

100 Questions

POUR COMPRENDRE ET AGIR

Apprendre à manager une équipe

Lucie Prat et Yves Prat

afnor
ÉDITIONS



www.afnor.org/editions

Apprendre à manager une équipe



Apprendre à manager une équipe

Lucie Prat et Yves Prat

afnor
ÉDITIONS



www.afnor.org/editions

Les auteurs

Chef de projet, **Lucie Prat** a dirigé au cours de sa carrière plusieurs équipes de tailles différentes dans des environnements de travail variés.

Actuellement chargé de mission dans une grande entreprise, **Yves Prat** a eu des responsabilités de gestion d'équipe tout au long de sa carrière. Il a animé de nombreux séminaires sur la gestion de projet et la gestion d'équipe.



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

La 1^{re} édition de cet ouvrage (© 2010) a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion de son 7^e tirage (nouvelle couverture).

Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.

© AFNOR 2019 pour la présente édition.

Couverture : création AFNOR Éditions

ISBN 978-2-12-465705-6



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5 et Code pénal, art. 425).

AFNOR - 11, rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 - www.afnor.org/editions

Sommaire

Les auteurs	XI
Remerciements	XIII
Introduction	XV
Note au lecteur	XVII
1 Le management de l'équipe	1
1 Qu'est-ce que le management ?	3
2 Qu'est-ce qu'une équipe ?	4
3 Quel est le rôle d'un manager ?	5
4 Quelles sont les attentes des membres de l'équipe vis-à-vis de leur manager?	6
5 Comment se montrer disponible pour ses collaborateurs malgré un emploi du temps serré ?	8
6 Comment devient-on manager ?	9
7 Quelle différence existe-t-il entre un manager et un leader ?	10
8 Comment constituer une équipe ?	11
9 Comment gérer les dossiers déjà engagés par l'équipe et son prédécesseur ?	12
10 Comment se positionner par rapport aux dossiers hérités de son prédécesseur ?	14

2	L'organisation de la vie de l'équipe	17
11	Pourquoi faut-il commencer par un diagnostic de son équipe?	19
12	Comment faire un diagnostic de l'équipe	20
13	Comment mener un entretien préalable avec chacun des membres de l'équipe ?.....	22
14	Quels sujets aborder lors de l'entretien préalable avec chacun des membres de l'équipe ?.....	23
15	Comment conclure la phase de diagnostic ?	24
16	Comment manager une équipe dont on a été ancien collaborateur ?.....	25
17	Que faire si un collaborateur (ancien collègue) souhaite quitter l'équipe ?.....	26
18	Quelle est l'importance d'avoir une stratégie et de faire un plan d'action pour l'équipe ?	27
19	Que faire pour organiser la vie d'équipe ?	28
20	Comment rythmer le temps de son équipe ?.....	29
21	Quelles sont les erreurs à éviter dans la façon de rythmer le temps de son équipe ?	30
22	Pourquoi se montrer disponible pour son équipe ?	32
23	Comment faire pour se montrer disponible pour son équipe ?	33
24	Quels objectifs se fixer pour son équipe ?	35
25	Comment fixer les objectifs de son équipe ?.....	37
26	Comment suivre ses objectifs : le contrôle constructif ?....	38
27	Comment tirer le bilan des résultats atteints par l'équipe ? ..	39
3	La communication du manager d'équipe.....	41
28	Quel est l'intérêt de bien communiquer avec son équipe ?..	43
29	Comment conserver l'initiative en matière de communication ?.....	44
30	Comment la communication renforce la crédibilité du manager ?.....	45

31	Quelles sont les moyens de communication dont dispose le manager ?.....	46
32	Comment préparer un exposé ?	48
33	Pourquoi structurer un exposé ?.....	49
34	Comment structurer un exposé ?.....	50
35	Quelle est l'importance de l'introduction dans un exposé ? .	52
36	Comment être acteur de son exposé ?	53
37	Comment bien utiliser les supports de présentation ?.....	55
38	Quel est l'intérêt d'un tour de table ?.....	57
4	Le manager et les collaborateurs	59
39	Quelles sont les façons de motiver un collaborateur ?	61
40	Comment mener un entretien annuel avec un collaborateur ?	63
41	Quels sont les différentes étapes de l'entretien ?	64
42	Quelle est la différence entre une erreur et une faute ? ...	66
43	Comment réagir suite à une erreur d'un collaborateur ? ...	67
44	Comment réagir suite à une faute avérée d'un collaborateur ?.....	69
45	Comment exprimer son ressenti à un collaborateur jugé à la limite de la faute ?.....	71
46	Quelle part accorder aux émotions dans le management ? .	72
47	Comment gérer les émotions de ses collaborateurs ?.....	73
48	Comment exprimer ses émotions de façon constructive ? ..	74
49	Comment former un collaborateur ?	75
50	Comment développer une communication positive ?	77
51	Comment faire gagner du temps à ses collaborateurs ?.....	78
5	La délégation.....	79
52	Qu'est-ce que la délégation ?	81
53	Pourquoi déléguer ?	82
54	Quels sont les avantages de la délégation ?.....	83

55	Pour quelles raisons un manager peut-il hésiter à déléguer ?	84
56	Que doit-on faire soi-même et que doit-on déléguer ?	86
57	Quelles sont les questions à se poser avant de déléguer une tâche ou une activité ?	87
58	Comment déléguer ?	88
59	Comment planifier la délégation avec efficacité ?	91
60	Qu'est-ce que la délégation inverse ?	92
61	Quels moyens opposer à la délégation inverse ?	93
62	Comment favoriser l'esprit d'initiative et l'esprit d'équipe ?	94
6	La conduite de réunion	95
63	A quoi sert une réunion d'équipe ?	97
64	Quels sont les différents types de réunion d'équipe ?	98
65	Comment animer une réunion ?	99
66	Quelles sont les erreurs fréquentes de l'animateur de réunion ?	100
67	Comment faire participer activement tous les membres de l'équipe ?	101
68	Comment augmenter l'efficacité des réunions ?	102
7	Le management d'équipe et sa hiérarchie	103
69	Quel est le rôle de la hiérarchie ?	104
70	Comment identifier les attentes de la hiérarchie ?	105
71	Pourquoi a-t-on intérêt à proposer à sa hiérarchie des rendez-vous réguliers ?	106
72	Peut-on manager sa hiérarchie ?	107
73	Pourquoi faut-il parfois dire non à sa hiérarchie ?	108
74	Pourquoi est-il difficile de dire non à sa hiérarchie ?	109
75	Comment dire « non » de manière constructive ?	110
76	Comment dire « non » à une hiérarchie qui n'a pas entendu le premier « non » ?	111

8	Les relations de l'équipe avec son environnement	113
77	Pourquoi s'intéresser aux autres services de son entreprise ?	115
78	Comment procéder pour identifier ses interlocuteurs à l'intérieur de l'entreprise ?.....	116
79	Le manager doit-il s'intéresser à des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise ?.....	117
80	Comment faire pour entretenir de bonnes relations avec l'extérieur ?.....	118
9	Envisager le futur de l'équipe	119
81	Pourquoi anticiper les modifications au sein d'une équipe ? .	121
82	Que faire pour anticiper les modifications au sein d'une équipe ?	122
83	Comment gérer le départ d'un collaborateur ?.....	123
84	Comment gérer l'arrivée d'un collaborateur ?.....	126
85	Comment gérer les modifications de missions de son équipe ?	129
86	Pourquoi faire valider les modifications de son équipe par sa hiérarchie ?.....	131
87	Comment passer le relais lorsque l'on est l'ancien manager de l'équipe ?	132
88	Comment recruter un nouveau collaborateur ?.....	133
10	Apprendre à se manager	135
89	Pourquoi apprendre à se manager soi-même ?.....	137
90	Quelles sont les sources de la motivation ?	138
91	Pourquoi gérer son temps ?	139
92	Qu'est-ce que la gestion du temps ?	140
93	Comment établir le diagnostic de sa gestion du temps ?...	141
94	Que mettre en œuvre pour mieux gérer son temps ?.....	143
95	Comment hiérarchiser les tâches à réaliser ?.....	145
96	Faut-il faire des pauses dans sa journée de travail ?	147

97	Qu'est-ce que le stress ?	148
98	Comment gérer son stress ?.....	149
99	Comment gérer sa carrière ?.....	151
100	Comment s'améliorer en tant que manager ?.....	152
Bibliographie		153

Les auteurs

Lucie PRAT, chef de projet, a dirigé au cours de sa carrière plusieurs équipes de tailles différentes dans divers environnements de travail.

Yves PRAT, chargé de mission dans une grande entreprise, a été responsable de gestion d'équipes. Tout au long de sa carrière, il a animé de nombreux séminaires sur la gestion de projet et la gestion d'équipe.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tous les managers et les membres de leurs différentes équipes qui ont été à l'origine de leur intérêt et de leur envie de faire partager les acquis de leur expérience.

Les réponses ont été enrichies par les demandes et les remarques des participants aux différents séminaires de formation à la gestion d'équipes et de projets que l'un des auteurs a réalisés.

Les auteurs remercient Madame Dominique Cohen d'AFNOR et Madame Christiane Claude, éditrice d'AFNOR, pour leur soutien, pour la créativité et le soin qui ont conduit à la présentation finale de l'ouvrage.

Un remerciement tout particulier à Danielle Prat, à laquelle les auteurs doivent tant pour sa patience, ses conseils et sa précieuse collaboration tout au long de la rédaction de l'ouvrage.

Introduction

Manager une équipe est un exercice peu enseigné dans les écoles de gestion, d'ingénieur ou à l'université. Le cadre nommé à la tête d'une équipe doit donc souvent apprendre « sur le tas » à gérer une équipe.

La présente publication répond à un ensemble de questions spécifiques que toute manager d'équipe, débutant ou plus confirmé, se pose ou s'est posé.

Dans cet ouvrage, les auteurs ont dû faire des choix car il faudrait pouvoir répondre à plusieurs centaines de questions pour faire le tour de ce domaine de la gestion.

Les auteurs ont donc sélectionné une centaine de questions les plus fréquemment posées par ceux qui sont confrontés à la gestion d'une équipe :

- Le chapitre 1 présente les principaux éléments de compréhension du fonctionnement d'une équipe et précise la différence entre un manager et un leader.
- Le chapitre 2 décrit l'organisation de la vie d'une équipe et montre comment le manager doit réaliser un premier diagnostic de son personnel au début de sa prise de fonction.
- Les chapitres 3 et 4 présentent les différents aspects de la communication du manager et les différents moyens qu'il met en œuvre pour motiver et pour bien évaluer ses collaborateurs.
- Le chapitre 5 met l'accent sur une notion fondamentale de la gestion d'équipe : la délégation. Il montre comment elle augmente l'efficacité de l'équipe et du manager.

- Le chapitre 6 met en exergue le rôle clé des différentes réunions d'équipe pour souder cette dernière. La réunion doit être un temps fort dans la vie de l'équipe, aussi bien pour prendre des décisions, informer, créer de nouvelles solutions, résoudre des problèmes, mais également pour savoir fêter des événements qui ponctuent la vie de chacun des membres.
- Les chapitres 7 et 8 sont axés sur les relations de l'équipe avec la hiérarchie, ainsi qu'avec l'environnement de l'équipe.
- Le chapitre 9 montre l'importance de la gestion du « futur » de l'équipe, car celle-ci n'est jamais statique. Des collaborateurs partent, d'autres les remplacent ou changent de poste ou d'activité. De plus, le manager prend ses fonctions dans l'équipe, mais un jour il peut la quitter pour prendre d'autres fonctions. Il faut donc savoir envisager, et gérer, ces changements.
- Le chapitre 10 conclut sur l'indispensable « management de soi » que doit mettre en place le manager pour prendre du recul par rapport à sa fonction. Le manager, pris dans le feu de l'action, risque d'oublier de penser à son avenir.
- Une bibliographie d'ouvrages utiles est proposée pour prolonger la réflexion sur les différents aspects de la gestion d'équipe.

Note aux lecteurs

Les lecteurs ayant des suggestions, des remarques ou des propositions de nouvelles questions sont les bienvenus.

Nous vous remercions de nous les adresser par mail, à l'adresse suivante : [lucie_yves_prat@yahoo.fr/](mailto:lucie_yves_prat@yahoo.fr)

Ces dernières viendront enrichir la prochaine édition. Alors, n'hésitez pas.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

1

Le management de l'équipe

1 Qu'est-ce que le management ?

Si le terme « management » apparaît de prime abord comme un mot à consonance anglo-saxonne (*to manage* signifie gérer, administrer, diriger), ce serait oublier qu'il a une origine latine : « manu agere » signifiant guider par la main.

Devenu en italien « maneggio » (conduire, dresser un cheval), il aurait donné le terme français de « manège » (ensemble des exercices destinés à apprendre à un cavalier à monter et à dresser correctement un cheval ; lieu où se pratiquent ces exercices d'équitation¹).

Le management peut se définir comme l'ensemble des techniques de direction, de gestion et d'administration d'une organisation. Le management est à l'œuvre, tant dans le secteur privé que public et touche tous les domaines d'activités : de la production à la comptabilité, en passant par la recherche ou les ressources humaines.

Il est l'art d'atteindre un certain niveau de performance à partir de ressources dont dispose l'organisation : ses hommes, son budget, ses machines et ses technologies...

Aujourd'hui, ce terme est aussi utilisé dans le domaine des sports, où le manager est la personne qui gère les intérêts d'un sportif ou entraîne une équipe.

1 Le Petit Larousse Illustré

2 Qu'est-ce qu'une équipe ?

Une équipe est un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein².

Dans une organisation, l'équipe peut revêtir plusieurs formes :

- Il peut s'agir d'une équipe projet constituée de façon ponctuelle, en vue de travailler sur un sujet déterminé.

Ses membres viennent alors de départements différents au sein de l'organisation, en fonction des compétences identifiées comme nécessaires à la réalisation du projet.

Le manager, appelé chef de projet dans ce cas, n'a en général pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, mais une autorité fonctionnelle.

- L'équipe peut aussi préexister et constituer alors une entité pilotée par un manager pouvant être un agent de maîtrise, un chef d'équipe, un directeur... Il s'agit d'un service qui fait partie intégrante de l'organisation.

Les performances d'une équipe sont fonction, non seulement des qualités intrinsèques de chacun de ses membres pris individuellement, mais surtout de leur capacité à créer des synergies en travaillant ensemble et en partageant leurs compétences et leurs expériences. C'est ce qui en fait sa richesse.

2 Le Petit Larousse Illustré.

3 Quel est le rôle d'un manager ?

En tant que responsable d'une équipe, un manager a pour mission d'atteindre les objectifs fixés par son organisation. Pour ce faire, il sera amené à :

- Conduire son équipe à développer ses performances pour atteindre les objectifs fixés.
- Gérer les relations avec la hiérarchie, les autres services de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs.
- Organiser le travail de son équipe au quotidien tout en anticipant le futur (par exemple, en attribuant des missions à chacun, en traduisant les objectifs généraux qui lui ont été assignés en objectifs opérationnels pour l'équipe et chacun de ses membres).
- Faire respecter les règles de fonctionnement de l'équipe.
- Communiquer à l'occasion d'entretiens en tête à tête ou de réunions.
- Confier des missions à ses collaborateurs, c'est-à-dire déléguer de façon efficace.
- Motiver ses collaborateurs et développer leurs compétences.

Astuce : le « man-agir »

L'action du manager doit être tournée vers les « man », les êtres humains qu'il côtoie au quotidien. La principale activité du manager est ainsi d'être en relation permanente avec son équipe. S'il gère des dossiers, des chiffres, il est surtout conduit à travailler avec des individus. Grâce à leurs efforts conjoints, ils parviendront à trouver des solutions, à mener à bien des actions leur permettant d'atteindre les objectifs fixés. Les collaborateurs seront d'autant plus performants qu'ils seront motivés par un manager à leur écoute, à qui ils font confiance et qui sait les valoriser.

L'objectif premier d'un manager est donc de créer un environnement propice à l'action de ses salariés. Cela recouvre tant les aspects matériels qu'organisationnels et relationnels. Le manager doit communiquer son énergie à ses collaborateurs et porter son attention à supprimer les obstacles qui limitent leurs actions. Il joue le rôle d'un catalyseur des énergies et des intelligences de son équipe.

4 *Quelles sont les attentes des membres de l'équipe vis-à-vis de leur manager ?*

S'il est bon pour un manager de connaître les attentes de ses clients ou de ses supérieurs hiérarchiques, il est primordial qu'il se pose la question des attentes que les membres de son équipe ont vis-à-vis de lui.

C'est en général avec son équipe qu'il passe le plus de temps et c'est avec son équipe qu'il accomplit les missions qui lui sont confiées.

Les attentes des collaborateurs recouvrent en général les points suivants :

- **Disponibilité** : le manager accorde du temps à ses collaborateurs qui doivent se sentir réellement écoutés. Ils pourront ainsi faire part plus facilement de leurs idées sur un dossier, faire remonter les difficultés qu'ils rencontrent sur une mission ou encore partager avec le manager un souhait d'orientation de leur carrière.
- **Information** : le manager informe ses collaborateurs, tant des éléments qui leur sont directement utiles pour leur mission, que de la vie de l'organisation de manière générale.
- **Reconnaissance** : le manager valorise le travail accompli par les collaborateurs. Il les félicite individuellement et salue leur succès au niveau de l'équipe, mais également vis-à-vis des autres interlocuteurs (dont la hiérarchie).
- **Esprit de décision et responsabilité** : le manager sait prendre des décisions (si possible après concertation avec la personne compétente de son équipe sur le sujet en question), s'y tient et les assume.
- **Soutien** : le manager soutient ses collaborateurs dans leurs actions (il réfléchit avec eux aux solutions à apporter à un problème, les aide s'ils rencontrent un obstacle) et dans leurs relations avec des interlocuteurs extérieurs.
- **Confiance et autonomie** : le manager accorde confiance et autonomie à ses collaborateurs en leur spécifiant éventuellement certaines règles à suivre (par exemple, pour un type particulier de décision, il précise dans quelle mesure il souhaite être consulté).

Dans le cas où il aurait opté pour une autre façon de faire, il peut indiquer à son collaborateur qu'il le lui explicitera, mais qu'il assumera la décision prise (si elle est acceptable pour l'organisation, et même si ce n'est pas exactement celle qu'il aurait prise de son côté) et soutiendra son collaborateur vis-à-vis des autres interlocuteurs. Le manager favorise ainsi la créativité et l'esprit d'initiative de ses collaborateurs.

- **Compétences** : si les collaborateurs n'attendent pas que leur manager soit spécialiste de leur domaine de compétence propre, ils demandent à ce qu'il s'y intéresse (en dialoguant avec eux, en leur posant des questions) de façon à avoir conscience des contraintes qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail au quotidien.
- **Savoir être** : le manager respecte ses collaborateurs et se comporte en adulte. Il évite les sautes d'humeurs et exprime clairement ce qu'il a à leur dire, en évitant toute insinuation. Il se montre prévisible pour ces derniers.

Si le manager tient compte de ces attentes, il crée un environnement propice à l'épanouissement de ses collaborateurs qui se sentent écoutés, respectés, pris en compte et valorisés. L'ambiance de travail gagne en sérénité. La motivation de chacun s'accroît et les performances de l'équipe avec.

5 **Comment se montrer disponible pour ses collaborateurs malgré un emploi du temps serré ?**

Le temps est une denrée que le manager se doit d'apprivoiser, tout en conservant un bon relationnel avec les membres de son équipe. Les deux exemples ci-après mettent en regard deux attitudes vis-à-vis de son rapport au temps et à ses collaborateurs.

Exemple 1 :

Privilégier le partage des contraintes à la fausse disponibilité

À éviter : Un manager parle à un collaborateur en regardant sa montre de façon à abrégier l'entretien et en marquant par son comportement son impatience (signes d'agacement, interruption du collaborateur qui n'a pas le temps de présenter son analyse ou de faire part d'un point de vue, d'un sentiment...).

Ce que le manager pourrait faire : S'il a un rendez-vous programmé, il peut certes regarder sa montre, mais dans ce cas expliquer à son collaborateur qu'il a une contrainte horaire à telle heure et voir avec lui s'ils auront le temps de finir leur entretien d'ici là, ou s'il faut envisager de se fixer une date pour un entretien ultérieur de façon à finir la conversation entamée.

Avantage : Le manager ne projette pas implicitement sa tension sur son interlocuteur. En explicitant la situation dans laquelle il se trouve (contrainte temporelle), il montre qu'il accorde de l'importance à ce que son interlocuteur lui dit.

Exemple 2 :

Privilégier des entretiens efficaces à des échanges en pointillé

À éviter : un manager convient d'un entretien avec un collaborateur et ne cesse de se laisser interrompre par des interventions extérieures ne revêtant pas de caractères d'urgence (secrétaire qui entre dans le bureau pour parler de la réservation d'un billet de train, collaborateur qui interrompt l'échange engagé pour parler d'un autre sujet, interlocuteur auquel il répond au téléphone pendant plus de dix minutes sans que le sujet ne concerne le collaborateur avec lequel il est en entretien...).

Ce que le manager pourrait faire : lorsqu'il est en entretien avec un collaborateur, le manager peut fermer la porte de son bureau, mettre sa messagerie téléphonique. Il est impératif qu'il indique la règle du jeu suivante à ses collaborateurs : n'être dérangé qu'en cas d'urgence avérée.

Avantage : le manager montre à son interlocuteur qu'il le respecte en étant attentif à ne pas lui faire gaspiller son temps. Par ce comportement, il incite ses collaborateurs à en faire de même avec lui et leurs autres interlocuteurs. De plus, le résultat de l'entretien sera plus fructueux, en raison de la plus grande concentration permise par les absences d'interruptions répétées.