

## GRH Encadrement d'équipe

### Chapitre 8.5 : Le pilotage de l'équipe et du projet (TD5)

**Pourquoi piloter une équipe ? Si l'équipe travaille dans une bonne ambiance, si chacun a des perspectives d'évolution dans son travail, Si ce travail est reconnu, le côté gratifiant de ce travail rend les membres de l'équipe plus motivés et donc plus efficaces. Les fondamentaux pour piloter une équipe passent donc par l'encadrement de l'équipe, l'organisation du travail, la motivation de l'équipe, la délégation des responsabilités.**

Pour piloter (gérer efficacement) une équipe, il faut savoir **Encadrer** pour définir les tâches à réaliser, s'assurer du rôle de chacun, maintenir le contexte hiérarchique et conserver une bonne ambiance de travail, **Fidéliser** aussi les membres de l'équipe, **Organiser** pour définir le planning de travail, la répartition des tâches, suivre l'efficacité des membres de l'équipe, et **Déléguer** les responsabilités.

**Les 100 règles d'or du management permettent une réflexion et aussi une autre approche de ces points-clés.**

Pour bien mesurer son approche personnelle et, par extension, sa façon de piloter son équipe, il est intéressant d'analyser ses choix en matière de pilotage. Sélectionner certaines règles et les classer met en évidence son rapport personnel aux différents pouvoirs. Ces règles permettent aussi de définir le contexte dans lequel doit travailler l'équipe.

#### 8.5.1. Les 100 règles d'or du management

##### Pourquoi ces règles ?

Les « 100 règles d'or du management » (voir le tableau excel à télécharger dans le cours en ligne), définies dans un ouvrage de Richard TEMPLAR, sont un ensemble de codes qui vous permettront de gérer efficacement une équipe ou une entité.

Lorsqu'on est responsable d'un ensemble de personnes que l'on a souvent pas choisies, que l'on n'est pas obligé d'aimer, avec lesquels les points communs peuvent être rares et qui ne sont pas, non plus, fanatiques de votre personne, il est nécessaire de trouver un ensemble de règles, de méthodes, de moyens qui mènent, néanmoins, cet ensemble hétéroclite de personnes vers l'objectif choisi.



En tant que capitaine de cette équipe, on attend de vous que vous soyez capables de mener ces personnes vers l'objectif défini en créant l'équilibre nécessaire à la vie et de l'entité.

##### Trop commerciales ?

Certaines règles peuvent sembler se référer plus à l'entreprise qu'à un projet.

Toutefois, il ne faut pas oublier que, derrière une apparence commerciale, peut vite se révéler un caractère plus général.



Ces règles sont le moyen d'élargir notre vision de l'équipe et de son management.

## Des règles applicables ?

Ces règles sont **réelles** et concrètes. C'est-à-dire que leur véracité a été démontrée et que leur application a été vérifiée.

Elles sont **d'une portée générale et peuvent s'appliquer dans tous les contextes.**



Leur validité est totale.

## 8.5.2. EXERCICE : Une phrase simple pour définir votre vision de l'équipe

A partir du tableau sur Les 100 règles d'or du management : Encadrez votre équipe / Gérez-vous vous même (voir dans le cours en ligne, le tableau excel à télécharger)

### 1. Définir votre classement (selon vos valeurs)

Lisez attentivement ces règles et, établissez votre propre classement selon "vos valeurs" afin d'affiner votre vision de l'équipe, de son encadrement.

### 2. Choisir vos règles

- Lisez attentivement ces règles et, après la lecture de chaque groupe, notez les numéros de celles vous ayant marquées.
- Dans chaque groupe, sélectionnez et classez 6 règles.  
*À partir de ce choix et donc de ce qu'il conditionne, une personne psychologue pourra faire de vous un portrait psychologique dans ses grandes lignes, comme avec le portrait chinois.*
- Mettez en ordre les 12 (6 + 6) règles que vous avez retenues. Réfléchissez aux raisons de vos choix et soyez prêt(e)s à les expliquer.  
Vous devez être capable de détailler et justifier vos choix (en une ou deux phrases pour chaque règle).

## 8.5.3. EXERCICE : Le profil de pouvoir

Rapprochez "vos règles" de management de la « grille des 5 pouvoirs » (voir dans le cours en ligne, le tableau excel à télécharger)

## 1. Définissez la nature de vos règles

Analysez et classez la nature de chaque règle, que vous avez choisie, par rapport aux 5 pouvoirs définis : récompense, coercitif, légitime, référent, expertise.

## 2. Calculez votre profil de pouvoir

Répartissez vos 10 points dans chacune des 5 cases de la grille des 5 pouvoirs.

NB : À partir de la grille, que vous venez de concevoir, vous pouvez tracer un **graphique « radar »** (voir dans le cours en ligne, le tableau excel à télécharger) et voir votre profil de pouvoir.

### 8.5.4. EXERCICE : Le portrait chinois

Il s'agit de faire le même type d'exercice à partir d'une liste de questions mais avec là des réponses ouvertes directement liées à soi.

**Le principe d'un portrait chinois est de déceler un certain nombre d'aspects d'une personnalité ou d'identifier des goûts ou des préférences au travers d'un questionnaire entièrement basé sur l'identification à des objets, des éléments, des concepts ou des personnes.** Selon les versions, il comprend entre 20 et 50 questions. On peut considérer cet exercice comme un jeu mais aussi comme un moyen d'analyse si l'on demande à chaque participant de justifier par une phrase chacun de ses choix et que l'on analyse sa réponse en en cherchant les termes significatifs, en particulier les adjectifs. Comment se définir en x questions ?

#### Signification du portrait chinois

C'est une description par métaphore\* ou, comparaison avec le sujet de la question : Si j'étais ...

En marketing, le portrait chinois est une technique d'étude qualitative et de créativité, consistant à transposer l'objet étudié dans un univers tout à fait différent. *Exemple* : « Si la marque était un personnage historique, ce serait... ». La méthode du portrait chinois est souvent utilisée pour étudier les images de marque (source : PUBLICITOR, 7e édition, p. 261).

(\* *Métaphore (nom féminin) : Figure de style par laquelle la signification naturelle d'un mot est changée en une autre qui correspond à une comparaison sous-entendue: les nuages orange de ses sourcils surplombaient le lac vert de ses yeux.*

#### EXEMPLE : le questionnaire de PROUST

Le questionnaire de Marcel Proust\* a été créé par l'écrivain adolescent à la fin du 19e siècle. Ce questionnaire est un test de personnalité à la base anglais, devenu célèbre par les réponses qu'y a apporté l'écrivain. Il s'est modifié (version anglaise d'origine) au fil du temps en fonction des particularités, références et valeurs des époques concernées. Dans sa version finale, Marcel Proust s'était lui-même prêté au jeu en apportant une réponse à chacune des questions.

- Voir L'intégralité du questionnaire de Marcel Proust (à télécharger dans le cours en ligne)
- Voir Les réponses de Marcel Proust (à télécharger dans le cours en ligne)

\* **Marcel Proust** (prénoms complets : Valentin Louis Georges Eugène Marcel), né à Auteuil le 10 juillet 1871 et mort à Paris le 18 novembre 1922, est un écrivain français, dont l'œuvre principale est une suite romanesque intitulée *À la recherche du temps perdu*, publiée de 1913 à 1927. L'œuvre romanesque de Marcel Proust est une réflexion majeure sur le temps et la mémoire affective comme sur les fonctions de l'art qui doit proposer ses propres mondes, mais c'est aussi une réflexion sur l'amour et la jalousie, avec un sentiment de l'échec et du vide de l'existence qui colore en gris la vision proustienne où l'homosexualité tient une place importante. (source : Wikipédia)

## EXERCICE : Choisissez vos questions... et analyser votre résultat

*Voir l'exemple de liste des questions à télécharger dans le cours en ligne*

Il faut **choisir au moins une vingtaine de questions** pour disposer des réponses significatives. Si vous avez des difficultés à analyser le résultat obtenu, remplacez chacune des réponses par des adjectifs, si possible descriptifs. À partir de ces adjectifs et de leur fréquence, vous pourrez définir un portrait. Ce qui est important, c'est de vous positionner une grille d'analyse comme celle qui suit.

**Un bon portrait chinois** : Ce jeu ou travail n'a de valeur et d'intérêt et ne donne un bon portrait chinois que si vous faites un honnête travail d'introspection, c'est-à-dire si vous ne trichez pas dans vos réponses. Ce travail vous permettra aussi de remarquer combien on peut se dévoiler sans en avoir conscience, ce qui peut constituer un grave danger dans certains contextes, en particulier professionnels.



**Quelle est la qualité indispensable pour gérer une équipe ? ou plutôt, comment réussir le projet ? Il faut savoir, en premier lieu, gérer la dimension humaine.**