

IP/IS 872

Management des équipes

Objectifs de l'enseignement

- Pouvoir définir une stratégie d'équipe pour pouvoir bien manager.
- Pouvoir déterminer les objectifs individuels et collectifs.
- Faire comprendre les caractéristiques et dynamiques qui animent la vie des équipes.
- Sensibiliser les étudiants au management des connaissances et de l'innovation ;
- Analyser les différentes stratégies du management des connaissances ;
- Connaître les modèles du management des connaissances ;

Connaissances préalables recommandées

Management de l'entreprise.

Management de projet.

Contenu de la matière

Chapitre 1 : Management des équipes

Chapitre 2 : Management des équipes à distance

Chapitre 3 : Management des connaissances

Mode d'évaluation

Examen : 100%.

Références bibliographiques

1. Bernard Diridollou (2019). Manager son équipe au quotidien. Eyrolles.
2. Lucie Prat & Yves Prat (2015). Apprendre à manager une équipe : En 20 Réponses. Afnor Editions.
3. Perroux, P. (2011). Le management à distance : présent virtuellement, le manager, peut-il aujourd'hui gérer son équipe à distance ? (Doctoral dissertation).
4. Besser, H. (2014). Managez à distance : les guides management. ESF Prisma.
5. Desmarchelier, S. L. (2021). La petite boîte à outils du management à distance. Dunod.
6. Françoise, R. O. S. S. I. O. N. (2012). Retour d'expérience en gestion des connaissances. Lavoisier.

Chapitre 1 : Management des équipes

I. Domaines du Management

Avant de définir les tâches, il est utile de classer les différents domaines entrant dans le cadre du management d'une équipe.

Le domaine central, c'est la définition des objectifs. Il faut savoir les définir de façon qualitative et quantitative en termes de qualité, de délai et de coût. Ce management aura aussi pour mission d'établir des priorités.

Le management des affaires, c'est toute la mise en œuvre permettant l'atteinte des objectifs, en particulier la gestion des projets et l'organisation des travaux récurrents.

Le travail sera réalisé par les hommes (Ressource Humaine) qui utiliseront des moyens matériels. C'est bien sûr, le management des hommes qui sera le plus important.

L'efficacité consistera à faire en sorte que les hommes et les moyens matériels soient toujours au meilleur niveau de performance : c'est le management du savoir-faire, ciment de la qualité de l'équipe.

II. Les tâches (fonctions) du manager

Comme un projet ne peut arriver correctement à son terme que si toutes les tâches ont été réalisées, le Management ne sera efficace que si toutes ces tâches sont correctement effectuées. De ce fait, chaque tâche a son importance dans la gestion d'une équipe, parmi les tâches (fonctions) du manager nous pouvons citer les plus importantes :

- Organiser,
- Animer,
- Motiver,
- Communiquer,
- Faire-faire,
- Gérer,
- Analyser,
- Décider.

1. Organiser

Organiser, c'est bien sûr la première fonction que peut s'occuper un manager pour manager un groupe. Organiser, c'est tracer le cadre de travail de l'équipe et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.

Pourquoi une organisation ?

- Parce qu'il faut se répartir le travail
- Parce qu'il faut avoir des moyens pour le faire
- Parce que le travail en équipe nécessite des règles de vie en communauté
- Parce que chacun doit connaître ses droits et ses devoirs
- Parce que l'organisation crée le CADRE dans lequel chacun peut se situer, s'épanouir et être efficace

LE PROBLEME A traiter est de trouver la meilleure organisation permettant de répondre aux Objectifs avec la plus grande Efficacité (à court-terme et à long-terme)

Organiser les hommes

Tout d'abord, il faut choisir les membres de l'équipe, HOMMES/FEMMES, en recrutant, en fonction du besoin, de leur personnalité et de leur capacité à travailler en équipe : il y faut de l'intuition et de la psychologie. C'est aussi être capable de trouver la juste place à chacun, celle où il sera le plus efficace.

LE ROLE DE CHACUN : La fonction essentielle d'un manager est de déterminer les compétences de chacun et de « sentir » le poste dans lequel chacun sera le plus efficace :

- Type de travail
- Autonomie / Dépendance
- Environnement

Quand quelqu'un n'est pas efficace, il faut d'abord se demander s'il est bien « Managé »

Clé du succès : « The Right Man at the Right Place »

L'EQUILIBRE D'UNE EQUIPE dépend de :

- COMPLÉMENTARITÉS DE SPÉCIALITÉS ; Les techniciens ; Les gestionnaires ; Les qualitatifs ; ...
- COMPLÉMENTARITÉ DES EXPÉRIENCES ; Débutants ; Chevronnés
- COMPLÉMENTARITÉ DES CARACTÈRES ; Optimistes ; Sereins ; Pessimistes
- COMPLÉMENTARITÉ DES PERSONNALITÉS ; Intuitifs ; Cartésiens ; Esprits de synthèse ; Perfectionnistes

Obtenir des locaux et des moyens

Organiser, c'est aussi obtenir les moyens matériels et les locaux nécessaires au travail et ceci demande généralement beaucoup d'énergie !

Le Manager devra se battre pour obtenir des locaux et des moyens suffisants. Il devra être obstiné et convaincant pour obtenir de sa Direction les moyens qu'il estime nécessaires. Il devra s'affirmer au risque de déplaire, sachant que sa mission nécessite l'obtention des moyens que son équipe espère. S'il ne se bat pas pour avoir des moyens, personne ne lui octroiera.

DEFINIR LES METHODES DE TRAVAIL

L'organisation nécessite également la mise en place de règles de fonctionnement en communauté, de choix de méthodes de travail et une définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun.

Le manager devra obtenir un consensus sur les méthodes de travail de l'équipe :

- Les responsabilités de chacun
- Les principes de communication internes et externes
- Les modes d'élaboration des décisions
- Les méthodes de travail : - réunions : types, périodicité ; -documents : types, émission, approbation, diffusion

- Les normes internes
- L'utilisation des outils informatiques

2. Animer

Animer, c'est donner le mouvement et c'est donner une âme. C'est au préalable définir clairement le sens du mouvement : les objectifs à court et moyen terme ainsi qu'une vision du futur. C'est donner une vie au groupe en favorisant les échanges par des réunions et de nombreux contacts avec tous.

Animer, c'est créer en permanence une dynamique pour que la routine ne s'installe pas, c'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail ; c'est créer des événements tels qu'une petite fête de temps en temps pour célébrer un succès collectif ou une promotion. C'est aussi pratiquer un Management " sur le terrain " permettant de comprendre les situations réelles vécues par chacun.

3. Motiver

La motivation, c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur. La découverte des motivations de chacun permet au manager de placer chaque personne dans une situation où elle sera tout à la fois heureuse d'effectuer son travail et efficace dans la réalisation de celui-ci. Parmi les sources de motivation, on citera :

1. Donner de l'intérêt au travail, en découpant le travail et en responsabilisant chaque membre de l'équipe
2. Faire participer à l'effort commun, Informer, Décloisonner
3. Créer un climat agréable
 - Locaux
 - Climat de travail : Efficacité sans stress
4. Donner les signes de reconnaissance
 - Intérêt à la personne
 - Intérêt à son travail
5. Récompenser et promouvoir.

Pour certaine personne le salaire n'est pas suffisant pour assurer la motivation, mais, à coup sûr, on peut dire qu'un salaire insuffisant est une source de démotivation.

Pour le manager, savoir motiver chacun est évidemment la condition de réussite de l'équipe, c'est un travail à la fois relationnel et décisionnel. Relationnel car cela nécessite rencontres et connaissance des autres. Décisionnel, car c'est aussi savoir mettre chacun à sa bonne place, donc décider des changements ou des mutations.

Les motivations dans l'histoire du management

La source de motivation d'un individu a changé d'année en année, suivant le cours du temps, voilà quelques dates importantes :

- 1900 -1950 : le taylorisme
- 1950 -1980 : les relations humaines
- 1980 : le management participatif
- 1990 : la crise de l'emploi

Se motiver et savoir motiver

Afin de se motiver, l'individu a tendance à citer des phrases, des messages. Néanmoins, il faut savoir faire la différence entre des messages contraignants comme « dépêche-toi » ou « fais des efforts » et des messages qui motivent : -Se donner le droit et le pouvoir d'être soi-même -Oser prendre des risques -Explorer et expérimenter -Ne pas s'auto-limiter à priori -Prendre des initiatives, quitte à transgresser quelque peu les règles établies.

POUR MOTIVER, LE MANAGER DOIT :

- Responsabiliser, en assurant une bonne délégation
- Susciter des initiatives
- Encourager
- Stimuler : ne pas ménager les "strokes"
- Être à l'écoute de ses collaborateurs, accepter leurs différences, savoir les soutenir
- Etant motivé lui-même, donner l'exemple du dynamisme et montrer la route : être un leader.

4. Communiquer

La communication est une chose très difficile et qu'au-delà des mots parlés ou écrits il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de la communication.

Un manager doit savoir :

1. Communiquer avec son équipe
 - Pour s'informer
 - Pour s'intéresser aux personnes et à leur travail
 - Pour comprendre les problèmes
 - Pour informer (situation de l'Entreprise, ...)
2. Communiquer avec l'extérieur
 - La Direction
 - Les autres Services
 - Les Clients, les sous-traitants, les Fournisseurs
3. Organiser les communications
 - Liaisons Hiérarchiques et Fonctionnelles
 - Relations extérieures
4. Favoriser la communication

Pour le Manager, communiquer implique aussi une grande disponibilité : c'est une politique de porte ouverte, c'est accepter d'être interrompu dans ses travaux personnels, mais cela permet de comprendre les autres, de les aider et de s'informer de la situation du travail.

Analyse de la communication

LE DIT :

- La formulation (clarté, objectivité maximale ou manipulation)
- L'écoute (concentration et acceptation de l'Autre ou poursuite de son idée)
- La reformulation (feedback)

- Les questions -ouvertes ou fermées - neutres ou influencées

LE NON-DIT :

- Les attitudes (attention, détachement, repli)
- Les gestes (en cohérence avec le discours ou non)
- Le regard (direct ou fuyant)

PARAMÈTRES ESSENTIELS DE LA COMMUNICATION :

- Personnalité des interlocuteurs :
 - Identité (caractère, comportement, position de vie)
 - Valeurs (références humaines et spirituelles)
 - Expérience personnelle
 - Modèle culturel
- Environnement :
 - Climat relationnel général
 - Confort : Paramètres sensoriels externes (lieu, bruit, éclairage, température)
 - Distance physique entre les interlocuteurs
 - Situation (assis ou debout, bureau ou salle de réunion, ...)
 - Communication préparée ou impromptue
- Envie de communiquer de la part des interlocuteurs

Grille d'attitudes de porter

INVESTIGATION	Vous vous empressez d'en savoir davantage. Vous risquez d'orienter l'entretien vers ce qui vous paraît important, comme si vous accusiez l'autre de ne pas vouloir dire l'essentiel.
COMPRÉHENSION	Vous reformulez avec le plus de précision possible l'idée de votre interlocuteur. Votre attitude reflète un effort pour comprendre l'autre.
ÉVALUATION	Vous portez un jugement moral, critique ou approuvateur. Vous vous posez en censeur.
SOLUTION IMMÉDIATE	Vous voyez tout de suite l'issue que vous, vous choisiriez. Vous n'attendez pas d'en savoir davantage.
INTERPRÉTATION	Vous indiquez, à votre avis quelles sont les raisons qui ont amené l'autre à exprimer ce qu'il a dit. Vous risquez fort de déformer sa pensée.
SOUTIEN	Vous apportez un encouragement, une consolation. Vous compatissez et expliquez qu'il ne faut pas dramatiser. Vous expliquez en quelque sorte à l'autre ce qu'il devrait ressentir.

Analyse transactionnelle : LES ETATS DU MOI

Nous avons trois longueurs d'onde pour communiquer avec les autres : les états du Moi. Ces états n'ont rien à voir avec l'âge ou la maturité. Chaque état représente une part de notre personnalité. Il ne faut pas porter de jugement de valeur sur ces états : aucun n'est supérieur aux autres

P : ETAT DU MOI PARENT : Il intègre tout ce qui a été appris par l'enseignement ou l'expérience et plus particulièrement par les parents. C'est l'état de la connaissance et de la certitude.

A : ETAT DU MOI ADULTE : Il est orienté sur la réalité objective. C'est l'état de la logique et du rationnel, du traitement des informations sans préjugé.

E : ETAT DU MOI ENFANT : C'est le domaine des sensations, de l'affectif, des émotions, de l'intuition. Cet état intègre les sensations et les émotions éprouvées dans l'enfance

5. Faire faire (déléguer)

L'objectif essentiel du Manager est de faire-faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs. Le manager doit savoir déléguer, contrôler et soutenir.

Pour Déléguer, il faut :

- Accepter que les autres soient différents :
 - Qu'ils appréhendent les problèmes autrement que vous
 - Qu'ils travaillent avec des méthodes différentes
 - Qu'ils aient leur propre personnalité
- Accepter de faire faire le travail à quelqu'un qui le fera peut-être moins bien que vous
 - C'est la seule solution pour garder du temps pour "manager"
 - C'est le prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire (c'est un investissement)
- Un consensus minimum :
 - Pour se comprendre (langage, comportement)
 - Pour pouvoir travailler en équipe (méthodes voisines)
- S'estimer
 - On rechigne à confier du travail à quelqu'un qu'on n'estime pas
 - Le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté

Les questions de base du manager pour une bonne délégation :

- Quelles sont les tâches à déléguer ?
- Comment déléguer ?
- Comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué (contrôle) ?
- Comment « soutenir » ?

Que peut-on déléguer ?

- UNE MISSION : Exemples : -Responsabilité d'un Projet -Veille technologique : ex : l'évolution des microprocesseurs -La recherche de nouveaux clients en Chine -La gestion d'un secrétariat
- UNE TACHE : Exemples : -Proposition Technique -Réalisation d'un document de synthèse sur un sujet particulier -Etude d'une carte électronique

Remarques : Une tâche a un caractère plus ponctuel qu'une mission. Les MISSIONS sont souvent matérialisées dans les organigrammes. De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre de missions.

Comment déléguer ?

- Définir les objectifs du travail (mission, tâche)
- Préciser le contexte : budget, temps et moyens (personnel et matériel)
- Préciser la délégation de responsabilité : en matière financière et en matière d'action
- Définir les procédures de contrôle : avec des comptes-rendus, et des entretiens ou réunions périodiques, ...

Comment contrôler ?

- Contrôle formel : avec des rapports écrits : documents, comptes-rendus, des rapports oraux : réunions, entretiens et des présentations du travail effectué
- Contrôle informel : - Prise d'information "au vol" : notes internes, correspondance avec clients et fournisseurs, ...- Conversation entre deux portes - En prenant le café - En passant dans un lieu où le travail se réalise.

Le contrôle implique une bonne connaissance de la réalité. En plus des comptes-rendus qui lui seront faits par ses collaborateurs, le Manager s'informerera aussi par toutes les sources possibles et en particulier par recueil d'informations sur le terrain (bureaux, labos, ...)

Comment soutenir ?

Il est fondamental que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas largué, avec l'impression que son chef s'est débarrassé de problèmes qu'il ne veut plus gérer.

Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer par un soutien effectif qu'il fait ce qu'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d'aide. C'est d'abord d'un soutien moral dont le collaborateur a besoin. Cela se traduira dans le cadre de la vie de tous les jours et plus particulièrement lors de réunions périodiques de point.

Ce soutien se traduira par :

- De l'attention à l'avancement du travail délégué (Disponibilité et Ecoute)
- Des conseils, des aides
- Des moyens suffisants en hommes, locaux, outils, ...

6. Gérer

Gérer, c'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail, des problèmes techniques, de la disponibilité du personnel, des plannings et des coûts.

C'est aussi s'occuper du personnel, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.

C'est souvent ce qui prend 100% du temps si l'on n'y prend pas garde !

Le manager doit savoir gérer :

1. La production (études, documents, produits, ...)
 - Le réalisé
 - Les aléas
2. Les couts
 - De développement, de production, ...
 - De série

3. Le temps
 - Planifier
 - Contrôler l'avancement
 - Gérer son propre temps
4. Les hommes
 - Recrutement
 - Adéquation à l'emploi
 - Gestion des conflits

7. Analyser

Le Manager doit " sortir le nez du guidon " pour analyser la situation avec une certaine hauteur de vue. Le manager doit savoir :

1. Déterminer les critères de mesure
2. Analyser la productivité
 - Réalisé/prévision
 - Les problèmes à résoudre
3. Analyser l'évolution des coûts
4. Analyser l'évolution des délais
5. Analyser la situation du personnel
6. S'analyser
 - La maîtrise de son temps
 - Ses problèmes relationnels
 - Ses connaissances (évolution, formation)
 - Ses aspirations

8. Décider

Le temps n'est plus où le chef était celui qui décidait de tout, mais la responsabilité du Manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises. En effet, son but est d'impliquer au maximum tous les membres de son équipe dans les décisions afin que chacun se sente particulièrement acteur et responsable. Il devra donc tout faire pour obtenir un large consensus sur les décisions qui seront prises collectivement.

Malgré tout, dans un certain nombre de cas, il pourra y avoir des avis divergents au sein de l'équipe. Dans ce cas le devoir du Manager sera de trancher et de convaincre les opposants de suivre la décision effectuée. Le pire à éviter est l'absence de décision qui crée une situation d'incertitude et de manque d'objectif, ce qui entraîne une situation démotivante.

9. Prévoir

« Gouverner, c'est prévoir ! » Cet adage bien connu s'applique évidemment au Manager. Celui-ci doit toujours avoir une longueur d'avance sur son équipe en termes de projection dans le futur. Donc, le manager doit prévoir :

1. L'évolution des besoins
 - Axes de recherche
 - Nouveaux produits

2. L'évolution des financements
 - Contrats
 - Investissements
3. L'évolution du personnel
 - Formation
 - Promotions, mutations, embauches
4. L'évolution des moyens
 - Locaux, outillages
 - Méthodes de production
5. Une planification à long terme

III. Les qualités du manager

1. Fonction de représentation

Le manager représente son équipe, il en est le porte-parole. A ce titre, il doit :

- Valoriser son équipe
- Promouvoir le travail réalisé
- Défendre son équipe et ses équipiers
- Obtenir les responsabilités, les moyens et les locaux nécessaires.

Le manager représente son équipe : Il la représente auprès de :

- La Direction de l'Entreprise (voie hiérarchique)
- Les autres services-les clients-les fournisseurs
- Les partenaires (coopérations)
- Les organismes extérieurs (comités professionnels, instances de normalisation, ...)

Le manager représente son équipe auprès de la direction, le Manager a pour mission :

- D'effectuer le reporting des activités de son groupe-
- De demander les moyens nécessaires au travail (personnel, outillages, locaux)
- De proposer de nouvelles actions de travail
- De proposer des évolutions pour le personnel (promotions, augmentations, mutations, ...)
- De répondre aux demandes de la direction en tant que responsable de son groupe
- D'obtenir les informations sur la vie de l'Entreprise, la situation, les objectifs et les stratégies, pour informer son groupe du contexte général.

Le manager représente son équipe auprès de la direction, cette fonction demande beaucoup de psychologie et de détermination. Le responsable devra :

- Bien préparer ses dossiers : avoir sous la main des résultats synthétiques
- Trouver le bon moment pour intervenir
- Être clair dans ses demandes et bien les argumenter
- Persévérer dans les demandes justifiées et indispensables jusqu'à ce qu'elles soient satisfaites (cas des moyens en personnel, outillages et locaux)

Le manager représente son équipe auprès des autres services, le Manager doit :

- Définir les interfaces permettant de clarifier les responsabilités et les tâches entre son groupe et les autres services
- D'organiser certaines actions communes (groupes de travail, ...)
- De résoudre les conflits qui peuvent se produire entre services ou membres de ces services

Le manager représente son équipe auprès de l'extérieur, le Manager sera souvent amené à représenter son groupe auprès des clients, fournisseurs, partenaires et organismes divers. Il devra toujours le faire en y associant les membres de son équipe concernés par ces relations dans le cadre des délégations qui leur sont faites afin d'éviter tout court-circuit de ceux-ci.

2. Qualités du manager

- QUALITÉS PERSONNELLES : Persévérant, volontaire, combatif, Décideur, Réaliste, pragmatique, Créatif, Compétent en Management et Suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes
- QUALITÉS HUMAINES : Juste, non laxiste, sachant dire non, Disponible, Clair, consistant (attitude cohérente) et Attentif aux autres
- QUALITÉS DE MANAGER : Animateur, Sachant Motiver, Organisateur, Sachant Déléguer et faire confiance, Ayant de l'intuition et un bon esprit de synthèse et Sachant contrôler
- QUALITÉS DE COMMUNICATION : Apte au dialogue, à l'écoute, Sachant s'exprimer clairement et Négociateur

En gros :

COMPÉTENCE
VOLONTÉ
CHARISME
INTUITION
BON SENS
JUSTICE

Être manager d'une équipe, c'est difficile, mais c'est passionnant !