

Team building and leading

Salomon N. NDIAYE
Conseil en Gestion d'équipe

Institut Supérieur du Management
22 BP 876 Abidjan 22 –Cocody Tél : 20 01 05 75 Fax : 22 47 25 51
Mail :ismconseil.ci@gmail.com <http://sites.google.com/site/ismcons>

Les objectifs du cours

- Comprendre la dynamique d'une équipe;
- Favoriser l'utilisation des techniques et méthodes appropriées visant à soutenir une équipe ;
- Connaître les styles de management leadership et son rôle de manager dans l'équipe ;
- Communiquer efficacement au sein de l'équipe;
- S'organiser pour gérer efficacement son équipe

10/04/2012

Sommaire

1. Identifier son rôle et sa valeur ajoutée de manager d'équipe
- 2. Une équipe : fonctionnement**
3. Organiser le travail de l'équipe
4. Suivre et Évaluer son équipe
5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe
6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe

10/04/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan

Sommaire

- 4. Suivre et Évaluer son équipe**
 - Mesurer la performance de l'équipe
 - Apprécier les résultats et les compétences.
 - Pratiquer des délégations valorisantes.
- 5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe**
 - Savoir communiquer et écouter
 - Résolution de conflits
- 6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe**

10/04/2012

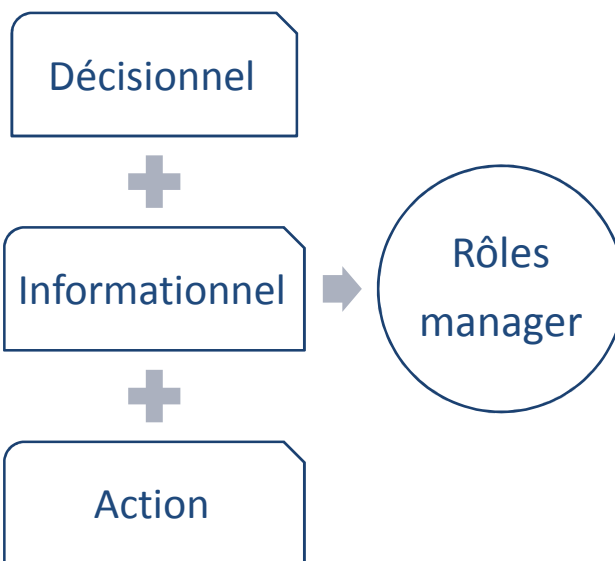
Le travail

Caractéristiques

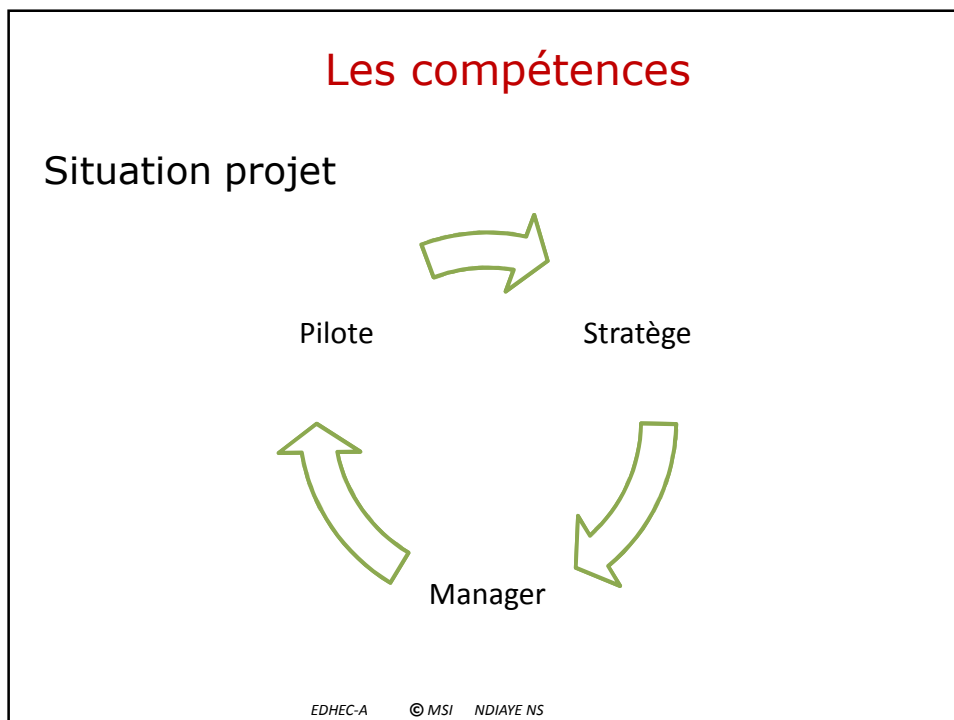
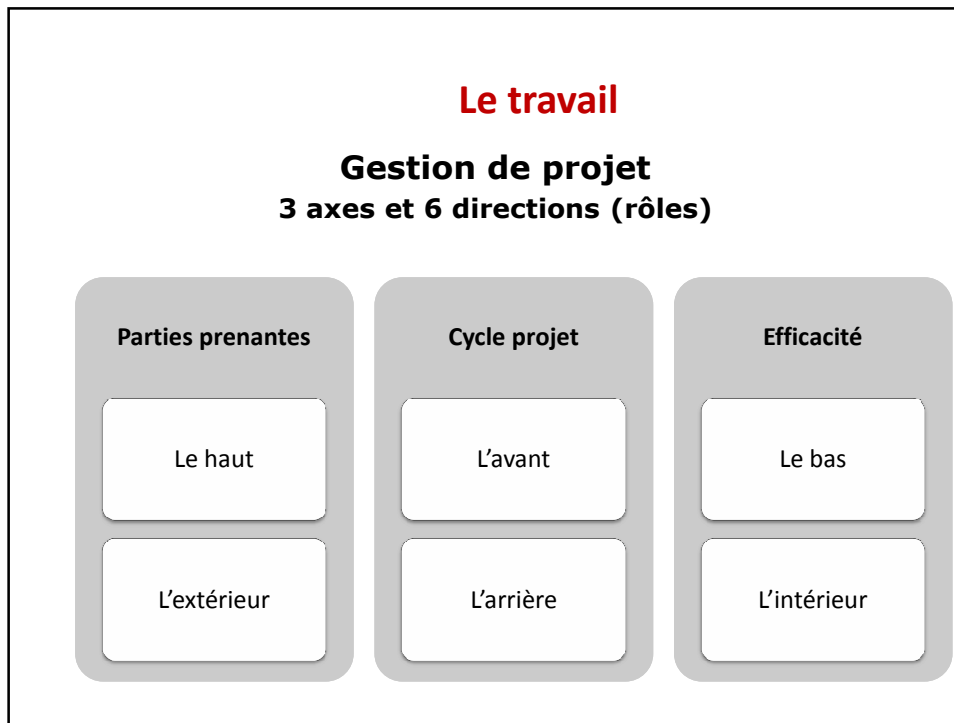
- Rythme soutenu (pauses rares: débordé)
- Imprécis (fait tout et rien)
- Brièveté (10mn)
- Variété
- Fragmenté (interrompu)

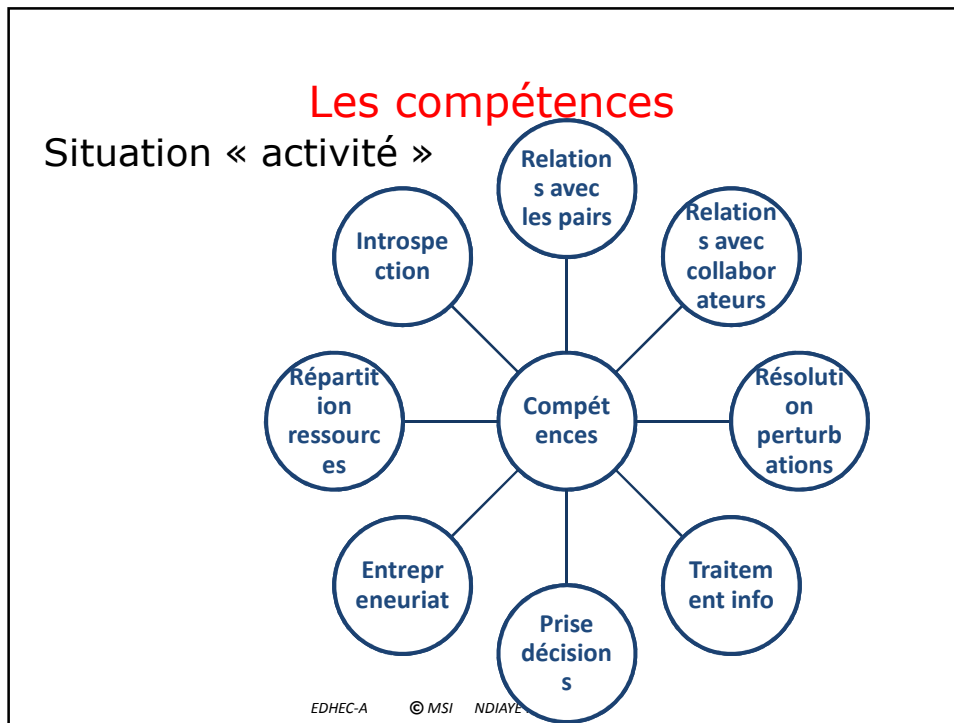
→ Recherche de l'info actuelle et rôle de marionnette

Le travail



EDHEC-A © MSI NDIAYE NS





Sommaire

1. Identifier son rôle et sa valeur ajoutée de manager d'équipe
- 2. Une équipe : fonctionnement**
3. Organiser le travail de l'équipe
4. Suivre et Évaluer son équipe
5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe
6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe

10/04/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan

Qu'est ce qu'un groupe ?

Ensemble d'individus,
rassemblés autour d'un but commun,
dont les efforts combinés
sont sensés générer un produit.

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Qu'est ce qu'une équipe?

Ensemble d'hommes

- **multifonctionnels** (pour se comprendre se remplacer)
- avec des **liens solides** et des **rôles différenciés**
- ayant un **objectif commun**

Une équipe performante

- un petit nombre de personnes
- Un lien interpersonnel fort
- un engagement personnel
- une unité mentale et sociale
- une intentionnalité commune (objectif)
- des contraintes acceptées
- une organisation (rôles et travail)

Les enjeux de l'équipe

- ❖ Qualité
 - ❖ Productivité
 - ❖ Motivation
 - ❖ Réduction des coûts
 - ❖ Compétence (développement et transfert)
- Sal.NDIAYE JCE Mars 2007

Les obstacles à la performance

- Flou sur l'objectif
- Définition imprécise des tâches
- Ne pas savoir qui décide
- Pas de ressources
- Faible disponibilité des membres
- Pas de reconnaissance
- Manque de motivation
- Trop de décideurs sans décision

Sal.NDIAYE JCE Mars 2007

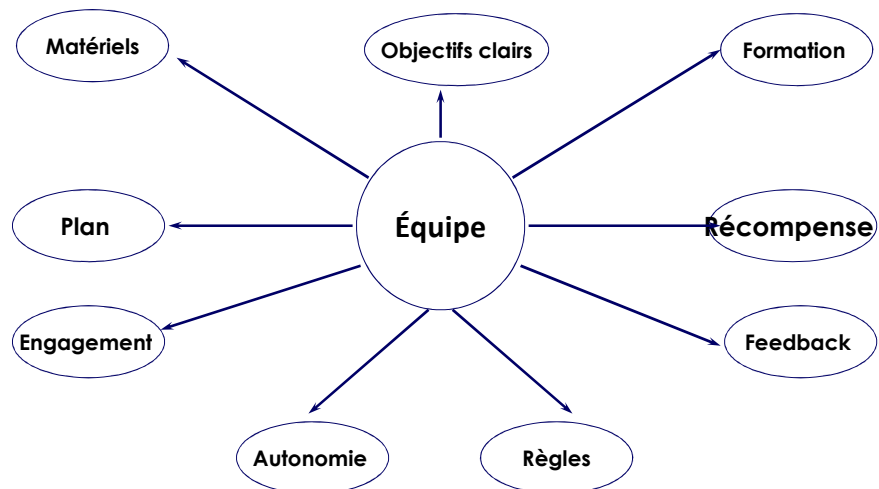
EDHEC-A

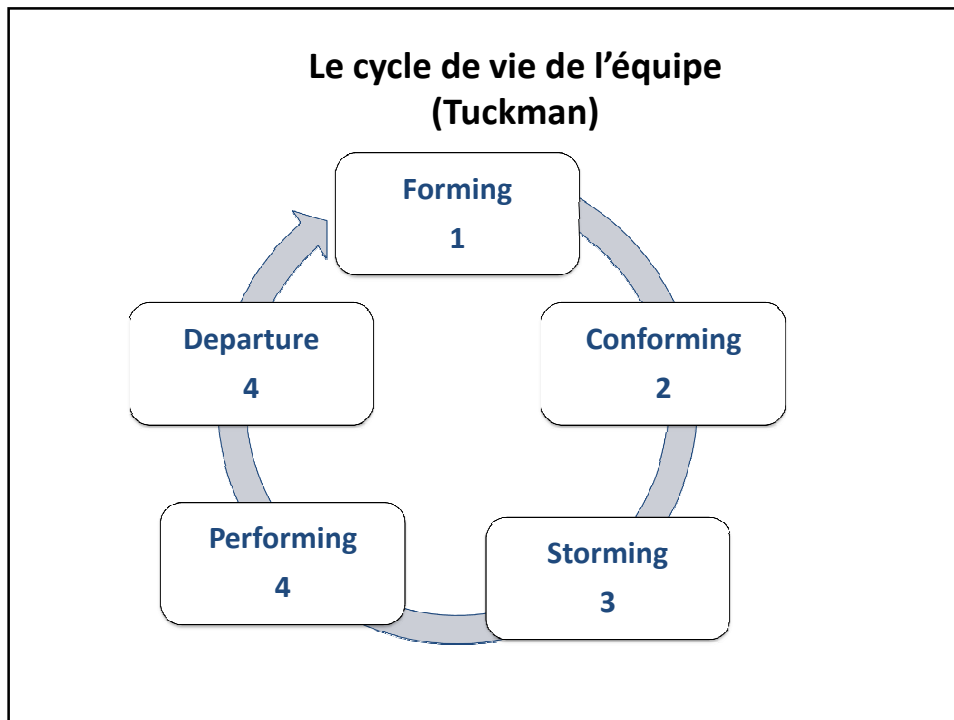
© MSI

NDIAYE NS

15

Les facteurs de performance





Forming (formation)

Questions

- Qui sont ces hommes? Pourquoi sommes-nous là?
- Qui est le chef ? Que va-t-il se passer ? Qu'attend-on de moi?

Relations interpersonnelles

- Silence ,incertitude, dépendance, conscience de soi

Tâches

- Orienter les hommes, clarifier les objectifs ,établir la confiance

Rôle du manager/leader

- Présenter ,clarifier : objectifs, règles, attentes;
- répondre aux questions

Conforming (normalisation)

Questions

- Les normes ? Les attentes ?
- Dois-je les respecter?

Relations interpersonnelles

- Coopération ,respect du chef et des normes

Tâches

- Maintenir la cohésion, clarifier le futur

Rôle du leader

- Aider, créer la vision, fournir le feedback

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Storming (turbulence)

Questions

- Comment gérer les conflits ? Dois-je demeurer dans l'équipe?
Avons-nous besoin du chef?

Relations interpersonnelles

- Division, compétition, violation des normes, opposition au chef

Tâches

- Gérer les tensions, vaincre la pensée de groupe, analyser les processus

Rôle du leader

- Renforcer la vision ,instaurer la logique gagnant-gagnant, être médiateur, récompenser

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Performing (Performance)

Questions

- Comment continuer de nous améliorer?
- Comment être plus innovants et créatifs?

Relations interpersonnelles

- Confiance mutuelle, entrepreneuriat, aide mutuelle

Tâches

- Capitaliser sur les compétences distinctives,
- anticiper besoins clients,
- valoriser vitesse et respect des délais

Rôle du leader

- Encourager innovation et amélioration continue,
- instaurer la culture qualité

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Departing (Séparation)

Questions

- Que vais-je faire ou devenir?

Relations interpersonnelles

- Joie, peur, tristesse

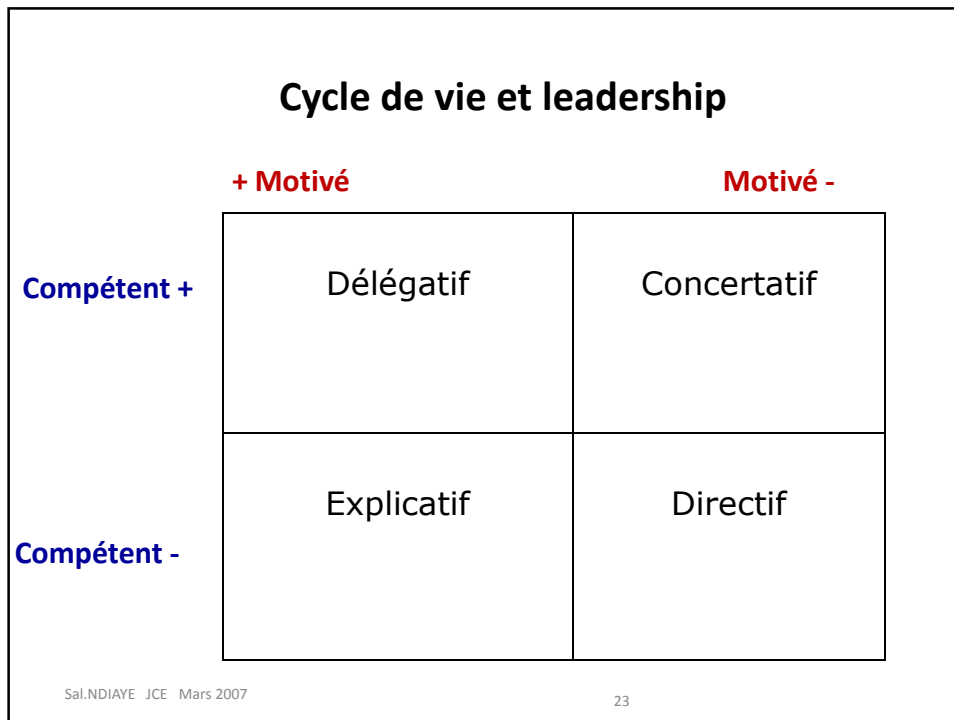
Tâches

- Bilan, désengagement, archivage

Rôle du leader

- Reconnaissance, récompense, célébration, démission

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS



Sommaire

1. Identifier son rôle et sa valeur ajoutée de manager d'équipe
2. L'équipe : fonctionnement
- 3. Organiser le travail de l'équipe**
4. Suivre et Évaluer son équipe
5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe
6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe

10/04/2012 Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan

Fixer des objectifs ,des règles, répartir les tâches

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Définir les règles

La mission

- La raison d'être
- La vocation principale
- Les priorités (2 à 3)

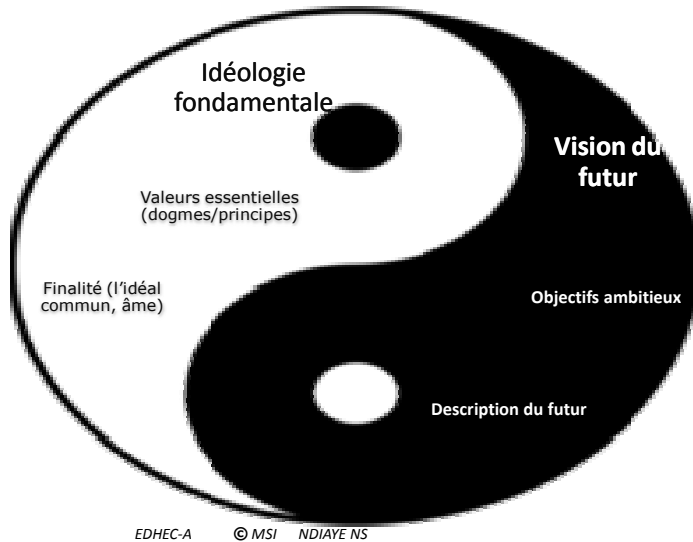
Eg:



EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Définir les règles : la vision

James Collins & Jerry Porras



Fixer des objectifs

Des objectifs clairs

Spécifique

Mesurable

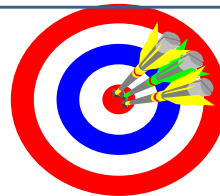
Ambitieux

Réaliste

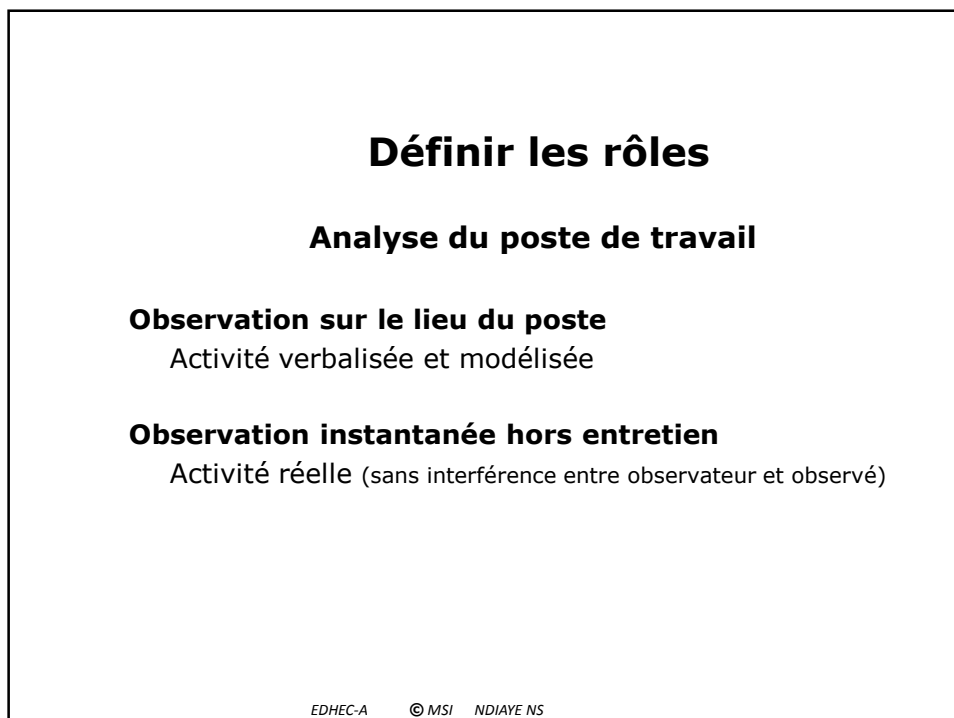
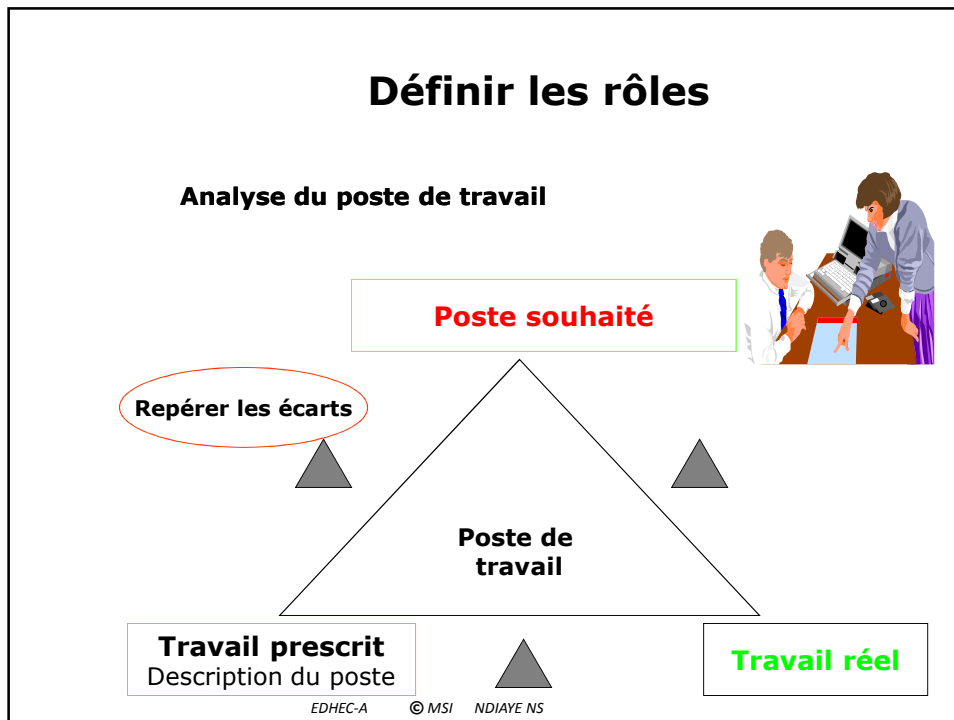
Temporel

Écologique

Objectif, but, finalité?



Ceux qui n'ont pas d'objectif travaillent pour ceux qui en ont.



Définir les rôles

Analyse du poste de travail

L'observation consiste à recenser les informations:

- Implantation
- Rangement, classement, matériels.....
- Organisation du poste de travail

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Définir les rôles

Grille d'analyse individuelle des tâches

Service: Date:	Nom:			Remarques:				
Tâches	Fréq. (1)	Durée		En liaison avec	Utilisation de:		Impor-tance (2)	Con-traintes
		H	%		Docs	Outil		

(1)Fréquence: R: régulière E: exceptionnelle P: périodique
 (2) Importance: A(très important) (B) important (C) pas important

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Définir les rôles

Tableau de répartition des tâches

Activités	Directeur	Agent A	Agent B	Assistant
Réunion	Tâche1 Tâche2			

Exercer l'autorité sur son équipe

Le pouvoir

Capacité à :

- créer de l'action
- faire agir les autres
- Faire faire aux autres ce qu'on voudrait qu'ils fassent

L'autorité

Le pouvoir légitimé :

- ❖ Octroyé par l'organisation
- ❖ reconnu et accepté par les collaborateurs

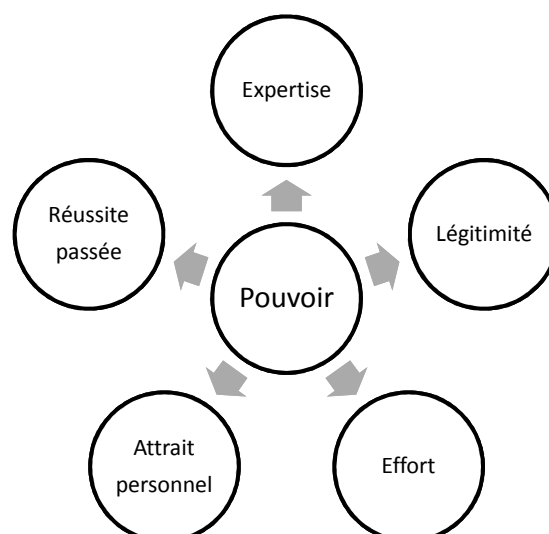
Les sources du pouvoir

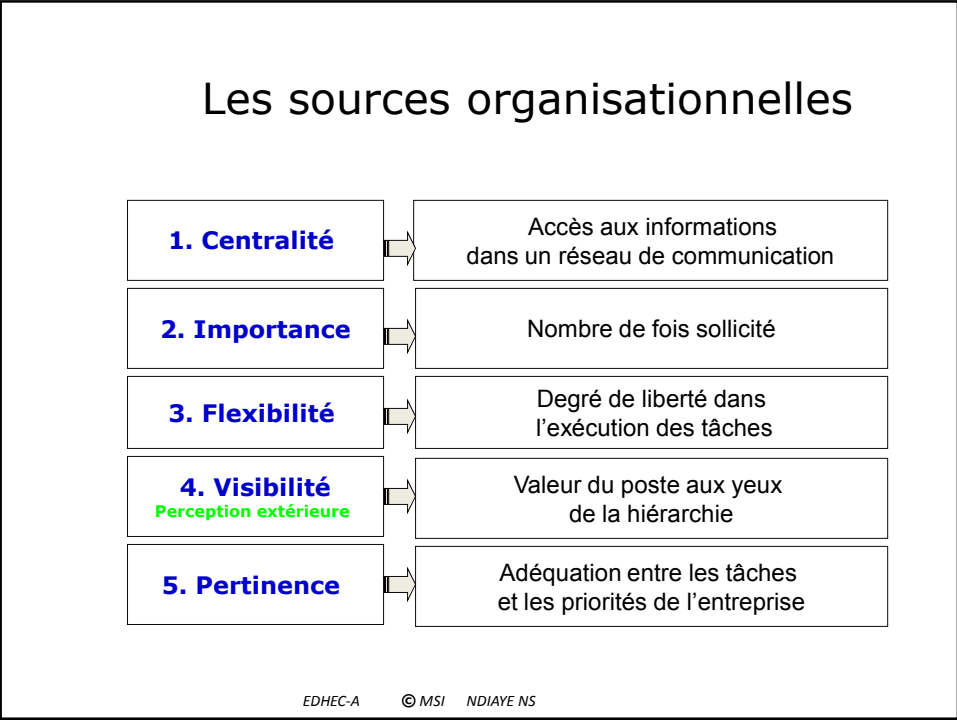
2 sources

- ❖ La personne : « qui tu es » (informelle/personnelle)
- ❖ Le poste : « où tu es/ ce que tu fais » (formelle/organisationnelle)

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Les sources informelles/personnelles





Exercice de l'influence

Rétribution (menace/intimidation)

Comment l'utiliser ?

- Pouvoir inégal
- Pas de temps
- Issue pas importante
- Engagement et qualité pas importants

Avantages	Inconvénients
Action rapide Action directe	Ressentiment Pas d'engagement Pas de créativité

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Exercice de l'influence

Marchandage (négociation)

Comment l'utiliser ?

- Parties interdépendantes
- Temps disponible
- Confiance

Avantages	Inconvénients
Peu de ressentiment	Vue instrumentale du travail (action/récompense) Encourage les gens à tout négocier

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Exercice de l'influence

Raison (faits; valeurs; sentiments)

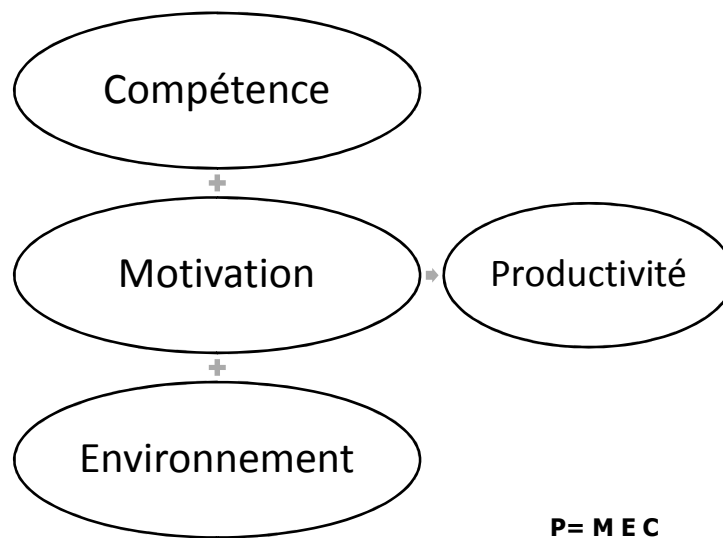
Comment l'utiliser ?

- ❖ Temps
- ❖ Valeurs partagées
- ❖ Respect et confiance mutuels

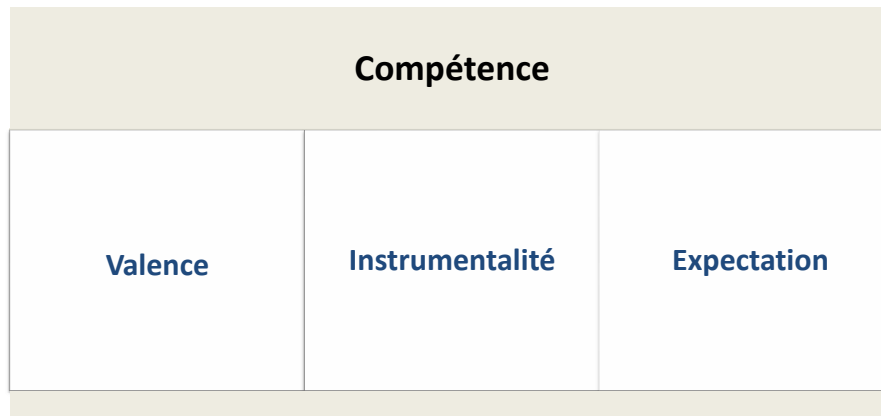
Avantages	Inconvénients
▪ Fort besoin de se surveiller	▪ Nécessité de partager des valeurs ▪ Temps pour construire la confiance

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Motiver son équipe



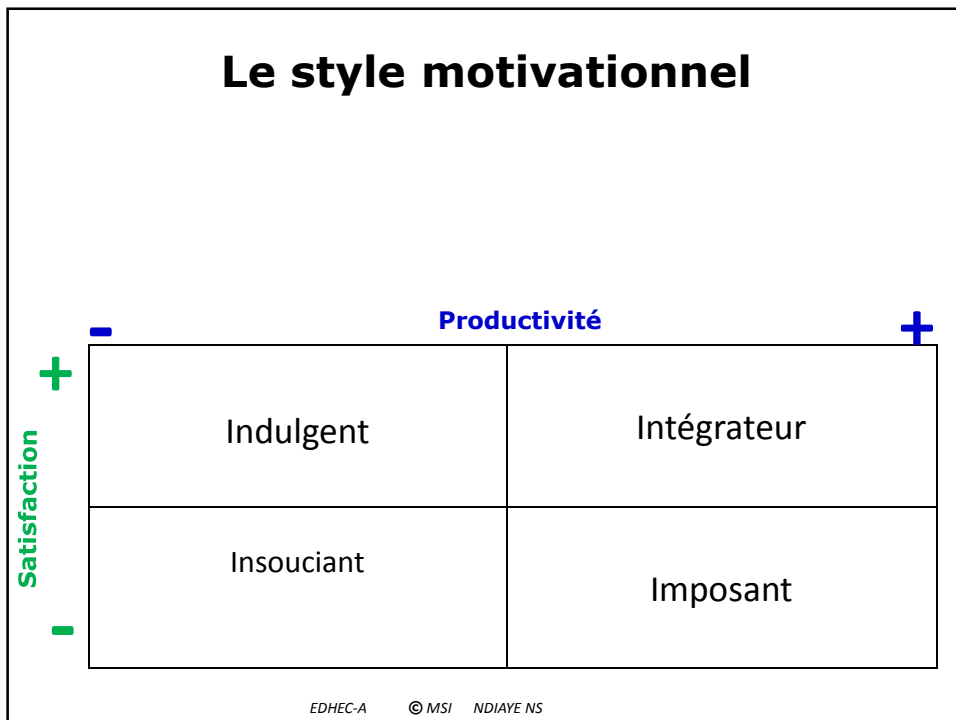
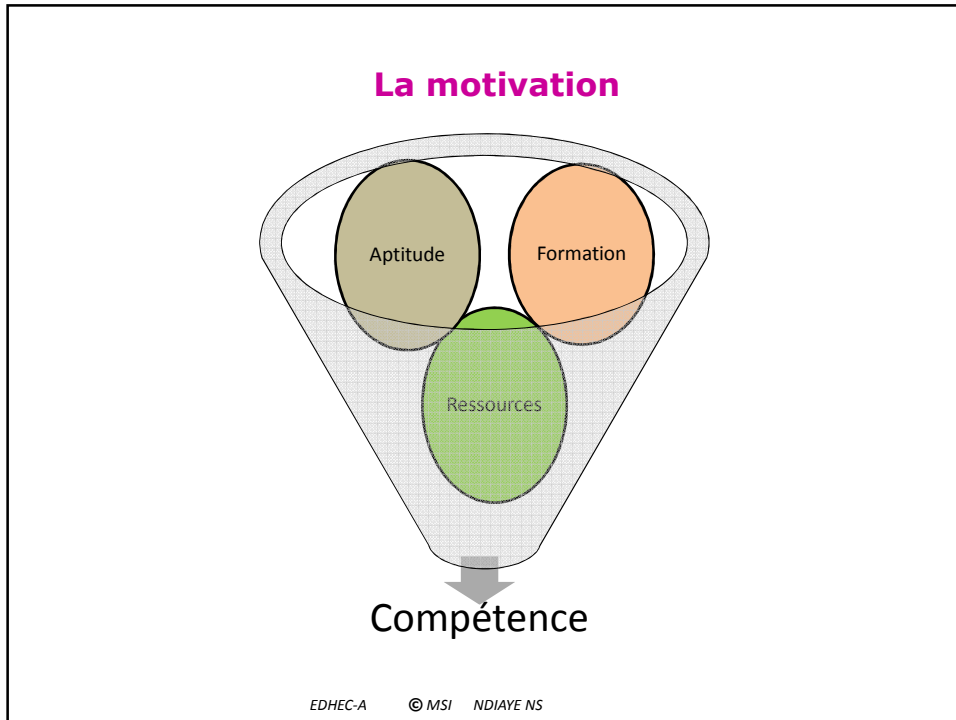
La compétence



Développer la compétence

Méthode **AFRAR**

- ❖ Allouer des ressources
- ❖ Former
- ❖ Réajuster le poste
- ❖ Affecter
- ❖ Renvoyer



Le management

Le manager congruent: **engagement personnel**

« **Dis ce que tu fais**

fais ce que tu dis »

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

La structure

- Configuration structurelle
- Modes de coordination
- Organisation du travail (décision...)

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

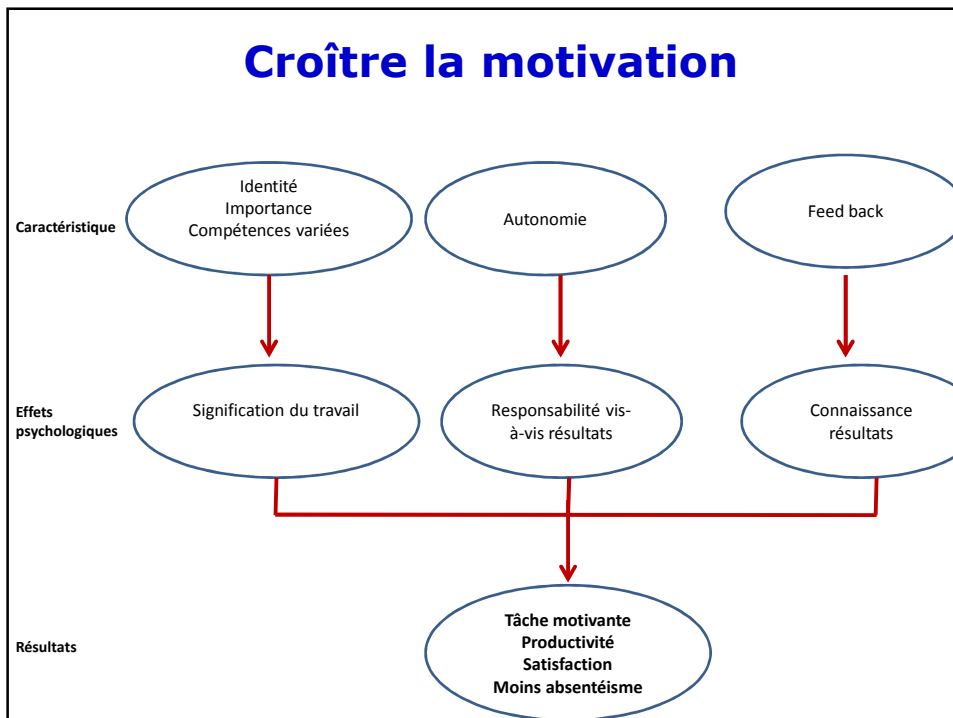
La récompense efficace

Principes

- ❑ Équitable
- ❑ Opportune
- ❑ Satisfait un besoin
- ❑ Performance

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Croître la motivation



Sommaire

1. Identifier son rôle et sa valeur ajoutée de manager d'équipe
2. L'équipe : fonctionnement
3. Organiser le travail de l'équipe
- 4. Suivre et Évaluer son équipe**
5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe
6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe

10/04/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan

Contrôler et suivre

Pourquoi contrôler?

- Assumer son rôle de manager
- Apporter aide et conseil
- Progresser (erreurs et enseignements)
- Évaluer (performances)

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Contrôler et suivre

Comment contrôler ?

1. Préciser la nécessité du contrôle
2. Expliquer les modalités du contrôle
3. Contrôler suivant les modalités définies
4. Reconnaître les résultats positifs
5. Proposer des actions correctives pour les résultats négatifs

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Déléguer des tâches

« **Ne pas tout faire,**

Ne pas laisser faire,

Faire faire »

Maréchal FOCH

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Qu'est-ce- que la délégation ?

La délégation est un outil de management, une méthode d'organisation qui consiste pour le manager à partager le pouvoir avec son subordonné.

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Pourquoi déléguer ?

- ⇒ Gagner du temps pour se consacrer à l'essentiel
- ⇒ Décentraliser en rapprochant la prise de décision du terrain
- ⇒ Motiver les collaborateurs d'échelons inférieur qui demandent des responsabilités.

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

A qui déléguer ?

- ⇒ Le subordonné direct
- ⇒ Le subordonné compétent
- ⇒ Le subordonné motivé
- ⇒ Le subordonné de confiance
- ⇒ Le subordonné disposant de temps

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Quoi déléguer ?

Les activités qu'un autre est habilité à accomplir et qu'il peut accomplir aussi bien ou mieux que vous.

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Comment déléguer ?

1. Avant

Rencontrer le délégué

- ⇒ Déterminer le profil du délégué
- ⇒ Choisir le délégué
- ⇒ Demander son avis
- ⇒ Déterminer ensemble :
 - Les tâches
 - Les objectifs
 - Les moyens
 - Le champ, la limite de la délégation
 - Les modalités de contrôle

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Comment dialoguer ?

2. Pendant

- ⇒ Le délégué exécute le mandat des tâches
- ⇒ Le délégant:
 - Laisse le délégué agir
 - Contrôle comme convenu
 - Conseille et soutient le délégué avec l'avis de ce dernier

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Comment déléguer ?

3. Après

⇒ Analyser les résultats : les écarts entre les prévus et les réalisés

⇒ Analyser les aspects positifs, les échecs e les axes d'amélioration pour le futur

EDHEC-A © MSI NDIAYE NS

Sommaire

1. Identifier son rôle et sa valeur ajoutée de manager d'équipe
2. L'équipe : fonctionnement
3. Organiser le travail de l'équipe
4. Suivre et Évaluer son équipe
- 5. Établir une relation efficace avec/dans son équipe**
6. S'organiser pour mieux gérer l'équipe

10/04/2012

Salomon NDIAYE N.
MSI – Gpe EDHEC-Abidjan

Savoir communiquer

La Communication : 80% du temps de travail du manager

- Téléphone : 6%
- Réunion non programmée : 10%
- Réunion programmée : 59%
- Tournées d'installation : 3%
- Rapports et courriers : 2%

Savoir communiquer

Forme	Moyens
Ecrite	Supports écrits
Verbale	Téléphone Réunions
Visuelle	Tournée des installations

La communication interpersonnelle

- Se connaître soi-même
- Savoir écouter
- Savoir parler

La communication interpersonnelle

Se connaître soi-même

- Valeurs (instrumentales et terminales)
- Style cognitif
- Attitude au changement
- Relations avec les autres

Savoir écouter

C'est :

- Être accessible
- Se taire
- Être attentif à l'attitude générale
- Résumer mentalement des idées exposées
- Réagir aux idées exposées

Savoir écouter

Les obstacles

- Écoute difficile : vitesse d'expression (160 mots/mn) & vitesse de pensée (700 mots/mn)
- Idées préconçues
- Esprit rêveur
- Sens critique
- Égocentrisme
- Réplique incontrôlée
- Environnement défavorable

Communication interpersonnelle

Orienté pb (pas attribué motif: tu le dis pour...)

Congruence (sentiments, acte et parole)

Valorisation (tu es...)

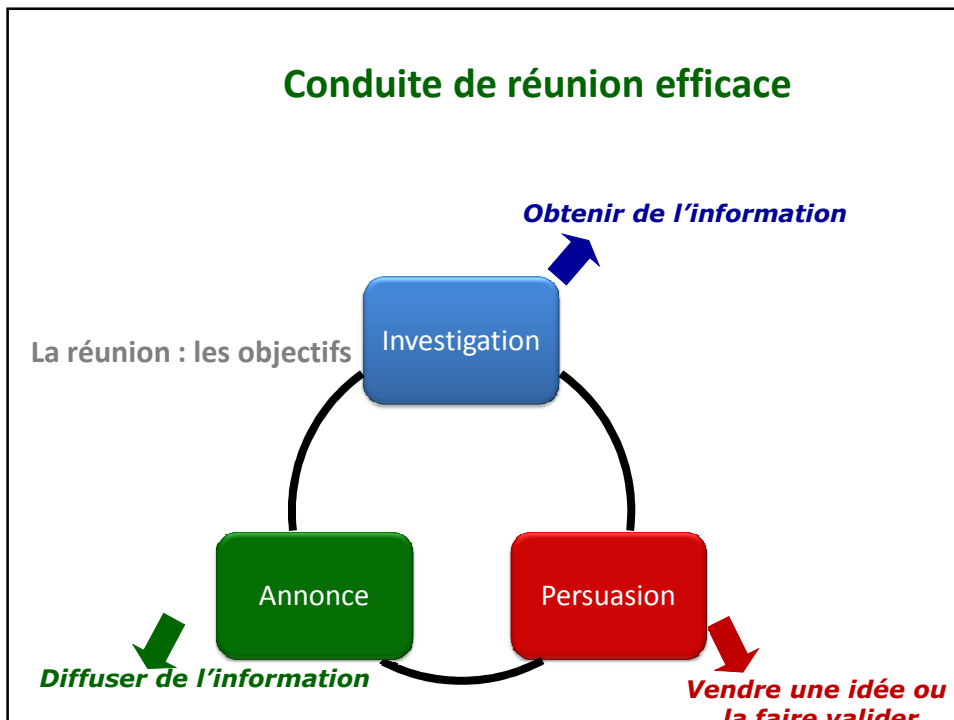
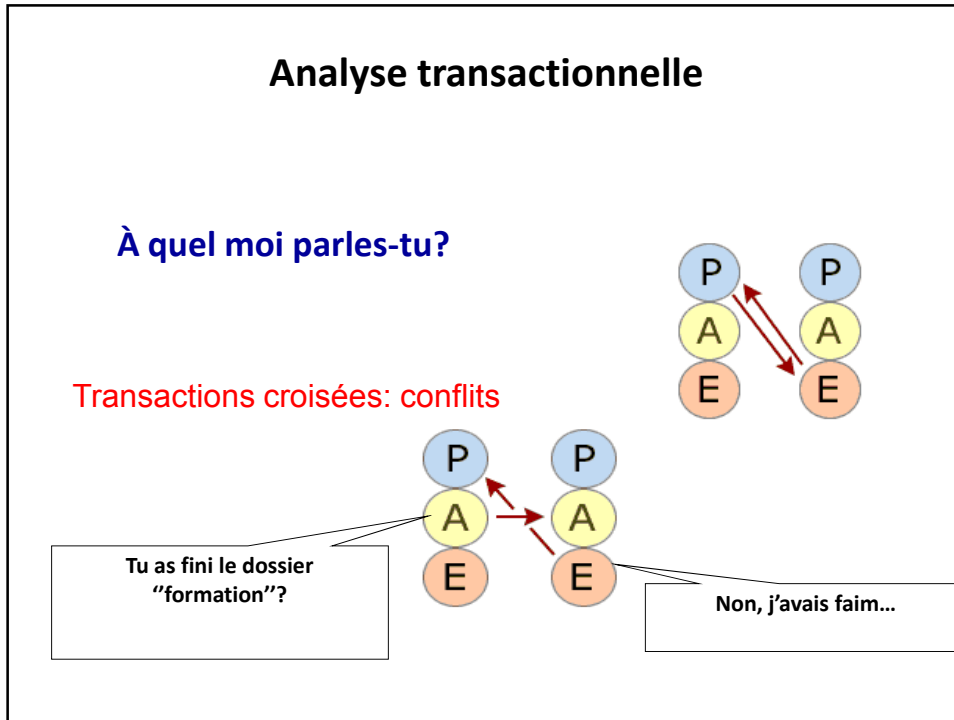
Objectivité (pas accusation: faits...)

Spécificité (non généralisation: toujours...)

Personnalisation (on dit/je dis)

La proxémie (E. T. HALL)

Espaces	Distance
Intime	-1 m
Personnel	1,5 m
Social	3,5 m
Public	+3,5 m

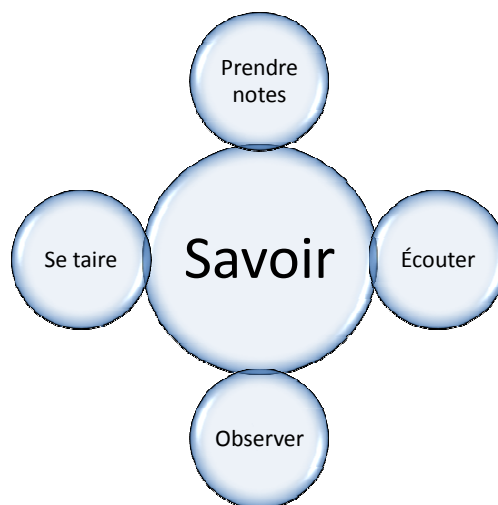


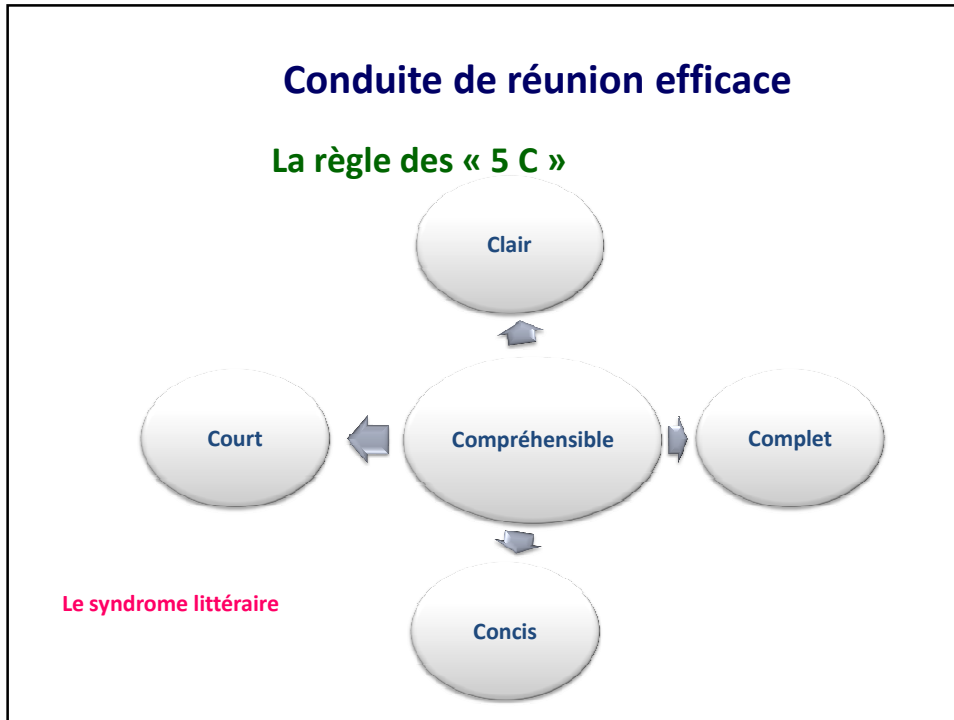
Conduite de réunion efficace

L'animateur: 3 rôles

- ✓ **Producteur** : règles...
- ✓ **Facilitateur** : reformulation, parole
- ✓ **Régulateur** : interventions ,conflits....

Conduite de réunion efficace





Conduite de réunion efficace

OBJECTIF	PRINCIPE	ROLE ANIMATEUR	ROLE PARTICIPANTS
INFORMER	Information descendante	Préparer l'intervention Hiérarchiser l'information, diffuser l'information et vérifier qu'elle a été bien comprise	Ecouter et poser de questions si possibles
SE CONSERVER	Faire ressortir l'information	Enoncer le thème, recueilli les opinions et remettre une synthèse	Exprimer un point de vue, sans débattre
PRENDRE UNE DECISION	Echanges croisés d'informations	Donner l'objectif de la réunion, expliquer le fonctionnement du groupe. Faciliter l'expression de tous	Valider le processus proposé, apporter les informations
RESOUDRE UN PROBLEME	Faire remonter et échanger les informations	Enoncer les problèmes et faire émerger des solutions, aidé à établir des critères de choix .Animer les discussions	Donner des critères de choix, participer à la recherche d'une solution, veiller à la mise en œuvre des actions

Savoir communiquer

Conduite de réunion efficace

Le compte rendu efficace : incite à l'action

- Clair
- Concis
- Affichable

Problèmes abordés	Décisions prises	Actions	Responsables	Date

Gérer des conflits

Typologie de conflits

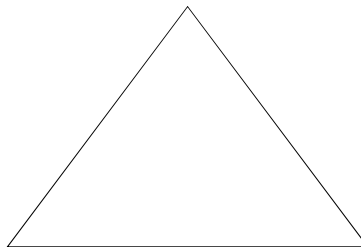
Attitudes (persécuteur, sauveur, victime)

Fragilités

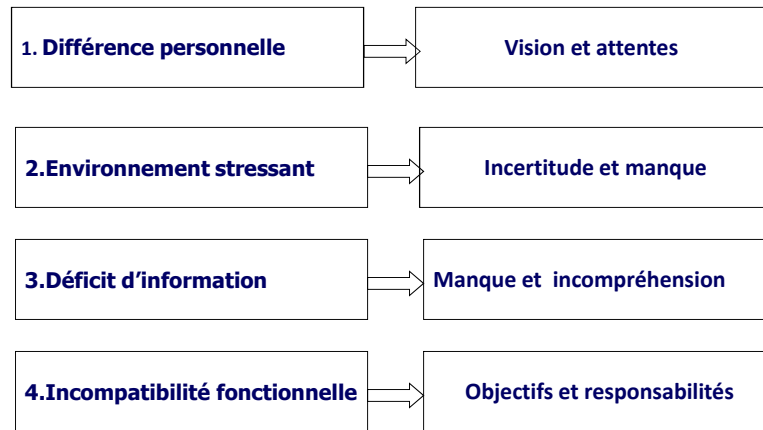
(personnelles et sociales)

Poids des influences

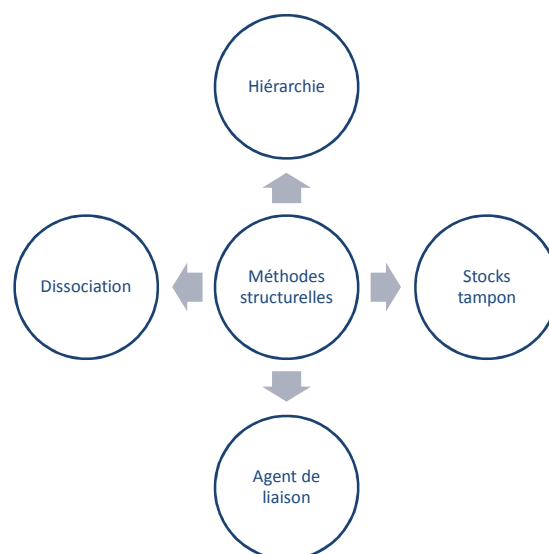
(maîtrise sources pouvoir)

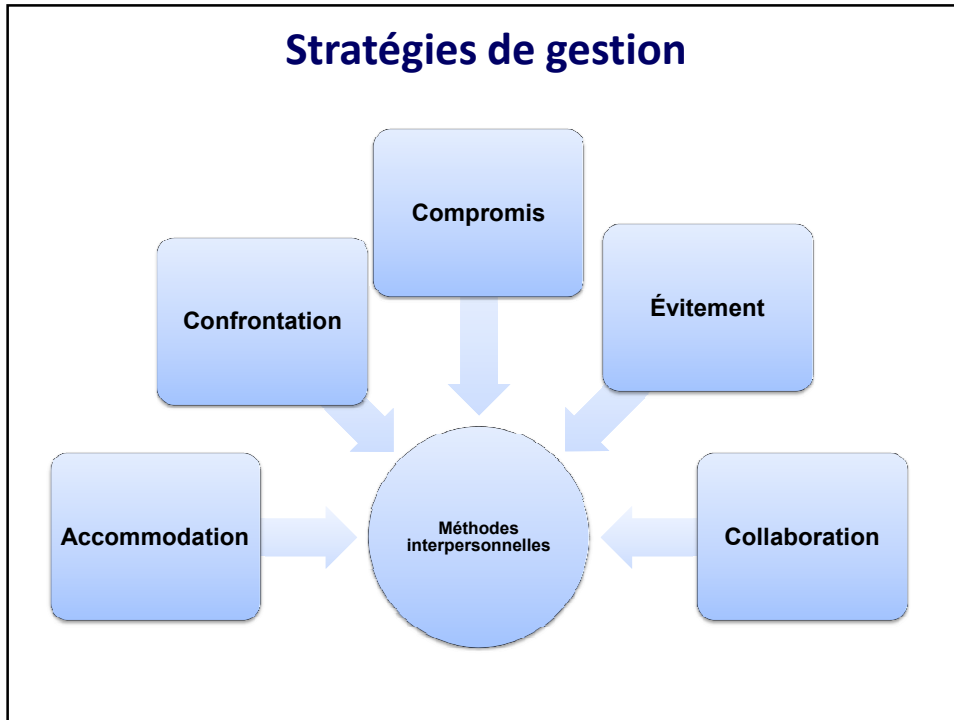


Les sources



Stratégies de gestion





Stratégies de gestion

Stratégies	Objectifs	Logique	Conséquence
Confrontation	Passer en force	Ne défie pas mon autorité	Tu triomphes l'autre est humilié
Évitement	Éviter les histoires	Je suis neutre. Ce n'est pas mon affaire.	Problèmes non résolus. Frustrations
Compromis	Trouver un accord rapidement	Trouvons un accord et mettons-nous au travail	Recherche de solutions expéditives
Accommodation	Ne pas vexer/ Contrarier l'autre	Ma position ne doit pas compromettre notre relation	L'autre risque de vous dominer
Collaboration	Résoudre le différent De manière participative	C'est ma position. Et la tienne?	Les parties satisfaites s'engagent à appliquer la solution