

# Management d'équipe

Elodie Loubaresse  
Master 1 MV, 2024-25

# Plan de la séance

1. **Le management d'équipe**
2. La gestion du changement
3. La gestion des conflits

# 1. Le management d'équipe

1. Définitions
2. Le leadership
3. Le feedback

# Définitions

## **Equipe, Larousse**

Ensemble de personnes travaillant à une même tâche : *Équipe de collaborateurs.*

La taille et les missions de l'équipe sont définies par les dirigeants grâce à la structure organisationnelle.

L'équipe est managée par un chef d'équipe ou un manager.

# Typologies des équipes

## / rôles

Equipe de projet

Equipe de réflexion

Equipe de management

Equipe de travail

## / fonctionnements

Groupes fragmentés

Equipes divergentes

Equipes cohésives

## / nature

Equipes compétitrices

Equipes non interactives

Equipes coopératives

THÉMATIQUES

CHAINES

🏠 Chaines / CANAL AUNEGE / Collection "Les Essentiels" / Management

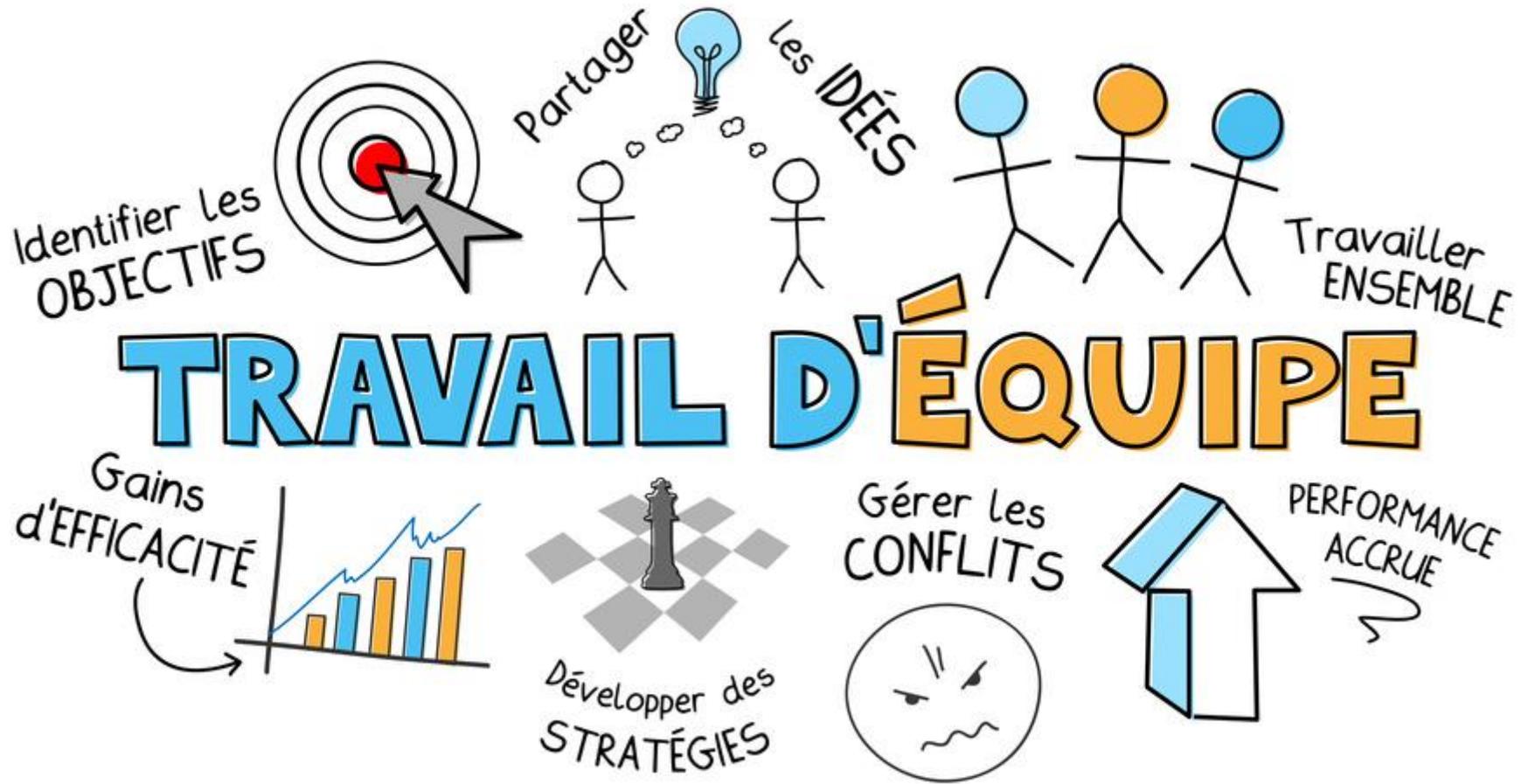
**AUNEGE** CANAL AUNEGE **Groupe vs Equipe**

Groupe	Equipe
Objectif commun	Objectif partagé
Responsabilité individuelle	Responsabilité collective
Partage d'informations	Solidarité
Coordination	Coopération

Vidéo pédagogique

🔗 ⭐

<https://www.canal-u.tv/chaines/canal-aunege/management/qu-est-ce-qu-une-equipe>



# 1. Le management d'équipe

1. Définitions
- 2. Le leadership**
3. Le feedback

## LEWIN, LIPPITT ET WHITE (1960)

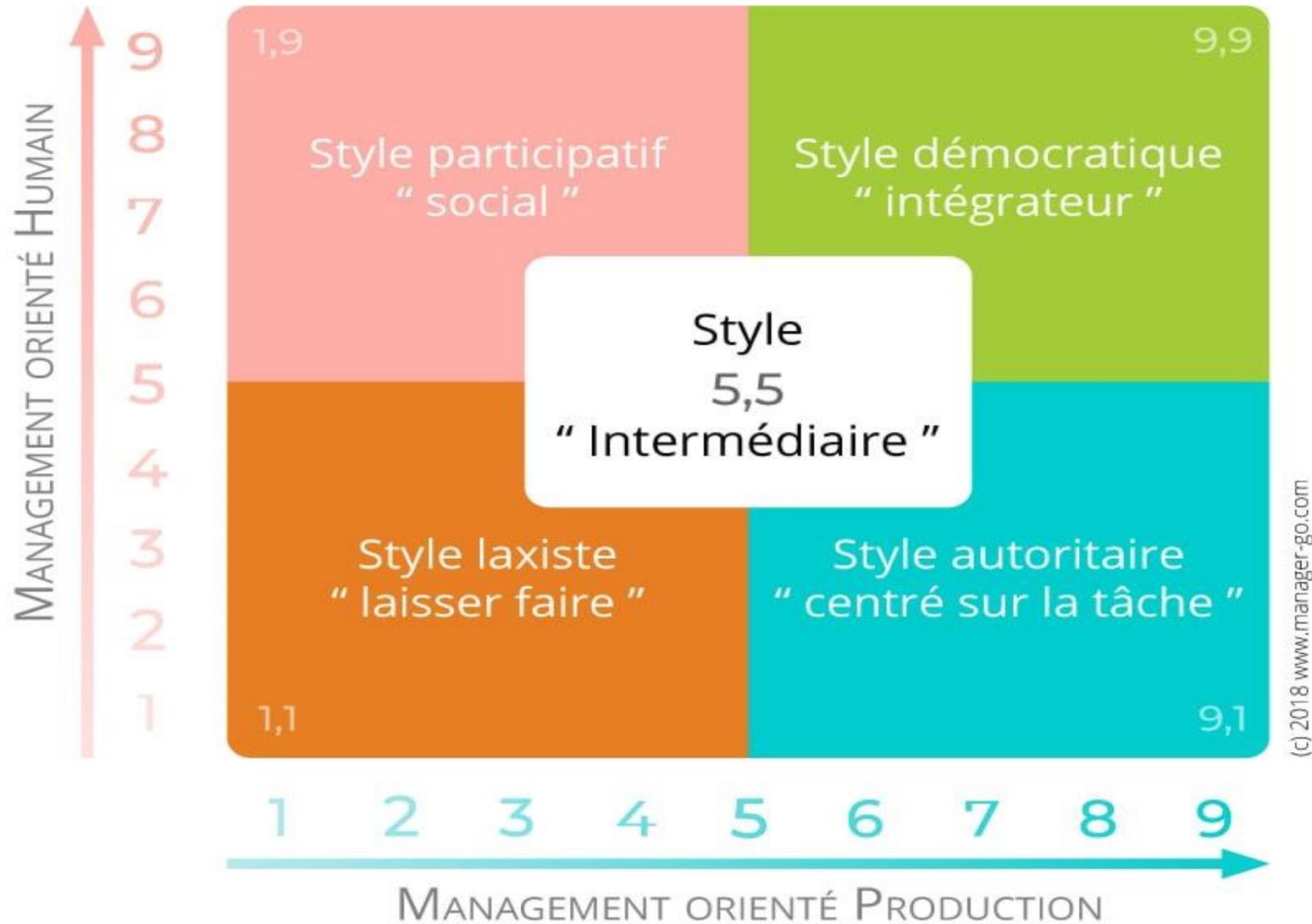
### 3 styles de leadership :

- Autoritaire : qualité mais apathie et tensions
- Permissif : apathie, retrait, tensions et frustrations
- Démocratique : qualité et ambiance amicale

## LIKERT (1961)

### 4 styles de leadership :

- autoritaire
- paternaliste
- consultatif,
- *participatif,*  
- décisions par groupes de travail

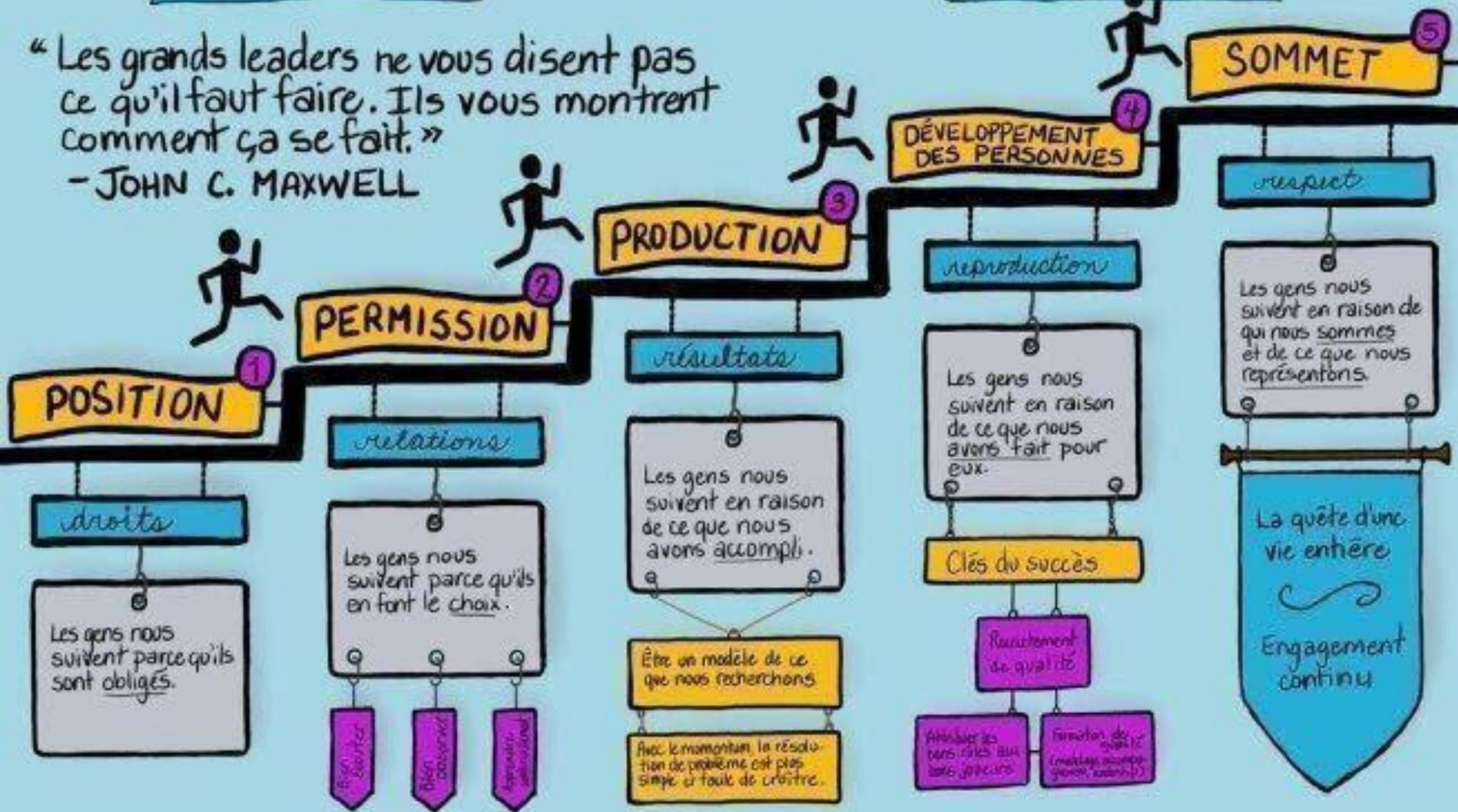


<https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>

# Les 5 niveaux de LEADERSHIP

@mabtechno

« Les grands leaders ne vous disent pas ce qu'il faut faire. Ils vous montrent comment ça se fait. »  
- JOHN C. MAXWELL



<https://www.dev-elloppons-nos-talents.com/2017/05/04/les-5-niveaux-de-leadership/>

# Le management d'équipe

1. Définitions
2. Le leadership
3. Le feedback

# 1. Le management d'équipe

1. Définitions
2. Le leadership
- 3. Le feedback**

BAD REVIEW



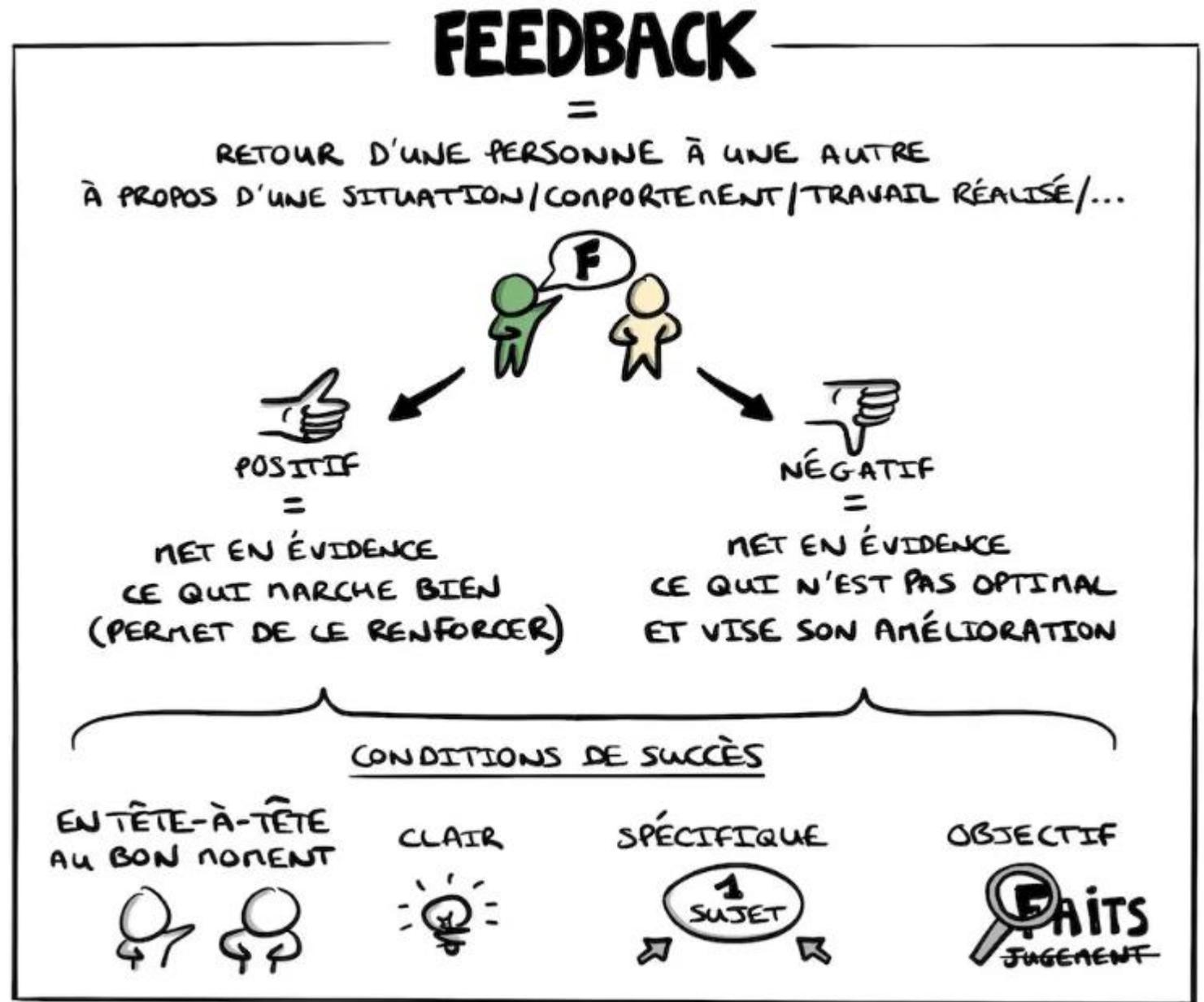
search ID: mshn143

"You suck"  
© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# SAUVEZ DES VIES, — FAITES DES — FEEDBACKS!



# Qu'est-ce qu'un « bon » feedback ?



« Donner à l'interlocuteur une information sur les effets produits par une action, un comportement ou une communication qu'il a lui-même émise.

Il s'agit donc d'un outil très utile pour l'interlocuteur, puisse qu'il obtient à travers lui un retour d'information sur un signal qu'il a émis.

**Le feedback vise à rendre celui qui le reçoit plus autonome, donc plus motivé et plus compétent.** Un bon feedback consolide l'existant et permet d'aller de l'avant, en donnant de l'énergie dans le présent.

Il y a 3 sortes de feedbacks :

- **Feedback d'alternative** : introduit une différence (« *c'est mieux quand tu fais cela* »)
- **Feedback de renforcement** (« *très bien, continue comme ça* »)
- **Feedback réflexif** : modélise ce qui est présent, offre un miroir, touche la personne sur quelques chose de crucial (« *là je crois que tu viens de dire quelque chose de très important à tes yeux non ?* »)

« **Un bon feedback doit être :**

- Centré sur les actes (et pas sur les acteurs)
- Factuel
- Authentique
- Constructif et utile »

Après un feedback court, en position basse (*d'humilité vs. position haute dominante*), rendre la parole et rester en silence, à l'écoute de ce que l'interlocuteur ressent et comment il réagit au contenu de ce que vous venez de partager avec lui. »



Ankur Garg  • 3e et +

Principal, BCG | IIMA | IITD | LinkedIn Top ...

[+ Suivre](#)

[Accéder à ma boutique](#)

2 j • 

My first manager had a habit of setting up 10-10s.

It meant 10 minutes of feedback for me and 10 minutes of feedback for him.

The first couple of times I didn't give him any feedback. I said everything was fine.

Towards the end of our second meeting, he said - I don't want your experience to be fine. I want it to be exceptional. In our next catchup, I want you to answer 2 questions:

- 1/ What will it take to make your experience exceptional?
- 2/ What are the areas I need to work upon?

That was the first time someone pushed me to give an upward feedback.

As I started leading teams, I realized there are so few avenues for a leader to get real feedback. As a leader, you spend most of your time with the team so your team actually knows more about you than your own boss.

If you really care about your manager, do them a favor and give them feedback.

The professional world has few managers who are receptive to upward feedback. Play your role in helping the ones who are.

[#personaldevelopment](#) [#careers](#) [#management](#)

# Plan de la séance

1. Le management d'équipe
- 2. La gestion du changement**
3. La gestion des conflits

## 2. La gestion du changement

### 1. Définitions du changement

2. L'apport original de Kurt Lewin à la gestion du changement

3. L'analyse des enjeux du changement

4. L'accompagnement du changement

## CNRTL

Action, fait de changer ; résultat de cette action.

A.– Fait de rendre plus ou moins différent, de transformer, de modifier. *Procéder au changement du sens d'un texte ; changement de projets.*

B.– Remplacement, renouvellement, fait de mettre à la place quelque chose de différent mais de même nature ou fonction. *Changement d'air, de décor ; le changement des rideaux.*

## Dictionnaire Larousse

Le changement correspond à une modification d'état ou d'ordre établi et s'oppose à la fixité, la permanence.

## **2. L'apport original de Kurt Lewin à la gestion du changement**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

KURT LEWIN (1890-1947)

Ecole de la psychologie de la forme (*'Gestalt'*)

**Méthodologie** : expérimentations

**Individu plongé dans un « champ » social** constitué de GROUPES

**Comportement** :

- Changement dans l'état d'un champ
- Résultat d'un ensemble de facteurs, dotés de forces relatives, présents et actifs

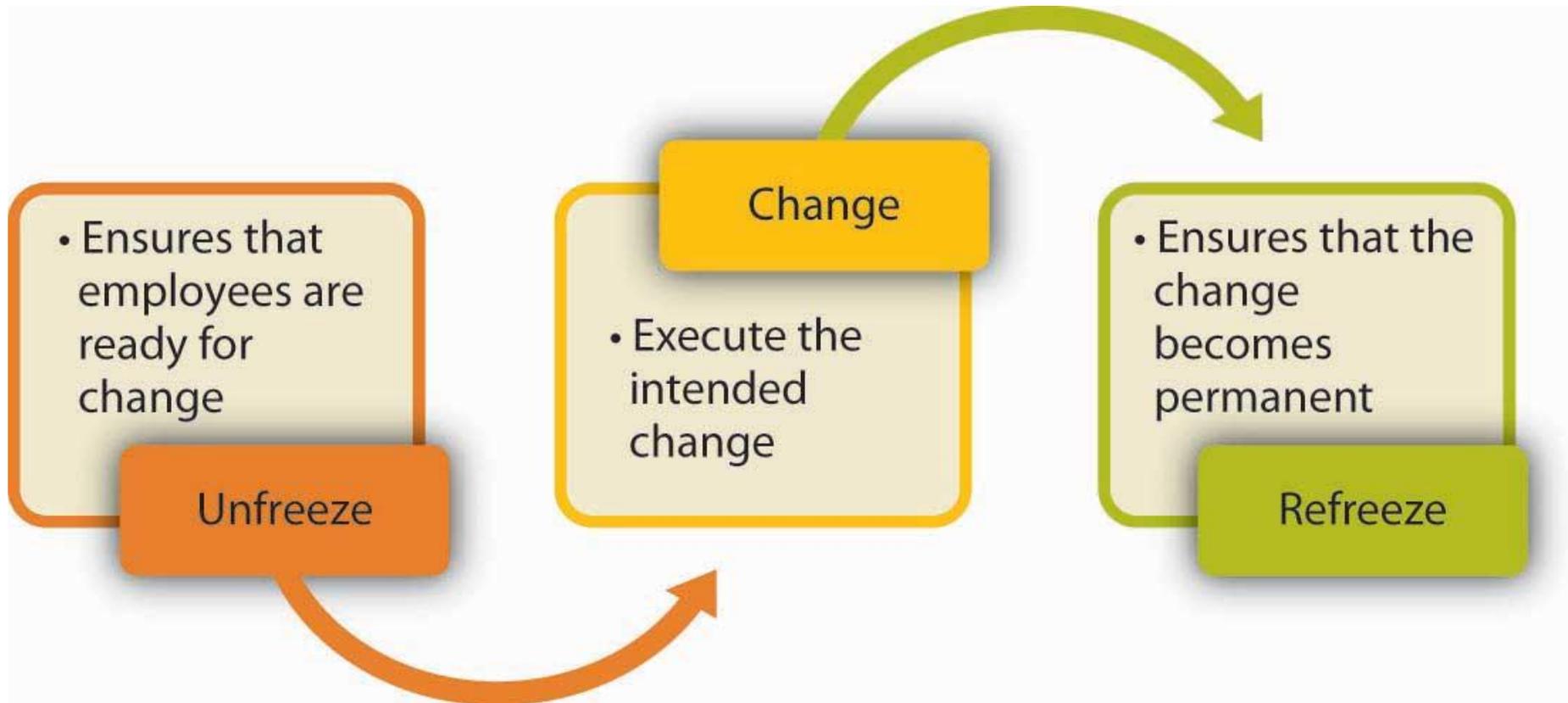
**Importance de la cohésion du groupe**



**Le changement vient d'une ou plusieurs forces motrices, mais il est freiné par la résistance au changement : il faut donc s'y adapter**

## **THÉORIE DU CHANGEMENT DE LEWIN EN 3 PHASES :**

- **Unfreeze** : *dégel (dé-cristalliser la norme du groupe, identifier les forces motrices/résistantes, informer)*
- **Change** : *stratégie de changement (déplacement de la norme du groupe à un autre niveau)*
- **Freeze** : *regel (consolidation du changement, cristallisation de la norme dans le groupe)*



## ILLUSTRATION :

**Intervention de Lewin et son équipe pour convaincre les ménagères américaines de consommer des abats (durant la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale)**

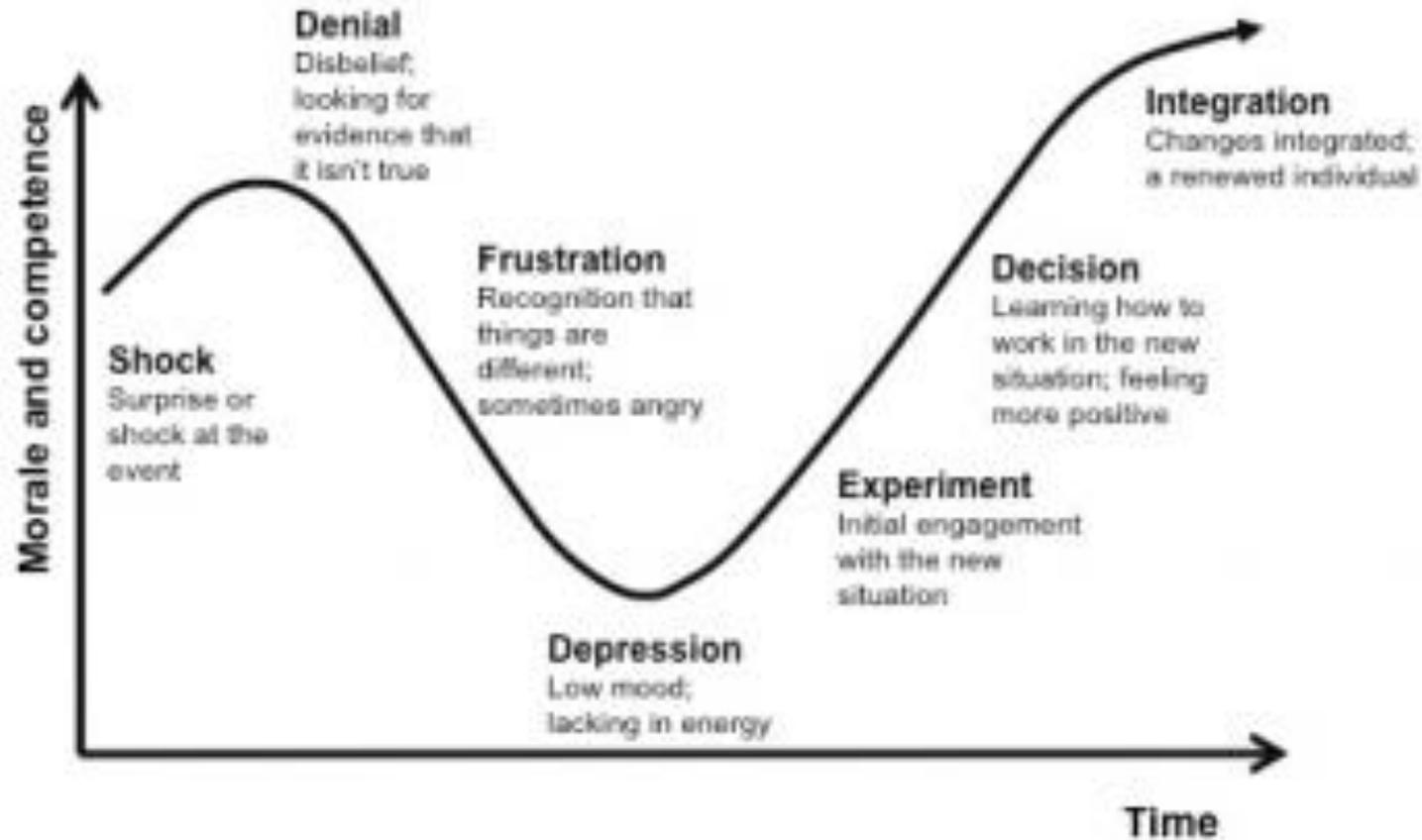
*Travail avec plusieurs groupes de ménagères :*

- 3 reçoivent un exposé sur la question (A)
- 3 autres s'engagent dans une discussion (B)

**Résultats :** 3% du groupe A et 32% du B convaincus

**Conclusion :** la discussion par petits groupes réduit la résistance au changement (importance de la phase de dégel)

# The Kübler-Ross change curve



## **3. L'analyse des enjeux du changement**

**Enjeux « pour »**

=> Soutien  
(utilisent leurs  
ressources et ZI pour  
faire aboutir le projet)

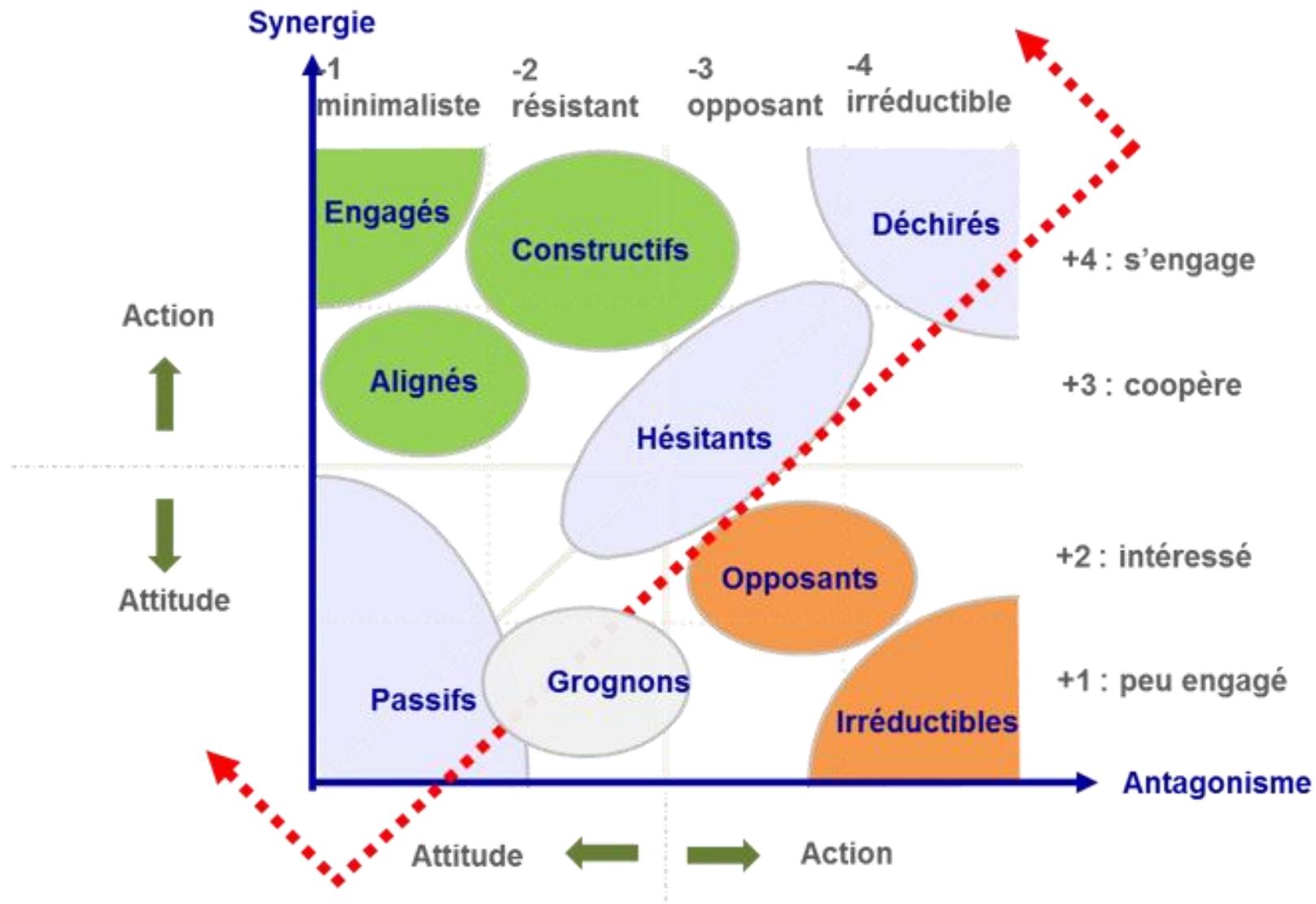
# Analyser les logiques des groupes d'acteurs

Schéma extrait de

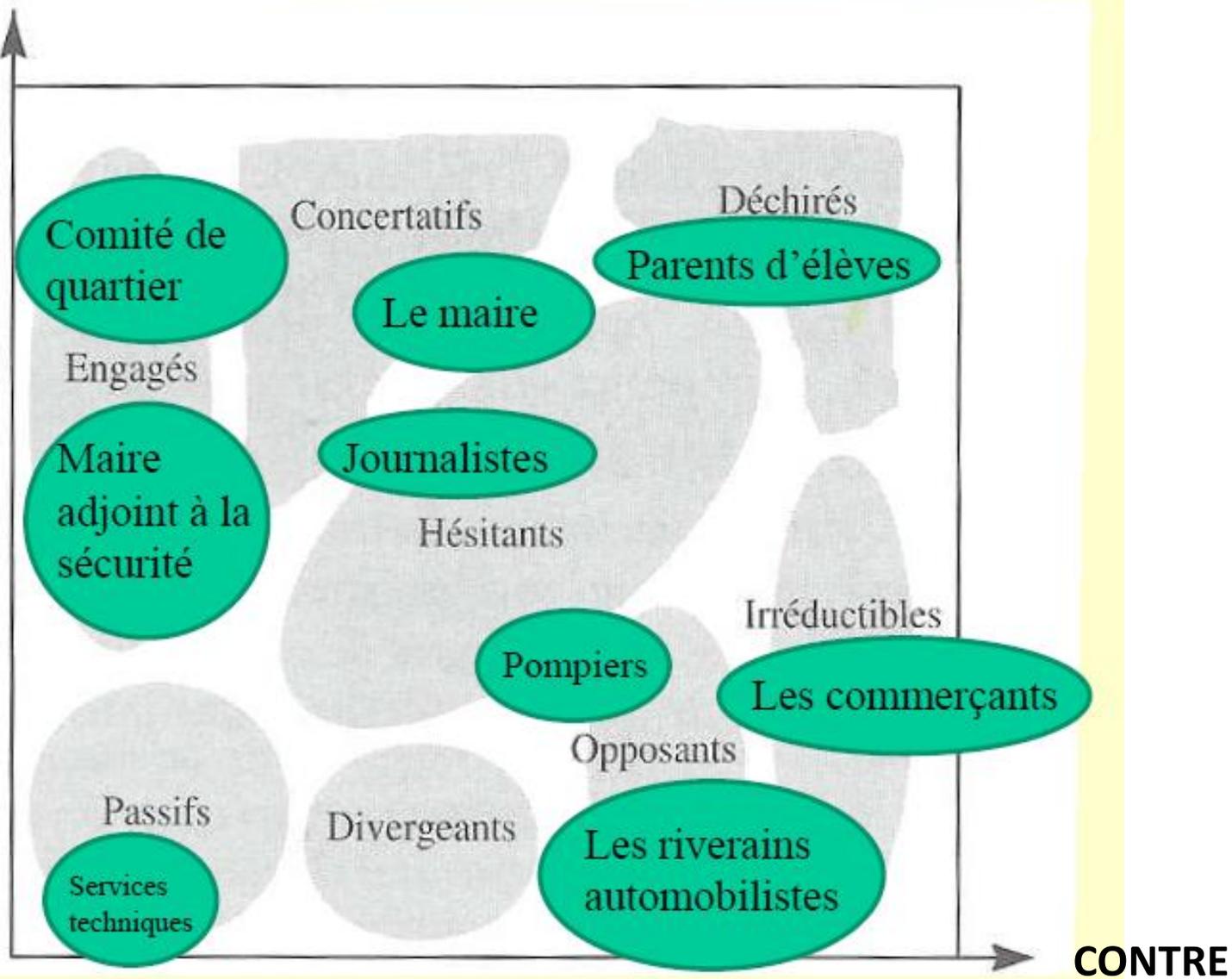
PICQ Thierry,

« Manager une équipe projet »

**Enjeux « contre »** => Antagonisme croissant (utilisent  
leurs ressources et ZI pour faire échouer le projet)



POUR

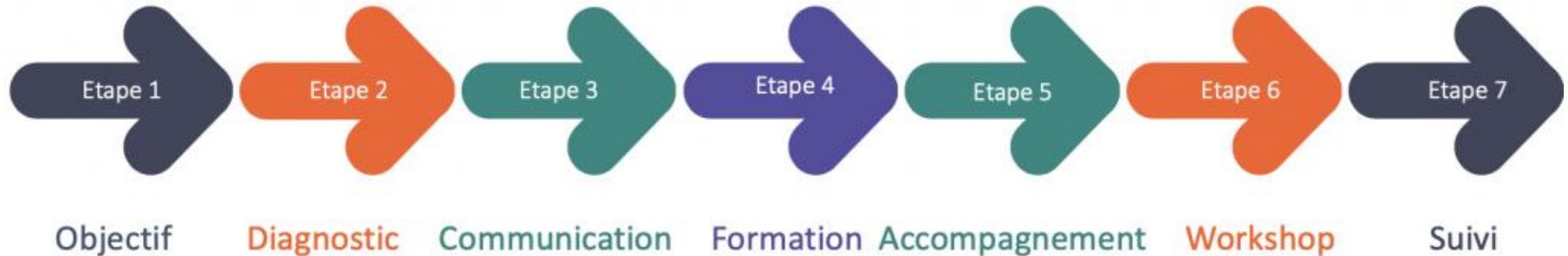


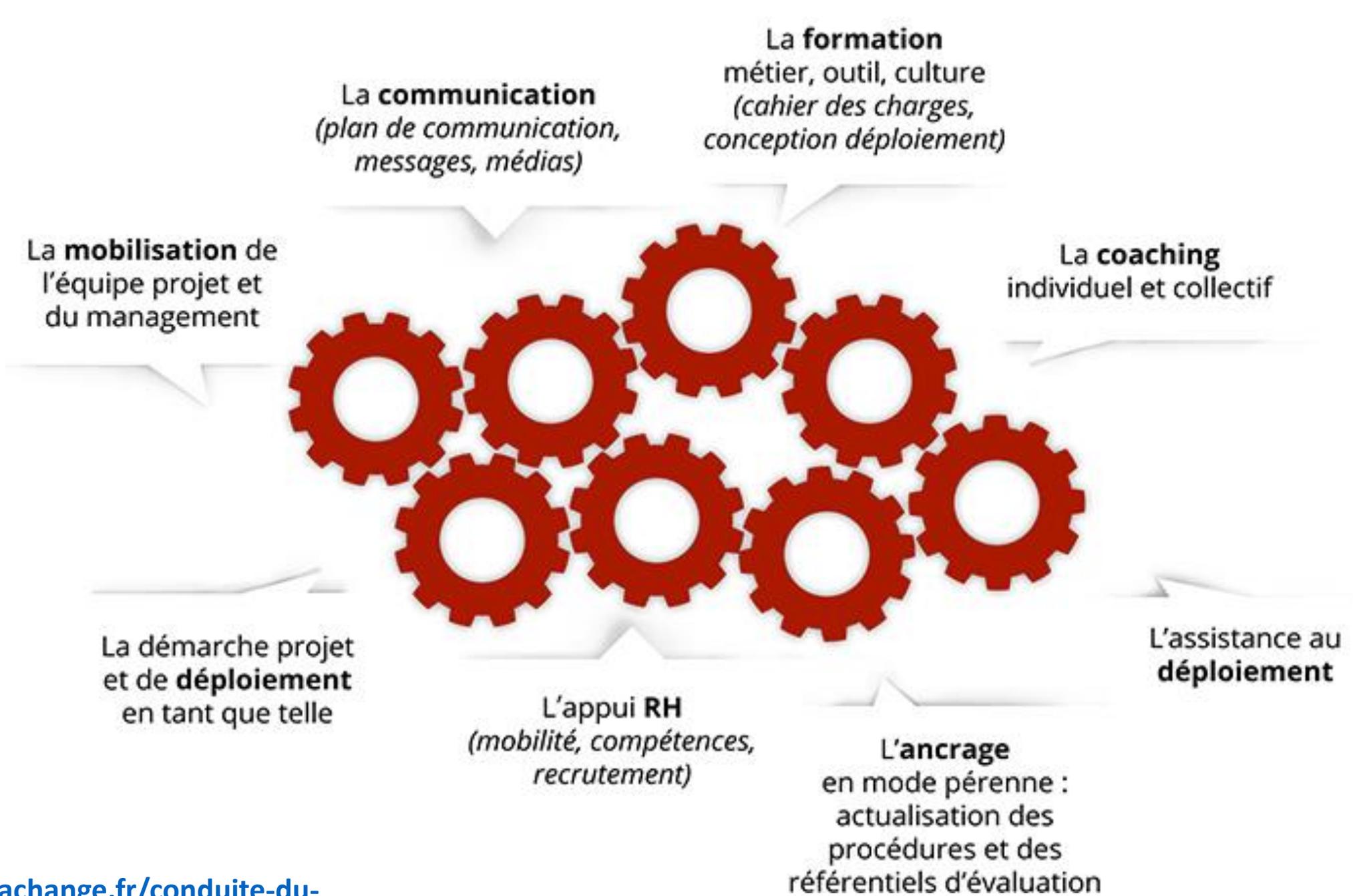
CONTRE

## 4. L'accompagnement au changement

# Conduite du changement : les 7 étapes

Les principaux leviers d'une stratégie de conduite du changement





# Plan de la séance

1. Le management d'équipe
2. La gestion du changement
- 3. La gestion des conflits**

# 3. La gestion des conflits

## 1. Définitions des conflits

## 2. Typologies des conflits

## 3. La contribution originale de Mary Parker Follett à la gestion des conflits

## 4. Outils de gestion des conflits

## Conflit, Larousse

1. Lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit.
2. Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts
3. Situation opposant deux types de juridiction (*conflit d'attribution*) ou deux tribunaux d'un même ordre (*conflit de juridiction*) qui prétendent tous deux se saisir d'une même affaire (*conflit positif*) ou, au contraire, se refusent l'un et l'autre à s'en saisir (*conflit négatif*).
4. Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes. (Le conflit psychique peut être manifeste ou latent.)

## 2. Typologies des conflits

# Typologies des conflits

- De pouvoir
- Relationnels
- D'identité
- Générationnels
- D'intérêts
- De rôle
- Organisationnels
- De valeur...

A contextualiser selon le type  
d'organisation, de management,  
d'environnement, de culture....

# 4 TYPES DE CONFLITS

4 DIFFERENTS MOYENS DE LES RESOUDRE



*mésentente issue de la relation:  
Qu'attend t-on de l'autre?*

*mésentente sur le COMMENT:  
Comment cela doit être fait?*

- 
1. Adressez-vous directement à la personne  
2. Basez-vous sur les faits  
3. Exprimez votre ressenti, votre besoin et ce que vous attendez de la relation  
4. Ecoutez l'autre s'exprimer  
5. Définissez un objectif commun et satisfaisant

Laissez le conflit se résoudre de lui-même

OU

Passez par un intermédiaire

OU



*mésentente sur le QUOI:  
Qu'est-ce qui doit être fait?*

OU

Quittez la relation



*mésentente sur le QUI:  
Qui est en charge?*



ImprovYourself  
understanding is the key

### **3. La contribution originale de Mary Parker Follett à la gestion des conflits**

# La contribution originale de Mary Parker Follett

Auteure rattachée à l'école « classique »

Mais précurseur par rapport à l'Ecole des Relations  
Humaines

1924 : *The creative experience*

**Notions de pouvoir et conflit**



**Pour MP Follett le conflit doit être considéré comme « normal »**

**3 MODES DE RÉOLUTION SONT ENVISAGÉS :**

- Domination
- Compromis
- Intégration des points de vue (*seule satisfaisante à long terme*)

## 4. Outils de gestion des conflits

# Les 5 étapes de la gestion des conflits : comment le manager peut-il intervenir ?

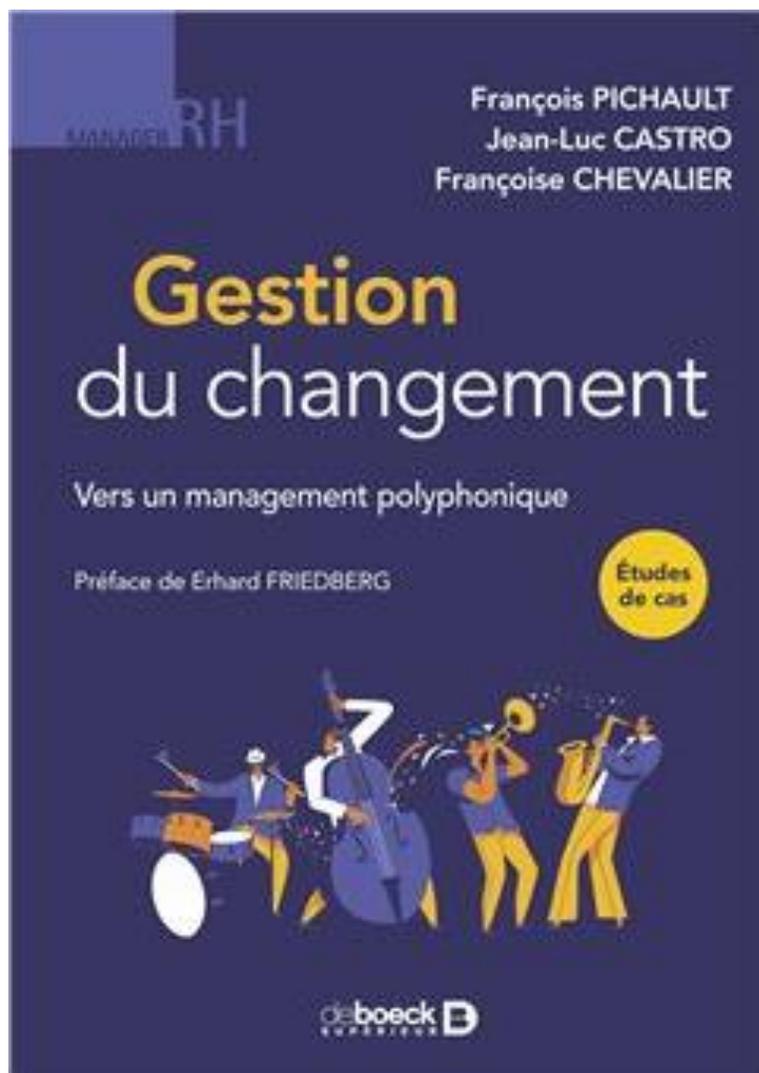
- Pour éviter les conflits : entretien de la cohésion
- Face à un malentendu : le pont relationnel
- Face à la colère d'un collaborateur : manager-coach
- Quand le lien est brisé : entretiens séparés
- Quand le manager n'est pas neutre ou que le conflit est trop ancré : recours à un médiateur-coach

# Méthode DESC

- *Décrire la situation (D)* : il ne s'agit pas d'émettre des jugements mais uniquement de constater les faits tels qu'ils sont réellement ainsi que leurs effets.
- *Exprimer ses ressentis (E)* : l'expression de ses sentiments et de ses ressentis est essentielle dans la gestion de conflits. Quels que soient les problèmes, cette phase doit s'accompagner d'une séance d'écoute active.
- *Spécifier des solutions (S)* : pour désamorcer les tensions, il convient de proposer des solutions qui satisferont à tout le monde. Il est préférable de trouver la solution ensemble. Si vous êtes employeur et que vous envisagez une solution, vous devez la communiquer à vos collaborateurs.
- *Conséquences et conclusions (C)* : durant cette phase, revoyez tous les points clés de la situation de conflit. Il faut insister sur le fait que la solution prise est la meilleure pour tout le monde et qu'elle permettra non seulement d'atténuer les conflits de personnes, mais aussi de favoriser des relations efficaces à l'avenir.

<b>Décrire</b>	Les FAITS sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur	<i>« Je constate que je n'ai pas reçu le dossier X alors que nous étions d'accord pour que je le transmette à 17h à Barbara »</i>
<b>Exprimer</b>	Ses SENTIMENTS (dire JE et non VOUS)	<i>« Je me sens agacé car je ne peux pas livrer le travail attendu à Barbara et son équipe»</i>
<b>Spécifier</b>	La SOLUTION Faire suggérer Suggérer	<i>« Quelles solutions proposes-tu? »</i>
<b>Conclure</b>	POSITIVEMENT avec les conséquences pour le collaborateur et l'équipe	<i>« Nous allons donc pouvoir corriger ce retard en agissant ainsi.</i>

# Bibliographie indicative



La collection business n°1 des ventes

# LA BOÎTE À OUTILS

## DE LA GESTION DES CONFLITS

Jacques Salzer  
Arnaud Stimec

2<sup>e</sup> édition

**66** outils  
clés en main  
+ **6** vidéos  
d'approfondissement



DUNOD

# Cas d'application

**« ACCOMPAGNER LA CONDUITE DU CHANGEMENT RSE CHEZ BPIFRANCE »**  
**YOUMATTER, 25 JUIN 2024**