



In2p3

# Animer une équipe

B. Launé  
IN2P3/IPNO

Ecole Projets IN2P3  
Paris  
8-10 octobre 2012

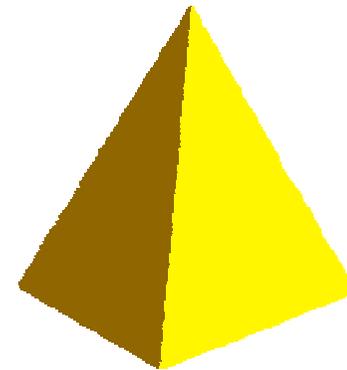
# Présentation



- Donner de grandes orientations pour avoir la bonne approche
- Pas de « recettes »

# Rappel 1 : Rôle du chef de Projet

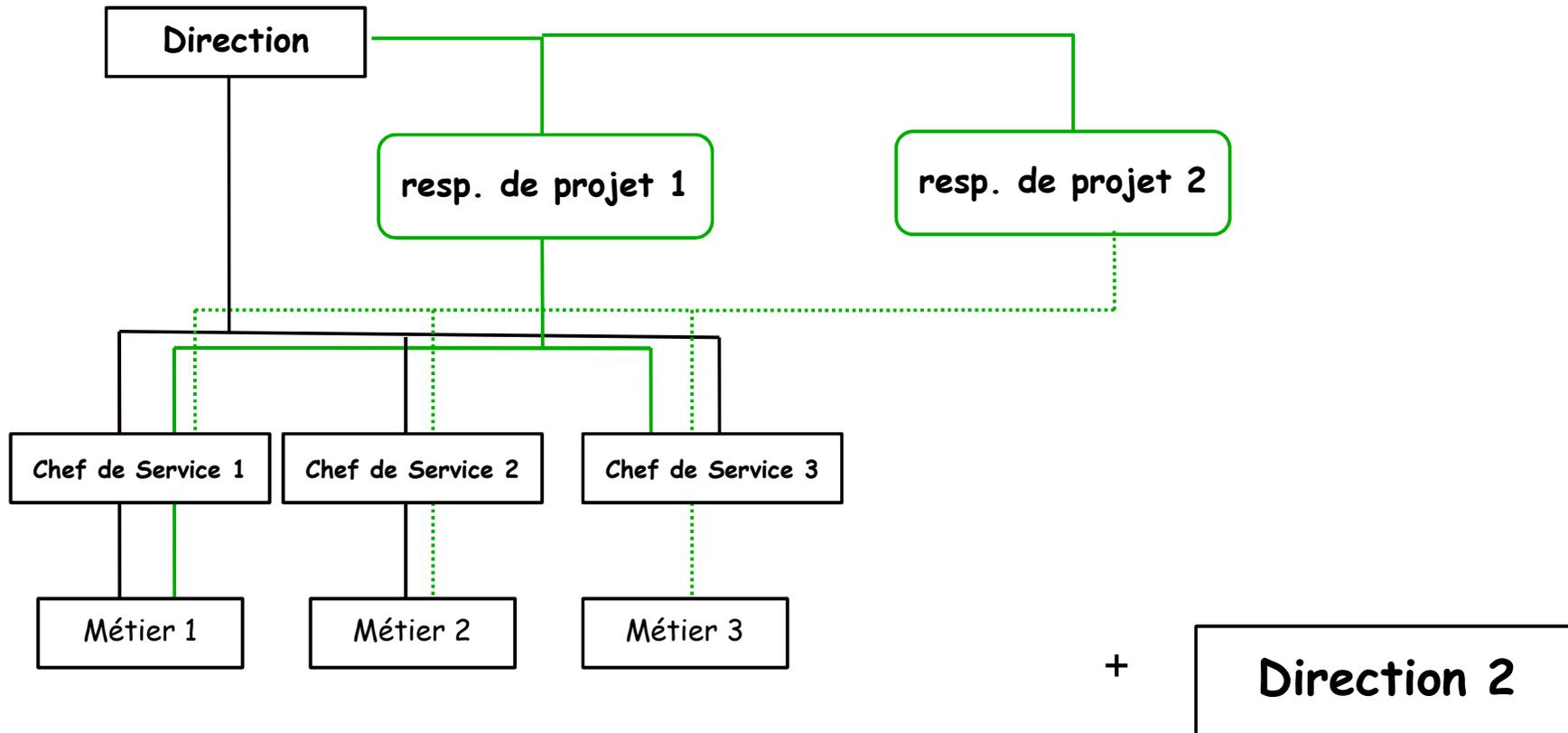
- Suit l'avancement des tâches du projet
- Détecte les écarts
- Assure le reporting
- Assume le leadership
- ...



# Rappel 2 : Contexte, organisation matricielle



In2p3



Complexe, difficile à gérer

# Que doit aussi faire le chef de projet?



- Organiser
- Animer
- Motiver
- Analyser
- Communiquer
- Décider
- Faire faire
- Gérer les conflits

**Anticiper!**

# Connaître et comprendre



- Structures : les comprendre
- Relations : les connaître
- Culture(s) : les reconnaître
- Pouvoir(s) ( $\neq$  autorité)
- (se) connaître
- Ecouter
- Etre disponible

# Autorité



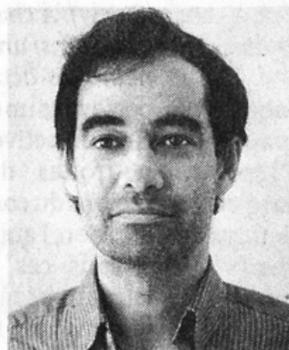
- Hiérarchique
- Technique
- Personnelle (charisme)

# Spécificités IN2P3



- Milieu de la recherche
- Différence de statut chercheur/ingénieur
- Fonctionnaires
- Connaitre les règles d'avancement, concours, NOEMI...
- Projets multi laboratoires

# Technicien au service de la recherche



## LES COULISSES DE LA PAILLASSE

### Marco Zito

*Physicien des particules,  
Commissariat à l'énergie atomique  
et aux énergies alternatives*

(PHOTO: MARC CHAUMEIL)

**A** l'heure des succès de LHC, l'accélérateur du CERN, qui se souvient des milliers d'ouvriers, techniciens et ingénieurs qui ont participé au projet ? René Leboeuf, technicien au CEA Saclay, a travaillé au CERN pendant quatre ans sur l'aimant toroïdal de l'expérience Atlas. Il nous livre en exclusivité ses impressions.

**Comment c'était, le travail au CERN ?**  
Au CERN, on ne peut travailler « petit

bras ». Il faut avoir un vrai esprit d'ouverture, on était au service d'une communauté et il y avait une dynamique, il ne fallait pas freiner le projet. C'est pour cela que nous avons aidé des Russes, des Coréens, des Hollandais, des Israéliens.

Une fois, un Israélien est venu nous voir et m'a juste dit « René Leboeuf ». C'est tout ce qu'il savait et qu'il fallait dire. Pour moi c'était une reconnaissance parce que tout le monde me connaissait. Une autre fois, K., un physicien, devait monter ses sondes pour mesurer le champ magnétique. Sauf qu'il avait dépensé tout son argent pour acheter les sondes. Il fallait trouver des barres de 4 m de long. J'ai eu du mal à trouver, gratuitement, la matière première, il fallait faire jouer ses relations. Et quand il est revenu dix jours après, tout ce qu'il a trouvé dans la cabane c'était les barres, il a pensé que je n'avais rien fait. Alors que c'était là que j'avais travaillé le plus pour lui !

#### Et le rapport avec les physiciens ?

Nous avons une cabane de chantier toute pourrie où nous avons l'habitude de prendre le café. On aimait bien avoir la surprise de voir arriver L., Ph., K. et les autres physiciens. Mais il fallait prendre un peu plus que notre travail. Un jour, P. est venu pour tirer les câbles dans la bobine et notre équipe de trois techniciens, le « triumvirat », l'a aidé. A la fin, il a dit : « Les gars, en un après-midi, j'ai gagné quinze jours de travail ». Ce jour-là, j'ai touché Paris 2012.

#### Qu'est-ce que tu ressens quand on parle de LHC à la télé ?

Je me méfie de la communication et des effets d'annonce. Quand ils ont fait tourner les particules en direct, et que cela n'a pas marché, c'était une catastrophe. Ensuite, quand je rencontrais des personnes dans la rue, elles se moquaient de moi. « Tu as été capable de mettre le souk là-bas. » Je pense qu'il y a deux choses qu'on paye cher dans la recherche, la com et la DRH.

#### Le pire souvenir de cette période ?

Quand je suis rentré, il fallait alimenter les bobines et on n'arrivait pas à monter le courant. J'ai été convoqué par le responsable et j'ai commencé à transpirer. Je savais que ma tête serait sur le billot. Alors je me suis souvenu de la même situation quand nous avons testé le premier quadripôle du LHC et de ce dialogue : « Christian, t'es sûr que tes connexions sont bonnes ? – Oui, elles sont bonnes, c'est tes amenées de courant qui ne sont pas bonnes. » J'ai donc conseillé de vérifier cette partie. En fait c'était bien cela. Depuis 2006, l'aimant d'Atlas fonctionne sans problème.

#### Et le meilleur souvenir ?

J'avais mon espace de liberté et on avait réussi à faire une communauté.

Personne ne loupait notre barbecue d'avant les vacances. Même des polytechniciens ont changé leur planning pour y participer! ■

# Management interculturel



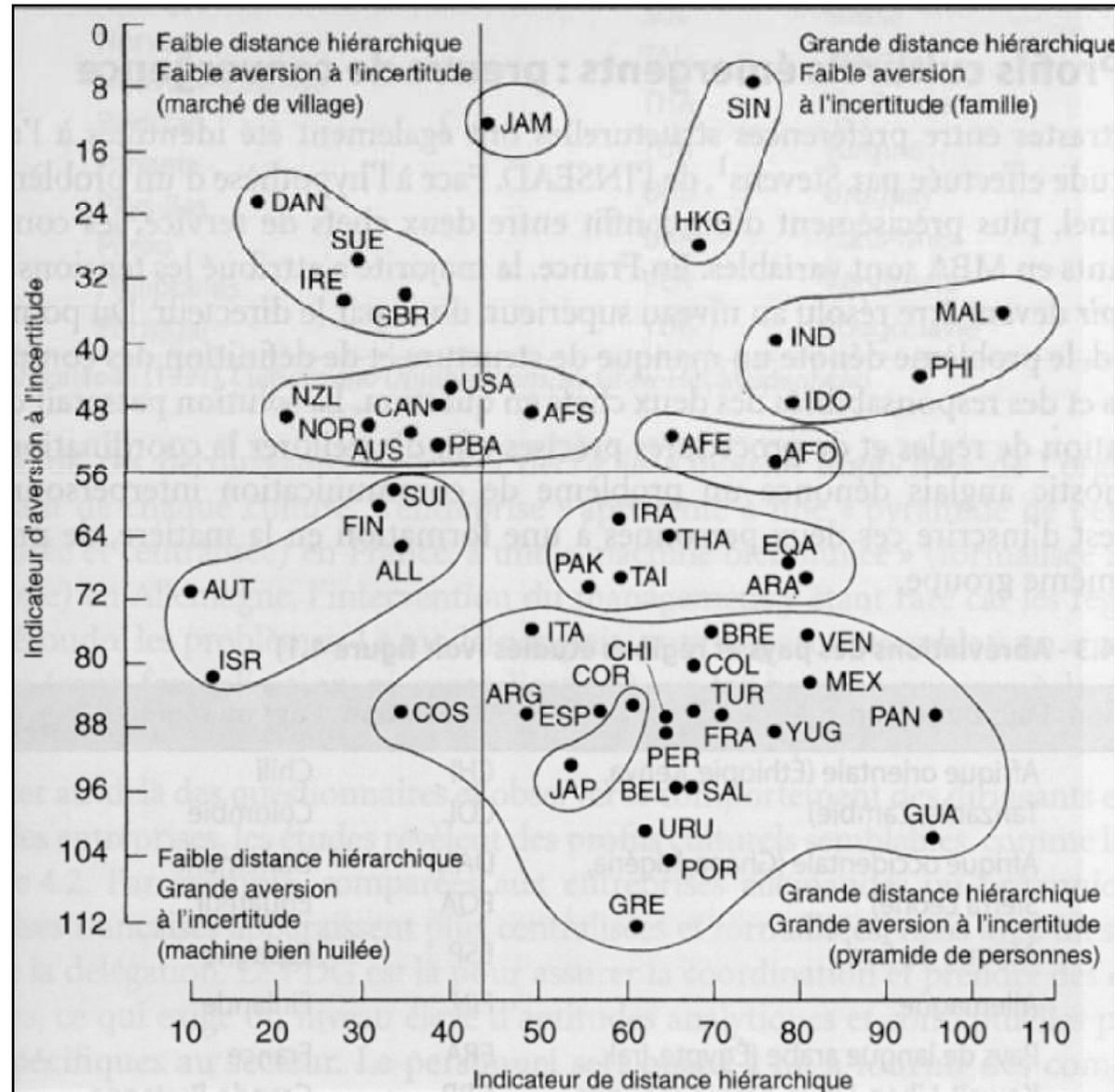
- Important et difficile
- La culture est difficile à définir (il existe des cultures chercheur et ingénieur, des cultures « métier »)
- A éviter : non prise en compte, stéréotypes, insister sur les différences, ethnocentrisme/universalisme, oublier son propre conditionnement
- Etre conscient, fréquentes réunions, être ouvert, ne pas juger

# La carte de Hofstede (1991)

## Quantification de la distance interculturelle



In2p3



# Rôles du manager

- Manager stratège
- Manager facilitateur
- Manager fédérateur
- Manager mobilisateur
- Manager développeur de talents
- Manager à la recherche d'une meilleure connaissance de lui-même et des autres

# Qualités du manager



- Avoir une vision (savoir où il va)
- Confiance en soi et dans le groupe
- Confiance réciproque pour se sentir « en sécurité »
- Etre ouvert

# Avoir dans son équipe



- Le planificateur
- Le fédérateur
- Le novateur
- L'individu « réseaux »
- Le clairvoyant
- Le facilitateur
- Le garant
- Le moteur

# Règles de base



- Faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait, mais ne pas tout dire à tous
- Chaque collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui
- Vérifier l'adéquation entre le but et les moyens
- Ne pas court-circuiter la hiérarchie

Rappel : faire confiance donne de la confiance

# Styles de Management



- Délégatif
- Participatif
- Explicatif
- Directif

En fonction des personnes et des situations

## Autonomie

## Style de management

<ul style="list-style-type: none"> <li>• compétent++</li> <li>• motivé, volontaire++</li> </ul>	<b>Forte</b>	<b>Déléгатif</b>	Responsabiliser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• compétent+</li> <li>• inquiet</li> </ul>	<b>Modérée</b>	<b>Participatif</b>	Associer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblement compétent</li> <li>• volontaire, confiant</li> </ul>	<b>Faible</b>	<b>Explicatif</b>	Entraîner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblement compétent</li> <li>• inquiet</li> </ul>	<b>Très faible</b>	<b>Directif</b>	Structurer

# Comment motiver?



- Donner de l'intérêt au travail
- Créer un climat
- Donner les signes de reconnaissance
- Soutenir ses collaborateurs
- Ecouter
- Etre exemplaire
- Etre équitable

# Déléguer pour responsabiliser



La délégation est un contrat qui consiste à confier à un collaborateur la réalisation d'objectifs élaborés en commun et négociés en lui laissant une autonomie réelle en l'assistant si nécessaire.

- Déléguer pour un résultat
- Déléguer pour une formation
- Déléguer pour un test
- Déléguer pour motiver

# Registres de communication



Savoir distinguer :

- **Fait** : concret et observable
- **Opinion** : avis personnel basé sur une expérience
- **Sentiment** : sont personnels et subjectifs, il faut cependant les entendre (accusé de réception)

# Conflits: définition

Opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties

Résolution : « violence », négociation, appel à une tierce personne

**Etre positif!**

# Conflit : origines



- Intérêt personnel
- Conditions sociales ou d'organisation
- Divergences
- Valeurs ou cultures
- Organisation incohérente
- Difficulté objective mal traitée
- Pression externe

# Niveaux de conflits

- Entre deux personnes
- Entre des groupes de personnes (effet de clan)
- Entre deux groupes du projet

# Inconvénients d'un conflit



- Tensions dans le groupe
- Détourne du projet
- Peut laisser des traces négatives

# Avantages d'un conflit

- Régler des vrais problèmes
- Apporter des améliorations
- Montrer que l'on sait régler les problèmes
- Resserrer les liens entre les membres du groupe

# Traiter un différent de façon directe



- S'adresser directement à la personne, utiliser le « Je »
- Négocier en privé
- Ne pas attendre
- Etre objectif, précis et concret
- Proposer des solutions acceptables pour la personne
- Exprimer des sentiments, pas des opinions
- Rester calme

# Gérer un conflit interpersonnel



- Laisser la tension retomber, réagir à chaud est souvent sur-réagir
- Questionner, être à l'écoute
- Demander de formaliser
- Comprendre
- Prendre une décision et l'expliquer
- Ne pas humilier, laisser une porte de sortie honorable

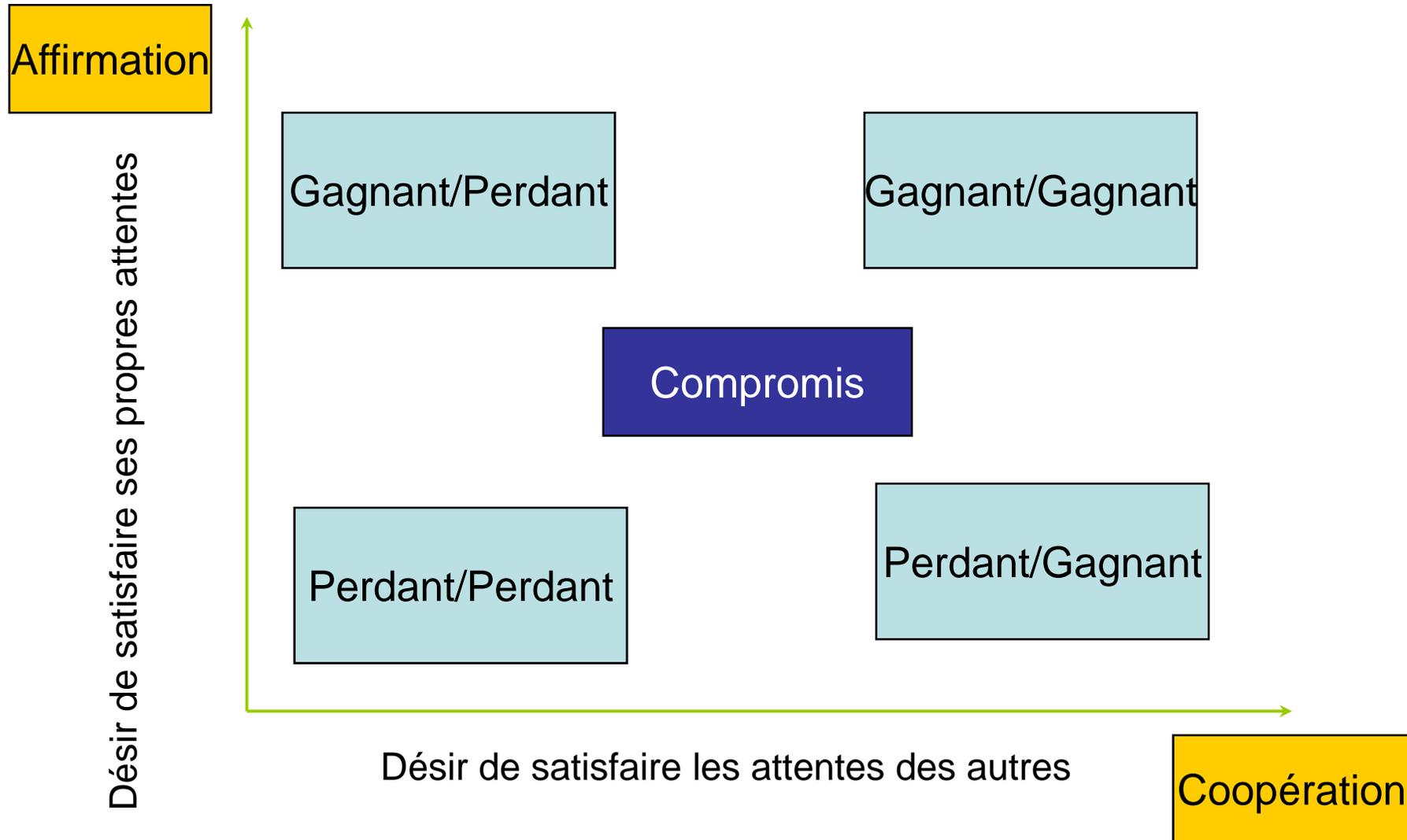
# Recadrer un collaborateur

- Rappel à la règle
- Séparer l'action de la personne
- Rester factuel
- Respecter son interlocuteur
- Exemplarité et équité nécessaires

# Prévenir les conflits

- Être attentif lors de la constitution de l'équipe
- Identifier les points qui peuvent être critiques et prendre des actions en réduction de risque
- Anticiper les difficultés
- Solliciter le dialogue

# Qui gagne, qui perd? Coopération/Concurrence



# Etre SMART pour réaliser un objectif



- Spécifique
- Mesurable
- Accord
- Réaliste
- Temps

# Entretien annuel : objectifs



- Promouvoir le dialogue
- Situer son activité dans le collectif
- Faire évoluer les activités et les compétences
- Démarche d'objectifs/projets

# Entretien annuel



In2p3

- S'y préparer
- Se donner du temps
- Ecouter
- Etre précis
- Faire le bilan
- Se donner des objectifs
- Discussion des promotions/augmentations

# Compléments



- Savoir ce qui est du ressort du chef de projet ou de la maîtrise d'ouvrage
- Autorité  $\neq$  Autoritarisme
- Attention à la formation de clans
- Rester vigilant

# Résumé



- Manager facilitateur
- Manager fédérateur
- Manager mobilisateur
- Manager développeur de talents



In2p3

# La communication

# Généralités



- Etymologie : du latin communicare : mettre en commun
- Conséquence : bidirectionnelle, feedback nécessaire
- Ascendante (bottom/up)
- Descendante (top/down)
- Transverse
- S'assurer que le message est reçu (feedback)
- Eviter la langue de bois
- ART DIFFICILE

# Communication interne

## Pourquoi?



- Faire circuler l'information
- Pour que chacun se sente impliqué dans le projet
- Prévenir les conflits

# Communication interne

## Comment?



- Fiches de tâche
- Plans de management
- Réunions
- Bulletin
- AG
- Intranet
- GED
- ...

# Communication externe



- Pour qui? Financeurs, COPIL, grand public, partenaires sociaux, sous-traitants, journalistes...
- Comment? WEB..., bulletins, réunions d'information, vulgarisation...
- S'apprend

# Outils de communication



- Courrier électronique :
  - cibler les destinataires
  - distinguer les personnes « en copie » des destinataires
  - soigner la rédaction
  - relancer
  - répondre!
- Réunions, lettre d'information...

# Résumé



- Communication fondamentale dans un collectif
- Bidirectionnelle
- Sélective : on ne dit pas tout à tout le monde!