

# ENCADRER UNE EQUIPE

## 3 MISSIONS FONDAMENTALES

1

**ASSEOIR LA LEGITIMITE**  
de Responsable :  
Relations, compétences,  
statut...

2

**GERER L'AVENIR** en définissant ou  
clarifiant des orientations et des  
objectifs clairs

3

**ANIMER UNE EQUIPE** ou créer une  
dynamique : missions et rôles du  
manager.

# MANAGER : 3 Possibilités

METIERS	PRIORITES	CARACTERISTIQUES
<b>Manager Stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir et incarner une politique de M.T.</li><li>• Assurer la pérennité économique et financière.</li><li>• Constituer une collectivité humaine soudée et en développement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visionnaire,</li><li>• Relationnel,</li><li>• Décideur.</li></ul>
<b>Manager de Managers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Créer » un encadrement opérationnel efficace,</li><li>• Etre un « exemple » de manager,</li><li>• Faire vivre un système de suivi, de pilotage et de reporting performant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership/ faire autorité avoir de l'ascendance,</li><li>• Rigueur,</li><li>• Sens du résultat.</li></ul>
<b>Manager opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animer au quotidien les équipes,</li><li>• Former ses collaborateurs,</li><li>• Etre référent au plan de ses propres réalisations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communicant,</li><li>• Maîtrise technique des activités principales de son unité,</li><li>• Animer l'équipe.</li></ul>

# ASSEOIR SA LEGITIMITE

## I. LA LEGITIMITE REPOSE SUR 3 PILIERS :

- **Une qualité et un réseau de relations basée sur :**
  - Le positionnement,
  - Les attitudes,
  - La dynamique.
- **Les compétences :**
  - Techniques,
  - Organisationnelles,
  - De communicateur.
- **Un cadre :**
  - Textes,
  - Statut.....

## LES QUALITES d'un responsable

- S'engager et tenir ses engagements
- Développer de la cohérence
- Faire part de ses valeurs à l'équipe et à l'extérieur
- Gérer l'équipe en terme de résultats
- Organiser le feed-back de l'équipe
- Donner de la reconnaissance positive
- Faire confiance
- Développer de la flexibilité comportementale
- Donner du sens

# Les styles de management

## **Style M1 : Directif**

- Objectif : Structurer
- Très organisationnel
- Peu relationnel
- Les décisions sont prises par le manager (même si il y a consultation)
- Des faits, des chiffres.
- Organisation, planification, contrôle
- Je.

## **Style M2 : Persuasif**

- Objectif : Mobiliser
- Très organisationnel
- Très relationnel
- Consultation pour décision
- Explication, persuasion conviction
- Je + nous

# Les styles de management

## **STYLE M3 : Participatif**

- Objectif : Associer
- Peu organisationnel
- Très relationnel
- Ecoute, conseil
- Négociation
- Je + Vous + nous.

## **STYLE M4 : Délégatif**

- Objectif : Responsabiliser
- Peu organisationnel
- Peu relationnel
- Responsabilité, Initiative,
- Délégation
- Vous + nous.

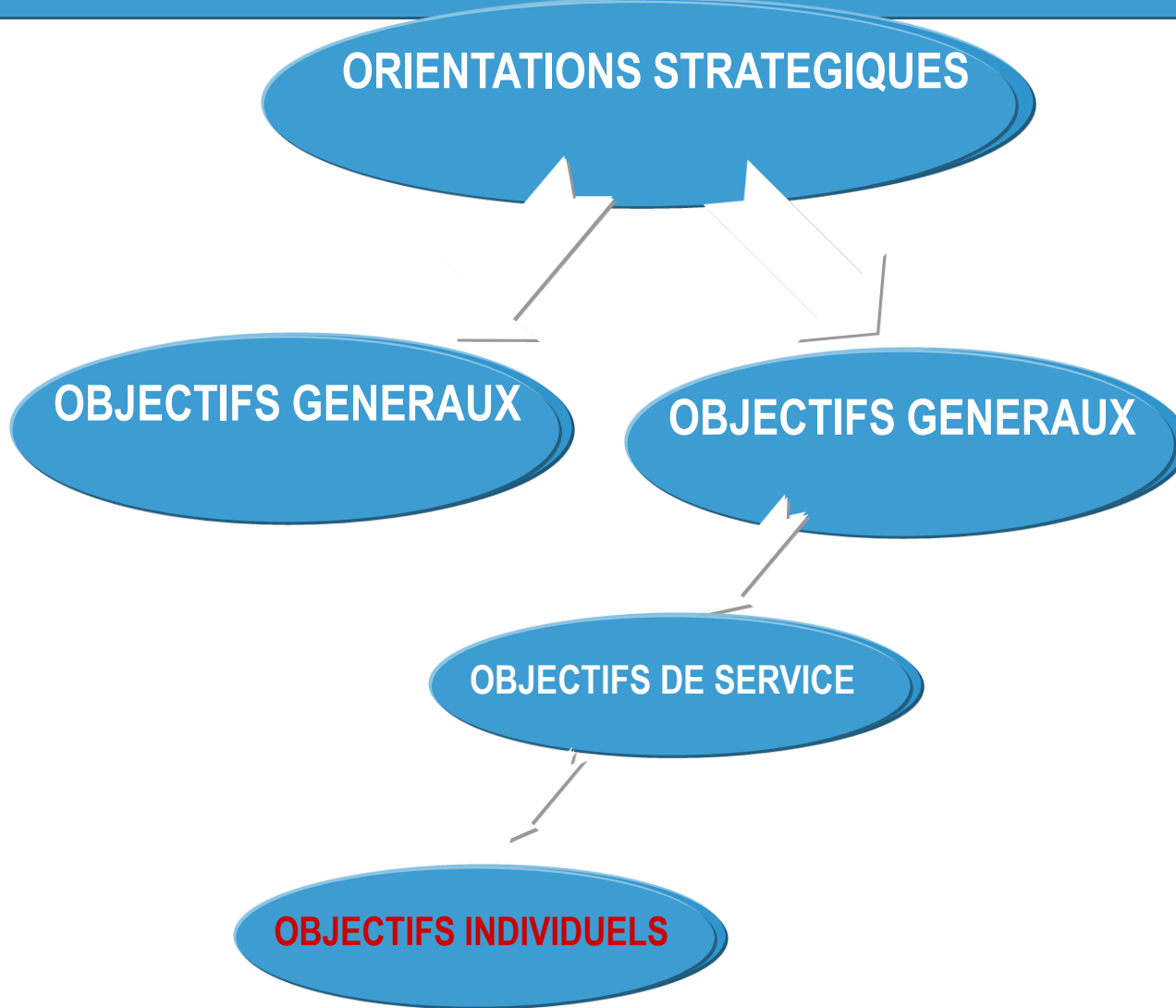
# LES RÔLES DU MANAGER

## II. MISSIONS DE GESTION

- Anticiper :
  - Connaître les grandes orientations,
  - Informer sur les orientations à moyen terme.
- Prévoir :
  - Définir les objectifs,
  - Les échéanciers,
  - Etablir des indicateurs concrets.
- Organiser : Il s'agit pour le cadre de :
  - Appliquer les objectifs fixés,
  - Fixer les règles du jeu,
  - Donner et adapter les moyens selon le contexte,



# OBJECTIFS DE CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE SERVICE



# QUALITE D'UN OBJECTIF

**Spécifique**

**Mesurable**

**Acceptable,  
Ambitieux**

**Réaliste**

**Défini dans le Temps**

# LES RÔLES DU MANAGER

## III. MISSIONS D'ANIMATION

- Motiver les acteurs :
  - La motivation est « ce qui pousse à l'action » soit « l'ensemble des motifs qui expliquent un acte ».
  - Plusieurs écoles se sont penchées sur ce qu'est la motivation dont :
    - Approches : psychanalytiques (ou de la frustration à la satisfaction),
    - Approches comportementales (une satisfaction obtenue entraîne une nouvelle envie de satisfaction),
    - Approches sociales (le fait d'être observé par autrui augmente les performances)...
  - Les managers doivent intégrer les expériences, observations quotidiennes de ce qui est ou non motivant pour les personnels.

# La motivation

1. **La QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL + Besoins ECONOMIQUES**
  - **Salaires – Primes – Avantages (CE)**
  - Obtenir des moyens en matériel, locaux, etc...
  - Rendre le cadre de vie agréable : décors, plantes, etc...
  - Se soucier de l'ergonomie de certains postes.
  - Favoriser la liberté de choix des rythmes de travail.
  - Faire adopter si possible des formules alternatives (horaires décalés).

# La motivation

1. **La QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL + Besoins ECONOMIQUES**
  - Définir des priorités claires entre les différentes missions et les objectifs des collaborateurs.
  - Etre attentif aux symptômes de stress excessif.
  - Proposer éventuellement des "coupures", ménager l'efficacité à long terme.
  - Former ses collaborateurs à une meilleure gestion de leur temps. Faire évoluer les règles du jeu dans un sens positif à cet égard.

# La motivation

## 2. La SECURITE ET LA STABILITÉ FACTEUR DE SATISFACTION.

- Informer sur le service, l'établissement, son évolution, sa stratégie, ses actions internes (réorganisations, technologies ou métiers nouveaux, etc).
- Assurer un rôle de relais vis-à-vis de l'environnement et faire comprendre ce rôle.
- Fixer des objectifs réalistes, définir et exposer des moyens de mesure des résultats.
  - pour chacun: objectifs, missions,...
  - pour tous : priorités du service, image de marque, réactions face aux différents partenaires

# La motivation

## 2. La **SECURITE ET LA STABILITÉ FACTEUR DE SATISFACTION.**

- Limiter l'arbitraire au strict nécessaire. Quand on ne peut l'éviter, s'efforcer d'expliquer, de donner un sens aux mesures prises, et si possible de délivrer une information préalable (ex : réorganisation).
- Définir clairement et expliquer ses valeurs, ses attentes, ses priorités.
- Définir le plus clairement possible, dans un langage adapté aux collaborateurs, les risques encourus dans leurs postes, dans le service, dans l'entreprise.

# La motivation

## 3. L'APPARTENANCE

- Constituer un "esprit de corps", cultiver son charisme personnel, instituer des rituels, donner un sens au travail et au devenir collectif, faire partager les réussites, etc...
- Favoriser les échanges d'information sur le service, le groupe, les personnes (revue de service, réunions informelles, repas en commun, etc...).
- Expliquer le projet de service, ses options, ses valeurs dans des termes accessibles à tous et montrer la place de l'équipe dans l'ensemble.
- Faire des présentations du service auprès des autres unités.
- Jouer des associations entre personnes sur des projets, des missions (créer des équipes, favoriser des rotations, des échanges, ...), favoriser les contacts entre métiers différents,
- Offrir des possibilités de contacts à l'extérieur du service (partenaires autres services, ...).
- Réguler les conflits (jouer les médiateurs, recentrer sur l'intérêt commun...).
- S'assurer de ce que chaque collaborateur a bien trouvé sa place, son rôle dans le service, est apprécié, intégré au groupe et connaît bien lui-même le rôle et la place des autres.
- L'aider au besoin à se situer par rapport au service (entretien annuel, contacts informels).



# La motivation

## 3. L'APPARTENANCE

- Constituer un "esprit de corps", cultiver son charisme personnel, instituer des rituels, donner un sens au travail et au devenir collectif, faire partager les réussites, etc...
- Favoriser les échanges d'information sur le service, le groupe, les personnes (revue de service, réunions informelles, repas en commun, etc...).
- Expliquer le projet de service, ses options, ses valeurs dans des termes accessibles à tous et montrer la place de l'équipe dans l'ensemble.
- Faire des présentations du service auprès des autres unités.
- Jouer des associations entre personnes sur des projets, des missions (créer des équipes, favoriser des rotations, des échanges, ...), favoriser les contacts entre métiers différents,
- Offrir des possibilités de contacts à l'extérieur du service (partenaires autres services, ...).
- Réguler les conflits (jouer les médiateurs, recentrer sur l'intérêt commun...).
- S'assurer de ce que chaque collaborateur a bien trouvé sa place, son rôle dans le service, est apprécié, intégré au groupe et connaît bien lui-même le rôle et la place des autres.
- L'aider au besoin à se situer par rapport au service (entretien annuel, contacts informels).

# La motivation

## 4. La RECONNAISSANCE

- Rendre visible le circuit de reconnaissance.
- Récompenser les réussites par différents moyens : stimulants verbaux, aide à l'évolution.
- Savoir formuler des remarques fondées pour donner leur vraie valeur aux stimulants positifs.
- Favoriser les réussites individuelles et les faire connaître dans et hors du service.
- Obtenir de l'institution des moyens de reconnaissance exceptionnels (primes, formations, etc).
- Informer le plus rapidement possible sur les résultats.
- Apprendre aux collaborateurs à recevoir positivement les marques de reconnaissance.
- Proposer des défis adaptés au potentiel des individus.
- Stimuler l'émulation interne.
- Ecouter les avis, opinions, désirs des collaborateurs et en tenir effectivement compte (répondre aux questions posées, accepter, infléchir ses décisions, négocier des aménagements, faire participer à certaines décisions...)
- Reconnaître les collaborateurs dans toutes leurs spécificités (ethniques, culturelles, etc)

# La motivation

...avec une finalité:

## 5. La REALISATION :

Un salarié en réalisation =

Investissement +++

avec bénéfice (efficacité / efficience)  
maximum

pour l' entreprise.

# La Délégation

- Déléguer

*« La délégation est une méthode d'organisation qui consiste pour un responsable à confier à un subordonné la réalisation d'objectifs élaborés en commun, en lui laissant une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes, à l'intérieur d'un cadre défini, en l'assistant dans les difficultés rencontrées, et en faisant le point sur les résultats dans le cadre de procédures de contrôle dont les modalités et la fréquence sont définies à l'avance ».*

# La délégation

- Pourquoi déléguer ?
  - Pour se consacrer à l'évolution
  - Pour développer la motivation des collaborateurs
  - Pour gagner en efficacité
- Le but de la délégation : rapprocher la décision de l'exécution :
  - Raccourcir les délais de réponse aux problèmes,
  - Permettre la prise en compte des données du terrain,
  - Accroître l'efficacité par la responsabilisation.
- Philosophie de la délégation :
  - La confiance se construit,
  - La vigilance est une précaution,
  - La délégation est un contrat.

# La délégation

## LES OBSTACLES :

- Crainte de perdre du pouvoir,
- Manque de confiance en ses collaborateurs,
- Peur de prendre des risques,
- Peur du changement,
- Penser : « qu'un bon chef » doit être débordé de travail,
- Habitude de tout faire et tout contrôler,
- Peur de perdre son autorité....

# La délégation

Un état d'esprit :

- Avoir confiance dans les ressources humaines,
- Accepter les erreurs,
- Accepter que les choses soient conduites d'une manière différente de la sienne,
- Etre réaliste sur les possibilités de ses collaborateurs et sur les risques pris,
- Faire un effort : il est contre nature de faire accomplir par un autre ce que l'on réaliserait soi-même
  - Le délégataire acquiert par la délégation un sentiment d'autonomie, de responsabilité et de motivation très fort.

# La délégation

- **A qui déléguer :**

- A un collaborateur direct,
- A une personne compétente ou susceptible de le devenir,
- A une personne à qui vous faites confiance,
- A une personne motivée qui demande à prendre des initiatives,
- A une personne en voie de démotivation...

- **Quoi déléguer :**

- Ce qui peut être délégué :
  - Tout ce qu'un de vos collaborateurs est en capacité de faire,
  - Tout ce qu'un collaborateur peut faire aussi bien voir mieux que vous.
- Ce qui ne peut pas être délégué : le rôle propre du responsable soit :
  - Les orientations fondamentales à moyen et long terme,
  - Les choix essentiels en matière d'organisation et de gestion des hommes,
  - Les relations clés avec l'extérieur, la hiérarchie ou les autres services,
  - L'arbitrage en cas de tension majeure,
  - Le contrôle des points clés...



# La délégation

- **La préparation :**
  - Réaliser un état des lieux de son poste,
  - Identifier le « déléguable »
  - Choisir le délégataire en fixant :
    - Les objectifs visés,
    - Le champ et les limites de la délégation,
    - Les modalités de contrôle,
    - Le rôle de chacun...

# La délégation

- **Pendant la délégation**

- Le collaborateur doit :
  - Agir dans le cadre de sa délégation,
  - S'auto contrôler,
  - Participer aux contrôles dont les dates et les modalités ont été prévues,
  - En cas d'imprévu grave, déclencher lui-même la procédure de contrôle.
- Vous devez :
  - Laisser agir seul votre collaborateur en respectant son droit à l'erreur,
  - Ne pas intervenir en dehors des procédures de contrôle prévues ou demandée par votre collaborateur,
  - Dans le cadre des procédures de contrôle bilan, faciliter l'exercice de la délégation en assistant votre collaborateur par une attitude de conseil et de soutien.

# La délégation

- **A la fin de la délégation**
  - Analyser les écarts entre le prévu et le réalisé,
  - Tirer des conclusions de l'expérience pour la suite.

# LES RÔLES DU MANAGER

## Former

- Comme moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des connaissances,
- Comme contribution à l'efficacité collective,
- Comme prévention aux inadaptations

## Communiquer, Informer

factuelle,

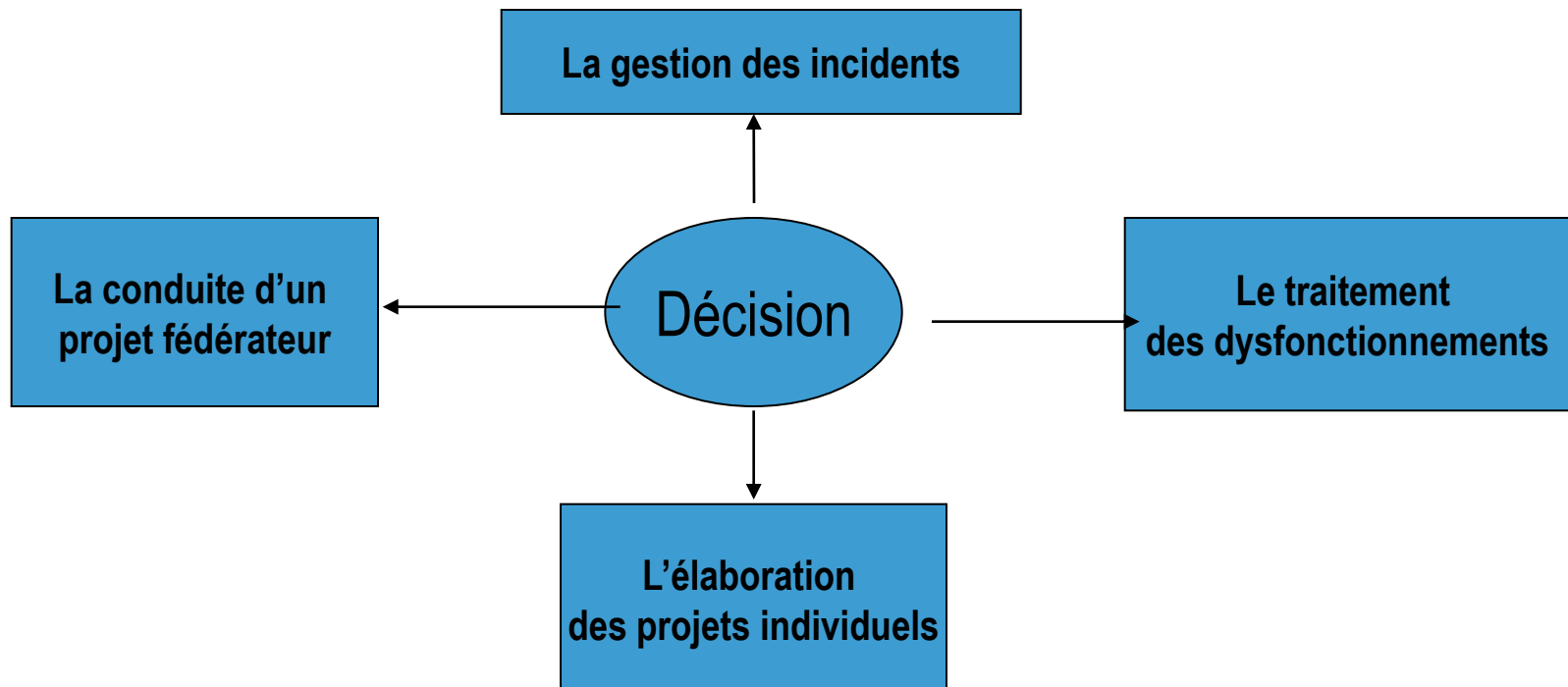
- Les briefings sont nécessaires et « échéancés »,
- La réunion : lieu de support de circulation de l'information.
- Communiquer en tant que rep

# LE SYSTEME D'INFORMATION et DE COMMUNICATION

NATURE DE L'INFORMATION	OUTIL DE MANAGEMENT
<p>1. L'information opératoire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factuelle,</li> <li>• Courte durée de vie</li> <li>• Saturante</li> <li>• Nécessaire à l'homogénéité</li> </ul>	<p>1. Le briefing d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebdomadaire</li> <li>• Courte durée</li> <li>• 5 participants</li> <li>• Animation directive</li> </ul>
<p>2. L'information intégratrice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytique,</li> <li>• Durable,</li> <li>• Nécessite décision et plan d'action,</li> <li>• Porte sur un dysfonctionnement.</li> </ul>	<p>2. La réunion de service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuelle ou bi mensuelle,</li> <li>• Monothématique,</li> <li>• Avec les collaborateurs directs (12 personnes),</li> <li>• Animation participative pour décision collégiale.</li> </ul>
<p>3. L'information motivationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porte sur la relation et non sur le contenu,</li> <li>• Individuelle,</li> <li>• Exprime le contrat managérial,</li> <li>• Agit sur les efforts, les attitudes et les comportements</li> </ul>	<p>3. L'entretien individuel de management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Annuel pour la maîtrise du métier (régulation, facilitation, production)</li> <li>• Dialogue et communication approfondis</li> <li>• Négociation d'axes de progrès</li> <li>• Définition et suivi des actions à mettre en œuvre. = Temps d'investissement</li> </ul>

# LES RÔLES DU MANAGER

- Décider : La décision est au cœur de l'action dans les choix à réaliser
  - L'arbitrage est quotidien à travers les règles du jeu = cohésion / jeu d'influence.
  - La décision engage le manager opérationnel dans :



# LES RÔLES DU MANAGER

- Suivre constitue la concrétisation des engagements du manager.
  - Le respect rigoureux des objectifs,
  - Les réajustement possibles en cours de projet,
  - L'analyse de l'écart entre le prévu et le réalisé...

Evaluer C'est reconnaître et considérer le travail réalisé par l'individu ou l'équipe.

- Mise en place d'entretiens d'évaluation,
- Mise en place de support d'évaluation...

# LES RÔLES DU MANAGER

## COORDONNER :

c'est mettre en place un management Partagé, en assurant le lien et le sens entre les :

- Espaces géographiques
- Acteurs et partenaires institutionnels ou non
- Différents domaines de compétences et secteurs d'intervention.



# LES RÔLES DU MANAGER

**COLLABORER** : travailler en ensemble en élargissant son champs relation :

- Travail interservices.
- Travail avec des experts de domaines différents (gestionnaires, conseillers en formation).

# LES RÔLES DU MANAGER

## ○ **NEGOCIER :**

- Initier les changements,
- Résoudre les difficultés,
- Prévenir et gérer les conflits,
- Gérer les crises .

# LE PLAN D'ACTION MANAGERIAL (P.A.M.)

- Etre positif.
- Stimuler avant tout.
- Concevoir et faire vivre un système d'information.
- Former.
- Déléguer pour être efficace.
- Gérer les changements organisationnels.

# CONCLUSION

**ETRE ENCADRANT dans le 3ième millénaire C'EST :**

- **Faire vivre un projet fédérateur,**
- **En tenant compte d'une conjoncture socio – économique,**
- **En permettant les échanges de tous les acteurs,**
- **En développant les techniques de négociation et de communication adaptées,**
- **En s'assurant des résultats validés et adaptés / objectifs.**