

# MANAGEMENT II

**(Deuxième partie)**

**Licence Fondamentale  
Semestre II  
Groupes C & D**

**Année 2019-2020**

**Pr. Yousfi AOUAD**

# Partie 2:

# Théories des organisations

# Sommaire:

## **Partie 2: Management**

Chapitre 1: Processus de Management

Chapitre 2: Leadership

Chapitre 3: Motivation

# Qu'est ce que le management ?

.  
**Le management**, ou la gestion, est une discipline récente qui est née avec la prolifération des entreprises (organisations). La gestion fait partie des sciences sociales dont la vocation est normative.

Le management a pour objectifs de **comprendre le fonctionnement des organisations**, en utilisant de multiples perspectives, pour apprendre à agir

# **Chapitre 1: Processus de Management**

# Processus de management : définition

Le management repose sur 4 activités :

1. la planification,
2. l'organisation,
3. la direction et
4. le contrôle.

# 1. La Planification:

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

- Le contexte de la crise de 1973, a considérablement réduit la fiabilité des prévisions et des plans qui en découlent; l'utilisation de la planification est donc reconsidérée.
- La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques.

# 1. La Planification:

- L'incertitude des années 90 conforte ce mouvement puisque à la planification stratégique succède le management stratégique dont l'ambition est de prendre en compte l'organisation et les processus qui la sous-tendent afin d'être plus global, plus réactif et plus décentralisé.



# 1. La Planification:

Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

- 1. Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée.
- 2. Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation.
- 3. Détermination du budget.** C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

## 2. L'organisation:

- L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.
- Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. **(Voir première partie de ce cours)**

### 3. La Direction:

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

1. **Le Leadership** : C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation. **(voir Chapitre 2 de la Partie 2 de ce cours)**
2. **La motivation** : Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes. **(voir Chapitre 3 de la Partie 2 de ce cours)**

### **3. Le Contrôle:**

- Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management.
- Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

### 3. Le Contrôle:

Le contrôle se décompose en 3 phases:

1. **La fixation des normes (standards)** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat.
2. **La mesure et la communication du résultat** : les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.
3. **L'action corrective** : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les voies que peuvent prendre les actions correctives.

## 4. Le Contrôle:

Il est possible de retenir plusieurs types de contrôle :

1. **Le contrôle anticipé** : les résultats sont prédits et une action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit terminée.
2. **Le contrôle « tout ou rien »** : l'opération n'est accomplie qu'après être passée avec succès au travers d'un processus de filtrage.
3. **Le contrôle à posteriori** : les résultats sont comparés aux standards une fois que la tâche a été accomplie.

Quelque soit le mode de contrôle choisi, le management a ici un rôle essentiel pour prendre en compte les réactions des hommes face au contrôle (absentéisme, apathie, départ de l'organisation...) surtout s'il est imposé.

# Chapitre 2: Leadership

# Section I.

## Définition du Leadership



# Définition du Leadership:

- Le leadership se définit comme l'art d'amener les personnes à accomplir des tâches volontairement, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs.

# Section I. Définition du Leadership:

Le leadership est « **un processus d'influence social par lequel un individu mène un groupe à atteindre un objectif.**

Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas des relations d'autorité) la **capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs.**

De ce fait le leader doit **savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent** bien plus que les diriger de manière autoritaire »

*Claude Levy-Leboyer*

# Leadership vs Manager

<b>Manager</b>	<b>Leadership</b>
Planifier	Orienter
Diriger	Communiquer
Coordonner	Mener
Contrôler	Inspirer

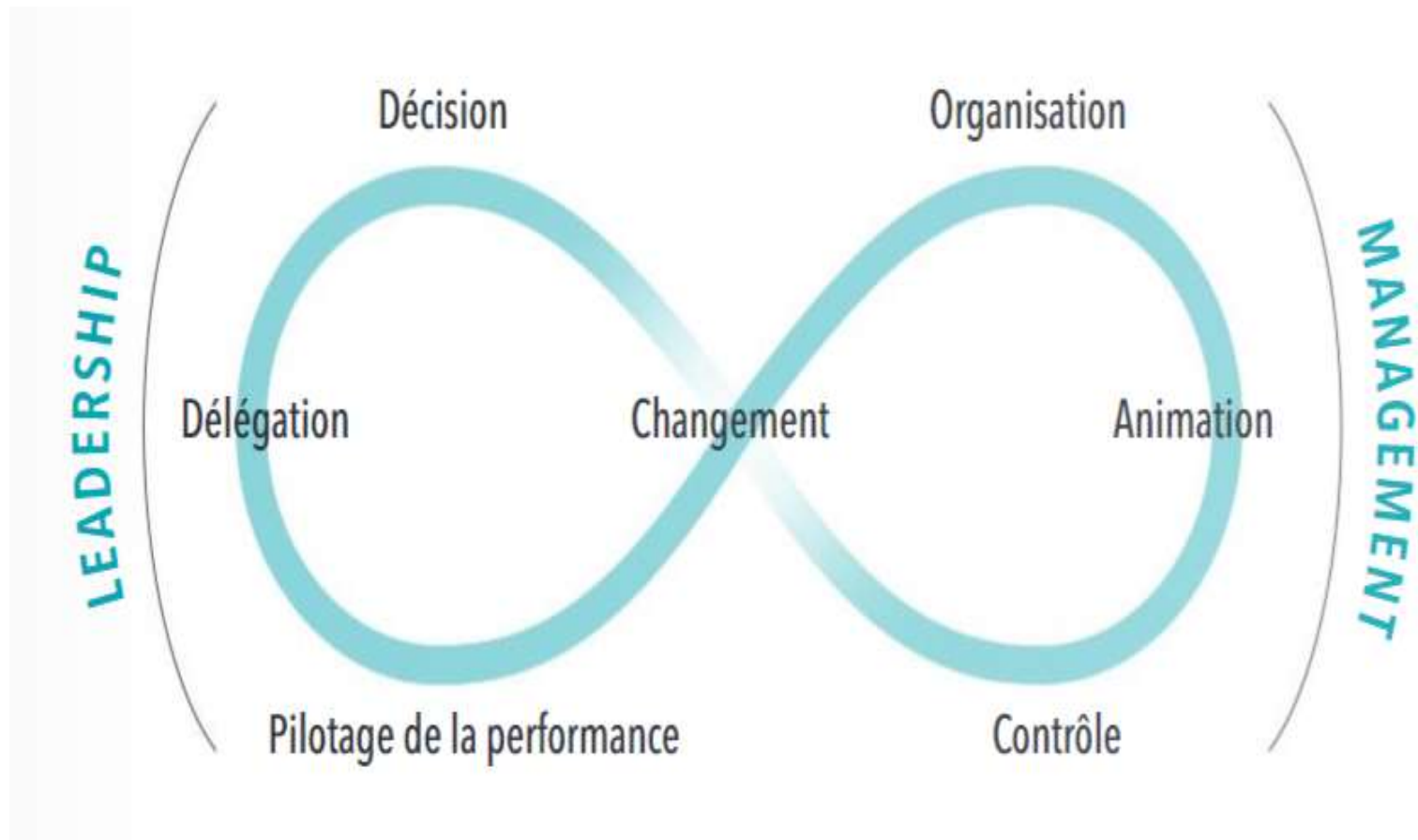
# Leadership vs Manager

- Leader c'est aussi comprendre les limites du mode **(commande/contrôle hiérarchique)** traditionnel.



# Comprendre la différence en Manager et Leader des équipes ?

Il s'agit d'une évolution dans le temps du concept de management.



# COMMENT SE DÉMARQUE UN LEADER ?

**Les dirigeants et les managers ont des rôles bien distincts au sein de l'entreprise.**

- > **Alors que le leader est à la fois l'architecte et l'organisateur de la vision de l'entreprise, ...**
- > **le manager, quant à lui, traduit et applique cette vision sous forme de procédures et tâches dans le but de servir les objectifs du leader.**

# COMMENT SE DÉMARQUE UN LEADER ?

**William Arruda, (auteur chez Forbes), identifie les différences fondamentales entre leaders et managers.**

1. Les leaders créent la vision, tandis que les managers créent les objectifs.
2. Les leaders prennent des risques, tandis que les managers les contrôlent.
3. Les leaders ont une vision à long terme, tandis que les managers pensent à court terme.
4. Les leaders investissent dans le développement personnel, tandis que les managers se concentrent sur les compétences existantes.
5. Les leaders inspirent leurs employés, tandis que les managers encadrent leur équipe.

# Les formes de pouvoir du Manger

Le manager hiérarchique



## Les pouvoirs liés à la fonction

- Le pouvoir légitime : avoir le statut de « chef »
- Le pouvoir de la récompense
- Le pouvoir coercitif : exercer une contrainte

Le manager transversal



## Les pouvoirs personnels

- Le pouvoir de compétence
- Le pouvoir charismatique : lié à la personnalité

Les formes de pouvoir

*Selon Max Weber*





# Le management transversal:

- Le management transversal génère des difficultés. Pourtant, s'il est utilisé par les entreprises dans le cadre de projets, c'est parce qu'il enclenche une dynamique positive.
- Comment faire travailler ensemble des personnes très différentes, pour atteindre l'objectif commun, sans user du pouvoir hiérarchique ? C'est là que la dimension humaine intervient : convaincre, motiver, gérer les conflits dans une démarche gagnant-gagnant.

## **Les sources du pouvoir du Leadership:**

**Différentes recherches ont démontré qu'il existe une multitude de sources de pouvoir du leadership dans l'organisation :**

- *Pouvoir issu de la légitimité* : se définit comme la capacité d'une personne d'influencer une autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise
- *Pouvoir de récompense* : c'est le droit qu'a un individu pour attribuer des récompenses à ceux qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs tâches.
- *Pouvoir de coercition* : le droit attribué au leader de sanctionner et punir les exécutants.
- *Pouvoir charismatique* : il peut arriver que les exécutants ont foi dans les connaissances et les compétences personnelles de leur leader, ils se laissent influencer par lui.

# Les 11 Qualités d'un Leader

1. Il manage par l'exemple ;
2. Il développe une " vision " d'avenir de son entreprise;
3. Il communique régulièrement ;
4. Il gagne la confiance des autres ;
5. Il reste calme même sous pression ;
6. Il favorise les approches constructives ;
7. Il rend les choses simples ;
8. Il favorise le travail en équipe ;
9. Il aime faire réussir les autres ;
10. Il est lui-même très efficace personnellement ;
11. Il décourage les jeux politiques .

## Section II. Les types du leadership

- Leadership Transactionnel
- Leadership Transformationnel

# Le Leadership transactionnel

Les chefs doivent conclure avec leurs subordonnés une transaction, échange par lequel ils énoncent et précisent ce qu'ils exigent de leurs subordonnés.

# Le Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel implique la reconnaissance des échanges nécessaires entre leader et subordonné visant à récompenser les comportements appropriés et à punir ou prendre des mesures pour décourager les comportements et activités jugés non productifs.

# Les composantes du leadership Transactionnel

On considère que le groupe est motivé



Par les perspectives de récompenses  
et les intérêts personnels



## Leadership Transactionnel

- Motive par des récompenses, qui répondent à l'intérêt personnel.
- Echange , négociation
- Objectifs clairs ,
- Chaîne de commandement directe.



*Selon James Mc Gregor Burns*



# Les composantes du leadership transactionnel

- Récompenses ou **transactions constructives**: Il s'agit d'une transaction plutôt positive entre leader et subordonné.
- Gestion par exception ou **transactions correctives**: Il s'agit d'une transaction plutôt négative entre leader et subordonné.

# Leadership transformationnel

On considère que le groupe est motivé



Par le partage d'une vision  
commune

## Leadership Transformationnel

- Motive par sa vision, son enthousiasme,
- Est une source d'inspiration en faisant appel à des idéaux plus élevés
- Provoque le changement par la qualité de ses relations humaines, par sa capacité d'influence et son charisme.



*Selon James Mc Gregor Burns*

# Les composantes du leadership Transformationnel

## Charisme

Capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation

## Motivation inspirante

Le leader emploie des qualités émotionnelles au processus d'influence

## Stimulation intellectuelle

Prise de conscience des problèmes et capacité à les résoudre adoptant de nouvelles **approches innovantes**

## Considération individualisée

Le leader montre une attention particulière aux personnes. Il est à l'écoute des besoins de chacun.



⇒ motiver le groupe à aller  
**au delà de ses espérances**

Selon Bernard Bass ([1985](#))

## Section III. Les attitudes nécessaires au leadership

# I. Approche de traits de caractère :

Elle met l'accent sur des traits fréquemment associés au leadership, qui servent à distinguer un leader d'un non leader.

## → Traits positifs :

- ✗ Stabilité
- ✗ Honnêteté-franchise
- ✗ Un bon auditeur
- ✗ Innovateur

## → Traits négatifs :

- ✗ Instabilité
- ✗ Un mauvais auditeur
- ✗ Un solitaire

## Les limites de cette théorie :

- Elle traite des caractéristiques non comportementales.
- Elle ne tient pas compte de l'environnement de travail d'une personne.
- Les traits ne sont pas communs à tous leaders .

## II. Approches centrées sur le comportement

La dimension individu	La dimension tâche
<ul style="list-style-type: none"><li>* S'intéresse aux membres du groupe.</li><li>* Se préoccupe du « côté affectif » des subordonnés: sentiments, émotions...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Se préoccupe de la définition de la tâche.</li><li>* S'intéresse à la planification, l'organisation, le contrôle...</li></ul>

### III. Approches centrées sur la situation

- Elle a pour principe que le choix du style du leadership dépend du comportement et de l'attitude des collègues du travail.
- Elle se focalise plus sur les subordonnés que sur le leader lui-même.



## a. La théorie X et Y

- *LA THEORIE X:*

Le manager suppose que ses subordonnées sont paresseux, détestent naturellement le travail et ne sont pas motivés pour l'accomplir:

——> Ils ont besoin d'être contrôlés et gérés par le biais de la contrainte.

- *LA THEORIE Y:*

Contrairement à la précédente, elle suppose que les employés ont psychologiquement besoin du travail et sont motivés pour sa réalisation:

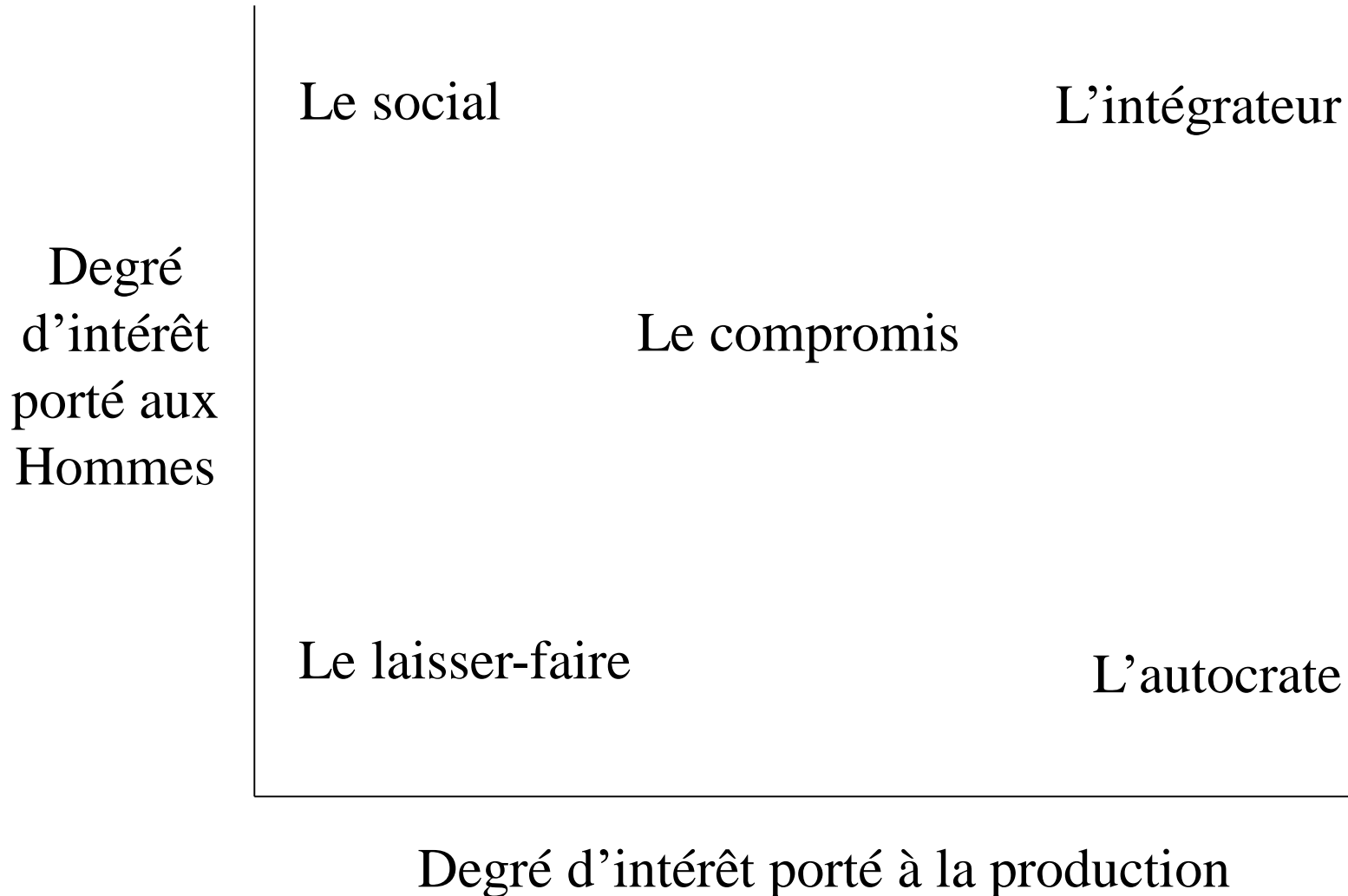
→ Ils aiment prendre la responsabilité et réagissent au mieux à un monde de direction sachant tirer partie de ce potentiel.

## **b. La théorie des 4 systèmes**

- Stipulée par Rensis LIKERT, effectuée auprès d'un grand nombre d'entreprises:
  - Distinction entre quatre styles de leadership.

- ***Système 1:*** Exploitation autoritarisme. Le leader est autoritaire, dictateur...
- ***Système 2:*** Bienveillance autoritarisme. Le leader est paternaliste, utilisateur de sanctions...
- ***Système 3:*** Consultation des salariés. Ce leader est caractérisé par la confiance en les subordonnés.
- ***Système 4:*** Participation du groupe

## c. La grille de BLACK et MOUTON



- Le laisser-faire: se caractérise par le non-engagement dans les 2 niveaux.
- Le social: donne une grande attention aux employés, en veillant à un bon climat social.
- Le compromis: cherche des solutions intermédiaires entre le relationnel et la réalisation des tâches.

- L'autocrate: se désintéresse de ses employés et se focalise sur la réalisation des tâches.
- L'intégrateur: s'intéresse à l'engagement des employés dans l'accomplissement du travail tout en préservant un bon climat social; relation de confiance et de respect.

# Section IV.

## La délégation du pouvoir



# Définitions

Le leadership consiste:

- À guider, encourager et faciliter chez les autres, l'atteinte d'objectifs à l'aide de *moyens choisis et acceptés*.
- À faire adhérer l'équipe aux objectifs de l'équipe et à permettre à chaque membre de l'équipe d'atteindre ses objectifs individuels

# Notion de Délégation

La délégation consiste:

- À transférer à un individu compétent l'autorité d'accomplir une activité donnée dans une situation donnée.
- À donner du pouvoir et aussi à assumer des responsabilités.

# Le pourquoi de la délégation

***Pour le leader,*** la délégation permet:

- D'accomplir les rôles inhérents à sa profession.
- D'avoir plus de temps pour les tâches qu'il doit faire.
- De développer le potentiel et les compétences des membres de l'équipe.
- De motiver les membres de l'équipe.
- De favoriser la productivité du personnel par le biais de la satisfaction au travail.

# Les principes de la délégation

1. Bonne tâche
2. Bonne personne
3. Bon style de délégation
4. Bonne communication
5. Bonne supervision

# La bonne tâche

Ce que l'on peut déléguer:

- Les tâches quotidiennes.
- Les tâches qu'une personne peut faire.
- Les tâches qui vont favoriser le développement des compétences des membres de l'équipe.

# La bonne personne

Pour faire la tâche:

- L'individu a-t-il les connaissances nécessaires?
- A-t-il les habiletés nécessaires?
- Est-il motivé?

# La bonne personne (*suite*)

Classement des personnes:

- ***Débutant*** : faibles connaissances + habiletés et forte motivation.
- ***Novice*** : connaissances + habiletés moyennes et motivation variable.
- ***Habitué*** : connaissances + habiletés approfondies et motivation moyenne.
- ***Expert*** : connaissances + habiletés approfondies et forte motivation.

# Le bon style de délégation

Il faut adapter son style de délégation selon

- la tâche à déléguer,
- la situation et
- La personne à qui on délègue une tâche.



# Le bon style de délégation

Novice <b>Coach</b>	Habitué <b>Consultant</b>
Débutant <b>Contrôleur</b>	Expert <b>Coordonnateur</b>

Le contrôleur:

- Directives précises et détaillées.
- Beaucoup de soutien.
- Supervise toutes les tâches.

Le coach:

- Moins directif.
- Supervise de façon intermittente.

Le consultant:

- Directives générales.
- Soutien réactif (sur demande).
- Supervise de façon intermittente.

Le coordonnateur:

- Donne les grandes lignes de la tâche.
- Vérification à la fin de la journée.

# La bonne communication

- Donner des directives appropriées.
- Motiver au besoin.
- Obtenir du feedback.

# La bonne supervision

Superviser signifie surveiller, inspecter ou vérifier le déroulement d'une activité ou l'atteinte d'un résultat donné.

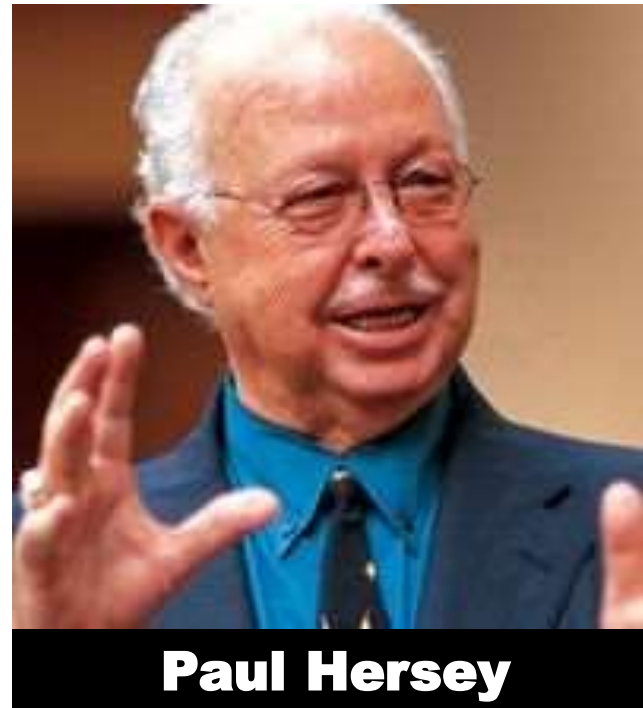
La personne qui délègue est responsable de superviser ceux à qui elle délègue des activités.

# Section V. Les styles de Management

# Management situationnel

## 1 – Définition

La théorie du management situationnel découle des travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1980).



# Management situationnel

## 1 – Définition

Selon Hersey et Blanchard, il n'y a pas de « bon » style de management, seulement une situation plus adaptée qu'une autre dans le but de développer l'autonomie des collaborateurs.



**Un « bon » leader est un leader qui adapte son style de leadership à la situation.**

# Management situationnel

## 1 – Définition

- L'efficacité d'un management dépend de la capacité du manager à adopter le style de management qui convient le mieux au **niveau d'autonomie** du collaborateur dans une activité et un contexte donné.
- Ainsi, n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré d'autonomie ou de maturité professionnelle des collaborateurs.





# Management situationnel

1 – Définition  
Le niveau d'autonomie se définit ainsi:

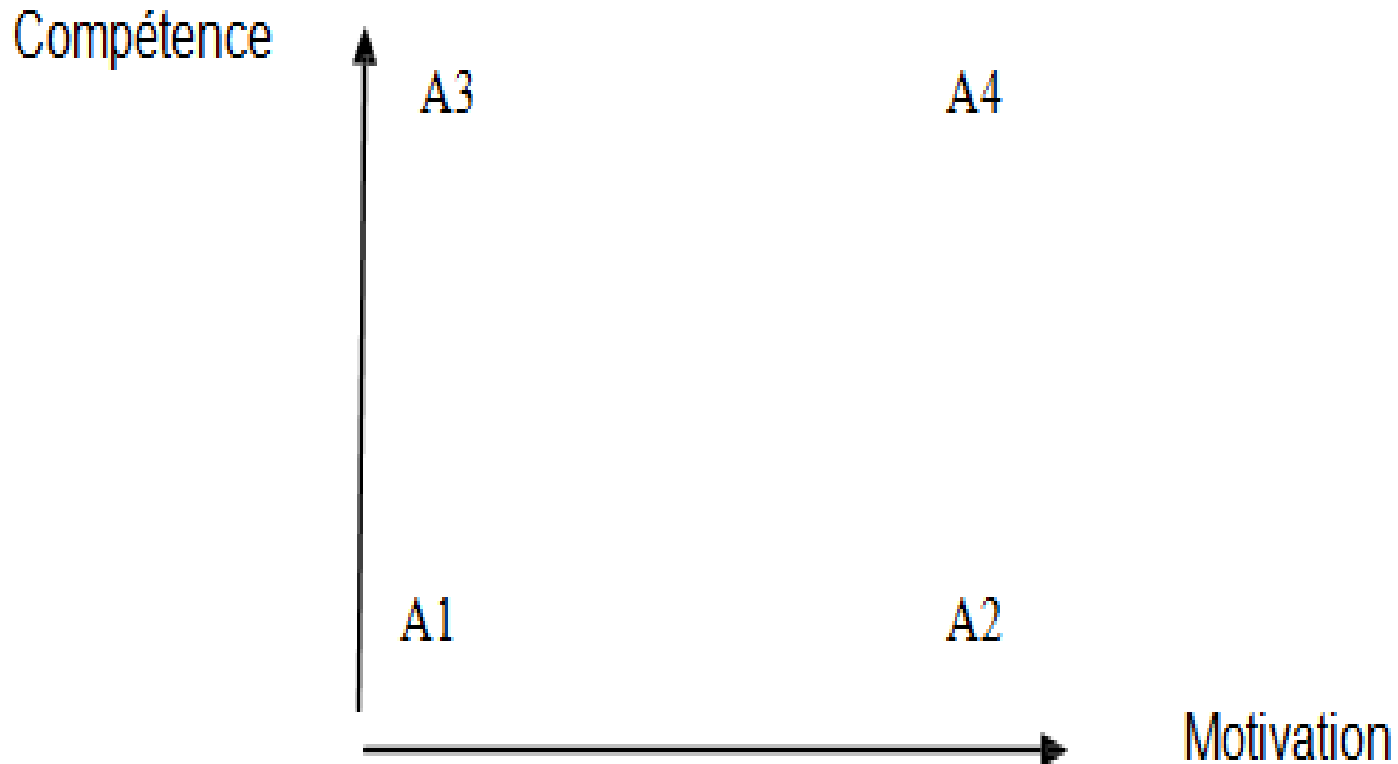


NIVEAUX DE COMPETENCE	NIVEAUX DE MOTIVATION
<b>C1: Ne sait as faire ou fait de façon insuffisante</b>	<b>M1: Refus du travail, opposition ouverte, force d'inertie.</b>
<b>C2: Sait faire des parties de travail, applique les instructions. Se trompe sur les activités trop compliquées.</b>	<b>M2: Fait ce qu'on lui dit de faire sans plus et sans empressement.</b>
<b>C3: Sait pourquoi il faut faire les activités qui définissent le travail.</b>	<b>M3: Bonne volonté, intérêt, veut comprendre.</b>
<b>C4: Peut expliquer en quoi consiste l'activité. Connait l'amont et l'aval. Anticipe et peut informer et s'informer pour concevoir l'activité.</b>	<b>M4: Dynamisme en accord avec l'entreprise et sa hiérarchie.</b>

# Management situationnel

## 1 – Définition

- Quatre niveaux d'autonomie peuvent être distingués :



# Management situationnel

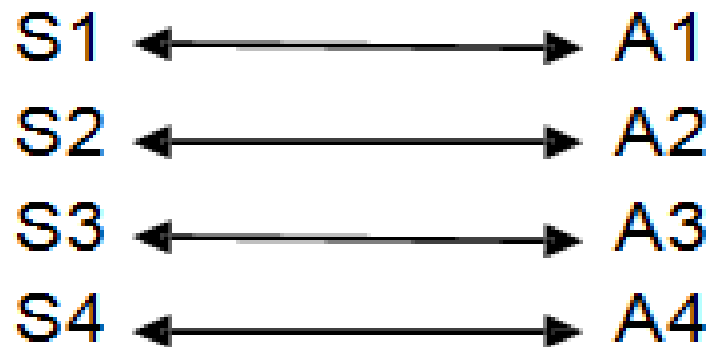
## 1 – Définition

- A1 : très faible niveau d'autonomie : la compétence de la personne est faible ou très faible. Il en est de même pour sa motivation.
- A2 : faible niveau d'autonomie : la compétence est faible mais sa motivation est importante (la personne veut bien mais elle ne sait pas encore faire)
- A3 : la personne est compétente mais sa motivation est faible ou conditionnelle.
- A4 : fort niveau de motivation : le collaborateur possède une expertise réelle ; il est motivé.

# Management situationnel

## 1 – Définition

- Le manager doit combiner différents styles de management, en fonction des collaborateurs selon les combinaisons



- Il s'efforce de faire progresser ce niveau d'autonomie en faisant évoluer son mode de management.
- Cette progression de l'autonomie du collaborateur permet d'établir de véritables contrats de délégation.

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

En fonction du niveau de motivation du collaborateur, le manager devra appliquer un style de management différent :

### M3 Participatif :

Rôle : associer - épauler

- « **Nous** parlons », « **Nous** décidons »
- Concerter, collaborer, encourager
- Échange des idées et facilite la prise de décision

### M4 Déléгатif :

Rôle : responsabiliser - déléguer

- « **Vous** parlez », « **Vous** décidez »
- Déléguer, observer, suivre, confier
- Confie les responsabilités des décisions et de leur application

### M2 Explicatif persuasif :

Rôle : entraîner - mobiliser

- « **Nous** parlons », « **Je** décide »
- Convaincre, expliquer, clarifier
- Explique ses décisions et donne l'occasion de les clarifier

### M1 Directif :

Rôle : diriger - structurer

- « **Je** parle », « **Je** décide »
- Diriger, guider, indiquer, initier
- Donne des instructions précises, et supervise étroitement le rendement

**Le meilleur manager est celui qui peut adapter son « style » à la situation et à l'individu**

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M1 : Directif

- Style consistant à :
  - Donner la direction
  - Contrôler, rappeler la direction
  - Donner des consignes
  - Définir la tâche
- C'est un management centré sur les résultats espérés
- Il n'y a pas de projet sans direction

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M1 : Directif

• Dans le système entreprise, le canal Directif correspond au contractuel :

- La loi & les règlements, les statuts
- La stratégie
- La politique (commerciale, industrielle, qualité ...)
- Les procédures
- L'information Top Down

#### **Sa force :**

Il cadre & défend le cadre contractuel

Il reste centré sur le but

#### **L'abus :**

Il devient procédurier

Et présente une faible adaptation au changement

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M2 : Persuasif (ou Informatif)

- Style consistant à :
  - Analyser & chercher à comprendre
  - Obtenir & échanger plus d'information pour mieux comprendre
  - Discuter & convaincre
- C'est un management centré sur l'information, l'expertise et les compétences théoriques
- Il n'y a pas de développement de projet sans partage d'information



# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M2 : Persuasif (ou Informatif)

- Dans le système entreprise, le canal Informatif correspond au système d'information & aux expertises :
  - Circuits d'information (affichages, intranet ...)
  - Les réunions à conventions
  - Les échanges formels (rapports, études, dossiers ...)
  - Les groupes d'expertises
  - Les brevets, recettes, secrets industriels



#### **Sa force :**

Il analyse, informe, alerte

Il est centré sur l'information et la précision

Il apporte de la puissance lorsqu'il reste centré sur les résultats à atteindre



#### **L'abus :**

Il devient argumentateur pour garder le contrôle

Il se prend pour celui qui sait (le pouvoir de l'expert)

La seule réalité valide est celle qu'il connaît

Beaucoup de discussion et peu de décisions

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M3 : Participatif

- Style consistant à :
  - Favoriser la cohésion
  - Accroître l'engagement & la motivation
  - Faire partie du tout et contribuer
  - Soutenir l'action vers l'objectif
- C'est un management centré sur les relations et le soutien
- Il n'y a pas de réussite sans cohésion

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M3 : Participatif

- Dans le système entreprise, le canal Participatif correspond au motivationnel :
- L'engagement de l'organisation envers les personnes
- Les récompenses & reconnaissances (primes, participation, intéressement, ...)
- La formation & l'accompagnement
- Les groupes de progrès, les cercles de qualité, ...
- La décision par le consensus



#### **Sa force :**

Il obtient l'engagement

Il reste centré sur les relations et l'équilibre du système



#### **L'abus :**

Il devient manipulateur par l'affectif

Les puissants bloquent la décision sous prétexte de recherche de consensus

Il oublie les statuts, les règles & les objectifs opérationnels

Défavorise la prise de responsabilité

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M4 : Délégatif

- Style consistant à :
  - Donner la responsabilité
  - Rendre autonome
  - Favoriser l'initiative
  - Saisir les opportunités
- C'est un management centré sur les opportunités à saisir
- Il n'y a pas de développement sans prise de risque

# Le management situationnel

## 2- Les style de management

### M4 : Délégatif

- Dans le système entreprise, le canal Délégatif correspond au système d'apprentissage, d'innovation et de développement :
  - La direction du développement
  - Les projets d'innovation
  - Les pépinières de projets ou de talents
  - La culture de la prise de risque (essais- erreurs autorisés)



Sa force :

C'est le pouvoir de l'action du fait accompli

L'autonomie ne se demande pas, elle se prend

L'organisation est managée par l'information remontante (mode réseau)



L'abus :

Le manager devient absent, c'est le laisser faire

Absentéisme et démotivation

# **Chapitre 3: La Motivation**

# Section I:

## L'importance du travail en équipe

## L'importance du travail en équipe

- A travers l'histoire le travail d'équipe a fait progresser les différentes civilisations.
- Le Travail d'équipe et collaboration signifie faire partie d'un groupe et travailler en collaboration avec d'autres membres en vue d'atteindre un objectif commun relié au travail.



# Travail d'équipe et collaboration

Un groupe est composé de deux personnes ou plus travaillant ensemble à l'atteinte d'un **objectif commun** relié au travail. Il peut s'agir d'une **équipe formelle** telle une section ou une unité de travail; ou d'une **équipe informelle** telle un groupe multidisciplinaire travaillant ensemble à un projet temporaire.

Les enjeux du travail d'équipe : Augmenter productivité et efficacité.

**Comment la collaboration augmente t-elle la productivité?**

# Activité :

## QU'EST CE QU'UNE EQUIPE DE TRAVAIL

### OBJECTIF:

- Découvrir les différentes dimensions du travail en équipe.

### METHODES:

- Travail en sous-groupe.
- Restitution et synthèse.

### TRAVAIL A EFFECTUER:

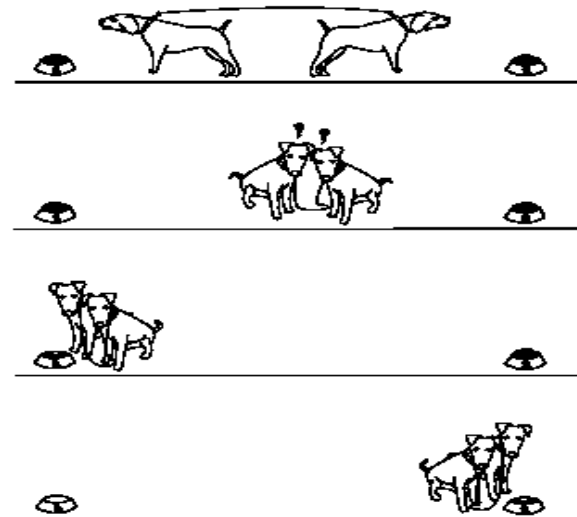
*Inscrivez sur 1 feuille les 10 a 12 mots qui vous viennent a l'esprit en réponse a la question suivante :*

*Qu'évoque pour vous le mot« équipe » ?*

## ELEMENTS DE REPONSE: Une équipe?

- Travail en commun
- Maillon dans une chaîne
- Une entité
- Le soutien
- Solidarité
- La bonne ambiance
- L'aide
- La synergie
- Conflits
- Rivalités
- Différences
- Intolérance
- Objectifs communs
- Buts
- Réussite
- Challenges
- Hiérarchie nécessaire
- Hiérarchie contraignante
- Hiérarchie impliquée
- Organisation
- Règles
- Règlement
- Contraintes
- Usages

## Qu'est ce qu'une équipe qui va bien?



- L'atteinte d'objectifs ou la production de résultats
- La satisfaction et le plaisir qu'ont les membres à faire partie de l'équipe, à leur harmonie ou à la qualité de la coordination de leurs activités

# Qu'est ce qu'une équipe qui va bien ?

## Deux niveaux d'observation

- **Contenu** : les idées et informations apportées, les solutions envisagées et retenues, etc.
- **Processus** : le déroulement de la rencontre et les facteurs qui l'expliquent

## Qu'est ce qu'une équipe qui va bien ?

- Afin que le travail en équipe soit perçu comme un avantage et un plaisir du point de vue des travailleurs, les relations à l'intérieur des groupes doivent s'avérer saines et constructives
- Les comportements qui permettent aux individus de travailler efficacement ensemble et d'entretenir des relations positives entre eux se regroupent en deux catégories.

## Les comportements productifs

- **Le soutien interpersonnel** : il réfère au « degré auquel les équipiers optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin . Concrètement, il s'agit des comportements relatifs à la coopération, à la communication, au soutien social et à la gestion de conflits.
- **La gestion du travail de l'équipe** : elle porte sur le « degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail .

## Les comportements contre-productifs

- **Le parasitisme** : il consiste à ne pas faire sa juste part du travail en espérant que les autres s'en occuperont. Au quotidien, cela consiste à ralentir le rythme de travail, à faire semblant d'être surchargé, à prendre de plus longues pauses, etc.
- **L'agression interpersonnelle** : elle correspond aux comportements qui portent atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un collègue, tels qu'ignorer, insulter ou menacer un coéquipier.



## Les comportements contre-productifs

- **La survalorisation personnelle** : elle prend différentes formes, dont celles de s'attribuer injustement tous les mérites, de dénigrer le travail de ses collègues ou de se vanter de la qualité du travail que nous réalisons comparativement aux autres.
- **L'utilisation déficiente des ressources** : elle consiste à utiliser de façon inappropriée du matériel et de l'équipement mis à la disposition du groupe de travail (ex. : gaspiller les ressources, briser le matériel, ...)

# Exemples de rôles positifs

- **Le leader**  
Stimule ,oriente, canalise les énergies.
- **L'apaiseur**  
On se tourne vers lui quand ça va mal
- **L'orienteur**  
L'utiliser lorsqu'on est perdu
- **L'expert**  
Soutien l'équipe et rassure par son expertise
- **Le secrétaire**  
Se référer à lui pour savoir où l'on est, ce qui a été dit
- **Le clarificateur**  
s'assure de la clarté des info et des missions
- **L'accélérateur**  
maintien le rythme au sein de l'équipe
- **L'« encourageur »**  
Lui demander à l'occasion son avis sur un projet, une intervention
- **Le leader institutionnel (investie de l'autorité)**  
Est souvent l'animateur

# Les rôles négatifs

- **Le critiqueur**  
Critique l'action des autres sans proposer de solutions
- **Le freineur**  
s'efforce à ralentir l'élan de l'équipe
- **Le pessimiste**  
se focalise sur les aspects négatifs
- **Le joyeux**  
Le ramener à l'ordre
- **L'opposant systématique**  
Le freiner sans le dévaloriser
- **L'agressif dominateur**  
Veut imposer son hégémonie sur l'équipe.
- **L'indifférent**  
Ne se sent pas concerné.
- **Le prétentieux**  
Valorise son action au dépend de celle des autres
- **Le manipulateur**  
Ne joue pas franc jeu.

# **Les raisons de la formation des groupes**

## **Les besoins individuels**



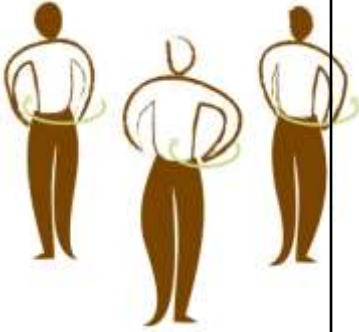
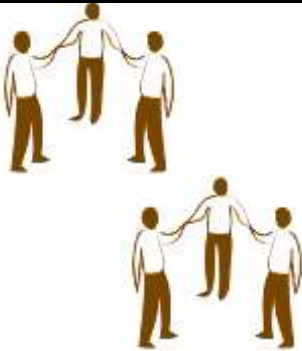

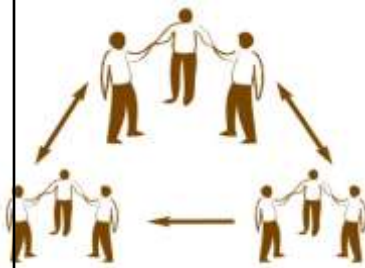
**Besoin d'affiliation**  
**Besoin d'identification**  
**Besoin de sécurité**  
**Besoin d'estime**  
**Besoin de comparaison  
sociale**  
**Besoin de coopération**

## **La nature des groupes**



**La similitude des attitudes et  
de l'expérience**  
**Les personnalités  
compatibles**  
**La possibilité d'interaction**

# L'équipe est un organisme vivant

			
Enfance	Adolescence	Age Adulte	Age mur
Formation	Confrontation	Etablissement des règles internes	Productivité

# **Les quatre moments dans l'appropriation du changement et dans la construction de l'équipe.**

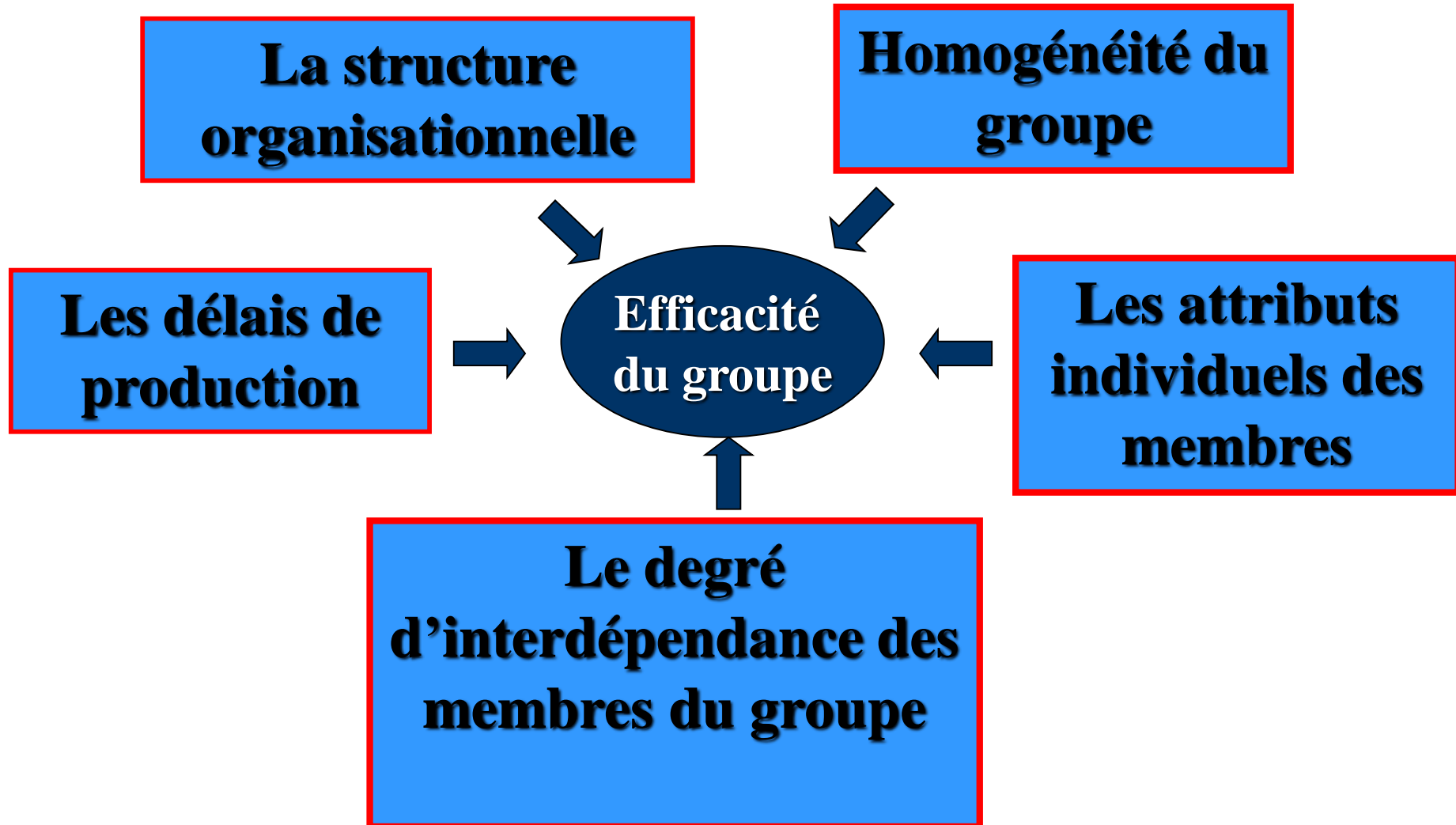
Stade 1. La formation de l'équipe ou la petite enfance

Stade 2. La recherche d'équilibre dans l'équipe  
ou période de confrontation,

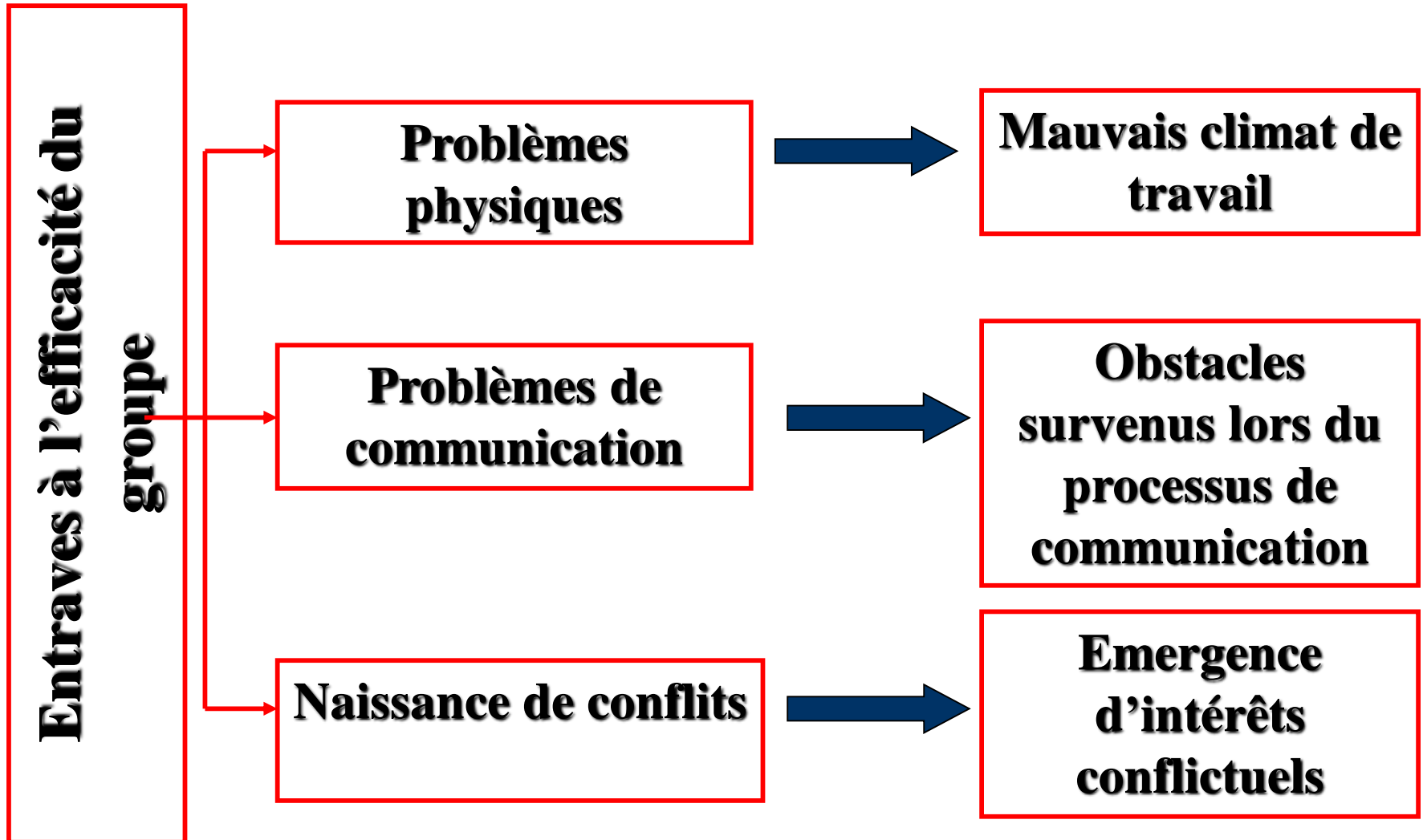
Stade 3. L'établissement des règles du jeu dans l'équipe  
ou l'âge adulte,

Stade 4. La productivité dans l'équipe ou l'âge mur.

# Les conditions d'efficacité d'un groupe







# Les entraves à l'efficacité du groupe





# Style de leadership

			
<p>Groupe: enfance</p>	<p>Équipe: adolescence</p>	<p>Équipe: Age adulte</p>	<p>équipe performante: âge mûr</p>
<p>Style 1 Directif</p>	<p>Style 2 Supporter</p>	<p>Style 3 Coach</p>	<p>Style Délégatif</p>

# Les réponses de gestion

<b>1. Enfance</b> <b>La formation</b>	<b>Besoin de sécurité: information sur le rôle et la place dans l'équipe</b>	<b>Mettre l'accent sur la tâche.</b>
<b>2. Adolescence</b> <b>La confrontation</b>	<b>Besoin d'affirmation, appartenance, estime, encadrement</b>	<b>Mettre l'accent sur le climat</b>
<b>3. Adulte</b> <b>Le développement</b>	<b>Besoin d'autonomie, de responsabilité, de reconnaissance professionnelle</b>	<b>Mettre l'accent sur le Climat entre les membres de l'équipe;</b>
<b>4. Age Mûr</b> <b>La maturité</b>	<b>Besoin d'intégration dans l'équipe, d'implication % aux objectifs, d'appartenance</b>	<b>Mettre l'accent sur le processus.</b>

**Section II:**  
**Développer l'autonomie et la motivation de l'équipe**

# Satisfaction et motivation

La satisfaction au travail se mesure par le degré auquel des individus perçoivent qu'ils sont récompensés équitablement par divers aspects de leur travail et par l'organisation à laquelle ils appartiennent:

- la satisfaction intrinsèque (liée à l'accomplissement du travail)
- la satisfaction extrinsèque (liée aux conséquences réelles ou anticipées du travail)



# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## 1- Satisfaction et Motivation

### Motiver à agir

Etat actuel



Etat désiré

**Ecart** → **Tension** → **Action**



**Motivation** = La force psychique et mentale qui pousse à agir

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 3 Approches pour générer la motivation:

#### 1. Par la **stimulation** :

=> approche externe

- Approche taylorienne : paiement aux pièces

#### 2. Par les **besoins** :

=> processus interne de satisfaction

- c'est la fameuse pyramide de Maslow

#### 3. Par les **critères** :

=> Critère (sens donné à l'engagement) + Contexte

- Penser non pas en termes de **causes** ("pourquoi"), mais de **buts** ("pour quoi") sur la bases des **critères** adoptés par l'individu

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 1. Par la **stimulation** :

=> approche externe

- Approche taylorienne : paiement aux pièces

### Approche taylorienne :

TAYLOR a soutenu que le salarié n'est motivé que par le salaire  
or:

⇒ le salaire ne permet que de satisfaire des  
besoins matériels.

⇒ dans l'Organisation Scientifique du Travail  
(OST), la rémunération n'est

conditionnée que par le rendement.

⇒ manque de considération pour la personne.

Ne pas réduire l'homme au travail à l'homme *œconomicus*  
taylorien dont le ressort principal est le gain d'argent.

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

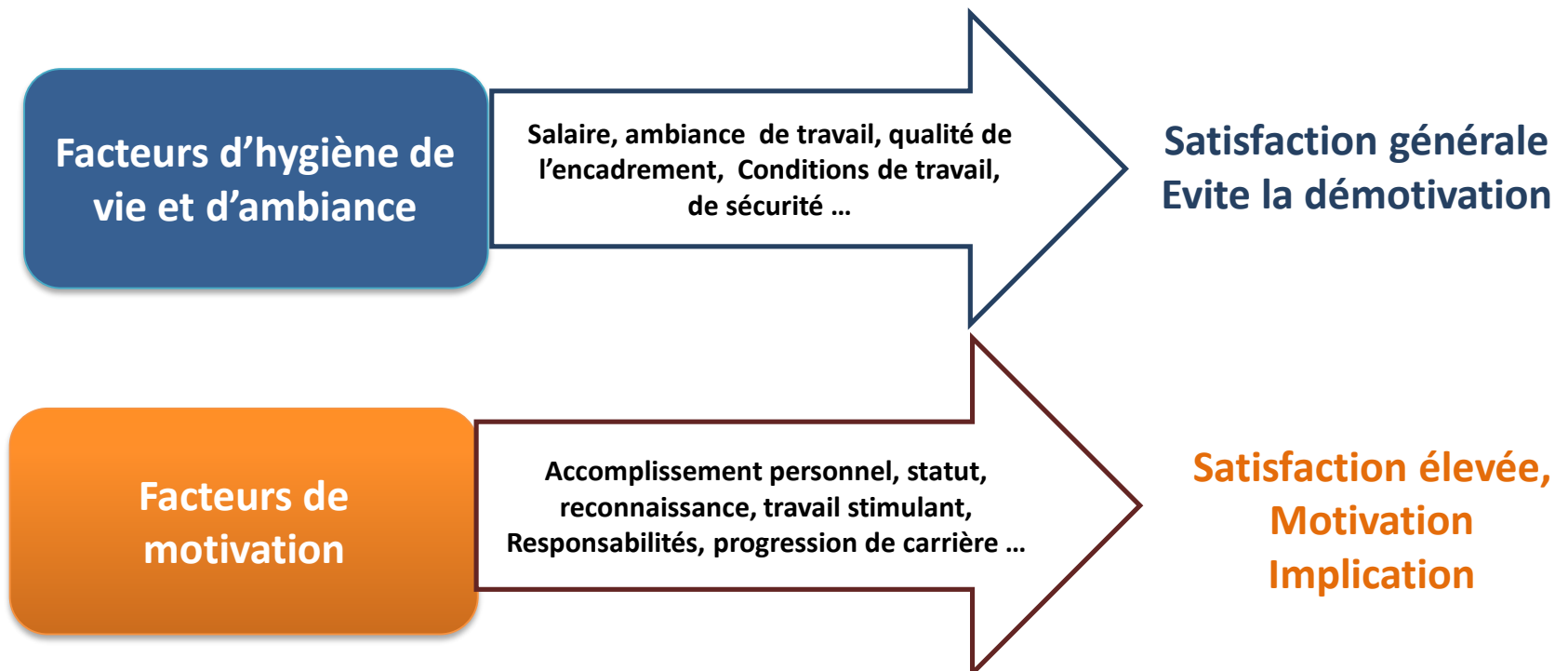
## Satisfaction et Motivation

### 2. Par les **besoins** :

- => processus interne de satisfaction
- c'est la pyramide de Maslow.

## Approche Relations Humaines:

### La théorie des deux facteurs selon Frederick Hertzberg





# Les 7 valeurs de F. HERZBERG

1. Avoir un travail intéressant incluant la variété.
2. Connaître la nature du travail effectué et la manière dont il est effectué.
3. Apprendre en travaillant et se former en permanence.
4. Disposer de zone de décision et d'initiative dans son travail.
5. Etre reconnu à l'intérieur de l'entreprise.
6. Situer son travail par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise.
7. Viser un devenir concrétisable par une promotion ou sous d'autres formes

# Les leviers de la motivation

- Exploiter les talents
- La considération
- L'intérêt matériel
- Le plaisir au travail
- La fierté d'appartenance
- L'action vers le haut
- La responsabilisation et un nouveau leadership

## **La motivation : un mouvement entre le besoin et le désir**

- **Les talents physiques** : la santé, la force, la résistance.
- **Les talents intellectuels** : L'intelligence, la mémoire, la créativité.
- **Les talents de caractère** : l'énergie, le dynamisme, la volonté, la loyauté.
- **Les talents émotionnels** : la sociabilité, l'amabilité, l'altruisme.

# Les 2 dimensions de la motivation

## **EXTRINSEQUE**

- Cadre de travail
- Félicitations
- Augmentation de salaire
- Primes
- Avantages en nature
- Entourage prof.

## **INTRINSEQUE**

- Qu'est-ce qui me fait bouger ?
- Le « starter » du lundi matin !
- Les valeurs

# Indicateurs

- Qualité
- Productivité
- Respect des délais
- Créativité
- Participation à la vie de l'entreprise
- Absentéismes et retards
- Conflits
- Plaintes et doléances
- Court-circuits d'information
- Hyperactivité syndicale

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

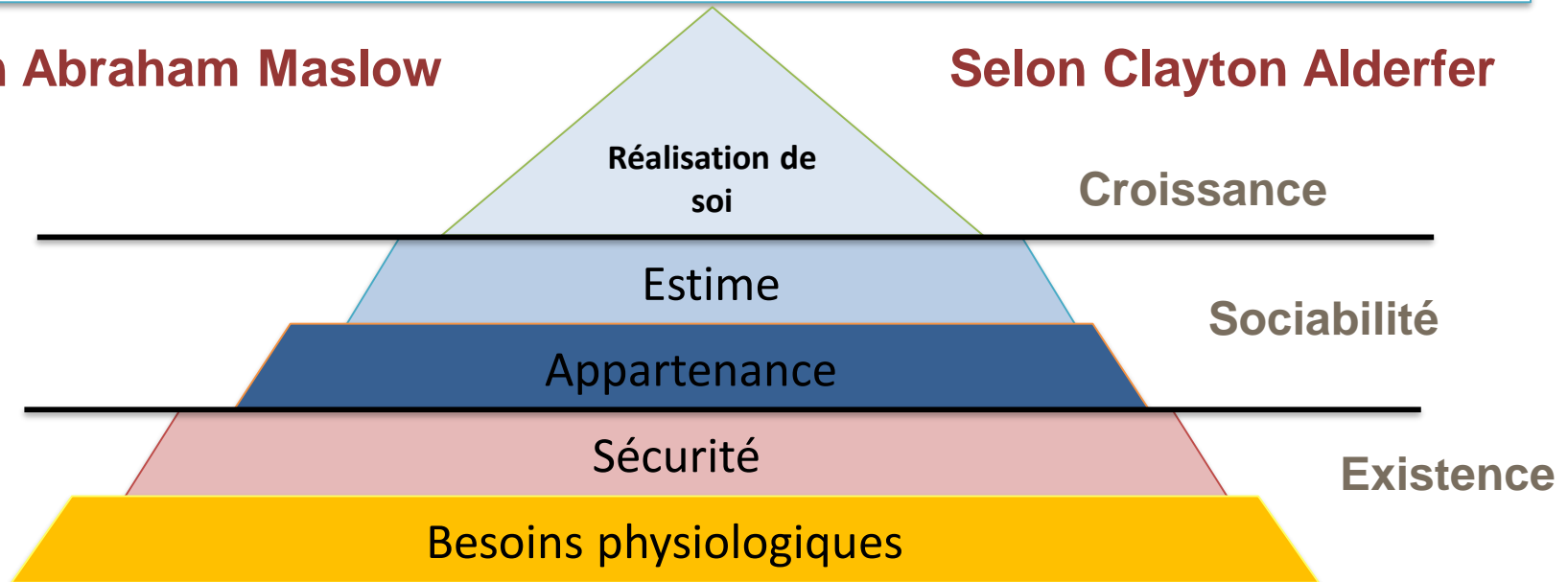
## Satisfaction et Motivation

### 2. Par les **besoins** :

- => processus interne de satisfaction
- c'est la pyramide de Maslow.

**Selon Abraham Maslow**

**Selon Clayton Alderfer**



**Mettre en avant le contenu et l'intérêt du travail (au-delà de la question des conditions de travail) et agir sur les sources de motivation.**

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 2. Par les **besoins** :

- => processus interne de satisfaction
- c'est la pyramide de Maslow.

#### Limites du modèle de l'approche RH:

- L'universalisme du modèle ne prend en compte ni les différences individuelles, ni les différences culturelles, ni surtout le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les acteurs, ni leurs logiques stratégiques personnelles.
- Le modèle n'explique ni la démotivation des individus quand tous les besoins d'un niveau sont satisfaits ni leur désintérêt pour le niveau supérieur.

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 3. Par les **critères** :

3. Identifier le critère (non pas pourquoi mais pour quoi ?)

—créer les conditions de la motivation, le contexte adapté

**=> Critères + contexte = motivation**

#### Exemples de critères

Ambition

Appartenance

Clarté

Confiance

Conformisme

Confort

Créativité

Curiosité

Défi

Désintéressement

Développement de soi

Difficulté

Ecoute

Efficacité

Entente

Générosité

Harmonie

Honnêteté

Honneur

Indépendance

Initiative

Intégrité

Joie

Liberté

Loyauté

Nouveauté

Obéissance

Ordre

Organisation

Originalité

Ouverture aux autres

Passion

Persévérance

Pouvoir

Professionnalisme

Progression

Réalisation de soi

Reconnaissance

Respect

Responsabilité

Réussite

Rigueur

Sécurité

Solidarité

Utilité



# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## 1- Satisfaction et Motivation

### 3. Par les **critères** :

3. Identifier le critère (non pas pourquoi mais pour quoi ?)

—créer les conditions de la motivation, le contexte adapté

=> *Critères + contexte = motivation*

### Comment créer la motivation?

D'après l'approche par les critères, la motivation a une origine interne à l'individu.

Le management consiste donc à:

⇒ Identifier et créer les conditions de la motivation

⇒ Plus de « recette » de motivation mais une équation : Critères +  
contexte = motivation

*Exemple: Ne pas mettre quelqu'un dont les critères sont l'apprentissage, la prise de risques, et le travail en équipe sur une mission en solitaire, facile et sans enjeu fort. Le résultat serait le désintérêt,... démission.*

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 3. Par les **critères** :

3. Identifier le critère (non pas pourquoi mais pour quoi ?)

—créer les conditions de la motivation, le contexte adapté

=> *Critères + contexte = motivation*

### Comment trouver les critères?

Commencer par éclaircir sa propre motivation

⇒ Revenir sur ses expériences vécues, faire de l'introspection

Comprendre la motivation des autres

⇒ Observer le comportement quotidien : indices

⇒ Écouter, maintenir un contact informel, poser des questions

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### 3. Par les **critères** :

3. Identifier le critère (non pas pourquoi mais pour quoi ?)

—créer les conditions de la motivation, le contexte adapté

=> *Critères + contexte = motivation*

### Comment trouver les critères?

De la motivation individuelle à la dynamique de groupe

⇒ Créer une identité de groupe

⇒ Faire émerger les différences crée une dynamique, utiliser les autres groupes comme benchmark

⇒ Dialoguer, décider ensemble,

• Critères partagés + vision de l'avenir ⇒ motivations ⇒ actions

⇒ ...

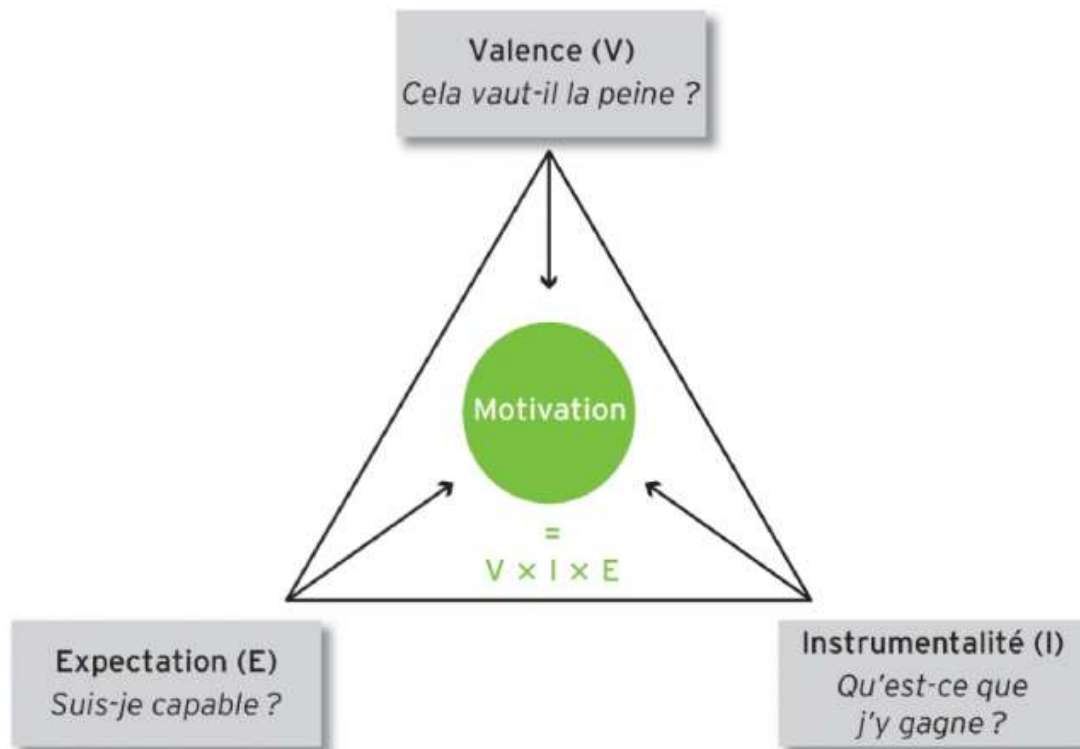
# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### Approche par les attentes : V. Vroom

L'approche Vroom dépasse les classiques réflexions sur la satisfaction des besoins. Elle va au-delà de l'approche de Maslow et d'Herzberg.

### Le processus motivationnel selon Vroom :



# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

La motivation dépend d'un processus complexe à 3 dimensions : la valence, l'expectation, l'instrumentalité.

1. Expectation (E) : l'attente de pouvoir réaliser des objectifs ; penser être capable d'atteindre les objectifs ;
2. Instrumentalité (I) : la probabilité d'être récompensé en fonction de la performance ;
3. Valence (V) : l'attrait ressenti vis-à-vis des objectifs fixés ; quelle valeur le collaborateur leur accorde-t-il ?

**Equation de Vroom: Motivation (M) = V x I x E.**



# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

Application de l'équation de Vroom sur la motivation

$$M = V \times I \times E.$$

⇒ la motivation au travail dépend des attentes du collaborateur quant à la réalisation des objectifs de performance grâce aux efforts fournis;

⇒ Ces attentes inciteront le collaborateur à agir s'il perçoit l'instrumentalité de son action, c'est-à-dire la possibilité de recevoir une récompense " significative « ;

⇒ Les attentes et l'instrumentalité " produiront " de la motivation si le collaborateur ressent un attrait à l'égard des objectifs fixés.

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

Il s'agit bien d'une multiplication de chaque facteur et non d'une addition : si une des trois dimensions est faible elle fera considérablement baisser, voire annuler la motivation, même si les deux autres dimensions sont fortes.

Si l'un des facteurs V, I ou E est négatif, la motivation est nulle!

# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

Le manager doit agir sur les 3 déterminants de la motivation :

⇒ **Niveau d'expectation (E) :**

Le manager doit sentir si le collaborateur, grâce aux efforts qu'il va fournir, s'attend réellement à réaliser les objectifs fixés. Cela signifie aussi que des objectifs perçus par le collaborateur comme inatteignables créeront de la motivation.



# Développer l'autonomie et la motivation de son équipe

## Satisfaction et Motivation

### ⇒ Niveau de valence (V) :

Le manager doit sentir la valeur que le collaborateur accorde aux objectifs. Ces objectifs ont-ils un sens pour le collaborateur, autrement dit, les objectifs valent-ils la peine qu'il va se donner, valent-ils la peine qu'il s'active ?

### ⇒ Niveau de l'instrumentalité (I):

Le manager doit envisager une instrumentalité équitable (récompense significative): celle ressentie comme telle par le collaborateur !

Merci de votre attention