

A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Manager votre équipe

Joseph-Luc Blondel
en collaboration avec Didier Noyé

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING
Avec la collaboration et les illustrations d'Etienne APPERT*

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Pourquoi développer le management d'équipe ? _____ 4

1. Qu'est-ce qu'une équipe ? _____ 5

Faire équipe ? _____	6
Une équipe c'est ? _____	7
Ce qui favorise l'esprit d'équipe _____	8
L'effet de la taille sur le fonctionnement d'une équipe _____	9
Le rôle de coordination du manager _____	10
Stades de développement d'une équipe _____	11
Stade 1 : Le groupe d'individus juxtaposés _____	12
Stade 2 : L'équipe solidaire _____	13
Stade 3 : L'équipe qui se cherche _____	14
Stade 4 : L'équipe co-responsable des résultats _____	15
L'esprit d'équipe témoigne de qualités relationnelles _____	16
Les fonctions à tenir dans une équipe _____	17
Le manager et son équipe : les attentes réciproques _____	18

2. Comment manager une équipe ? _____ 19

Où en est votre équipe ? _____	20
Quatre leviers pour dynamiser votre équipe _____	22
Reprendre une équipe _____	24

Gérer des conflits _____	25
Redynamiser une équipe qui s'essoufle _____	26
Intégrer des nouveaux membres _____	27
Accompagner une équipe en période de changement _____	28

3. Comment développer une équipe opérationnelle ? _____ 29

Qu'est-ce qu'une équipe opérationnelle ? _____	30
Les composantes essentielles _____	31
Principes pour une équipe opérationnelle responsable _____	32
La mise en place de l'équipe _____	33
Les axes de développement de l'équipe _____	34

4. Comment créer une équipe projet ? _____ 35

Qu'est-ce qu'une équipe projet ? _____	36
Constituer une équipe projet _____	37
Organiser une équipe projet _____	38
Créer la cohésion d'une équipe projet - 1 _____	39
Créer la cohésion d'une équipe projet - 2 _____	40

5. Comment être actif au sein d'une équipe de direction ? 41

Conjuguer une double appartenance _____	42
Fonctionner en équipe de direction _____	43
Prendre ses responsabilités au bon niveau _____	44
Constituer une équipe performante _____	45
Exercer son leadership _____	46
Leadership et management _____	47

Lectures complémentaires _____ 48

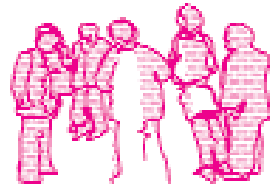
Pourquoi développer le management d'équipe ?

Pour la performance globale de l'entreprise, il est indispensable de :

- se donner des objectifs communs ;
- coordonner les contributions de chacun ;
- partager les bonnes pratiques ;
- développer une compétence collective ;
- réagir ensemble face aux imprévus.

Le management d'équipe permet de conjuguer les talents, sans en rester à une juxtaposition de contributions. Il a pour but de conduire les équipes à la performance.

1. Qu'est-ce qu'une équipe ?



Faire équipe ?

On désigne par « *équipe* » des groupes assez différents :

- Équipe chirurgicale qui intervient auprès d'un malade dans le bloc opératoire.
- Équipe de secours qui intervient pour un sauvetage en mer.
- Équipe de copains d'école qui s'organisent pour faire ensemble un voyage.
- Équipe de foot qui s'entraîne pour gagner des matchs.
- Équipe de sabotage constituée en commando pour assurer une mission.
- Équipe de télévision qui part pour réaliser un reportage...

Qu'est-ce que ces groupes ont en commun ?

Les membres de chaque équipe ont avant tout une même orientation vers un but partagé.

Une équipe c'est ?

- un **petit nombre** de personnes ;
- orientées vers un **but commun** ;
- **motivées pour atteindre l'objectif**, le résultat visé ;



- avec une **répartition des rôles** et des tâches, en ayant conscience de la complémentarité des unes et des autres ;
- ces personnes communiquent pour une **coopération dans l'action** ;
- elles ont un **fonctionnement organisé**, des règles, des références ;
- elles reconnaissent une **autorité** qui coordonne les efforts.

Ce qui fait la cohésion de l'équipe : la confiance de chacun dans les autres membres et dans les capacités de l'équipe en tant qu'équipe.

Ce qui favorise l'esprit d'équipe

Facteurs favorables	Facteurs destructeurs
Clarifier les objectifs , démontrer la convergence des intérêts individuels à long terme et l'intérêt collectif.	Arrière-pensées non exprimées. Avantages à jouer un jeu individuel plutôt que collectif.
Choisir un leader expérimenté et capable de prévoir les incidents, de rappeler les objectifs, de proposer ou de donner des directives.	Conflit pour le leadership. Leadership insuffisant. Réactions non prévues face aux incidents. Trahison, abus de confiance.
Unir le groupe pour un enjeu important ou face à un péril commun.	Optimisme excessif. Méconnaissance de l'environnement. Sous-estimation de l'enjeu.
Organiser, face à une situation nouvelle, une concertation rapide et suffisante en précisant le non négociable.	Absence de concertation ou concertation ratée. Mauvaise définition du négociable.
Obtenir des succès , même modestes au début, à des défis successifs et valoriser le groupe.	Échec conduisant à des rancœurs et à des règlements de comptes.