

L'animation de l'équipe

Enjeux et objectifs

Le manager a comme rôle de créer la cohésion d'équipe, de faire passer les messages importants, de motiver ses collaborateurs en les stimulant et de faire adhérer son équipe aux valeurs de l'entreprise. Il recherche des leviers pour faire adhérer l'équipe à la politique commerciale de l'entreprise. Il doit créer des habitudes de fonctionnement (communication interne, délégation, travail collaboratif) pour améliorer l'efficacité de l'équipe et les performances commerciales. Afin de travailler dans ce sens, le manager doit donc animer son équipe au quotidien afin d'optimiser les résultats.

I. ENJEUX DE L'ANIMATION

L'animation se concrétise dans les actions quotidiennes et le style de management adopté par le manager. On peut distinguer trois enjeux significatifs :

- **Développer l'esprit d'équipe.** Le manager doit pouvoir proposer à chaque collaborateur des missions qui permettent à l'ensemble de l'équipe de répondre à leurs objectifs. Chaque membre est donc un maillon essentiel dans la réalisation des objectifs de l'équipe.
- **Soutenir l'image de l'unité commerciale.** Les collaborateurs doivent être en phase avec l'image que souhaite véhiculer l'enseigne. Le manager veille à ce que la politique commerciale soit respectée et comprise par tous les membres de l'équipe. Le manager peut proposer plusieurs actions afin d'animer son équipe : actions autour de la fidélisation, du marchandisage d'organisation.

- **Provoquer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.** La transmission de la culture de l'unité commerciale doit impliquer chaque membre de l'équipe. Grâce aux codes, rites, mythe, l'animation doit fédérer chez les collaborateurs une vision commune qui s'applique partout dans les différentes unités commerciales composant l'enseigne et les points de contact avec la clientèle.

II. LES OBJECTIFS DE L'ANIMATION

- **Motiver les collaborateurs et créer une adhésion aux objectifs.** Il faut impliquer l'équipe dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe. Le manager doit établir un échange permanent avec ses collaborateurs afin d'identifier les valeurs qui sont les plus importantes pour lui et qui le font avancer dans son travail. Cette phase est nécessaire pour faire évoluer son équipe dans ce sens.
- **Créer un climat favorable.** Un climat favorable est indispensable pour aller ensemble vers un objectif commun. Élément fédérateur de l'équipe, l'ambiance qui règne dans le groupe crée un climat positif de travail. C'est grâce à lui que l'on peut fidéliser les collaborateurs dans l'entreprise car il réduit le turn-over et l'absentéisme.
- **Eviter et gérer les conflits** pouvant apparaître au sein de l'unité commerciale : conflits sociaux (grèves) ; conflits interpersonnels entre des collaborateurs eux-mêmes ou bien entre un collaborateur et le manager. Le manager doit être capable de réguler son équipe, c'est-à-dire aider les personnes à gérer leurs désaccords afin que tous œuvrent ensemble à l'atteinte des objectifs. Il doit également déceler un conflit larvé qui pourrait dégénérer et faire le maximum pour l'éradiquer.

Quelques exemples de conflits possibles en unité commerciale :

1. Désaccord sur des faits, leurs interprétations ;

2. Sur des méthodes de travail, des procédures mises en place par le siège, des moyens pour atteindre l'objectif global ;
3. Sur les objectifs fixés individuellement ou à l'équipe ;
4. Désaccord entre collaborateurs (incompatibilité d'humeur, rivalités, pouvoir)
5. Les valeurs de l'entreprise (idéologiques, morales)

III. LES METHODES D'ANIMATION

Comme nous l'avons déjà identifié un peu plus haut, la prise en compte des personnalités est un facteur important de réussite de son animation. Le temps de l'école classique est révolu. Un même collaborateur pourra avoir des performances différentes (couple compétence/motivation) selon les tâches exécutées. Le manager doit adapter son style d'animation en fonction des aptitudes et motivations par rapport à la tâche confiée. Il doit être capable de donner du temps, bien connaître ses collaborateurs pour en gagner après.

D'après le modèle d'Hersey et Blanchard¹, nous avons plusieurs façons d'animer en fonction du type de personnalité.

Type de personnalité	Style d'animation
<p style="text-align: center;">Les autonomes</p> <p>Motivés et compétents, ils sont avides de responsabilités.</p>	<p>La délégation</p> <p>Ils sont capables de travailler seuls, avec un minimum ou sans surveillance. Ils tiennent essentiellement au respect de leur zone de liberté. Il faut leur faire confiance en</p>

¹ Dr. Kenneth BLANCHARD, Président de Ken Blanchard compagnie, est un auteur, formateur et consultant internationalement connu et reconnu.

Il a obtenu d'une part une licence en administration et philosophie et d'autre part un doctorat d'administration et gestion à l'université Cornell. Il a de plus obtenu une maîtrise de sociologie à l'université Colgate. Il enseigne actuellement le leadership et le comportement organisationnel à l'université du Massachusetts à Amherst. Il est par ailleurs membre du National Training Laboratories (NTL).

	proposant de nouvelles tâches.
<p style="text-align: center;">Les anxieux</p> <p>Ils sont compétents mais manquent de confiance en eux.</p>	<p>Le soutien</p> <p>Ils n'ont pas besoin de direction mais d'encouragements pour renforcer leur potentiel de motivation personnelle. Ils ont peur de mal faire, il est important de les rassurer.</p>
<p style="text-align: center;">Les enthousiastes</p> <p>Ils sont peu compétents mais très volontaires.</p>	<p>La formation</p> <p>La formation est un moyen de les faire avancer rapidement. On peut coupler la formation par le tutorat ou le coaching qui doivent permettre d'acquérir les compétences qu'ils leur manquent.</p>
<p style="text-align: center;">Les distanciés</p> <p>Ils ont besoin d'être dirigés, structurés, supervisés, contrôlés mais aussi écoutés et félicités</p>	<p>Le contrôle et la récompense</p> <p>Ils attendent une direction précise, une surveillance attentive de leurs performances. Mais il leur faut aussi des encouragements et des félicitations afin de leur donner plus d'assurance. Ils sont difficiles à repérer par leurs besoins qui peuvent être très divergents : contrôle et distance.</p>

IV. L'ANIMATION PAR LA DELEGATION

La délégation est un moyen de développer les compétences, de motiver les collaborateurs. Malgré sa forte notoriété, il est souvent mal connu car les managers ne savent pas toujours motiver. Si le manager choisit de déléguer certaines tâches, il exprime une certaine confiance envers son personnel. Cependant les responsabilités confiées ne doivent pas dépasser la limite de leurs compétences.

Le manager peut déléguer certaines tâches qui intéresseront ses collaborateurs mais il doit faire attention à toujours garder le contrôle et ne déléguer que les tâches qui ne sont pas stratégiques..

La délégation de tâches par le manager a deux intérêts :

- Le manager se donne du temps pour se concentrer sur les tâches stratégiques de sa fonction ;
- Il développe l'autonomie de ses collaborateurs, ce qui est facteur de motivation.

Les étapes d'une délégation :

- **Cerner l'objectif de la délégation :**

L'objectif peut être multiple en fonction du contexte de l'entreprise et du niveau d'autonomie du salarié concerné. Quelques objectifs possibles :

1. Motiver ses collaborateurs par une preuve de reconnaissance.
2. Tester son potentiel avant de lui proposer une promotion.
3. Le former à un savoir-faire spécifique.
4. Se dégager ponctuellement de la pression opérationnelle pour pouvoir se concentrer sur des tâches plus stratégiques.

- **Préparer la délégation :**

Elle doit être minutieusement préparée afin de ne pas tomber dans la « délégation poubelle », très néfaste à la motivation des collaborateurs. Quelques étapes à respecter :

1. Choisir un délégataire motivé par la tâche, fiable dans le travail, crédible vis-à-vis de l'équipe et capable d'apprendre lorsque la tâche est nouvelle.
2. Le briefier en lui expliquant la raison de son choix et en expliquant l'importance de celle-ci.

3. Lui expliquer l'objectif de la mission, les actions possibles à mettre en œuvre, les limites à ne pas dépasser pour être en phase avec l'objectif, les échéances à respecter pour être à jour, les types de contrôle et les moyens à mettre en œuvre pendant l'action.
4. Prévenir l'équipe afin que le collaborateur agisse dans un cadre qui lui soit favorable et lui donner les moyens de mener à bien les tâches confiées. La délégation sans donner de moyens est vouée à l'échec.

- **Suivre la délégation :**

Elle permet de construire la relation dans la durée et doit favoriser une délégation totale si possible afin de fidéliser ses collaborateurs car un retour en arrière est très difficile pour tout collaborateur. Quelques règles à respecter par le manager :

1. Assumer la responsabilité liée à la délégation en cas de bon ou de mauvais résultat.
2. Fixer les moments de rencontre régulière pour faire le point sur l'avancement.
3. Valoriser les efforts et les réussites pour encourager son collaborateur à se surpasser.
4. En cas de difficultés ou d'échecs, il faut en expliquer les raisons au délégataire afin qu'il puisse avoir des axes d'amélioration.
5. A la fin de la délégation, faire un bilan sur les succès, les difficultés et manière de les surmonter

- **Trois droits essentiels pour déléguer une tâche:**

1. Accepter le droit à l'erreur du collaborateur, surtout la première fois que la tâche est déléguée.
2. Donner le droit à l'innovation en acceptant que le collaborateur puisse agir différemment.
3. Ne pas faire de « délégation poubelle » sans explication et en proposant des missions pour se décharger sans intérêt pour le collaborateur.

V. QUELQUES OUTILS ET LEVIERS D'ANIMATION

1. *La prise en compte de la vie privée*

La prise en compte de la vie privée doit aussi être pris en compte dans la limite du raisonnable et de l'acceptable. L'aménagement des horaires, la possibilité de varier son rythme de travail en fonction des âges de la vie ou des projets personnels sont autant d'éléments qui comptent beaucoup dans la motivation des salariés aujourd'hui. Les horaires flexibles, la possibilité d'emporter du travail au domicile participent également à cet état d'esprit. Le management reconnaît à l'individu le droit à une vie privée.

2. *Les plans de carrière*

La proposition d'un plan de carrière est une stratégie incontournable pour fidéliser ses collaborateurs, entretenir leur motivation. Le salarié doit avoir une vision à moyen et long terme de ses possibilités d'évolution ce qui lui permet de déclencher son processus de fidélisation à l'entreprise.

3. *La communication interne*

La communication permet au salarié de se positionner et de savoir où il va. Certains outils peuvent aussi lui permettre d'identifier ses points forts et ses axes d'amélioration. Quelques exemples d'outils :

- Lettres de félicitations, d'encouragements....mais également de rappel à l'ordre.
- Notes d'information sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales.
- Lettre d'informations aux collaborateurs sur les projets de l'entreprise.
- Séance de débriefing, de mises au point sur une mission précise.

4. *Les conventions et les séminaires*

Ces temps permettent de marquer un évènement exceptionnel. Ce sont des manifestations exceptionnelles, de prestige, qui ont comme objectif de renforcer la confiance et l'adhésion à la culture de l'entreprise qui montre son rayonnement. Ces conventions développent l'esprit d'appartenance du groupe et son d'excellents moyens pour faire des piques de rappel sur les fondamentaux. Nous y retrouvons régulièrement une partie plénière sur les thèmes généraux et des ateliers de travail sur des thématiques spécifiques.

5. Les entretiens d'évaluation

Ces entretiens d'évaluation sont destinés à faire le point sur les résultats obtenus, mesurer les performances et fixer les objectifs, évaluer l'avancée dans le métier ainsi que les compétences et le parcours, envisager les actions à mettre en œuvre pour faciliter la progression dans la carrière. Ils peuvent être complétés par tout autre type d'entretien : délégation, mobilisation...

Ces leviers d'animation doivent être complétés par des techniques de communication ou des outils de management.

Exemples :

- La stimulation verbale au quotidien qui consiste à donner au collaborateur une appréciation individuelle sur le travail effectué ;
- La formation sur une technique de travail, les accélérateurs intellectuels permettant le développement de compétences ;
- L'accompagnement individuel et l'entraînement par le coaching ;
- La déclinaison d'objectifs SMART pour améliorer sa performance.

Chaque manager peut décider de mettre en place une stratégie qui lui est propre pour améliorer les résultats de son équipe. Nous verrons ci-dessous que le sociologue Michel CROZIER a construit un diagnostic permettant de répondre aux exigences de l'entreprise.

VI. L'ANALYSE STRATEGIQUE OU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE MICHEL CROZIER

Michel CROZIER s'est nourri des théories des sociologues américains et de son analyse terrain. A partir de cette confrontation, il a construit un modèle de compréhension qu'il a formalisé avec Friedberg : L'analyse stratégique. Selon M. CROZIER, l'homme au travail est un **acteur** à la fois **autonome**, **rationnel** et **stratégique**. Pour lui, si on s'intéresse à un individu au travail, il produit plus.

Acteur : C'est une personne qui agit. L'acteur est celui qui a une influence, qui pèse sur le jeu et son environnement.

Autonome : Toute contrainte que l'on pose sur les acteurs pour limiter leur autonomie est condamnée à l'échec car l'organigramme et les définitions de postes ne disent rien des jeux de pouvoir, ni des activités réellement pratiquées par les acteurs dans les **zones d'incertitude**². On parlera **d'autonomie irréductible**³ des acteurs. Il faut alors favoriser la liberté et non la rigidité, les systèmes ne doivent pas être fermés.

Pour exercer son autonomie, l'acteur a des **ressources de pouvoir**⁴ qui sont liés essentiellement à 5 aspects :

- **Détention de compétences spécifiques et utiles** (importantes même primordiales pour l'entreprise), voire rares ;
- **Détention d'informations** ;
- **Faculté à créer des réseaux** (liens amicaux, activités extra – professionnelles...);
- **Connaissance et interprétation des règles** (internes à l'organisation), des lois ;
- **Détention et affectation des moyens de travail.**

² Zone d'incertitude : c'est dans cette zone que ce repère la compétence

³ Autonomie irréductible : Recherche à accroître son autonomie

⁴ Ressources de pouvoir : à utiliser en étant stratégique

L'acteur peut les développer au service de son entreprise ou à son encontre.

Rationnel : Michel CROZIER utilise le concept de rationalité limitée. Il y a 5 raisons à cela :

- **La lucidité parfaite n'est pas possible.** Nous n'avons pas qu'un seul objectif et nous ne savons pas quel est notre objectif prioritaire en fonction duquel nous choisissons d'agir, nous modifions nos priorités en fonction des situations. La compétence est un construit social qui peut évoluer en bien ou en mal selon les corrélations. Quelqu'un peut être compétent dans une entreprise et pas forcément dans une autre.
- **Nous n'avons jamais toutes les informations par rapport à l'objectif à atteindre.** Nous faisons donc des choix sous contrainte et en fonction des éléments que nous avons à notre disposition à un moment donné.
- **Les éléments du contexte** dans lequel évolue l'acteur influencent autant l'action que les caractéristiques personnelles de l'acteur. L'acteur agit à 50% en fonction des éléments du contexte et à 50% en fonction des caractéristiques personnelles⁵.
- **Il y a toujours un mélange de motifs moraux et utilitaires.** Pour respecter telle valeur on va faire un choix qui est contraire à une autre valeur ou à ce qui est utile.
- **Il n'y a pas de perception objective des avantages et des contraintes d'une réalité** d'où un effet de position : la position de chaque acteur va influencer sa perception de la situation.

Au contexte de rationalité « pure » qui n'existe pas dans le domaine humain, Michel CROZIER va lui substituer le concept de **logique d'action**⁶.

Stratégique : Dans chaque organisation de travail, les acteurs poursuivent des objectifs qui n'ont parfois rien à voir avec ceux de l'organisation. Si l'on veut mobiliser un collectif, nous sommes obligés de tenir compte de ce qui tient à cœur de chaque acteur et/ou groupe d'acteurs. Nous pouvons définir les enjeux comme ce à quoi jouent les acteurs. Le changement ne peut s'opérer que sur la base des objectifs généraux de l'organisation mais

⁵ Pour respecter ses valeurs, il faut par moment en négliger d'autres.

⁶ Logique d'action : Stratégie, c'est-à-dire la façon dont chaque acteur va ou non tirer partie des opportunités et minimiser les contraintes.

tiendra compte des objectifs et des enjeux de chacun. On doit comprendre la logique d'action qui est au fondement de chaque comportement des acteurs (individuellement et collectivement). Chaque acteur a la capacité de mettre le système en échec (on dit qu'il le bat).

QUIZZ

1. Trouvez l'exemple de leviers d'action juste.

- a. La stimulation verbale.
- b. Le challenge.
- c. La communication non verbale.
- d. La conduite de réunion.

2. Pourquoi la préparation de la délégation doit être minutieuse ?

- a. Pour que l'équipe soit prête à avoir un nouveau manager.
- b. Pour débriefer le comportement du délégataire.
- c. Pour ne pas tomber dans la délégation poubelle.
- d. Pour avoir des missions conformes aux besoins de l'unité commerciale.

3. Chassez l'intrus dans l'affirmation suivante. Dans les ressources de pouvoir, on retrouve :

- a. La détention de compétences spécifiques et utiles.
- b. La détention d'informations.
- c. La faculté à créer des réseaux.
- d. La détention et l'affection de moyens financiers.

4. Quel est l'enjeu de l'animation qui est faux ?

- a. Développer l'empathie entre collègue.
- b. Développer l'esprit d'équipe.
- c. Soutenir l'image de l'unité commerciale.
- d. Provoquer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

5. Qu'est-ce que l'animation par la délégation ?

- a. C'est un moyen de former les collaborateurs.
- b. C'est un moyen de développer les compétences des collaborateurs.
- c. C'est un moyen pour repérer les besoins des collaborateurs.
- d. C'est un moyen pour que le collaborateur se concentre sur les tâches stratégiques.

6. Pourquoi selon Michel CROZIER, les acteurs sont stratégiques ?

- a. Car ils poursuivent des objectifs qui n'ont rien à avoir avec ceux de l'organisation pour arriver à leur fin.
- b. Car la logique d'action est différente de chaque collaborateur.
- c. Car pour respecter une valeur, on peut faire des choix qui sont contraires à une autre valeur.
- d. Car nous faisons nos choix sous la contrainte.

7. Pourquoi est-il important de créer une adhésion aux objectifs ?

- a. Pour aider les personnes à gérer leurs désaccords.
- b. Pour déceler un conflit larvé qui pourrait dégénérer.
- c. Pour que les collaborateurs donnent une meilleure image et qu'ils restent dans l'équipe.
- d. Pour fidéliser les collaborateurs.

8. Donnez les quatre types de personnalité selon Hersey et Blanchard ?

- a. Les autonomes, les bavards, les timides, les distanciés.
- b. Les autonomes, les anxieux, les enthousiastes, les distanciés.
- c. Les autonomes, les anxieux, les timides, les distanciés.
- d. Les autonomes, les timides, les enthousiastes, les distanciés

9. Pourquoi est-il important de prendre en compte la vie privée des salariés ?

- a. Parce qu'elle favorise la motivation des salariés.
- b. Car elle favorise la cohésion d'équipe.
- c. Car elle permet de briefer les collaborateurs.
- d. Car elle permet de valoriser les efforts.

10. Quelles sont outils permettant de favoriser la communication interne ? (Plusieurs réponses possibles.)

- a. Les formations inter-entreprises.
- b. Les séances de débriefings.
- c. Les lettres de licenciement.
- d. Les entretiens de recadrage.

Correction

1 a

2 c

3 d

4 a

5 b

6 a

7 c

8 b

9 a

10 b