

# MANAGEMENT D'ÉQUIPES



"La grande chose dans la gestion d'une équipe n'est pas tant de savoir comment on gère les individus mais comment on les encourage à travailler ensemble. »

*Steve Jobs*

# PLAN DU MODULE Management d'Équipe

## **Introduction au Management d'Équipes et Dynamique d'Équipe**

Principes de base du management d'équipes; différences entre gestion et leadership.

Formation des équipes et étapes de développement; importance de la diversité.

Communication efficace au sein de l'équipe; introduction aux dynamiques d'équipe et gestion des premiers conflits.

## **Leadership et Styles de Leadership**

Exploration des différents styles de leadership et leur impact sur la performance d'équipe.

Autodiagnostic du style de leadership des participants; exercices pratiques sur l'adaptation du style de leadership selon les situations.

Techniques de motivation; comment identifier les besoins de motivation des membres de l'équipe.

## **Planification et Gestion de Projets en Équipe**

Fondamentaux de la gestion de projets; méthodologies Agile et Scrum. Rôles au sein d'une équipe projet et allocation des ressources.

Techniques de suivi de projet; utilisation d'outils de gestion de projet

## **Évaluation de la Performance et Gestion des Conflits**

Méthodes d'évaluation de la performance d'équipe; mise en place d'indicateurs de performance clés (KPIs).

Techniques de feedback constructif; résolution de conflits au sein de l'équipe.

Gestion des performances faibles

## **Développement des Équipes et du Leadership Personnel**

Stratégies pour le coaching et le développement des compétences en équipe.

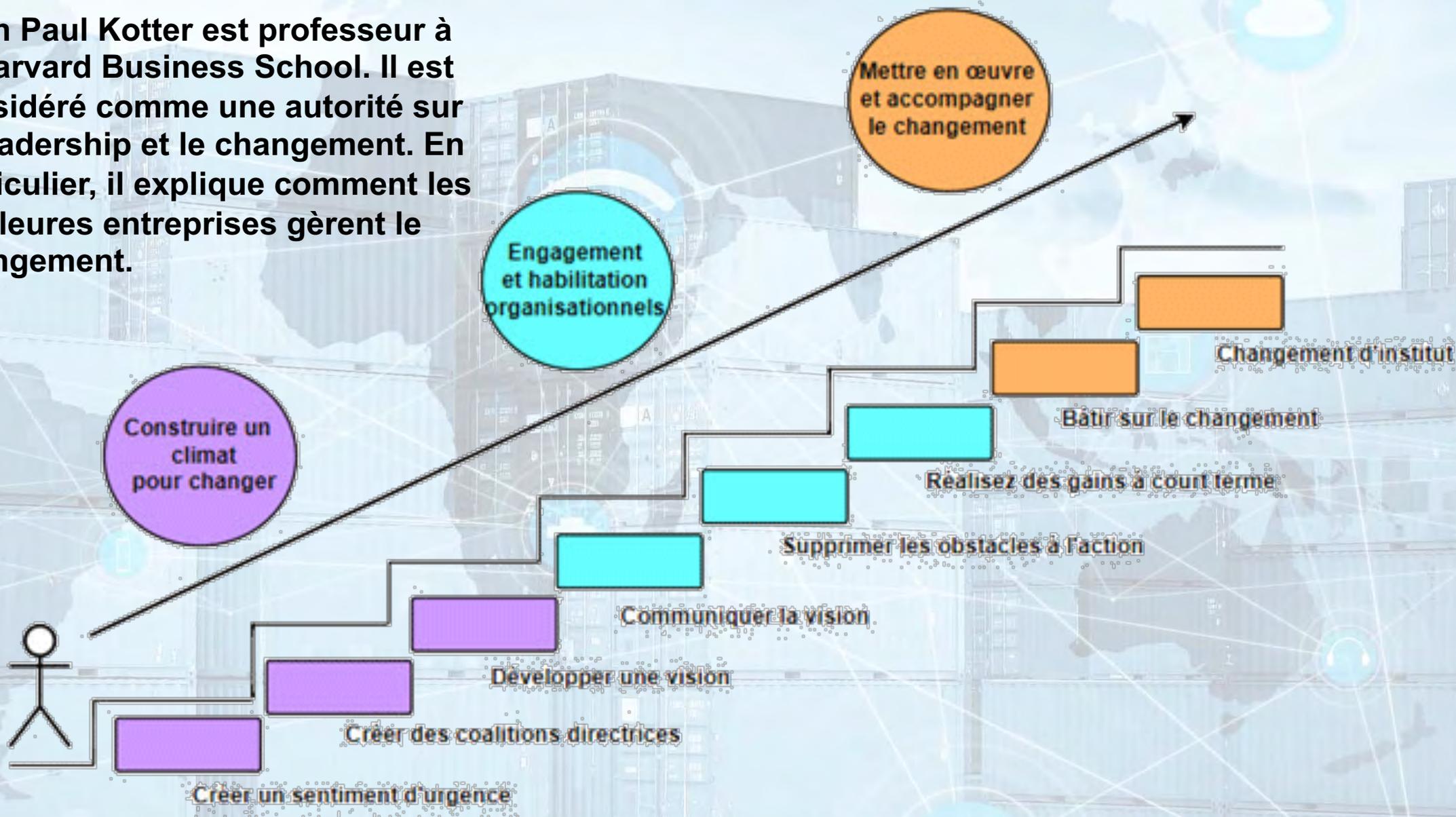
Importance du développement personnel pour les leaders; planification du développement personnel en leadership.

Synthèse du cours et application des connaissances



**Abraham Harold Maslow, né le 1<sup>er</sup> avril 1908 à New York et mort le 8 juin 1970 à Menlo Park en Californie, est un psychologue américain humaniste, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie**

John Paul Kotter est professeur à la Harvard Business School. Il est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement. En particulier, il explique comment les meilleures entreprises gèrent le changement.



## Définition du modèle de Kurt Lewin

Dans la fin des années 1940, K. Lewin, chercheur en psychologie sociale, a défini un modèle simple reposant sur 3 étapes, symbolisées par la métaphore du bloc de glace :

**Unfreeze, Change, Refreeze.**

Imaginez que vous êtes face à un bloc de glace carré mais que vous souhaitez obtenir un cône. Comment procédez-vous ? Vous faites fondre le bloc (unfreeze), vous lui donnez la forme voulue (Change) et enfin vous le recongelez pour le solidifier (Refreeze). Pour ce chercheur, une organisation peut suivre le même processus pour se renouveler.



### DÉCONGÉLATION

Remise en question de certaines pratiques pour envisager une amélioration.



### MOUVEMENT

Phase de transition : abandon des anciennes pratiques et adoption des nouvelles.



### RECONGÉLATION

Consolidation et stabilisation des nouvelles pratiques. On s'assure que le changement s'ancre au long terme.

**Communication  
Efficace**

**Définition des  
Objectifs**

**Comprendre ce  
qui motive**

**Développement  
des compétences**

**Résolution de  
conflits**

**Prise de décision  
participative**

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
Dirige grâce au pouvoir positionnel	Mobilise grâce au pouvoir relationnel
Maintient	Développe
Administre	Innove
Cible/S'appuie sur systèmes et structures	Cible/S'appuie sur relations et personnes
S'appuie sur le contrôle	Inspire par la confiance
Remplis les objectifs à court terme, orienté résolution de problème	Vise l'alignement stratégique long terme, orienté motivation
Demande quand et comment (vise à s'assurer d'une exécution conforme)	Demande quoi et pourquoi (vise à donner du sens)
Vise le bénéfice net	Garantie la gestion des bénéfiques
Accepte le status quo	Conteste le status quo
Fait bien les choses	Fait les bonnes choses

	Étape	Description	Rôle du Leader
1	Formation	Création de l'équipe; les membres apprennent à se connaître, évaluent les dynamiques, sont enthousiastes, évitent les conflits.	Intégrer, Teambuilding, Clarifier
2	Confrontation	Les réflexes d'auto-défense prennent le dessus; egos, compétition et naissance de conflits. La performance diminue.	Gérer les conflits, Être assertif
3	Normalisation	Développement d'un sentiment d'appartenance. La structure se stabilise et on travaille ensemble vers un objectif commun.	Faciliter, Guider, Être à l'écoute
4	Performance	Atteinte d'un niveau élevé de performance. Forces individuelles exploitées en interdépendance et au profit du groupe.	Accompagner, Mobiliser
5	Dissolution	L'équipe termine sa collaboration	Valoriser

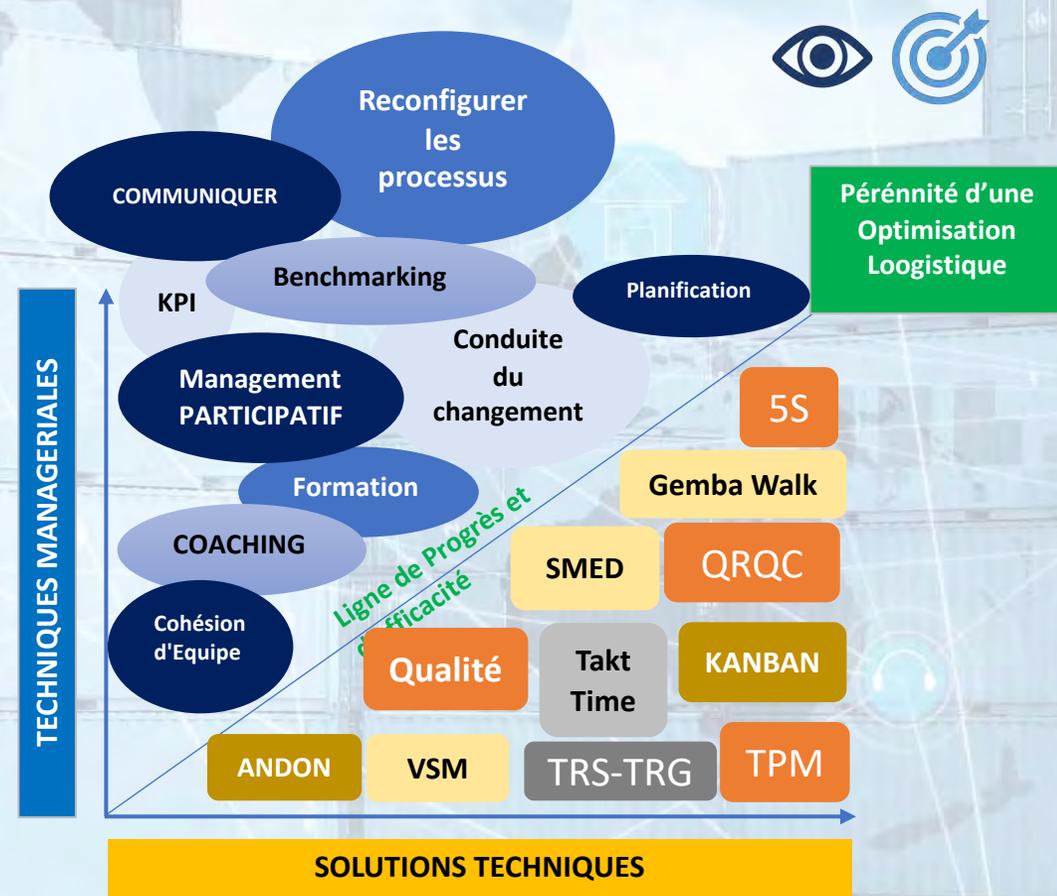
## Modèle de Tuckman



POUR REUSSIR  
A OPTIMISER SON MANAGEMENT D'ÉQUIPE

## RECHERCHE D'UN EQUILIBRE

entre les Solutions Techniques et les Solutions Managériales.



## EFFETS POSITIFS

## EFFETS NÉGATIFS

**LE JUGEMENT**

Approuver, critiquer, juger ce que l'autre a exprimé ou ce qu'il est.

En donnant raison, je conforte la personne.  
Si je donne tort, attention à rester centré sur les faits.

Je n'envisage que mon point de vue.  
Ça provoque une réaction de défense ou de justification

**L'INTERPRÉTATION**

Traduire les propos, les opinions, donner des explications.

Je donne un autre éclairage aux propos.  
Je l'aide à aller plus loin dans la compréhension

Ça peut être source d'erreur.  
Cela peut couper la conversation si les interprétations ne sont pas partagées

**LE SOUTIEN**

Calmer, consoler et remonter le moral.

L'autre se sent rassuré et soutenu moralement.

Ça n'aide pas à la recherche de solutions

**L'ENQUÊTE**

Questionner, interroger, inciter à se livrer davantage.

L'autre ressent mon intérêt  
Je cherche à mieux comprendre et à ne pas conclure trop vite.  
J'aide ainsi à mieux cerner le problème.

La discussion peut être vécue comme un interrogatoire et provoquer de l'impatience.

**LA DÉCISION**

Je dis à l'autre ce qu'il doit ou devrait faire.  
Je donne des solutions.

Je suis constructif, je propose des idées. Cela peut faire gagner du temps.

Je limite l'autonomie chez l'autre.  
Si ma solution arrive trop tôt ou est inadaptée, ça crée de la résistance

**LA REFORMULATION**

Exprimer ce que j'ai perçu.  
Renvoyer un effet miroir sans rien ajouter, ni enlever aux idées exprimées.

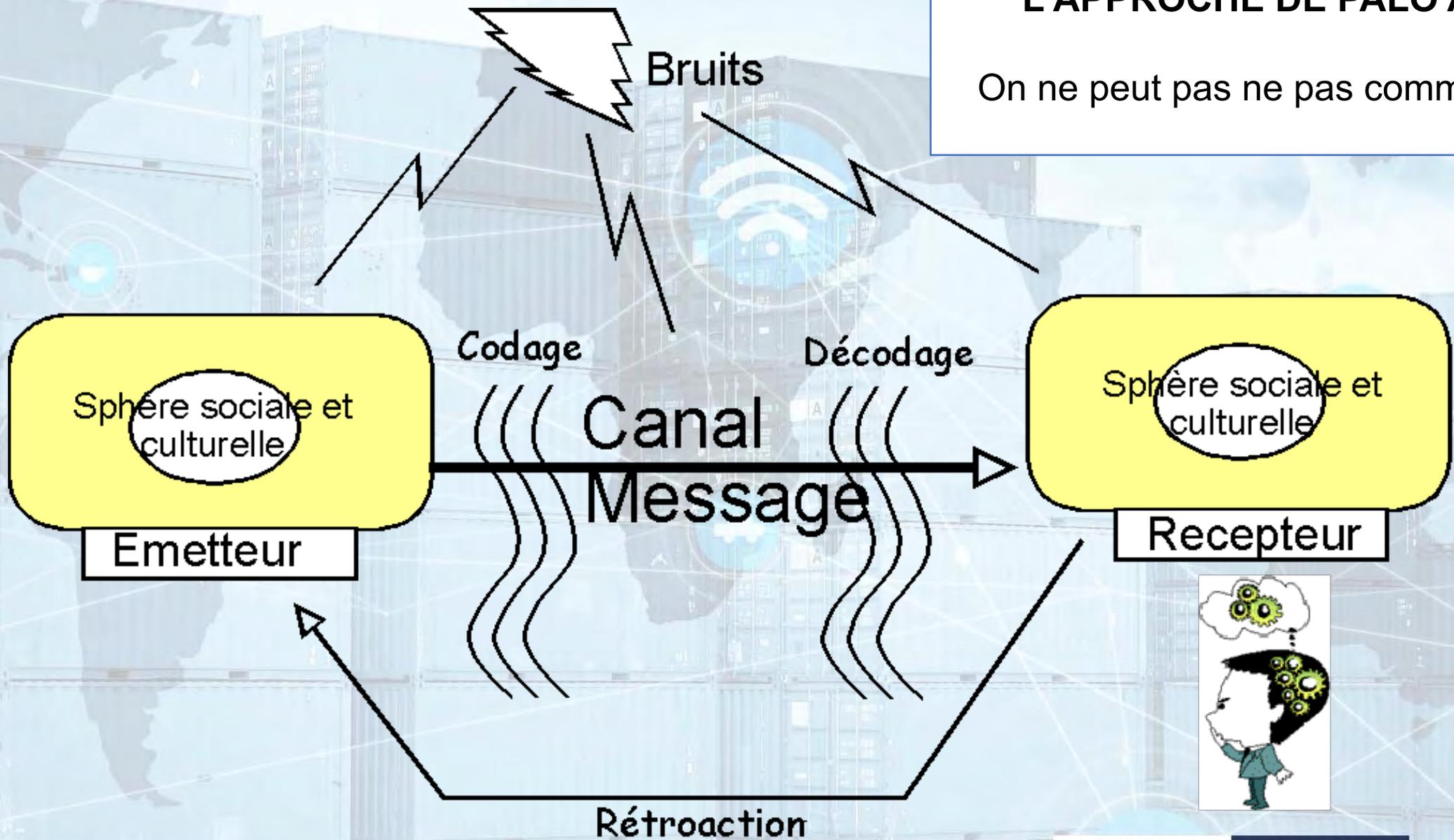
L'autre se sent écouté.  
Il perçoit que je suis prêt à le comprendre.  
J'incite l'autre à parler davantage et à trouver ses propres solutions.

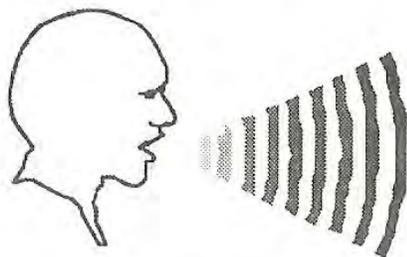
Ça peut être vécu comme une attitude distanciée, un refus de dire ce que je pense.



LES  
6  
ATTITUDES  
DE  
PORTER

**L'APPROCHE DE PALO ALTO**  
On ne peut pas ne pas communiquer



**EMETTEUR : DIFFUSION DU MESSAGE**

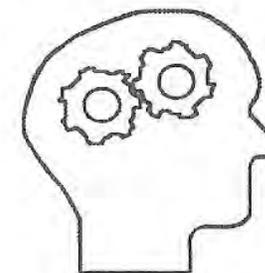
1. Ce que je veux dire. (100%)
2. Ce que je peux dire. (95%)
3. Ce que je dis. (90%)

**Vous ne pouvez traduire par parole qu'une partie du message.**

**RECEPTEUR : ECOUTE DU MESSAGE**

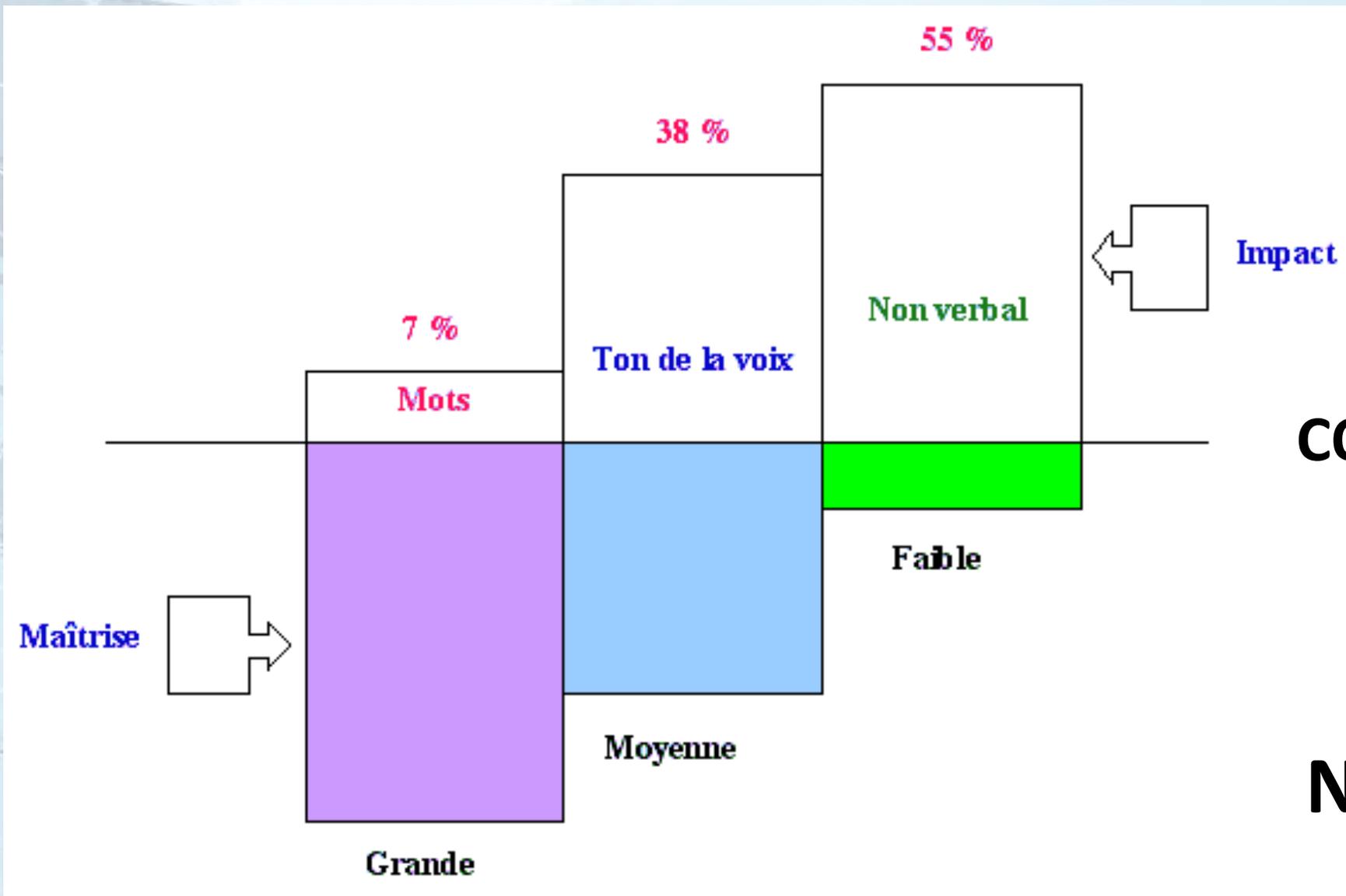
1. Ce qu'il entend. (85%)
2. Ce qu'il écoute. (80%)
3. Ce qu'il comprend. (75%)

**Votre interlocuteur ne peut pas entendre la totalité du message.**

**RECEPTEUR : INTERPRETATION DU MESSAGE**

1. Ce qu'il accepte. (70%)
2. Ce qu'il retient. (65%)
3. Ce qu'il en fait. (60%)

**Votre interlocuteur ne peut pas saisir l'intégralité du message.**



# LA COMMUNICATION EST A LA FOIS VERBALE ET NON VERBALE