



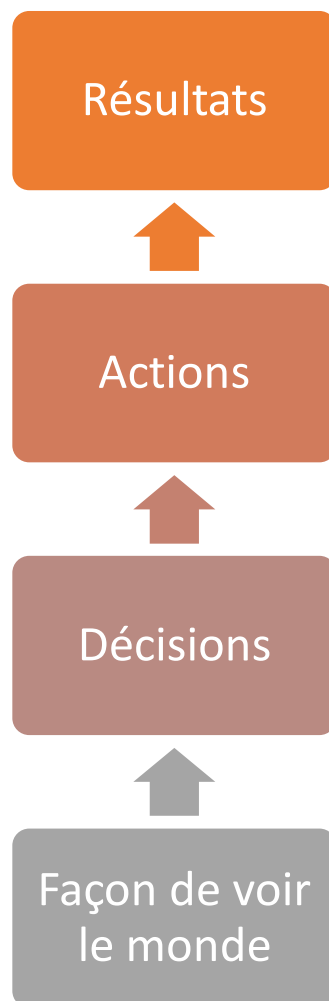
**[PLAN : LA GESTION D'ÉQUIPE]**

## Les bases : l'état d'esprit

# 1. Viser le bon objectif

**N'enfermez pas les autres dans vos propres idées.**

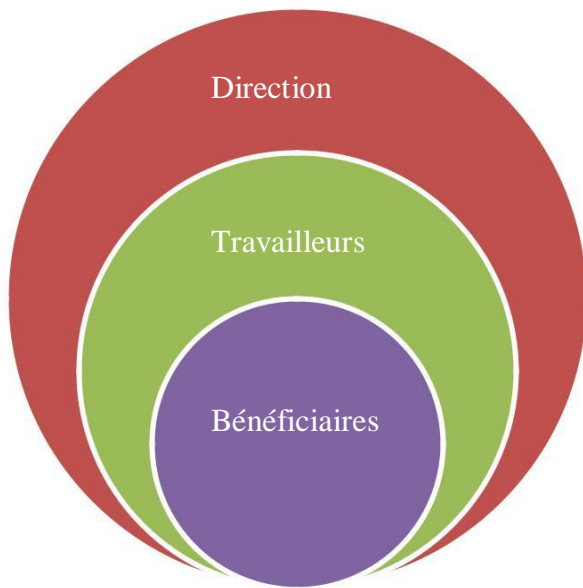
Voir les choses / les gens / la situation autrement



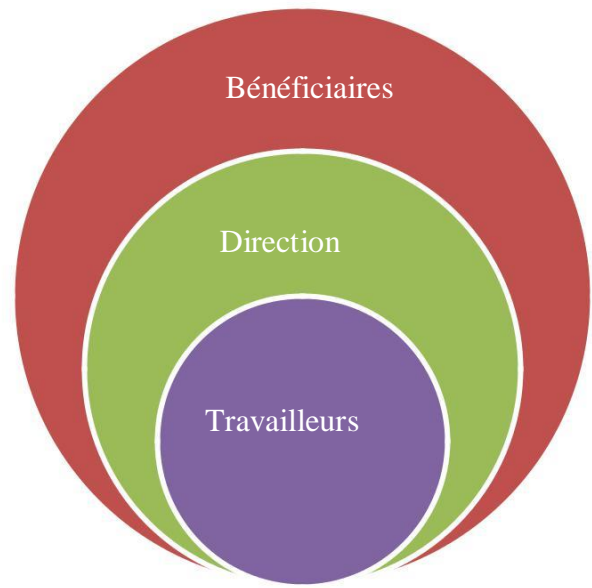
## 2. But et moyen

**Ne confondez pas but et moyen. Ne négligez pas le moyen pour atteindre le but.**

**Notre but : les bénéficiaires**



**Notre moyen : les travailleurs**



### 3. Les contradictions des équipes

**Gérer une équipe comme un décideur revient à vouloir maîtriser tous les organes de son corps.**

- Le groupe déteste la routine et a tendance à s'enliser dans la routine (voire s'y complait) ;
- Le groupe veut du changement et résiste aux changements ;
- Le groupe réagit à l'unisson et réfléchit de manière individuelle et donc chaotique ;
- Le groupe veut sa liberté et réclame un chef et un cadre de fonctionnement ;
- Le groupe veut de l'équité tout en visant des objectifs très personnels.

Ces contradictions sont plutôt rassurantes quant à l'évolution des situations. D'où la nécessité d'avancer sereinement et comme on le dit souvent actuellement, de lâcher prise. Le tout est de rester diplomate et stratégique.

Il convient d'avoir ces contradictions en tête tout en les considérant comme normales. Aux managers à ne pas les aggraver.

Exercice
----------

**L'enfer est pavé de bonnes intentions**

Jeu du vote

**Le principe : application de l'état d'esprit**

## 4. Pyramide inversée

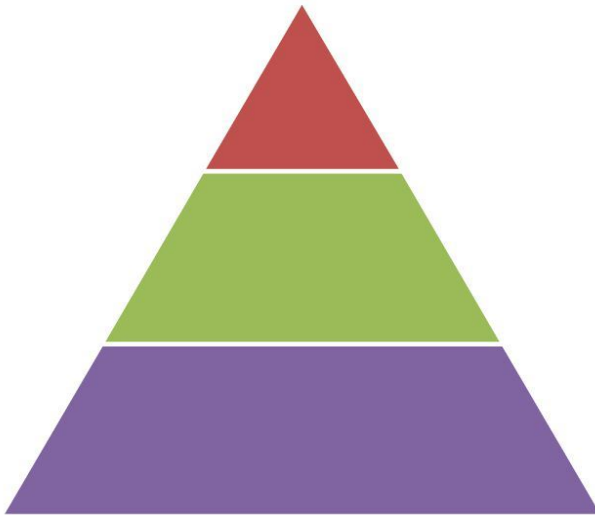
**Ne soyez pas un responsable de talent, soyez un co-équipier de talent.**

**Ne versez pas dans le syndrome du « petit chef ».**

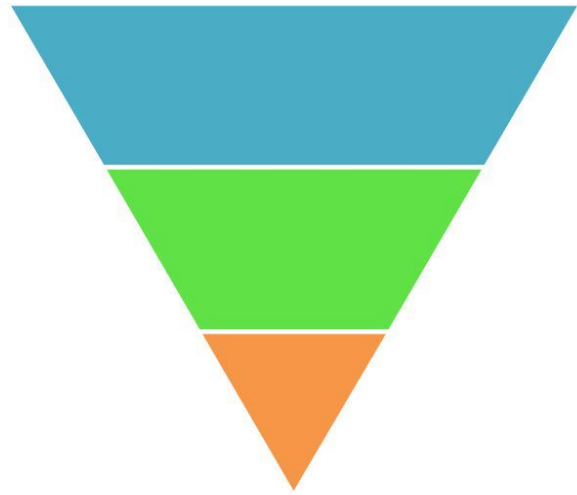
Pyramide décisionnelle et hiérarchique

Pyramide fonctionnelle

Rôle de décideur



Rôle de facilitateur



- Soyez au service de votre équipe pour lui permettre de fonctionner au mieux. En d'autres mots, demandez ce que vous devez décider pour placer vos travailleurs en situation de fonctionnement optimal.
- Quand un responsable décide, il est critiqué. Quand il ne décide pas, il est également critiqué mais encore plus ! Veillez à garder votre rôle de décideur et aussi à rappeler avant toute séance de travail que vous aurez à trancher car c'est votre responsabilité.
- Par contre, ne soyez pas qu'un décideur. Veillez à ajouter à cette mission celle de facilitateur. Poussez vos équipes à prendre part à la réflexion (avec les limites qui s'imposent) et à vous proposer leurs idées, solutions, craintes, ressentis, etc.
- Vous restez le maître d'œuvre tant dans la prise de décision et encore plus dans la mise en place du processus de réflexion.

Exercice

**Ne trouvez pas les solutions, validez-les !**

**Convaincre sur ses idées, ses choix, ses décisions est épuisant.**

Définir le plan de matière + débriefing

- Un chef d'équipe travaille trop à faire ce qui ne lui revient pas. (il ne doit pas trop transpirer).
- Demandez à votre équipe car elle a les solutions.

Qu'est-ce qui fait transpirer un manager ?

**A trop parler, on pousse les autres à contester.**

**Comment un manager fait-il pour aggraver la situation ?**

- Trop fonctionner sur l'orgueil = être fort = faire le « petit chef », fonctionner seul.
- Trop vouloir aller vite = faire vite
- Trop vouloir être aimé = faire plaisir
- Trop réfléchir tout seul – être parfait
- Trop prendre sur soi = faire des efforts
- Réfléchir seul sans recourir à l'équipe (l'équipe est une ressource)
- Convaincre sur ses idées et ses décisions
- Négliger l'émotionnel
- Rester dans le pourquoi (pourquoi = 20% ; comment = 80%)
- Laisser les gens fonctionner et réfléchir selon leur nature (chapeaux)
- Avoir peur de mettre les pieds dans le plat (faire parler sur les craintes)

Exercice : jeu du bic



La technique : ne pas démotiver pour motiver

# 5. Motivation et démotivation

Quand on n'a qu'un marteau pour seul outil, il n'est pas étonnant de voir tous les problèmes comme des clous.

Selon une étude de l'UCL, les travailleurs seraient en général motivés par :

1. Un traitement équitable
2. De bonnes relations avec son supérieur
3. L'auto-détermination

Selon les recherches d'Herzberg sur la motivation au travail, les travailleurs seraient motivés par :

FACTEURS D'INSATISFACTION	FACTEURS DE SATISFACTION
Politique salariale	Réalisation de soi
Conditions de travail	Evolution de carrière
Salaire	Autonomie
Système de supervision	Responsabilités
Statut	Reconnaissance
Sécurité du travail	Intérêt du travail

Les facteurs de satisfaction ressemblent fort à la notion d'auto-détermination. Les travailleurs veulent, généralement, tenir un rôle actif dans leur vie.

Exercice : graphique sur la motivation



Pourcentage de satisfaction ?

A quels besoins faudrait-il répondre pour faire grimper le pourcentage de satisfaction de 1 ou 2% ?

Exercice : Questionnaire sur la motivation

## Test de motivation (votre score / 100)



1. Mon travail actuel me plaît

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. Je trouve mon emploi suffisamment varié

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. Je fais bien mon emploi actuel

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. Je soutiens les valeurs de mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. Je soutiens les produits – services de mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. Je trouve que mon entreprise fonctionne de manière professionnelle

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. J'ai une bonne relation avec mes collègues directs

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Management social d'équipe

8. J'ai une bonne relation avec mon supérieur

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. Il y a une bonne communication dans l'entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. Mon entreprise m'offre suffisamment de possibilités de formation

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. Je pourrais changer de fonction ou de service dans mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. Je peux avoir une promotion au sein de mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. Je trouve la distance maison-travail acceptable

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. Mon lieu de travail est facilement accessible

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. Je trouve que les facilités mises à ma disposition sont bonnes

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. Mes horaires sont décidés en concertation

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Management social d'équipe

17. Je suis satisfait du nombre de congés

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. Je pourrais changer de régime de travail au sein de mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. Je suis satisfait de ma rémunération

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20. Mon entreprise m'offre un niveau de sécurité d'emploi suffisant

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21. Je suis satisfait des avantages extra-légaux

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22. J'ai la confiance de mes collègues

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23. J'ai la confiance de mon supérieur

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24. J'ai de l'autonomie et la possibilité de prendre des initiatives

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25. Mes compétences sont bien utilisées au sein de mon entreprise

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

## Les outils au quotidien

## 6. Travailler ensemble s'apprend

Exercice : jeu de la NASA

Précipitation ou réfléchi ?

1. Nommer un coordinateur
2. Décider d'un mode de fonctionnement
  - a. Organisationnel (conditions de travail)
    - i. Décider de l'objectif
    - ii. Décider de « qui fait quoi ? »
    - iii. Décider des critères pour réfléchir sur les mêmes bases
    - iv. Distribuer des rôles (éviter la passivité, les apartés, la prise de parole excessive, abus de pouvoir, déresponsabilisations, les boucs émissaires, etc.)
  - b. Communicationnel (conditions relationnelles)
    - i. Comment décider ?
    - ii. Comment gérer les désaccords ? (bien maîtrisé → créativité sinon confrontation stérile)
    - iii. Comment traiter les idées, les suggestions ?
    - iv. Comment donner la parole ?
    - v. Comment écouter ?
    - vi. Comment utiliser les ressources du groupe ?
    - vii. Comment gérer les phénomènes de passivité, d'évitement, d'apartés,

# 7. Les réunions

## Reproches vis-à-vis des réunions :

**Apprenez à répondre, pas à réagir.**

**N'attendez pas que les gens prennent la parole. Mettez les gens en situation de parole.**

**Questionnez vos équipes car elles savent ce qu'il faut faire.**

### Les critiques

- Abstrait
- Ennuyeux
- Trop long
- Peu d'infos utiles
- Personnes inutiles
- Perte de vue de l'objectif (digressions)
- Pas de suivi
- Non-respect du timing
- Toujours les mêmes qui s'expriment
- Le chef décide de tout au final

## Prise de parole

**Ne parlez pas avec passion, écoutez avec passion.**

- L'équipe est votre principal outil. Faites de vos collaborateurs des acteurs et non des spectateurs ou pire des juges.
- Innovez en sortant des sentiers battus (surtout au début) avant de revenir à des réunions classiques.
- Pensez à orienter la pensée du groupe (De Bono)



## 2 grands types de réunion: top-down; bottom-up

### Réunion « bottom-up » : faire remonter les idées

- Adopter un rôle de facilitateur
- Adopter une position basse stratégique
- Créer l'alliance
- Orienter le mental des gens vers qqch de commun (De Bono)
- Organiser (être attentif aux éléments du jeu de la NASA)
- Répondre au besoin d'autodéterminisme : faire participer
- Etre attentif à l'émotionnel (faire parler sur les craintes et les doutes)
- Avoir l'accord de tous

### Réunion « top-down » : faire descendre les informations

- Adopter une position basse stratégique
- Informer sans chercher à convaincre
- Etre attentif à l'émotionnel (faire parler sur les craintes et les doutes)

## La technique « De Bono »

Technique des chapeaux : organiser le schéma mental.

### 1. Jouer pour mieux comprendre

- Spaghetti
- SOAR
- STAR
- La co-construction

## 8. Ce qui facilite le travail d'équipe

Management « Wandering »

Obtenir des infos et créer l'alliance.

Présence d'un coach ou d'un superviseur

## 9. Ce qui freine le travail d'équipe

### La hiérarchie

**Ce n'est pas un signe de bonne santé mentale que de s'adapter à un système qui dysfonctionne.**

Il est difficile de lutter contre la hiérarchie et l'institution. Ne trouvez pas de solutions aux incohérences du système. Faites-les trouver par le système.

Une équipe mature ne devrait (pratiquement) pas avoir besoin d'un manager.

### Les croyances et peurs du manager

Quelles sont vos croyances et lesquelles vous poussent à un certain comportement (nocif pour votre équipe et vous-même) ?

### Réfléchir seul et convaincre sur ses idées

### Négliger les conditions optimales de rencontre/travail

### Déléguer et abandonner (sans suivi)

# 10. Conclusion

Travailler plus utile, c'est travailler moins à la place des gens.

## **Adoptez la posture du facilitateur = état d'esprit**

- 20% de décideur et 80% de facilitateur
- Aller au-devant des gens (wandering) dans un style facilitateur (favoriser l'informel)
- Déléguer et suivre (ne pas abandonner)
- Faire participer
- Orienter l'équipe vers l'action en posant les questions pourquoi (20%) comment (80%)

## **Observez et soyez détendu = état d'esprit (soyez Montessori)**

- Organiser la pensée des gens sans omettre le négatif
- Observer l'émotionnel et
- Cherchez le 50% d'adhésion