



GRAPE INNOVATIONS
L'humain à part entière

115 rue Vendôme
69006 LYON

Tél : 04 37 24 04 79
<http://www.grape-innovations-coop.com>

VOTRE FORMATION
MANAGER UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE

Document pédagogique

2024



I - LE MANAGEMENT ET L'ENCADREMENT D'UNE EQUIPE

A - Les différentes phases de développement d'une équipe

Les quatre stades de développement d'une équipe selon Bruce TUCKMAN¹ (1965) :

1. La création-formation
2. La confrontation-négociation
3. La normalisation cohésion
4. L'adaptation continue

1. La création-formation

- Les membres de l'équipe se connaissent peu
- Ils sont prudents dans leurs échanges
- Ils taisent leurs divergences
- Ils font ce que leur manager demande
- Les membres se testent entre eux ainsi que leur responsable
- La communication passe préférentiellement par le responsable de l'équipe
- Il n'y a ni décisions collectives ni véritables débats professionnels
- Les réunions se résument souvent à des redescentes d'information, à des tours de table, des points sur l'avancement de chaque sujet

Pour le manager :

- Être très clair sur les buts d'équipe et les objectifs, fournir une direction claire sur le projet
- Etablir des règles et des normes de fonctionnement pour travailler ensemble
- Développer des occasions de collaborer et d'échanger entre les membres

2. La confrontation-négociation

- Les membres de l'équipe veulent s'affirmer et prendre leur place
- Des membres rivalisent, s'affrontent, expriment des désaccords et des différences d'opinions, luttes de pouvoir
- Des départs peuvent se produire
- L'équipe cherche à déterminer comment fonctionner ensemble efficacement, quelles sont les règles et comment résoudre les différends
- Chacun cherche sa place au travers de la confrontation aux autres
- Les tensions dans le groupe risquent de favoriser la formation de clans ou de coalitions

Pour le manager :

- Réguler pour dépasser ce cap en acceptant ces divergences, tout en veillant au climat positif
- Aider l'équipe à franchir cette étape en s'assurant que les membres s'écoutent, qu'ils comprennent le point de vue de chacun et respectent leurs différences
- Faciliter des conversations lors des réunions d'équipe pour continuer à faire progresser l'équipe

3. La normalisation cohésion

- L'équipe a défini ses modes de fonctionnement, les objectifs et les rôles de chacun
- Les membres de l'équipe se rapprochent
- Les relations s'approfondissent
- Les individus font des compromis
- Les individus sont capables de résoudre leurs problèmes entre eux
 - Les débats professionnels argumentés sont fréquents et les coopérations organisées
 - L'équipe a organisé ses interfaces avec ses partenaires internes et externes
 - Confiance mutuelle pour réaliser le travail

¹ TUCKMAN Bruce W. (1965), « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Pour le manager :

- Favoriser la circulation de la parole et la participation de chaque membre
- Moins d'implication dans chaque prise de décisions d'équipe au jour le jour et dans la résolution de problèmes
- Continuer à s'assurer que l'équipe résout rapidement les conflits et continue à fonctionner de façon collaborative
- Stimuler l'équipe sur les améliorations qui peuvent être mises en place

4. L'adaptation continue

- Les membres de l'équipe s'affirment dans le respect et la considération
- Ils sont autonomes et capables de prendre des décisions
- Chacun est convaincu que l'autre est essentiel au succès de l'équipe
- Les individus entretiennent des relations de type « gagnant-gagnant »
- L'équipe sait développer des solutions créatrices, des améliorations
- Chacun, dans ses décisions et ses positions, tient compte des objectifs et des contraintes de ses collègues
- L'équipe est suffisamment solidaire et confiante pour s'adapter aisément aux aléas, changements, bifurcations

Pour le manager :

- Positionnement davantage en recul et en position d'arbitre
- Servir de passerelle entre les membres de l'équipe et les parties prenantes
- Aider à prendre des décisions quand celles-ci doivent être prise à un plus haut niveau dans l'organisation
- Prendre du temps pour célébrer les succès, capturer les leçons apprises et partager les bonnes pratiques

B - Les mécanismes collectifs, affectifs et relationnels à l'œuvre au sein d'une équipe de travail

- Conformisme, ASCH², (1951)
- Obéissance à l'autorité, Stanley MILGRAM³, 1960
- Rôles, ZIMBARDO⁴, (1971)
- Bouc émissaire, HOVLAND⁵, 1951
- Stéréotypes, préjugés, DOISE, DESCHAMPS & MEYER⁶, 1978
- Théorie de l'engagement, LEWIN⁷, 1944
- Attraction, répulsion, Leader, Jacob Levy MORENO⁸, (1934)

² ASCH, S.E., « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments » H. GUETZKOW (ed.) *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, PA, Carnegie Press, 1951.

³ MILGRAM Stanley (1960), *La Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1994.

⁴ ZIMBARDO Philip G., *Stanford prison experiment : a simulation study of the psychology of imprisonment*, Inc., 1972

⁵ HOVLAND Carl, « Human learning and retention », *Handbook of Experimental Psychology*, ed. S. S. Stevens, pp. 613-89. New York: Wiley, 1951.

⁶ DOISE, W., DESCHAMPS, J.-C. & MEYER, G. (1978), « The accentuation of intra-category similarities », In H. TAJFEL (Ed.). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, 1978, p.159-168.

⁷ Ses expériences ont été reprises par Lippitt et White dont la thèse avait été dirigée par Lewin. Ils ont publié les résultats de leurs recherches. RALPH K. WHITE et Ronald LIPPITT, *Autocracy and Democracy : An Experimental inquiry*, New York, Harper & Brothers, 1960.

⁸ MORENO, Jacob Levy, (1934), *Who Shall Survive ? A New Approach to the Problem of Human Interrelations* [Recherches sociométriques et théorie des rôles], Beacon House, 1953.

Des effets à l'œuvre dans les équipes La routine *versus* l'amélioration continue

- Les comportements hors-jeu (voire déviants) *versus* le respect mutuel du cadre
- Les relations fusionnelles *versus* les relations de coopération
- Les douces violences (voire la maltraitance) *versus* l'attention, l'observation, la bienveillance
- La négativité *versus* une dynamique constructive, la projection positive dans l'avenir

C - Les enjeux de la communication au sein d'une équipe de travail

Les cadres de références

Les cadres de références sont des systèmes personnels et collectifs de représentation des réalités.
Le cadre de référence : famille, éducation, social, travail, etc.

Des enjeux essentiels de la communication professionnelle

- Intégrer que la communication est avant tout une relation -> transmettre des informations et écouter
- Communiquer sur le cadre, transformer l'implicite en explicite : le sens, les objectifs, les attentes, les consignes, les comportements valorisés, les limites acceptables
- Etablir un cadre de communication : professionnalisme, rôles, définir les règles du jeu, instaurer la confiance et la bonne distance entre professionnels, recadrer/sanctionner les dérapages
- Favoriser les différents sens de communication : descendante, montante, horizontale et transversale
- Animer des temps et des styles de communication variés : communication en équipe et lors de points individuels, temps de communication formels et informels
- Développer son assertivité : savoir dire non, s'affirmer sans s'imposer
- Avoir du courage et assumer ses responsabilités : dire ce qui n'est pas facile à dire
- Faire la différence entre la personne et son comportement

D - Les différents types de management et de leadership et adapter son style de management

Le management situationnel BLANCHARD – HERSEY⁹ (1984)

4 styles différents de management :

- DIRECTIF
- PERSUASIF
- PARTICIPATIF
- DELEGATIF

Rappel :

Dans ce modèle, l'efficacité du management dépend de la capacité à adopter le style de management qui convient le mieux à la situation.

⁹ HERSEY Paul, *The Situational Leader*, Escondido, CA: Center for Leadership Studies, 1984.

Être **DIRECTIF** c'est STRUCTURER :

- Donne des consignes pour chaque étape de manière détaillée, explique précisément la marche à suivre
- Vérifie immédiatement le résultat
- Approuve ou réprime un comportement sans explication

Être **PERSUASIF** c'est MOBILISER :

- Dit comment faire tout en encourageant
- Fait appel à la bonne volonté des salariés en leur rappelant leurs compétences dans d'autres domaines
- Rappel le sens du devoir
- En cas d'erreur, aide à mieux faire

Être **PARTICIPATIF** c'est ASSOCIER :

- Invite ses salariés à s'exprimer et les écoute
- Pose des objectifs clairs et négocie avec ses salariés
- Laisse des marges de manœuvre, des espaces d'innovations tout en vérifiant que les actions vont dans le sens des objectifs poursuivis par l'établissement

Être **DELEGATIF** c'est RESPONSABILISER :

- Etablit des règles du jeu au départ
- Fait confiance à ses salariés pour mener à bien le travail
- Fait le point sur les résultats à date fixe
- Intervient uniquement en cas de nécessité, n'est pas interventionniste

E - Les éléments de motivation et de soutien d'un groupe

Principaux facteurs de motivation professionnelle :

- Autonomie et marge de manœuvre
- Qualité des relations, soutien, coopération
- Nouveaux champs d'expériences
- Développement et utilisation des compétences
- Valeurs individuelles en accord avec celles du travail
- Ambiance de travail
- Sécurité de l'emploi
- Lieu de travail
- Temps libre
- Reconnaissance symbolique
- Rémunération

Exemples de situations appropriées à un type de management

Management	Situations appropriées	Situations inadaptées
DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"> - S'il y a une urgence - S'il faut respecter des normes ou un protocole stricte - S'il est nécessaire de structurer - S'il faut recadrer un comportement inadapté 	<ul style="list-style-type: none"> - Si vous minimisez l'autonomie des salariés - Si vous menez un projet collectif
PERSUASIF	<ul style="list-style-type: none"> - Si vous encouragez un collaborateur fragile ou peu confiant - Si vous sentez une baisse de motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Si vous masquez la vérité par de bonnes paroles - Si vous infantilisez vos collaborateurs - Si vous cherchez à intimider
PARTICIPATIF	<ul style="list-style-type: none"> - Si vous menez des projets collectifs - Si vous cherchez à résoudre des problèmes impliquant plusieurs dimensions - Si vous cherchez à améliorer les pratiques professionnelles - Si vous écoutez des propositions très diverses - Si vous négociez un plan d'action - Si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la décision est déjà prise en amont des réunions - Si les salariés ont la parole uniquement sur des points mineurs ou sans intérêts - Si la participation des salariés ne vise pas une prise de décision ou une action et n'est motivée que dans le but de faire plaisir - Si vous n'avez pas structuré le projet
DELEGATIF	<ul style="list-style-type: none"> - Si vos salariés sont experts dans un domaine - Si vous êtes sûr de la maturité professionnelle et psychologique de vos salariés - Si vous donnez les moyens, les informations et tous les éléments nécessaires à un bon résultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Si vos salariés sont inexpérimentés - Si un climat de confiance et de respect est peu présent dans l'équipe - Si de fortes incertitudes ou des changements planent sur le projet ou les missions

Exemples de comportements efficaces *versus* inefficaces

Management	Efficaces	Inefficaces
DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"> - S'engage personnellement - Fixe des objectifs précis - Donne les instructions - Donne l'exemple - Structure l'activité - Assume seul les décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Cherche à tout contrôler - N'écoute pas - Ne reconnaît pas la compétence de ses salariés - Tranche en permanence - Ne donne pas le droit à l'erreur - Construit son autorité uniquement sur la technique
PERSUASIF	<ul style="list-style-type: none"> - Explique les projets, les valeurs - Stimule, encourage - Consulte pour des avis, des suggestions - Accepte les aménagements de méthodes - Proche de ses collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixe des objectifs trop ambitieux - Mets son équipe sous pression - Adopte une attitude paternaliste - N'accepte pas les différences
PARTICIPATIF	<ul style="list-style-type: none"> - Associe l'équipe aux décisions - Favorise le travail d'équipe - Stimule dans des projets collectifs - Favorise l'expression - Ecoute les remontées d'information - Valorise et développe les compétences - Prend en compte les besoins individuels - Encourage les efforts et investissements - Recherche un climat agréable 	<ul style="list-style-type: none"> - Cherche à « gommer » la réalité hiérarchique - Attend trop de chacun - Ne prend pas et n'assume pas ses responsabilités dans les décisions - Manque de précision sur ce qui est négociable ou non - Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccord - Reporte les décisions impopulaires - Assiste ses collaborateurs au lieu de leur montrer
DELEGATIF	<ul style="list-style-type: none"> - Définit les missions et les responsabilités - Planifie et organise l'activité - Met en place un système de suivi - Respect mutuel 	<ul style="list-style-type: none"> - S'isole de son équipe - Laisse les salariés livrés à eux-même - Communique peu et essentiellement par écrit - Administre des Activités plutôt que des Hommes

II – POUR UN MANAGEMENT ENGAGE

Il y a une responsabilité à travailler avec les personnes et la prise en compte de leur vulnérabilité, liée à leur âge, à leur situation sociale, à leur handicap..., impose un devoir de vigilance et une position éthique pour que l'accueil et l'accompagnement soient appropriés et adaptés aux usagers.

Partant du principe que tout professionnel bientraitant est avant tout un professionnel bien traité, les responsables veillent à promouvoir au sein de leur service une culture de la bienveillance et de la vigilance, visant à instaurer une relation équilibrée et respectueuse avec les agents.

1) Les fondements des actions managériales

Les responsables sont porteurs d'une dynamique humaniste et d'une éthique réfléchie, adaptées à leur service et à leur équipe. Elles/ils tentent de :

- Conduire le projet vers un idéal, dans une dimension utopique, mais réelle,
- Restaurer l'idée fondamentale de l'égalité et de la solidarité
- Mettre en place une organisation où chaque salarié se sent partie prenante et participant du projet
- Donner confiance aux usagers en leur service

2) Un engagement managérial déterminant

Les résultats attendus en matière de qualité de services rendus aux usagers imposent un management global, fondé sur la professionnalisation, la mobilisation et l'articulation des compétences à tous les niveaux d'interventions. Cela s'appuie sur :

- Des orientations stratégiques soutenues par les responsables en appui sur des objectifs clairs, réalistes et évaluables.
- Un cadre de travail qui fait référence aux missions du service ainsi qu'à des principes et à des règles de référence qui s'originent sur un savoir collectif concernant des normes et valeurs fondatrices du lien social : textes de lois¹⁰, codes de déontologie, cadre de la fonction publique territoriale...
- Une organisation où les délégations sont clairement identifiées et favorisent la communication avec l'ensemble des professionnels, pour poser les fondements d'un système ouvert et dynamique.

¹⁰ Déclaration Universelle des droits de l'homme (10 décembre 1948) à l'ONU ; Déclaration des droits de l'enfant (20 novembre 1959) à l'ONU ; Déclaration des droits des personnes handicapées (9 décembre 1975) à l'ONU ; Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, 2000 ; Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance ; Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale...

- Accompagner le changement par une posture d'écoute attentive et bienveillante des professionnels, susceptible d'entraîner l'ensemble des acteurs.

5. L'engagement des équipes est une condition de l'appropriation et de la réussite des changements.

Aussi est-il important d'impliquer les agents dans des actions quotidiennes concrètes favorisant une culture de la participation

- Dynamiser et fédérer les équipes pour la réussite d'un objectif commun en définissant des objectifs clairs, réalistes et évaluables
- Mobiliser, responsabiliser et fédérer les agents autour du projet d'établissement et /ou du projet de service
- S'appuyer sur la participation de tous les membres d'une équipe pour élaborer les différents projets
- Associer les membres de l'équipe pour faire vivre et évaluer un projet
- Favoriser la participation et les propositions des agents dans l'amélioration de la qualité des services proposés aux personnes
- Organiser des réunions d'équipe
- Favoriser les échanges spontanés et les moments de vie informels qui donnent lieu à des temps privilégiés de participation

III - DES POSTURES FACILITANT L'ADHESION DES ACTEURS

Le management suppose un esprit d'ouverture et une créativité pour adapter avec réactivité ses réponses et ses accompagnements aux diverses situations. Il peut reposer sur quelques piliers énoncés par Jean-Louis Deshaies¹¹.

L'humanisme

Au sens de l'attitude philosophique qui tient l'homme pour valeur suprême et revendique pour chaque homme la possibilité d'épanouir librement son humanité, ses facultés proprement humaines.

L'honnêteté

C'est-à-dire la fidélité à ses engagements et à ses obligations, la loyauté qu'imposent notamment les différents types de rapports avec les autres acteurs (usagers ou professionnels, cadres et non cadres, partenaires et autorité de contrôle).

La hardiesse

Dans le sens de l'audace que l'on se doit pour affronter les vents contraires afin de promouvoir et de mettre en œuvre des projets innovants, accompagner le changement en étant porteur de sens avec la détermination qui permet aux équipes de se retrouver dans la combinaison de la protection, de la permission, du pouvoir.

Une hiérarchie responsable et responsabilisante

Qui ose la confiance

Qui sait déléguer et respecter les délégations

Qui, résolument, renonce à la pédagogie du reproche

Qui conçoit de ne pas tout savoir sur tout

Qui assure une qualité de présence aux moments souhaitables sans être faussement présent tout le temps ou trop souvent.

La hauteur de vue

En sachant adopter la bonne distance et la juste proximité ; se distancier du quotidien pour mieux assurer le rôle fédérateur et régulateur attendu.

L'humilité

En acceptant d'autres compétences que les siennes, en valorisant tous les acteurs d'une production collective sans s'en prévaloir exclusivement, en reconnaissant ses erreurs le cas échéant. Il est important de reconnaître que l'on ne maîtrise pas tout, que l'on peut avoir des failles et que nous n'avons pas réponse à tout, dans l'immédiateté et la toute puissance.

L'harmonie

Toujours à rechercher en affirmant qu'il n'y a pas de noblesse de fonction et que le respect de la place de chacun (chacun a sa place et chacun à sa place) contribue à la réussite d'un défi commun.

L'habileté

En alliant adresse, intelligence et compétence, savoir-agir et bien-agir au service de l'organisation, et non centrée sur l'exercice du pouvoir.

L'hospitalité

Par l'adoption de postures sociables et empathiques, généreuses et conviviales, qu'impose la qualité concomitante de l'accueil et de l'accompagnement des bénéficiaires et des professionnels, des stagiaires, des familles.

L'humour

Pour dédramatiser certaines situations, en développant des postures de communication adaptées, rassurantes, paisibles... humaines ! Cette énergie positive et résolument optimiste peut faciliter l'animation et la régulation d'une dynamique d'équipe traversée de mouvements divers.

¹¹ Jean-Louis DESHAIES, *Stratégies & management. Briser l'omerta !*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes En Santé Publique, Rennes, 2014.

IV – L'ACCOMPAGNEMENT DES EQUIPES A UNE DEMARCHE DE BIENTRAITANCE

« La bientraitance est une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement ou d'un service. Elle vise à promouvoir le bien-être de l'utilisateur en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance. » (ANESM)

Cette démarche active implique des organisations et une dynamique managériale bientraitante et vigilante afin que les professionnels s'engagent au mieux auprès des usagers pour répondre à leurs besoins, leur apporter une aide ou leur proposer un accompagnement. Partant que tout professionnel bientraitant est avant tout un professionnel bien traité, les responsables de services valorisent et veillent à développer des pratiques visant à :

Soutenir les agents dans l'exercice de leur fonction

- Encourager la verbalisation le plus tôt possible de difficultés ou de conflits.
- Donner la possibilité de s'exprimer lors des réunions et de faire part de ses difficultés aux responsables, à la direction et/ou aux instances représentatives...
- Maintenir un cadre stable avec des règles claires : prendre en considération les contraintes de travail, connaître les implications de l'individuel sur le collectif, rappeler, si nécessaire la mission du service public qui implique un engagement au service du groupe social.
- Valoriser régulièrement le travail réalisé.
- Reconnaître et soutenir l'ampleur des évolutions demandées et l'ampleur des efforts afin de faciliter la mise en œuvre de mesures d'ajustement
- Favoriser les échanges entre collègues pour faire le point sur ce qui se vit.
- Contribuer à donner une place à chacun au sein de l'équipe pour le rendre acteur dans l'institution ;
- Communiquer et valoriser l'action du service en matière de bientraitance pour permettre de reconnaître ce qui a été fait et donner corps à une notion difficile à appréhender.

Aider à la prise de recul par des actions telles que :

- Actions de formations, Analyse des Pratiques Professionnelles
- Evaluation des projets
- Accueil de stagiaires
- Echanges entre collègues, entre services en dehors de réunions formelles

Interroger les pratiques professionnelles

- Responsabiliser tous les professionnels sur la conduite des améliorations et les impliquer directement.
- Impulser des temps d'observations pour questionner et envisager des pistes d'améliorations en appui sur des outils.
- Favoriser les échanges sur les savoirs et les pratiques professionnels ainsi que la participation à la création ou au réajustement d'outils institutionnels.
- Réfléchir en collectif sur les outils ou les pistes d'actions à proposer.
- Amener à réfléchir en commun sur les actes posés ou les situations rencontrées, car un problème rencontré par un collègue peut être un problème rencontré par chacun.
- Ecouter et chercher à comprendre plus qu'à juger et à évaluer afin d'adapter des réponses individuelles ou collectives.

Harmoniser les pratiques afin que les usagers aient des réponses cohérentes, continues et équitables et pour que les professionnels se reconnaissent plus facilement dans une identité collective. Cela peut se faire en appui sur :

- Protocoles ou procédures d'actions
- Projet d'établissement, de service qui constitue un socle pour engager une action.
- Encadrement et suivi des pratiques
- Temps de réunions (d'unité, de service ou institutionnelle)

Identifier les facteurs de risques dans l'environnement de travail

- Espaces inadaptés, défaut d'entretien, matériel inadapté, prestations inadaptées, mauvaise répartition des moyens humains, formation insuffisante ou inadaptée, fragilité et spécificité des personnes accueillies...

BIBLIOGRAPHIE de langue française

AGNESE Pierre, *Déjouer les pièges de la mauvaise foi et de la manipulation avec le triangle de Karpman*, Paris, Interéditions, 2010

CASAGRANDE Alice (dir.), *Ethique et management*, Paris, Dunod, 2016

DESHAIES Jean-Louis, *Stratégies & management. Briser l'omerta !*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes En Santé Publique, Rennes, 2014

LEFEVRE Pierre, *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, Paris, 2003

LEHNARDT Vincent, *Le Management hybride*, Paris, Interéditions, 2018

NELSON Bob, ECONOMY Peter, BOUDES Thierry, *Le Management pour les nuls. Business*, Paris, First Editions, 2016

OLLIVIER Daniel, *Tout pour réussir dans le métier du manager*, Paris, Ed. Eyrolles, 2016

TOUTUT Jean-Philippe, *Management éthique et pratique dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, Editions Seli Arslan, 2007

VIARGUES J., *Le Guide manager d'équipe*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2001

Reuves

« Management, encadrement, quelles évolutions ? », *Forum*, Ed. Champ social, n°147, février 2016

Les Cahiers de l'Actif, "Les nouveaux ressorts de la GRH dans les organisations sociales et médico-sociales", numéro double 420/421, 422/423, mai juin 2011

« Les formes de management, le management public », *Cahier Français*, « Comprendre le management », numéro 321, Paris, La documentation française, août 2004, p.58-63

Management, « Le guide du nouveau manager », numéro hors série, juillet-août 2018