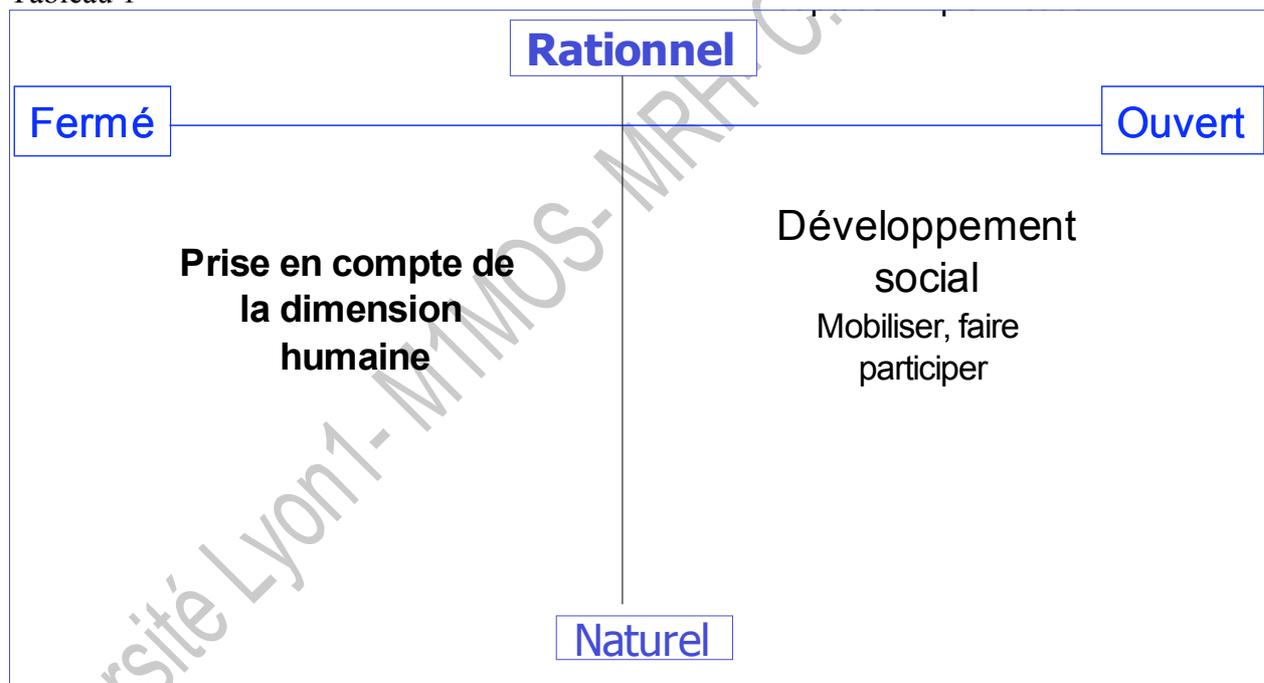
Alors, manager les hommes, manager une équipe Intérêt ?

Objectifs du CM1

- 1. Partir de différentes conceptions de l'organisation pour comprendre la manière dont « la fonction du personnel » a évolué et pour analyser la coexistence de différentes tendances au sein de ce que l'on nomme : « le management des ressources humaines ».
 - L'origine du terme management viendrait de l'italien (diriger des chevaux dans un manège) la traduction immédiate serait DIRECTION.

- Management est un terme anglais : to manage = tenir par la main. C'est l'action de gérer à travers et à l'aide des autres. Ce terme implique une action collective et une hiérarchie.
 - Pour cela, utilisation de la grille de Scott et des approches socio-organisationnelles et psychosociologiques.
 - 2. Avoir une base culturelle, solide, des différents courants existants.
 - 3. Cerner la propre réalité de travail d'un manager, car dans l'idée que les managers se font d'une organisation, il y a « en germe » la manière dont ils peuvent penser et diriger la gestion des hommes.
- I. Conception de l'organisation et gestion des ressources humaines : les différents modèles de management sous-jacents du début du 20^{ème} siècle à aujourd'hui.

Tableau 1



Axe fermé/ouvert

L'organisation peut être considérée comme un tout existant en elle-même et ayant une unité suffisamment forte pour être considérée de manière autonome (système fermé). A l'inverse, l'organisation peut-être considérée comme ouverte sur un environnement dont elle est dépendante ou tout du moins dont elle doit tenir compte (système ouvert).

Axe fermé = système de management universel

Axe ouvert = l'organisation doit s'adapter à un contexte donné et choisir le mode de management le plus adapté à sa situation.

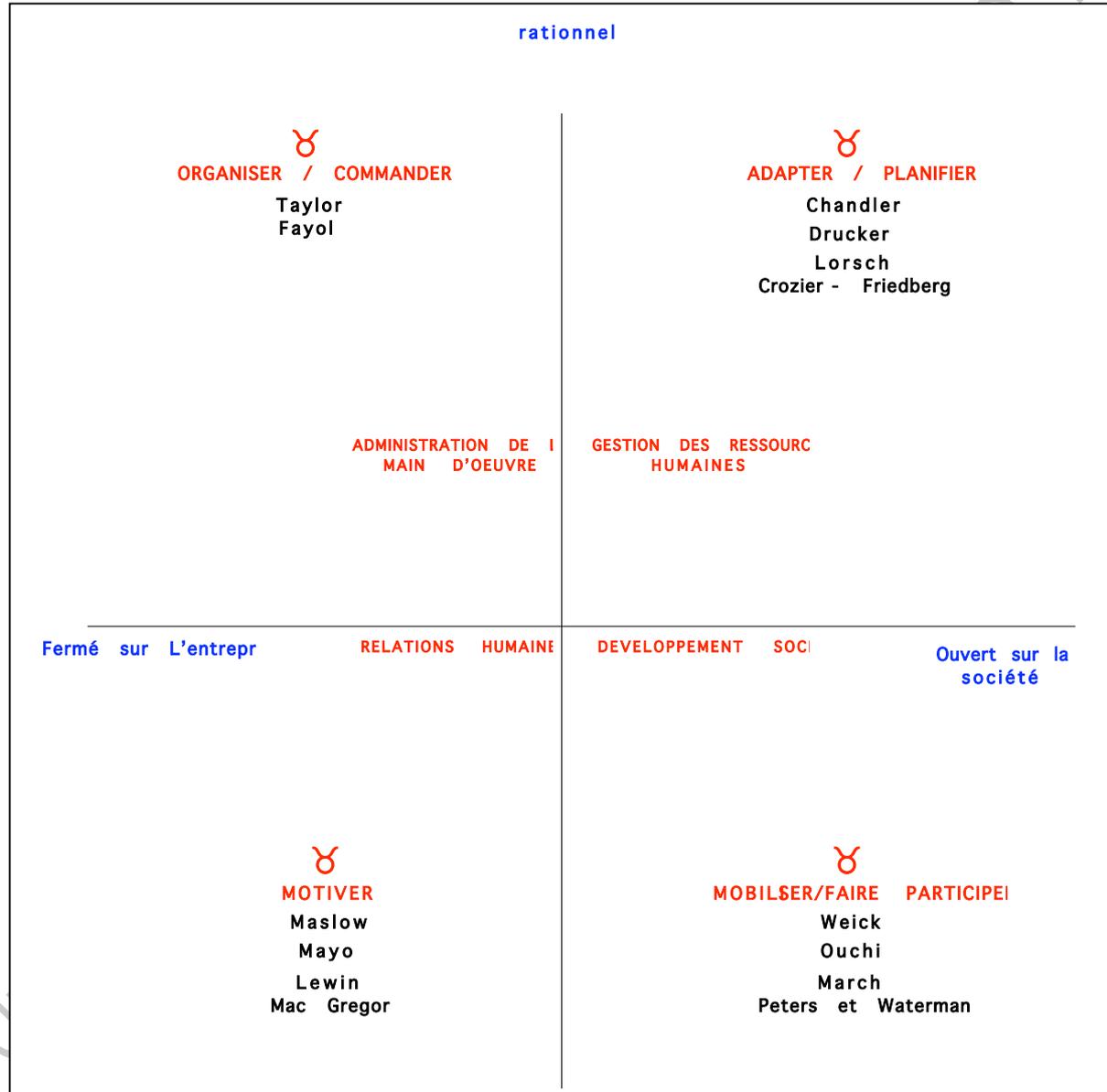
Axe rationnel/naturel

L'axe rationnel repose sur la croyance qu'une organisation agit avec raison (décisions logiques ; décisions : fruit d'une réflexion construite et rigoureuse) ;

L'axe naturel repose sur la croyance qu'une organisation est traversée par des courants divers et difficilement contrôlables car les êtres humains ne sont pas des « machines ». Existence d'effets de groupe, d'affectivité dans les rapports humains positifs ou négatifs, d'irrationalité des comportements, d'inconscient individuel et collectif, de rapports de pouvoir implicites ou explicites.....

Les courants et leurs auteurs

Tableau 1 bis



1.1. Conception de l'organisation relative à l'axe fermé/rationnel : organiser et commander (administration de la main d'œuvre)

Cette conception a largement été influencée par la pensée taylorienne qui repose sur une vision brutale de l'homme au travail. « L'homme est rétif au travail, il n'aime pas cela. Il est obligé de gagner sa vie et de satisfaire ses besoins de survie et de sécurité. Il recherche avant tout un maximum de rétribution pour un maximum de contribution ».

Cette conception conduit logiquement à l'Organisation Scientifique du Travail. Quels que soient ses états d'âme, l'homme doit être pris dans un système.

La rationalité organisationnelle contourne le manque d'appétit au travail. Fayol¹ a introduit la rationalité organisationnelle en mettant en évidence les 5 piliers du management moderne :

- Prévoir et planifier, ce qui signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir c'est déjà agir.
- Organiser, c'est munir une organisation de tout ce qui est utile pour son fonctionnement
- Commander, c'est tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'organisation.
- Coordonner, c'est mettre de 'harmonie entre tous les actes d'une organisation de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès
- Contrôler, c'est vérifier tout ce qui se passe au niveau des programmes adoptés, des ordres donnés et des principes admis.

D'après ces principes, une organisation élabore en premier lieu, un plan stratégique et définit des objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ses plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et la main d'oeuvre, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et enfin fait veiller à l'efficacité de ses employés.

Transition

Cette conception se situe dans un « environnement stable » et fort peu d'organisations actuelles sont dans un environnement fermé. La plupart des organisations sont dans un environnement dynamique en relation avec l'environnement économique, culturel, financier extérieur. Néanmoins, toute organisation quelque quelle soit, même actuelle, s'appuie sur ces principes car nous vivons avec la spécialisation, la mécanisation, la division de travail, la coordination des tâches et les notions de règles et procédure.

Cependant, derrière cette conception, Fayol cherchait à faire évoluer la fonction de commandement et développer les qualités de leadership d'un dirigeant car ce qui l'intéressait était de répondre à la question « qu'est ce que le management ». D'autres auteurs se sont inscrits dans cette voie avec d'autres conceptions.

1.2. Conception de l'organisation relative à l'axe fermé/naturel : prise en compte de la dimension humaine au travers des études sur l'intérêt de travailler en petits groupes et sur la motivation au travail.

¹ Fayol H. (1916). Les 5 piliers du management moderne, dans « toutes les théories du management de C. Kennedy (pp.77-83). Collection Maxima, Laurent du Nesnil, Editeur (1998) ». Les définitions qu'il a données du contenu de la fonction administrative (planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) ont longtemps été considérées comme des principes fondamentaux de la direction des organisations jusqu'à la publication des travaux de Mintzberg (1960).

Du primat de l'organisationnel on passe au relationnel

Ce sont les travaux :

- de E. Mayo et l'effet d'Hawthorne (mise en évidence de la notion de « groupe informel », du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe, de la notion d'appartenance à un groupe, de la lisibilité de la personne par les autres ainsi que de son respect en tant que personne ; de l'utilité de groupes restreints avec des caractéristiques particulières au sein d'une organisation). ;

Retenir : « *manager, c'est comprendre ce qui se passe, du point de vue psychosociologique, c'est sélectionner dans la masse des données, ce qui a une signification au niveau de la dynamique d'un groupe* » ;

- de Maslow² et la pyramide des besoins (Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise les différents niveaux selon une pyramide de satisfaction : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoins sociaux, besoin d'estime, besoin de réaliser) ;
- de Herzberg³ et la satisfaction au travail (la parcellisation du travail a montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation. Il propose alors un modèle théorique pour motiver les gens (i.e., augmenter l'initiative, réaliser plutôt un ensemble qu'une partie, accorder plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, leur proposer d'acquérir une expertise, les responsabiliser). Cependant, si cette approche a séduit car intuitivement nous adhérons à ses conclusions, des obstacles institutionnels existent.
- de Mc Grégor⁴ et les théories X et Y relatives aux styles de direction. (En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mc Grégor identifia 2 sortes de conceptions qui illustrent la « gestion des hommes ». La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement, ne prennent pas d'initiative. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante, et mettre en place des procédures détaillées fondées sur des contrôles externes et des sanctions, avec une parcellisation des tâches, un management autoritaire. La théorie Y suppose que l'effort physique et intellectuel est nécessaire au travail et qu'ils sont consentis naturellement. Le personnel est alors capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement de tâches, décentraliser les responsabilités, déléguer. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui le management participatif». Mc Grégor a ainsi isolé les liens entre

² La pyramide des besoins de Maslow est très connue dans le monde du management. Si vous citez ce nom, votre manager sait de qui vous parlez. Néanmoins, cette théorie de la motivation est remise en question (notamment parce qu'aucune étude n'est venue appuyer l'idée que les besoins des êtres humains se classent réellement en 5 catégories et parce que, lorsqu'un besoin est satisfait, son pouvoir moteur diminue et que s'installe alors, un facteur de démobilité entraînant une chute motivationnelle) et d'autres théories motivationnelles comme celle de Deci sont plus intéressantes (voir plus loin).

³ Herzberg : facteurs de motivation et de maintenance de la satisfaction dans le travail, dans « toutes les théories du management de C. Kennedy (pp.91-95). Collection Maxima, Laurent du Nesnil, Editeur (1998) ».

⁴ Mc Grégor : théorie X et Y : management autoritaire contre management participatif dans « toutes les théories du management de C. Kennedy (pp.125-131). Collection Maxima, Laurent du Nesnil, Editeur (1998) ».

l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel.

Retenir : Suivant la vision que l'on a de la personne humaine, on a recours à un style de gestion particulier. Cela permet de mieux comprendre les comportements des managers face au personnel.

Néanmoins, les individus au travail changent de motivations et de comportements au cours du temps. Une multitude de grilles managériales ont vu le jour, mettant en évidence certains aspects du leadership: celle de Blake et Mouton, celle de Hersey et Blanchard, celle de Chalvin etc....

Enfin, même si cette conception fait la part belle à l'individu, elle ne remet pas en cause le système de décision qui lui fonctionne en dehors des individus.

1.3. Conception de l'organisation relative à l'axe ouvert/rationnel : Gestion des ressources humaines. Repenser l'organisation et la place des hommes dans l'organisation au travers des notions de planification et de changement compris comme un processus d'adaptation aux variables contingentes (extérieures à l'organisation).

Travaux de P Drucker, « gourou du management ». P. Drucker s'inscrit dans cette conception avec 2 slogans connus : « la structure suit la stratégie » et « s'en tenir à ce qu'on sait faire ». La définition que donne P. Drucker des 5 activités fondamentales que doit assurer un dirigeant (fixer des objectifs ; organiser le travail avec analyse, classification du travail, division des tâches, sélection des responsabilités ; motiver et communiquer ; établir des normes de performance ; former les autres et se former soi-même) sont toujours d'actualité ainsi que le concept de privatisation.

Retenir : Pour P. Drucker, la clé du succès d'une organisation réside dans le fait que **« l'organisation connaît et cerne parfaitement son domaine d'activité, qu'elle sait où sont les compétences dans son organisation et maîtrise les moyens pour concentrer ses efforts sur ses objectifs clairs et définis en marketing, innovation, organisation des ressources humaines, ressources financières, responsabilité sociale et impératifs de profits » = l'organisation sait trouver un équilibre délicat entre stratégie à long terme et performance à court terme.**

« J'ai été le premier à considérer comme essentiel le processus de décision, le premier à affirmé que la structure doit suivre la stratégie et le premier à dire que le management doit passer par la direction, par les objectifs et l'autocontrôle, tout en organisant les ressources humaines pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes »

Transition

Cette conception des ressources humaines relative à l'axe rationnel/ouvert a permis de développer des outils managériaux comme la direction par objectifs⁵ et les pratiques de segmentation⁶.

⁵ Direction par objectifs (années 1965-1970) : Segmenter les buts d'une organisation en différents objectifs et assigner leur réalisation à des unités et des individus en laissant libre les méthodes et moyens utilisés : chaque

Elle a mis l'accent sur l'amélioration des processus de fonctionnement des organisations et sur l'amélioration de la qualité de vie au travail dans un contexte en perpétuel changement. C'est l'ère de « l'entreprise apprenante ».

1.4. Conception de l'organisation relative à l'axe ouvert/naturel : développement social : mobiliser, faire participer. Les hommes sont des ressources. De leur utilisation, de leur mobilisation, de leur gestion, découle l'avantage compétitif d'une organisation. C'est le temps de la qualité.

Dans cette conception, on peut retrouver différents auteurs et des différentes approches managériales comme :

- **la délégation (voir plus loin)**
- **La culture organisationnelle**
- **Le management participatif⁷** : forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en oeuvre des objectifs le concernant » Hermel (1988). Dans cette approche du management participatif, l'homme aime travailler. Ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement, d'expression et d'autoréalisation.
- **La démarche qualité**
- **Les cercles de qualités⁸**

Objectif visé: le culte de l'excellence
--

1.4.1. Travaux de Peters & Waterman (1983)⁹ sur les attributs des entreprises qui gagnent.

- 1) Prendre le parti de l'action.
- 2) Rester à l'écoute du client.
- 3) Favoriser l'autonomie et l'esprit novateur.
- 4) Asseoir la productivité sur la motivation du personnel.
- 5) Mobiliser autour d'une valeur-clé.
- 6) S'en tenir à ce qu'on sait faire.
- 7) Préserver des structures simples et légères.

maillon de la chaîne accomplit sa part de travail ». C'est une méthode de coordination des activités élaborée par F. Drucker qui cherchait à « lubrifier » les emboîtements hiérarchiques.

⁶ Les pratiques de segmentation : On ne gère pas de la même manière les cadres, les non cadres, les jeunes, les administratifs, les commerciaux. Cette gestion différenciée des populations au sein d'une entreprise est le reflet d'une conception ouverte de l'organisation qui cherche à être au plus près des particularités qui la composent et être à l'écoute du marché et de la concurrence.

⁷ Le terme participatif ne renvoie pas à l'autogestion ou au consensus mais vis à signifier que chacun participe à la production des résultats de son unité.

⁸ Les cercles de qualités ont été introduits vers les années 1980. Ce sont un petit groupe de personnes volontaires de 5 à 12 qui se réunissent régulièrement pour résoudre des problèmes. Ce groupe permanent définit lui-même les problèmes dont il se saisit. Il applique une méthodologie de résolution de problèmes. La pratique du travail en cercle de qualité a offert aux salariés des occasions de prise directe avec les situations de travail mais sollicitait aussi un autre mode d'organisation et un enjeu dans les rapports sociaux.

⁹ Peters & Waterman (1983). Le prix de l'excellence. Interéditions.

8) Allier souplesse et rigueur.

1.4.2 Travaux de Deligny (1990)¹⁰

Les 19 clés de la qualité qui feront fonctionner le système en harmonie avec son environnement.

1) L'ouverture

S'adapter à l'environnement et à son évolution. Tirer profit des réussites et des échecs.

2) La compétence

Valoriser son savoir-faire, l'autonomie et l'esprit novateur des collaborateurs.

3) La mobilisation

Concentrer les efforts sur les objectifs stratégiques et tirer profit de l'intelligence de tous.

4) L'honnêteté

Être exigeant avec soi-même et avec les autres. Implacables, si faute contre l'esprit.

5) Le pilotage

Suivre les indicateurs stratégiques. Bilans périodiques et ajustement des objectifs.

6) La formation

Primordiale Investissement le + productif. Accepter d'être tour à tour enseignant et enseigné

7) La souplesse

Ajuster en permanence la structure à la stratégie. S'adapter aux changements rapides.

8) La délégation

Mettre en place des structures de pouvoirs.

9) L'efficacité

Vérifier l'adéquation des structures et des objectifs pour optimiser la productivité.

10) L'animation

Assurer la coordination interne entre les hommes. L'encadrement est animateur d'équipe.

11) L'innovation

Soutenir la recherche. Assurer une "veille" technologique. Inventer : produits nouveaux.

12) L'écoute

Connaître et satisfaire la demande existante et potentielle des clients. Produire de la qualité.

13) La notoriété :

Développer la communication externe. Faire connaître l'identité culturelle de l'organisation.

14) L'image

Mettre en valeur ses produits. Former le personnel à l'exercice de la communication /clients.

15) Le dialogue

Le promouvoir avec le personnel et les représentants syndicaux. Décloisonner les structures.

16) La valorisation :

Gestion individualisée du personnel. Mettre en place des filières métiers et carrières.

17) La rigueur

¹⁰ Deligny, J.L. (1990). L'administration du futur. Eyrolles. Paris.

Rationaliser et assouplir la gestion financière. Organiser : inspections à blanc et rigueur.

18) La vigilance

Assurer une veille de l'environnement / concurrents. Copier les autres. Diffuser ses acquis.

19) La compétitivité

Calculer les coûts de production et les comparer avec la concurrence. Améliorer.

1.4.3. Cas particulier de la culture organisationnelle ou culture d'entreprise

- L'engouement pour la gestion à la japonaise a mis en évidence l'importance de la culture organisationnelle dans l'instauration et le maintien d'une certaine cohérence des valeurs et des comportements au sein des organisations.
- La culture est apparue comme un élément important de la poursuite de l'excellence sur tous les plans et plus particulièrement sur le plan économique, mais aussi sur le plan de la personnalité
- Définition: « c'est avant tout un configuration + ou - homogène ou cohérente de représentations, de significations ou de postulats qui ont cours à un moment donné dans une organisation de travail, qui sont partagés par diverses catégories professionnelles, qui orientent, donnent un sens à leur action dans un contexte socio - culturel particulier ».

Retenir : L'efficacité d'une entreprise passe par le partage des valeurs entre ses membres sur ce que doit être l'entreprise dans le futur, sur ce qui est bien et mal pour l'entreprise. On cherche la mobilisation, non la motivation individuelle.

■ Problèmes:

- Cette culture se traduit concrètement (langage, slogans, habillement, logos, noms symboliques, des rituels, aménagement des bureaux etc...) mais est aussi dans les procédures, dans les valeurs, dans les modes de prises de décision, dans les généralisations sur la personne humaine ;
- L'entreprise n'est pas figée: la culture évolue, mais peu constituer à certains moments un frein au changement si les individus restent sur des valeurs antérieures ;
- Ensemble de valeurs, de croyances, d'idéologie n'est pas perçu de la même façon par tous (culture des dirigeants, des opérationnels, des personnels d'encadrement etc...=> Hétérogénéité en relation avec le pouvoir et la hiérarchisation
- Réalité invisible psychique de la culture de l'excellence
Comme l'exprime un cadre de Hewlett Packard :

« Les dirigeants ont tout fait pour que l'environnement dans lequel vous êtes soit le plus gratifiant possible. Dans cette conception, cela vous donne le droit uniquement à la réussite. Vous êtes condamnés au succès. Cette obligation d'être

gagnant s'appuie sur une exigence implicite de dépassement où l'individu est sans cesse sollicité à en faire toujours plus et aller au-delà. Lorsqu'on vous donne une mission voire 2 ou 3, on sera toujours déçu si vous en faites que 3. On vous demande en réalité d'aller plus loin que ce qu'on vous demande. C'est dit sans être dit, ça doit être compris. »

- « Si on ne peut plus gouverner par les règles et les ordres, la seule façon de maintenir le minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer **sur la culture que secrète** tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs » Michel Crozier.

Existence d'un ciment « mental » entre les individus, entretenu par les notions d'appartenance et d'identification à un groupe permettant l'opérationnalisation.

Valoriser la culture au sein d'une organisation permet aussi d'assurer une certaine stabilité (illusoire) dans les rapports sociaux, de proposer des solutions aux problèmes de fonctionnement interne (voir dynamique de groupe) et de se protéger dans un milieu économique et financier en constant changement. Mais elle peut être, comme on l'a vu, un frein, une résistance au changement car la culture organisationnelle augmente l'adhésion aux normes et aux valeurs d'un groupe et une pression implicite mais réelle, basée sur l'imaginaire individuel et collectif¹¹. Ce type de management sollicite un modèle de personnalité (fondé sur le désir de réussite, sur le challenge/défi, sur l'accomplissement personnel, sur l'art de communication, sur l'efficacité) qui ne convient pas à tout individu. R. Sainsaulieu (1977)¹² a montré que « les valeurs, les normes de relations et les représentations ne s'injectent pas dans un tissu social comme un liquide anesthésique dans un muscle douloureux ». Au contraire, elles proviennent d'un apprentissage lent issu de la position de travail et de pouvoir occupée dans l'organisation. D'où votre intérêt d'étudier un manager, position clé dans un système.

La culture organisationnelle est une facette du management « participatif ». On l'affuble de différents noms (projet d'entreprise, politique d'image, dynamique de communication interne). Mais elle a un objectif majeur : faire partager à l'ensemble des salariés une mentalité d'entrepreneurs tout en guidant leurs actions dans le sens souhaité par l'organisation. L'esprit d'équipe associé au goût de l'efficacité représente ainsi les 2 axes de la pensée managériale.

Transition

Si cette culture organisationnelle doit être mieux étudiée lorsqu'on rentre dans une entreprise, il faut se souvenir que les organisations, l'environnement changent. Ainsi, les années 1990 ont mis en avant, les valeurs individuelles par la contractualisation des rapports entre l'individu et l'entreprise, qui cherche moins la fidélité aux valeurs que la prestation d'une compétence : « une compétence qui s'achète et se vend sur le marché ». L'entreprise ne procure plus l'emploi mais l'employabilité. **La notion d'équipe au sein d'une organisation est alors posée.**

¹¹ Pour ne savoir plus, voir V De Gaulejac sur l'organisation managériale.

¹² Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail.

Pour résumé brièvement, on peut dire :

Tableau 2

	Axe fermé/rationnel	Axe fermé/naturel	Axe ouvert/rationnel	Axe ouvert/naturel
Cadres théoriques	Ecole classique	Ecole des relations humaines	Ecole du management	Tendances contemporaines
Auteurs	Taylor, Fayol, Ford	Mayo, Maslow, Hertzberg, Mc Gregor, Lewin	Drucker, Chandler, Mintzberg, Crozier,	Peters & Waterman, Deligny, Porter, Ishikawa
Modèles de management	Centralisation de l'autorité ; Unité de commandement Codification des fonctions de « chef » Planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler	Commandement centré sur les subordonnés Ecoute, développement de la motivation, importance du relationnel Valorisation du rôle d'animation du manager	Direction par objectifs Le manager est un stratège du changement et un négociateur	Rassemblement des équipes autour d'une vision, de valeurs, d'un projet Le manager est un « développeur de compétences » management du progrès, de l'innovation

Source de ce tableau : Meignant, A. (2000). Déployer la stratégie. Paris, Editions liaisons.

Alors manager des hommes, manager une équipe ?

1. Une organisation actuelle intègre les 4 conceptions de manière plus ou moins visible. Un des enjeux majeurs des organisations consiste en un accroissement de leurs leviers de flexibilité. **Particulièrement les organisations sportives qui sont de petites ou moyennes tailles et qui évoluent dans un environnement extrêmement dynamique** Un tel mouvement induit une redéfinition permanente des contours de l'organisation, de son organisation du travail, et de la relation contractuelle avec les employés. Dans le domaine social, il existe un arsenal de lois qui tentent de protéger les individus au travail. Néanmoins, la protection sociale individuelle au travail tend toujours à être remise en questions. **Il semble impératif de s'attarder sur ces conceptions qui s'enchevêtrent pour mieux comprendre quelles sont les influences sur lesquelles s'appuie un manager et la manière dont un manager gère les ressources humaines dans son équipe.**

2. Se profilent 2 dilemmes pour une organisation :

- Comment accorder logique sociale et logique économique ?

*"L'outil industriel de Renault était peu productif, non parce qu'il n'en avait pas le potentiel mais par ce qu'on ne s'était jamais vraiment préoccupé de productivité chez Renault. On avait le sentiment que dans l'esprit des gens faire du social était incompatible avec la productivité. Alors que l'on peut très bien faire du social et en même temps être très productif. Les usines ont d'ailleurs très bien fonctionné dans la mise en oeuvre du plan. Nous avons choisi comme lièvre l'usine Nissan de Sunderland. C'était, et cela reste aujourd'hui, le premier établissement européen en matière de productivité. Nous avons mesuré les écarts de productivité des usines automobiles européennes par rapport à Sunderland et nous avons travaillé dans chacune des usines Renault pour les aider à s'en rapprocher. Je suis très content de constater que les usines Renault sont celles qui ont le plus progressé en productivité. Collectivement elles ont toutes nettement avancées. Si on regarde les résultats de 2000 par rapport à ceux de 1996, le résultat est frappant. Tout cela, sans grève particulière, sans drames sociaux. **À partir du moment où les objectifs sont compris, quand les gens savent ce que l'on peut faire et comment, à condition d'éviter les solutions provocatrices comme de baisser les salaires, ils ne disent pas non.**" Carlos GHOSN directeur général opérationnel de l'alliance RENAULT NISSAN*

- Comment concilier les discours sur l'organisation citoyenne, les valeurs communes, les ressources humaines avec les impératifs de la performance ?

« Il aurait été irréaliste de vouloir changer brutalement la culture de Nissan. C'est profondément contraire à la nature humaine. Les gens qui essaient de plaquer un système sur un autre système n'aboutissent qu'à le détruire. Cela peut être une stratégie de détruire l'autre et d'occuper le terrain. Vous gardez le hardware mais vous détruisez le software. Cela n'a

jamais été notre stratégie. Je suis convaincu du contraire. Il faut changer Nissan de l'intérieur. Il faut faire évoluer le système de l'intérieur. Et quand on est français et que l'on vient au Japon, on n'a aucune chance, zéro, de réussir à bouger le système. Chez moi, il s'agit d'une conviction profonde. Une conviction humaine, doublée d'une conviction professionnelle, conforter par l'expérience d'avoir vécu sur plusieurs continents. Je le leur avais dit très clairement dès le départ : vous n'êtes pas des missionnaires, vous n'êtes pas venus pour changer le Japon mais pour redresser Nissan, avec les hommes et les femmes de Nissan. C'est à nous de nous intégrer et pas à eux de s'adapter à nous. Ce sont les gens de Nissan qui vont faire la renaissance de l'entreprise et nous, nous sommes là pour les aider. Et tout s'est déroulé selon cette stratégie. Il est évident que certains voudraient que nous allions plus vite, que nous imposions un certain nombre de choses, mais ce serait l'erreur absolue, la faute suprême, le carton rouge. Il y a eu des gens pour penser que nous aurions dû plus souvent taper du poing sur la table. Mais cela n'a jamais résolu aucun problème. J'espère que les résultats montreront que ce qui a été fait n'était pas très loin d'être la seule approche possible. Une approche de construction de pont, fondée sur la rationalité et en même temps sur l'émotion, essentiellement tournée vers la performance objective et le redéploiement de l'entreprise. C'est une approche de long terme, dans laquelle vous conduisez une entreprise à sa renaissance, vous créez de la richesse, vous valoriser les gens qui contribuent à ce chantier. C'est tellement plus humain. » Carlos GHOSN directeur général opérationnel de l'alliance RENAULT NISSAN

- Chaque organisation a une réponse qu'il convient d'étudier et de comprendre. Autant de façons de manager qu'il y a de managers et de collaborateurs, **mais le type de management d'un manager n'est pas indépendante de son organisation (il vous faudra le démontrer)**.

HENRY MINTZBERG : « L'on ne peut, pas plus prescrire une méthode de fonctionnement pour les organisations qu'une même paire de lunettes pour toute l'humanité. »

Partie 1 du dossier

Manager une équipe

Il s'agit de réaliser une partie descriptive suivie d'une analyse

1. Partie descriptive

Secteur :

Organisation sportive :

Manager choisi :

- 1.1. Présentation de l'Organisation Sportive et du manager (cf questionnaire) :
 - La structure : l'organigramme de l'organisation sportive et le positionnement du manager au sein de cet organigramme.
 - Fonctionnement interne (budget si possible)
 - Rapport à l'environnement (économique, politique, médiatique)
 - L'orientation : les objectifs avancés par l'organisation
 - Présentation du manager, de la définition de son poste (cf fiche de poste)¹³
 - Situer les caractéristiques individuelles de ces collaborateurs ou employé(e)s et les caractéristiques relationnelles/fonctionnelles de son unité (Qui fait quoi ? comment s'organise le travail ? Climat de groupe ? organisation structurelle de l'unité ?).
- 1.2. Hypothèse du type de management utilisé par le manager choisi
 - la situer simplement sur la grille de Scott (sa justification constituera la partie analyse)

2. Partie analyse

Objectif 1. Analyser le choix de l'hypothèse formulée sur le type de management utilisé par le manager choisi ;

Objectif 2. Indiquer les références bibliographiques qui vous ont permis de justifier votre point de vue ;

Objectif 3. Quelles sont les incertitudes sur votre analyse « émise » ? Que voulez vous vérifier par la suite ?

La qualité de l'analyse **dépendra** des entretiens du manager et de la manière dont vous interviewez ce manager.

¹³ Fiche de poste du manager : cette fiche comprendra la définition du poste, la situation fonctionnelle du manager avec la délimitation de ses activités et les objectifs qui lui sont assignés par l'organisation (missions principales et secondaires), les conditions d'accès à ce poste, les qualités requises et les possibilités d'évolution.

NB/ Il est impératif pour chaque partie du dossier de donner en annexe votre questionnaire avec les réponses données par le manager aux questions posées.

CM2

Construire une équipe

La notion d'équipe est loin d'être une découverte. Gagnons que ce CM2 vous apportera quelques pistes de réflexion.

Plan du cours

1. Ne pas confondre équipe et travail en groupe
2. Savoir qu'il existe 5 niveaux de maturité des équipes
3. Quelques écueils à éviter lorsqu'on veut construire une équipe
4. Importance managériale d'évaluer les degrés de sociabilité et de solidarité d'une équipe
5. Pourquoi les équipes axent-elles leurs forces sur la construction et la formalisation des règles de vie ?

1. Ne pas confondre équipe et travail en groupe : ce sont 2 réalités bien distinctes

Tableau 3

Equipe de haute performance	Travail en groupe
Partage des rôles de direction	Patron fort qui sait où il va
Responsabilité individuelle et solidaire	Responsabilité individuelle
Projet d'équipe élaboré par le groupe	Projet du groupe coïncide avec la mission globale de l'organisation
Produits du travail collectif	Produits du travail individuel
réunions consacrées à la solution active des problèmes	Réunions efficacement gérées par 1 ou 2 personnes
Le groupe discute, décide, effectue ensemble un travail réel	Le groupe discute, décide, délègue

La performance d'un travail en équipe peut fort bien suffire et dans les organisations, on entend souvent dire des managers : « Il est préférable de s'attacher à faire fonctionner correctement un travail en groupe qu'à se compliquer la vie à former une équipe ».

2. Savoir qu'il existe 5 niveaux de maturité des équipes (Katzenberg & Smith) :

- **Groupe de travail:** le groupe, collectivement ne ressent aucun besoin d'amplifier l'impact du travail pour se transformer en équipe. Il définit ses buts (pas forcément communs), ses méthodes de travail, se structure en définissant les tâches et les

responsabilités. Chacun s'acquitte de sa tâche respective mais le groupe n'a pas envie d'être performant. Il s'attache à faire fonctionner l'ensemble correctement. Aucun produit du travail collectif n'exige leurs efforts conjugués.

- **La pseudo-équipe**. Le groupe se trouve devant l'opportunité d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective (objectifs communs pas clairs ; champ libre aux ambitions personnelles et aux luttes intestines ; méconnaissance des avantages du travail en équipe). Il y a une quantité d'interactions au détriment des tâches individuelles mais pas d'effort conjoint. Ce niveau produit moins d'efficacité que le niveau précédent (groupe de travail)
- **L'équipe potentielle**. Il y a une volonté de travailler ensemble, d'identifier les problèmes du groupe, de définir des objectifs communs mais le travail collectif est confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune. Peu de responsabilité solidaire.
- **L'équipe authentique**. Les membres sont motivés par un but, des objectifs, une méthode de travail et se considèrent comme mutuellement responsables de l'évolution du groupe. Ils partagent l'enthousiasme. Ils s'organisent sur la notion de complémentarité de leurs compétences et travaillent en collaboration (pas seuls dans leur coin).
- **L'équipe de haute performance**. Le succès de l'équipe et la réussite de chacun sont indissociables. Cette façon de voir soude l'équipe plus profondément que sa volonté commune de relever un défi.

Ces 5 niveaux concrétisent « la courbe de performance ».

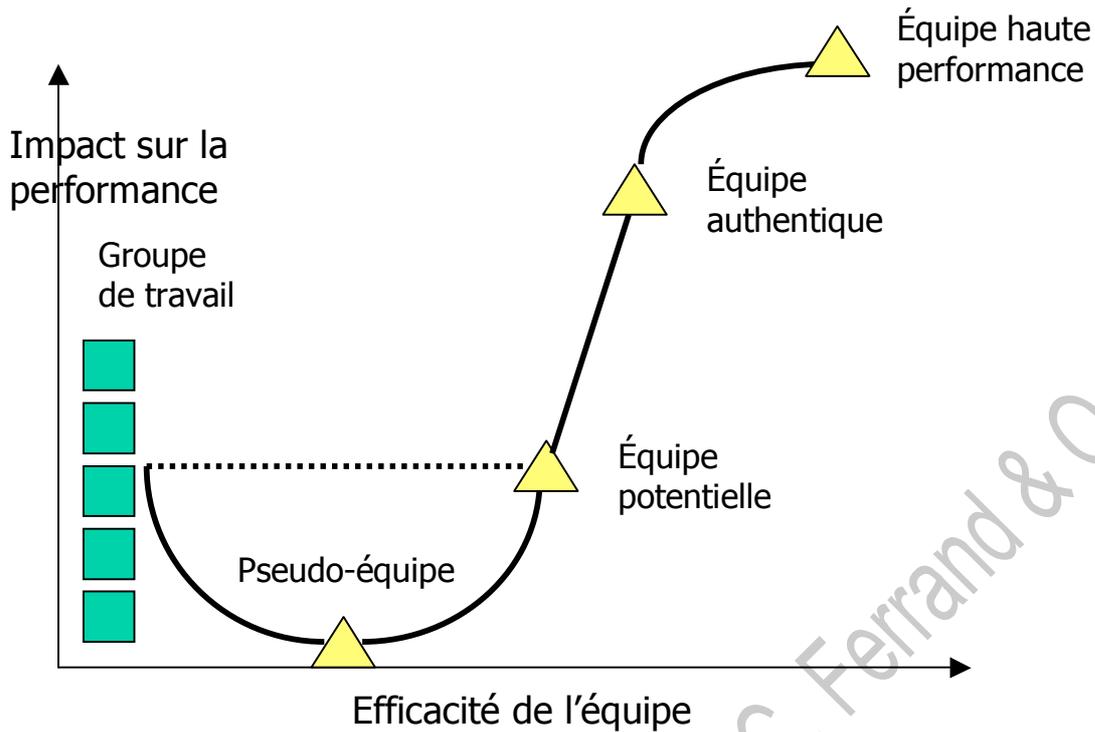


Figure 1

Définition (Katzenbach/ Smith)¹⁴

« Une équipe est constituée d'un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent dans un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidairement responsables »

Les éléments constitutifs d'une équipe

- Le nombre restreint de membres
- Les compétences complémentaires
- La définition de projet/ but commun
- Les objectifs partagés
- L'élaboration d'une démarche collective
- La responsabilité partagée
- La définition des règles du jeu

Voir plus loin (TD2) une grille détaillée descriptive pour cerner une équipe « authentique ». Mais pour constituer une équipe, il faut s'appuyer sur ces différents éléments.

3. Quelques écueils pour construire une équipe ?

- 3.1. Encombrements d'idées reçues sur le leadership dans une organisation. A discuter lors des réunions par petits groupes. (21 et 22 novembre 2005)

¹⁴ Katzenbach, J. & Smith, D. (1994). Les équipes de haute performance. Collection Dunod.

- 3.2. Problème de clarification des rôles de chacun « i.e., je suis vraiment au clair à propos de ce qu'on attend de moi, sur une échelle de 1 à 7) et de l'acceptation des rôles dévolus par les membres de l'équipe (i.e., je suis totalement satisfait des responsabilités qu'on m'a données dans l'équipe, sur une échelle de 1 à 7). L'individualisme pousse le membre d'une équipe à apporter sa contribution personnelle pour son profit, mais il faut stimuler le désir de progresser pour l'équipe et valoriser la responsabilité de chacun envers l'équipe. **Plus une unité de travail établit rapidement et concrètement la direction des efforts à entreprendre, la connaissance et l'acceptation de ce que l'unité attend des membres, plus il y a de chances qu'une équipe émerge de cette unité.** C'e n'est pas toujours aussi facile que cela en a l'air.
- 3.3. Problème de compétences complémentaires au sein d'une équipe. Souvent, les managers constituent leur équipe en se fondant essentiellement sur les questions de compatibilités entre les personnes, sur les considérations hiérarchiques ou sur leurs personnalités. Ils sont convaincus que si l'équipe ne réunit pas au départ les talents nécessaires, une équipe ne saurait se révéler efficace. Katzenberg & Smith ont déterminé 3 catégories de besoins qu'une équipe doit réunir pour être performante
 - L'expertise technique ou fonctionnelle
 - Trouver des collaborateurs qui ont des aptitudes à résoudre des problèmes et à prendre des décisions

Le message était : premièrement, aucun d'entre vous ne part au Japon par hasard ; deuxièmement, il faut être motivé à plus de 100 % parce que cela va être dur. Je ne veux pas de colons, je ne veux pas de professeurs, je veux des coachs, des gens qui aident, des "problem solvers" et pas des gens qui posent des problèmes parce que nous n'en avons pas le temps."Carlos GHOSN directeur général opérationnel de l'alliance RENAULT NISSAN

- Trouver des collaborateurs qui ont des qualités relationnelles (se montrer objectif, savoir reconnaître, les centres d'intérêts et les succès de chacun, savoir épauler, pratiquer la critique constructive et l'écoute active.

*"Il y a eu des candidats spontanés qui se sont enthousiasmés pour ce projet et qui sont venus me dire ou m'ont fait dire qu'ils étaient partants. C'était évidemment pour eux un énorme atout parce que je voulais que les gens partent avec enthousiasme. Je ne voulais pas qu'ils viennent sous la contrainte. Quand ils étaient hésitants, j'abandonnais tout de suite. Je savais que la tâche allait être difficile, que nous allions leur demander beaucoup. L'autre critère de choix était que je voulais des gens ouverts. Quelle que soit la compétence de la personne et sa motivation, si j'avais le moindre soupçon d'une fermeture d'esprit sur le plan culturel, du risque de voir le candidat se comporter en colon au Japon, il était écarté d'office. **Je voulais des gens compétents, enthousiastes et ouverts.** Capable d'engager un véritable dialogue."*
Carlos GHOSN directeur général opérationnel de l'alliance RENAULT NISSAN

En fait, rare, sont les équipes qui sont constituées comme cela. Dans le meilleur des cas, l'orientation sur la performance, aidera une équipe à identifier rapidement les manques et ce que doivent rapidement acquérir les membres pour pallier les faiblesses du groupe.

Importance de développer les compétences des collaborateurs

Ce qui va aider une unité de travail à devenir une équipe, c'est la formation « sur mesure » et les moyens qu'elle va mettre en œuvre pour enrichir les compétences de chacun. Souvent, les managers pensent que les personnes sont substituables. C'est une erreur. La force d'une équipe est liée aux compétences de chacun, mais dépend surtout de la manière dont les personnes sont organisées ensemble, des relations qu'elles entretiennent, du projet commun. Les compétences individuelles sont substituables, mais faire fonctionner une équipe demande beaucoup de temps, d'énergie et de savoir faire.

Importance des compétences relationnelles

Se rappeler également que le contenu du travail et les formes d'exercice du travail changent car les organisations doivent s'adapter aux variables contingentes. Les compétences relationnelles sont au cœur de tous les emplois.

- 3.4. Problème de fixation des objectifs : Le manager sait utiliser le **SMART** : Significatif (objectifs ayant du sens pour le groupe) ; Mesurable (objectif concret et quantifiable) ; Accepté (négocié) ; Réaliste (accessible) ; Temporisé (daté, échéancé avec des délais).
 - Mais il n'est pas toujours facile d'isoler la contribution de chacun dans le résultat final ?
 - Fixer des objectifs, c'est « aller » vers plus de transparence. Mais ne pas aller trop loin : chacun doit se réserver une zone de négociation pour l'évaluation des résultats ; une zone d'arbitrage (loyauté, esprit d'équipe, quantité de travail à fournir)
 - Mais souvent le manager ne propose pas des objectifs intermédiaires. Or la faisabilité des objectifs intermédiaires spécifiques aident les équipes à « rester polarisées » sur l'obtention des résultats. Ils permettent aussi à l'équipe de remporter de petites victoires. Ces petites victoires sont sans prix, car elles renforcent la motivation de l'équipe. Elles jouent le rôle d'aiguillons et obligent les membres de l'équipe à s'engager collectivement pour faire la différence.
 - Les objectifs **doivent décrire ce qu'il faut obtenir et non ce que l'on doit faire** (adapté de Pérès, 2003)

Tableau 4

Voici ce que je fais	Dans ce but	Comme en témoignent les critères
Activités Verbe actif + complément	Objectif Afin que ... présent perpétuel	Standards La performance est satisfaisante quand...
Gérer les réclamations des clients dans les plus brefs délais	La clientèle est satisfaite	Pas plus de 5% des réclamations annuelles sont traitées par la direction

- 3.5. Problème de mise en œuvre d'une démarche collective pour devenir une équipe
Partager est ce qui caractérise la démarche d'une équipe. Cependant beaucoup d'unités de travail n'ont pas élaboré une démarche collective ou

manquent de rigueur dans leur méthode de travail et se repose sur le manager (i.e., fixation d'objectifs ou règles de vie).

Etude de cas 1. Voici la proposition méthodologique faite par Carron & Hausenblas pour instaurer une démarche collective de fixation d'objectifs acceptés par tous, sur une équipe de nageurs.

■ **Phase éducative:** exposé de 40mn : importance des buts en termes d'efficacité collective

- Pourquoi la gestion de buts collectifs est-elle efficace?
- Pourquoi l'adhésion des individus à des buts collectifs s'avère-t-elle importante?
- Pourquoi les buts de maîtrise doivent « cotoyer » des buts de résultats?
- Pourquoi des buts spécifiques sont meilleurs que des buts généraux?
- Pourquoi doit-on articuler buts intermédiaires et ceux à long terme?

■ **Phase de développement**

- Listing des buts utilisés par l'équipe
- Individuellement chaque personne choisit 5 buts pour un succès collectif
- Discussion par petits groupes
- Mise en commun avec l'équipe entière et choix de 5 buts considérés comme essentiels pour le succès collectif (6 mois)

■ **Phase de mise en œuvre**

■ **Phase de renouvellement:** nouvelle élaboration de buts en prenant en compte les équipes adverses comme point de référence

- 3.6. Existence de la paresse sociale au sein d'une équipe ou effet Ringelman

■ **Quand constate-t-on ce phénomène?** Lorsqu'il y a décalage entre les performances d'une équipe et ses possibilités théoriques qui résulteraient de la somme des compétences individuelles de chacun de ses membres. Fondue dans une organisation collective, la performance individuelle perd de sa lisibilité, ce qui peut altérer la motivation de chaque membre.

■ Sous le terme de paresse sociale, on entend une tendance à la diminution des efforts individuels en situation groupale. « Il est plus facile de présenter des excuses que de demander la permission de faire quelque chose »..... à réfléchir.....

■ **Quels sont les facteurs qui peuvent enrayer ce phénomène?**

- - L'identification de l'effort individuel
- - L'évaluation de la performance individuelle
- - L'augmentation de l'interaction au sein du groupe (discussion commune/ ajustement de chacun à la tâche/ optimisation des relations affectives)
- - La fixation des objectifs individuels et collectifs associée à l'émission de feedback.

Un manager doit trouver les différentes manières de reconnaître, de récompenser les membres de son équipe et de souligner les mérites de chacun (i.e., préciser ce qu'il a effectivement réalisé). Les membres d'une équipe aiment qu'on reconnaisse qu'ils se donnent du mal pour leur équipe. Si ce n'est pas fait, l'effet Ringelman jouera à plein.

- 3.7. Problème d'élaboration d'un code de conduite claire par l'unité de travail elle-même.¹⁵ Ces règles internes doivent permettre d'établir un climat de confiance, de motivation et de vérifier la crédibilité du groupe. Souvent ces règles sont élaborées par le manager seul. C'est une erreur.... Voir point 5.
- 3.8. Problème de se donner collectivement le temps d'apprendre à être une équipe. Les managers réduisent souvent volontairement leur temps d'échanger librement leurs points de vue. Tout est minuté, programmé, dans une ambiance travail. **Cependant, il apparaît judicieux pour un manager de trouver une sorte d'équilibre et les moyens de passer du temps ensemble et pas seulement quand ça va mal.**

4. Importance managériale d'évaluer les degrés de sociabilité et de solidarité d'une équipe

- **La sociabilité traduit l'amitié entre les membres**
- **La solidarité reflète l'aptitude de l'organisation à se mobiliser autour d'un projet et des objectifs**

La sociabilité reflète des relations émotionnelles désintéressées, valorise l'importance des relations égalitaires, sans contrats au préalable.

Tableau 5 : Evaluation du degré de sociabilité d'une équipe 1 (rarement) à 5 (beaucoup)

Items	1	2	3	4	5
les membres de notre équipe s'entendent bien					
les membres de notre équipe se voient en dehors du travail					
Les membres de notre équipe se rendent service					
Les membres de notre équipe s'échangent des confidences d'ordre privé					

La solidarité s'appuie sur des tâches communes, des intérêts mutuels, des objectifs partagés.

Tableau 6 : Evaluation du degré de solidarité d'une équipe 1 (rarement) à 5 (beaucoup)

Items	1	2	3	4	5
Notre équipe partage les					

¹⁵ Si vous voulez vous documenter sur les règles du jeu, lire Reynaud, J.D. Les règles du jeu, Armand Colin.

mêmes objectifs					
Notre équipe s'efforce ensemble de remédier aux mauvaises performances					
Notre volonté collective de réussir est grande					
Nous connaissons nos concurrents et nous agissons collectivement					

■ Avantages et inconvénients d'une haute sociabilité

Avantages : bonne humeur, esprit d'équipe, liberté d'expression, ouverture aux autres.

Inconvénients : existence d'amitiés entraînant des clans et des réseaux informels entre les membres, **souci exagéré du consensus**, les responsabilités de chacun tendant à s'estomper

Le "consensus à la japonaise". Cette idée que l'on ne peut pas avancer tant que tout le monde n'est pas d'accord relève d'ailleurs largement du mythe. Les grandes réussites industrielles du Japon ont été le fait de très fortes personnalités, de patrons ou de cadres qui ne s'embarrassaient guère des conventions, exerçaient souvent un pouvoir autoritaire et savaient parfaitement jouer des rapports de force. Progressivement, avec la sclérose progressive et la bureaucratisation de bon nombre d'entreprises japonaises, le consensus est devenu l'excuse permettant à des directions faibles ou incertaines de ne pas décider.

■ Avantages et inconvénients d'une haute solidarité

Avantages : la solidarité se traduit par un engagement et une loyauté envers les objectifs (importance des notions d'équité, de justice entre les membres), traduit une concentration collective sur la réalisation des objectifs fixés et un goût au travail d'équipe..

Inconvénients : la solidarité a un prix : elle pressure l'individu. Il faut revenir à un moment donné à satisfaire les besoins personnels des membres (« qu'est ce que cela me rapporte de faire tout cela »).

Conclusion : Pour supporter les différences individuelles au sein d'une équipe et s'orienter vers la solidarité, il faut une condition minimale : Les équipiers doivent partager des relations « suffisamment » bonnes.

5. Pourquoi les équipes axent-elles leurs forces sur la construction et la formalisation des règles de vie ?

5.1. Leur définition et leur respect permettent d'identifier les valeurs d'une organisation et de partager des valeurs communes (une manière de renforcer la cohésion d'une équipe).

Etude de cas 2 chez décathlon St Exupéry, issue d'un travail M1 mos

- Mises en places de règles de vie chez Décathlon:
 - Pas de changement de prix sans avertir son supérieur hiérarchique.
 - Pas d'utilisation du matériel à titre personnel.
 - Connaissance des règles de sécurité et évacuation
 - Savoir être vendeur: Tenue vestimentaire adéquate ; Pas de position négligée ; vocabulaire soigné, respect du client.
 - Pour les nouveaux, fonctionnement en binôme avec un vendeur expérimenté.
- Règles de vie répondent à 3 objectifs du Responsable Univers:
 - Client satisfait.
 - Activité économique rentable.
 - Cohésion d'équipe.

5.2 Le rôle du manager est de faire appliquer ces règles. Il est le garant de l'esprit de l'équipe. Les règles sont un tremplin pour la crédibilité du manager. De plus, la discipline collective permet de définir la sécurité des membres (confort psychologique, mise en œuvre de comportements reconnus par l'équipe, facilite les arbitrages) crée des conditions de la réussite et augmente la solidarité « On est tous dans le même bateau »

Etude de cas 3 sur une équipe sportive (Olivier Nier, 2004)

Règles de vie de l'entraînement d'une équipe sportive. Elles concernent l'assiduité (retards, absences) la participation effective des joueurs (tout le monde fait « son travail ») une orientation vers la performance (tout le monde est chargé de faire quelque chose et le fait effectivement).

Valeurs : ponctualité- responsabilité- humilité- autonomie

- L'entraînement débute à l'heure précise sur le terrain
- L'encadrement installe le matériel. Les joueurs le rangent à la fin de l'entraînement
- La durée maximum d'entraînement est de 2H
- A l'issue du dernier entraînement, les entraîneurs donnent la composition de l'équipe. Ils sont ensuite à la disposition des joueurs non retenus.
- Concentration indispensable à l'entraînement. Le joueur est là pour faire « son travail ».

Sanctions (pompes, abdos de manière autonome) si infraction aux principes établis.

- Les retards non prévenus à l'entraînement entraînent au choix du joueur une amende de 3€ à la caisse des joueurs ou être à la disposition du club toute la semaine
- Une absence non prévenue à un rendez vous de match entraîne l'impossibilité d'être aligné dans l'équipe du match suivant
- A la mi-temps, les joueurs se regroupent en footing pour être rapidement à l'écoute des consignes

- La contestation de l'arbitrage jugée inutile par le staff technique entraîne une sanction financière
- Pas d'alcool, de cigarette dans le car
- Pour le retour, un horaire de départ est décidé à la fin du match. Les joueurs ne respectant pas cet horaire rentrent par leurs propres moyens.

La solidarité, pilier d'une équipe de rugby, passe par un code de conduite clair, des règles de jeu définies. Cependant attention à l'excès de règles de vie dans une équipe qui risque de générer une auto - protection du groupe, une augmentation du conformisme et conduire au consensus perpétuel qui risque de diminuer la créativité et de limiter les initiatives des joueurs.

Pour éviter cette dérive et faciliter les conditions d'un échange, de la communication, de la créativité et d'initiatives, les entraîneurs désignent au début de saison un **CONSEIL DES SAGES** composé de 6 joueurs représentatif du groupe sur la base de la saison précédente. Ce conseil des sages est composé de trois avants et trois $\frac{3}{4}$, pour être représentatif de la structure de l'équipe, et de deux anciens, deux jeunes et deux recrues pour être représentatif de la dynamique du groupe.

Le rôle de ce CONSEIL DES SAGES est de :

- **favoriser la vie du groupe (force de proposition)**
- **favoriser les relations entraîneurs – joueurs (anticiper les problèmes)**
- **faire remonter les attentes du groupe (veiller à ce que joueurs et entraîneurs soit sur la même longueur d'ondes)**
- **Diffuser les attentes des entraîneurs (renforcer le message des entraîneurs)**
- **valider l'organisation de la saison (optimiser le fonctionnement du groupe)**
- **Valider le recrutement (priorité à la dimension humaine).**

5.3 Les règles de vie sont souvent imposées aux membres mais il est préférable qu'elles soient négociées par eux. La démarche collective pour élaborer et accepter les règles de vie dans un groupe augmente alors son degré de solidarité et entraîne cette unité vers la construction d'une équipe.

En résumé, construire une équipe, c'est mettre en place :

- du sens
- de la structure
- de l'énergie et de la synergie

Tout cela partagés par l'ensemble des membres

Partie 2 du dossier
Construire une équipe

1. Partie descriptive : Comment l'équipe étudiée a-t-elle été construite ?

Grille d'analyse proposée

- Définir le périmètre de l'équipe à étudier
- Regroupe-t-elle les savoir-faire et les compétences potentielles nécessaires ? (techniques, relationnelles, organisationnelles et décisionnelles)
- Est-elle tendue vers un projet qui motive tous les membres ?
- L'équipe s'est-elle fixée d'un commun accord des objectifs intermédiaires ?
- Tout le monde comprend-t-il et a-t-il accepté la méthode de travail ?
- Chacun se sent-il individuellement responsable des résultats de l'équipe ?
- Evaluation du niveau de sociabilité et solidarité de l'équipe

Pour répondre à ces questions, vous pourrez utiliser la technique de l'entretien semi directif. Les questions ci-dessous peuvent vous y aider en plus des 2 grilles proposées pour évaluer les niveaux de sociabilité et de solidarité. . A vous de construire votre questionnaire en fonction des caractéristiques de l'équipe étudiée.

- Pouvez-vous vous réunir facilement et souvent ?
- Communiquez-vous entre vous aisément et fréquemment ?
- Les discussions dans votre équipe sont-elles ouvertes ? Oui, non, pourquoi ?
- Chacun des coéquipiers connaît-il bien le rôle et les compétences des autres ?
- Auriez-vous besoin d'autres personnes de l'organisation pour atteindre vos objectifs ?
- Des sous-groupes sont-ils possibles et nécessaires ?

- Les compétences techniques, relationnelles, organisationnelles et décisionnelles sont-elles représentées au sein de votre équipe ?
- Y a-t-il des manques de complémentarité de compétences dans votre équipe ? pourquoi ? Que pensez vous faire ?
- Les membres de votre équipe sont-ils prêts à aider leurs collègues à acquérir les compétences nécessaires ?
- Avez-vous pu introduire de nouveaux savoirs faire sans résistances ?

- Y a-t-il un projet d'équipe ? comment a-t-il été défini ? seul, collectivement, écueils ?
- Quelle importance a ce projet pour vous, pour l'équipe ?
- Est-ce que ce projet engage les membres de l'équipe à le défendre à l'extérieur ?
- Qu'est ce qui vous permet de dire concrètement que le projet d'équipe est un projet motivant ?

- Comment les objectifs spécifiques de l'équipe ont-ils été définis ? (individualisés et collectifs)
- Comment conciliez vous les objectifs de l'équipe avec les objectifs individuels ? (Comment récompensez vous les membres de votre équipe, de leur travail pour l'équipe ?

- Comment caractériseriez vous votre méthode de travail?
- Quel intérêt pour vous, de mettre en place une méthode de travail commune?
- Permet-elle de tirer partie des compétences de chacun ?
- A-t-elle été acceptée facilement par les membres de votre équipe ?
- Quelles règles avez-vous instaurées pour que les membres de votre équipe travaillent dans le sens ?

- Pensez vous que tous les membres de votre équipe sont solidaires de toutes les décisions prises ?
- Comment perçoivent-ils leurs responsabilités individuelles et collectives ?
- D'après vous, que privilégient-ils ?
- Que fait l'équipe pour augmenter sa solidarité ?
- Quels écueils voyez vous à une haute solidarité entre les membres d'un groupe ?

Mettre votre questionnaire avec les réponses de l'interview du manager en annexe.

2. A partir de la description ci-dessous, analyser cette équipe à partir du schéma de Katzenbach & Smith. Où se situe-t-elle sur la courbe de performance ? Justifier vos propos.

3. Les règles de vie de l'équipe étudiée. Quelles sont-elles ? Quelles règles sont négociées et quelles règles ne le sont pas ? En quoi sont-elles adaptées aux objectifs de l'équipe ? Proposer des règles de vie adaptées à l'équipe étudiée et à l'objectif poursuivi. Justifier votre argumentation.

CM3

Progresser en équipe

Nous avons vu précédemment quelques éléments constitutifs qui permettaient de construire une équipe. Ce CM3 se focalise sur quelques points qui apparaissent indispensables pour traiter du thème « Nous avons des ressources humaines, comment faire pour progresser en équipe ? ».

Pour un manager, comprendre les ressorts de la vie de l'équipe est essentiel. A cette condition, il peut les articuler, les stimuler.

Mais l'équipe reste « un instrument complexe, subtile mais performant lorsqu'on sait en jouer ».

« L'équipe, c'est fragile. C'est une alchimie faite de détails. Cela se casse vite. » Claude Puel, entraîneur de Lille, 2005

Plan du cours

1. Le management collectif : fédérer, mobiliser, donner de l'énergie.
2. Motivation et équipe
3. Les conduites de changement dans une équipe : le leadership transformationnel et manager le changement

I. Le management collectif : fédérer, mobiliser, donner de l'énergie

Ce type de management se définit au travers de 3 verbes : fédérer, mobiliser, donner de l'énergie. Il apparaît donc indispensable de comprendre comment un manager peut utiliser ses 3 verbes, dans l'action avec son équipe.

Nous avons vu que la définition collective du projet de l'équipe, la clarté et la précision des buts individuels associés au projet collectif, l'optimisation et la complémentarité des compétences, la négociation collective des règles du jeu et la volonté de passer du temps ensemble sont des outils majeurs qui permettent de participer à cette démarche. Nous avons vu également en terme de mobilisation de ses membres que l'équipe souvent s'appuie sur la notion de valeurs (voir CM 1).

1.1. Les fonctions vitales de l'équipe

- 1.1.1. La fonction « pilotage ». Souvent cette fonction est personnifiée par le manager. Mais pour profiter d'une dynamique collective, le manager doit accepter que le pilotage repose aussi sur l'équipe. Dans cette conception, le manager a un rôle spécifique de vitalisation globale, de représentation de la fonction et reste le garant final. Il en est l'animateur mais il peut déléguer et faire en sorte que tous les « cerveaux » apportent leur contribution.

NB : De nombreuses études ont montré que si la participation aux objectifs est un facteur de motivation, la gestion des objectifs n'est pas nécessairement participative. Les objectifs sont souvent gérés par le manager. Voilà un élément qui indique que l'équipe n'est pas vraiment « une équipe authentique » et que le manager n'assume pas une fonction de pilotage dans l'axe du management collectif. **Ce qui définit la spécificité managériale, c'est le Nous c'est-à-dire le pilotage d'une équipe**. Néanmoins, dans le management collectif, la décision, l'arbitrage restent un axe important des missions attribuées au manager. **La décision est un acte essentiel au management**. Le manager doit décider en choisissant entre deux solutions ou différentes options. Décider c'est faire un choix face à un dilemme, à une situation incertaine, complexe, pouvant présenter des risques et souvent contradictoire. Décider ce n'est pas affirmer l'évidence. Les collaborateurs ne reprocheront pas à un manager de décider mais ce dernier sera jugé par eux (la consistance et la responsabilité sont deux qualités inhérentes au poste de manager) et constituera un indicateur de son engagement dans l'action et pour l'équipe.

- 1.1.2. La fonction « focalisation ». Souvent, un manager dit que « ses repères pour juger de la progression de son équipe sont à la fois quantitatifs (i.e., historique du magasin, évolution du chiffre d'affaires, nombre de clients et qualitatifs (entretien avec le personnel, bilan intermédiaire ou outil de satisfaction) » et que cela permet à l'équipe de rester concentrer sur l'action. En management, cela s'appelle la focalisation c'est-à-dire créer un état d'esprit et une pratique de concentration orientés vers les objectifs à atteindre quels que soient les méthodes et moyens utilisés. Cela met les équipiers en situation de se poser la question de sa propre responsabilité dans les résultats obtenus et renforce la mobilisation de tous vers l'objectif de l'équipe et augment l'unité de l'équipe. La focalisation s'obtient donc, en travaillant sur les objectifs, en élaborant des plans d'actions et par la pression du contexte sur l'équipe.

La focalisation est un véritable art managérial, d'autant plus qu'il y a un délai de latence pour y arriver. En effet, la focalisation n'est pas immédiate. Elle grandit par phase au fur et à mesure de l'engagement des équipiers.

Pourtant, bien souvent, le manager ignore que pour maintenir « concentrer son équipe », il doit donner sens à l'action quotidienne, permettant une forme d'efficacité dans chaque acte. Chaque acte pouvant être alors posé en perspective d'objectifs d'équipe et individuels. La focalisation se renforce avec les petits succès et l'autodétermination des membres de l'équipe (voir plus loin).

1.1.3. La fonction « cohésion ». Cette fonction donne corps à l'équipe. Elle se recherche à 2 niveaux : cohésion technique et cohésion humaine. La première relève du système d'action et la seconde de la sociabilité (voir cours 2). Dans les équipes performantes, le système d'action et la combinaison sociabilité/solidarité permettent à une équipe de parvenir à une « concertation d'actions » (synchronisation, coordination, planification). A ces conditions, l'équipe devient une. Une équipe de football illustre ce principe. Il ne suffit pas d'acheter les meilleurs joueurs pour gagner le championnat.. Il faut être capable de les impliquer et de les faire jouer ensemble.

1.1.4. La fonction de « mobilisation ». La mobilisation concerne la quantité d'énergie déployée et la vitesse de mobilisation. Elle peut être rapide ou lente, faible ou forte, positive ou négative. Nous avons vu que l'effet Ringelman (voir CM2) pouvait affecter dans une équipe la quantité d'énergie déployée. Mais il faut se rappeler que la mobilisation prend d'abord appui sur la motivation individuelle, puis se développe au travers de l'action et des résultats de l'équipe. La satisfaction des besoins des personnes, les stimulations du manager, la volonté d'arriver, la réussite de l'équipe mais aussi la peur de perdre son emploi ou la frustration peuvent être de puissants mobilisateurs. Cependant, la mobilisation reste quelque chose de fragile et mouvante car de nombreuses éléments agissent négativement : les déconvenues, les dégradations des liens, les conflits, le manque de reconnaissance, le gaspillage d'énergie etc.....

En conclusion, ces 4 fonctions sont indispensables pour un manager d'équipe. « Manager les hommes, manager une équipe, c'est dans un environnement donné, piloter un processus d'allocation de ressources et comprendre, agir sur ce qui fait que les collaborations se mobilisent, s'impliquent dans leur travail et les optimiser » (Viargues, 2001)¹⁶.

1.2. L'intérêt de bien maîtriser ce que sont les réunions d'équipe : l'intérêt du débat



mmes. Manuel de gestion des ressources humaines à l'usage des
anpower ? Editions des organisations.

Les réunions constituent une pièce centrale du management collectif. Elles sont le creuset de la mobilisation des individus pour l'atteinte des objectifs. Elles doivent être comprises comme autre chose qu'assurer une fonction d'information et de coordination et être plutôt des moments d'apprentissage collectif et de capitalisation de savoirs, savoir-faire et savoir-être. De plus, la maîtrise de l'efficacité des réunions est un point essentiel de la formation des managers. On leur apprend l'importance et l'utilisation du séquençage du temps, l'intérêt d'utiliser différents types de réunion (information, descendante, travail etc.), la manière de conclure une réunion et l'efficacité de la réunion hebdomadaire. Cependant, souvent, les réunions sont perçues comme contraignantes car mal gérées et leurs utilisations sont souvent peu envisagées par le manager comme levier de mobilisation.

Enfin, le débat n'a pas toujours la place qu'il mérite. Il y a plusieurs raisons à cette absence : La pression du temps, la tendance à rechercher une solution avant d'avoir analysé la question, la crainte des managers de voir remis en cause l'exercice de leur pouvoir, celle de ne pas savoir sortir d'un débat représentant pour eux, une source de désordre. Le débat, néanmoins, constitue un échange sur le fond, est à la base des évolutions de comportements et d'engagement et augmente la capacité d'une équipe à voir clairement les enjeux et à prendre des risques.

Le tableau ci-dessous représente les avantages des réunions d'équipe sur la cohésion, la focalisation et la mobilisation. Il semble important, lorsqu'on étudie une unité et son manager, de mieux cerner ce qui est réellement proposé sous le thème « conduite de réunions ». Cela donne une idée sur l'utilisation et de l'efficacité de cet outil pour manager l'équipe.

Tableau 7: Les avantages de la réunion d'équipe sur la cohésion, la focalisation et la mobilisation (O. Devillard, 2003)¹⁷.

	Cohésion humaine	Cohésion technique	Focalisation	Mobilisation
Débat	Facilite le consensus Facilite le changement d'attitudes et les évolutions de l'équipe	Un débat se fait toujours à partir de son propre cadre de référence, de ses valeurs, de son expérience Mise à jour des idées et valeurs de l'équipe	Augmentation de la capacité de l'équipe à voir clairement les enjeux et à prendre des risques	débat à la base de l'engagement motivationnel Reconnaissance réciproque des équipiers par l'écoute des uns et des autres Prise de paroles et déclenchement d'un temps de régulation
⁷ Devillard, O. (2003).	La dynamique des équipes. Edition des organisations.			
Travail en réunion	Développement du sentiment d'équipe	Stimulation réflexive	Produit un effet de maillage u travers des	Procure de la satisfaction du à l'action concertée

II Motivation et équipe

II.1. La question posée en management n'est pas « comment motiver » mais « comment mobiliser ou comment ne pas démobiliser ». On ne peut pas motiver, puisque la motivation existe naturellement, qu'elle est inhérente à l'individu et que sans elle, il n'y aurait ni vie, ni création.

D'une certaine façon, les travaux de Herzberg (voir CM1) apportent quelques éléments à cette question de mobilisation en mettant l'accent sur l'enrichissement des tâches, sur des facteurs d'ambiance positive et de valorisation des individus au travail. Voici quelques propositions connues mais pas toujours appliquées dans le monde du travail.

- Substituer des autocontrôles à des contrôles externes
- Augmenter les possibilités d'initiatives
- Limiter la parcellisation du travail
- Laisser plus de pouvoir et de liberté aux collaborateurs
- Donner des informations de manière régulière aux collaborateurs sur la situation de l'équipe
- Introduire des tâches plus difficiles et/ou nouvelles
- Développer la responsabilité et la possibilité d'avoir une expertise.

Certains modes de management jouent sur la mobilisation mais ne contrôlent ni ne gèrent les causes de démobilisation. « Un manager n'est pas là pour motiver mais pour mobiliser..... La motivation est un concept infantilisant qui n'a aucune prise sur des gens hautement scolarisés. S'ils sont mobilisés, les employés se motivent d'eux-mêmes » Crozier & Sérieyx¹⁸.

Cependant, une théorie plus actuelle va redonner un coup de jeune au concept de « motivation ».

II.2. La théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan¹⁹

¹⁸ Crozier, M., & Sérieyx, H. Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle. Collection Maxima.

¹⁹ Thill, E. (1989). Motivation et stratégies de motivation en milieu sportif. Collection PUF.

Selon, la théorie de l'évaluation cognitive, il existe 2 significations possibles dans toute situation de renforcement : **soit un aspect d'information, soit un aspect contrôle**. L'aspect informationnel d'une situation est activé, lorsque les individus reçoivent des informations qui les assurent de leurs compétences. Cette compétence perçue permet à un individu de se sentir autodéterminé pour son activité (i.e., un entraîneur dira à son meneur de jeu : « ok, on essaie de faire quand je le dis, mais sur le terrain, je te laisse l'initiative d'agir autrement »). L'aspect contrôle de la situation, au contraire, entraîne l'individu vers une perception de contraintes par des forces externes (demande, surveillance, évaluation) et le force à agir : « On fait quelque chose non parce qu'on le veut mais parce qu'on est obligé de le faire : i.e., un entraîneur dira à son meneur de jeu : « tu fais le jeu quand je te le dis sinon tu restes sur le banc » ». Le concept d'autodétermination développé par Deci et Ryan caractérise les personnes qui se sentent libres d'exercer un contrôle sur le résultat de leurs actions.

- « L'autodétermination correspond non seulement à la capacité de choisir, mais a un besoin de s'engager dans une équipe sur la base de son acceptation et non de facteurs extérieurs » Il offre surtout un bon moyen d'impliquer l'individu dans l'action.

Cela a une incidence sur la motivation « intrinsèque »²⁰ de l'individu. Mais surtout cette théorie permet d'identifier certaines variables contextuels dont la signification étaye les perceptions d'autonomie ou de contrôle des individus et font qu'un environnement peut être stimulant ou contrôlant pour un individu. Voici quelques exemples pouvant procurer une information d'autonomie ou de contrôle (à discuter en TD)

- Rôle des primes, des modalités d'avancement, des missions
- Rôle des FB
- Rôle des évaluations et de la surveillance de son travail
- Les opportunités de libre choix, initiatives
- Le style managérial
- La pression de l'enjeu
- L'ambiance du groupe
- Les rapports d'interactions
- La focalisation sur l'objectif
- Le sentiment de puissance collective
- La spirale de réussite

Un manager doit s'interroger sur la manière dont ces informations sont perçues par les membres de son équipe (informationnel ou contrôlant) s'il veut faire de son unité une équipe. Plusieurs recherches, ont analysé sur le plan motivationnel, les conséquences négatives de facteurs qui procurent une information de contrôle externe. La théorie de l'évaluation cognitive stipule que dans ces conditions, l'information de contrôle amène un changement de perception du locus de causalité qui, d'interne devient externe. Cela explique des comportements de démobilité chez les individus. Le tableau ci-dessous illustre une représentation simplifiée du modèle interactionniste de Deci & Ryan spécifiant les facteurs de

²⁰ Motivation intrinsèque (Elle permet à l'individu d'effectuer volontairement une activité par intérêt pour celle-ci : besoin de se réaliser, besoin de s'accomplir, besoin de se surpasser)- Motivation extrinsèque (Elle permet à l'individu de pratiquer une activité pour en retirer indirectement quelque chose de plaisant ou pour éviter quelque chose de déplaisant)

changement de perceptions de locus de causalité et les niveaux de motivation intrinsèque et extrinsèque qui en découlent.

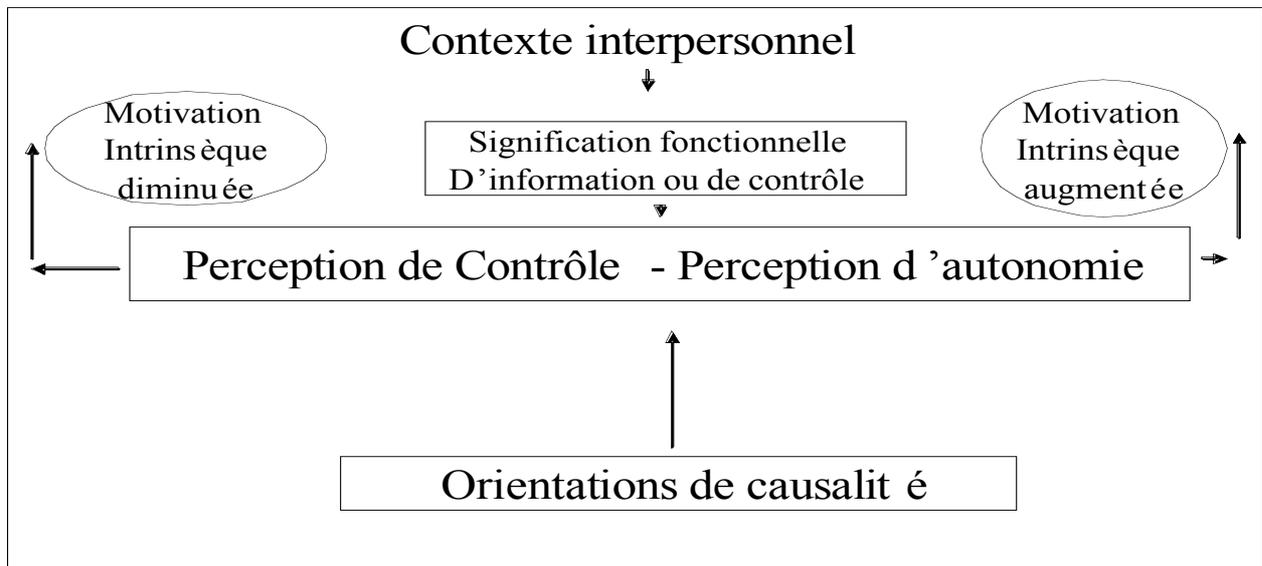
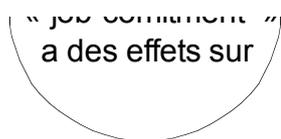


Figure 2

II.3. La prise en compte de la différence entre les notions d'implication et de satisfaction. Que recherche une équipe ?

Il existe une certaine confusion dans le langage courant entre motivation, satisfaction et implication²¹. Le fait de repérer « ce qui est important », ce qui donne « satisfaction/insatisfaction » ou « les attentes » est un principe que l'on retrouve dans des outils de mesure utilisés en management (i.e., questionnaire de satisfaction/insatisfaction de Herzberg ; questionnaire de satisfaction de Porter ; questionnaire de Vroom). Pourtant, Michel (1989) pense que lorsqu'une organisation parle de « développer la motivation », c'est l'implication qu'elle souhaite. Par contre, quand les salariés parlent de motivation, c'est en fait plus de satisfaction qu'ils veulent. La figure ci-dessous illustre les différences entre ces 2 concepts.

mobilisation



responsabilité



L'orientation du travail

Mesure l'investissement dans le travail et dans l'action

Joue un rôle dans l'évolution des buts individuels et dans la notion de projet

²¹ Michel, S. (1989). Peut-on gérer les motivations. Collection PUF.

Figure 3

La satisfaction au travail semble être un indicateur de motivation, mais ce n'est pas une cause de motivation. La satisfaction est « un produit de l'expérience concrète de la relation psychique entre l'individu et une situation de travail. Elle implique une confrontation aux résultats obtenus » (Ripon)²². Elle joue alors un rôle dans l'évolution des buts individuels et la notion de projet collectif. Par contre, **la satisfaction n'est pas un déterminant de la performance**. Des salariés satisfaits peuvent parfaitement être improductifs sans que cela les gêne (i.e., être content de son sort ne s'accompagne pas obligatoirement d'un comportement actif marqué pour la recherche d'un meilleur rendement dans le travail).

Alors pourquoi développer la satisfaction comme le préconisent certains auteurs. Parce qu'en travaillant sur la satisfaction de son personnel, une équipe tire des avantages en termes :

- D'absentéisme, ce qui a des effets systématiques sur la production
- De turn over, ce qui n'a pas d'effets systématiques sur la productivité
- De climat, ce qui a peut-être un effet « sur la paix sociale ».

Quels sont les déterminants de la satisfaction ? Les facteurs d'insatisfaction sont des facteurs extrinsèques (la politique de l'organisation, l'encadrement, le salaire, les relations avec les collègues, les conditions de travail, les feedback etc.... Les facteurs de satisfaction sont des facteurs intrinsèques (la réussite dans la tâche, l'estime des autres, la responsabilité assumée, les promotions obtenues, la qualité du feedback, le travail en lui-même, etc..... **Un manager peut donc jouer sur les déterminants pour améliorer la satisfaction et notamment axer son travail sur les facteurs intrinsèques.**

L'implication au travail correspond à l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie d'un individu.

Alors, pourquoi une équipe a-t-elle intérêt à avoir du personnel impliqué ? Parce que l'implication permet l'intériorisation des objectifs de l'équipe. Il y a identification de l'individu à son travail, à l'équipe. Cela est bénéfique à l'équipe en terme de temps passé au travail, de responsabilisation, d'acceptation de frustrations ou de contraintes de l'équipe sur la vie privée... De plus, **il semble que l'implication ait les corrélations les plus nettes avec la performance**. Cela tient d'ailleurs au fonctionnement même de l'implication : elle se situe en amont de la relation au travail et joue un rôle d'orientation et de guidage de l'énergie ; elle définit le champ d'investissement de l'énergie. Il est évident que si ce champ est celui du travail, l'équipe bénéficie alors d'une mobilisation de l'énergie individuelle à son profit. A l'équipe et donc au manager de veiller au contexte capable de favoriser l'implication. **C'est**

²² Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans traité de psychologie du travail de C. Lévy-Leboyer. Collection PUF.

pourquoi, nous posons l'hypothèse que l'implication est l'attitude recherchée en priorité par une équipe et son manager.

Quels sont les déterminants de l'implication au travail ? Ils sont de 3 ordres : *culturel* (système de valeurs qui définit dans le groupe social, la place et la relation au travail) ; *les variables individuelles* (besoin d'accomplissement des individus, orientations de causalité internes/externes) ; *les déterminants organisationnels* (la relation de l'individu au travail et la manière dont l'équipe facilite ou bloque la possibilité de s'investir. On sait que la signification du travail, les défis qu'il propose, l'autonomie et les relations avec autrui sont en rapport avec l'implication. On sait également que chaque membre d'une équipe a une perception propre de sa balance entre la contribution à l'équipe (temps, énergie, intelligence, compétences) et la rétribution (salaire, mais aussi identité sociale, formation, reconnaissance au travail, sécurité emploi).

Pour mobiliser, il semble important qu'un manager connaisse et évalue « les balances » de chacun des membres de son équipe.

II.4. Les pratiques de mobilisation : Le management participatif et l'empowerment (Intérêt de la délégation comme outil d'implication pour faire progresser une équipe).

Nous avons vu dans le cours 1, que le management participatif se situe dans l'axe ouvert/naturel (rappel : mobiliser, faire participer. Les hommes sont des ressources. De leur utilisation, de leur mobilisation, de leur gestion, découle l'avantage compétitif d'une organisation)

La "participation à la gestion" ou management participatif a été considérée comme **une dimension stratégique primordiale**. Une enquête auprès de 206 cadres de 82 entreprises et administrations souligne les avantages de ce type de management :

- - 33 % - UNE VIE INTERNE : mobilisation, motivation, dynamisme, cohésion et esprit d'entreprise, créativité, communication.
- - 22 % - L'HUMANISME : considération, épanouissement, implication, ambiance, bien-être.
- - 18 % - LA PERFORMANCE : efficacité, rentabilité, qualité, meilleure utilisation des potentiels humains, synergie.
- - 16 % - LE CHANGEMENT : survie, exigences liées à l'évolution, attentes sociales.

Mais, les recherches ont identifié 9 facteurs de blocage du management participatif :

- - Défauts de méthodologie.
- - Insuffisance des pilotes ou acteurs.
- - Enjeux personnels.
- - Résistance aux changements.
- - Problèmes de relations sociales.
- - Cloisonnement internes.
- - Lourdeurs structurelles.
- - Difficultés d'évaluation des résultats.
- - Absence de contreparties significatives.

La mise en oeuvre d'un management participatif dépend souvent du bon vouloir du manager, mais les temps changent et les conditions contingentes poussent une organisation, voire une équipe à utiliser le management participatif. Ainsi, une équipe a différents outils à sa disposition : la conduite de projets, la démarche qualité, la délégation.

Nous allons nous attarder plus spécifiquement sur la délégation, pour donner quelques connaissances sur cet outil très valorisé (on en parle beaucoup..... il n'est pas sûr qu'on l'utilise à bon escient ou qu'on l'utilise tout court).

«La capacité à faire coopérer des personnes plus libres devient à la fois plus difficile et plus décisive dans le monde nouveau de l'innovation. Ce n'est plus la technique, ou du moins la technique toute seule, qui peut faire la différence. Le mouvement, le changement, le progrès ne peuvent s'affirmer que grâce à une transformation des comportements. On ne peut plus être seulement l'homme des techniques qui sait d'avance quelle solution est efficace; ni le politicien qui a réponse à tout avant que les questions soient posées; ni le gestionnaire qui ne fait que reproduire l'existant. Il s'agit de plus en plus d'être l'innovateur qui réussit à faire participer toutes les parties à une conscience plus aiguë des problèmes et contradictions que les solutions toutes faites entraînent. Cet innovateur doit être avant tout capable de comprendre les clients qu'il sert et le système humain, c'est-à-dire le personnel dont il a la charge et qui assure quotidiennement ce service ». (adapté de Crozier, 1989, pp. 215-216) .

II.4.1 Le processus de délégation²³ pour faire réussir ces collaborateurs

Déléguer c'est transmettre son pouvoir à quelqu'un c'est-à-dire organiser et répartir le travail au sein de son équipe. Mais il ne s'agit pas de déléguer ce que l'on a pas envie de faire ou de déléguer que des tâches présentant peu d'intérêt. **Cet exercice ne va pas de soi.....**

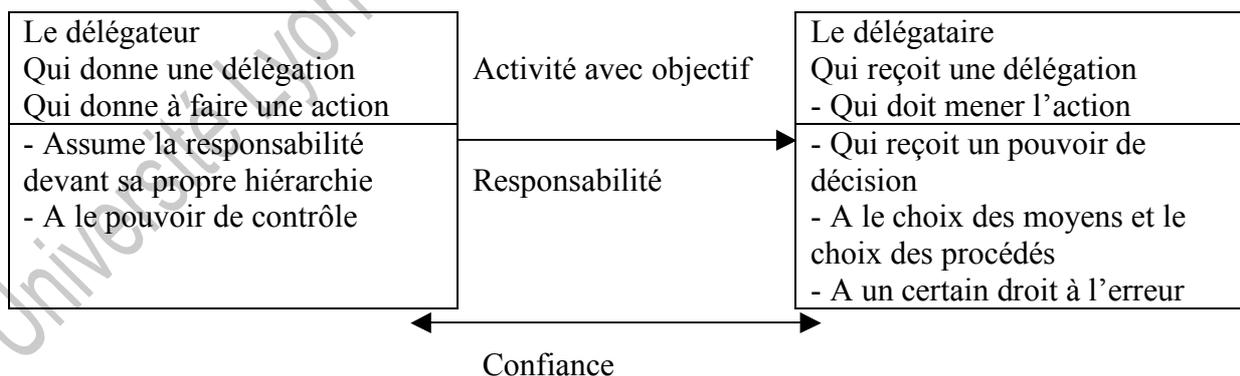


Figure 4 : Le processus de délégation (d'après Pérès, 2003)

²³ L'empowerment = C'est un principe d'organisation des rapports. Il repose sur la délégation des responsabilités et s'appuie sur la reconnaissance du droit à l'initiative pour tous les membres du personnel. Ce principe est à la base de la mise en œuvre des équipes autonomes ou des cercles de qualité. Il donne naissance à des pratiques beaucoup plus audacieuses, puisque les responsabilités peuvent être attribuées en fonction des compétences requises pour une opération déterminée, indépendamment de toute référence hiérarchique ou organisationnelle (c'est le mode projet).

II.4.2. Les raisons qui empêchent un manager de déléguer

Souvent, nous sommes nous-même notre principal frein à la délégation.

- Je suis le seul à pouvoir mener ce projet à bien ;
- Je suis toujours obligé de repasser derrière
- J'aurai beaucoup plus vite fait moi-même
- Je suis le mieux placé
- Mes collaborateurs n'ont pas l'expérience nécessaire
- Je n'ai pas confiance car mes collaborateurs ne sont pas fiables
- Mes collaborateurs fuient les responsabilités

Derrière ces raisons, il y a d'autres motifs sous-jacents liés au positionnement du manager

- On ne renonce pas aux attributs traditionnels de pouvoir et on ne prend pas le risque de confier aux autres des décisions qu'ils devront assumer
- On confond délégation et « sous-traitance » des tâches en ne s'occupant plus du collaborateur
- On n'est pas toujours crédible dans le choix de ses collaborateurs
- On doit lutter contre la peur de perdre la vision et le contrôle de l'ensemble de la structure

Donc, pour un manager, il semble important d'identifier ses freins à la délégation.

II.4.3. Développement des capacités qui vont amener un manager à déléguer

La délégation est un exercice difficile. La capacité à déléguer passe par le développement des capacités suivantes :

- être capable de prendre du recul en étant conscient que lorsque vous maîtrisez un savoir faire votre intérêt pour l'entreprise et de le transférer à un de vos collaborateurs pour vous rendre disponible pour un nouvel apprentissage.
- être capable de donner le droit à l'erreur car il n'est pas possible de maîtriser savoir faire sans se tromper (pensez à votre propre parcours)
- être capable d'accepter la différence dans les façons de faire car il existe souvent plusieurs méthodes qui permettent d'atteindre le même objectif.
- être capable de faire confiance à vos collaborateurs.
- être capable de consacrer du temps pour expliquer, impliquer, former.
- être capable de contrôler la performance de vos collaborateurs. Il s'agit du corollaire de la délégation et cela est souvent souhaité par votre collaborateur.

II.4.4. Comment procéder à la délégation ?

Pour déléguer, le manager doit commencer par changer. En effet, « si vous voulez changer les choses, commencez par changer vous-même ». Les recherches recommandent d'appliquer les principes suivants :

1. Identifier et surmonter vos propres réticences
2. Recherchez les tâches à déléguer (tableau ci-dessous)

Tableau 8

Types de tâches	Description
Tâches que je crois faire mieux que les autres	
Tâches que mes collaborateurs ne sont pas capables de réaliser	
Tâches urgentes que je n'ai pas le temps de déléguer	
Tâches valorisantes que je veux garder pour moi	
Tâches que je ne veux pas laisser échapper (pourquoi ?)	
Tâches trop complexes qu'il est plus facile de faire soi même	
Tâches qui m'ennuient et que je n'ose pas déléguer	
Tâches que je peux déléguer sans risque	
Tâches que j'aimerais faire si j'avais du temps	

Remplir ce tableau qui comporte une majorité de tâches associées à des obstacles à la délégation. Malgré vos réticences, identifier les tâches que vous pourriez déléguer. Pour chaque tâche, identifier les personnes ressources et les conditions dans lesquelles vous pourriez déléguer ces tâches (formation, réorganisation interne, moyens...)

3. Commencer par des opérations limitées
4. Construire une relation de confiance étape par étape
 - Connaître les autres
 - Ne pas imposer sa propre manière de faire
 - Construire une délégation dans la durée
 - Transparence des objectifs.
5. Pratiquer un contrôle souple pour maîtriser la circulation et la remontée des informations et intégrer la notion de droit à l'erreur.
6. Lorsque vous avez décidé de franchir le pas, vous devez organiser les conditions et le suivi de la délégation (tableau ci-dessous). Nous vous recommandons d'utiliser des outils tels que le brainstorming ou le questionnement pour l'action. La délégation concerne souvent un groupe de personnes travaillant ensemble. Cela vous permettra de définir et de valider les conditions de la délégation.

Tableau 9 : les 3 phases de la délégation

Phases	Contenu
Avant	Préparer les modalités : déléguer quoi ? A qui ? Pourquoi ?
Pendant	Présentation de la tâche (ce qu'elle apporte au collaborateur, son articulation amont et aval) <ul style="list-style-type: none"> - les limites - L'objectif mesurable - Les moyens - le mode de contrôle - L'accord - La formalisation écrite
Après	Aide suivi et contrôle

Retenir : Le manager peut déléguer la compétence mais s'occupe personnellement de l'efficacité.

III. La conduite du changement dans l'équipe : leadership transformationnel et manager le changement

III.1. Cette partie concerne l'intérêt pour un manager d'acquérir un leadership transformationnel.²⁴ Vous avez du avoir des cours sur le leadership. Vous avez donc des connaissances. Néanmoins, par rapport à la notion d'équipe, il apparaît aujourd'hui qu'un manager doit se différencier du leadership classique sur 6 registres fondamentaux (Henriet)²⁵.

- L'espace : perception de l'environnement et stratégie mise en œuvre. En management traditionnel, vu sa complexité, l'environnement est découpé de manière à obtenir les analyses les plus précises, mais ce découpage ne tient pas compte des

²⁴ Beaucoup croient que les dirigeants de l'avenir auront à adopter un style de leadership différent, qui lui permettra de transformer leur organisation pour qu'elle devienne être. On qualifie ce style de *transformationnel*. Tout manager qui privilégie un leadership transformationnel obtient de grandes choses de ses subordonnés en faisant appel à leurs valeurs et à leurs idéaux les plus élevés, en leur montrant à envisager les possibilités et les problèmes d'une manière différente et en les amenant à se dévouer à la concrétisations d'un rêve ou d'une vision des choses qui surpasse la réalité actuelle. Tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus consciente de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise. D'où le leader transformationnel parvient à guider son organisation vers un futur où ses procédés et son niveau de rendement pourraient s'avérer très différents.

²⁵ Henriet, B. Leadership et management (Internet)

imbrications et des causalités. Le leader va plus loin, l'entreprise ne se pilote plus par ses structures mais par son projet.

- Le temps : perception du futur et changement. Le leader donne une direction, un but à atteindre, il voit et permet de voir plus loin.
- L'individu : la forme du lien et la relation de travail. L'organisation n'est plus conçue comme abstraite et faite de structures et de procédures, mais elle est plutôt assimilée aux personnes qui en sont les responsables, et qui sont en **interaction** et **proximité** permanentes.
- L'organisation : la dimension collective, les structures et les procédures. Il ne suffit pas qu'on observe dans l'organisation de bonnes relations d'échange et d'impulsion, encore faut-il que l'organisation réagisse comme un seul homme et que s'y développe une réelle cohésion.
- Le leadership, par rapport au simple management gestionnaire, représente et incarne un pouvoir.
- Dans la gestion classique, la vision résulte d'une perspective extérieure. Elle se fonde sur une analyse objective des occasions et des menaces que présente l'environnement. Par contre, dans le leadership transformationnel, la vision vient de l'intuition, des convictions et de l'engagement personnel du dirigeant.

Un principe reste valable : **la force de l'exemple est inestimable**. Il y a un adage à respecter lorsqu'on est dans un positionnement de manager.

« Ne demandez jamais aux autres de faire ce que vous ne vous appliquez pas à vous-mêmes, ils ne feront pas ou feront semblant. C'est votre travail de montrer le chemin. Si vous le faites avec conviction et enthousiasme, vous y entraînerez votre équipe » (Viargues, 2001)

III.2. Manager le changement

En terme de management, la gestion du changement et la communication semblent être des points les plus difficiles à traiter.

Nous nous centrerons dans ce CM particulièrement sur manager le changement. En effet, dès qu'une équipe est en place, sa capacité à changer s'affaiblit. C'est le propre de toute organisation humaine que de rechercher sa pérennité en reproduisant les mécanismes qui font son succès.

Que faire si votre environnement change et avec lui le champ concurrentiel ? Le manager peut adopter deux attitudes : attendre sans rien changer ou anticiper et engager des actions de changement en vue de s'adapter. La première attitude risque fort de conduire le manager à une situation de crise et à une adaptation brutale. La seconde est bien évidemment la meilleure. Elle est cependant plus difficile à mettre en œuvre car elle nécessite un changement de la part du manager et de la part des collaborateurs, et c'est bien là que réside le principal obstacle. En effet, chaque personne occupant un poste de travail passe par les phases suivantes : apprentissage, maîtrise, innovation, maturité et routine. Par voie de conséquence, plus vos collaborateurs ont de l'expérience dans leur poste, plus ils vont adopter un comportement routinier et résister au changement. L'évolution de carrière est l'un des moteurs du changement.

III.2.1. Comprendre pourquoi changer et s'organiser pour changer.

Tout action de changement est motivée par l'extérieur et non pas par un discours. Vous devez donc confronter votre équipe avec l'extérieur. Le plus simple et de les confronter avec votre clientèle par l'intermédiaire des enquêtes qualité et en leur demandant de s'informer sur les actions de la concurrence.

La tâche principale d'un manager est de rendre ces collaborateurs conscients des problèmes et de leur permettre de comprendre les causes. **Le changement est lié à une réorganisation de l'action collective et non pas à une simple initiative individuelle.** Vous ne devez pas oublier que la réussite dépend de ceux qui le mettent en œuvre. La méthode de résolution de problème utilisée avec des groupes de travail (aussi appelés groupes de projet) permet de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de changement.

III.2.2. Faciliter le changement

Le changement génère de l'insécurité et prends du temps car il faut s'éduquer au changement. Pour optimiser les chances de réussite, le manager peut appliquer les principes suivants :

- Montrer l'exemple en s'engageant dans le processus.
- Témoigner de son intérêt pour ces collaborateurs en les gratifiant lorsqu'ils ont obtenus des résultats
- Travailler par étapes car aucune équipe ne peut avoir la capacité de réussir tout d'un seul coup
- Etre attentif au fait qu'il doit sans cesse informer vos collaborateurs sur les faits justifiant le changement, l'objectif final recherché, l'état d'avancement du programme de changement.
- Parler **VRAI**....

III.2.3. Mieux cerner son équipe sur les résistances individuelles

Le tableau ci-dessous indique qu'il est possible pour un manager de réduire les résistances individuelles pour faire progresser l'équipe, par un style de management adapté.

Tableau 10

		Manque de capacité		Défense		Inquiétude		Désintérêt		Incompréhension	
Crédibiliser	Choisir un chef de projet crédible		X	X	X						
Infomer	Tous à toutes les étapes	X	X	X			X	X	X	X	
Dynamiser	Quadriller le terrain	X	X	X	X	X	X	X			
Impliquer	Laisser des responsabilités aux autres		X		X	X	X	X	X	X	
Motiver	Tenir compte des diverses attentes			X	X	X	X	X			
Valoriser	Les idées des autres		X	X			X	X			
Valeur des solutions	Utilité et pertinence			X				X	X	X	
Organiser	Respect du plan d'action connu	X	X	X	X				X		
Expérimenter	Tester avant de généraliser			X				X	X	X	
Rapidité	De mise en place du changement			X	X	X	X	X			
Former	Améliorer les compétences des différents acteurs	X		X			X		X		
Faciliter	Pour ne pas décourager			X	X						
Accompagner	Coachier, accepter l'erreur	X	X	X	X	X				X	
Progresser	Etape par étape	X		X		X					

Partie 3 dossier
Progresser en équipe

Il s'agit de décrire et d'analyser la manière dont le manager utilise les 4 fonctions (pilotage, focalisation, cohésion, mobilisation).

Pour vous aider, lors de votre entretien avec le manager, vous avez à votre disposition :

- * un ensemble de questions en vrac,**
- * des questions relatives à la fiche de délégation (voir fiche)**
- * la grille réduction des résistances individuelles,**
- * des questions relatives au leadership transformationnel,**
- * des sources bibliographiques pour confronter vos données.**

1.1. Un ensemble de questions en vrac.

Elles doivent être regroupées dans des catégories qu'il vous appartiendra de définir (exemple : FEDERER – MOBILISER – DONNER DE L'ENERGIE). Vous devrez créer votre propre questionnaire que vous mettrez en annexe. A partir de son dépouillement, vous tenterez de donner le point de vue de votre manager sur son équipe à un moment donné de son existence.

- Objectifs d'équipe/ objectifs individuels : comment voyez vous leur répartition?
- Partagez vous avec les membres de votre équipe, une vision ?
- Comment pilotez vous les compétences des membres de l'équipe ?
- Quelle est votre connaissance des compétences maîtrisées par votre équipe ?
- Quels repères quantitatifs et qualitatifs a l'équipe pour mesurer sa progression commune ?
- Votre pilotage nécessite-t-il un style directif ou participatif?
- Quels moyens utilisez vous pour maintenir concentrer sur l'action les membres de votre équipe ?
- Quels sont vos indicateurs de performance ? Détermination, chiffrage des indicateurs de performance
- Pensez vous qu'il existe des écarts entre les compétences requises pour atteindre les objectifs et celles maîtrisées par vos membres actuels ?
- Pouvez vous donner quelques repères d'esprit de corps, de partage d'éléments de vie entre tous les membres ? Quel intérêt y voyez vous ?
- Lorsque l'on vous dit « accroître la productivité », à quoi pensez vous en terme d'équipe ?
- Quels liens établissez vous entre performance, implication et satisfaction ?
- Est-ce qu'animer et motiver une équipe est difficile pour vous ?
- Comment entretenez vous la satisfaction de vos membres ? A quoi êtes vous vigilant ?
- Est-ce mobiliser les membres de votre équipe est une priorité pour vous ?
- Comment gérez- vous la balance contribution/rétribution ?
- Formez vous ou faites vous former les membres de votre équipe plus acquérir plus de compétences ?
- Quel intérêt voyez vous, de faire vivre concrètement votre projet aux autres membres de votre équipe ?
- La cohésion technique est-elle plus importante que la cohésion humaine dans votre équipe ?
- Comment définiriez vous la notion de contrôle : sur ou avec les membres de votre équipe ?
- Les réunions d'équipe illustrent-elles la dynamique de l'équipe (mobilisation/focalisation)
- Quels moyens utilisez vous pour faire progresser l'équipe vers les objectifs fixés ? En parlez vous aux membres avant de décider ?

1.2. Vous pourrez utiliser le listing relatif aux raisons de ne pas déléguer ou la fiche de délégation ci-dessous :

Situer

- **Quelles sont mes motivations ?**
- **Quelles sont les activités que je délègue ?**
- **A qui je délègue ? Pourquoi ce collaborateur ?**
- **Les conditions qui me permettent de déléguer en confiance**

Formaliser

- **Quel est l'objectif à atteindre ?**
- **Sur quels indicateurs de réussite je me base ?**
- **Quel est l'échéancier fixé ?**
- **Quelles ressources dois-je rendre accessibles à l'intéressé ?**
- **Qu'est ce qui est négociable ? Qu'est ce qui ne l'est pas ?**

- Comment fais-je pour suivre une délégation sans interférer dans son déroulement ?

Contrôler

- Les comptes rendus écrits et oraux sont-ils les seuls outils prévus ?
- Quel est mon niveau de disponibilité ?
- Quels sont les résultats attendus ?
- Que fais-je s'il y a échec ?

Evaluer

- l'objectif a-t-il été atteint ?
- Quelles sanctions ont été envisagées si non atteinte des objectifs
- Comment ai-je pris en compte le point de vue du délégataire
- Ai-je eu besoin de redéfinir la fonction de délégataire ?

CM4

Communiquer au sein d'une équipe

Manager pour gérer l'information et organiser la communication

Un des facteurs de compétitivité d'une organisation est la fluidité et la qualité de l'information reçue et traitée.

Burns (1954) a démontré que les conversations consommaient 80% du temps de travail d'un cadre moyen.

Mintzberg (1984) a corroboré ce point de vue en indiquant que le temps consacré à la communication programmée ou informelle est largement majoritaire dans l'emploi d'un manager.

Plan du cours

1. Différence entre communication et information : A quoi doit veiller un manager sur le pôle « information » ?
 2. Les enjeux implicites qui obscurcissent un processus de communication.
 3. En quoi la communication concoure-t-elle à la performance d'une équipe ?
 - Elaborer une stratégie de communication interne en tant que manager
 - Développer des attitudes communicantes
-

I. Différence entre communication et information

Il existe une différence entre communication et information. Le tableau ci-dessous montre la différence entre ces 2 termes.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>Communication</u>• Canal multi-flux• Emetteur et récepteur interchangeables• Convaincre• Connaissance réciproque | <ul style="list-style-type: none">• <u>Information</u>• Sens unique, peu de FB• Transmission d'un contenu défini• Hiérarchie• Ordre et donne des ordres• Persuader• Appel à des recettes extérieures |
| <ul style="list-style-type: none">• Communication : ensemble de processus par lesquels une ou plusieurs personnes entrent en relation avec une ou plusieurs autres personnes• Communication = échange, partager l'information, mettre en commun, les membres se parlent et parlent au manager | <ul style="list-style-type: none">• Informé = donner une forme• Existence de différents types d'information (opérationnelle, motivationnelle, promotionnelle, générale)• Informé = mettre en relation des gens avec des faits, des données utiles à leurs activités. |

NB/ **Opérationnelle** : information qui est nécessaire techniquement à l'exécution du travail (quel travail, quel délai, quand, où, comment faire) ; **motivationnelle** : information soutenant l'implication au travail (permettre à chacun de situer dans le collectif) ; **Promotionnelle** : information sur la promotion interne ; **Générale** : information sur les droits, les services...

Dans le monde du travail, un manager est souvent plus sur le pôle « information » que sur le pôle « communication ». Pourquoi ? Parce que, par son positionnement au sein de l'organisation, le manager a en charge l'information. **Or le fait de détenir les informations est une source de pouvoir. Détenir des informations rentre dans ce qu'on appelle le pouvoir de l'expert au même titre que les compétences.**²⁶ De plus, dans beaucoup d'enquêtes, il ressort que les salariés se plaignent de la qualité de l'information. Il y en a trop, pas assez, elle arrive trop tard, elle n'est pas fiable, elle est manipulée, elle n'est pas claire, il y a de la rétention d'informations, les directives tombent sans qu'on soit consulté !

Les fondements du pouvoir sont les atouts, les ressources et les forces de chacune des parties en présence. Mais, ce pouvoir ne dépend pas seulement de la position hiérarchique, il peut provenir de plusieurs grandes sources :

- la possession d'une compétence difficilement remplaçable. Celle d'un cadre technique considéré comme un expert qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, il pourra la négocier contre des avantages ou des privilèges.

²⁶ Pour en savoir plus lire : French et Raven (1959) sur les sources qui constituent le pouvoir individuel (pouvoir coercitif ; pouvoir économique ; pouvoir de l'expert ; pouvoir légitime ; pouvoir charismatique)

- la maîtrise, totale ou partielle, des incertitudes qui se développent autour des relations entre le système et son environnement (un intermédiaire, comme l'adjoint aux sports de la mairie ancien entraîneur du club). Cette deuxième grande source de pouvoir qu'on trouve dans une organisation est liée à toutes les incertitudes qui se développent autour *des relations entre l'organisation et son environnement*. On pourrait tout simplement considérer le contrôle de l'environnement comme une forme "d'expertise". Les "environnements pertinents" d'une organisation, c'est-à-dire les segments de la société avec lesquels elle est ainsi en relation, constituent pour elle toujours et nécessairement une source de perturbation potentielle de son fonctionnement interne, et donc une zone d'incertitude majeure et inéluctable.
- le contrôle de l'information (par transformation, retardement, omission). A ce sujet, la communication interne des organisations est souvent présentée comme le « mal du siècle » des organisations. En fait, on a le plus de chance de résoudre ce problème en considérant que le mode de transmission des informations est une source de pouvoir importante. En effet, l'organisation crée du pouvoir simplement par la façade dont elle organise la *communication et les flux d'information entre ses unités et entre ses membres*.
- et enfin, la quatrième grande source du pouvoir, c'est l'utilisation des règles organisationnelles générales. On fait référence ici à la connaissance et la maîtrise des règles officielles de fonctionnement du club. Elle est, plus que les autres, un construit. Les règles sont en principe destinées à supprimer les sources d'incertitude.

Il est toujours très instructif de réaliser une analyse, même succincte de l'origine du pouvoir des membres principaux de l'équipe en prenant comme indicateurs :

Position hiérarchique	Position historique	Compétence difficilement remplaçable	Contrôle de l'information	Maîtrise d'un segment important de l'environnement	Maîtrise des règles organisationnelles
-----------------------	---------------------	--------------------------------------	---------------------------	--	--

NB : L'exercice du pouvoir sera développé dans le dernier module de ce cours, diriger les équipes.

Alors que doit faire un manager d'une équipe ?

1.1. Sélectionner et veiller à ce que les membres reçoivent l'information utile tout en étant exhaustif.

L'objectif à atteindre est que les collaborateurs aient l'information externe et interne nécessaire à la compréhension et au pilotage de leur activité. Le manager doit opérer un double mouvement apparemment contradictoire : sélectionner et être exhaustif.

Il doit sélectionner les informations utiles à l'activité de chaque membre et demander à ses membres d'être également sélectifs, concis dans leurs rapports. Parallèlement, il doit mettre à la disposition des membres, le maximum d'informations (ce qui n'est pas toujours fait par un manager). Mais s'il le fait, il indique clairement aux membres de son «équipe», qu'ils doivent avoir une attitude active de recherche de

l'information et qu'ils doivent la trouver car les informations sont à portée de leurs mains. **Mettre à disposition les informations est une attitude propice à un travail en équipe.**

Retenir :

- **Une équipe ne peut être réactive que si elle développe sa capacité à s'informer sur son environnement et sur les résultats de ses actions.**
- **Informers ces collaborateurs consiste à les mettre en contact avec les faits.**

1.2. Donner du sens aux informations diffusées

Il semble important qu'un manager sélectionne les informations par rapport au projet de son équipe. **Ne pas donner exclusivement des informations brutes (affichages tels quels, circulaires)**. Ordonner, classer les informations pour les mettre à disposition semble indispensable. L'une des missions d'un manager est de « fabriquer » du sens c'est-à-dire leur donner une perspective, leur proposer un projet

Il est préconisé de transformer les indicateurs de mesure des propres objectifs du manager **en missions pour les membres de l'équipe** dont l'atteinte se mesurera au travers d'un certain nombre d'indicateurs chiffrés ou qualitatifs ou encore de commenter les informations diffusées afin de donner un sens propre à chacun des membres de l'équipe

1.3. Faciliter la circulation de l'information

Une équipe qui fonctionne bien est une équipe irriguée par l'information. Un manager doit savoir que **l'information n'est pas que descendante. Elle peut être aussi ascendante, horizontale. L'information circule aussi bien de haut en bas que de bas en haut ou latéralement.** Les collaborateurs ont dans l'ensemble plus d'informations à donner qu'un manager n'en a.

Retenir : Il serait souhaitable qu'un manager montre qu'il n'est pas le centre de l'équipe en matière de circulation d'information (ce qui est souvent le cas...).

« Inciter les membres de votre équipe à s'échanger directement les informations sans passer par vous, vérifier que chacun de l'équipe connaît bien les besoins des autres peut être une attitude propice à un travail d'équipe. Le manager qui ne le fait pas développera des communications informelles qu'il ne maîtrisera pas ».

Voici quelques supports connus pour faire passer l'information. Le choix du support dépend des coûts, de la nature, de la fréquence et de la rapidité de l'information à véhiculer ou de la cible à toucher.

- Notes de service, dossiers
- Compte rendu
- Courrier
- Affichage
- Boite à idées
- Sondage
- Journal
- Intranet
- Circulaire
- Tableau de bord
- Messagerie
- Entretien
- Réunions de service
- Conférence
- Réunion de résolution de problèmes
- Réunion « repas »
- Parrainage
- Vidéo conférence

Souvent, l'équipe et le manager n'utilisent pas la majorité des supports proposés. Varier les supports semble une nécessité.

Mais pour maintenir une équipe, le manager va devoir développer le dialogue, l'écoute, la coopération au sein de son équipe. C'est un des enjeux majeurs d'un fonctionnement d'une équipe ? Pour quoi est ce difficile ?

II. Les enjeux implicites qui obscurcissent un processus de communication

II.1. L'enjeu de positionnement

Toute relation humaine implique un marquage de territoire et est souvent associé au poste de manager des comportements et attitudes en relation avec sa position de pouvoir.

II.2. L'enjeu persuasif

Communiquer, c'est chercher à convaincre et à influencer autrui. Une argumentation et des convictions sont 2 armes importantes que ne maîtrisent pas toujours un manager et les membres d'une équipe.

II.3. L'enjeu normatif

Souvent la communication est ritualisée. Ce n'est pas parce que le manager vous tutoie, qu'il y a égalisation des relations. Il faut apprendre à bien décoder et saisir les normes, valeurs en vigueur dans une équipe ainsi que les statuts de chacun. Je vous rappelle que la clarification du rôle, des missions de chacun et leurs acceptations sont un des points clés d'une dynamique d'équipe.

II.4. Les enjeux personnels

Souvent ils sont implicites (besoin de reconnaissance, de valorisation, de sécurité etc....). Nous avons vu leur poids dans la mobilisation. Ils sont souvent des freins dans la communication et dans la dynamique d'équipe car non-dits. Mais ils peuvent être aussi explicites. Le besoin de reconnaissance peut s'exprimer au travers « d'un beau parleur ou d'un râleur » et le besoin de valorisation au travers d'une personne « je sais tout » ou du « sceptique ». Il faut mettre en place alors, des comportements adaptés mais il y a une devise à respecter :

« Eviter de vous concentrer sur ce qu'on croit qui va être dit et bien écouter ce qui est dit »

III. En quoi la communication contribue-t-elle à la performance ?

Les formes actuelles d'organisation du travail, la complexité croissante des problèmes font que plus personne ne peut prétendre traiter seul la totalité d'un problème et nécessitent un haut niveau d'échange au sein d'une équipe.

Communiquer demande de la vigilance pour réduire les écarts entre ce que nous voulons dire et ce que nous disons ; entre ce que l'autre écoute et ce qu'il comprend ; entre ce qu'il retient et fait.

Le développement de la communication au sein d'une équipe passe par la clarification des rôles et des missions de chacun (encore.....), par l'instauration d'un climat de confiance, par le droit à l'erreur et **par le développement d'une stratégie de communication interne.**

III.1. Elaborer une stratégie de communication interne en tant que manager

- **III.1.1. Technique d'audit interne** (écouter, regarder, pour savoir parler juste)

Qui fait quoi, dans quel cadre, avec quel effet?

- **III.1.2. Baromètre du climat interne**

Points d'adhésion? Points de conflits? Comment s'expriment les demandes et les insatisfactions des individus? Quel est le niveau de contractualisation des relations ? Quel degré d'autonomie, y a-t-il un droit à l'erreur ?

Retenir : Contractualiser les relations, écrire les règles, peuvent être des moyens de rigidifier l'organisation et par conséquent diminuer un climat de confiance.

La confiance est quelque chose qui se gagne tous les jours, qui se construit à partir d'actes précis.

Le droit à l'erreur doit être accepté pour que la confiance s'instaure.

- **III.1.3. Baromètre de l'image interne**

Comment les individus perçoivent-ils l'équipe, l'organisation?

- **III.1.4. L'intérêt d'un tableau de bord**

Savent-ils leur propre rôle dans le système, ce qui est attendu d'eux et la manière dont ils peuvent répondre?

Savent-ils en retour ce qu'ils peuvent attendre de l'équipe, de l'organisation?

Le tableau de bord est un outil pour le suivi des réalisations d'une équipe.

Pourquoi un manager l'utilise - t-il ?

- Pour une mise en lumière des écarts par rapport aux résultats à atteindre ;
- Pour une visualisation des résultats obtenus à chaque échéance prévue
- Pour une clarification des rôles et missions de chacun
- Si les clignotants sont dans le rouge, il permet d'analyser et de corriger l'action

Quels avantages peut avoir un manager à utiliser un tableau de bord ?

- Il dirige l'attention sur des points clefs
- Il favorise l'implication

- Il facilite l'autocontrôle

Etude de cas 4 - Tableau 11 : Exemple de tableau de bord (Pérès, 2003)²⁷

Destinataire	Communication formelle	Communication informelle
Client	Tableau de bord : points clefs (techniques) ; dépense (coûts) ; avancement (délais)	Rendre disponible l'information Planning Journal Relais informels Sponsors
Hiérarchie	Actions à mener	Affichage Réunion d'équipe
Equipe	Organiser la délégation Décrire les tâches Donner sa vision globale dans son ensemble Organigramme des responsabilités Réunion régulière d'avancement	Soutien personnalisé

• III.1.5. Se connaître et connaître les autres

La typologie Jungienne, dans ses aspects descriptifs et dynamiques est certainement l'une des approches les plus efficaces en matière de travail en équipe car elle permet :

- D'identifier les différences de fonctionnement d'une personne à l'autre
- D'utiliser ces différences de façon complémentaires pour développer l'efficacité d'une équipe

III.1.5.1. Connaître les autres

Tableau 12

	Extravertis	Introvertis
Ce qu'ils apportent à une équipe	Dynamisme Facilité de contacts Goût de l'action Circulation de l'énergie	Concentration Réflexion Calme Attention
Ce en quoi ils peuvent gêner le fonctionnement d'une équipe	Excès de parole Manque d'écoute Action irréfléchie Remarques blessantes	Absence d'expression Manque de réaction Ennui Distance et Froideur

III.1.5.2. Les modes de perception

Ils permettent de collecter l'information et mobilisent 2 pôles : sensation ou intuition. Les individus utilisent un mode différent de perception.

Tableau 13

	Sensation	Intuition
Ce qu'ils apportent à une équipe	Diagnostic précis Rigueur de l'observation sens de l'utilité	Capacité de vision à long terme Sens global Imagination Compréhension des relations

²⁷ Pérès, J.M. (2003). Animer et dynamiser son équipe au quotidien. AGIF-Management

Ce en quoi ils peuvent gêner une équipe	« Nez dans le guidon » Frein au changement Exacerbation des détails Exposés trop longs et détaillés	« Tête dans les nuages » mépris de l'intendance Difficulté de passer à l'action Discours abstrait
--	--	--

III.1.5.3 Les critères de décision

Les individus prennent des décisions en fonction de 2 axes :

- La pensée : critères objectifs, impersonnels. La décision est prise plutôt en fonction de ce qui est vrai
- Les sentiments : critères subjectifs, personnels, individuels. La décision est prise en fonction de ce qui est bon.

Tableau 14

	Pensée	Sentiment
Ce qu'ils apportent à une équipe	Esprit logique Objectivité Recul % aux personnes et événements	Sens des valeurs Compréhension des personnes Ecoute, empathie Fidélité à l'éthique
Ce en quoi ils peuvent gêner une équipe	Froideur, Compétition Ignorance des sentiments	Manque de rigueur Excès de considérations personnelles Difficulté de prendre du recul

III.1.5.4 La gestion de l'espace et du temps

Cette dimension est influencée par la préférence pour le jugement :

- Le jugement entraîne, méthode, organisation, planification
- La perception entraîne souplesse, adaptation, flexibilité

Tableau 15

	Jugement	Perception
Ce qu'ils apportent à une équipe	Méthode Suivi de l'action Organisation Respect des délais	Adaptation Capacité d'improvisation Spontanéité
Ce en quoi ils peuvent gêner une équipe	Rigidité Bureaucratie Sens exagéré du devoir	Non-respect des délais Désordre Manque de suivi

III.2 Développer des attitudes communicantes

Il existe des méthodes et techniques pour améliorer les talents de communicant.

La qualité de la communication peut être améliorée par le développement des compétences en écoute, communication verbale, écrite et non verbale²⁸. L'un des auteurs les plus connus dans ce domaine est **Porter et ses attitudes**.

Porter a défini des attitudes qui vont influencer notre perception du contenu de la communication et engendrer des réactions sur notre interlocuteur.

Tableau 16

<p>Attitude d'influence Evaluation</p>	<p>Vous portez un jugement moral, critique ou approuvateur. Vous vous posez en censeur Vous exprimez ce qu'on pense mais cette attitude peut être négative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négative : « C'est nul ce que tu dis. ». « je te trouve un peu irresponsable ». • positive : elle peut conditionner la personne dans un système de soumission (attention si c'est une attitude répétée)
<p>Attitude d'influence Interprétation</p>	<p>Nous faisons une interprétation à partir de notre propre système « vous dites cela parce que vous pensez que ». <u>Je pense à la place de l'autre</u>. Vous indiquez, à votre avis, quelles sont les raisons qui ont amené l'autre à exprimer ce qu'il a dit</p> <ul style="list-style-type: none"> • interprétation négative : vous pouvez déformer sa pensée et cela peut conduire au blocage car mal vécu • interprétation positive : nous comprenons trop bien la personne, ce qui risque de la bloquer encore plus, car crée une soumission (l'autre en connaît trop) une relation de dépendance
<p>Attitude d'influence Soutien</p>	<p>Vous apportez à l'autre un encouragement, une consolation. Vous compatissez et expliquez qu'il ne faut pas dramatiser. « il n'y a pas de raison de vous inquiéter » Néanmoins, cette attitude peut avoir un revers négatif. Les situations difficiles sont minimisées et sous-tendent que la personne n'est pas capable de les affronter. « j'ai des soucis en ce moment » et vous répondez « tu n'es pas tout seul... »</p> <ul style="list-style-type: none"> • noyer l'autre, le mettre dans une nasse • ne résout pas nécessairement les problèmes
<p>Attitude d'influence Décision</p>	<p>Vous montrez à l'autre ce qu'il doit faire. « Voici ce qu'il faut que vous fassiez... moi à votre place, je ferai..... » cette attitude peut avoir une efficacité immédiate mais peut aussi créer un état de dépendance (répétition). Alors cette attitude peut être néfaste pour les initiatives de l'équipe.</p>
<p>Attitudes dites « neutres » l'information</p>	<p>Il existe des fascicules sur ce sujet</p>
<p>Attitudes dites « neutres » l'enquête ou investigation</p>	<p>Qu'avez-vous l'intention de faire ? Vous vous empressez d'en savoir davantage. Cela peut permettre d'aller plus loin de mieux comprendre mais aussi vous risquez d'orienter le dialogue sur ce que vous, vous jugez important ou d'enfermer l'autre dans un jeu de questions/réponses.</p>

²⁸ Actuellement, il y a beaucoup d'écrits sur les gestes qui nous trahissent. Mehrabian a établi que 7% de vos sentiments et opinions s'expriment à travers ce que nous disons, 38% par le ton de notre voix, et 55% au travers de vos gestes (postures, inclinaison du corps, visage, mains, jambes etc.). Une bonne interprétation du langage non verbal donne non seulement une vision plus complète des intentions des individus et permet d'infléchir un discours ou une proposition dans le sens des intérêts et des attentes de celui que l'on cherche à convaincre.
Lire challenges, avril, 1988.

Ce qui compte :

- **C'est être capable de changer d'attitudes et de ne pas utiliser de manière répétée certaines attitudes ;**
- **C'est choisir une attitude adaptée à la situation et aux besoins de l'interlocuteur ;**
- **C'est acquérir une attitude plus particulièrement.**



L'attitude empathique

C'est redonner la parole à l'interlocuteur par le biais **des techniques de reformulation**. Votre attitude reflète un effort pour comprendre l'autre. Vous offrez à l'autre une solution ouverte, lui permettant de prendre en charge ses problèmes. Néanmoins, cette attitude manque parfois d'efficacité immédiate et c'est pourquoi elle n'est pas toujours employée par les managers.

Voici quelques techniques de relance connues²⁹ qui valorisent le comportement d'écoute et de compréhension.

Tableau 17

Reformulation	Objectifs	Procédés	Exemples
Demande de précision	Eclaircir un point	Consiste à jouer le naïf	« je ne vois pas bien ce que vous voulez dire ? »
Clarification synthèse	Mettre en lumière ce qui est confus	Synthétiser en mettant l'accent sur ce qui est important	« Si j'ai bien compris », « vous voulez dire que »
Reflet	Favoriser la réflexion	Expliciter une attitude, des émotions, des sentiments non dits	« Vous craignez que » « vous pensez que »
Echo	Connaître le sens précis d'un mot, d'une idée	Reprendre le mot ou l'idée principale	« J'ai la responsabilité » « La responsabilité ? »

Pour en savoir plus sur l'information et la communication, lire :

Orgogozo, I. (1998). L'entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles. Editions d'organisation.

Deluc, O., Meslin Broyez, C., (1995). La communication interne au service du management. Editions Liaisons.

²⁹ Pour en savoir plus, lire :

Barjou, B. & Cuisiniez, F. (1989). Réussissez vos réunions. Collection ESF.

Cospérec, J.L. (1985). Préparer, conduire, exploiter les réunions. Collection « l'essentiel de la connaissance ». Editions Roudil.

Partie 4
Dossier

Communiquer au sein d'une équipe

Objectif 1 : Analyser la méthode « du manager » pour gérer l'information et organiser la communication

Quels outils sont utilisés dans l'équipe étudiée pour la diffusion interne de l'information (affichage, courrier, intranet, circulaire, bulletin etc....) ; Où se situent les problèmes ?

Quel est le système de communication interne (communication verticale ; communication horizontale formelle et informelle) au sein de l'équipe ? Où se situent les problèmes ?

Quelle est la stratégie de communication interne développée par le manager au sein de l'équipe ? La mettre sous forme de schéma, donner un exemple de tableau de bord et expliquer.

Comment le manager définit-il son attitude « communicante » et celles de ses collaborateurs ? Où situe-t-il les freins à la communication ?

Objectif 2 : Par rapport aux apports du CM, par rapport à ce que vous connaissez déjà sur ce sujet et par rapport à votre expérience de terrain, indiquer ce qui vous a surpris et ce qui vous a conforté dans votre vision du management dans le domaine de l'information et de la communication

CM5

Gérer les conflits au sein d'une équipe

La conflictualité est une donnée incontournable de l'équipe

Animer une équipe ne suppose pas la neutralité. Qu'on le veuille ou non on est toujours « **impliqué** » à des degrés moindres et intéressé par ce qui survient à l'équipe. **On ne peut être extérieur et indifférent.** Le regard que l'on porte sur les personnes et les événements est inévitablement teinté par la position spécifique que l'on occupe, par son bagage, par son expérience et par ses aspirations. Il y a un désir de reconnaissance sociale qui encourage les individus à défendre leurs positions au sein d'une équipe (leurs prérogatives, leurs positions de pouvoir). L'équilibre d'une équipe doit être entretenu, développé et soigné. Pour qu'une équipe fonctionne bien, **il faut s'occuper de sa vitalité et des hommes.** La vie collective se fonde autant sur la rivalité, la compétition ou des désirs de différenciation que sur des désirs d'affiliation et de solidarité.

Travailler sur le conflit, c'est accepter l'idée que l'on doit aller au-delà d'une vision consensuelle des individus au sein d'une équipe et envisager l'équipe dans des rapports dialectiques dans lesquels les désirs des uns se transforment en se confrontant à la logique de l'action de l'équipe et au désir des autres.
Emergence d'enjeux nouveaux à chaque instant de l'évolution d'une équipe.

Plan du cours

1. Différencier les termes tensions, crises, conflits
 2. Qu'est ce qu'un conflit ?
 3. Comment prévenir un conflit ?
 4. Les principes de gestion d'un conflit
 5. Les stratégies de gestion d'un conflit
-

I. Différencier les termes tension, crises, conflit

I.1. Tension : dégradation des liens et usure

I.1.1. Lorsque dans une équipe, **il n'y a pas assez de feedback de gratification**, le besoin de reconnaissance, emprunte des voies détournées pour obtenir satisfaction (se faire remarquer : prise de parole, occupation du centre, se rendre utile, provoquer, faire rire ou s'opposer gratuitement ou transgresser une règle ou engendrer un conflit etc... chacun essaie d'attirer l'attention.

Si le manager ne présente pas cette qualité de présence et de vigilance à ces collaborateurs, les comportements de recherche d'attention vont augmenter dans un premier temps, puis seront remplacés par des comportements compensatoires permettant de gérer leur frustration (développement des rumeurs, investissement ailleurs, ne faire que le minimum etc....)

I.1.2. Lutte pour la préférence

Cela est lié à une pratique managériale qui introduit une compétition sur **la dimension affective** de l'équipe et cherche à asseoir son pouvoir sur la division des personnes. Cela a un effet dévastateur sur l'esprit d'équipe.

I.1.3. Dégradation de l'ambiance, du climat dans un groupe : les accrochages au quotidien

Si on écoute les verbalisations des membres d'une équipe on peut entendre :

« Entre nous, on cherche plus les coupables que les solutions » ; « On ne se parle pas » ;
« Le clash est quotidien entre G et R » « Il y a du plomb dans l'air »

L'accumulation de sentiments négatifs et d'accrochages au quotidien contribue à la dégradation du climat d'une équipe/ On parle de climat « tensionnel ».

I.1.4. D'autres causes : les conditions de travail, la culture collective, le cloisonnement du travail.....

Au travers de ces 4 points, les tensions entraînent :

- **Une dégradation du lien ente les équipiers (diminution de la cohésion)**
- **Une accumulation de sentiments négatifs (diminution de la mobilisation)**
- **Une déperdition d'énergie (diminution de la cohésion fonctionnelle)**
- **Des erreurs managériales**

I.2. De la tension à la crise

La crise est un état transitoire entre 2 périodes résultant de l'inadéquation entre un mode de fonctionnement ancien et une situation actuelle nouvelle. Elle résulte d'un manque, d'un déséquilibre, d'un changement (valeurs, croyances, attitudes ou d'organisation) qui tardent à venir.

- Crise = signal d'alarme d'un déséquilibre
- Crise = exigence perçue de changement
- Crise = moment d'incertitude, de flottement
- Crise = pénurie de sens, de moyens

I.3. De la crise au conflit latent/larvé

D'état de crise on peut passer à un conflit latent/larvé (les tensions s'illustrent dans la durée au travers d'un malaise constant, de retards nombreux, d'un absentéisme, d'énervement plus fréquents, d'une agressivité entre les personnes). Les problèmes sont connus de tous, mais implicites. La convivialité est superficielle, mais refus d'aller vers un conflit ouvert par passivité, par peur de confrontation ou refus de s'investir affectivement.

I.4. Du conflit latent/larvé au conflit ouvert

Lorsqu'il n'y a plus d'issues, le conflit latent/larvé va devenir un conflit ouvert. On observe cependant, pendant cette période certains comportements inefficaces (voir tableau ci-dessous).

Tableau 18

Le retrait	<ul style="list-style-type: none"> - quitter la pièce - se réfugier dans le travail
Le refus de voir	<ul style="list-style-type: none"> - « pas de problème » - « avec le temps tout s'arrange »
L'autocensure	<ul style="list-style-type: none"> - changer de conversation - s'interdire de dire ce que l'on pense
Le mépris	<ul style="list-style-type: none"> - « je ne vais pas m'abaisser à cela »

L'amabilité forcée	<ul style="list-style-type: none"> - « je vais prendre sur moi » - « je cultive mon ulcère »
--------------------	--

Mais se rappeler aussi : le conflit est souvent le signe d'un manque au niveau management
Sens ?, structure ?, éthique ?, considération ?, confiance ?

II. Qu'est ce qu'un conflit ?

C'est une opposition de logiques différentes.

La nature des conflits est diverse ce qui complique la gestion des conflits. Un conflit peut être réaliste = un moyen d'atteindre un but ; Un conflit peut être irréaliste = escalade affective (révolte) souvent le fruit d'une situation antérieure qui s'est pourrie sans perspective de sortie ou d'objectifs réels. Cela peut être un conflit de personnalité mais aussi cognitif, affectif, culturel. Le conflit peut venir également d'une absence de structure suffisante, d'une orientation trop braquée sur l'objectif ou d'une démarche qui oublie l'aspect humain. Le traitement inégal est également source de conflit. Dans une situation de réduction des primes ou des coûts, il faut savoir agir collectivement et non au cas par cas. Il y a une dizaine d'années, France Télécom a entamé une politique de reclassement des personnes suivant leur fonction, ce qui a chamboulé les repères de chacun et entraîné des traitements inéquitables. Le changement organisationnel est alors très mal vécu car il remet en cause beaucoup de choses.

Les cas les plus fréquents se retrouvent entre plusieurs personnes d'une équipe ou entre une équipe et une autre ou entre une équipe et un bouc émissaire ou entre une équipe et sa hiérarchie ou entre le manager et son équipe. **Il y a donc une diversité de cas possibles.**

III. Comment prévenir un conflit ?

Le conflit reste un aboutissement et non un début. L'équipe aura sans doute tenté d'autres solutions avant d'en venir au conflit ouvert.

III.1. Réguler les tensions en augmentant la participation au sein de l'équipe.

Aucun travail de fond ne peut prétendre à une réelle efficacité si la qualité des relations dans l'équipe n'a pas été préalablement améliorée. Il faut faire accéder les membres à un mode de relations franches et directes. Pour cela il faut sortir de ce qui est cristalliser pour trouver une relation plus saine.

Moyen : Discussion de groupe sur la vie ou le fonctionnement de l'équipe avec un expert ou à partir d'une présentation personnelle de ce qui a été vécu par chacun lors de bouleversements récents dans la vie de groupe. Faire franchir le seuil au-delà duquel l'équipe s'ouvre est une des difficultés majeures.

Objectif: Obtenir des membres qu'ils aient une attitude plus ouverte. Ce sont les échanges autour de la difficulté, d'en parler, d'en accepter les divergences, d'exprimer les craintes qui permettent à un groupe de reprendre un sentiment commun (Pour plus d'information voir Lewin sur ce sujet).

III.2. Importance des techniques de communication (l'écoute) et de l'affrontement loyal des points de vue.

III.3. Innover pour prévenir les conflits

III.4. Utiliser la concertation et la consultation comme mode de régulation des tensions et augmentation de la mobilisation (implication)

Ce sont des techniques managériales connues qui permettent à une équipe de fonctionner autrement.

II.4.1. Utilisation du vote pondéré qui fait suite au brainstorming.

- Il permet à l'équipe de sélectionner les idées les plus consensuelles et de les enrichir. Une équipe est plus imaginative qu'un individu seul et produit plus d'idées lorsqu'elle n'est pas soumise à la critique. Le groupe de travail participatif est par ailleurs composé de collaborateurs issus de différentes fonctions, ce qui permet de croiser les points de vues par rapport au problème posé.
- Le tableau ci-dessous est adapté de Détrie, (2003).

Tableau 19

Objectif	Sélectionner les idées les plus importantes
Méthode	Indiquer l'objectif et présenter la méthode de travail Distribuer à chaque participant un capital de points (de 5 à 10 en fonction du nombre d'idées) Noter les points de chacun au tableau et les additionner pour classer les idées Favoriser les échanges autour des idées qui ont reçu le plus grand nombre de points Rédiger les propositions

III.4.2. Le questionnement pour l'action

Le questionnement pour l'action permet d'informer toutes les phases relatives à une action : libellé de l'action, objectifs, détail de l'action, responsables et collaborateurs, moyens, budget, calendrier, indicateurs d'avancement. Le tableau ci-dessous est adapté de Détrie, (2003).

Tableau 20

Objectif	Décrire précisément un problème, une action, une activité
Méthode	L'équipe doit répondre aux questions suivantes :

	<p>Pourquoi ? -Ce problème doit-il être traité ? -Quel est l'objectif de l'action</p> <p>Qui ? -Qui est concerné ?</p> <p>Quoi ? -Description de la nature du problème, de l'action, ou de l'activité</p> <p>Où ? -Lieux concernés</p> <p>Quand ? -Moment, durée, fréquences, dates</p> <p>Comment ? -Comment se manifeste le problème ? -Comment se déroule l'action</p> <p>Combien ? -Coût du problème -Budget de l'action et mode de financement</p> <p>Quel ? -Quels sont les indicateurs permettant d'évaluer l'avancement de l'action et/ou sa réussite ?</p>
--	--

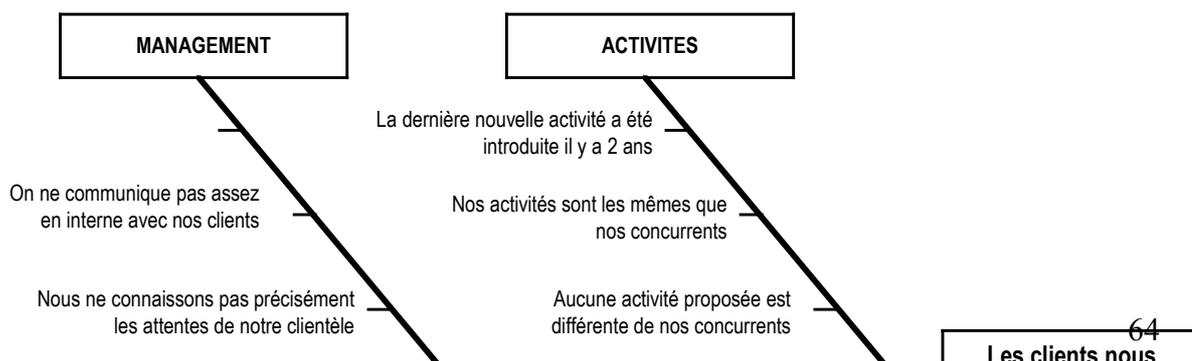
III.4.3. Utilisation du diagramme causes- effets.

Le diagramme causes – effets, également appelé « diagramme d'Ishikawa » ou « diagramme en arête de poisson » sert à la fois d'outil d'animation pour identifier avec votre équipe les causes d'un problème, et d'outil graphique pour exposer ces causes. Il s'agit d'un outil structurant de brainstorming.

Tableau 21 : Objectifs et méthodologie du questionnement causes - effets

Objectif	Visualiser l'ensemble des causes produisant un effet regroupé par famille
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter le sujet au groupe (décrire l'effet) - Définir en groupe l'ensemble des causes possibles (brainstorming) - Construire le diagramme en positionnant les familles de causes et en intégrant des causes plus fines - Sélectionner par vote pondéré les familles de causes les plus graves et/ou les plus récurrentes

Etude de cas 5 : Voici un exemple de Diagramme d'Ishikawa utilisé dans une étude sur le Fitness, en relation avec une démarche qualité (Ferrand, 2004).



Retenir : Cet outil favorise un mode de management prédictif et non plus réactif.

IV Principes de gestion d'un conflit

IV.1 Un conflit, cela se manage.

Cela prend du temps. Il faut dépassionner le débat, analyser le conflit et s'interroger sur les « a priori », instaurer un cadre, créer un groupe d'appui et assurer l'après-conflit.

IV.2 Identifier les conflits

Le conflit a une utilité. Il faut l'identifier pour le gérer, mais surtout ne pas chercher à l'étouffer, à s'enfermer dans la politique de l'autruche. Il faut être attentif, être capable de percevoir très vite les changements d'attitude d'un collaborateur.

Il convient de se centrer **sur le différent** et non sur les personnes. Dans une situation de conflit de personnes, le manager doit recueillir les informations nécessaires pour traiter la situation, à savoir quel type de conflit (rationnel, irrationnel), le nombre de personnes impliquées, quelles sont les motivations des personnes, combien de temps dure le contentieux ou le conflit est-il récurrent ainsi que la nature du conflit.

Il convient d'éviter dans tous les cas **une confrontation collective, les jugements ou les accusations.**

Ensuite, il convient **d'initier un dialogue.** Si cela ne marche pas d'autres techniques pourront être utilisées.

Cas particulier du bouc émissaire dans une équipe :

Si bouc émissaire il y a, c'est que l'équipe a besoin d'un bouc émissaire. Cette mécanique se développe souvent dans une équipe dont l'identité est mal établie et où la notion de bouc émissaire renforce l'identité du groupe. Si un bouc émissaire donné est écarté, un autre fera surface dans la semaine qui suit.

"Le bouc émissaire est au sein d'un groupe ce que le conflit peut être au niveau de l'entreprise : une soupape d'échappement qui détourne l'attention d'autres problèmes".

Si la notion de bouc émissaire perdure, le manager doit savoir intervenir en qualité d'arbitre. "Un bouc émissaire est une personne qui est plus forte ou moins forte que les autres ». Le manager doit siffler le hors jeu et être très clair sur ce qui est négociable ou pas, sur les règles de vie et de respect de la vie professionnelle. **On peut critiquer le travail mais pas les personnes.**"

IV.3. Créer une structure de crise

Il semble important de définir rapidement **un cadre d'action**. Celui-ci réduit l'incertitude (un cadre rassure), contient les rumeurs, redéfinit provisoirement les rôles et les responsabilités et s'appuie sur d'autres personnes chargées d'étudier la situation en cours.

IV.4. Gérer le conflit en « communicateur »

Cela nécessite un certain nombre de savoirs (les 3 règles de la communication en situation de conflit : être pédagogue, respecter les règles et les valeurs, être positif), savoirs faire (savoir argumenter, savoir conclure).

Dans le cas d'un conflit entre 2 personnes de son équipe, le manager devra jouer le rôle de médiateur. Il aura à entendre chaque protagoniste lors d'entretiens individuels et ensuite évaluer si une décision managériale peut régler le problème. Le conflit peut reposer sur l'attribution de mandat, la définition de zone de pouvoir ou encore des questions de rétribution, ce qui amènera le manager sans doute à modifier la répartition dans chaque cas avec doigté.

« Un conflit déclaré se gère avec des outils relationnels. Le manager doit être disponible pour écouter les gens, faciliter l'expression de chacune des deux parties pour les aider à développer leurs arguments jusqu'au bout... Il faut les faire sortir de leur état émotionnel pour comprendre l'autre et revenir sur du rationnel ».

Dans le cas d'un conflit entre son équipe et la hiérarchie, le manager est pris en sandwich. C'est que quelque part, il est déjà trop tard et que l'équipe vous désavoue. Suivant les cas, le risque est de se mettre une des deux parties à dos.

"Le manager doit avant tout dire les choses au bon endroit, au bon moment et à la bonne personne, sans jamais critiquer une partie devant l'autre, suivant un devoir de solidarité." A lui de régler un à un chaque problème. »

Ce type de conflit remet en cause la fonction même du manager. Il lui faut dans ce cas s'assurer du soutien de sa hiérarchie. "Si l'équipe prend le droit de court-circuiter le manager, c'est qu'elle le désavoue. Si la hiérarchie accepte ce court-circuitage, alors elle aussi le désavoue. Cette situation est banale en entreprise : la hiérarchie se sert de l'équipe pour disqualifier le manager."

V. Les stratégies de gestion des conflits

Différentes stratégies sont proposées :

V.1. La négociation

La négociation permet de faire rencontrer plusieurs personnes en désaccord. Son objectif est de permettre le respect de chacun et la reconnaissance mutuelle et de produire un engagement de chacune des parties dans un acte de changement. Le leitmotiv est **tous gagnants**. Le tableau ci-dessous montre les avantages de ce type de stratégie

Tableau 22

Négociation	
Décision	-« différent de moi tu m'enrichis » -consensus sur le fond -accord positif pour les deux
Caractéristiques	-respect de l'autre -créativité -recherche d'intérêts communs -vision à long terme
Résultats	-tous gagnants!

V.2. La médiation

La médiation intervient dans le cadre d'un conflit de personnes ou de valeurs, quand la position du manager est délicate. En effet, ce dernier pourrait être amené à prendre partie pour une personne ou l'autre. Dans ce genre de situation, mieux vaut faire appel à une personne extérieure, un médiateur, le conflit reposant sur des facteurs irrationnels.

La médiation peut aussi intervenir dans le cadre d'un conflit entre le manager et son équipe avec des revendications communes. Le manager doit alors travailler avec un médiateur (un autre manager ou un responsable RH). En général, on s'aperçoit alors que les membres de l'équipe n'ont en fait pas les mêmes revendications et qu'ils ont peu de revendications communes.

La médiation peut aussi intervenir entre deux personnes au sein de l'équipe. Voici un exemple de médiation réussie.

Etude de cas 6 : Exemple de conflit avec médiateur

« Deux salariées ne s'entendaient pas. Le manager a donc tenté certaines solutions comme les changer de bureau, mais cela n'aboutissait pas. J'ai commencé par les écouter en entretien. Puis nous avons fait un travail de cohésion d'équipe qui a permis de mettre à jour la nature du problème. En fait, l'une des deux s'étaient mises en compétition avec l'autre pour un poste à pourvoir dans quelques temps. Elle s'était faite passer pour harcelée pour évincer l'autre et accéder au poste. Le manager ne se doutait absolument pas de cette rivalité. Il présentait une tierce personne pour ce poste. Mon diagnostic lui a permis de clarifier la situation, puis de poser des règles plus strictes de comportement et de mieux communiquer sur les volontés d'évolution. Il a pu expliquer à cette personne que son comportement ne lui donnait pas les meilleures chances d'accéder à un poste de

management. Pour éviter qu'elle ne reste coincée dans sa frustration, nous lui avons apporté des outils pour qu'elle comprenne comment atteindre ses objectifs ».

Un médiateur intervient souvent lorsqu'un conflit a déjà éclaté et que l'une des parties a engagé une démarche auprès d'un conseil juridique - souvent le salarié. La médiation, dans ce cas, est un processus, avec ses règles, son cadre, une convention d'entrée et un protocole de sortie. Elle permet à toute personne, physique ou morale, de trouver avec la partie "adverse" la solution la plus adaptée à sa situation (affective, économique, stratégique). Un médiateur joue le rôle d'intermédiaire neutre ». Il est choisi pour sa capacité à dédramatiser. (**Voir émission de TV : le médiateur**)

Etude de cas 7 : Exemple d'un processus global d'intervention en entreprise

1) DIAGNOSTIC

Le médiateur intervient dans une première phase de diagnostic, tant en interne (relations au sein du comité de direction ; relations direction salariés ; relations salariés- salariés) qu'en externe (relations avec les clients ; relations avec les fournisseurs ; relations avec la concurrence) :

- analyse des relations au changement dans l'entreprise
- analyse des coûts des conflits au sein de l'entreprise et dans ses relations extérieurs ;
- étude des situations de rupture (modalités et coûts)
- fonctionnement de l'approche des conflits ? Processus (déclarés ou non) ?
- modes relationnels avec les partenaires sociaux ?
- identification des acteurs de la prévention, de la gestion et de la résolution des conflits ?

Cette première phase est réalisée par entretiens individuels ou collectifs. Ils permettent de réaliser une approche 360° de l'entreprise. Des outils spécifiques sont parfois utilisés pour permettre aux différents acteurs d'avoir une compréhension de la démarche mise en place par l'entreprise.

2) RAPPORT SUR LA MEDIATION

La seconde phase consiste en un rapport confidentiel remis au commanditaire.

3) PROPOSITIONS

La phase de l'intervention consiste en plusieurs propositions pour répondre aux besoins spécifiques :

- mise en place d'un collègue interne de médiation
- de la mise en place de cellules de médiation qui ont chacune des attributions spécifiques
- à la mise en place d'une relation avec les membres du réseau professionnel des médiateurs pour les problèmes et les conflits qui pourraient émerger (externalisation des conflits).
- des actions de sensibilisation à la culture de la médiation en milieu professionnel
- des formations à la médiation pour les dirigeants et les cadres
- des orientations vers d'autres professionnels

4) MISE EN OEUVRE

Les choix résultent d'un travail en concertation, pouvant éventuellement impliquer la direction et les partenaires sociaux. Un protocole d'accord est signé. Ce protocole prévoit les modalités précises de règlement des conflits, selon les différents types qui ont pu être identifiés au sein de l'entreprise et ceux qui pourraient émerger.

5) SUIVI

Le médiateur maintient son support selon un calendrier ou à la demande.

V.3. La confrontation

Cette stratégie est utilisée lors d'un conflit naissant entre 2 personnes. Chaque partie explique ses griefs par écrit. On échange les textes en les commentant.

Exemple : Si un conflit éclate lors d'une réunion, entre le manager et une personne de son équipe, le manager doit l'interrompre. Il propose par la suite, à la personne concernée de rédiger une courte note pour expliquer l'origine du conflit et les solutions possibles. Le manager donne aussi son feedback et quelques jours plus tard, lors d'une nouvelle réunion, il y aura prise de note des conclusions de ce conflit en gardant à l'esprit : "**Il faut se concentrer sur du factuel pour éviter l'escalade**". Si le conflit persiste, la médiation peut se faire par un responsable RH. "Il faut faire comprendre que les personnes ne fonctionnent pas de la même façon, qu'elles n'ont pas les mêmes référentiels". Il pourra aussi travailler sur les attentes réciproques : qu'est-ce que j'attends de mon collaborateur ? Qu'attend-il de moi ? "Dans tous les cas, une mutation est vraiment la preuve d'un échec. Un manager est censé ne pas laisser au conflit le temps de s'installer."

V.4. La contrainte

Cette stratégie est utilisée lorsque le conflit s'enlise. Elle ne change pas fondamentalement le problème mais trouve une solution momentanée **avec souvent un gagnant et un perdant, mais à terme 2 perdants**. Le tableau ci-dessous résume les effets de ce type de stratégie.

Tableau 23

Rapport de force	
Décision	-par voie hiérarchique -par vote majoritaire
Caractéristiques	-conflit vécu comme une attaque -énergie reste dirigée contre l'autre -vision à court terme
Résultats	-ressentiment pour le perdant -accalmie mais pas de traitement au fond du problème -tous perdants à terme

V.5 Stratégies mixtes

Il existe des stratégies superficielles de désamorçage d'un conflit ou de compromis. Les tableaux ci-dessous donnent leurs faiblesses. L'un des deux en conflit veut calmer le jeu. En fait, c'est seulement un accord de surface.

Tableau 24

Désamorcer <i>En apparence</i>	- « donner une chance à la paix » - s'en tenir aux circonstances atténuantes
<i>En fait</i>	-accord sur des points mineurs -problème de fond contourné -attente d'éléments nouveaux -pas de prise sur la situation

Tableau 25

Compromis faible	
Décision	-intervention d'un tiers « arbitre » qui cherche le compromis immédiat
Caractéristiques	- « consensus mou » ou plus petit commun dénominateur
Résultats	-frustration des deux parties -problème non résolu

Exemples de scénarios

SCENARIO CONFLIT CAPE

EXEMPLE N°1 :

❖ CONTEXTE :

Le directeur du développement du XXXX Rugby qui s'occupe entre autre de toute la partie partenariats et sponsoring générant un gain financier important pour le développement commercial du club, se concentre ces derniers temps de plus en plus sur ses activités commerciales qui connaissent un véritable succès...

Jusqu'au jour où le directeur régional de la communication externe de chez YYYY (et ami du président du XXX), en charge du partenariat privilégié entre le XXX et sa société s'implique de plus en plus dans la vie du club...

❖ LE CONFLIT :

- Acteurs : le directeur de développement et le directeur général
- Sujet : l'arrivée d'un nouveau directeur.

Le conflit éclate à cause de la situation suivante :

Au fil du temps, il est annoncé que ce « fameux » monsieur de chez YYYY part à la retraite fin août et qu'il deviendra aussitôt directeur général à plein temps du club de part son relationnel très important et probablement très intéressant pour l'avenir du club... C'est alors que les choses se compliquent et s'accroissent puisqu'il est au courant de tout, souhaite avoir son mot à dire par rapport à la vie courante du club en étant présent qu'aux réunions du lundi matin et de temps à autre ! Pour résumer, il s'impose de plus en plus mais, travailler dans un club sportif demande une approche différente et des rapports aux autres distincts de ceux rencontrés pendant vingt cinq ou trente ans dans une entreprise publique telle que YYYY.

A cela s'ajoute une légère confrontation entre le futur directeur et le directeur du développement puisque du jour au lendemain il essaie de modifier certaines habitudes commerciales, impose sa façon de faire et souhaite plus ou moins reprendre les dossiers importants. (Précisons qu'à côté des activités commerciales du directeur du développement, une autre personne nettement moins compétente tente d'attirer de nouveaux clients, à une échelle moindre, et pour le compte de la société du président !)

Par ailleurs, en parallèle, le directeur du développement pas forcément d'accord avec les méthodes de travail du futur directeur, est en plus payé avec des mois de retard... Avec le temps, il devient tellement lassé, qu'il ne tente même plus d'attirer de nouveaux partenaires au club, il supporte de moins en moins « M.YYYY » et pense qu'on lui manque totalement de respect. C'est alors qu'il finit par saisir un avocat, le futur directeur en fait de même et très peu de temps après le directeur du développement laisse tomber le club du XXX dans lequel il se trouvait plutôt bien, pour un autre club de rugby qui voulait à l'époque déjà l'embaucher...

EXEMPLE N°2 :

❖ CONTEXTE :

Le président du club de Trifouilli-les-oies veut exercer l'autorité que son mandat lui confère. Bien que disposant d'un directeur salarié permanent et étant lui-même peu disponible (il ne peut passer au club qu'une fois par semaine et est très difficilement joignable le reste du temps), il exige que toutes les décisions passent par son approbation.

Le directeur qui serait prêt à assumer plus de responsabilités, souffre de ce manque d'autonomie.

❖ LE CONFLIT :

Le conflit éclate dans la situation suivante :

- une invitation d'un club étranger pour un tournoi international arrive au club avec les exigences d'une réponse par retour de courrier. Ce tournoi a lieu à un moment où les joueurs sont libres mais dans une période qui a été normalement réservée à des vacances familiales pour les joueurs. Le directeur à la réception du message tente d'informer le président qui est injoignable. Il n'arrive pas non plus à contacter les entraîneurs de l'équipe. En désespoir de cause et après avoir vainement négocié un délai supplémentaire pour rendre sa réponse au club invitant, il décide de décliner l'invitation du club étranger. Lorsqu'il peut finalement

joindre le président, celui-ci laisse éclater sa colère car la participation au tournoi aurait été de nature à renforcer la notoriété du club et à améliorer sa situation financière. Président et directeur se mettent d'accord pour s'expliquer, le directeur ayant convaincu le président d'inviter à participer à leur réunion le président d'honneur du club considéré par tous comme un sage.

EXEMPLE N°3 :

- ❖ **CONTEXTE** : un club professionnel de rugby
 - ✓ Lieu: le bureau de la SASP au service commercial
 - ✓ Protagonistes: le responsable commercial, un commercial
 - ✓ Objet: une prestation avantageuse pour un nouveau partenaire

- ❖ **LE CONFLIT** :

Dans un club professionnel de rugby un commercial décide de n'a pas appliqué les tarifs normaux et à offert une prestation en plus à un client (prospect)

Cette vente a été réalisée alors qu'une réunion du secteur commercial avait été faite à ce sujet une semaine auparavant cette réunion avait pour but de stopper les arrangements au cas par cas mais appliquer les mêmes tarifs et les mêmes prestations pour tous les partenaires.

Le responsable commercial apprend la situation par la secrétaire qui enregistre le contrat. Il convoque le commercial dans son bureau...

Scénario IDAS

➤ **Contexte**

Le magasin XXX connaît de gros soucis au niveau de l'univers Sports Collectif. En effet, l'univers est devenu indépendant depuis la récente séparation du sport collectif et de la forme. L'ancien RU sports collectifs est aujourd'hui passé RU forme et le directeur du magasin vient de recruter un nouveau RU sport collectifs. Ce dernier n'a aucune expérience chez XXXX et remet en cause ce qui a été mis en place par l'ancien RU (très légitime)

➤ **Le conflit**

Acteurs : Le directeur du magasin, les vendeurs, le nouveau RU sports collectifs

Sujet : Changement radical de la politique commercial et mauvaise ambiance de travail

Le nouveau RU n'a pas suivi les orientations commerciales mises en place par son prédécesseur. Celles-ci avaient été développées par l'ancien RU en concertation avec son

équipe, qui les avait tout de suite acceptée. Les vendeurs ne comprennent pas pourquoi il faut changer la politique de l'univers alors que les résultats économiques sont satisfaisants.

De plus, l'ambiance au sein de l'équipe sports collectifs s'est considérablement détériorée depuis l'arrivée du nouveau RU qui a beaucoup de mal à justifier ses choix stratégiques et donc à mobiliser son équipe autour d'un projet auquel elle n'adhère plus. Les rapports sont tendus et des bruits circulent en magasin comme quoi les vendeurs présents sur l'univers envisagent de quitter la structure. Un lundi matin, le directeur reçoit en main propre la lettre de démission d'un vendeur. Le directeur informe donc le RU sports collectifs et lui demande d'organiser une réunion avec son équipe à laquelle il participera également, afin de comprendre les problèmes qu'il n'a pas su anticiper et tenter d'apporter des solutions.

Scénario TLS (parc accro branche) :

Contexte :

L'entreprise d'accro branche est composée de 2 patrons, et plusieurs salariés saisonniers ayant plus ou moins de compétence (BE, initiateur escalade, aucune compétence dans le milieu de l'escalade...). Ces salariés ont aussi plus ou moins d'ancienneté dans le parc (nouveau à 4 ans)

Le conflit :

Acteurs : salariés et patrons.

Sujet : différences de salaire entre le personnel.

Action : Suite à la première fiche de paye, les salariés ont commencés à discuter de leur condition de travail. L'initiateur escalade employé depuis 1 ans dans l'entreprise considère son salaire trop faible par rapport au travail réalisé. Les autres démentent ce fait et lui explique qu'il n'a pas à se plaindre. Viens alors la discussion sur le montant du salaire. Tous s'aperçoivent alors que l'initiateur escalade est payé 200 euros de moins qu'un autre salarié ayant peu de compétence en escalade et venant juste d'intégrer l'équipe de travail.

L'initiateur escalade mécontent d'apprendre cette différence de paye non justifiée par le travail, ni les compétences ce plaint alors aux patrons par téléphone. Il leurs lance même un ultimatum afin de mettre la pression sur les patrons pour que cette différence soit rééquilibré. « Si vous ne m'augmentez pas pour atteindre le même salaire que l'autre salarié alors je quitte l'entreprise sur le champ ».

Les patrons ainsi que l'initiateur escalade décident alors de se rencontrer pour régler le problème.

Pour en savoir plus sur la gestion des conflits, lire :

Bréard, R., & Pastor, P. (2000). Gestion des conflits. Edition Liaisons.

Marsan, C. (2005). Gérer les conflits. Editions Dunod.

Partie 5
Dossier

La gestion des conflits dans une équipe

Objectif : Mieux cerner la capacité du manager à gérer des situations conflictuelles

1. CONCERNANT L'ÉQUIPE :

Identifier à l'aide du diagramme causes - effets (également appelé diagramme d'Ishikawa ou diagramme en arête de poisson), les causes d'un problème présent au sein de l'équipe que vous étudiez.

EXEMPLE : voir diagramme d'Ishikawa dans le cours relatif au FITNESS :

2. CONCERNANT LE MANAGER :

Se faire raconter un conflit vécu par le manager avec un maximum de détails pour :

- Identifier la **nature du conflit** (opposition d'intérêt, de désir, de projet, de volonté, de territoire...)

- Définir ce qui fait problème. Sur quel plan : matériel, opérationnel, affectif, existentiel.
 - Identifier **l'attitude adoptée par le manager** (LE RENONCEMENT : Soumission, fuite, démission. LE COMBAT : Élimination, soumission, manipulation de l'autre. LA NEGOCIATION : Recherche de compromis, de troisième voie, de médiation ou d'arbitrage.
 - Identifier **l'attitude adoptée par « l'autre protagoniste »** (LE RENONCEMENT : Soumission, fuite, démission. LE COMBAT : Élimination, soumission, manipulation de l'autre. LA NEGOCIATION : Recherche de compromis, de troisième voie, de médiation ou d'arbitrage.
 - Définir Les **OBJECTIFS** du manager pour sortir du conflit : l'idéal, l'acceptable, à la rigueur acceptable, l'inacceptable.
 - **situer le manager** dans ce conflit : forces, faiblesses, valeurs morales, valeurs du milieu, enjeux par rapport à l'ensemble de sa vie
 - **situer « l'autre protagoniste »** dans ce conflit : forces, faiblesses, valeurs morales, valeurs du milieu, enjeux par rapport à l'ensemble de sa vie
- Donner la conclusion du conflit (comment cela s'est-il terminé?) et indiquer VOTRE PROPRE réflexion sur les possibles issues au conflit, c'est-à-dire DEFINIR :

1 STRATEGIE PRINCIPALE

1 STRATEGIE DE REPLI

CM6

Diriger une équipe

Beaucoup de recherches ont insisté sur certaines caractéristiques du style de management³⁰, considéré comme un des attribut du manager. Néanmoins, diriger une équipe est lié aussi à l'exercice du pouvoir et on ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur ce thème : Le pouvoir est une donnée plus complexe.

Plan du cours

1. Plein feux sur le style de management
2. Diriger et l'exercice du pouvoir

³⁰ Style de management = ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un manager exerce son pouvoir sur un groupe.

I. Plein feux sur le style de management : attribut d'un manager et art de commander, d'exercer une autorité ?

De nombreux facteurs agissent sur la direction d'une équipe. L'un d'eux a été fortement développé : **Le style de management**. Il existe de très nombreuses études qui ont mis en avant certaines caractéristiques : leur but étant :

- De repérer les styles efficaces de management
- D'identifier le style personnel des managers avec leurs points forts et leurs points faibles (mieux se connaître; découvrir comment les autres nous perçoivent, prendre conscience de son influence)

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples très connus d'auteurs³¹ qui ont élaboré des questionnaires sur le style de management

Tableau 26

Noms	Caractéristiques	Objectifs
Blake et Mouton	Les 2 dimensions du management - intérêt du manager pour la production - intérêt du manager pour les personnes	Style idéal de management 9.9
Tannenbaum et Smidt	style de direction centré sur le supérieur Style de direction centré sur les subordonnés	Situer le dirigeant sur une échelle
Chalvin	Les 10 styles de management - Tendance vers l'engagement - Tendance vers la coopération	Déterminer les styles efficaces et inefficaces
Hersey et Blanchard	4 styles de management	Pas de style idéal mais des styles appropriés aux situations

³¹ Chalvin, D. (1993). Autodiagnostic des styles de management. Collection ESF, (formation permanente en sciences humaines)

Pastor, P. & Bréard, R. (2004). Diriger une équipe, la clé du succès. Editions, les liaisons.

I.1. Adaptation du style de management (Hersey et Blanchard)

On est passé du questionnement du leadership relié à l'autorité et au commandement à la problématique d'animation des hommes dans une équipe

Dans cet axe, pas de style idéal de management, mais des styles qui conviennent mieux que d'autres dans un contexte donné pour autant qu'ils soient cohérents avec:

- La personnalité du manager
- La problématique de l'organisation
- Les attentes des membres de l'équipe
- Les caractéristiques de l'environnement (économiques, technologiques, politiques etc...

Le tableau ci-dessous montre une possibilité de relation entre le style de management du manager et les caractéristiques des collaborateurs.

Très relationnel	
PERSUASIF	PARTICIPATIF
<p>Le manager décide, mais aussi explique, personnalise. Il dit « je vous ai compris, mais persuade l'autre d'adopter sa décision.</p> <p>Efficace quand le manager est « vrai » et lorsque les collaborateurs ont du mal à s'exprimer.</p> <p>Mobiliser très</p>	<p>Travail en commun. Le manager joue le rôle d'arbitre tout en restant présent dans le processus de décision</p> <p>Efficace si le manager sait écouter, si le processus de décision est effectivement partagé, si les collaborateurs sont expérimentés.</p> <p style="text-align: right;">peu Associer</p>
<p style="text-align: center;">organisationnel</p> <p>Structurer</p> <p>Le manager distribue les instructions, les consignes et définit les missions et objectifs de chacun.</p>	<p style="text-align: center;">organisationnel</p> <p style="text-align: right;">Responsabiliser</p> <p>Réflexions collectives, grand latitude laissée aux salariés pour atteindre les objectifs</p>

Figure 6

I.2. Remise en cause de l'importance de l'adaptabilité du style de management comme clé essentielle de la direction d'une équipe

Néanmoins, d'autres auteurs, ont remis en cause l'importance de l'adaptabilité du style de management comme clé essentielle de la direction d'une équipe en repositionnant plutôt la notion d'aptitudes (Katz) et les approches transactionnelle et transformationnelle.³² **Il orientent alors le management d'une équipe vers le management opérationnel, relationnel et stratégique.**³³

Tableau 27

Aptitude technique	-C'est la maîtrise d'un métier (connaissance des procédés et des méthodes) - préalable indispensable de départ	Manager rationnel - opérationnel Donner des instructions de travail. Fixer des objectifs. Clarifier les missions de l'équipe et de chacun. Expliquer l'environnement.
Aptitude Humaine	Capacité à travailler au sein d'une équipe. Cette dimension n'est pas automatique. On peut être un excellent technicien sans savoir vraiment diriger les hommes	Approche transactionnelle du leadership* Manager relationnel Animer des réunions d'équipe. Conduire des entretiens. Communiquer au quotidien. Faire progresser ses collaborateurs Savoir gérer les situations difficiles
Aptitude conceptuelle	Capacité d'innover, de concevoir de modéliser une entreprise (vision globale)	Approche transformationnelle du leadership** Manager stratégique Piloter une équipe Déléguer Mobiliser une équipe vers le changement

³² L'approche transactionnelle met l'accent sur les capacités d'un manager à diriger ses collaborateurs en mettant en avant **sa capacité à s'ouvrir aux autres, à les comprendre et à les écouter (être courroie de transmission).**

L'approche transformationnelle met l'accent sur la capacité d'un manager à **mobiliser les autres dans des situations de changements et à être visionnaire** (voir CM3)

³³ Voici ce qu'on préconise pour comment diriger une équipe. « Diriger est un art et souvent cela s'apprend » Créer un climat favorable, contrôler n'est pas diriger, être modèle, savoir diriger les équipes, être visionnaire, être une courroie de transmission, cibler, se décentrer, prendre du recul, revenir à des notions de bases, se donner de nouvelles cordes à son arc (www.logoscom.org/Logosville/management/quelleader.htm)

Derrière ce type de management (opérationnel, relationnel, stratégique) lié à l'approche du management participatif, se profile une approche différenciée permettant au manager de s'adapter à chaque personne et événement, à jouer sur tous les registres de l'exercice au pouvoir (autorité, leadership, charisme) pour permettre à chacun d'accroître dans un même temps sa force de travail et son développement personnel.

II. Diriger et l'exercice du pouvoir

II.1. Mintzberg et la fonction de direction

C'est l'un de ceux qui a envisagé **la fonction de direction de manière intégrée**. Son modèle a pris la forme d'un ensemble interactif de cercles concentriques³⁴. Il indique que décrire les différentes composantes de la fonction de direction comme intégrée ne signifie pas que les managers les effectuent toutes avec la même priorité. Mais c'est au travers d'un cadre commun, que l'on comprend le mieux la fonction de direction des managers. De plus Mintzberg détermine 10 rôles.

- 3 rôles interpersonnels

- Symbole (le manager personnalise l'équipe)
- Leader (le manager imprime un style, donne la direction, effectue l'implication des personnes)
- Agent de liaison (développe un système de relations)

- 3 rôles liés à l'information

- Observateur actif
- Diffuseur d'informations (liés aux faits et aux valeurs ; respect des règles du jeu)
- Porte parole (il transmet l'information à l'extérieur et intérieur ; communicateur)

- 4 rôles décisionnels

- Entrepreneur (il exploite les opportunités et met en œuvre les projets d'amélioration)

³⁴ Lire : Mintzberg, H. (1986). Le pouvoir dans l'entreprise. Edition de l'organisation
Mintzberg, H. (1984). Le management, voyage au cœur des organisations. Edition des organisations.

- Régulateur (il corrige les effets de perturbations : conflits entre subordonnés, perte de ressources)
- Répartiteur de ressources
- Négociateur (il participe en tant que symbole (crédibilité), porte parole (système de valeurs), répartiteur de ressources (pouvoir de mobilisation et d'engagement).

Ce modèle théorique permet de décrire la fonction de manager. Le tableau ci-dessous montre les différents niveaux d'interventions possibles et la complexité de cette fonction.

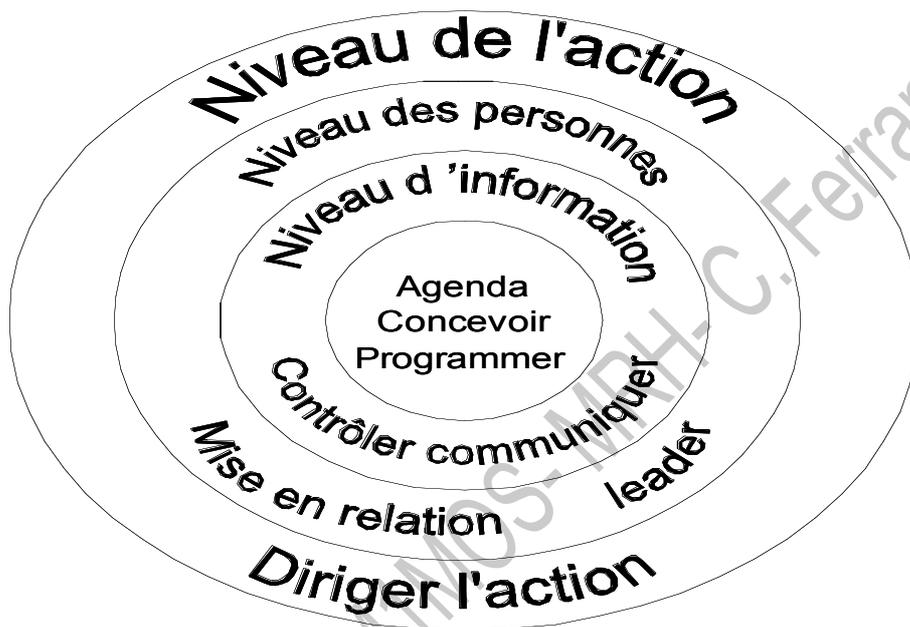


Figure 7

II.2. Les différentes visions de l'exercice du pouvoir

La question du pouvoir dans une équipe exige une grande attention.

Parce qu'il importe de comprendre un peu mieux les équipes en tant que structures intermédiaires entre l'individu et les grandes structures sociales, comme lieux de négociation, de réappropriation de pouvoir et d'innovation, nous ne pouvons pas terminer ce cours sans indiquer que le pouvoir est toujours présent dans une équipe et que **sa reconnaissance est une condition de lucidité dans l'action collective.**

Dans tout champ d'action, le pouvoir peut se définir comme « l'échange déséquilibré de possibilités d'action (Friedberg, 1993). Le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes Le pouvoir est donc une relation et non pas un attribut des acteurs Il ne peut se développer qu'à travers l'échange entre des acteurs engagés dans une relation donnée. »

C'est une relation d'échange, donc de négociation. Comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs. C'est une relation non transitive, réciproque, mais déséquilibrée.

Selon R. Dahl (1968) : le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables. Ainsi chaque relation entre acteurs d'un même système est fondamentalement une négociation entre individus relativement autonomes qui se traduit par un jeu de pouvoir. BERNOUX, (1985) définit à son tour cette notion de pouvoir de A sur B comme "la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A". Le pouvoir est ainsi clairement défini comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre

Néanmoins, la manière dont les individus conçoivent l'exercice du pouvoir (vision consensuelle, fortement inspirée du mouvement de développement du potentiel humain ; vision structuro- fonctionnaliste ; vision stratégique ou vision constructiviste) interfère avec la direction et la gestion des hommes.³⁵

L'examen de la vision consensuelle permet de mettre en lumière la grande méfiance que peuvent avoir certains managers envers cette vision. En effet, celle-ci montre que le pouvoir ne va pas nécessairement de pair avec la domination et la contrainte, mais qu'il est associé à la capacité humaine de responsabilité et d'autodétermination.

L'examen de la vision structuro- fonctionnaliste permet de préciser que le pouvoir n'est pas l'attribut d'un acteur individuel ou d'un collectif mais qu'il se situe plutôt dans une relation marquée par l'inégalité des ressources réelles et symboliques dont disposent un manager et les membres d'une équipe.

L'examen de la vision stratégique³⁶ montre que chaque acteur dispose d'une marge de manœuvre fondée sur une capacité locale et ponctuelle de profiter des zones d'incertitude qui existent dans toutes relations et dans toutes situations collectives. Comme dans un jeu qui comporte ses règles et une part de risque, c'est dans les zones d'incertitude et dans la capacité à profiter des occasions qui se présentent que les stratégies offensives et défensives du pouvoir s'exercent. Le pouvoir résiderait ainsi dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir. Dans la possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, d'un acteur social, est par conséquent fonction de l'ampleur de la *zone d'incertitude* que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires. Et ce, à condition que ce soit une zone d'incertitude dont l'existence et la maîtrise conditionnent la capacité d'action spécifique des uns et des autres. Ainsi la stratégie de chacun des partenaires/adversaires s'orientera vers *la manipulation de la prévisibilité* de son propre comportement et de celui d'autrui. Mais cette vision sous-estime le sens et la portée des conduites individuelles et des actions sociales par lesquelles les individus font la promotion des valeurs, de projets.

Enfin, l'examen de la vision constructiviste montre que le pouvoir est défini comme une capacité à créer des systèmes de significations que les autres acceptent. On met en

³⁵ Lire Leclerc, C. (1999). Comprendre et construire les groupes. Chronique sociale. Les Presses Universitaires Laval (pp. 161- 195)

³⁶ L'analyse stratégique de Crozier (1964), Crozier et Friedberg (1977)³⁶ véhiculent certains concepts qu'on utilise dans le langage commun sans en connaître l'origine (concept d'acteur, concept de pouvoir, concept de zone d'incertitude, concept de système concret d'action).

lumière la possibilité d'une reconstruction permanente des règles et une capacité des individus à négocier la légitimité de leur position dans une réalité mouvante

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des particularités et limites de chacune de ces visions.

Tableau 28

Visions	Avantages	Limites
<p>Consensuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> -On postule une égalité fondamentale et existentielle entre les êtres humains - Le pouvoir est une stratégie de domination servant de mécanismes de défense contre l'angoisse - On associe le pouvoir à des habiletés de leadership ou à l'influence 	<p>Appel à des structures de participation égalitaires</p>	<p>Négation des rapports de force Survalorisation des variables individuelles</p>
<p>Structuro - fonctionnaliste</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le pouvoir est fondé sur l'inégalité objective des ressources (voir tableau) - La réalité est objective et on peut mesurer les fondements du pouvoir et en établir les liens causals 	<p>Analyse fine des conditions de structures qui influencent les décisions collectives</p>	<p>Victoire des déterminismes Inertie du social Découragement des initiatives de changement</p>
<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> -Chaque acteur, si désavantagé soit-il a une possibilité d'exercer un pouvoir -Le pouvoir réside dans les zones d'incertitudes des règles sociales - Reconnaissance d'une part d'indétermination dans la dynamique 	<p>Sensibilité aux marges de liberté des acteurs Dénonciation des déterminismes absolus</p>	<p>Valorisation excessive des stratégies locales et ponctuelles Négation du sujet comme un être intentionnel engagé</p>

Ce dernier point sur le lien entre diriger et l'exercice du pouvoir est une invitation à **une démarche réflexive** pour tout étudiant qui s'intéresse au management d'une équipe et des hommes. Ce point révèle le paradoxe selon lequel la reconnaissance et l'exercice du pouvoir comme les conflits sont des moyens de re-définition des réalités et des conduites et en même temps des leviers à l'engagement des individus et des groupes dans l'action collective.

Conclusion

Gageons que ces cours vous ont apporté à la fois quelques réponses concrètes et des sources théoriques qui vous permettront d'échanger et de mieux comprendre les thématiques choisies. Mais votre connaissance ne peut être efficace que si parallèlement à l'analyse de votre manager (expérience de terrain), vous vous posez aussi des questions et que celles-ci vous entraînent vers des recherches nouvelles individualisées.

Partie 6

Dossier

Diriger les équipes

I. Faire remplir la fiche d'identité par le manager

Nom :

Niveau et nature des études :

Formations complémentaires :

Fonction et responsabilités exercées :

Ancienneté et cursus dans l'entreprise :

	1	2	3	4	5
Niveau 1 : aptitude et compétence technique <ul style="list-style-type: none"> • Scientifiques et techniques du métier • Scientifiques et technologiques générales • Commercial marketing • Approvisionnement 					

<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources humaines • Juridiques et fiscales • Comptables et financières • Informatiques • Economiques générales 					
<p>Niveau 2 : Aptitudes et compétences managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens des relations humaines • Ecoute et communication • Respect des autres et coopération • Capacité d'animation et de mobilisation • Capacité d'explicitation et de formation • Capacité de délégation • Capacité de contrôle et de suivi • Capacité de reconnaissance et de sanction • Acceptation du rôle de leader 					
<p>Niveau 3 : Aptitudes et compétences entrepreneuriales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'analyse des problèmes • Capacité de conceptualisation et de modélisation • Remise en cause • Imagination et créativité (problems solving) • Capacité d'anticipation et vision prospective • Capacité d'organisation et méthodes • Sens de l'action concrète • Capacité d'arbitrage et de décision • Acceptation des risques • Maîtrise de situations complexes • Puissance de travail • Persévérance et ténacité • Rigueur et éthique personnelle 					

II. Faire remplir le questionnaire d'identification du style de direction par le manager

1. Hiérarchiser vos motivations personnelles liées à votre métier de manager puis commenter vos choix

- La réussite sociale

- Le désir de gagner beaucoup d'argent
- Le désir de développer l'organisation
- Le désir de progrès et de développement personnel
- Le goût du risque et de l'action
- Le besoin de pouvoir et de puissance
- Le désir de faire progresser les autres
- La volonté de prendre une revanche sur la vie
- Le sentiment de devoir et d'obligation

2. Comment concevez vous la relation entre diriger une équipe et l'exercice du pouvoir ?

3. Remplir la grille de Likert ci-dessous :

		Système 1 « autoritaire exploiteur »	Système 2 « Autoritaire paternaliste »	Système 3 « consultatif »	Système 4 « participatif »
Commandement	Quel degré de confiance témoignez vous aux membres de votre équipe ?	Aucun	Condescendant	Important	Complet
	Dans quelles mesures se sentent-ils libres de parler de travail avec vous ?	Pas du tout	Pas très	Assez libres	Tout à fait libres
	Sollicitez vous et utilisez vous les idées des membres de votre équipe si elles valent la peine ?	Rarement	Parfois	En général	Toujours
	Recourez vous 1) aux sanctions ; 2) aux récompenses ; 3) à l'intérêt ?	1 et parfois 2	2 et parfois 1	2 3 et parfois 1	2 et 3 suivant les buts fixés
Motivation	Où situez vous la responsabilité de la réalisation des buts de l'équipe	Surtout au sommet	Sommet et milieu	assez répartie	A tous les niveaux
	Quel effort de communication est consacré à la réalisation de ces buts	Très peu	Peu	Pas mal	Beaucoup

Communication	Dans quelle direction va le flux de l'information ?	De haut en bas	Principalement de haut en bas	Dans les 2 sens	Vers le bas, vers le haut, latéralement
	Comment est reçue la communication allant du sommet à la base ?	Avec défiance	Eventuellement avec défiance	Avec prudence	Sans parti pris
	Quel degré d'exactitude peut être attribué à la communication allant de la base au sommet ?	Souvent erronée	Censurée	Exactitude limitée	Exacte
	Dans quelle mesure connaissez vous les problèmes de membres de votre équipe	Je les connais mal	Je les connais un peu	Je les connais assez bien	Je les connais bien
Décisions	A quel niveau les décisions sont-elles prises par votre organisation ?	Surtout au sommet	Objectifs fixés au sommet et un certain degré de délégation	Ligne générale au sommet et davantage de délégation	A tous les niveaux mais bien intégrée
	Les membres de votre équipe participent-ils aux décisions touchant leurs tâches ?	Aucunement	Parfois consultés	Consultés en général	participation complète
	Pour vous, les compétences techniques des membres de votre équipe pèsent-elles dans l'élaboration d'une décision	100%	100%	D'autres compétences peuvent interférer	D'autres compétences peuvent interférer
	Qu'est ce que le processus de décision apporte à la motivation de vos membres	Rien	Relativement peu de choses	Un certaine contribution	Une contribution importante
Buts	Comment sont établis les buts de l'organisation ?	Ordres donnés	Ordres, encouragements et critiques	Après discussion, ordres donnés	Action de l'équipe
	Dans quelle mesure existe-t-il une résistance voilée contre les buts assignés par l'organisation ?	Forte résistance	Résistance modérée	Résistance sporadique	Peu pu pas de résistance
Contrôle	Quel est le degré de centralisation et de contrôle dans votre équipe ?	Forte centralisation	Relativement forte	Certaines délégations aux membres de l'équipe	Délégation bien répartie
	Y a-t-il une organisation informelle qui résiste à l'organisation formelle ?	OUI	OUI	En fonction de l'évolution de l'équipe	Elle est utilisée pour l'efficacité de l'équipe
	A quoi servent les résultats ?	Vérification de l'efficacité de l'individu Sanctions ou récompenses individuelles	Vérification de l'efficacité de l'individu Sanctions ou récompenses individuelles	Vérification de l'efficacité de l'individu mais volonté de replacer l'individu dans la dynamique	Indice de réussite individuelle et collective Valorisation de l'équipe Avancement de carrière

				collective	
--	--	--	--	------------	--

Au travers des différents questionnaires proposés ci-dessus :

- **Faites une synthèse de son style de direction.**
- **Dégagez les points forts et faibles du style de direction de ce manager**

Partie 7

Conclusion - synthèse

En reprenant chaque partie de dossier et en confrontant les données, faite une synthèse en essayant de faire ressortir de manière dialectique les points essentiels que vous avez retenus dans le cadre de l'observation d'un manager au sein de son équipe.

			<p>Partie analyse : situation de l'équipe sur la courbe de performance de Katzenbach & Smith.</p> <p>Règles de vie de l'équipe. Quelles sont-elles ? Quelles règles sont négociées et quelles règles ne le sont pas ?</p>	
CM3	Progresser en équipe	Partie 3	Décrire et analyser la manière dont le manager utilise les 4 fonctions (pilotage, focalisation, cohésion, mobilisation).	Notation sur 10
CM4	Communiquer au sein d'une équipe	Partie 4	<p>Analyser la méthode du manager pour gérer l'information et organiser la communication</p> <p>Eléments de surprise ou qui confortent votre vision du management</p>	Notation sur 10
CM5	Gérer les conflits au sein d'une équipe	Partie 5	<p>Conflit et équipe</p> <p>Conflit et manager</p>	Notation sur 10
CM6	Diriger une équipe	Partie 6	<p>Au travers des différents questionnaires proposés ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faites une synthèse de son style de direction. - Dégagez les points forts et faibles du style de direction de ce manager 	Notation sur 10
		Partie	Conclusion- qualité de la synthèse du dossier	Notation sur 10