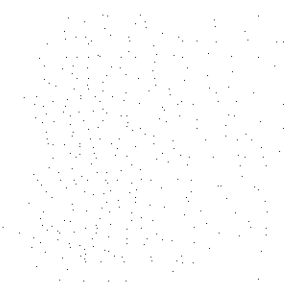


Manager votre équipe

Joseph-Luc Blondel
en collaboration avec Didier Noyé

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING
Avec la collaboration et les illustrations d'Etienne APPERT*

INSEP CONSULTING
Éditions



Sommaire

Pourquoi développer le management d'équipe ? _____4

1. Qu'est-ce qu'une équipe ? _____5

Faire équipe ? _____6

Une équipe c'est ? _____7

Ce qui favorise l'esprit d'équipe _____8

L'effet de la taille sur le fonctionnement d'une équipe _____9

Le rôle de coordination du manager _____10

Stades de développement d'une équipe _____11

Stade 1 : Le groupe d'individus juxtaposés _____12

Stade 2 : L'équipe solidaire _____13

Stade 3 : L'équipe qui se cherche _____14

Stade 4 : L'équipe co-responsable des résultats _____15

L'esprit d'équipe témoigne de qualités relationnelles _____16

Les fonctions à tenir dans une équipe _____17

Le manager et son équipe : les attentes réciproques _____18

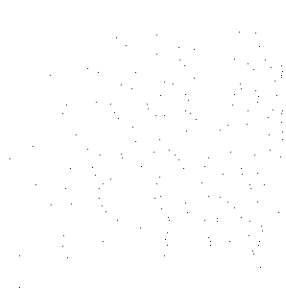
2. Comment manager une équipe ? _____19

Où en est votre équipe ? _____20

Quatre leviers pour dynamiser votre équipe _____22

Reprendre une équipe _____24

Gérer des conflits	25
Redynamiser une équipe qui s'essouffie	26
Intégrer des nouveaux membres	27
Accompagner une équipe en période de changement	28
3. Comment développer une équipe opérationnelle ?	29
Qu'est-ce qu'une équipe opérationnelle ?	30
Les composantes essentielles	31
Principes pour une équipe opérationnelle responsable	32
La mise en place de l'équipe	33
Les axes de développement de l'équipe	34
4. Comment créer une équipe projet ?	35
Qu'est-ce qu'une équipe projet ?	36
Constituer une équipe projet	37
Organiser une équipe projet	38
Créer la cohésion d'une équipe projet - 1	39
Créer la cohésion d'une équipe projet - 2	40
5. Comment être actif au sein d'une équipe de direction ?	41
Conjuguer une double appartenance	42
Fonctionner en équipe de direction	43
Prendre ses responsabilités au bon niveau	44
Constituer une équipe performante	45
Exercer son leadership	46
Leadership et management	47
Lectures complémentaires	48

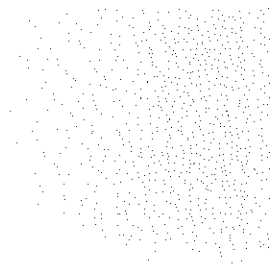


Pourquoi développer le management d'équipe ?

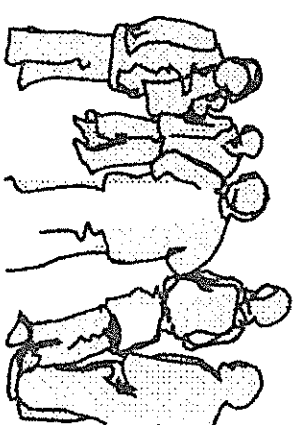
Pour la performance globale de l'entreprise, il est indispensable de :

- se donner des objectifs communs ;
- coordonner les contributions de chacun ;
- partager les bonnes pratiques ;
- développer une compétence collective ;
- réagir ensemble face aux imprévus.

Le management d'équipe permet de conjuguer les talents, sans en rester à une juxtaposition de contributions. Il a pour but de conduire les équipes à la performance.



1. Qu'est-ce qu'une équipe ?



Faire équipe ?

On désigne par « *équipe* » des groupes assez différents :

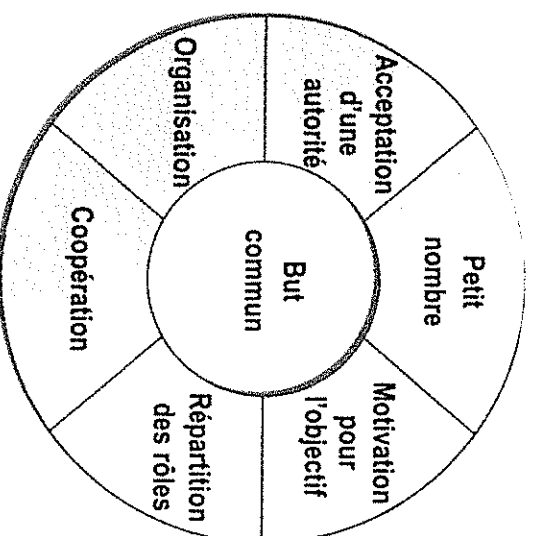
- Équipe chirurgicale qui intervient auprès d'un malade dans le bloc opératoire.
- Équipe de secours qui intervient pour un sauvetage en mer.
- Équipe de copains d'école qui s'organisent pour faire ensemble un voyage.
- Équipe de foot qui s'entraîne pour gagner des matchs.
- Équipe de sabotage constituée en commando pour assurer une mission.
- Équipe de télévision qui part pour réaliser un reportage...

Qu'est-ce que ces groupes ont en commun ?

Les membres de chaque équipe ont avant tout une même orientation vers un but partagé.

Une équipe c'est ?

- un petit nombre de personnes ;
- orientées vers un but commun ;
- motivées pour atteindre l'objectif, le résultat visé ;



- avec une répartition des rôles et des tâches, en ayant conscience de la complémentarité des unes et des autres ;
- ces personnes communiquent pour une coopération dans l'action ;
- elles ont un fonctionnement organisé, des règles, des références ;
- elles reconnaissent une autorité qui coordonne les efforts.

Ce qui fait la cohésion de l'équipe : la confiance de chacun dans les autres membres et dans les capacités de l'équipe en tant qu'équipe.

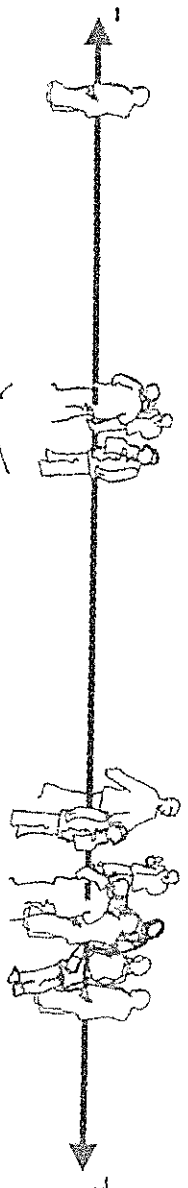
Ce qui favorise l'esprit d'équipe

Facteurs favorables	Facteurs destructeurs
Clarifier les objectifs, démontrer la convergence des intérêts individuels à long terme et l'intérêt collectif.	Arrière-pensées non exprimées. Avantages à jouer un jeu individuel plutôt que collectif.
Choisir un leader expérimenté et capable de prévoir les incidents, de rappeler les objectifs, de proposer ou de donner des directives.	Conflit pour le leadership. Leadership insuffisant. Réactions non prévues face aux incidents. Trahison, abus de confiance.
Unir le groupe pour un enjeu important ou face à un péril commun.	Optimisme excessif. Méconnaissance de l'environnement. Sous-estimation de l'enjeu.
Organiser, face à une situation nouvelle, une concertation rapide et suffisante en précisant le non négociable.	Absence de concertation ou concertation ratée. Mauvaise définition du négociable.
Obtenir des succès, même modestes au début, à des défis successifs et valoriser le groupe.	Échec conduisant à des rancœurs et à des règlements de comptes.

L'effet de la taille sur le fonctionnement

d'une équipe

- L'équipe de trois : efficace pour traiter des problèmes précis comportant une bonne solution et une seule.
Risque d'alliance 2 contre 1.
- Moins de six : interactions riches et productives. Facilité d'expression de chacun, le travail se répartit sans perdre de vue la globalité et le but.
Organisation informelle relativement aisée.
- Entre six et douze : nécessité d'une animation structurée, d'une régulation forte, d'une organisation formalisée.
- Plus de douze : la régulation des relations interpersonnelles prend du temps au détriment de l'action, des sous-groupes peuvent se former et s'affronter.
Nécessité de consacrer du temps et de l'énergie à l'animation.



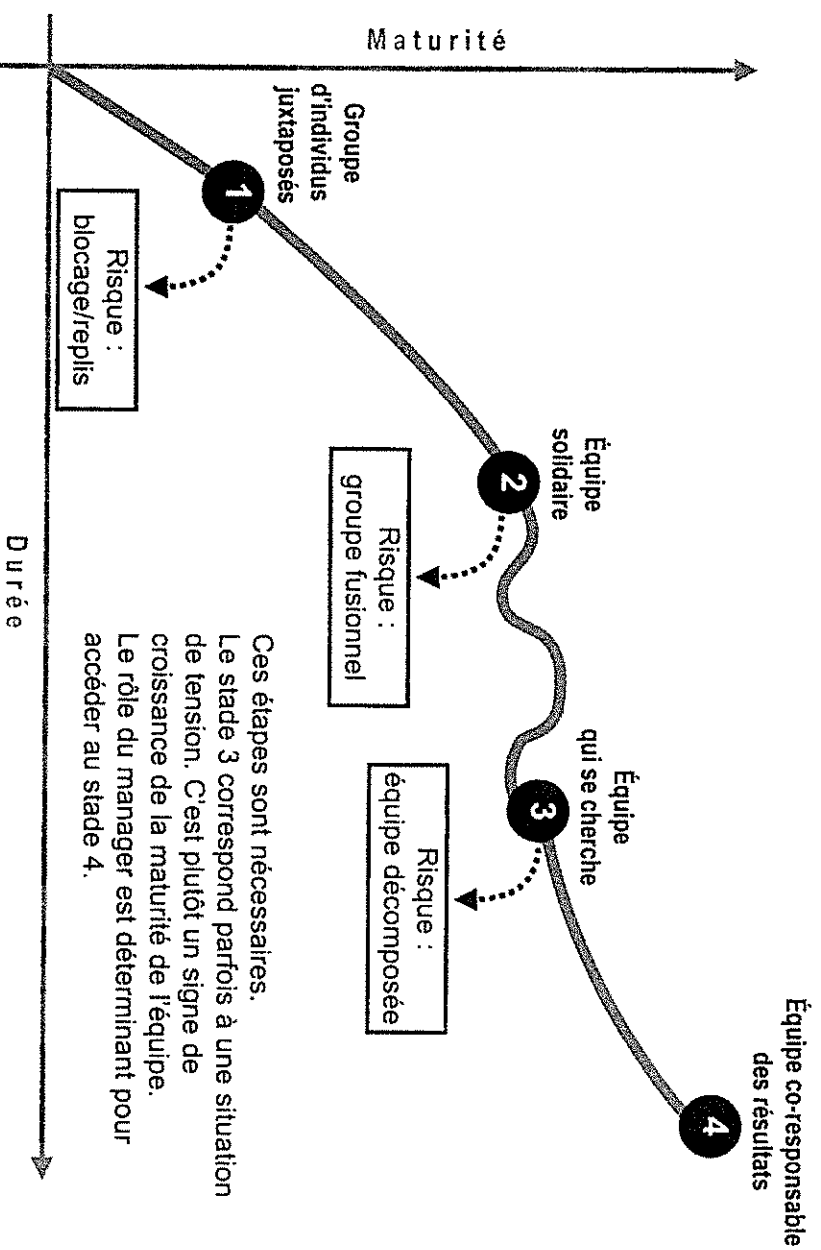
Le rôle de coordination du manager

Le manager efficace fédère ses collaborateurs et les entraîne vers l'objectif.

Le manager qui réussit sait travailler en équipe car son succès dépend du succès de l'équipe.

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

Stades de développement d'une équipe



Stade 1 : Le groupe d'individus juxtaposés

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

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

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

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

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

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



Stade 2 : L'équipe solidaire

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

Les membres se sentent partie prenante des objectifs collectifs.

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

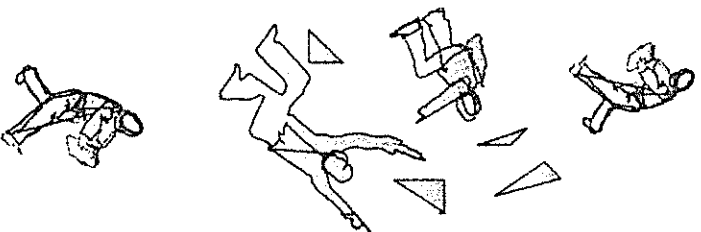
L'important est d'appartenir au groupe.

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

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



Stade 3 : L'équipe qui se cherche



L'équipe est dans l'action ; les membres s'impliquent personnellement et défendent leurs idées.

Les personnes se connaissent et s'estiment dans leurs différences.

Les personnalités fortes émergent et s'affrontent, des tensions apparaissent, des sous-groupes peuvent se créer.

Des confrontations peuvent être une source de progrès.

Le manager anime. Il régule les échanges et gère les conflits. Il organise le débat pour permettre un progrès collectif. Il favorise l'émergence de pôles de compétences au sein de l'équipe et les rôles de leaders. Il est clair sur le non négociable et il associe l'équipe aux prises de décision pour ce qui est négociable.

Le risque est que l'équipe constituée se décompose faute d'avoir utilisé les différences, non pas pour démolir ce qui se fait collectivement ou individuellement, mais pour agir ensemble grâce à ces mêmes différences.

Stade 4 : L'équipe co-responsable des résultats

L'équipe est centrée sur le but.

Chacun est responsable de l'objectif commun.

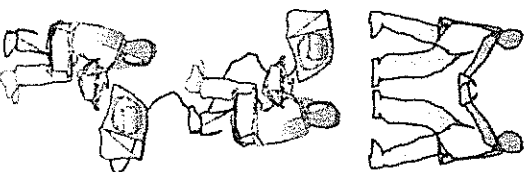
L'équipe est pleinement consciente de ses complémentarités.

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

L'auto-organisation devient la règle.

Le manager co-organise. Il exerce son leadership pour canaliser les énergies vers la réussite des activités, donne des moyens, réindividualise son management, détecte de nouveaux potentiels au sein de l'équipe, reste vigilant et très disponible.

L'équipe participe activement à l'amélioration de sa performance collective.



L'esprit d'équipe témoigne de qualités relationnelles

Quatre comportements révèlent un authentique esprit d'équipe :

La reconnaissance

L'acceptation d'autrui, par la reconnaissance des compétences et des contributions de chacun.

La solidarité

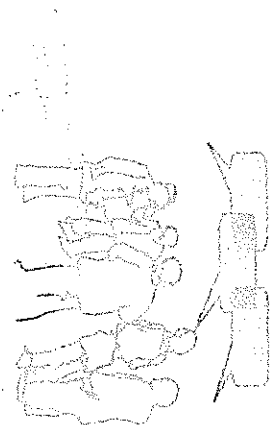
L'équipe fait « corps » dans les réussites comme dans les difficultés individuelles et collectives.

La confrontation

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

La loyauté

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



Les fonctions à tenir dans une équipe

Chaque membre de l'équipe a son tempérament, ses capacités. L'idéal serait d'avoir au sein d'une équipe des profils complémentaires comme ceux présentés ci-dessous.

Une même personne peut tenir plusieurs de ces rôles. Cependant ils doivent tous être assurés pour que l'équipe fonctionne.

Le planificateur assure une organisation efficace, apporte de la méthode, recentre.

Le clairvoyant analyse, évalue les idées, assure l'esprit critique.

Le fédérateur mobilise, unifie l'équipe, utilise au mieux les ressources de chacun.

Le facilitateur écoute, met de l'huile dans les rouages, apporte un appui, facilite les relations.

Le novateur propose des idées, apporte des solutions originales.

Le garant suit la réalisation jusqu'à son terme et empêche l'équipe de commettre des erreurs.

L'homme réseau relie l'équipe à des partenaires externes.

Le moteur crée la dynamique, dirige l'attention sur les buts et sait rendre les efforts efficaces.

Le manager et son équipe : les attentes réciproques

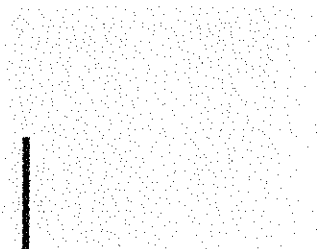
Nous vous suggérons de remplir cette grille en tant que manager.

Il est possible que votre équipe ait d'autres attentes que celles que vous lui prêtez.

Il est aussi possible qu'elle n'ait pas une idée très précise de ce que vous attendez d'elle.

Voilà un bon sujet d'échange !

Ce que le manager attend de l'équipe	Ce que l'équipe attend de son manager



2. Comment manager une équipe ?



Où en est votre équipe ?

Les objectifs

- La mission collective est bien comprise.
- Les résultats à atteindre sont clairs pour l'équipe.
- Les objectifs sont à la fois accessibles et motivants.

Oui En partie Non

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

Les performances

- Les personnes sont informées des performances collectives et individuelles.
- Les résultats sont en progression.
- Les bons résultats sont reconnus et mis en valeur.

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

Les rôles et responsabilités individuelles

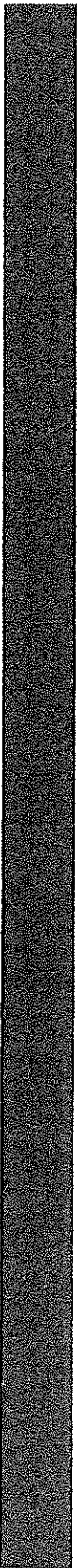
- Chacun sait précisément qui fait quoi.
- Chacun sait ce qu'il peut attendre des autres.

☐	☐	☐
☐	☐	☐

La prise de décision

- Les membres de l'équipe sont associés à la définition des orientations.
- Les décisions sont préparées en commun.

☐	☐	☐
☐	☐	☐



Les relations

Oui En partie Non

- La coopération entre les membres de l'équipe est effective. ☐ ☐ ☐
- La communication entre le responsable et les membres de l'équipe est simple et ouverte. ☐ ☐ ☐
- Les relations avec les partenaires de l'équipe (clients, fournisseurs) sont bien établies. ☐ ☐ ☐

Les compétences

- Les compétences de l'équipe sont identifiées. ☐ ☐ ☐
- Il existe un partage, une mutualisation du savoir-faire. ☐ ☐ ☐
- Chacun a la possibilité de développer ses compétences. ☐ ☐ ☐

Points forts	Points d'amélioration

Quatre leviers pour dynamiser votre équipe

Développer l'information :

- Informer sur les missions, les fonctions, les rôles.
- Informer sur les résultats, les objectifs, les succès.
- Informer sur l'environnement de l'équipe, sur les évolutions, les attentes externes.

Développer les relations :

- Favoriser la connaissance mutuelle.
- Aménager l'espace : lieux communs, de travail ou conviviaux.
- Favoriser la proximité entre le responsable et les membres de l'équipe.
- Aménager le temps : favoriser les occasions de rencontres, formelles et informelles.
- Aménager le travail : favoriser la polyvalence et l'échange des compétences. Rendre les documents et les dossiers accessibles.

Développer l'action collective :

- Définir les objectifs communs à l'ensemble des membres de l'équipe.
- Organiser des réunions pour préparer et lancer les actions communes.
- Prévoir des « *récompenses* » communes liées à des challenges d'équipe.

Développer la cohésion d'équipe :

- Développer l'esprit de solidarité en toute occasion (entraide, formation mutuelle, parrainage).
- Se donner un défi, se situer par rapport à un concurrent.
- Créer une image de marque pour l'équipe, en cultivant sa spécificité, en la faisant connaître.
- Défendre son équipe, la faire évoluer.

Reprendre une équipe

Dans les premiers mois de votre arrivée...

- Rencontrez individuellement chaque membre de l'équipe, pour écouter, comprendre ses motivations, sa mission, son activité, ses attentes vis-à-vis de ses collègues et de vous.
- Réunissez l'équipe rapidement et brièvement pour parler de vous, donner du sens, préciser des points d'organisation, les axes de travail...
- Cherchez à comprendre quel était le mode de management individuel et collectif de votre prédécesseur, mesurez les nécessités et les possibilités de changement de style ou non...
- Affichez rapidement votre style de management individuel et collectif.
- Soyez clair sur le négociable et le non négociable, ils serviront de base pour établir les règles implicites et explicites de l'équipe.

Gérer des conflits*

Un conflit non traité risque de dégrader le climat de l'équipe, d'affaiblir la motivation de certains et de réduire la crédibilité du manager. Un conflit correctement traité renforce la maturité de l'équipe.

Le conflit peut concerner un membre de l'équipe et le manager.

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

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

- **D**écrire: les faits, les comportements qui posent problème.
- **E**xprimer : les désaccords et les sentiments que l'on ressent.
- **S**pécifier : les modifications souhaitées ; suggérer une solution ou une voie pour trouver ensemble une solution.
- **C**iter les conséquences positives pour les deux parties du changement souhaité, ou les conséquences négatives d'une absence de solution.

* Cf. dans cette même collection BASIC, *Gérer les conflits*

Redynamiser une équipe qui s'essouffle

Une équipe peut connaître des passages à vide.

Quelques idées pour lui redonner de la motivation collective :

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

Intégrer des nouveaux membres

Intégrer une nouvelle personne dans une équipe dépend du niveau de maturité collective de l'équipe et du profil de la personne recrutée :

- Pour une personne expérimentée, il va falloir organiser rapidement des collaborations au sein de l'équipe qui vont prouver la valeur ajoutée de la personne et le bien-fondé de son recrutement.
- Pour un débutant, il faudra chercher à développer des logiques de tutorat par un ou des membres de l'équipe.

Dans tous les cas, il faut organiser une présentation rapide et formelle puis une connaissance plus approfondie des membres de l'équipe et de la recrue, permettant d'identifier les missions, les activités et les compétences de chacun. Le manager a un rôle important à jouer pour organiser ces présentations. Il veillera également à expliquer rapidement à la nouvelle recrue :

- les missions de l'équipe ;
- les règles explicites et implicites de l'équipe ;
- les rituels et autres usages collectifs ;
- et éventuellement quelques chausse-trapes relationnelles à éviter...

Accompagner une équipe en période de changement*

Changer, c'est vaincre la force d'inertie de l'habitude : cela fait donc forcément lever des oppositions ! Il faut donc traverser une phase transitoire inconfortable, voire insécurisante qui nécessite du temps.

Cela suppose que le manager agisse en leader :

Donner du sens aux changements attendus :

- Communiquer sur la finalité des changements.
- Objectiver les craintes.
- Valoriser les gains attendus.

Mettre de l'énergie pour convaincre.

Être exemplaire dans la démarche de changement.

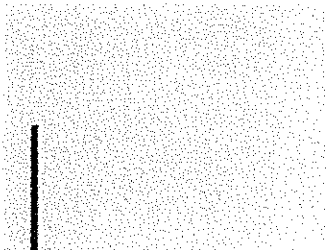
Assumer les contradictions et les paradoxes inéluctables de la phase transitoire.

Assurer la continuité de l'opérationnel tout en pilotant le changement.

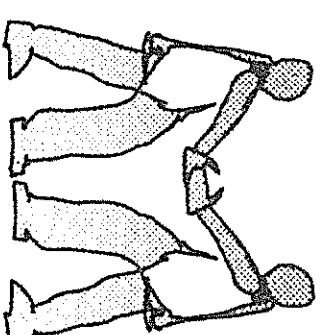
Identifier au sein de l'équipe quels sont les alliés, les opposants et les indécis.

Mobiliser les alliés afin qu'ils entraînent les indécis.

* Cf. dans cette même collection BASIC, *Réussir les changements difficiles*



3. Comment développer une équipe opérationnelle ?



Qu'est-ce qu'une équipe opérationnelle ?

Une équipe opérationnelle est animée par un responsable.

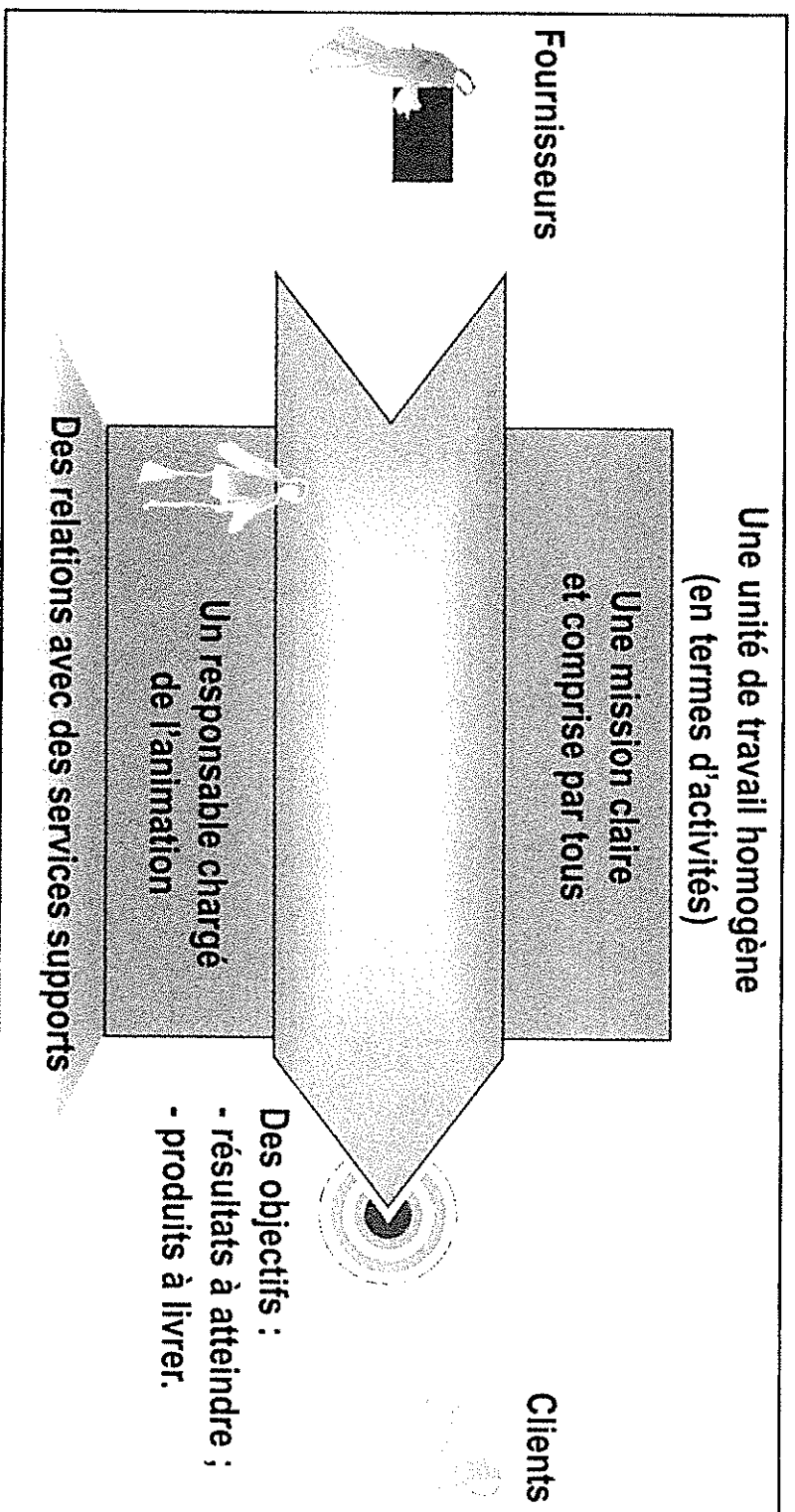
Sa mission est de fournir à ses clients un produit/service dans les meilleures conditions, en qualité, en quantité voulue, au meilleur coût, dans les délais*.

Cela suppose :

- La compréhension de la mission de l'équipe, du sens de son action et de ses objectifs opérationnels.
- Une relation avec les clients.
- Une responsabilité sur les résultats.
- Une connaissance des résultats atteints.
- Une coopération pour atteindre un but commun.

* Cf. dans cette même collection BASIC, *Manager les performances*

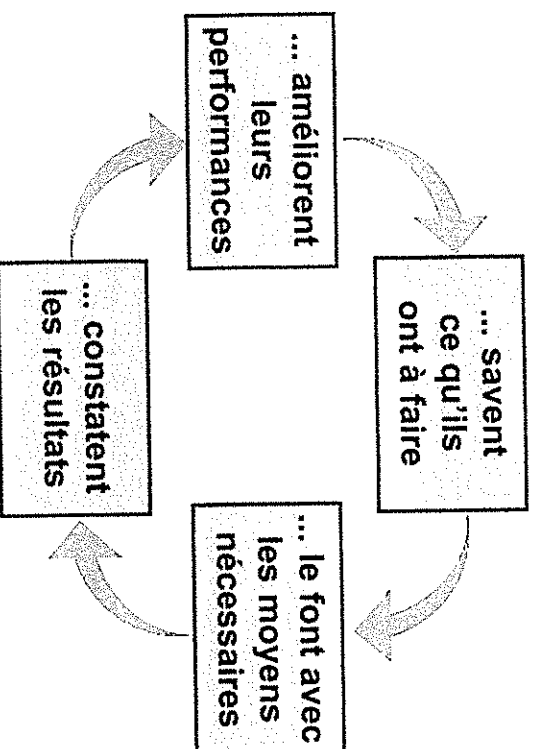
Les composantes essentielles



Cette équipe se définit par la création de valeur qu'elle apporte au client et à l'entreprise.

Principes pour une équipe opérationnelle responsable

Les membres de l'équipe...



L'équipe est responsable de sa performance, elle est orientée client.

L'équipe est un lieu de progrès permanent.

Ce progrès porte sur :

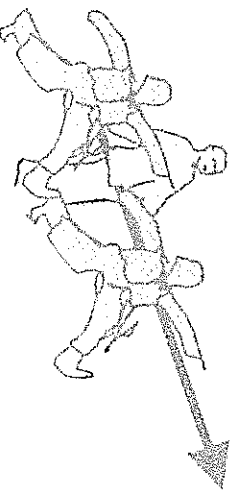
- les performances de l'équipe et de l'entreprise ;
- les compétences ;
- les conditions de travail.

L'efficacité passe par le travail collectif et l'implication de chacun.

Le collectif prend des initiatives pour identifier des problèmes, imaginer des solutions, les mettre en œuvre et contrôler les résultats.

La mise en place de l'équipe

- Identifier les missions et les activités.
- Clarifier, contractualiser les relations avec les clients, avec les fournisseurs de l'équipe.
- Préciser les relations avec les services supports.
- Mettre en place un plan d'animation de l'équipe opérationnelle (réunions, entretiens points, entretiens annuels...).
- Définir un plan de progrès avec des actions d'amélioration.
- Afficher les indicateurs de performance de l'équipe.

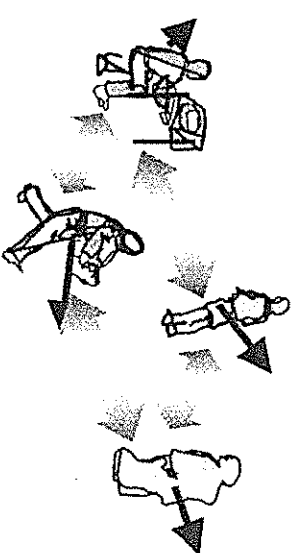


Les axes de développement de l'équipe

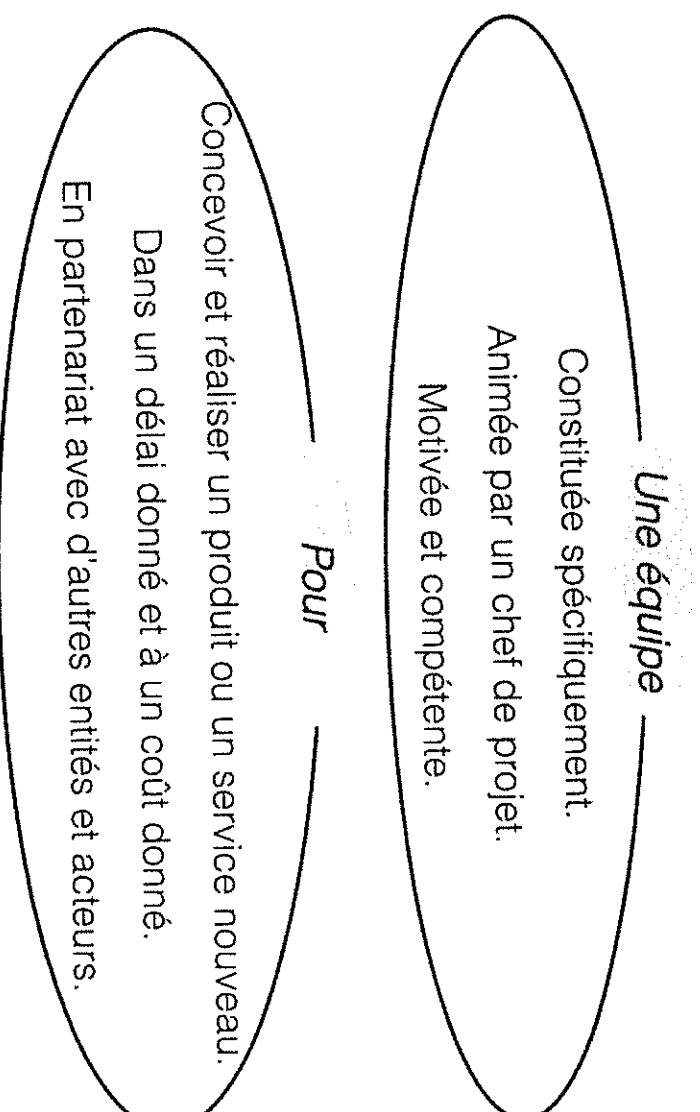
Les principaux axes sont les suivants :

- Le professionnalisme des membres de l'équipe, les compétences individuelles et collectives.
- L'élargissement des responsabilités et l'enrichissement des tâches.
- L'ajustement des relations avec les clients, avec les fournisseurs de l'équipe, avec les supports.
- La maîtrise des processus de travail, le respect des standards et le partage des bonnes pratiques.
- L'implication des membres de l'équipe pour faire des suggestions, pour réaliser des actions de progrès.
- L'amélioration des résultats en qualité, coûts, délais, réactivité.

4. Comment créer une équipe projet ?



Qu'est-ce qu'une équipe projet* ?



Cette définition n'est pas celle que l'on trouve généralement dans les documents « *normatifs* ».

C'est sans doute celle qui se rapproche le plus de la réalité souhaitée.

C'est souvent celle dont on se rappelle lorsque le projet a réussi.

Constituer une équipe projet

Un pré-requis : la légitimité du chef de projet et la reconnaissance du chef de projet par l'équipe.

Les critères à prendre en compte pour constituer une équipe projet sont :

- Nombre de personnes.
- Part de leurs affectations respectives au projet (dédié, temps partiel, tout au long du projet...).
- Compétences des membres de l'équipe concernant le projet, les aspects techniques, les aspects relationnels.
- Interdépendance dans la définition et la compréhension de la logique d'enchaînement, des entrées et des sorties des tâches et des interfaces entre chacun des membres, avec les autres entités et acteurs.
- Complémentarité des profils au sein de l'équipe.
- Esprit d'équipe.
- Mesure des risques / enjeux associés au projet.
- Disponibilité des ressources.
- Adéquation de la ressource / valeur ajoutée attendue.

Organiser une équipe projet

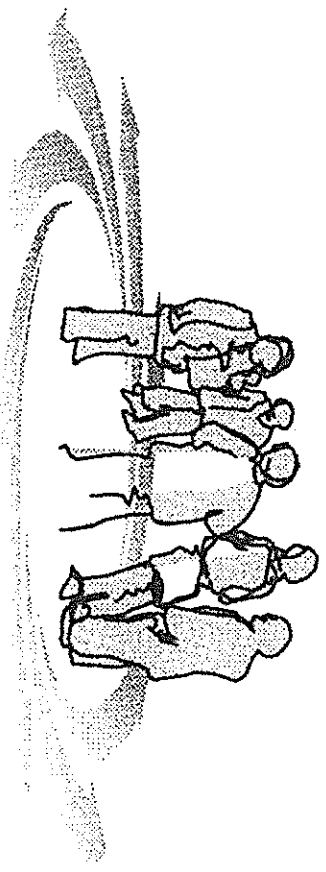
Le chef de projet, donne un référentiel et des outils « *conduite de projet* » communs à l'équipe. Il institue, en concertation avec elle, les modes de fonctionnement.

- il conçoit le dispositif d'animation de l'équipe en définissant le système choisi de réunions et d'entretiens, l'organisation particulière des moments-clés, les règles de partage d'information et d'accès à la connaissance ;
- il établit des règles du jeu claires sur l'emploi du temps des équipiers avec leur responsable hiérarchique et les autres chefs de projet ;
- il précise les rôles et les responsabilités de chaque membre en définissant pour chaque lot de travaux des objectifs précis en qualité, coûts, délais, planifiés dans le temps ;
- il anticipe et gère les compétences de l'équipe nécessaires au déroulement du projet : benchmarking, tutorat, formation, rencontres, visites, exposés...

Créer la cohésion d'une équipe projet - 1

Une équipe projet est toujours limitée dans le temps et rassemble des personnes venant de services ou d'autres équipes déjà existantes au sein d'une organisation, certains membres d'une équipe projet ont des difficultés à se vivre à la fois rattachés à une hiérarchie et en même temps sous la responsabilité opérationnelle d'un chef de projet.

Il apparaît dès lors indispensable de veiller en permanence à la cohésion de cette équipe.

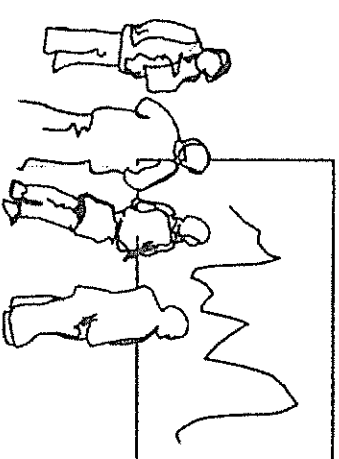


Créer la cohésion d'une équipe projet - 2

Le chef de projet :

- rend visible l'identité de l'équipe : un lieu pour l'équipe (lieu qui peut être virtuel), des rites, des événements extraordinaires... ;
- institue et fait vivre un « *rite d'intégration* » des personnes nouvelles dans l'équipe projet par un accueil réalisé par l'équipe qui présente la vie de l'équipe et les manières de travailler ; un tutorat à la demande peut être proposé ;
- institue et fait vivre un « *rite de départ* » des personnes par un bilan sur la mission, la capitalisation de l'expérience, un événement convivial ;
- traite rapidement quand ils sont repérés les désaccords et les tensions inévitables dans tout projet dont la cible « *qualité/coût/délai* » est ambitieuse ;
- enfin, quand le projet est terminé, il participe avec le hiérarchique à l'évaluation des membres de l'équipe qu'il a pilotée.

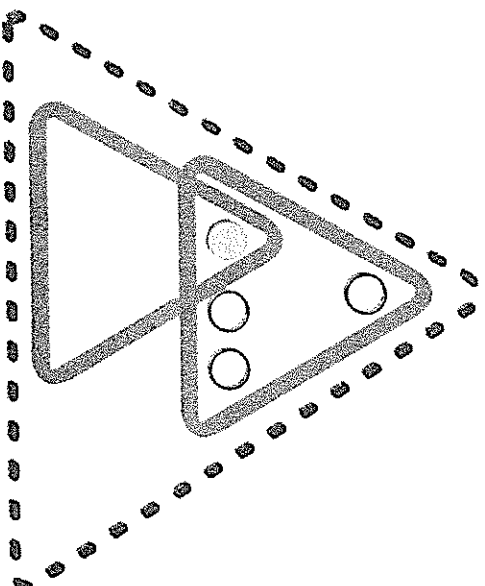
5. Comment être actif au sein d'une équipe de direction ?



Conjuguer une double appartenance

Chaque membre d'une équipe de direction est partie prenante également d'une équipe qu'il doit conduire à la performance.

L'équipe de direction forme un tout solidaire ; chacun se sent co-responsable de la réussite de l'ensemble, chacun porte la finalité commune de l'organisation.

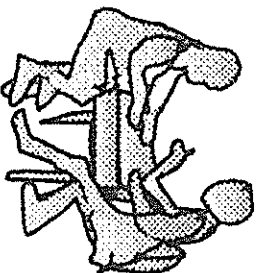


Une difficulté fréquente : dans de nombreuses équipes de direction, chacun se sent surtout responsable de sa propre unité plutôt que solidaire de l'ensemble de l'équipe de direction. Il convient alors de mener une démarche pour construire la cohésion de l'équipe de direction.

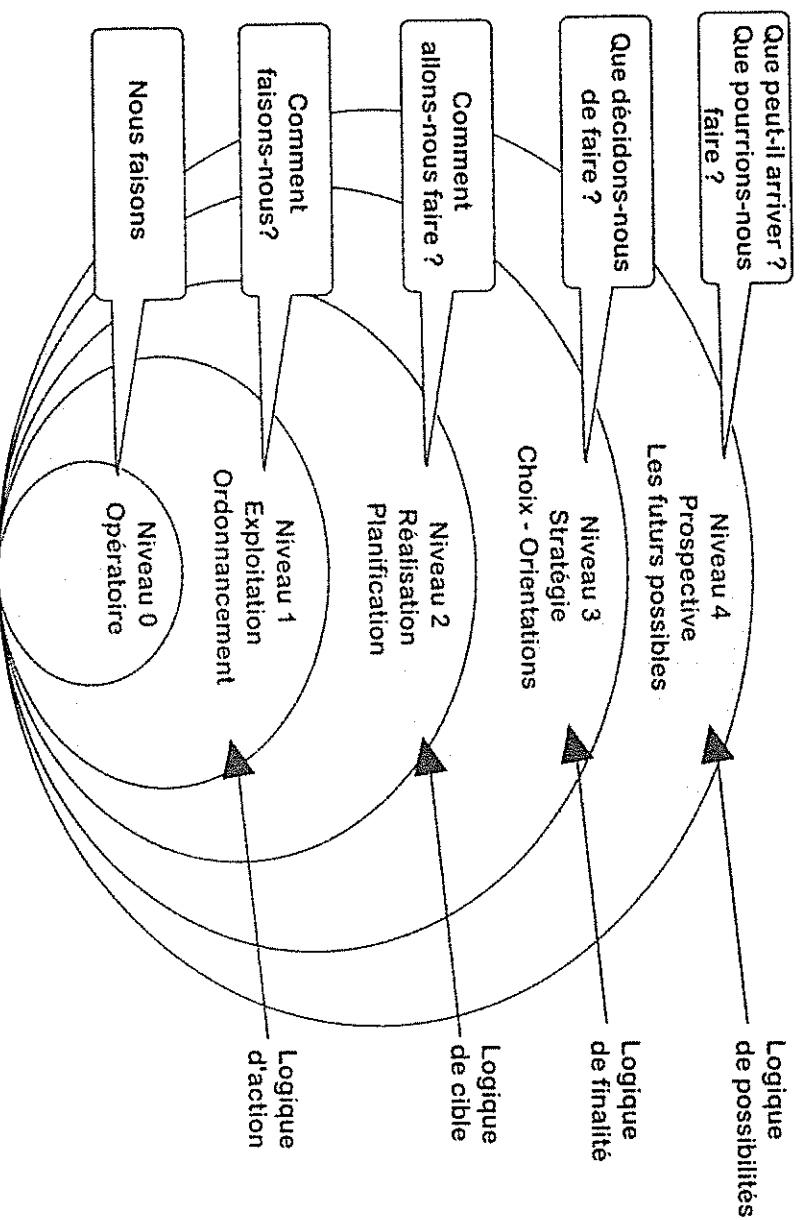
Fonctionner en équipe de direction

Points de vigilance pour des réunions de direction

- Gérer le temps collectif avec soin, consacrer du temps en priorité aux thèmes à fort enjeu.
- Préparer les décisions collectivement, mais individualiser le porteur de la décision (qui n'est pas nécessairement le directeur), éviter de diluer la décision dans un consensus mou.
- Traiter en réunion ce qui relève de la mission collective. Ne pas encombrer les réunions par ce qui doit être traité dans des entretiens entre deux personnes.
- Être exemplaire dans la solidarité entre membres de l'équipe de direction ; ne pas se limiter à la défense de sa propre équipe.



Prendre ses responsabilités au bon niveau



La responsabilité de l'équipe de direction s'exerce aux différents niveaux. Elle s'attache particulièrement au moyen et long termes : déterminer et conduire les évolutions, préparer les mutations.

D'après D. GENELOT, extrait de *Manager dans la complexité*, INSEP CONSULTING Éditions, rééd. 2002.

Constituer une équipe performante

Partager des valeurs, se donner une finalité et une ambition commune pour l'entité dirigée.

Se construire une représentation commune des points faibles et des points forts de l'entité.

Partager une même attention à l'environnement de l'entité, aux attentes des clients.

Porter la stratégie. Être solidaire pour assumer les décisions préparées ensemble.

Se fixer des objectifs communs exigeants et les atteindre ensemble.

Avoir un niveau élevé de coopération ; améliorer cette coopération quand des ajustements sont nécessaires.

Développer le mode de fonctionnement transversal (management des projets et des processus) et dépasser les cloisonnements.

Analyser ensemble les résultats de l'entité, pratiquer le retour d'expérience.

Ainsi on retrouve dans une équipe de direction très performante des caractéristiques comparables à toutes les équipes qui réussissent.

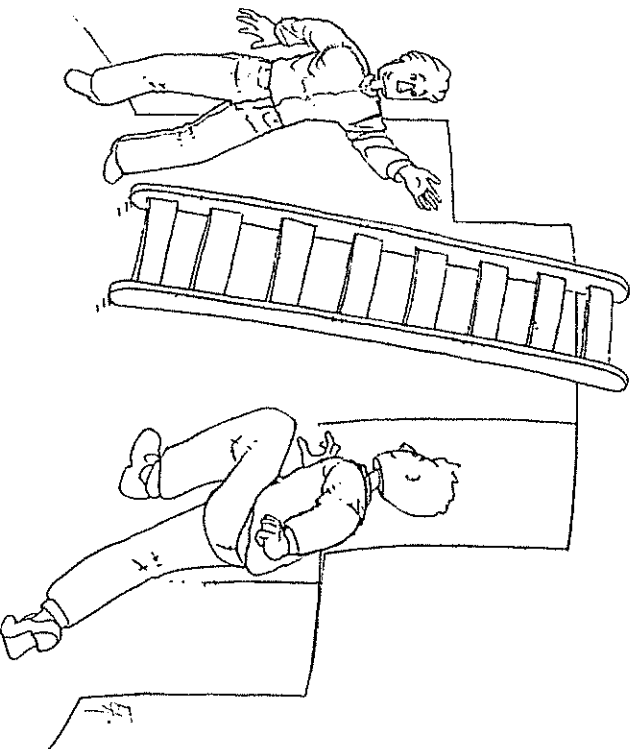
Exercer son leadership

*Questions à l'équipe de direction**

- Les membres de l'équipe de direction s'impliquent-ils personnellement, de façon claire, dans l'élaboration et la communication d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation ?
- L'équipe dirigeante met-elle en place une organisation et un management des processus fournissant les résultats attendus et en progression ?
- L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et dans l'action, qu'elle privilégie les valeurs de son organisation ?
- Les membres de l'équipe de direction sont-ils assez disponibles auprès de leurs équipes ? Reconnaissent-ils les efforts de leurs équipes pour générer des actions d'amélioration ?

* d'après l'EFQM (European Foundation for Quality Management).

Leadership et management*



Le leadership concerne l'orientation à prendre

en s'assurant que l'échelle est bien appuyée contre le bon mur.

Le management concerne la vitesse : faire en sorte que le collaborateur monte rapidement en haut.

Le leadership se caractérise par la capacité à faire face à la réalité, et à aider les autres à y faire face.

* Cf. dans cette même collection BASIC, *Développer le leadership*.

Lectures complémentaires

- O. Devillard, *Dynamiques d'équipes*, Éditions d'Organisation, 2005.
- M. Belbin, *Les rôles en équipe*, Éditions d'Organisation, 2006.
- J. Piveteau, *Mais comment peut-on être manager ? (!)*, INSEP CONSULTING Éditions, réédition 2002.
- V. Chapus-Gilbert, R. Delauney, J-M. Moret, *Manager une équipe*, Les Echo Nathan, 2009.

Dans cette collection BASIC :

- D. Noyé, *Manager les personnes*
- D. Noyé, *Manager les performances*
- B. Le Clech, *Manager à distance*
- E. Chapperon-Dancet, *Développer le leadership*
- D. Noyé, *Réussir vos réunions*