

# Comment gérer une équipe

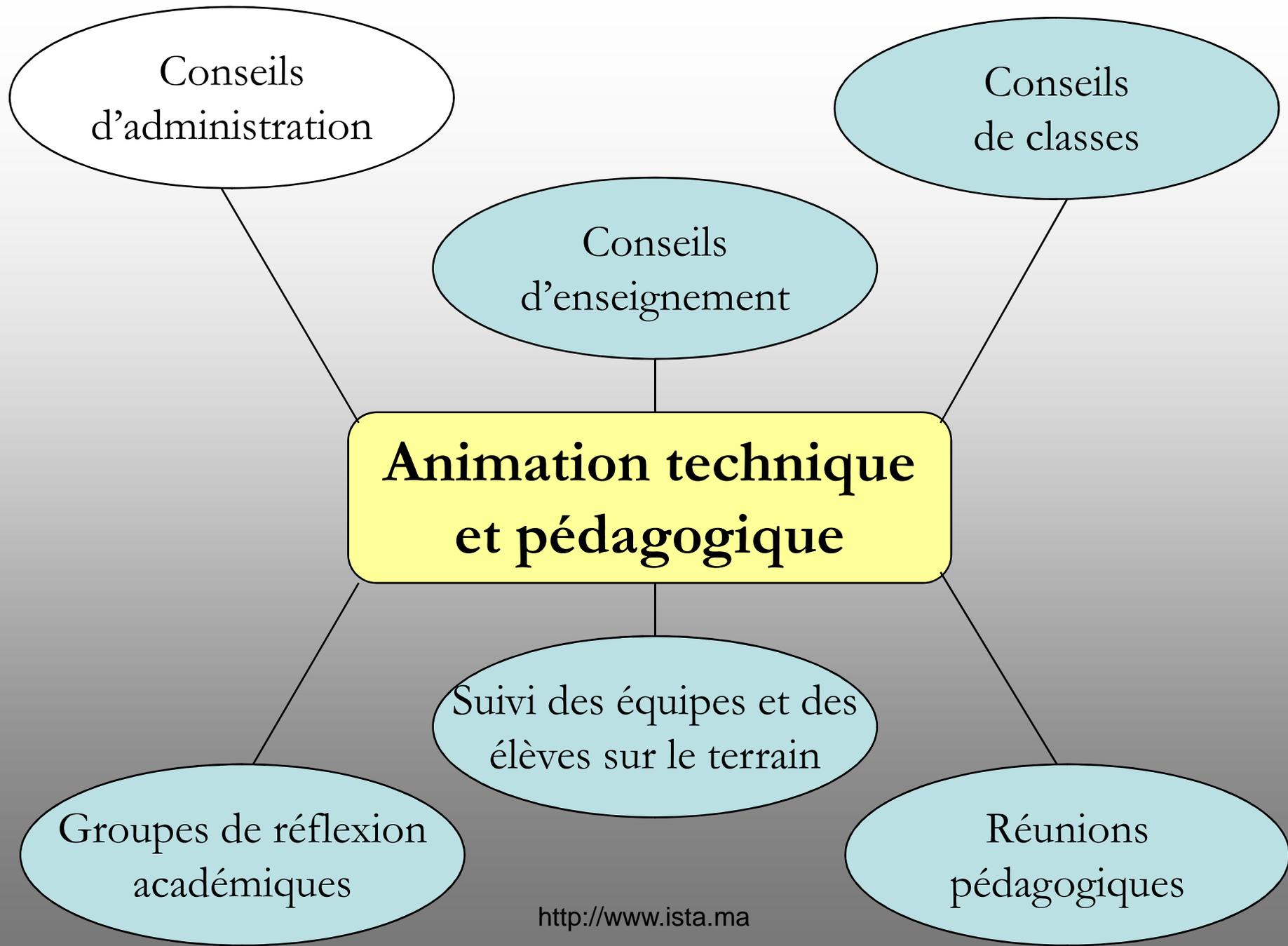
<http://www.ista.ma>

**LE MANAGEMENT DES RESSOURCES**

**LE FORMATEUR ANIMATEUR**

**LEADER ET  
MANAGER**

<http://www.ista.ma>



Conseils  
d'administration

Conseils  
de classes

Conseils  
d'enseignement

**Animation technique  
et pédagogique**

Suivi des équipes et des  
élèves sur le terrain

Réunions  
pédagogiques

Groupes de réflexion  
académiques

# LE MANAGER

- Il a pour mission de mettre en œuvre les **moyens techniques, financiers et humains** dont il dispose pour atteindre ses **objectifs**.
- Ses préoccupations sont de l'ordre de la **stratégie (planifier, organiser, contrôler)**.
- Ses qualités personnelles favorisent la **gestion des personnes et des ressources, la promotion de la participation, le pilotage de projets dans un esprit d'entreprise et d'innovation**.

# LE LEADER

- Le leader est **celui qui va devant**; c'est un premier de cordée!
- Il a son **regard tourné vers les hommes et les femmes** qui travaillent autour de lui.
- **Visionnaire**, capable de susciter la **confiance et la cohésion**, le leader fait preuve d'une dimension humaine supplémentaire.
- **Motivé**, il donne du **sens au travail**, manifeste un **engagement personnel** au service du **projet commun**.

- Son travail impose **énergie, force intérieure** ainsi **qu'équilibre personnel mental et émotionnel.**
- Il sera accepté s'il est **intègre et humble** c'est-à-dire **qu'il sait apprendre des personnes qu'il dirige.**

Normes ISO 9000/2000

Principe 2: Leadership

Principe 3: Implication du personnel

# **1 - INFORMATION ET COMMUNICATION**

<http://www.ista.ma>

# INFORMATION ET COMMUNICATION

Le management des ressources humaines impose:

☞ La maîtrise de l'information.

☞ La gestion et l'animation de la communication.

# INFORMATION ET COMMUNICATION

Confusion quasi-permanente entre communication et information.

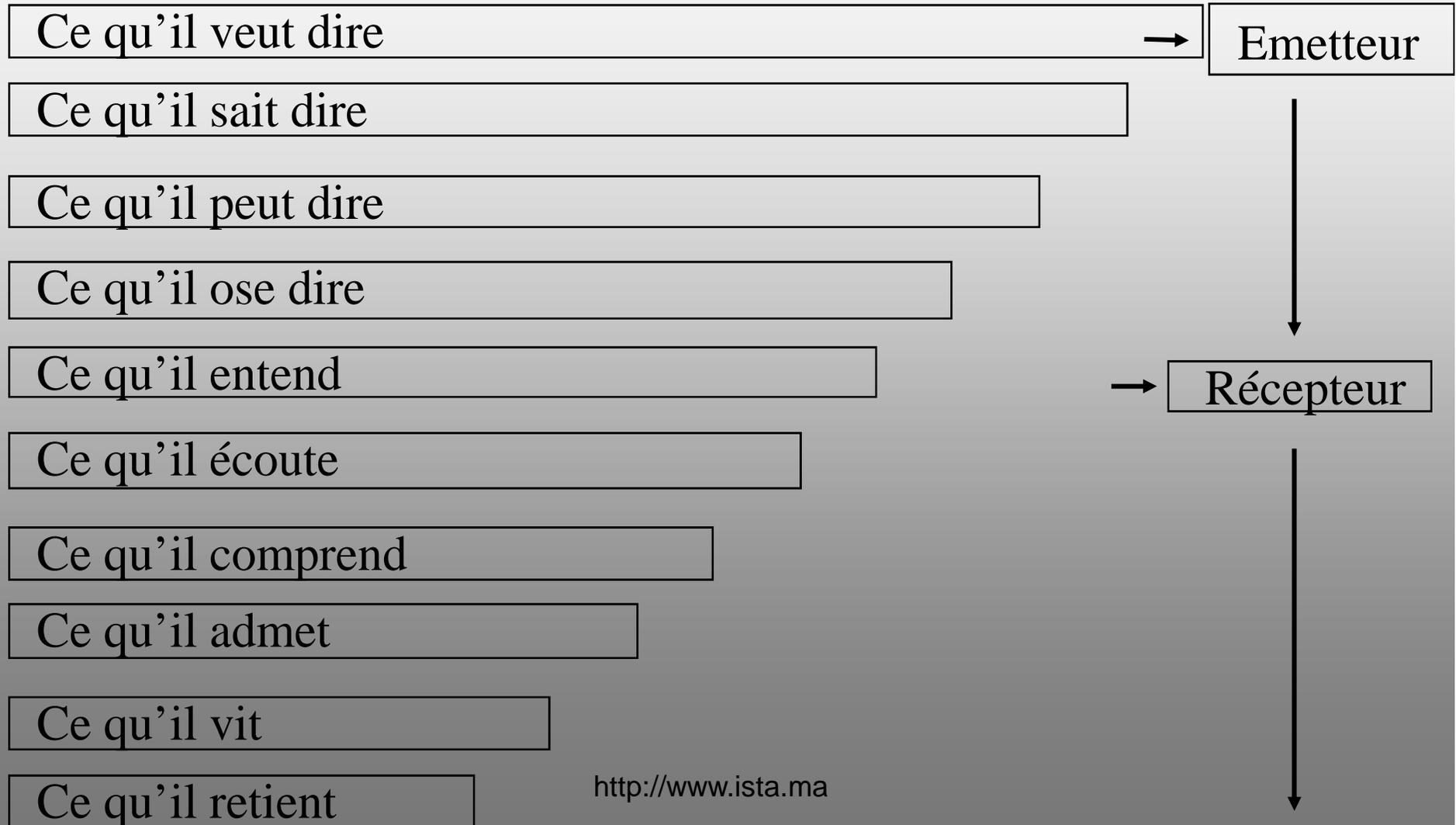
☞ En communication : le récepteur est identifié et actif

– c'est une relation d'échange.

☞ En information : le récepteur est diffus et passif – c'est la fourniture d'une donnée à sens unique.

# LA MAITRISE DE L'INFORMATION

## La déperdition du message



## LA MAITRISE DE L'INFORMATION

☞ Communiquer n'est pas uniquement parler.

☞ Communiquer n'est pas seulement informer.

☞ Informer n'est pas communiquer.

<http://www.ista.ma>

# LA MAITRISE DE L'INFORMATION

## Une information

☞ C'est un renseignement qu'on porte à la connaissance d'une personne ou d'un groupe, sans que l'on tienne compte de la réaction à ce renseignement.

# LA MAITRISE DE L'INFORMATION

Différentes natures d'information	Différents sens de circulation de l'information
• <u>Opératoire</u> : Pour réaliser une tâche	• <u>Montante</u> : Le collaborateur informe son manager
• <u>Motivante</u> : Un projet mené à bien par l'équipe pédagogique.	• <u>Latérale</u> : Un manager informe un manager d'un autre service.
• <u>Générale</u> : Les résultats d'examens. Le bilan de la campagne T.A.	• <u>Descendante</u> : Le manager informe ses collaborateurs

# LA MAITRISE DE L'INFORMATION

## Triste constat

☞ L'information est souvent le parent pauvre au sein du lycée.

✓ On informe quand on a le temps, mais comme on a jamais le temps on informe pas souvent.

☞ L'information fait rarement référence à un plan structuré.

✓ Manque de cohérence dans la diffusion des messages.

☞ La construction de l'information est mal définie.

✓ Mauvaise compréhension du message.

☞ L'information n'est pas gérée

✓ exemple : information de 2002 sur un panneau d'affichage.

**Sur ou sous information = NON INFORMATION**

# LA MAITRISE DE L'INFORMATION

## ... et pourtant

☞ L'information est un acte de management indispensable.

☞ Informer c'est :

- ✓ **Respecter / considérer,**
- ✓ **sécuriser,**
- ✓ **motiver,**
- ✓ **créer un climat de confiance.**

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## LA COMMUNICATION



## L'INDISPENSABLE OUTIL DE LA QUALITE

<http://www.ista.ma>

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

👉 COMMUNIQUER : C'est **échanger** des informations, des idées, des opinions, des points de vue, des sentiments, des préoccupations.

Communiquer c'est **dialoguer et confronter**.

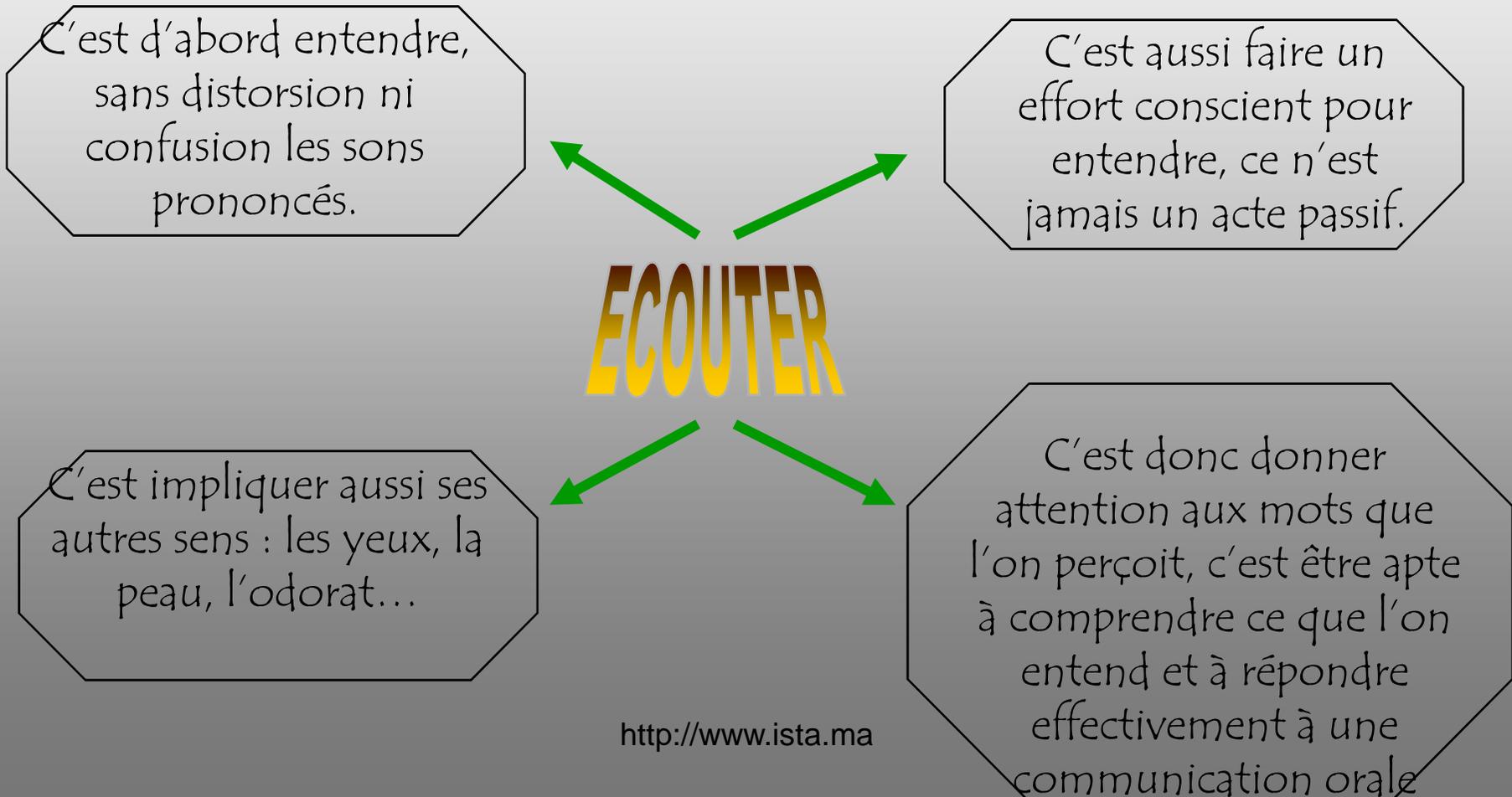
👉 COMMUNIQUER : C'est entrer en relation avec quelqu'un et **écouter** pour **comprendre**.

## **LA GESTION DE LA COMMUNICATION**

**Une part importante du secret  
d'une bonne communication  
réside dans la manière de savoir  
écouter.**

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## Qu'est-ce qu'écouter ?



# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## Le mécanisme de l'écoute intelligente

### Les difficultés de l'écoute intelligente découlent :

- ✓ des situations sociales des interlocuteurs,
- ✓ des âges différents,
- ✓ des fonctions de chacun,
- ✓ du moment,
- ✓ de l'aspect physique,
- ✓ de l'immaturité intellectuelle,
- ✓ des barrières (préjugés, égocentrisme, refus du changement...

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## Ecouter implique du savoir :

- ✓ diriger, maintenir et entretenir la situation d'écoute,
- ✓ percevoir les sons élémentaires qui composent le langage  
(sens, signification des mots)
- ✓ déduire de la syntaxe, les clefs qui permettent de comprendre ce qui est signifié,  
(construction du discours, suite des idées, plan)
- ✓ évaluer les idées émises - (le climat, la manière de dire)
- ✓ être sensible à la mélodie oratoire, à la cadence, aux inflexions, aux mots mis en valeur,
- ✓ s'adapter à différentes situations, à des interlocuteurs différents.

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Les qualités requises pour écouter

☞ **Etre capable d'attention :**

- ✓ curiosité préalable,
- ✓ avidité de pensée,
- ✓ nécessité d'être en avance sur la pensée de l'interlocuteur

☞ **Un esprit ouvert :**

- ✓ maturité mentale, intellectuelle et affective.

☞ **Une certaine disponibilité mentale :**

- ✓ ne pas laisser vagabonder son esprit.

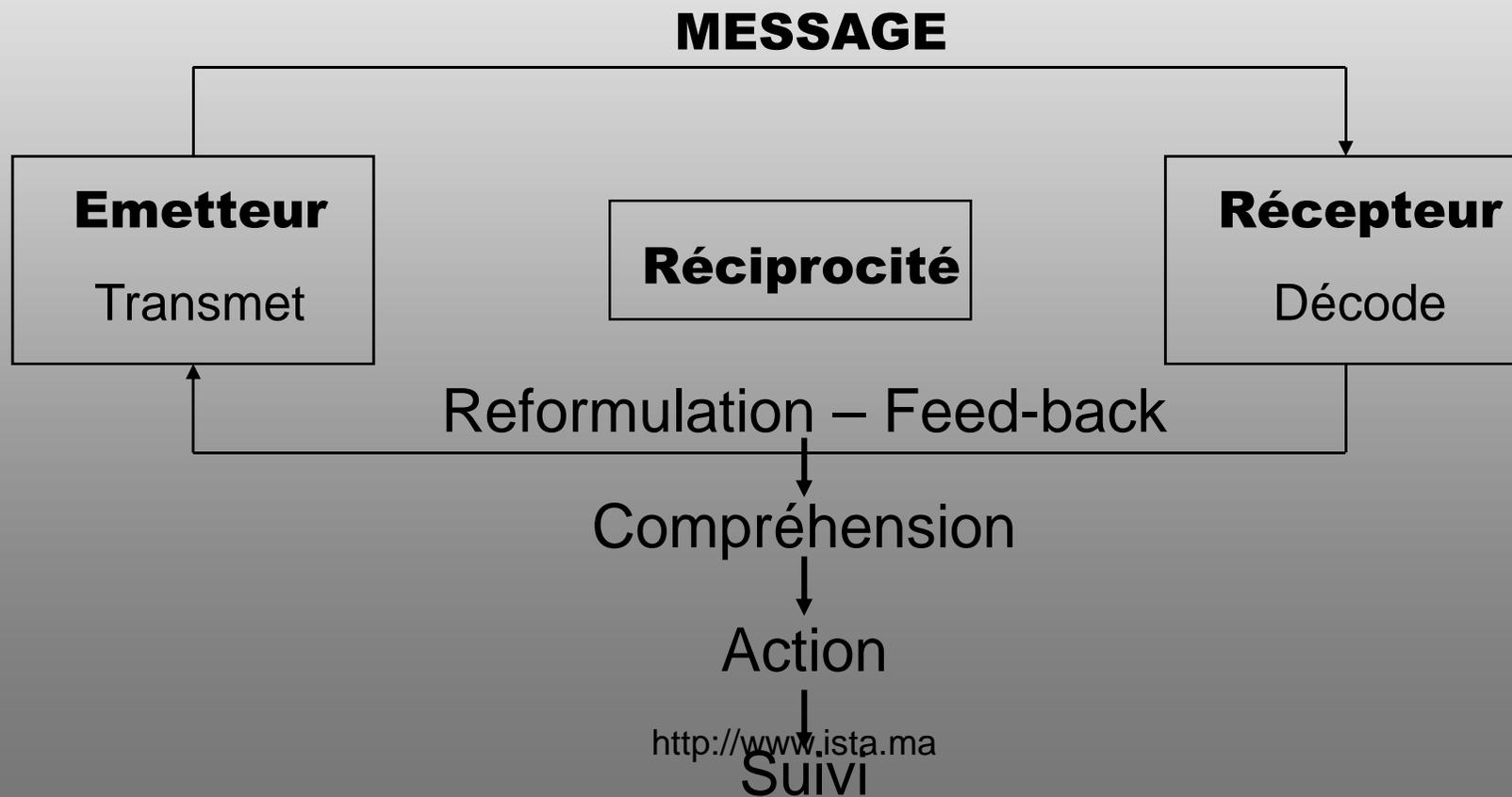
# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## Quatre éléments fondamentaux de toute communication

<input type="checkbox"/> L'EMETTEUR	Celui qui parle (qualité de l'élocution)
<input type="checkbox"/> LE CODE	Langage (choix du vocabulaire)
<input type="checkbox"/> LE CANAL	Moyen de transmission du message (documents pédagogiques / ton de la voix)
<input type="checkbox"/> LE RECEPTEUR	Celui qui écoute (interprétation du message)

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

**Communiquer c'est rendre commune la compréhension du message.**



# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Les barrières de la communication comprennent :

- 👉 l'incapacité à traduire les pensées en mots.
- 👉 Les mots n'ont pas le même sens pour tout le monde.
- 👉 Les différences de perceptions, engendrées par des visions différentes de l'entreprise.

## LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Surmonter les barrières à la communication est directement lié au processus de feed-back

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## REFORMULATION

- Rendre plus claires de longues interventions.
- Adapter le sens d'une intervention au langage du groupe.
- Mettre en valeur certains aspects (sortir les phrases clés).
- Traduire une idée avec d'autres mots.

## FEED-BACK

- C'est le contrôle de la compréhension, mais non de l'acceptation du message.
- permet à l'émetteur de s'assurer que son message a bien été compris.

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Le FEED-BACK, c'est également :

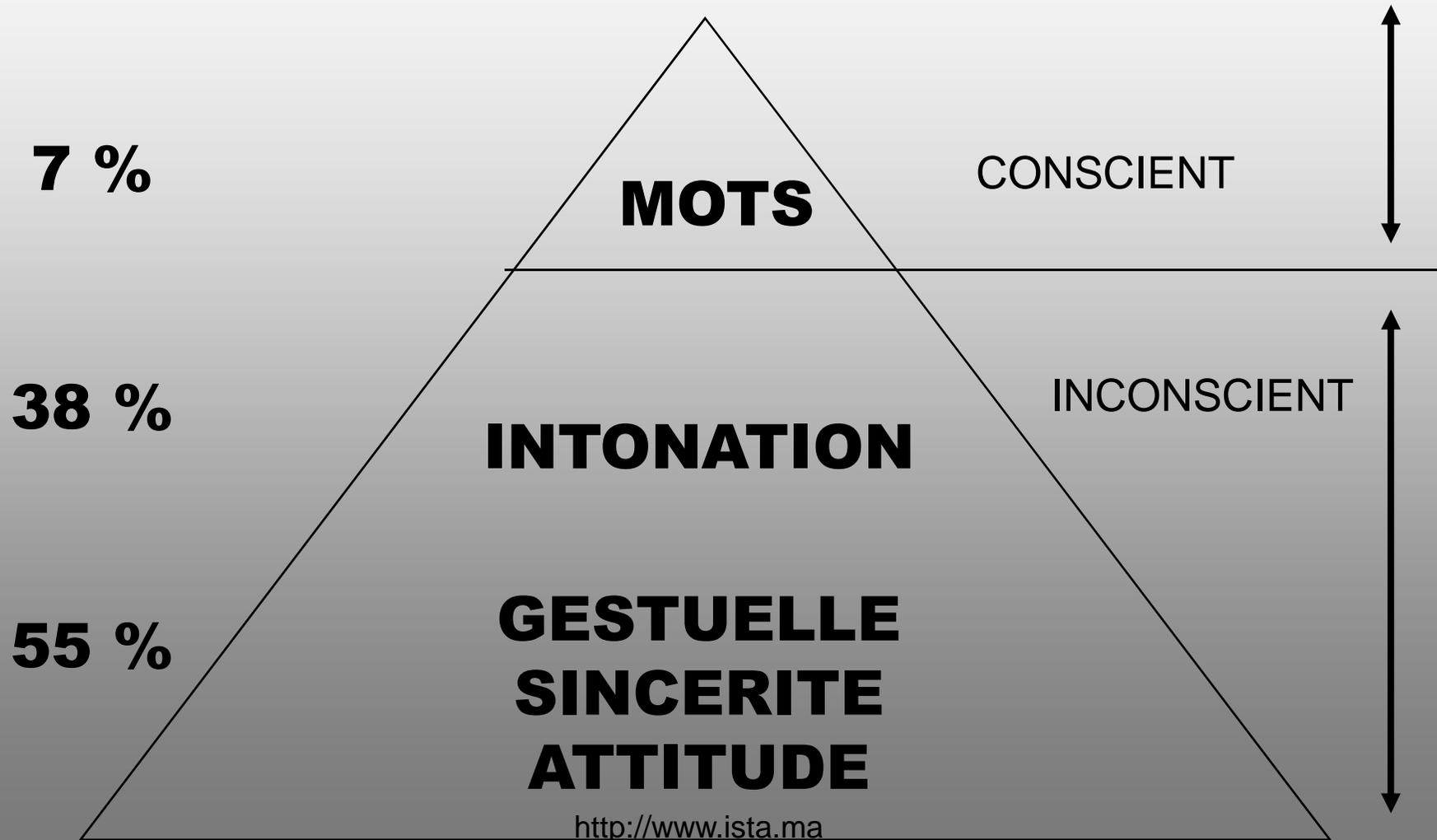
- ☞ Une argumentation de sécurité pour l'émetteur.
- ☞ Une plus grande certitude d'être compris par le récepteur.
- ☞ Une meilleure information et compréhension.
- ☞ Plus de confiance entre l'émetteur et le récepteur.

## LA GESTION DE LA COMMUNICATION

**Les mots ne sont qu'une partie  
du message**

**Les mimiques, la gestuelle et le  
ton de la voix y contribuent  
également de manière  
significative.**

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION



## LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Pendant la communication, nous ne transmettons pas uniquement des messages opérationnels, mais aussi nos sentiments.

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## Quelques règles simples :

- ☞ Attitude d'ouverture.
- ☞ Création d'un climat de confiance.
- ☞ Rigueur dans les explications et capacité à illustrer.
- ☞ Attitude d'écoute :
  - ✓ attention,
  - ✓ disponibilité,
  - ✓ tolérance.
- ☞ Attitude de neutralité et de franchise.
- ☞ Etre naturel.

# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

1. Les professeurs ont pour objectif la **réussite des élèves**.
2. Ils revendiquent une **autonomie personnelle**.
3. Ils sont fondamentalement **généreux**.
4. Ils pratiquent un certain **désintéressement matériel**.
5. Les professeurs sont **très sensibles et rapidement indignés**.
6. Ils **oublient les contingences matérielles**.
7. Ils **se dissocient de** ce qu'ils nomment **l'administration**.
8. Ils **apprécient les signes de reconnaissance**.
9. Les professeurs **réagissent vivement aux décisions brutales non concertées**.
10. Ils ont **besoin d'être soutenus**.

**POUR REUSSIR AVEC LES PROFESSEURS**

<http://www.ista.ma>

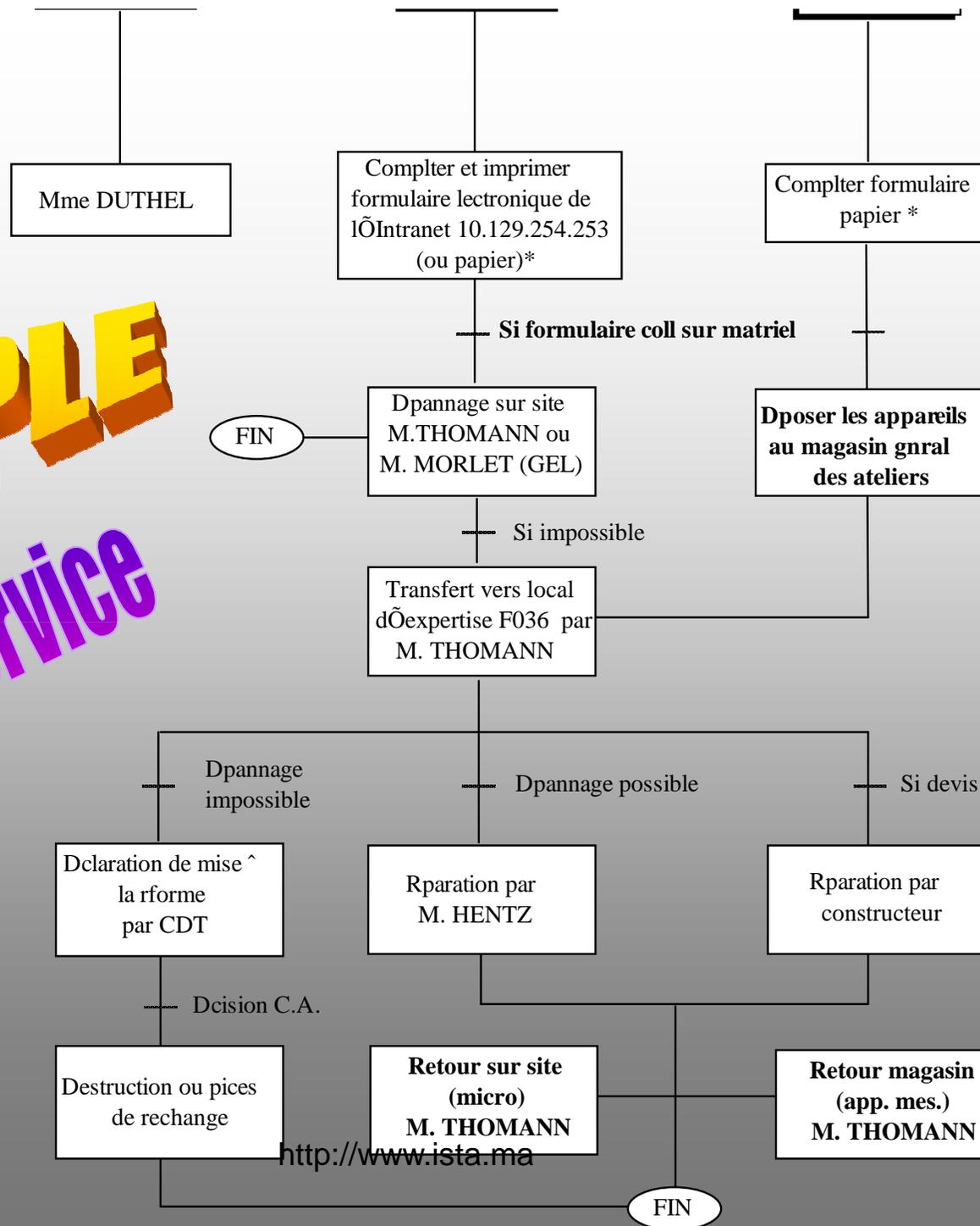
# LA GESTION DE LA COMMUNICATION

## OBJET DE LA COMMUNICATION

- INFORMER**
- EVALUER**
- ORIENTER L'ACTION**
- AGIR EFFICACEMENT**

# EXEMPLE

## Note de service



## **2 - MANAGEMENT MOTIVATIONNEL**

# Le Management des Ressources Humaines

**Information**

**Communication**

préalables

**à l'exercice du  
management  
motivationnel**

# Le Management Motivationnel

⇒ Pour qu'une entreprise

- soit compétitive/performante
- satisfasse ses clients
- assure sa pérennité

⇒ Tout le monde doit s'y mettre !

⇒ Problème : c'est que pour des raisons diverses, tout le monde n'a pas envie de s'y mettre

# Le Management Motivationnel

**S'y mettre**, signifie que le niveau de motivation des acteurs d'une entreprise doit être suffisamment élevé pour permettre à l'organisme d'exister et de se développer dans un contexte de concurrence féroce

# Le Management Motivationnel

**Avant de chercher à motiver, ne devrait-on pas chercher à *éviter de démotiver* ?**

**Les facteurs de démotivation sont souvent nombreux et provoqués inconsciemment, sans intention de démotiver**

# Le Management Motivationnel

**On peut distinguer deux grandes catégories de facteurs de démotivation**

## Les facteurs collectifs

Management autocratique  
Mauvaises conditions de travail  
Pas de communication  
Pas ou peu de considération  
Mépris  
Nombreux aléas dans la production  
Réclamations des clients  
Etc.

## Les facteurs individuels

Ce sont essentiellement des besoins propres qui ne sont pas satisfaits :

- familiaux
- rémunération
- évolution de carrière
- job sans intérêt
- relation individuelle

Etc.

# Le Management Motivationnel

**Motiver**, le mot est lâché !

Le dictionnaire donne comme définition "créer chez quelqu'un les raisons qui le poussent à agir"

exemple : c'est l'ambition qui le motive

On comprend bien que ces raisons sont différentes d'un individu à l'autre et que par conséquent, la motivation est un processus complexe, changeant et à dimension très variable.

# Le Management Motivationnel

La motivation ne se décrète pas mais on peut créer les conditions de son éclosion et de son développement pour aboutir au but ultime, **l'auto-motivation.**

# Le Management Motivationnel

**Motiver c'est d'abord chercher à satisfaire des besoins collectifs et individuels, sachant qu'un besoin satisfait ne constitue plus un facteur de motivation**

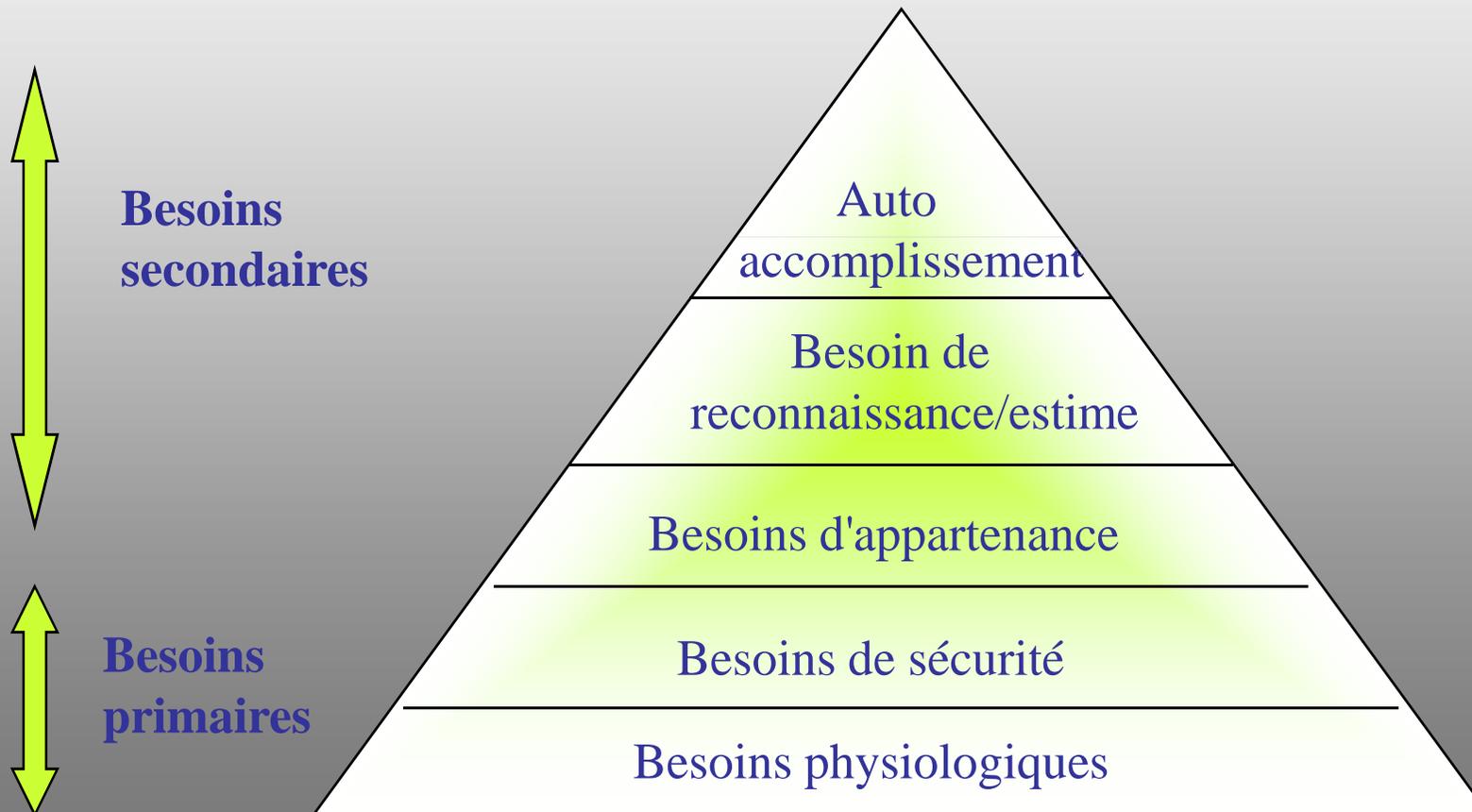
# Le Management Motivationnel

Motiver devrait avoir pour objectif premier, non pas de changer le comportement de ses collaborateurs mais **le sien**

Car c'est notre comportement qui influe directement sur celui de nos subordonnés

# Le Management Motivationnel

La pyramide de Maslow (psychologue 1908-1970)



# Le Management Motivationnel

## La pyramide de Maslow

### Besoins physiologiques

Air – eau – nourriture, pour entretenir le processus biologique

### Besoins de sécurité

Protection physique

### Besoins d'appartenance

Être aimé et accepté

### Besoins de reconnaissance/d'estime

Désir de considération, de statut et de réalisation de soi

Besoin que les autres aient une haute opinion de vous

### Auto accomplissement

Être satisfait soi-même, de ses réalisations

# **Le Management Motivationnel**

**Un management efficace exige une compréhension approfondie de la dynamique des comportements humains et des répercussions de ceux-ci sur l'atteinte des objectifs de l'organisme**

# Le Management Motivationnel

Le "**connais toi toi-même**" est une étape-clé du manager face à sa mission.

Vous êtes chaque jour confronté à des situations différentes.

En effet, selon les personnes que vous aurez en face de vous, les évènements à vivre, les situations à affronter, votre capacité à adapter votre comportement sera primordiale.

Nous vous proposons donc de faire une auto-évaluation de votre style de management.

# Exercice 1



Quel est votre style  
personnel de  
management ?

<http://www.ista.fr>

# Le Management Motivationnel

**L'entreprise est un système organisé qui met en œuvre un ensemble de ressources pour atteindre des objectifs.**

**L'efficacité d'une entreprise dépend de trois facteurs: les objectifs, les ressources et le pouvoir.**

**Deux américains, Robert Black et Jane Mouton, ont étudié la relation qui existe entre ces facteurs.**

# Le Management Motivationnel

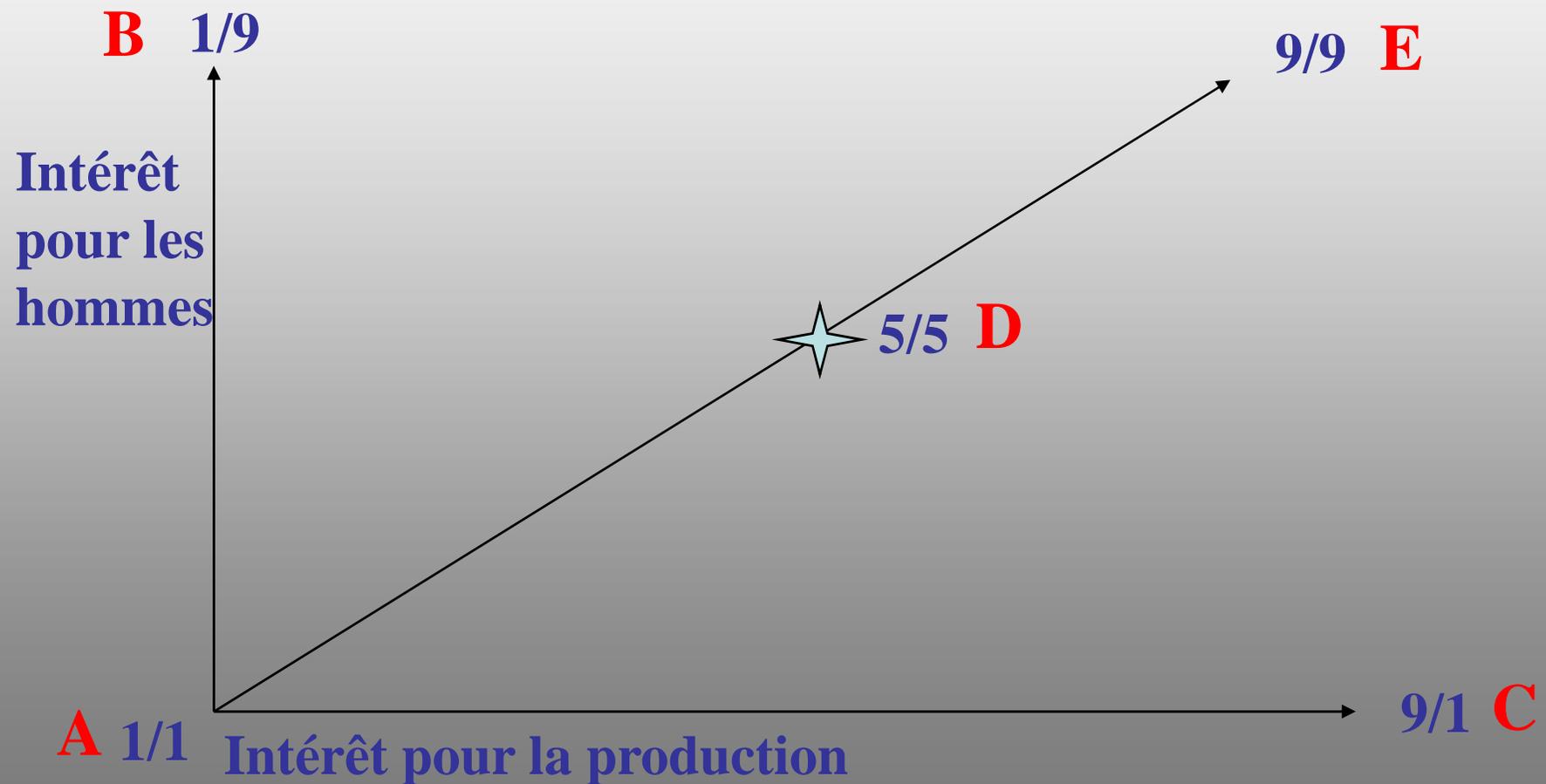
## La grille de Black et Mouton

Les diverses théories des sciences du comportement ne diffèrent finalement que par la manière dont elles combinent les trois caractéristiques, à savoir :

- intérêt pour la production = résultats
- intérêt pour le personnel = ressources
- le management = pouvoir

# Le Management Motivationnel

La grille de Black et Mouton, appelée aussi grille des comportements



# **Le Management Motivationnel**

**L'intérêt porté à la production et celui porté aux hommes se traduisent très différemment, selon la façon dont ils sont combinés.**

**La manière dont un manager tient compte de ces deux dimensions définit son style d'autorité.**

# Le Management Motivationnel

Bien que chacun ait, sans doute, un style de management qui lui soit naturel, **les points de la grille ne correspondent pas à des types de personnalité définitive. Ils ne figent pas le manager à une certaine place de manière rigide et immuable. Son comportement peut varier.**

# Le Management Motivationnel

## L'organisation

Le comportement du manager dépend souvent de la situation dans laquelle il se trouve (par exemple, l'organisation au sein de laquelle il agit). Ainsi, **lorsque les habitudes d'une entreprise sont rigides et ne permettent que de faibles différences dans le comportement individuel, le style du manager n'exprime que peu sa pensée personnelle, mais bien davantage celles de l'entreprise sur les meilleures "méthodes de commandement"**.

## La conjoncture présente

**Bien entendu, ce ne sont pas les mêmes styles de management qui sont appropriés quand la situation est explosive ou quand elle est purement de routine.**

# Le Management Motivationnel

## La personnalité

Ce style de management dominant peut, pour une large part, provenir de caractéristiques profondément enracinées dans la personnalité et qui prédisposent un individu à telle attitude plutôt qu'à telle autre.

## Les valeurs

Le style de management qu'un individu choisit dépend de l'idée qu'il se fait de la "bonne" manière de traiter son personnel ou d'atteindre les meilleurs résultats. Cette idée repose sur un ensemble de valeurs ou de croyances personnelles.

# Le Management Motivationnel

## La lettre A donne le style que l'on appelle 1/1

Il se traduit par un faible intérêt pour la production et les hommes

- c'est très souvent l'indifférence qui prime
- prendre des initiatives attire des ennuis
- mieux vaut se tenir à l'écart
- faire juste ce qu'il faut, voilà la sécurité
- appliquer le règlement en le respectant, pas de problème

### En cas de conflit

- il l'évite au plus haut point
- avec sa hiérarchie, il évite de prendre position

### Information / communication

- réduites au minimum
- il se limite à recevoir les instructions et à les transmettre

### Suggestion des collaborateurs

- il a une attitude indifférente et passive

# Le Management Motivationnel

**La lettre B donne le style que l'on appelle 1/9**

Il se traduit par un intérêt élevé pour les hommes et faible pour la production

- il veut être accepté et approuvé par les autres
- il pense que les contraintes imposées aux personnes provoquent des résistances
- l'essentiel est de maintenir un climat amical
- il recherche toujours l'adhésion du groupe

En cas de conflit

- c'est l'Homme de la conciliation
- il refoule les problèmes par la douceur, le sourire, le charme

Information / communication

- très nombreuses : verticales et horizontales

Suggestions des collaborateurs

- il écoute et agit peu
- il attend que les autres appliquent, ensuite se conforme pour ne pas être différent.

# Le Management Motivationnel

## La lettre C donne le style que l'on appelle 9/1

Il se traduit par un grand intérêt pour la production et faible pour les hommes

- s'accomplir, en s'affirmant, en s'imposant aux autres
- il commande de façon autoritaire, sans discussion
- il faut prendre des responsabilités, car les autres en ont peur
- il faut forcer l'homme au travail
- il faut organiser, penser, décider pour les autres
- il ne peut pas motiver une équipe

### En cas de conflit

- il n'y a pas d'autres solutions que d'imposer sa volonté
- c'est lui qui a raison : un point c'est tout

### Information / communication

- elles sont brèves, verticales
- il transmet ses directives, ses décisions

### Suggestions des collaborateurs

- elles ne sont pas encouragées
- si l'une est bonne, elle peut être récupérée à son compte

# Le Management Motivationnel

**La lettre D donne le style que l'on appelle 5/5**

Il se traduit par un intérêt partagé entre les hommes et la production

- le besoin de sécurité est à la base de son comportement
- il ne prend pas de pari tranché
- il est diplomate et pragmatique
- il n'y a pas de solution idéale : "coupons la poire en deux"
- il n'a pas l'âme d'un meneur d'hommes

## En cas de conflit

- pas de vainqueur, pas de vaincu : le compromis
- la solution comprend des idées de chacun

## Information / communication

- réunions régulières : chacun peut s'exprimer
- les décisions seront prises en tenant compte des suggestions

## Suggestion des collaborateurs

- le statu quo est préféré à l'innovation, en général
- les suggestions sont étudiées et acceptées si elles ne bouleversent rien

# Le Management Motivationnel

## La lettre E donne le style que l'on appelle 9/9

Il se traduit par un intérêt élevé pour les hommes et la production

- s'accomplir dans son travail – l'homme productif est motivé
- il faut s'engager personnellement pour un travail collectif
- il veut faire participer et adhérer
- chacun a quelque chose à dire et à faire
- il fait participer ses collaborateurs aux décisions

## En cas de conflit

- chacun doit vider son sac, courage, franchise
- il faut régler le différend par la confrontation directe

## Information / communication

- effort constant pour fournir les informations nécessaires
- rechercher un langage compris par tous

## Suggestion des collaborateurs

- stimule et écoute les idées
- attitude de recherche, de remise en cause

# Le Management Motivationnel

## Quel style choisir ?

Cela se fera toujours en fonction d'une situation. Mais les situations sont multiples et variées.

**Trois facteurs essentiels commandent le choix d'un style :**

- les individus auxquels il s'applique
- la nature de la tâche
- la situation elle-même

**Vous serez donc tous amené à faire du tourisme sur la grille des comportements. La question est de savoir dans quelle zone vous évoluerez le plus souvent.**

**C'est par une meilleure connaissance de soi, de son comportement, que l'on peut mieux maîtriser ses opinions et ses réactions, et améliorer son style d'animateur.**

# UN SEUL REMEDE POUR

# POUR RENDRE UN CHEF HEUREUX

- La fuite (repli sur soi et crainte),
- L'agressivité (réaction de défense à l'environnement),
- La manipulation (intérêt calculé et dissimulation),
- Le jugement,
- Le paternalisme.



## L'ASSERTIVITE

C'est l'attitude attendue par ceux que l'on dirige. Elle est faite de **FRANCHISE , D'ENGAGEMENT et D'EMPATHIE**. Elle se traduit par la **capacité à prendre des décisions cohérentes**, à savoir dire « non » quand il le faut. Etre **capable de faire un reproche**, c'est s'affirmer dans sa position d'autorité, donc se respecter et respecter l'autre en lui démontrant qu'il est capable de progresser. Aussi le chef de travaux doit être bien dans sa peau pour agir dans des conditions d'urgence, de fragmentation et de pression quotidienne qui est son lot.

## Huit verbes pour ..

**M**ériter le respect du personnel

**O**uvrir un dialogue permanent

**T**enir ses engagements

**I**mpliquer tous les collaborateurs

**V**aloriser le travail d'équipe

**E**ncourager les initiatives

**R**econnaître les résultats

## **3 – DYNAMIQUE DE GROUPE**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- ➔ **Généralités**
- ➔ **Le groupe**
- ➔ **L'animation de groupe**
- ➔ **L'organisation des réunions de travail**
- ➔ **La recherche du consensus**
- ➔ **La méthode analytique de résolution de problèmes et les outils qualité associés**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## Généralités

**Le groupe constitue potentiellement l'une des forces les plus puissantes susceptibles d'être mise en action par un manager pour participer à l'amélioration de la performance d'un organisme.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Les groupes satisfont nombre de besoins identifiés dans la Pyramide de Maslow :

- **Sécurité**
- **Appartenance**
- **Statut**
- **Réalisation de soi**
- **Etc. . . .**

<http://www.ista.ma>

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Les chercheurs s'accordent à considérer :

- **Que le groupe est souvent considérablement plus puissant que l'influence de la direction.**
- **Que tout effort visant à accroître la performance ne pourra donc être couronné de succès que si l'on mobilise cette puissante ressource qu'est le groupe.**
- **Que le groupe représente plus qu'une simple addition de personnalités individuelles.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LE GROUPE

- ➔ *Les caractéristiques d'un groupe*
- ➔ *Les étapes de développement d'un groupe*
- ➔ *Le groupe facteur de motivation*
- ➔ *Les différents comportements possibles des participants*

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## → *Les caractéristiques d'un groupe*

Qu'est qu'un groupe ?

- **Ensemble d'individus**, à partir de deux personnes l'on forme un groupe
- **Existence de buts communs**
- **Existence d'interactions**

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Emergence de normes** (règles de fonctionnement)
- **Emergence d'émotions et de sentiments** collectifs
- **Existence d'une structure formelle** qui définit les statuts et rôles de chacun et d'une structure informelle qui est de l'ordre de l'affectivité
- **Existence d'un équilibre interne** pour résister :
  - . aux tensions internes
  - . <http://www.ista.ma> aux pressions de l'extérieur

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Les étapes de développement d'un groupe*

### Première étape :

- Etablissement de la sécurité
- Stade de la politesse méfiante

### Deuxième étape :

- Etablissement de la confiance interpersonnelle
- Définition des objectifs
- Compréhension du pourquoi sommes nous

ici ?

<http://www.ista.ma>

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## Troisième étape :

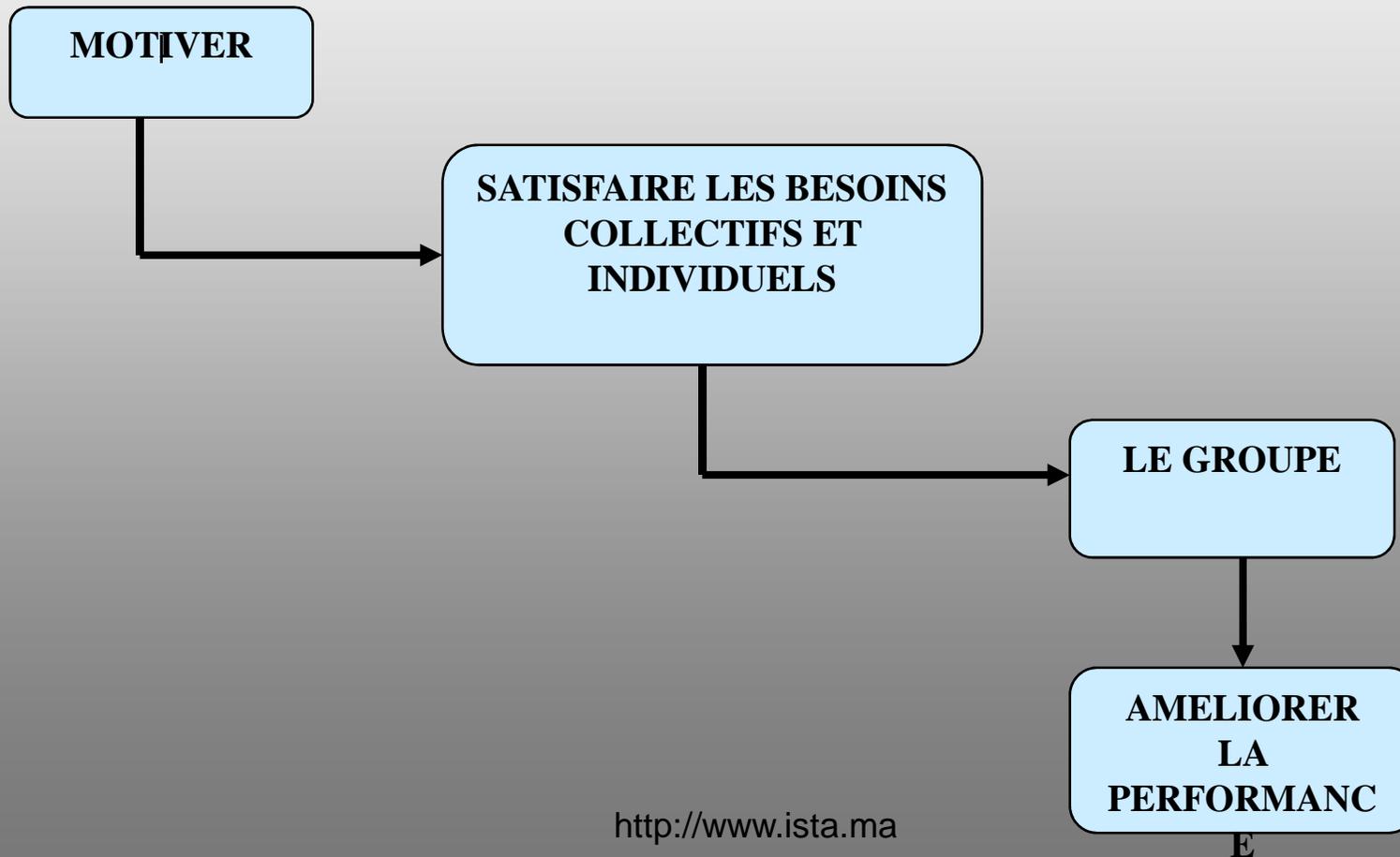
- Développement de la participation
- Stade de la lutte pour le pouvoir

## Quatrième étape :

- Structuration du groupe
- Auto-régulation du fonctionnement du groupe

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

➔ *Le groupe facteur de motivation*



# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Les besoins que le travail en groupe peut satisfaire :

- **D'être rassuré**
- **D'être sécurisé**
- **D'être mis en confiance**
- **D'être reconnu**
- **D'être compris**
- **D'être écouté**
- **D'être accepté comme partenaire**
- **De se situer dans un ensemble social**
- **D'apprendre**

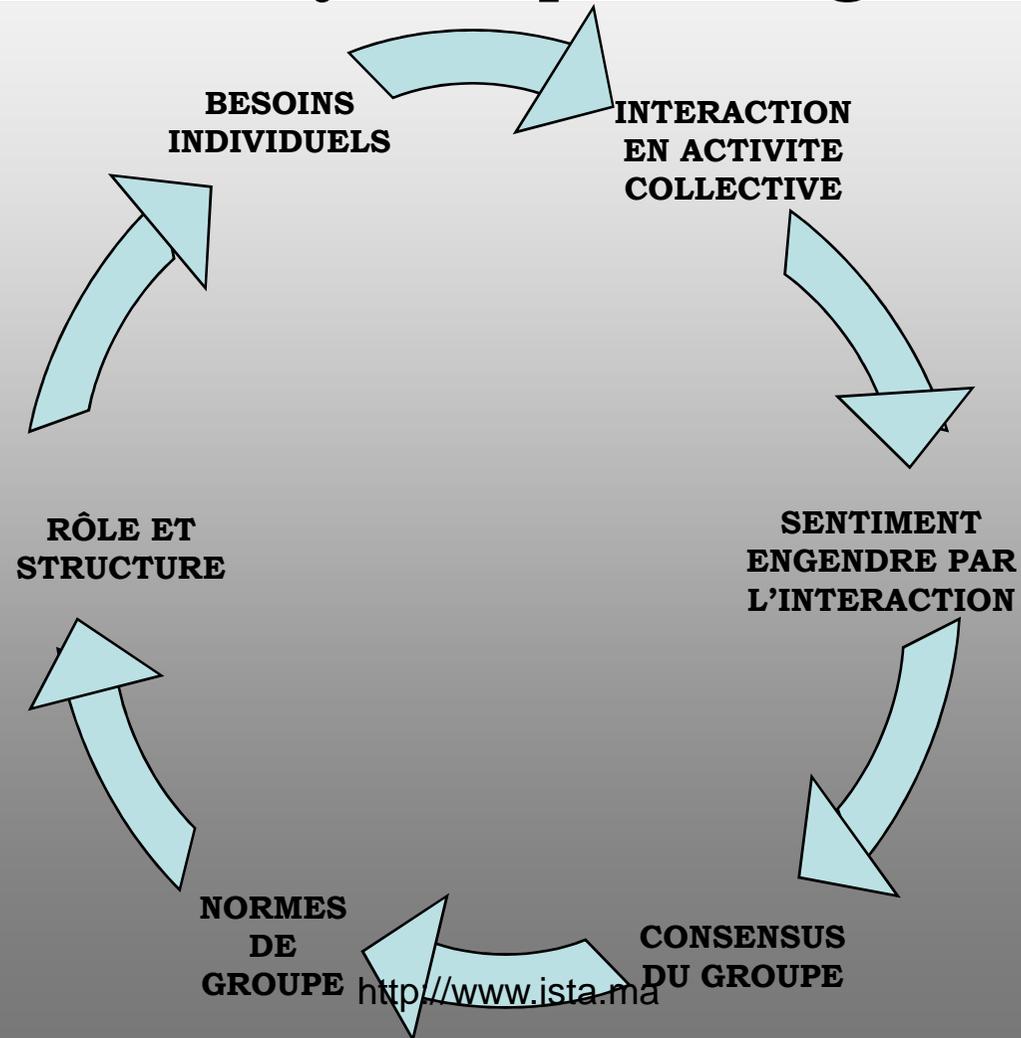
# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **De comprendre**
- **D'agir sur son environnement**
- **De prendre des responsabilités**
- **D'épanouissement personnel**
- **De créer**
- **De découvrir**
- **D'explorer**

**Tout individu possède à des dosages différents tous ces besoins en lui.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## Processus dynamique auto générant



# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Les différents comportements possibles des participants*

### **Bavard :**

- Le stress le pousse à parler
- Regarde toujours l'animateur

### **Leader Négatif :**

- Déstabilisateur
- Contestataire par principe

### **Naturellement en retrait :**

- Timide, Susceptible, Absent
- Regarde peu l'animateur

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## **Volontairement en retrait :**

- Frustré
- Ne veut pas participer

## **Participe négativement :**

- Déviant vis-à-vis du groupe et de son objectif
- Cherche à entraîner le groupe hors sujet

## **Participe positivement :**

- Volontaire, actif et efficace

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## L'ANIMATION DE GROUPE

- ➔ *Profil d'un animateur*
- ➔ *Rôle d'un animateur*
- ➔ *Technique d'animation*
- ➔ *Différents styles d'animation*
- ➔ *L'art de poser des questions*
- ➔ *Les règles d'or de l'animation*

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Profil d'un animateur*

Dans sa mission, l'animateur doit savoir utiliser toutes les qualités suivantes :

**DYNAMIQUE**

**VOLONTAIRE**

**NEGOCIATEUR**

**MOBILISATEUR**

**PEDAGOGUE**

**DISPONIBLE**

**ENTREPRENANT**

**PASSIONNE**

**Chaque situation appelle un ou plusieurs de ces**  
<http://www.ista.ma>  
**« savoir être ».**

# Exercice 2



Quel est votre  
comportement en  
groupe de travail ?

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Rôle d'un animateur*

1. **Présente le sujet à traiter** ou le problème à résoudre . Pourquoi sommes nous réunis ?
2. **Fixe les objectifs** à atteindre.
3. **Fait s'exprimer** chacun.
4. **Maintient le groupe** sur l'objectif.

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

5. **Facilite le travail** de groupe, en apportant des méthodes de résolution de problèmes.
6. **Assure la liaison entre le groupe et les autres** département du lycée (et autres groupes/transversalité)
7. **Suit les travaux** du groupe

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Technique d'animation*

C'est ce qui permet à l'animateur d'avoir une vigilance accrue sur la coordination du groupe.

### **LA POSITION GEOGRAPHIQUE**

- L'animateur doit être mobile.
- Il faut varier ses positions, s'asseoir, se lever, s'approcher, s'effacer.

**L'animateur est debout** : lorsqu'il parle, lorsqu'il coordonne le débat, lorsqu'il écrit au tableau.

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

**L'animateur peut s'asseoir** : après qu'il ait posé une question; le groupe réfléchit, il laisse le groupe produire.

**L'animateur s'efface** : afin de permettre la lisibilité du tableau, où il vient de transcrire le travail du groupe.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LE REGARD

- Il doit être mobile, circulaire ; il faut regarder tout le monde.
- Ne pas fixer toujours la même personne, car c'est donner car c'est donner trop d'importance à celle-ci.
- Détecter celui qui ne parle pas ou peu, pour pouvoir solliciter ses avis.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LE GESTE

- Il a autant d'importance que le regard. Le geste est une illustration ou un accompagnement de la parole.
- L'animateur ne fait jamais assez de gestes pour accompagner ses paroles.
- A noter : il faut faire des gestes moins amples lorsque l'on est assis.
- Eviter de pointer le doigt vers une personne.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LA VOIX

- Parler de façon posée, articuler et moduler.
- Parler sans hâte, utiliser l'humour et surtout poser les bonnes questions.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LE SILENCE

- Le silence de l'animateur est souvent interprété comme une absence de production et d'efficacité.

Cela est possible, lorsque les réunions sont mal préparées ou si l'animateur se laisse déborder par le groupe.

- Si au contraire, l'animateur maîtrise bien son sujet et le groupe, il utilisera le silence pour créer un moment de calme et de réflexion.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

➔ *Différents style d'animation*

*L'ANIMATEUR DIRECTIF* ➔ *style 9/1*

Cette position traduit un grand intérêt pour les problèmes de production et un intérêt faible pour les hommes.

**La réunion est pour lui un centre de dressage**

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

Il pense que les hommes ne mettent pas leur intelligence à contribution dans le travail, il fait donc tout :

**Organiser – penser – décider pour eux.**

*Ses réunions sont tendues, peu participatives.*

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

### L'ANIMATEUR SYMPATHIQUE → style 1/9

Cette position se caractérise par un faible intérêt pour la production et un intérêt élevé pour le personnel.

**La réunion, pour lui, ressemble à une  
« colonie de vacances ».**

Il pense qu'il est essentiel de maintenir un bon climat, même si la production en souffre.

**Ses réunions sont conviviales, mais pas  
stimulantes.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## L'ANIMATEUR LAXISTE → style 1/1

Cette position porte à un faible intérêt pour la production et un faible intérêt pour les hommes.

**La réunion est pour lui un moment de repos.**

Il pense qu'il vaut mieux assurer sa sécurité ; il refuse de s'engager pour avoir la paix.

**Ses réunions sont monotones, ternes et ennuyeuses.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## L'ANIMATEUR PARTICIPATIF → style 9/9

Cette position accorde autant d'intérêt aux hommes qu'à la production.

Il pense que les exigences de la production et les besoins des hommes sont solidaires.

Il pense que **la réunion est un lieu d'expression, de réflexion et de cohésion pour l'ACTION.**

**Ses réunions sont un outil de motivation.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

➔ *L'art de poser des questions*

LA QUESTION FERMEE

LA QUESTION OUVERTE

LA QUESTION INVESTIGATRICE

LA QUESTION ALTERNATIVE

LA QUESTION GENERALISEE

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Les règles d'or de l'animation*

### ASSURER AU DEBAT UN DEPART SUR DES BASES SOLIDES

Pour cela, il faut :

- Fixer un objectif à la réunion,
- Enoncer les faits et les témoignages,
- Faire exprimer les avis, les opinions, les divergences,
- Que tous les membres du groupe soient sur la même longueur d'ondes.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## *NE PAS PERDRE DE VUE L'OBJECTIF*

Pour cela, il faut :

- Enoncer les règles, les méthodes, les sujets et s'y tenir,
- Eviter les déviations et ramener au sujet,
- Remplir son rôle de régulateur, facilitateur, producteur.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## PARLER AVEC MESURE ET ECOUTER

Pour cela, il faut :

- Vouloir écouter, pas seulement entendre,
- Reformuler, clarifier,
- Ecouter avec modestie et activement,
- Vouloir comprendre l'autre pour être compris par lui,
- Ne pas s'imposer avec ses seules idées.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## **EXPLOITER LE SUCCES IMMEDIATEMENT**

Pour cela, il faut :

- Récolter toutes les idées qui amènent un plus,
- Noter les idées au tableau pour montrer qu'on avance,
- Susciter des idées : c'est la production du groupe.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## NE PAS ECRASER LE GROUPE

Pour cela, il faut :

- Savoir être leader naturel, sans être un « chef »,
- Guider, donner du rythme,
- Réguler et intervenir sans bloquer le groupe,
- Accepter la différence, s'enrichir par la discussion,
- Savoir poser des questions,
- Savoir faire silence,
- Ne pas toujours répondre quand on sait, mais plutôt susciter l'avis du groupe.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## NE PAS PROVOQUER LE GROUPE

Pour cela, il faut :

- Eviter d'agresser un participant,
- Eviter l'ironie mordante, les sous-entendus blessants,
- Concilier, dédramatiser, motiver et avancer vers l'action.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## L'ORGANISATION DES REUNIONS DE TRAVAIL

→ *Avant*

→ *Pendant*

→ *Après*

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## → *Avant*

- **Déterminer les objectifs** et planifier comment les atteindre (méthode à proposer).
- Indiquer le ou les objectifs sur la convocation à la réunion de travail.
- **Déterminer le lieu** (le calme et la tranquillité sont nécessaires).
- **Déterminer la date** en fonction de la disponibilité des participants (s'y prendre suffisamment à l'avance).

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Eviter certains jours** et certaines heures.
- **Limiter la durée de la réunion** à 2 heures.
- **Préparer toute la documentation** dont vous pourriez avoir besoin.
- Préparer votre introduction.
- Rédiger la convocation à la réunion de travail.
- **Arriver avant l'heure** sur le lieu afin de préparer la salle.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

➔ *Pendant*

- **Commencer à l'heure.**
- Souhaiter la bienvenue au groupe.
- **Introduire le sujet** et rappeler le ou les objectifs.
- Désigner un garant d'horaire et celui qui rédigera le compte rendu.
- **Rappeler les règles du jeu.**

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Résumer les thèmes d'activité** de la réunion précédente.
- **Proposer des méthodes de résolution de problèmes** et/ou l'utilisation d'outils.
- S'assurer que le groupe reste centré sur l'objectif.
- **Promouvoir la participation** de tous.
- **Etablir le plan d'actions**, qui doit faire quoi et dans quels délais.

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Définir les méthodes d'évaluation** de l'efficacité des actions mises en œuvre.
- **Résumer la séance de travail** et définir la date de la prochaine réunion.
- **Evaluer la réunion** en faisant un tour de table.
- **Remercier** les participants.
- Clore sur une note optimiste.
- Nettoyer et ranger la salle.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

→ *Après*

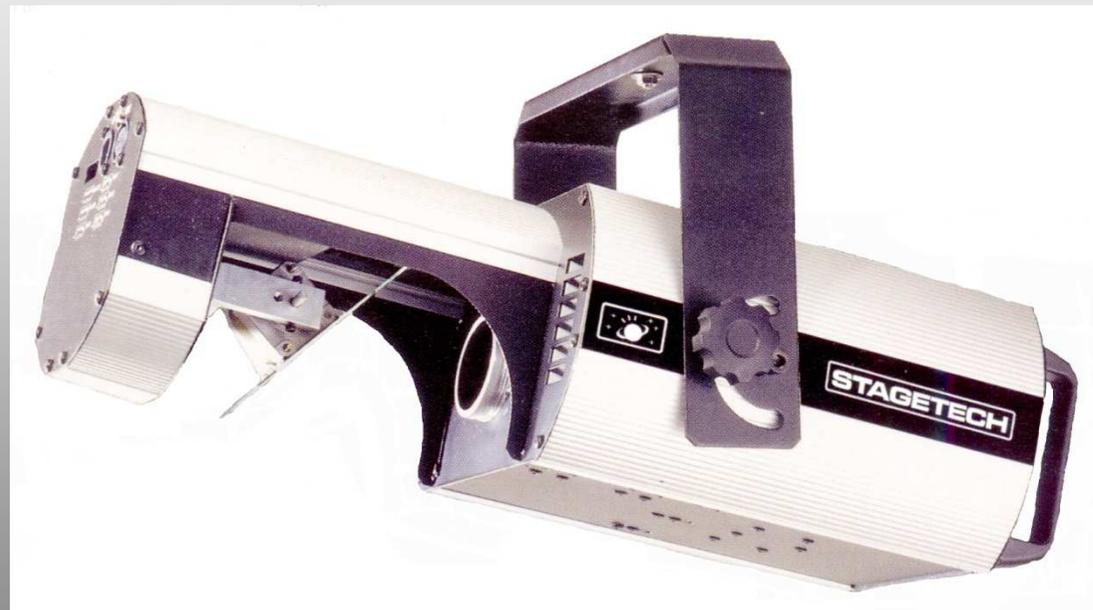
- **Rédiger et diffuser le compte rendu** le plus rapidement possible:

- . Liste des participants
- . Liste des absents excusés et non excusés
- . Liste des destinataires
- . Le sujet traité
- . Les objectifs
- . Le résumé du débat
- . Synthèse des résultats
- . Etc. ....

- **Assurer le suivi du plan d'actions.**

**EXEMPLE**

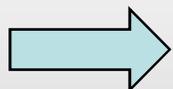
**Compte-rendu**



**DIDACTIQUE DE LA DISCIPLINE  
GROUPE DE REFLEXION  
EXTRAIT DE COMPTE-RENDU**

<http://www.ista.ma>

## 6. Equipements pédagogiques



Outre le système HABILTRONIC précédemment retenu, les priorités d'équipement GEL sont les suivantes:

### 6.1 - AUTOMATE D'AFFRANCHISSEMENT ALECOP (Priorité 1).

Le lycée de Sélestat.

Le lycée de Sélestat se propose de développer ce thème pour le baccalauréat 2006 à compter de septembre 2003 si validation par l'I.P.R avec l'acquisition du système pour chaque lycée concerné.

### 6.2 - OSCILLOSCOPES NUMERIQUES (Priorité 2).

Une réactualisation du tableau des besoins en équipements (parc fonctionnel du 15 janvier 2001) avec validation du C.C.F. est demandée à chaque lycée.

### 6.3 - GENERATEURS DE FONCTION (dans une moindre mesure).

<http://www.ista.ma>

**EXEMPLE**

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

# LA RECHERCHE DU CONSENSUS

- ➔ *Avantage de la décision de groupe*
- ➔ *Pièges à éviter et mauvaises décisions de groupe*
- ➔ *La recherche du consensus*
- ➔ *Exercice d'application de la recherche du consensus*

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Avantage de la décision de groupe*

- **Richesse de la recherche de solutions.**
- **Meilleure utilisation des ressources disponibles**  
(Informations, idées et expressions multiples).

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **L'application des solutions sera acceptée** plus rapidement par les personnes qui auront participé à la recherche de solutions.
- **L'information sur la solution et ses détails d'application est simplifiée.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Pièges à éviter dans la décision de groupe*

- **Ceux qui ont des bonnes idées mais se rangent du côté de l'opinion générale**, soit parce qu'ils ne savent pas convaincre, soit parce qu'ils ne peuvent pas résister à la pression du groupe.
- **Une satisfaction trop rapide du groupe** qui trouve une solution sans avoir posé assez de questions.

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Ceux qui imposent leur point de vue**, ou influencent.
- Mauvais travail du groupe par **manque de temps**.
- **Mauvaise utilisation des divergences d'opinions** qui bloque la progression du groupe.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Les mauvaises décisions de groupe*

- Décision prise par un seul individu.
- Décision prise par indécision.
- Décision prise par un clan.
- Décision prise sans opposition.
- Décision prise à la majorité (c'est parfois le dernier recours).

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *La recherche du consensus*

Les décisions favorables à une synergie de groupe :

- **Avoir la volonté de collaborer** et non pas de s'opposer systématiquement.
- **Se donner comme objectif la recherche d'un accord** sur l'essentiel.

## LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- **Gérer les oppositions** et les considérer comme un facteur de progrès.
- **Eviter les affrontements** dans le seul but de gagner et d'avoir raison.
- **Considérer comme meilleure solution** celle qui satisfait les participants ou répond à l'ensemble du problème.

# Exercice 3



# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## Les règles à respecter pour décider ensemble :

- Définir une méthode de travail.
- Faire exprimer tout le monde.
- Ne pas interrompre l'autre et ne pas parler en même temps.
- Faire exprimer les points de vue opposés à la majorité, pour saisir les raisons de l'opposition.
- Rationaliser avantages et inconvénients de chaque position.
- Etre attentif aux problèmes de cohésion de groupe.
- Lorsque deux opinions s'affrontent, tenter de trouver une troisième voie.

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## LA METHODE ANALYTIQUE DE RESOLUTION DE PROBLEMES ET LES OUTILS QUALITE ASSOCIES

- ➔ *Généralités*
- ➔ *Traitement d'un problème*
- ➔ *Construction d'un plan d'action et évaluation de son efficacité*
- ➔ *Les outils qualité*

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## → *Généralités*

- La somme des problèmes spécifiques d'un organisme constitue une caractéristique de l'organisation.
- Dans un monde qui se complexifie la somme des problèmes tend à croître.
- **Un problème est toujours la résultante de plusieurs dysfonctionnements.**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## ➔ *Traitement d'un problème*

- **Identifier et formuler le problème**
- **Rechercher les faits**
- **Reformuler le problème**
- **Rechercher les causes** (mesurer pour comprendre)
- **Dégager les causes clés**
- **Elaborer les solutions**
- **Rédiger le plan d'action**
- **Assurer le suivi du plan d'action**
- **Créer ou modifier la documentation concernée**
- **Auditer l'efficacité des actions appliquées**

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## → Construction d'un plan d'action

Rédiger le plan d'action revient à répondre aux questions suivantes :

- Qui fait quoi ?
- Ou ?
- Quand ?

# EXEMPLE

PLAN D'ACTION N°					N° Ind	Date Page
Problèmes	Produit □ Processus □	Secteur	Situation actuelle	Objectifs	Groupe de travail	
					Animateurs :	
<i>LES FAITS</i>	<i>LES FAITS CLES</i>	<i>LES CAUSES</i>		<i>LES CAUSES CLES</i>	<i>LES SOLUTIONS</i>	<i>LES SOLUTIONS RETENUES</i>
	<i>Rédacteur</i>	<i>Approbateur</i>	<i>Modifications</i>		<i>Diffusion</i>	
<i>Noms</i>						
<i>Visas</i>		<a href="http://www.ista.ma">http://www.ista.ma</a>				

# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

## *Les outils qualité*

- Le Brainstorming
- Le Questionnement
  - L'histogramme
  - Le classement forcé
  - Le vote pondéré
- L'échantillonnage
- Le diagramme de causes et effets
- Le diagramme de Pareto

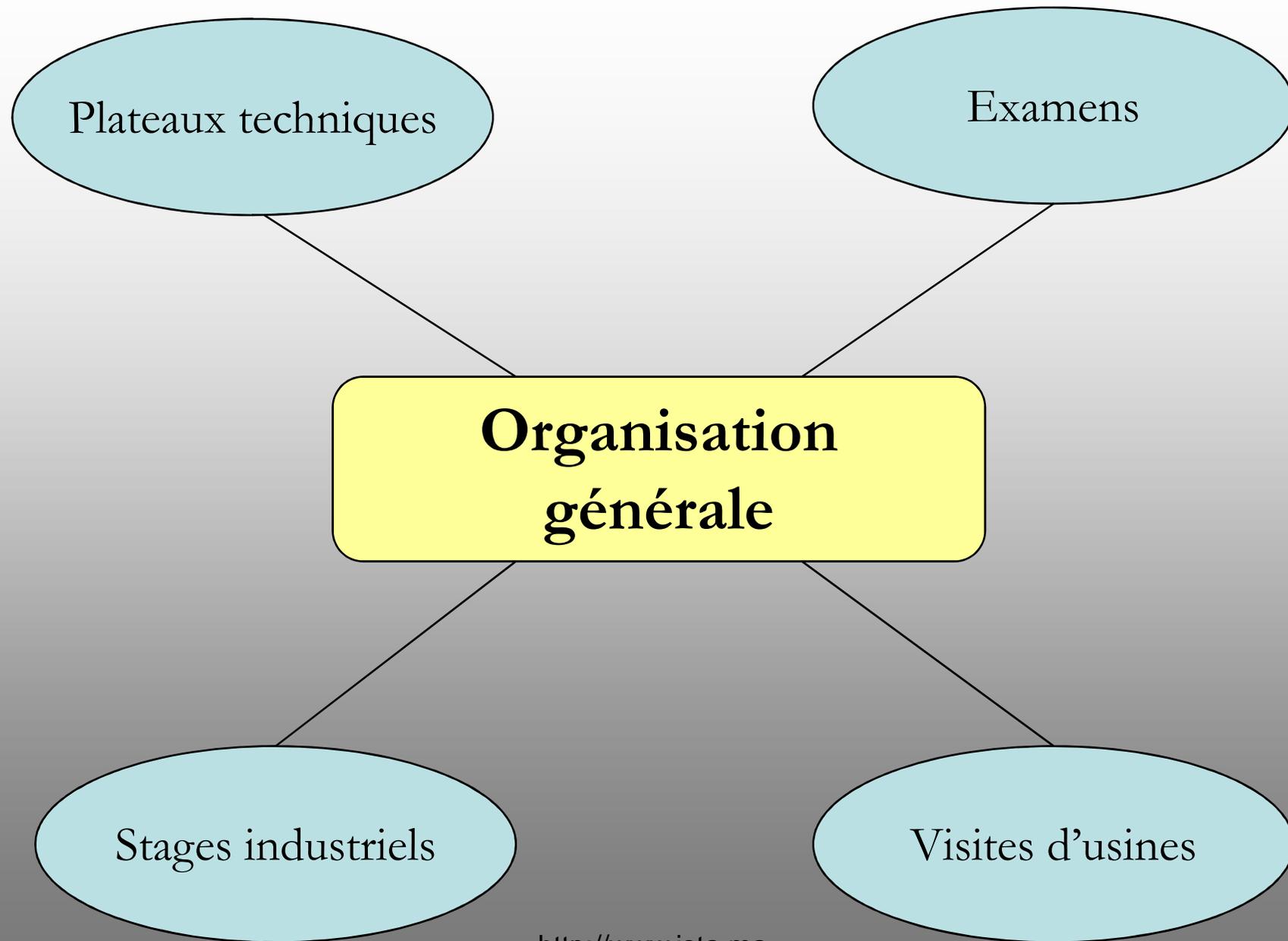
# LA DYNAMIQUE DE GROUPE

- Le diagramme de PERT
- Le diagramme de GANTT
- Le diagramme de corrélation
- L'organigramme de flux
- L'analyse des champs de force
- La matrice de compatibilité
- Les cartes de contrôle

# LE MANAGEMENT DES RESSOURCES

**L'ANIMATEUR FORMATEUR**

**ORGANISATEUR**



## LE MANAGEMENT DES RESSOURCES

- Travail en équipe pédagogique autour de thèmes industriels. → **DEMARCHE DE PROJET**
- **Pilotage** de la logistique du plateau technique par un **coordonnateur volontaire et élu par ses pairs.**  
→ **DELEGATION**

Normes ISO 9000/2000

Principe 1: Orientation client

Principe 4: Approche processus

Principe 5: Approche système

<http://www.ista.ma>

## **4 – LA DELEGATION**

- **La délégation permet au dirigeant de se décharger de certaines tâches pour mieux se consacrer à l'essentiel.**

## **Avantages:**

- **Permet de mieux gérer son temps,**
- **Développe la motivation des collaborateurs,**
- **Installe un climat de confiance.**

<b>TÂCHES</b>	<b>Mme GRANDGIRARD</b>	<b>Mme LACHAUD</b>	<b>M. PERNOT</b>
Animation pédagogique	Licence et conseils d'enseignement	Conseils d'enseignement	Toutes sections
Gestion des thèmes et fabrications	Licence		Toutes sections
Organisation-Plannification Professeurs et élèves	Licence, promotion sociale et alternance		Toutes sections
Intervenants extérieurs	Licence		
Suivi administratif Présence étudiants	Licence, P.S, alternance CPI, Bois, Greta		
Bilan H.S. profs et interv.	Licence, P.S, alternance CPI, Bois, Greta		
Budget Gestion financière		J1 et TA	Toutes sections
Lancement commandes			
Suivi et facturation			
Examens Constitution des jurys			Toutes sections
Organisation	Licence	Baccalauréats et B.T.S.	
Suivi			
Formation des professeurs Organisation P.A.F.			Toutes sections
Suivi des stages			
Remplacement profes.			
Secrétariat		Lettres , courriers , compte-rendus , e-mail	
Accueil - Ecoute - Communication - standard			
Relations extérieures économiques Partenaires			
Conventions stages	Licence et BTS		
BTS Conventions thèmes	Partenariats BTS		
Visites d'entreprises			
Transfert de technologie	ANVAR - CORTECHS - A.T.		
Maintenance des machines-outils et systèmes	<a href="http://www.ista.ma">http://www.ista.ma</a>		

**EXEMPLE**  
**Organisation Service**

## **5 – POUVOIR ET AUTORITE**

# Différents types de pouvoirs

- **Coercitif** : fragile, consommateur d'énergie, peu efficace.
- **Par la négociation**: coûteux en énergie et dangereux.
- **Par l'adhésion**: nécessite communication et motivation permettant la mise en place des conditions de progrès.
- **Par charisme**: le leader véhicule une conviction, est capable de rassembler autour d'idées et de décisions; il respecte les points de vue de ses collègues et ses collègues le respectent. Il donne un sens collectif à l'action et fait converger vers un projet commun, vers un but, un idéal. Son rayonnement est persuasif et très efficace. Il est méthodique et rigoureux.

# Différents types d'autorité

- Statutaire,
- D'influence ou d'expert,
- **D'entreprise:**

Cette dernière nécessite **imagination, créativité et énergie**; elle produit des effets positifs sur les groupes.

# La gestion des conflits

## Causes de conflits:

- Recouvrement de responsabilités,
- Partage des ressources,
- Attributions imprécises de responsabilités,
- Rivalités entre hiérarchiques et fonctionnels,
- Changement d'objectifs ou de procédures.

## Remèdes:

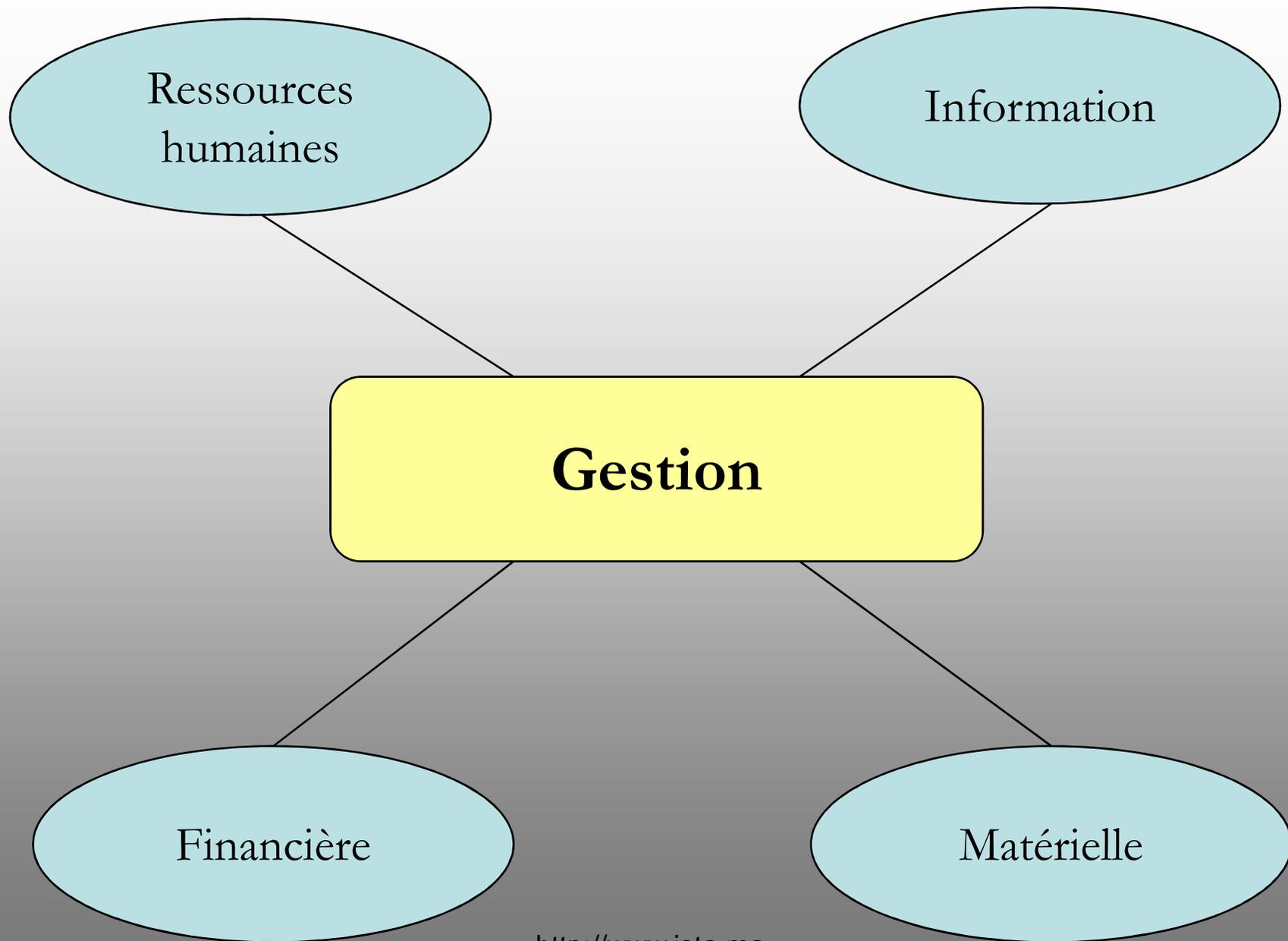
- Ecouter,
- Analyser les faits et reformuler avec **calme**,
- Rechercher une solution,
- Négocier avec **diplomatie, élégance et courtoisie**
- S'engager dans une **attitude décisionnelle**,
- Remercier.

**LE MANAGEMENT DES RESSOURCES**

**LE FORMATEUR ANIMATEUR**

**GESTIONNAIRE**

<http://www.ista.ma>



## LE MANAGEMENT DES RESSOURCES

- Les décisions efficaces se fondent sur **l'analyse de données et d'informations.**

Normes ISO 9000/2000

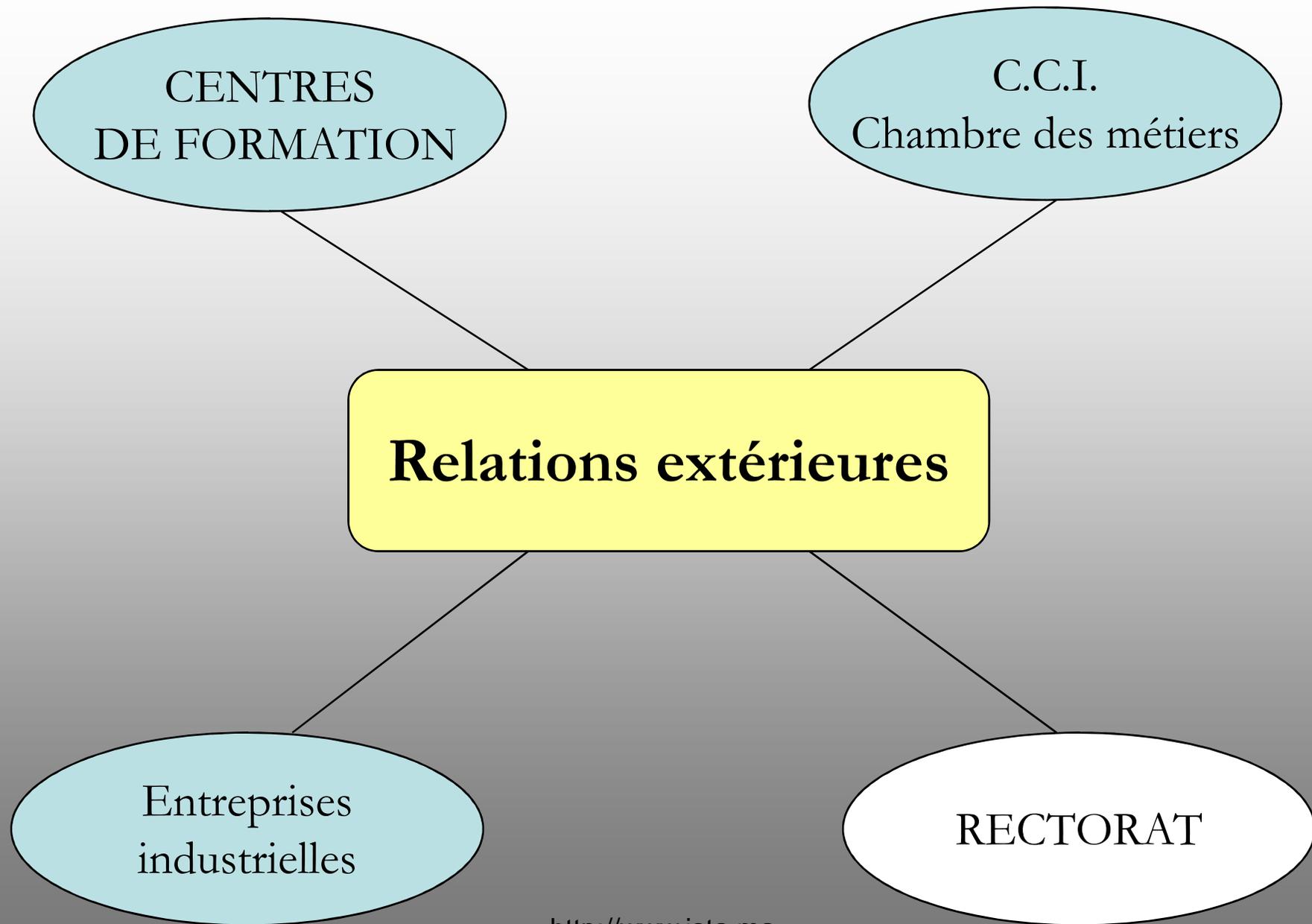
Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision

**LE MANAGEMENT DES RESSOURCES**

**LE FORMATEUR ANIMATEUR**

**PROMOTEUR**

<http://www.ista.ma>



## LE MANAGEMENT DES RESSOURCES

- **L'amélioration permanente** de la performance globale du lycée doit être un objectif prioritaire.

Normes ISO 9000/2000

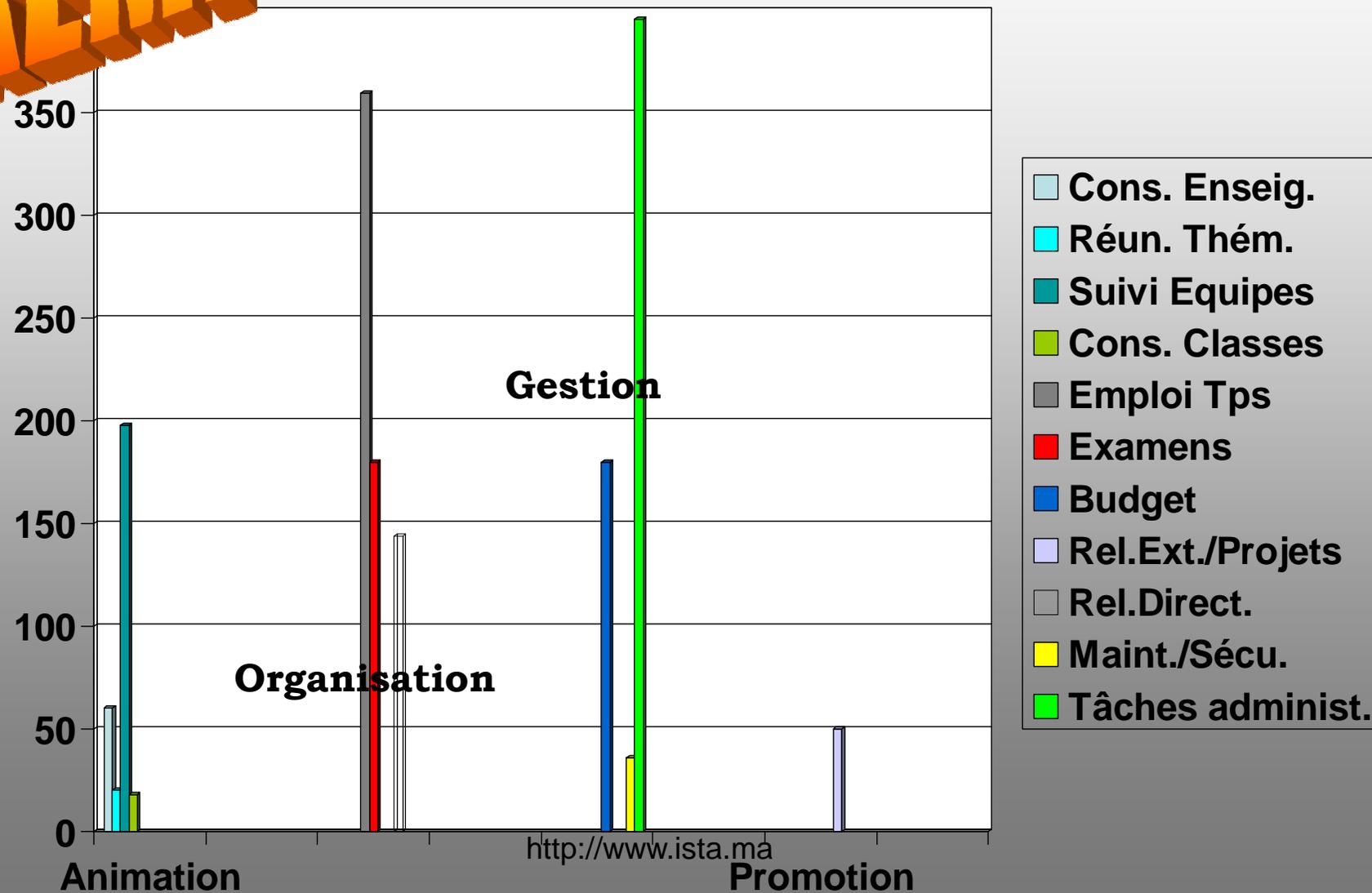
Principe 6: Amélioration continue.

Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs et clients.

<http://www.ista.ma>

# Répartition annuelle du travail

**EXEMPLE**



# Stratégie du formateur animateur

- **Investir dans la communication,**
- **Encourager les innovations et expériences,**
- **Adopter une attitude volontariste,**
- **Créer un climat où chacun travaille avec plaisir,**
- **Rechercher et répartir équitablement les crédits,**
- **Apporter les formations nécessaires,**
- **Changer de cap au bon moment.**

<http://www.ista.ma>

