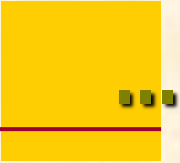


Manager et développer une équipe

L'équipe, système vivant, système organisé

Alexis Kestermans
CFIP - 2021

Des contenus



L'animation d'une équipe, lui donner vie

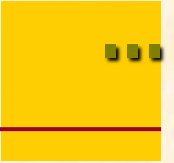
Les modalités d'influence (leadership)

Cerner les principes d'organisation du travail

Affiner sa compréhension de la dynamique d'un groupe

S'approprier son rôle de manager et de leader

Identifier les éléments sous-tendant le fonctionnement d'un groupe et les étapes de son évolution



La loi, le contrat et le lien

Etablir le lien, c'est...

Avoir le souci de l'autre. Reconnaître une place à chacun

Etre à l'écoute (empathie)

Faire confiance

Centrer sur les valeurs communes

Encourager, valoriser les compétences, soutenir (devant les difficultés, les initiatives)

Du lien à la cohésion. L' être ensemble

Respect mutuel

- Accepter l'autre indépendamment des ses comportements, opinions
- Accepter la différence
- Un à priori de confiance dans la capacité de l'interlocuteur de développer son propre point de vue

Connaissance l'un de l'autre

- Reconnaître l'autre suppose avant tout le connaître

Partage

- Moments conviviaux durant lesquels chacun peut se partager avec les autres, échanger des opinions, des ressentis
- Expérimenter la complicité dans des espaces temps privilégiés

Motivation

- Une identification à la mission, au projet...

Soutien solidaire

- Se « serrer les coudes » renforce la sécurité, la confiance

Communication

- ...assertive et non violente

Du lien à la cohésion. L'être ensemble »

Collaboration participative

- Développer des complémentarités plutôt que de travailler seul dans son coin

Confiance

- Capacité de tourner la page

Des valeurs communes comme socle de base

- Etre OK sur les valeurs fondamentales.

Ce qui permet...

- De donner une place à chacun**
- De favoriser « l'être ensemble »**
- De créer le climat de confiance**
- D'installer la sécurité**
- De développer la communication, l'expression des avis, des demandes et sentiments**
- De développer le processus de collaboration et de participation**
- De créer la solidarité**
- De diminuer les risques de burn out**

- Si c'était un navire: l'ambiance de bord, l'énergie du bord, la solidarité de l'équipage**

Etablir la loi, c'est

Donner le cadre

Mission

Fonctions

Tâches

Procédures

Règles internes

frontières

Si c'était un navire: la structure de la coque, l'enveloppe, les procédures de bord , la place de l'équipage, son cap...

Ce qui permet...



Chacun sait ce qui est attendu de lui. Chacun peut donc orienter son énergie et être apaisé

De créer la sécurité

De remplir la mission et d'en vérifier la progression via des indicateurs

De se positionner par rapport à l'environnement

Les besoins de l'équipe satisfaits par le lien et la loi



Par le lien (le vivant)

Sécurité

Reconnaissance

Contact

Communication



Par la loi (les normes, règles, les limites...)

Structure et clarté

Sécurité

Sens

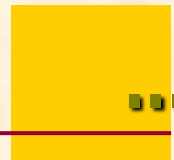
Sans loi ni lien, impossible de créer l'équipe !

Echange: ce qui se voit dans mon équipe

Et qui contribue au lien

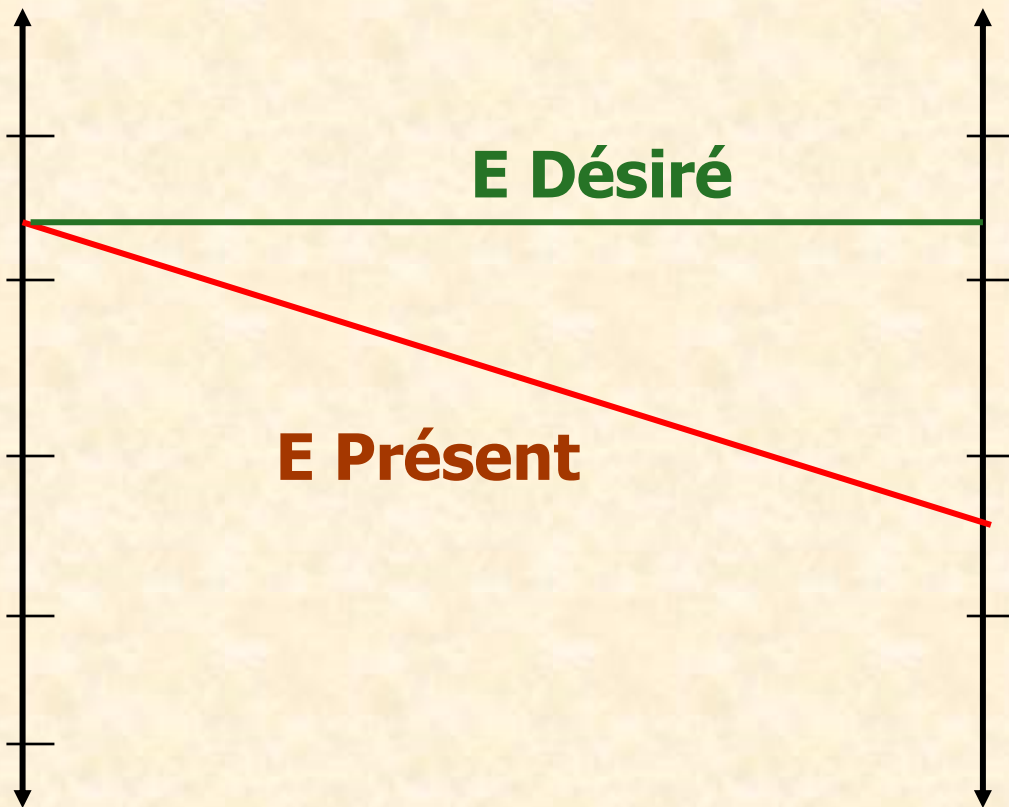
Et qui contribue à la loi

Loi et lien

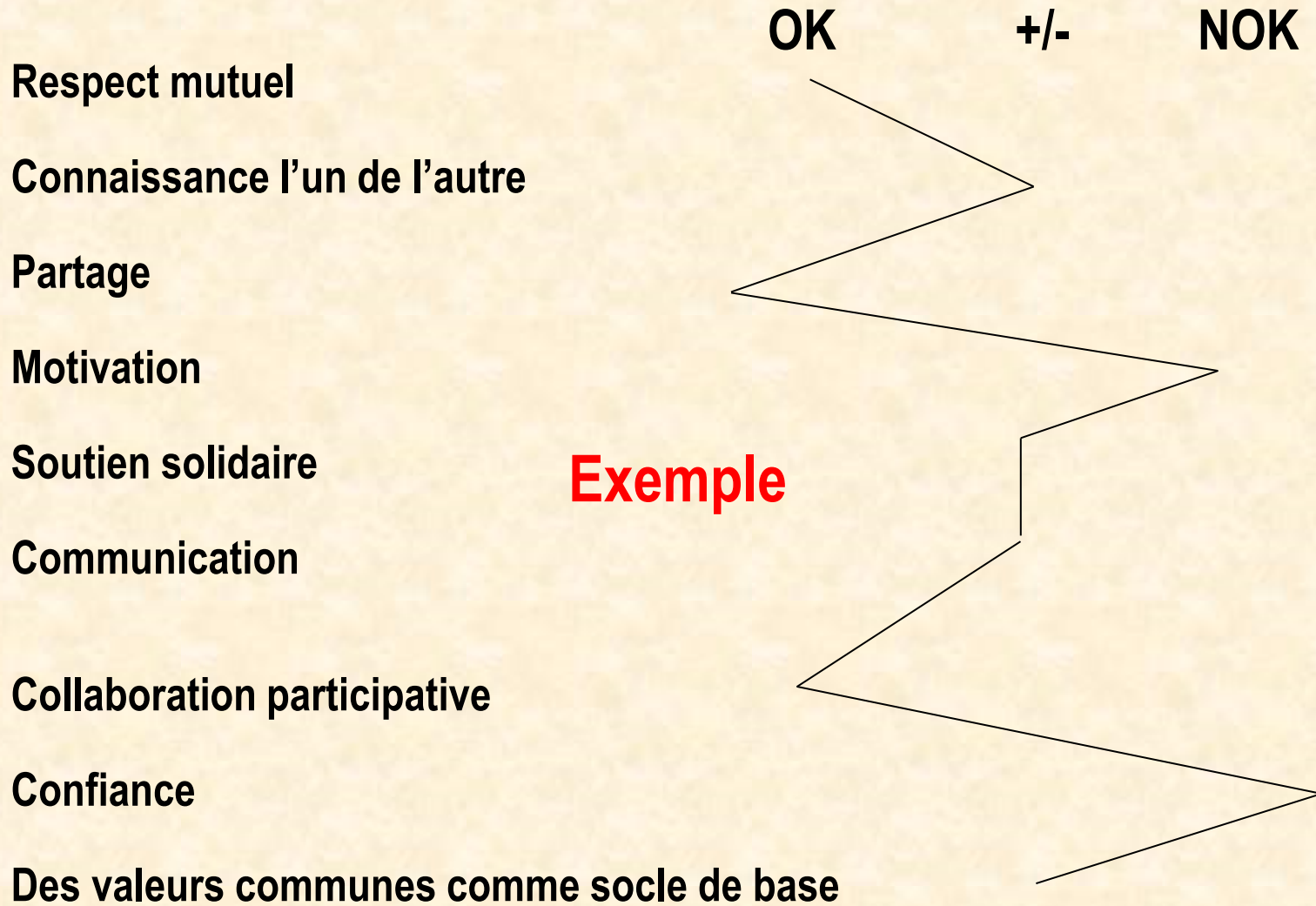


Loi

Lien



Comment qualifier la qualité du lien?



Exemple

Comment qualifier la qualité du lien?



OK

+/-

NOK

Respect mutuel

Connaissance l'un de l'autre

Partage

Motivation

Soutien solidaire

Communication

Collaboration participative

Confiance

Des valeurs communes comme socle de base

Loi et lien



Loi

E Désiré

Lien



E Présent

Le contrat psychologique

Des attentes tacites déterminent le comportement des travailleurs. Elles orientent perceptions, affects, attitudes, comportements des salariés. Il y aurait donc une attente, la perception d'un contrat.

C'est la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne et une autre partie. **C'est une entente**. C'est aussi la **perception d'une promesse**. L'objet échangé peut relever des **ressources tangibles et intangibles**.

Vu du côté du travailleur, vu du côté des managers (délégué de l'employeur) il peut être différent ! **Deux perspectives doivent se rencontrer!**

Le contrat psychologique

L'équilibre est atteint si l'échange entre les deux parties procure la satisfaction mutuelle. Alors, **la relation perdure**

Il importe qu'il y ait un **degré d'accord suffisant** entre les deux parties concernant les obligations respectives dans la relation

Mutualité et réciprocité sont au centre de cette notion.

Cette réciprocité est basée sur la confiance. Cette croyance que l'autre partie sera loyale à ses engagements. Que l'échange soit économique ou social.

Le contrat psychologique

Les formes de réciprocité:

- Immédiateté des retours
- L'équivalence des retours
- L'intérêt de la personne pour le processus d'échange

Que se passe-t-il en cas de perception de rupture du contrat psychologique? **Une brèche!**

Etude de Rousseau: 55% des sujets estiment que des promesses n'ont pas été tenues durant les deux premières années de travail après l'engagement. Un effet négatif en serait le déclin des obligations des employés envers l'employeur.

Mais **qui représente l'employeur?**

Le contrat psychologique

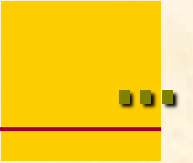
La **période de socialisation** joue un rôle important à cet effet pour le contrat psychologique (ainsi que la période de **présocialisation**). Le contrat se complète à cette occasion. C'est durant cette période que les employés recherchent aussi de l'information pour réduire les zones d'incertitude. Les employés actifs dans cette recherche sont moins exposés à de l'insatisfaction.

Une autre notion importante est l'**équité**. Elle relève de la perception et du sentiment généré par une comparaison entre le traitement de soi et des autres ou de la relation entre la récompense et la qualité du travail produit.

Le contrat psychologique

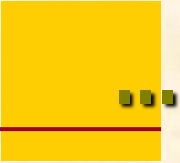
Trois types d'individus:

- Les **charitables**: plus tolérants à la sous-récompense. Ils observent la contribution de chacun. Ils sont centrés sur le processus.
- Les **sensibles** observent particulièrement ce que l'employeur est prêt à donner. Ils sont centrés sur les résultats
- Les **ayants droit** établiraient moins de lien contribution/avantages



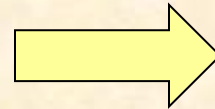
Leadership et management

Leadership et management (J.P. Kotter)



Leadership

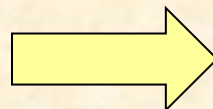
- Développer une vision stratégique
- Indiquer une direction
- Mettre ses collaborateurs sur la même longueur d'onde
- Motiver et inspirer



Conduire le changement

Management

- Prévoir - planifier - budgéter
- Organiser - adapter hommes et tâches
- Contrôler - réguler

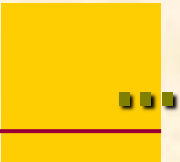


Créer ordre et prévisibilité

Management relève de...

...la théorie et la pratique de gestion d'un système (ou sous-système) organisationnel, à savoir la détermination des objectifs, l'établissement et la coordination des processus ou des flux, l'affectation des ressources, la régulation voire l'optimisation de ce système, et bien sûr sa mise sous contrôle.

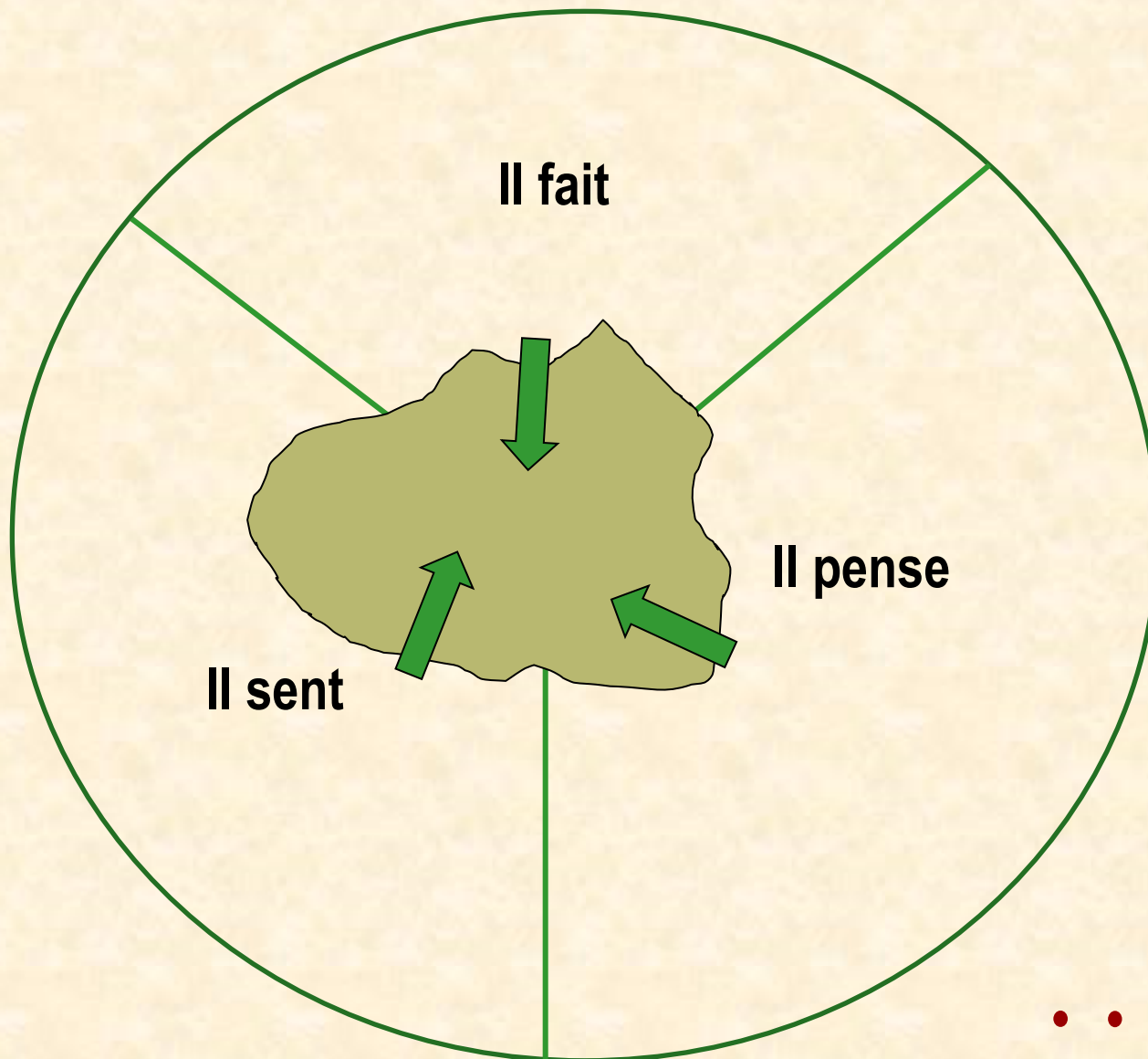
Le leadership relève de...



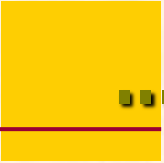
...la relation sociale d'influence exercée intentionnellement ou non par une personne, sur plusieurs autres et qui aboutit à modifier non seulement les opinions, émotions, attitudes et comportements individuels mais également les opinions, émotions, attitudes et comportements collectifs.

Ses effets: cohésion dynamisation orientation

Les « cibles » du leader



Quelle est la photographie de notre organisation ?



Leadership

Fort		
Faible		

Faible

Fort

Management

Gestion du personnel et de l'équipe



Le manager gère le personnel et est soucieux de la conformité par rapport au cadre légal et réglementaire.

Le leader fait émerger les talents, leur donne une place, il est attentif à la bonne articulation des besoins individuels et collectifs. Il communique son enthousiasme et renforce le dynamisme de l'équipe.

Le processus et sa régulation



Le manager construit les processus, veille à leur efficacité et efficience.

Le leader se soucie de l'interaction des personnes au sein de ces processus, il demande à chacun d'agir lorsqu'ils montrent des limites, il prend des risques pour réguler au mieux.

Organisation et sens des résultats



Organisation

Le manager structure le département, clarifie les responsabilités et les modalités de communication interne.

Le leader met l'organisation au défi, il ose être critique

Résultats

Le manager définit les objectifs, en mesure la réalisation et confronte.

Le leader stimule les progressions

Un modèle synthétique (PMIS)

Être responsable de ligne hiérarchique suivant Bonami et Garant



Pilotage (Probst et Ulrich)

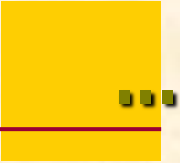
Maîtriser la complexité et guider l'organisation de telle sorte qu'elle remplisse effectivement sa mission, servant les objectifs de ceux qui la contrôlent.

Pilotage stratégique/de gestion/opérationnel

Maintenance (Selznik)

Assurer la défense et le maintien de l'organisation, la fiabilité de fonctionnement, la sécurité, la stabilité des canaux de communication, des relations informelles, la continuité dans la ligne d'actions, l'homogénéité de la présentation.

Un modèle synthétique



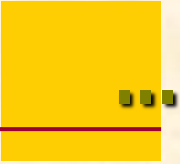
Interface

Entre l'organisation et l'environnement autant qu'au sein du système lui-même. Ce rôle suppose l'ouverture aux opportunités, un sens de la négociation, une sensibilité stratégique et politique.

Cette dimension est très complémentaire au pilotage.

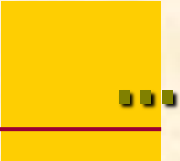
Symbolique

Elle est relative à la construction du sens et des valeurs au travers des actions réalisées. Elle est donc transversale aux autres dimensions. Elle se manifeste par un « esprit maison »



Leadership situationnel

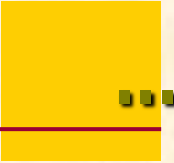
Qu'est ce qu'un "bon leader" ?



Ce qui nous vient spontanément à l'esprit pour le qualifier



Qu'est ce qu'un "bon leader" ?



Trois manières d'en parler:

1. Ce que le leader EST ! École du Grand Homme
2. Ce que le leader FAIT! École comportementale

MAIS il n'existe pas de "meilleur" style de leadership !

Chaque modalité peut produire de bons résultats et parfois des mauvais

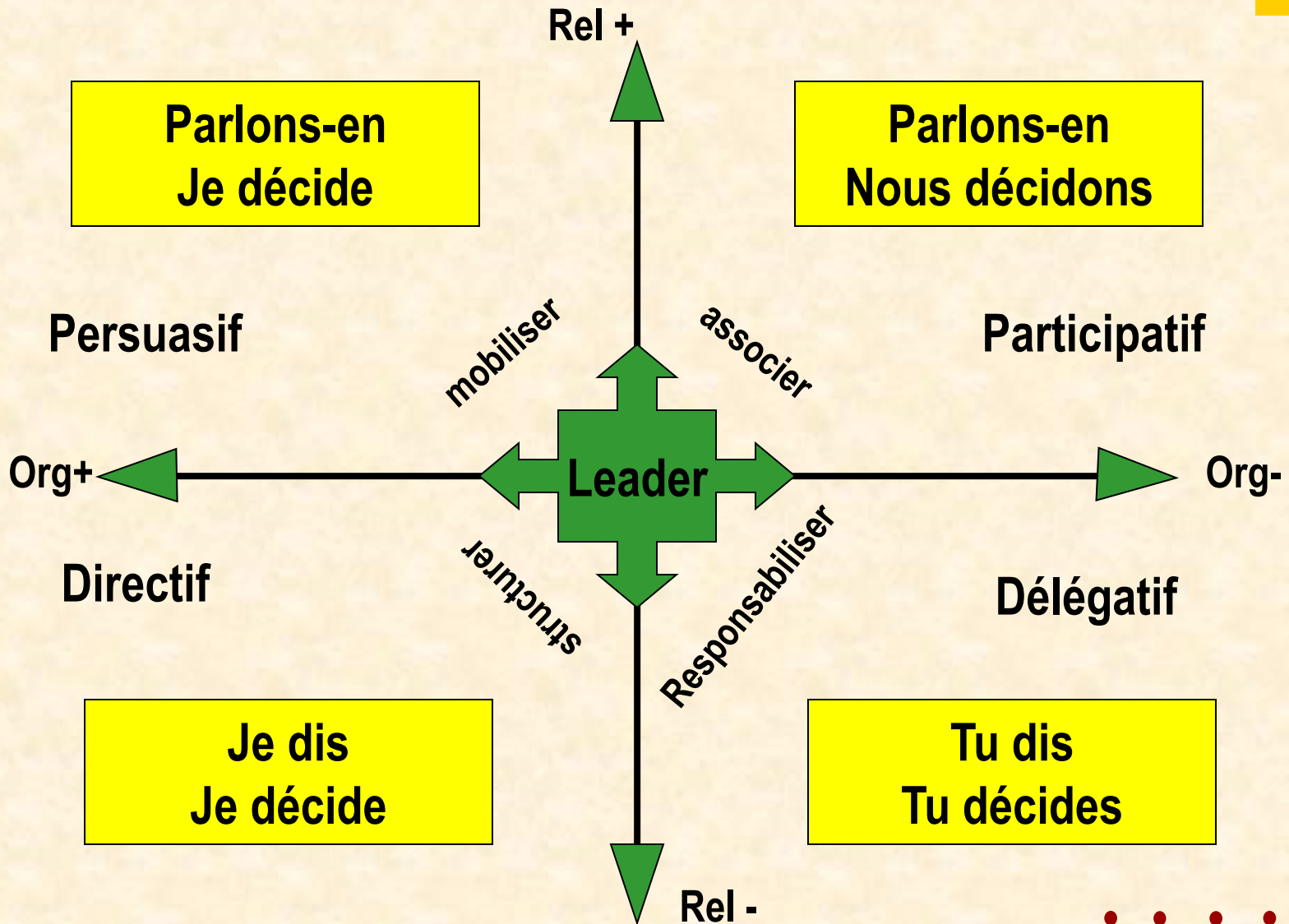
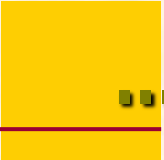
AINSI, les leaders qui réussissent sont ceux qui peuvent:

- adapter leur manière de diriger aux exigences de chaque situation
- être en accord avec eux-mêmes
- rester dans la ligne de la culture générale de l'organisation

3. Ce que le leader fait pour s'adapter à une situation

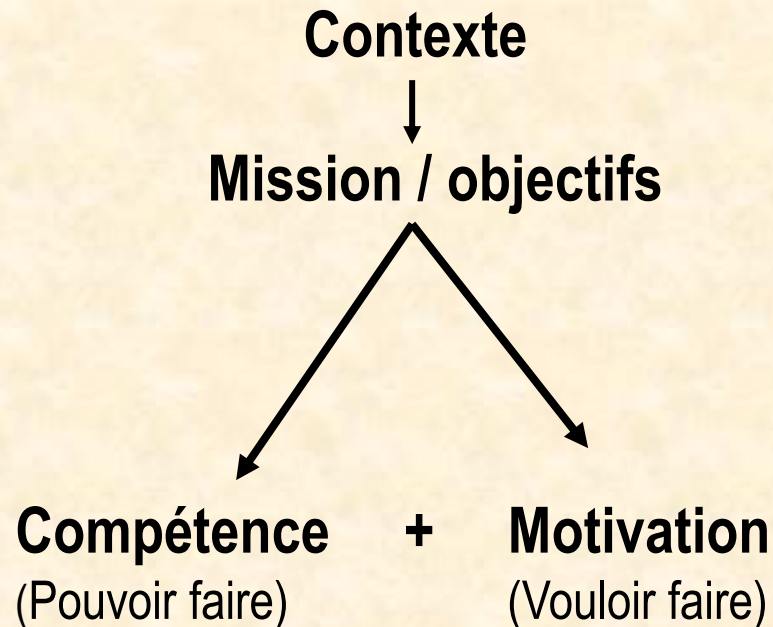
Le style est donc déterminé par les dispositions propres du leader et par les exigences de la situation (Cfr Lewin).

Quatre modalités pour le leader

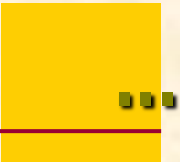


L'autonomie du collaborateur

L'efficacité du style de leadership dépend de la souplesse du responsable, de sa capacité à s'adapter à l'autonomie de ses collaborateurs.



L'autonomie du collaborateur

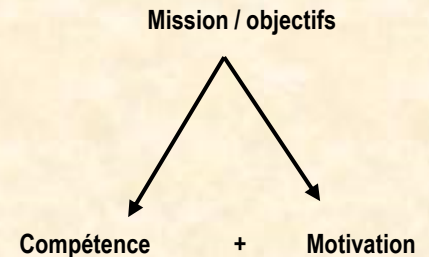


Compétence:

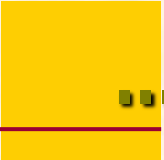
connaissance de la tâche, expérience, notions techniques, capacité à prendre des responsabilités, respect des délais,...

Motivation:

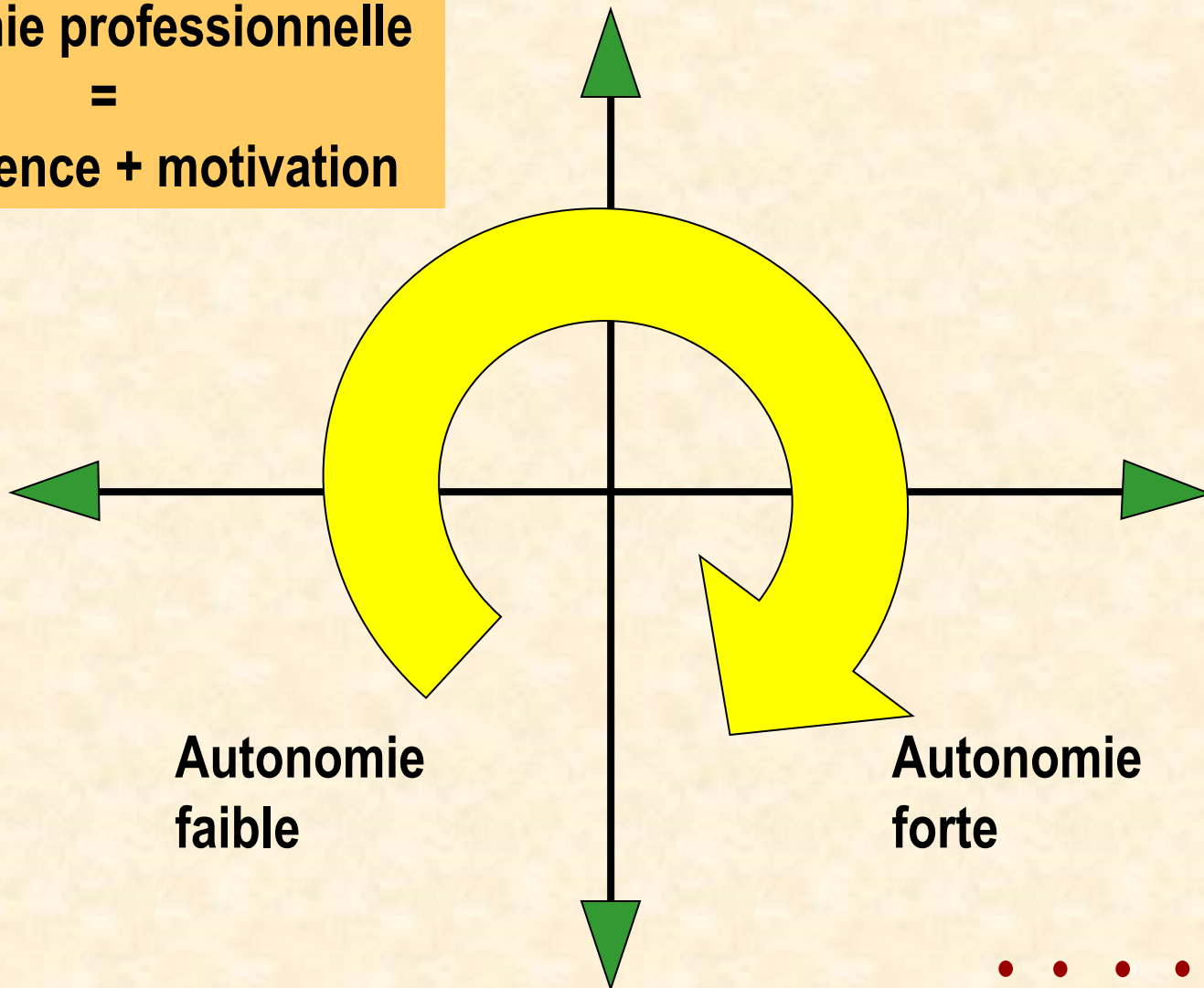
bonne volonté, intérêt pour la mission, motivation au travail, indépendance dans le travail



Les voies de l'autonomie professionnelle



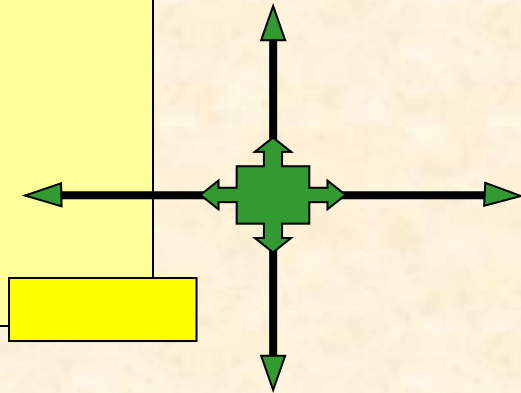
**Autonomie professionnelle
=
compétence + motivation**



Les cartes du directif



Je suis structuré
Je suis prêt à prendre mes responsabilités
J'ai une capacité de trancher
Je suis précis
Je m'exprime clairement
Je maîtrise mon sujet



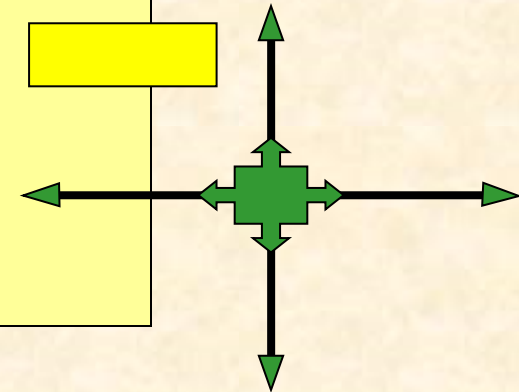
Les cartes du persuasif



Je construis l'argumentaire à partir de leurs cartes du monde
 Je creuse ses objections. Elles sont des ressources
 Je suis authentique
 J'évite les jugements
 Vaincre ou convaincre ?

$$\frac{\text{MTP}}{\text{STP}} < 1$$

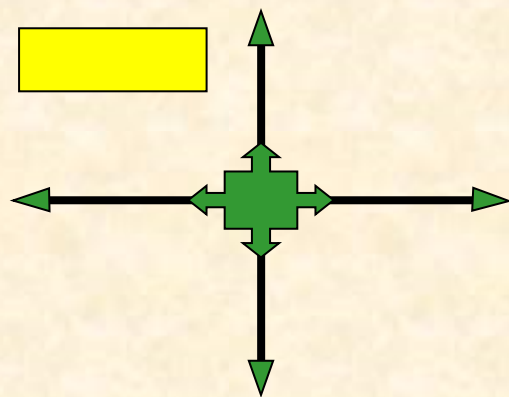
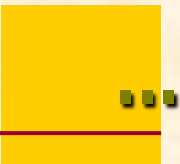
Jongler avec la parade verbale



Parade verbale...

Je ne vois rien à ce sujet !
Nouvel intranet ! Rien à faire de cela !
On pourrait examiner cette question.
Probablement que je le réaliserai autrement.
Je n'oserais pas le faire comme cela.
Oui, mais cela ne donne rien !
Oui, mais cela ne donnera rien !
C'est ridicule !
Je n'imagine pas de solution à ce problème !
Là n'est pas la question !
Oui, tu as raison !
C'est vous qui le dites !
Je vais le faire !

Les cartes du persuasif. Complément



Les cartes du participatif

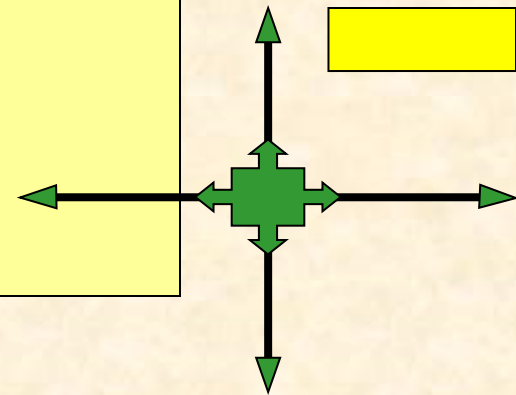


Prendre du temps pour s'entendre est un investissement

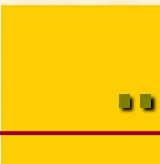
J'éveille à l'écoute et à la négociation

J'utilise des modèles de résolution de problèmes collectifs

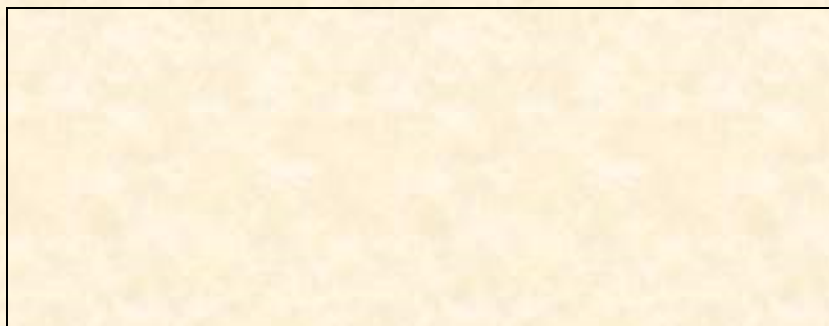
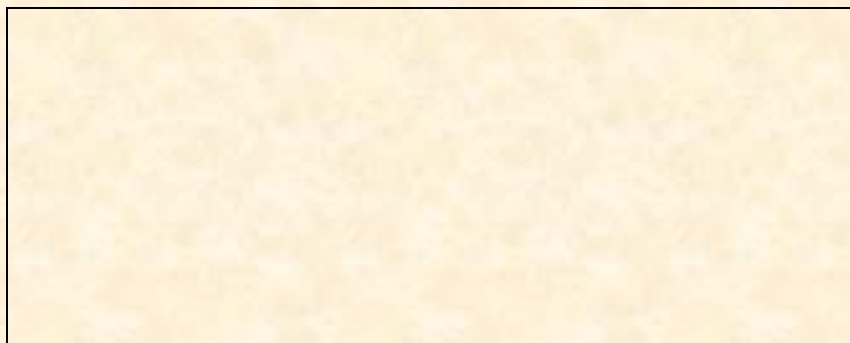
Nous sommes dans un jeu commun



La délégation: définition

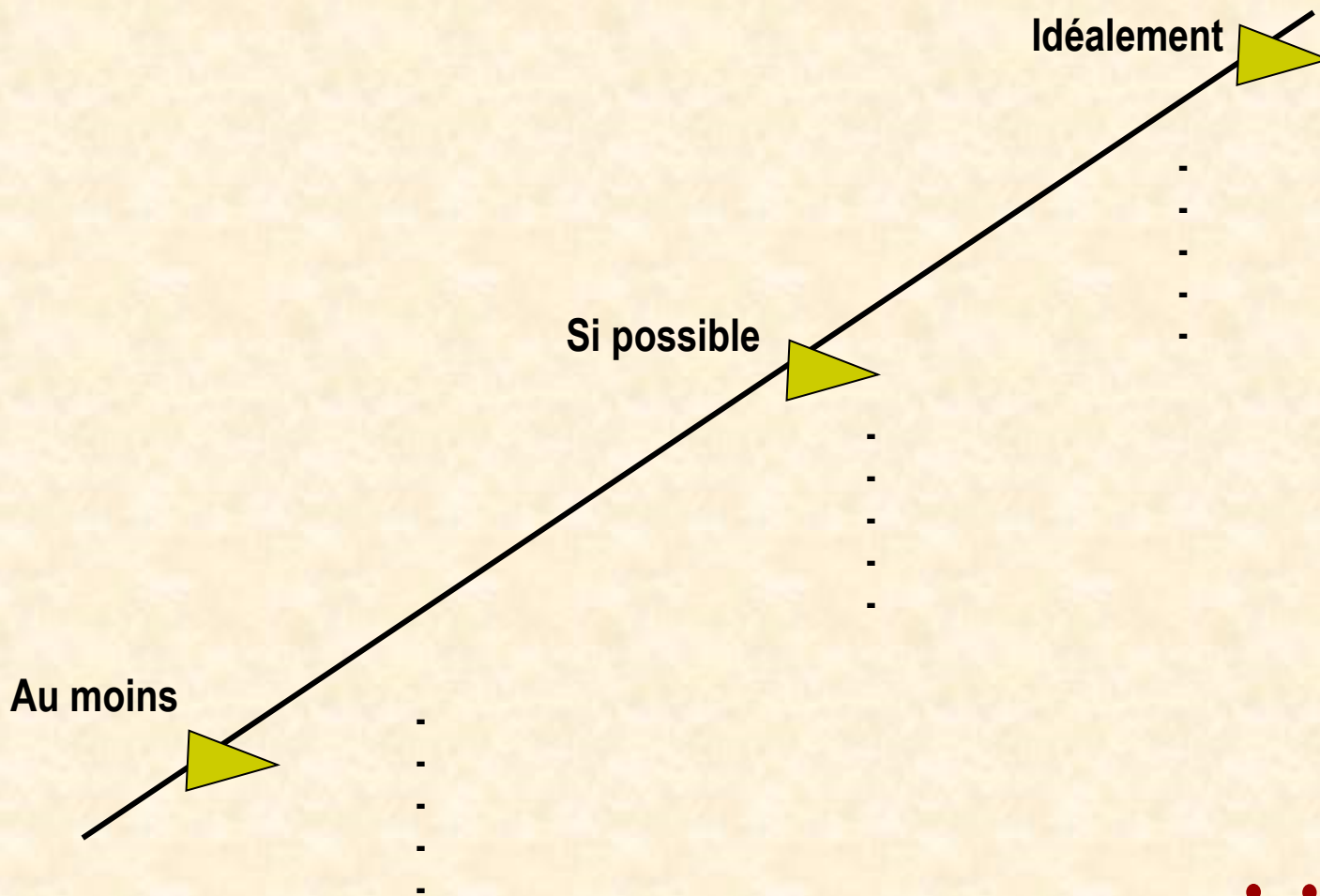
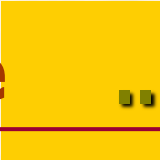


C'est !



Ce n'est pas !

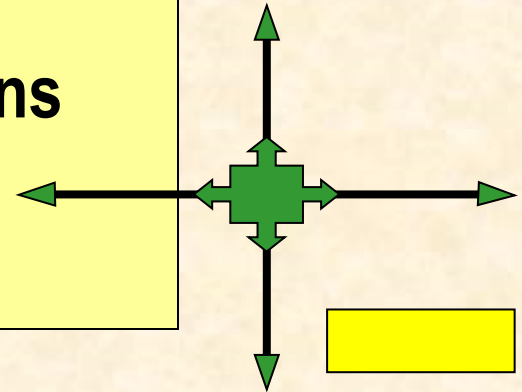
La délégation: ses conditions de réussite



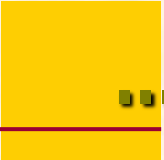
Les cartes du délégatif



Je définis les frontières de sa mission
Je sais qu'il y a des risques
Pas de délégation pour des détails !
Il ne fera sans doute pas comme moi !
La délégation accroît son potentiel
Je fais confiance et le montre, je soutiens



Situez les membres de votre équipe



Motivation

- Prend des initiatives, dépense de l'énergie, accepte des risques pour améliorer le service qu'il doit rendre
- Est intéressé par son travail et désire améliorer le service qu'il donne mais hésite à prendre des risques ou à s'impliquer
- Réalise consciencieusement ce qu'on lui demande
- Pose des questions, émet des conditions, à besoin de sécurité pour s'impliquer dans des réalisations
- Investit dans sa tâche le strict minimum d'énergie

Compétence

- Peu compétent
Erreurs fréquentes
On doit souvent lui réexpliquer ou vérifier son travail
- Manque de certaines compétences
mais peut produire un bon résultat s'il est encadré
- Peut se débrouiller seul dans les situations courantes
- Capable de résoudre des problèmes sortant de la routine
- Peut résoudre les situations les plus complexes et imaginer des nouvelles manières de travailler plus efficaces



Questionner de manière systémique

Comment le sais-tu ?

Quels sont les bénéfices et les coûts pour lui, pour les autres ?

Quel changement désires-tu ? Quel en sera l'impact ?

Quelles ont été tes tentatives de solutions et leurs impacts ? FB+ ou FB- ?

Pistes d'actions envisagées

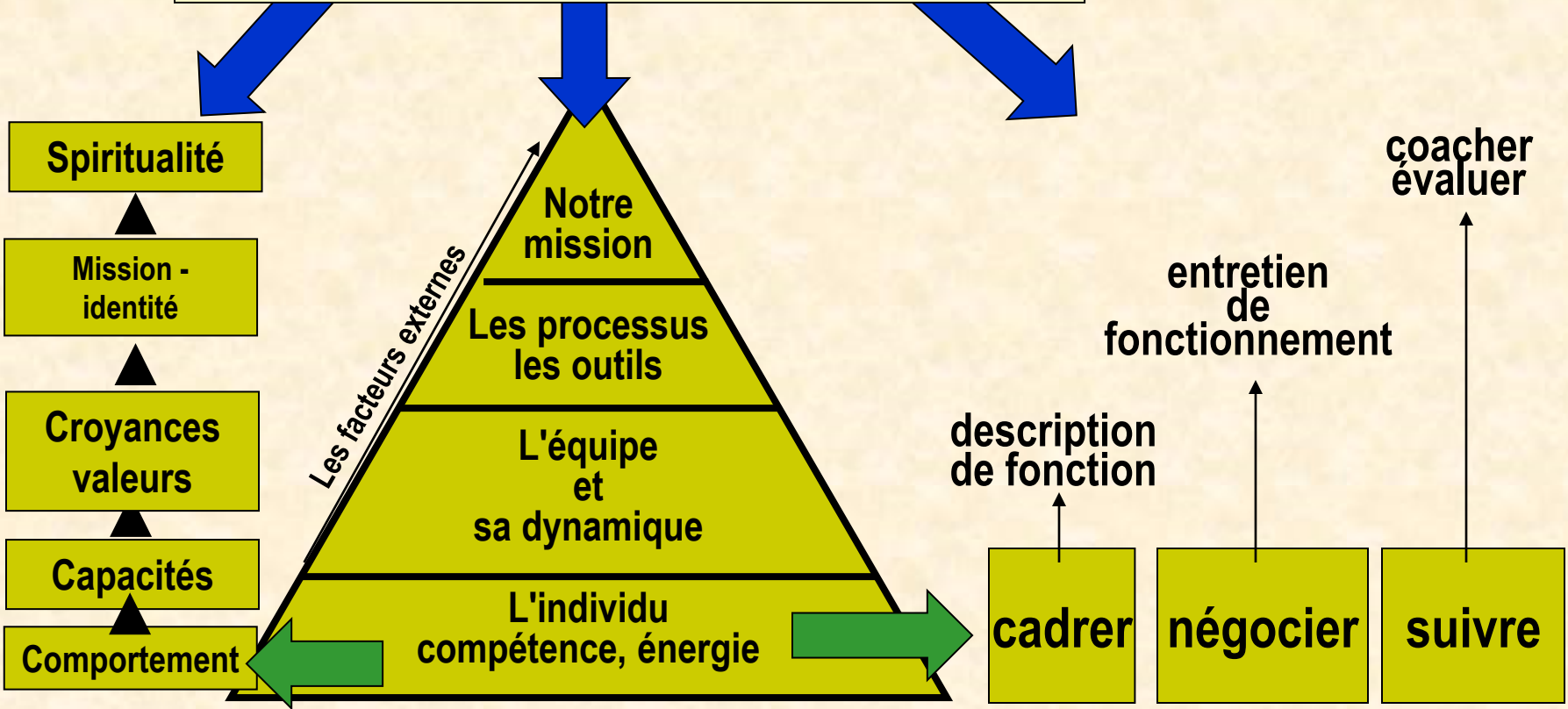


L'individu dans l'équipe

Mon collaborateur et son contexte



l'organisation, sa structure et sa culture



conseil - formation - intervention

Le niveaux logiques



Spiritualité

→ *A quoi de plus grand est-il relié en faisant ce qu'il fait?*



Identité - Mission

→ *Ce qu'il est comme personne.*
 → *Son projet personnel et professionnel*



Croyances valeurs

→ *Ce qu'il se dit de..., ses valeurs, ses critères*
 (des constructions de l'esprit)



Capacités

→ *Ce qu'il sait faire*



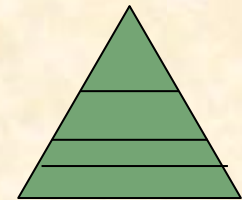
Comportements

→ *Ce qu'il fait, ce qui est visible*

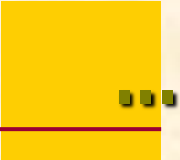


Environnement

→ *Son contexte (réel) de travail*
 (ressources et contraintes)



Posture de manager coach



Mission: amener son collaborateur à des résultats (changement) à partir de ses ressources (leviers).

Cela suppose:

- Une vision positive de l'être humain
- Une capacité d'empathie
- Un sens du résultat
- Des pratiques de suivi

Energie: orientation vers l'autre et la mission

Posture de manager coach



Une posture qui a ses conditions liées au contexte et au collaborateur.

Ce qui facilite la mise en œuvre de cette posture:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Attitudes du collaborateur

Estime de soi	Estime pour l'équipe	Estime pour le leader	Attitudes résultantes
+	+	+	
+	-	+	
+	-	-	
+	+	-	
-	-	+	
-	+	+	
-	-	-	

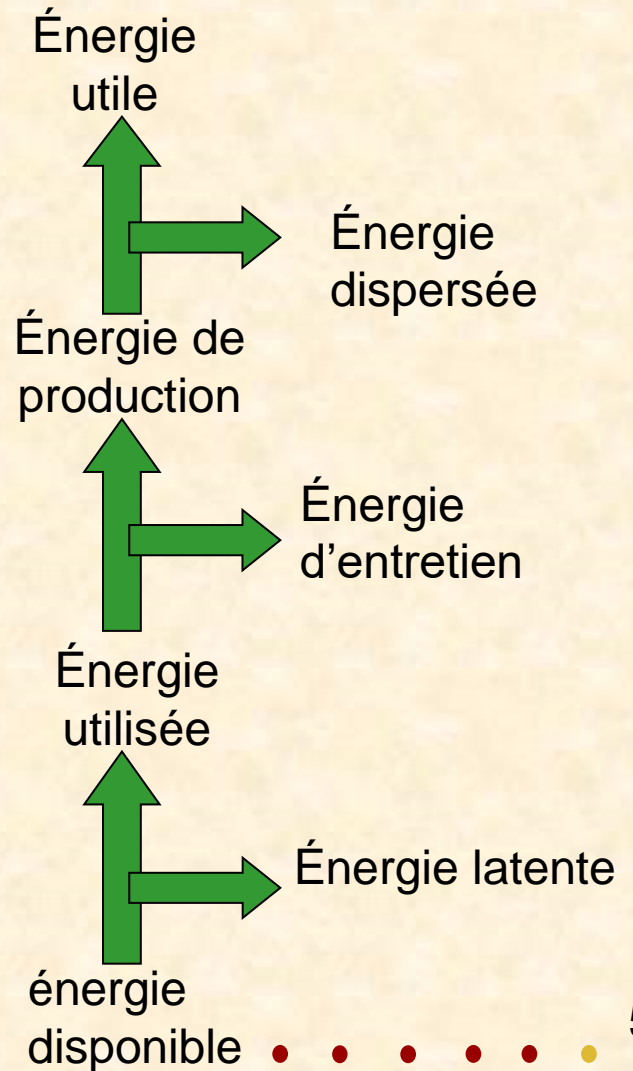
Les différentes énergies mobilisables



Une partie de l'énergie de production est gaspillée suite aux difficultés de coordination, aux retards d'exécution, aux erreurs liées à l'absence de préparation, ...

Cette énergie utilisée le sera pour assurer deux fonction : la production (ou réalisation de la tâche) et la régulation (maintien de l'état de produire-maintenance)

L'énergie disponible globale de l'individu se répartit en énergie latente (ressource économisée) et en énergie utilisée (ressource mobilisée).



Motivation et mobilisation

La motivation est une force interne qui recherche la satisfaction de différents besoins et désirs. La motivation relève de facteurs intrinsèques (internes à la personne) sur lesquels l'organisation n'a que peu d'emprise.

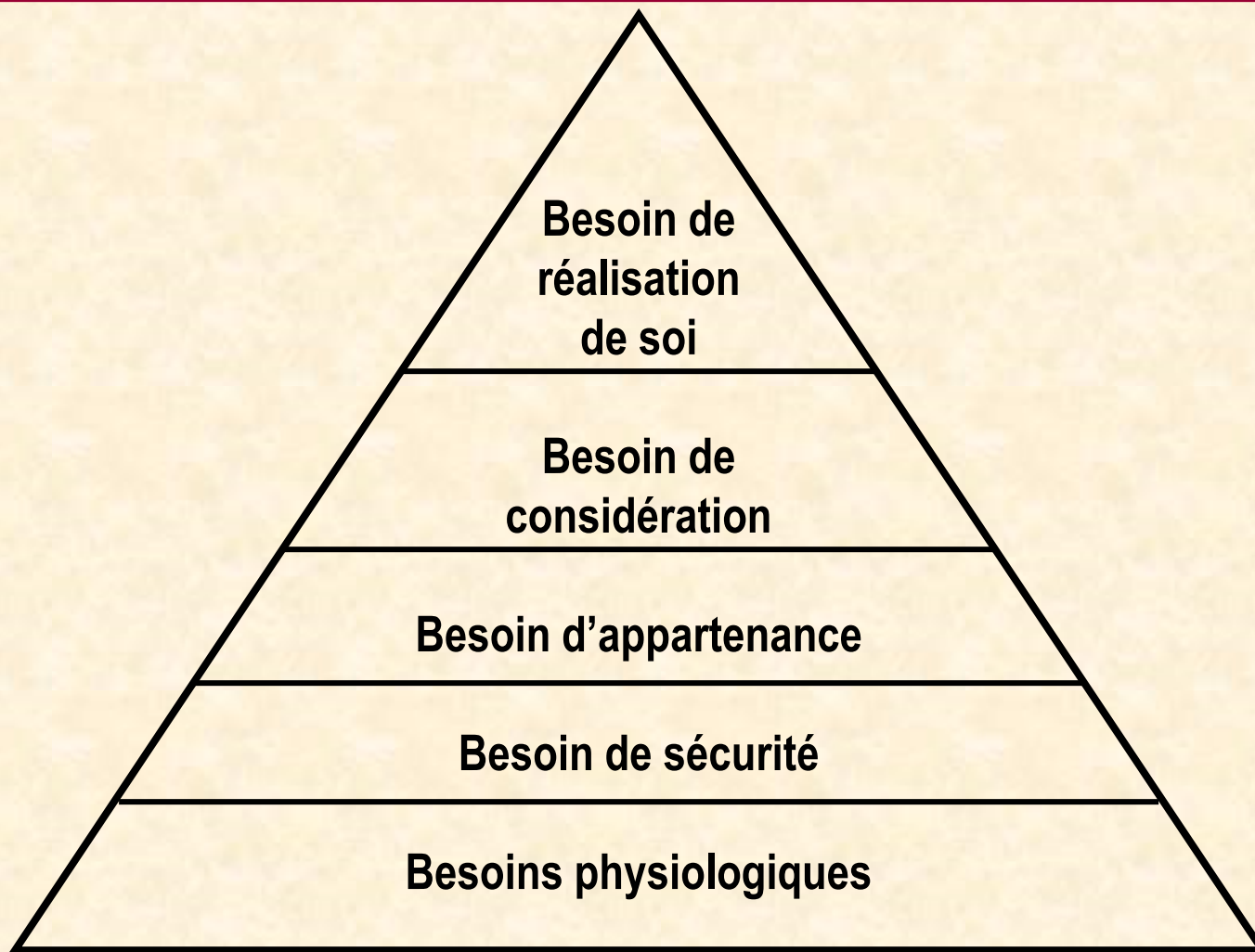
La mobilisation relève davantage de facteurs extrinsèques c'est-à-dire extérieurs à l'équipier et sur lesquels l'organisation a globalement plus d'emprise. Les vecteurs de mobilisation résultent d'éléments attracteurs (image de l'entreprise ou de l'équipe, attractivité du chef, intérêt des enjeux stratégiques, type de produits, ...), de l'espace laissé à l'exercice de l'influence de chacun (pouvoir d'initiative, style de management, ...), du climat et du rythme, de la focalisation, ...

La mobilisation

« La mobilisation d'un collaborateur est le résultat de sa décision individuelle d'investir une quantité d'énergie donnée dans son travail, en fonction de l'enjeu que lui propose l'organisation ».

La mobilisation est à situer en perspective de la motivation, l'une et l'autre se renforcent, mais l'une sans l'autre ne mène nulle part.

Le modèle de Maslow



TYPE DE BESOINS	Autoréalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Encouragement de l'engagement absolu de l'employé. • L'emploi devient un des principaux moyens d'expression de l'employé.
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'emplois qui offrent des possibilités de réussite, d'autonomie, de responsabilités et de maîtrise de soi. • Travail qui valorise l'identité personnelle. • Rétroaction et récompenses quand le rendement est bon (par exemple, avancement, trophée de l'« employé du mois »). 	
Appartenance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail qui permet l'interaction avec les collègues. • Possibilités d'activités sociales et sportives. • Soirées et sorties reliées à l'organisation. 	
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes d'assurance-maladie et caisse de retraite. • Sécurité d'emploi. • Mise en évidence d'un cheminement de carrière possible dans l'organisation. 	
Physiologique	<ul style="list-style-type: none"> • Traitements et salaires. • Sécurité au travail et conditions de travail agréables. 	

Tableau 3.1 Exemples de la façon dont l'organisation peut satisfaire les besoins aux différents niveaux de l'échelle de Maslow

Le modèle de Herzberg



Réalisation des capacités



reconnaissance des capacités



Nature du travail



Responsabilité



Insatisfaction

Avancement



Salaire



Relation avec les collègues



Conditions physiques de travail



Satisfaction

Relations avec les supérieurs



Surveillance



Politique générale



Suivant les neurosciences, il semblerait que l'être humain ne serait pas tant « programmé » pour s'adapter à l'environnement que pour trouver dans son environnement, ce qui répond à son besoin.

Grille du profil motivationnel

Nom du collaborateur:

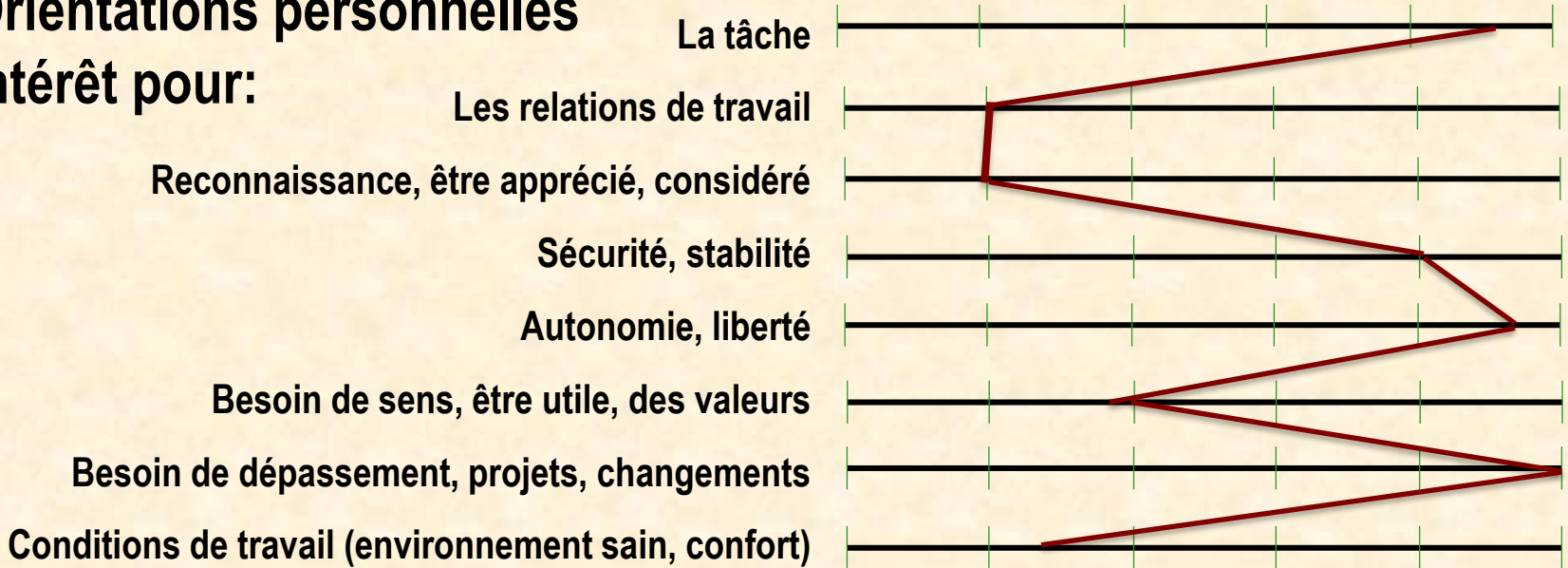
Exemple

Orientations personnelles

Intérêt pour:

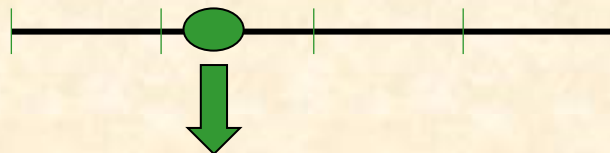
Important pour lui

Pas important pour lui



Adéquation de son contexte à son profil motivationnel

Son contexte est tout à fait adapté à ses besoins motivationnels



Son contexte n'est pas du tout adapté à ses besoins motivationnels

Donc, OK!!

Grille du profil motivationnel

Nom du collaborateur:

Orientations personnelles

Intérêt pour:

Important pour lui

Pas important pour lui

La tâche



Les relations de travail



Reconnaissance, être apprécié, considéré



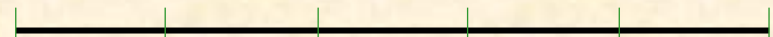
Sécurité, stabilité



Autonomie, liberté



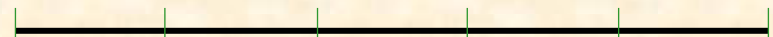
Besoin de sens, être utile, des valeurs



Besoin de dépassement, projets, changements



Conditions de travail (environnement sain, confort)



Adéquation de son contexte à son profil motivationnel

*Son contexte est
tout à fait adapté
à ses besoins motivationnels*



*Son contexte n'est pas du tout
Adapté à ses besoins motivationnels*

Appartenance et différenciation

Tout être humain se trouve face à deux besoins apparemment contradictoires :

Le désir d'appartenance :

- L'appartenance sociale procure à l'homme la reconnaissance dont il a besoin et constitue un élément de son identité (« je suis ingénieur », « j'ai deux enfants », « je travaille pour... » ...).

Le besoin de différenciation :

- Paradoxalement l'individu s'intègre à condition de rester «différencié». Pour ce faire il va utiliser tous les facteurs qui sont à sa disposition pour se démarquer des autres : le statut, l'expertise, ...

Mais aussi....

Ne perdons pas de vue que l'engagement de nos collaborateurs est aussi déterminé par

- Le respect du contrat psychologique. Des brèches ?
- Des facteurs physiques (âge, ancienneté de carrière, état de santé...)
- ET...le niveau de croissance humaine qu'il a atteint:

Acceptation (la vie ne se résume pas à mes attentes, fantasmes)

Responsabilité (assumer ses devoirs et les conséquences de ses choix et actes, de ses paroles, de ses silences...)

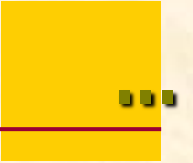
Tolérance envers les limites inhérentes à la réalité humaine et du monde

Orientation vers les autres. Le souci des autres, pas que de mes besoins

Confiance au futur. Qui me procure une paix intérieure

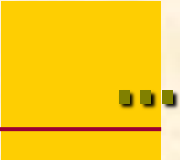
Estime de soi – confiance en soi. « Je mérite et je peux »

Ces facteurs déterminent aussi le niveau d'engagement des collaborateurs



Les niveaux d'engagement de l'individu (Hamel's)

Les niveaux d'engagement (adapté de Hamel's)



Obéissance

- Je suis présent
- Je fais ce que l'on me demande

Diligence

- Je suis appliqué et prompt
- Je suis concentré, parfois zélé

Intelligence

- Je réfléchis avant d'agir
- Je développe mes capacités
- J'améliore ma méthode

Initiative

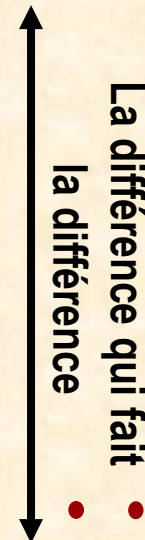
- Je suis proactif, je saisis des occasions
- Je règle des problèmes avant que...

Créativité

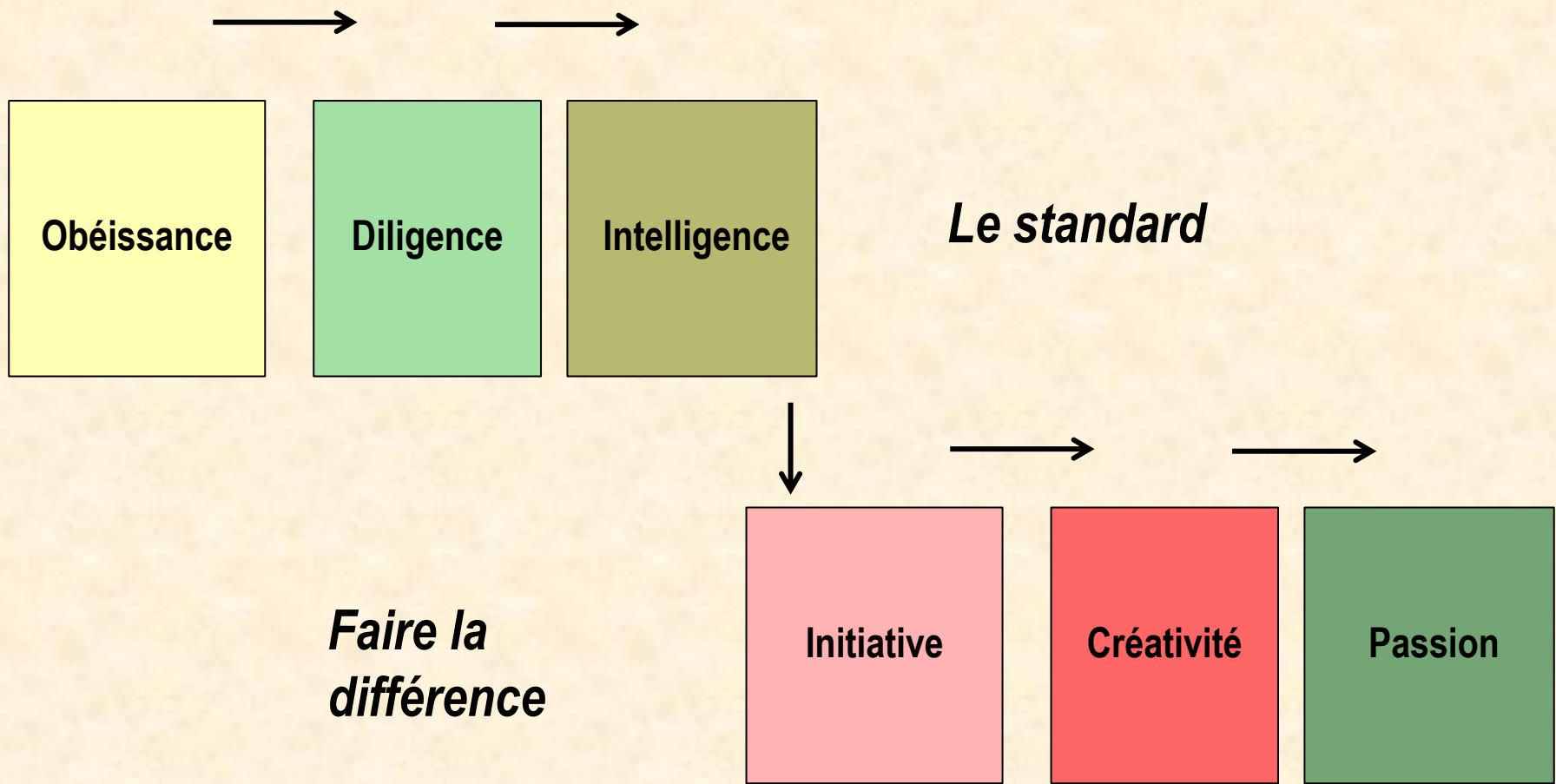
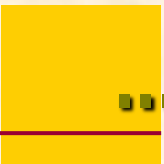
- J'innove. La recherche d'amélioration me stimule
- Je repense mon travail

Passion

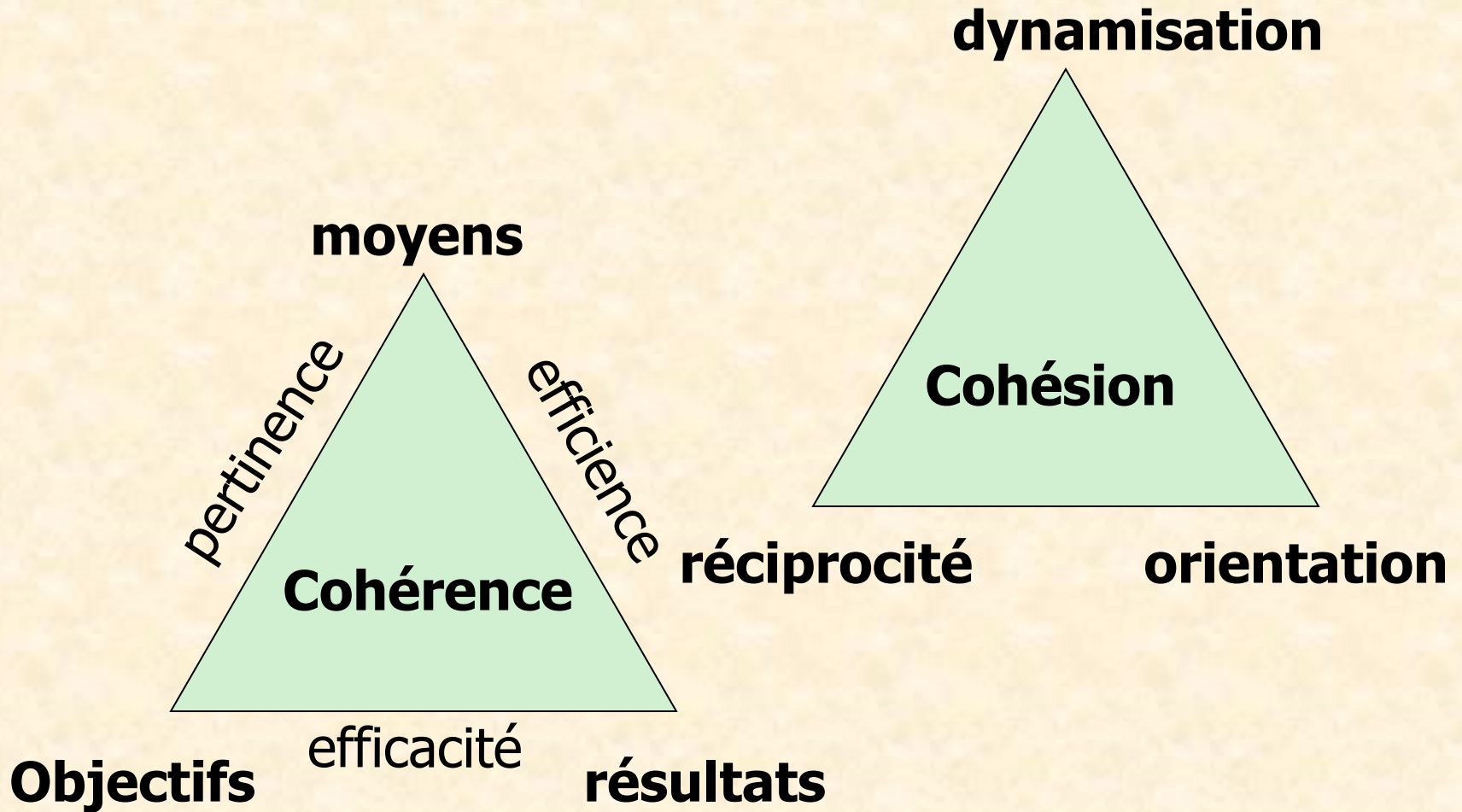
- Je donne du sens à mon travail au-delà de son contenu
- Je fais corps avec mon travail

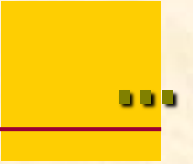


Comment le faire progresser?



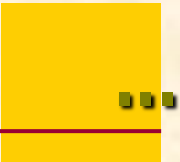
Deux trépieds pour l'équipe





La dynamique de l'équipe

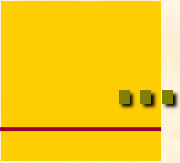
Équipe et groupe



« Une équipe est constituée d'un nombre restreint de personnes, de compétences complémentaires, qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une même démarche et se considèrent comme solidairement responsables »

« Alors que le groupe est lié à une place dans l'organisation, à un contrat de travail, l'équipe ne s'impose pas. Elle vient en plus avec l'assentiment des membres. Elle s'instaure »

Deux défis pour les équipes



Cohésion  **Sentir ensemble**

Elle concerne tous les mécanismes, phénomènes et processus qui régissent la vie d'un groupe sur les plans social et psychologique (affinités, émotions, enjeux, valeurs, représentations individuelles et collectives).

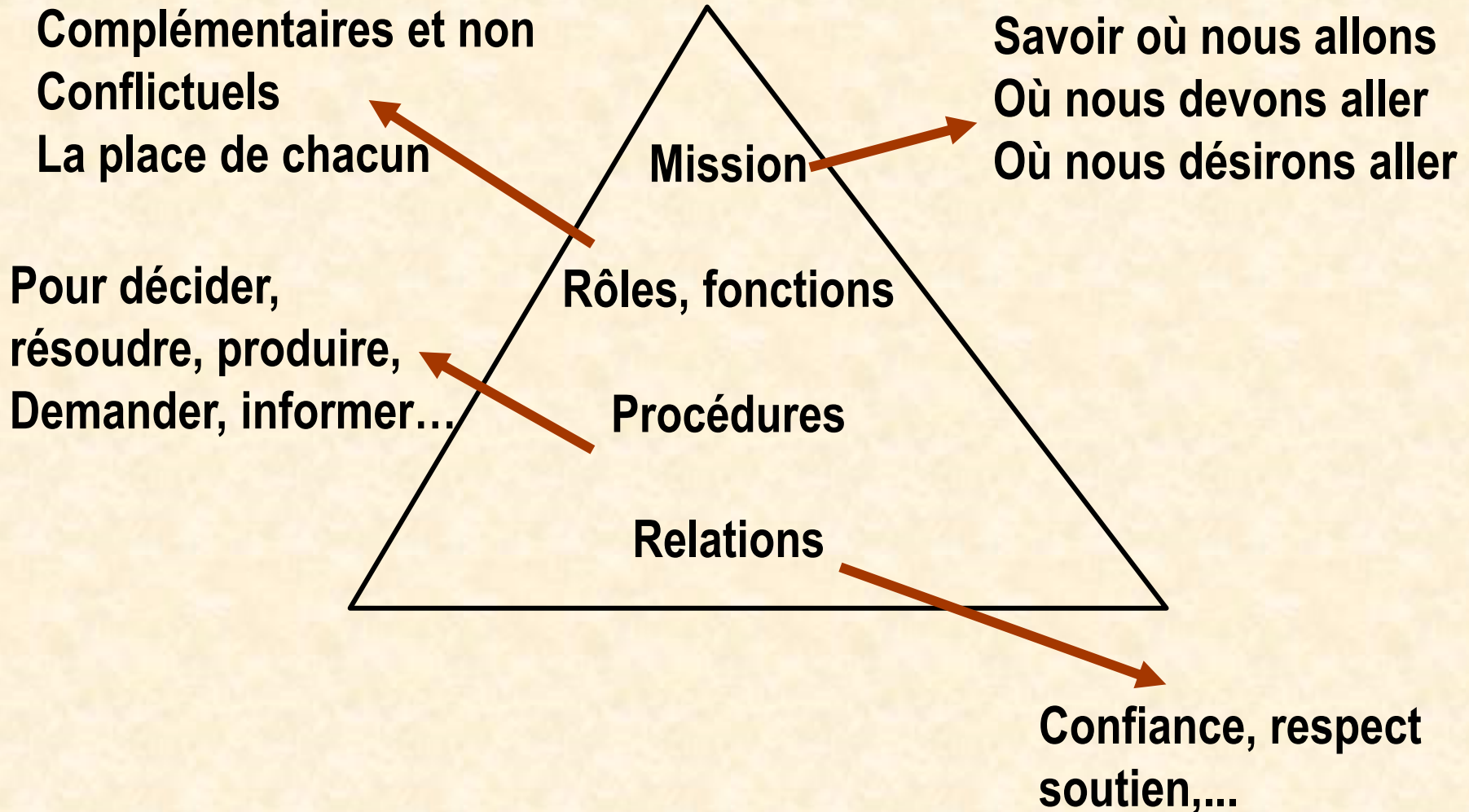
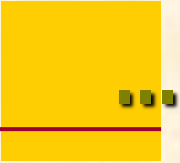
Cohérence  **Vouloir ensemble**

Elle concerne tous les mécanismes, phénomènes et procédures de natures logique et rationnelle (fixation d'objectifs, adéquation des moyens, coordination du travail, répartition des tâches, élaboration des méthodes de travail, règles, évaluation des résultats, circulation des informations...).

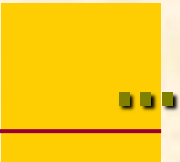
Effet Ringelman

- Lorsque la taille d'un groupe augmente la contribution individuelle diminue (la production croît cependant).
- Cette baisse est due à deux phénomènes : la difficulté de coordonner les efforts d'un plus grand nombre de personnes et la déperdition d'investissement de chacun lorsque croît le nombre de participants («paresse sociale »)

L'équipe performante: modèle de Fry

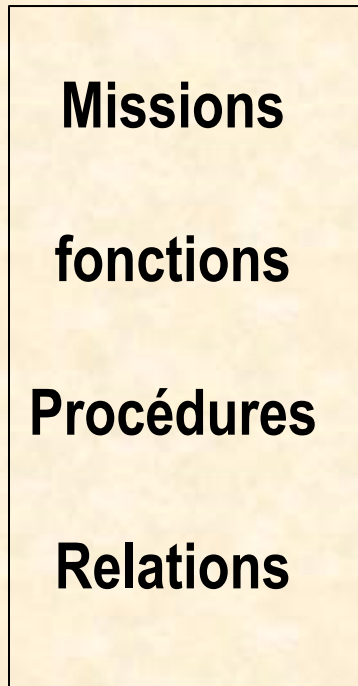


L'équipe performante: Bilan

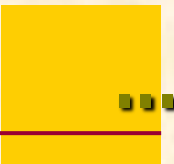


Zone OK

Zone NOK



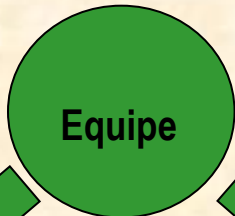
Les ingrédients pour l'équipe



Pour l'équipier:

- son identité
- ses besoins
- ses valeurs
- ses attentes
- ses projets
- ses capacités

le sens



Equipe

la sécurité

la protection

Interne/externe



la loi

le collectif

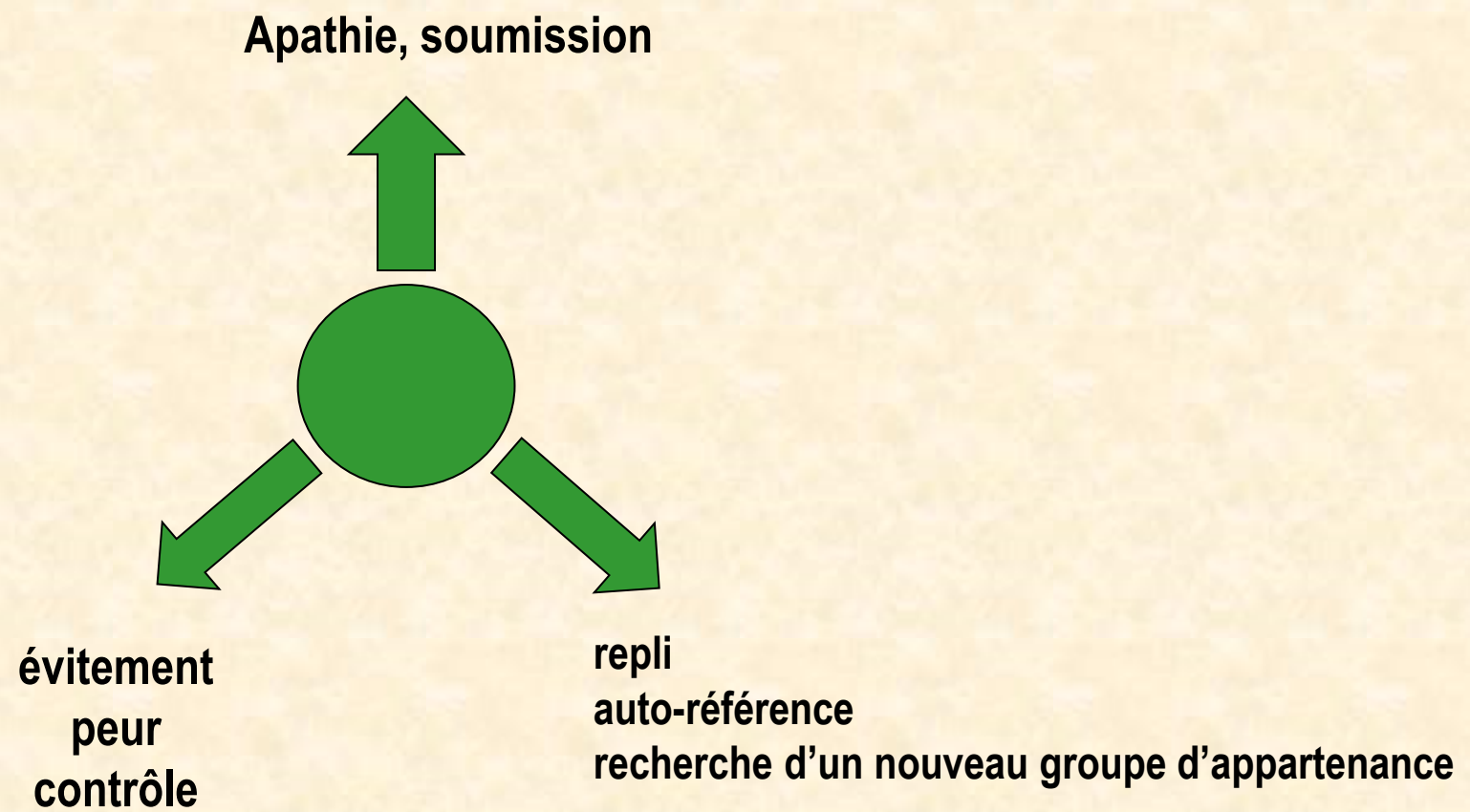
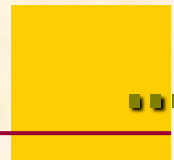
donner vie
animer

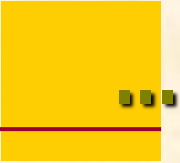
sentir ensemble
faire ensemble

- échanges (donner-recevoir)
- complémentarité
- reconnaissance
- pouvoir construire ensemble
- réussites collectives
- enjeu commun
- fêter

le lien →

Sinon....





Dynamique interactionnelle

Les rôles

Les rôles dans un groupe



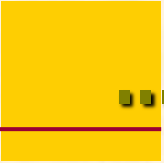
Les individus choisissent des comportements qui vont déterminer la dynamique de leur groupe. Ces comportements se construisent à partir de deux critères:

- des affinités personnelles pour un style ou rôle: tempérament
- la complémentarité avec d'autres rôles en place: le système

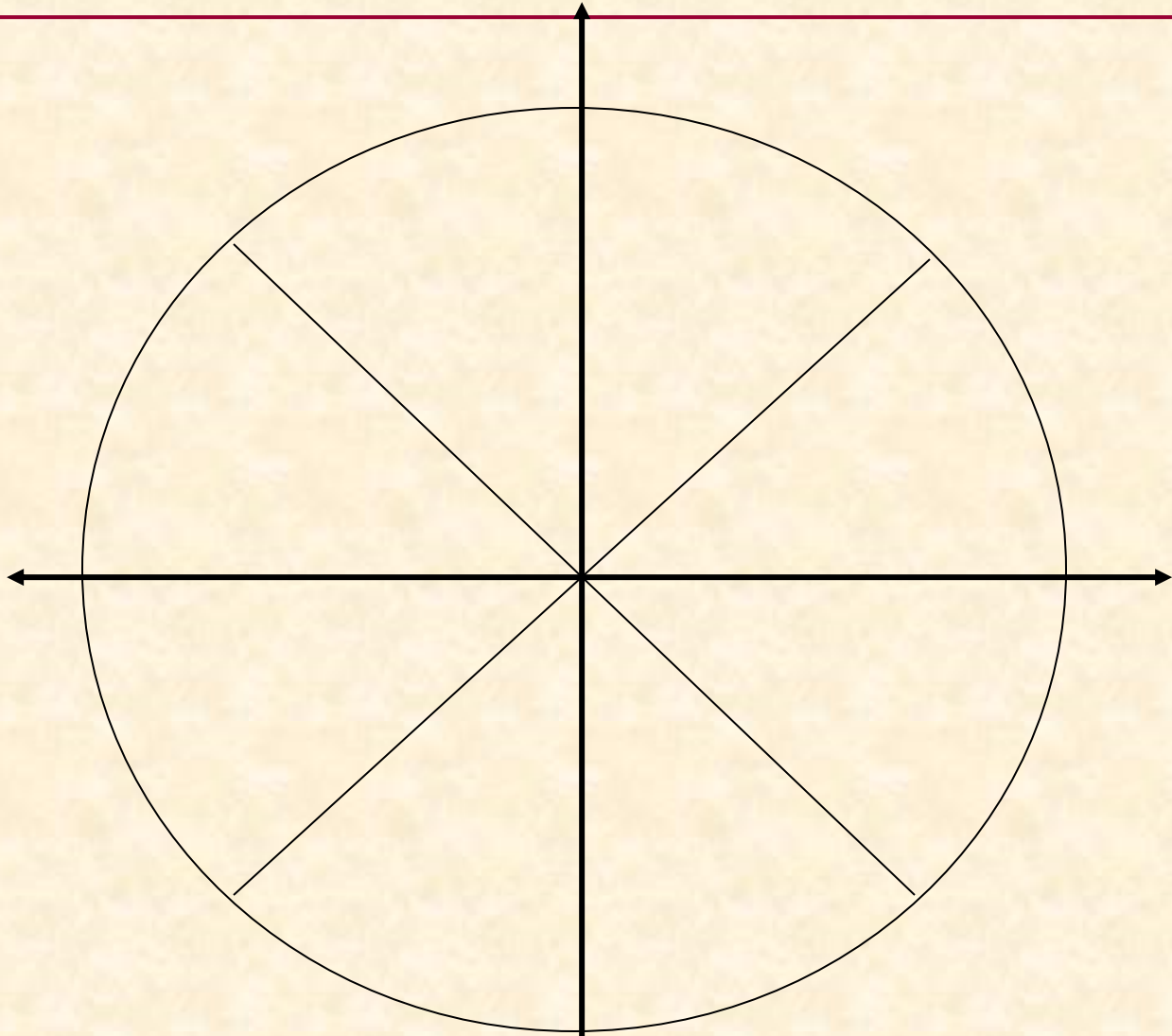
Mais aussi, chacun se positionne à partir de normes implicites/explicites provenant de l'IN groupe et de l'OUT groupe. Elles déterminent des enjeux qui peuvent être de diverses natures.

Chacun des groupes est donc le siège d'interactions multiples et variables.

Proactif



Contre



Avec

Réactif

Proactif

Faisons ceci, faisons cela...

J'ai une meilleure idée pour y arriver

Excellent! Suivons cette piste. Puis-je t'aider?

Prenons la bête par les cornes (bon sang)

Tu es certain que Cela va marcher? Non! Pas encore Toi....

Oui, bien sur Pas d'objection pour moi

Là, je préfère ne rien dire! Là, je suis mal. Que faire?

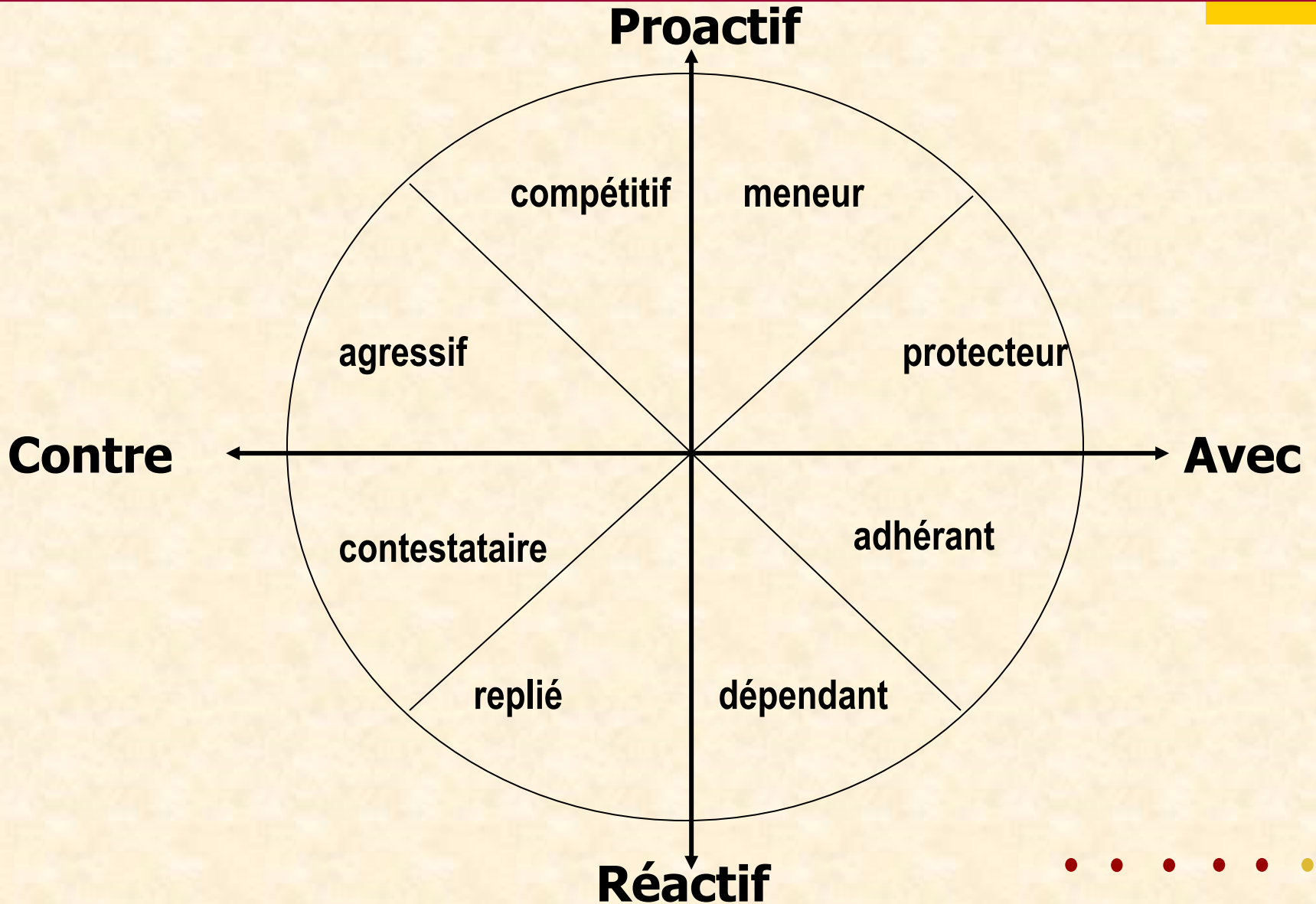
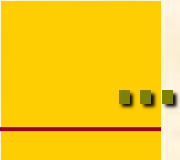
Enfin une Proposition..... Y'a pas quelqu'un qui a une idée?

Contre

Avec

Réactif

Les rôles dans un groupe



Comment questionner l'équilibre écologique du système

Quel est le niveau de confort de la personne dans ce rôle?

- Quel bénéfice en a-t-il?
- Que cela lui coûte-t-il d'y être?

A quelle(s) condition(s) liée(s) aux autres pourraient-il changer?

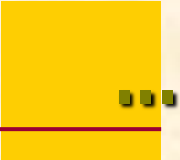
Quels bénéfices et quels inconvénients les autres ont-ils de sa position?

Quels bénéfices et inconvénients les autres auraient-ils du changement?

Qu'avons-nous déjà tenté pour y arriver? Avec quels résultats? Aggravation de la difficulté qui devient alors un problème ou amélioration?

Quelle(s) norme(s) implicite(s) explicite(s) jouent-elles comme cause(s) ?

Du diagnostic à l'action



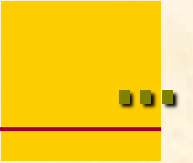
Occuper soi-même la/une position dont le groupe a besoin mais qui est inoccupée.

Demander, inviter un collaborateur à prendre cette position, suggérer, induire. Parfois, un regard suffit.

Agir par personne interposée.

Utiliser des techniques d'animation structurantes (Ch de Bono Pex)

Métacommuniquer



Fenêtre de Johari

"connu de moi, connu des autres ?"

Se connaître et connaître les autres



Hypothèse de départ

Plus je m'ouvre, plus les conditions de collaboration harmonieuse sont réunies

FENÊTRE DE JOHARI



**Choses que je sais
de moi**

**choses que je ne
sais pas de moi**

**Choses qu'ils
savent de moi**

**Choses
Qu'ils ne
savent pas
de moi**



Connu de moi

inconnu de moi

**Connu
des autres**

Ouverte

Aveugle

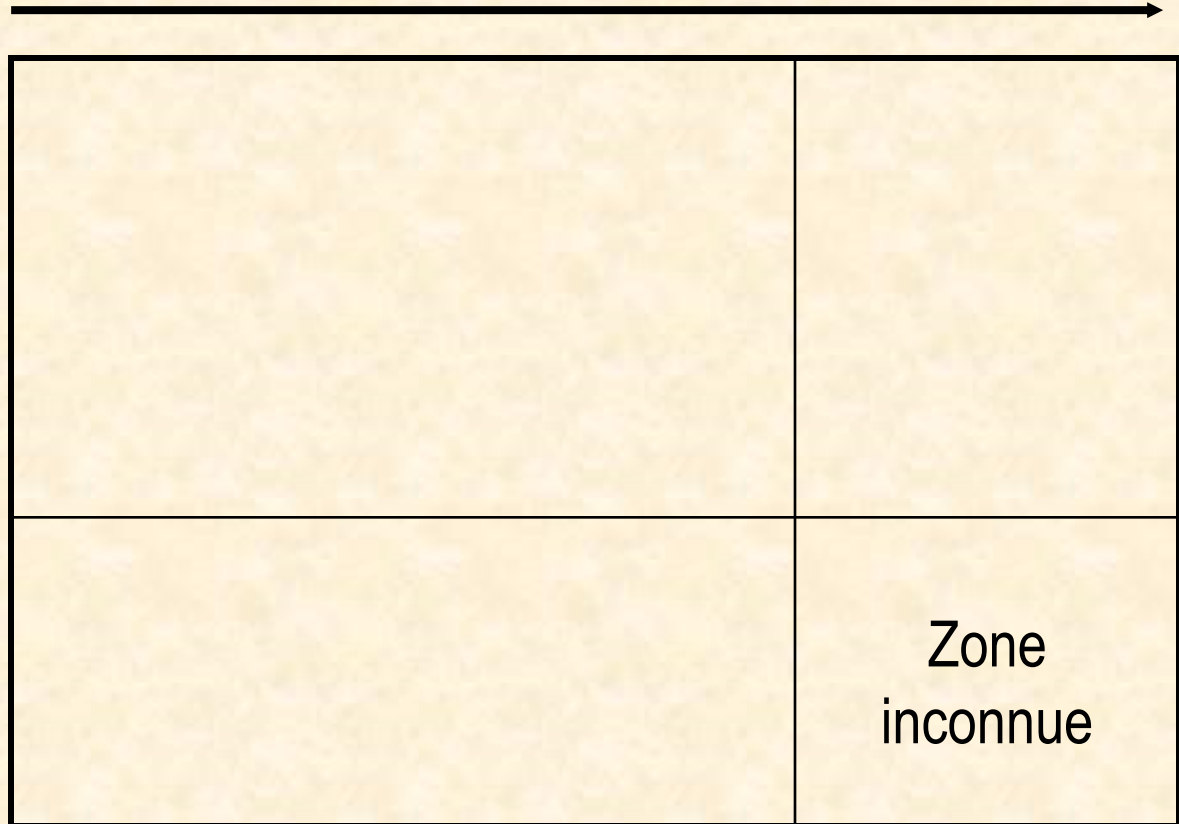
**Inconnu
des autres**

Cachée

Inconnue



Axe de la connaissance de soi



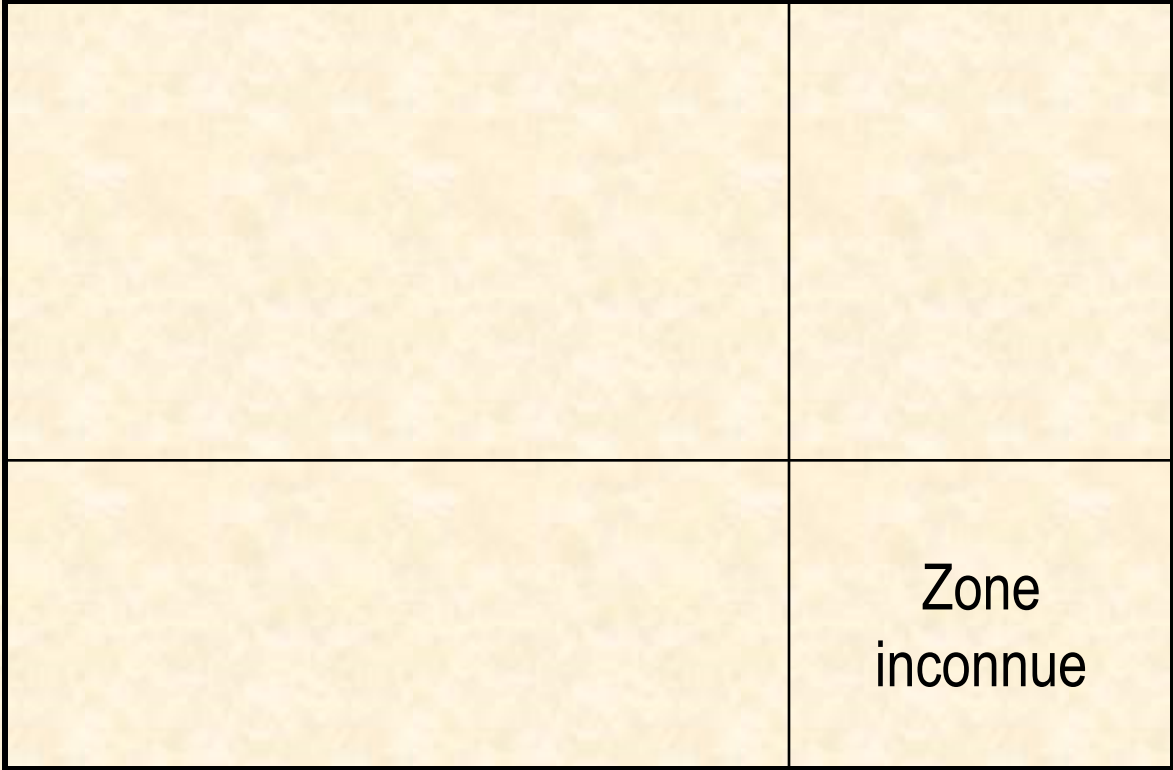
Axe de la révélation de soi



Je demande feed back

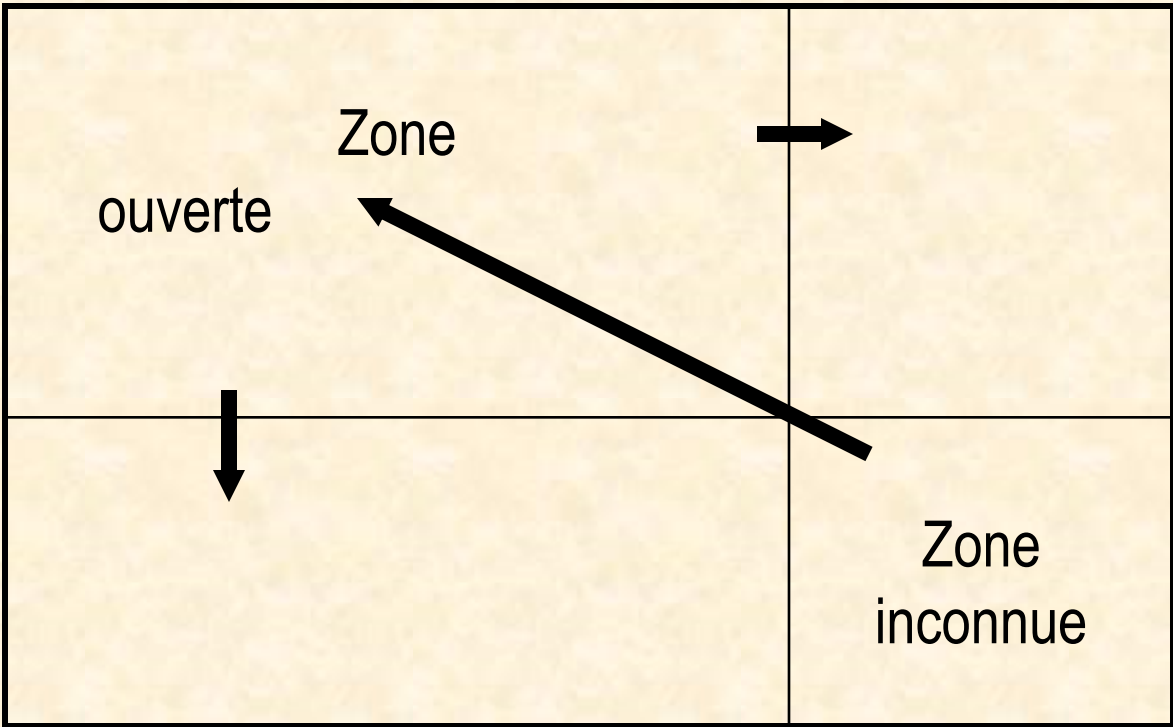


**Je donne
feed back**



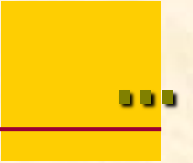


Augmentation de la lucidité



Axe de la révélation de soi

- Habituellement je suis une personne qui...
- Lorsque ça ne tourne pas rond, je...
- J'ai pour projet de...
- J'apprécie beaucoup de choses:...
- Lorsque je t'ai vu pour la première fois, j'ai eu l'impression que...
- Je suis tout particulièrement compétent à...
- Lorsque je suis témoin d'un conflit, je...
- Le meilleur leader que j'ai eu...
- Si j'ai bien compris ce que tu as dit dernièrement,...
- Ces derniers mois j'ai été...
- Le prochain objectif que j'essaierai d'atteindre...
- Je préfère collaborer avec les gens qui...
- La personne avec laquelle j'ai le plus de problèmes...
- J'ai besoin de ...
- Je pense que tu me perçois de la façon suivante...



Quelques outils de management

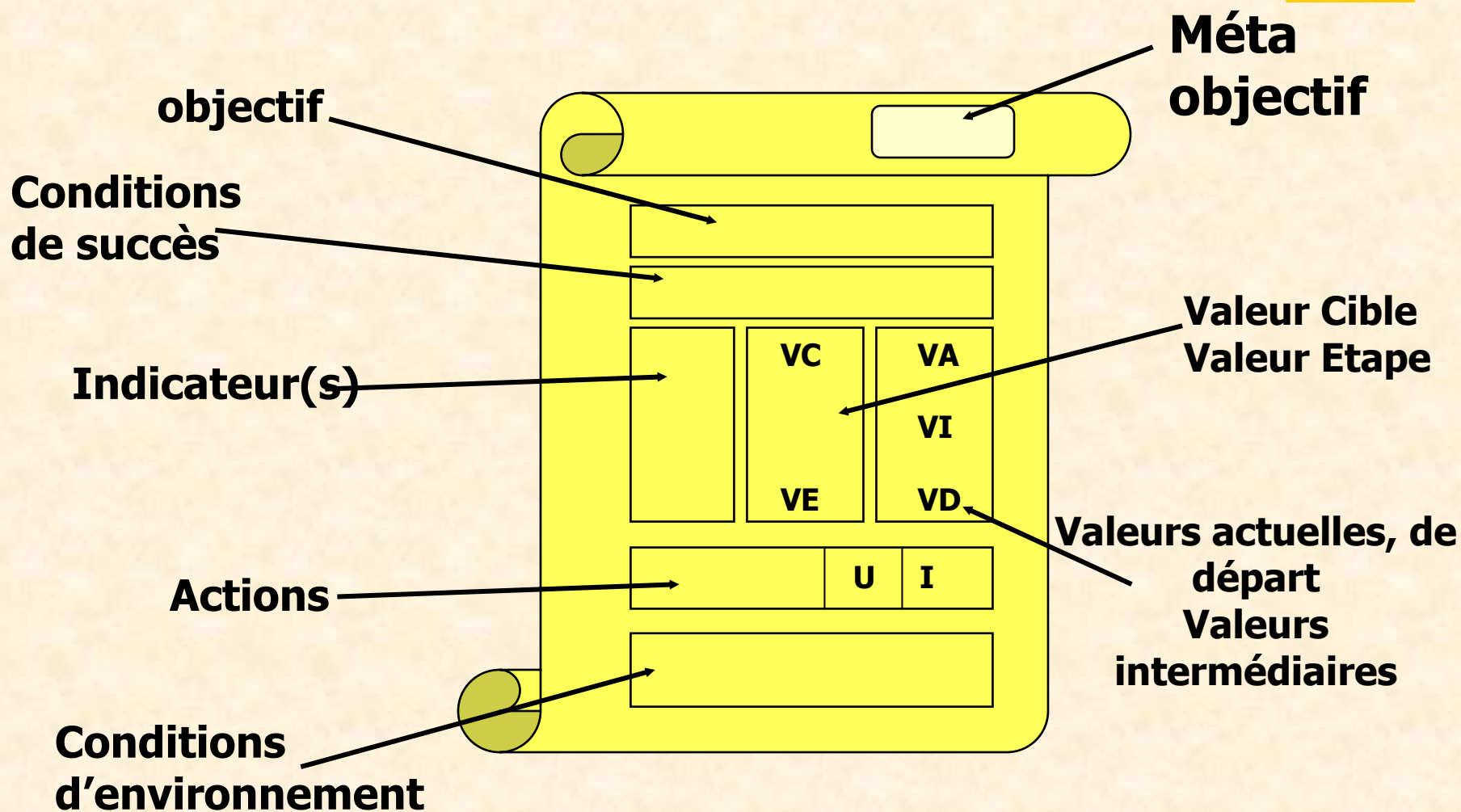
La condition d'efficience

TABLEAU DES COMPETENCES DE L'EQUIPE OU DU GROUPE PROJET

PIERRE	■	■	◐	■	■	■	■	■	◐
LAURE	□	◐				■		◐	◐
THIBAU	■		□	■					
JULIA	■	■	□	■	■		■	■	◐
IRENE			□	◐		◐		□	
LUC		◐	□		◐			◐	■
LUCE	□			■	□	□		□	
JEAN			□	◐		□			□

- ◐ Compétence d'entrée
- ◐ Capacité liée aux situations courantes
- Maîtrise
- Compétence critique

Les tableaux de bord



Axe client	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abaisser le taux de criminalité ■ Améliorer la perception de sécurité de la collectivité ■ Réagir rapidement aux coups de téléphone des ressortissants ■ Améliorer la sécurité des transports dans les rues de la ville
Axe comptable et financier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenir des fonds de sources autres que la ville
Axe des processus internes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la résolution de problème au niveau de la collectivité ■ Développer des partenariats avec des organismes publics et privés ■ Restructurer les services de patrouille de police ■ Améliorer le service au bureau de contrôle des animaux ■ Améliorer le recrutement des officiers de police ■ Développer des modèles de ressources humaines pour une police tournée vers la collectivité ■ Renforcer le processus d'audit pour les réclamations sur la mauvaise conduite des policiers
Axe d'apprentissage et de développement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer la technologie pour une information et une communication dans les temps ■ Améliorer les compétences des officiers de police pour avoir une police tournée vers les problèmes de la collectivité ■ Créer une ambiance favorable à la motivation et à la responsabilisation des salariés pour qu'ils soient sensibles aux objectifs de sécurité de la collectivité

Thème stratégique: la sécurité dans la collectivité

Vision

**Comment doit évoluer mon organisation?
Thèmes strat x**

Du point de vue des Résultats financiers

Du point de vue de la satisfaction des clients ?

Du point de vue de l'amélioration des processus internes?

Du point de vue du développement organisationnel ?

Si notre stratégie a réussi, en quoi notre organisation Sera-t-elle changée ?

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Quels sont les facteurs clés de succès ?

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Quels sont les Indicateurs clés ?

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

.....
.....
.....

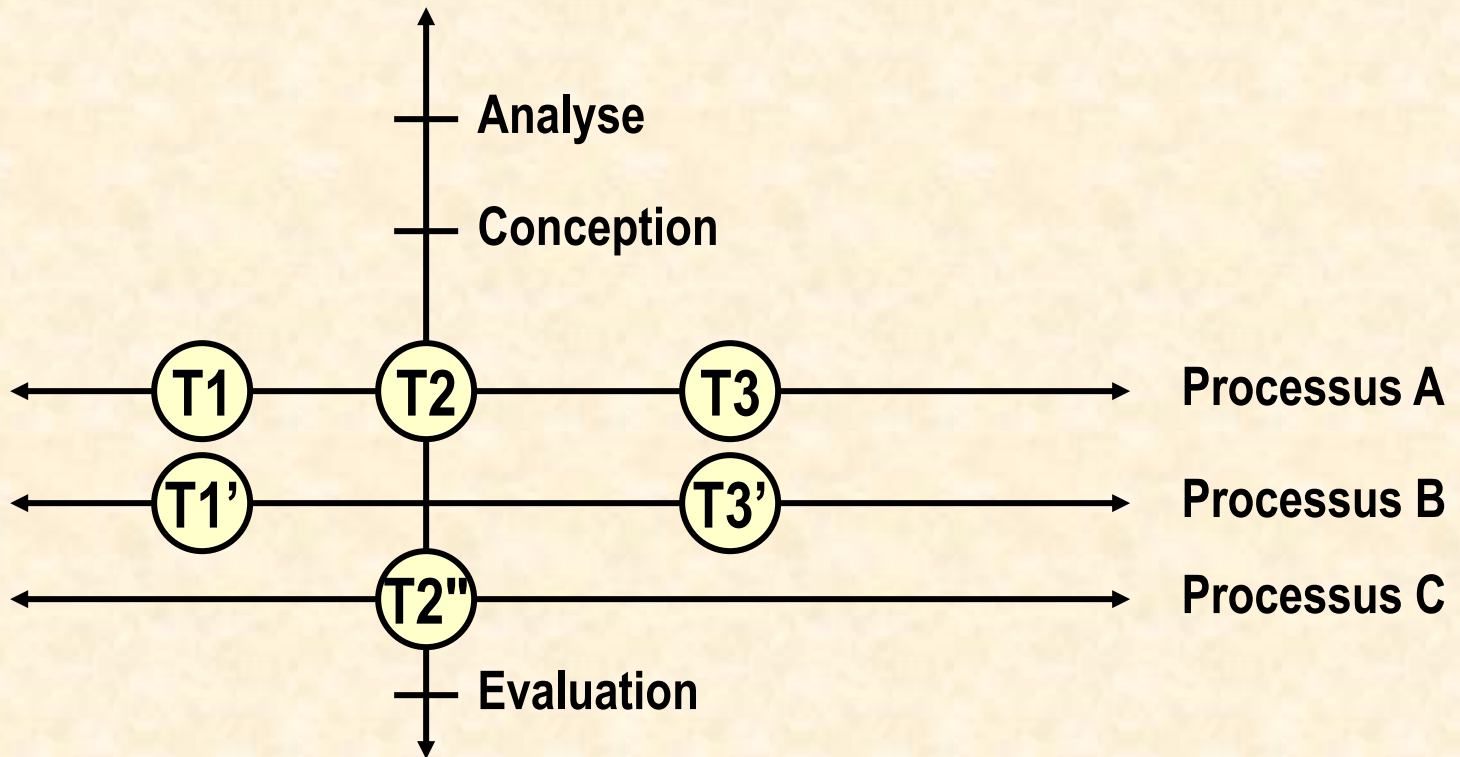
Tableaux de bord prospectifs



La spécialisation du travail



Élargissement: T1 - T1' - T2'' (polyvalence) ou T1 - T2 - T3
 Enrichissement : Analyse - Conception - Évaluation



Architecture de coordination

Ce sont les ajustements qui surviennent en cours d'activité et qui résultent de situations imprévues.

Ce sont des actions sur l'ensemble des activités de contrôle, de transmission et de traitement des informations, de décision et de communication des instructions visant à assurer une intégration satisfaisante des activités de l'organisation les unes aux autres.

1. Ajustement mutuel

Simple communication informelle ou non, orale ou non.
Elle suppose une capacité de négociation

2. Supervision directe

Coordination par transmission de directives
C'est l'exercice formel de l'autorité

Architecture de coordination



3. Standardisation

Elle permet la coordination à distance et non plus face à face

Elle permet de préserver l'interdépendance des unités tout en les libérant des relations de proximité

Elle réduit l'incertitude

Réduit la complexité

Facilite le contrôle

Renforce la communication

Permet l'auto-contrôle par l'opérateur

Standardisation des procédés

Standardisation des résultats

Standardisation des qualifications

Standardisation par les normes



Pour quelles organisations ?

Définition des charges de travail

Elle varie en fonction des paramètres suivants:

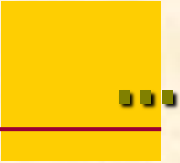
- Spécialisation - polyvalence
- Pénibilité objective (lié à la tâche même et à l'environnement – ambiance, bruit, ergonomie du poste..)

Elle est aussi subjective (pénibilité) et celle-ci dépend de nombreux facteurs:

- Autonomie du collaborateur
- Santé mentale et physique de celui-ci
- Perception du sens de son travail

Comment la mesurer?

- Avis d'experts internes et externes
- Moyenne à partir de l'appréciation d'un groupe de pairs
- Benchmarking
- Observation objective (caméra et notes)



Des outils pour nos réunions

Les éléments en scène

Les objectifs > typologie des réunions

Les phases et le découpage. De l'amont à l'aval

Les acteurs

- Les rôles fonctionnels
- Les rôles sociaux
- La dynamique de l'équipe, interactions et énergie

Le temps. Durée, moment, rythme, début, fin, prolonger, écourter

L'infrastructure

- Outillage pédagogique
- Locaux
- Utilisation de l'espace (distance et place)

L'environnement

- Climat général, culture organisationnelle
- Espace
- Ressources accessibles et « ingérences »

6 objectifs, 6 types de réunions, 6 méthodologies !

Informer
S'informer
Décider
Débattre
(Négociier)
(Former)

Introduire la réunion

Objet
Amont
Objectif
Aval

Types de réunions en fonction des objectifs

Information montante

- Brainstorming
- Tour de table systématique

Information descendante

- Exposé

Prise de décision

- Vote
- Consensus
- Analyse rationnelle
- Moindre risque
- Aléatoire

Débat

- Enrichir une problématique
- Modifier les représentations mentales

Les phases d'une réunion



objectif et opportunité

préparation du canevas

préparation matérielle

invitation

avant

démarrage

déroulement

conclusions

évaluation

pendant

Les phases d'une réunion (suite)

démarrage

adresser le PV

déroulement

Observer le suivi

conclusions

évaluation

pendant

après

Les acteurs



Qui sont-ils? Leurs enjeux ?

A quoi sont-ils sensibles ?

Quelles sont leurs représentations par rapport au thème et par rapport à ma position (posture) d'animateur?

Combien ?

Ce que j'attends d'eux ?

Comment vais-je les placer ?

Puis-je envisager que l'un ou l'autre participe à une partie de la réunion ?

Les acteurs, rôles fonctionnels

Animateur
Facilitateur
Président
Secrétaire
Personne de liaison
Expert
Témoin passif
 ...

Rôle de l'animateur

1. Organiser la prise de parole
2. Stimuler l'effort de tous
3. Demander des formulations plus explicites
4. Questionner les motivations profondes qui sous-tendent les attitudes des participants
5. Faciliter l'implication de chacun dans les échanges
7. Eveiller à l'écoute de l'autre, favoriser la prise de conscience du point de vue des autres
8. Ne pas perdre de vue le besoin de productivité
9. Déceler les tensions, identifier les sous-groupes et leurs impacts
10. Aider le groupe à résoudre ses conflits
11. Faciliter l'expression de tous
12. Susciter des critiques constructive
13. Répartir les tâches, distribuer les rôles, diviser le travail

Styles d'animateurs



contenu

processus

Intervient

1

2

N'intervient
pas

3

4

	contenu	processus
Intervient	1	2
N'intervient pas	3	4

Méthode pour traiter un problème

1. **Formulation du problème : quel est le problème ? QQQQCP**
2. **Analyse du problème : quelle en est l'origine ? Pourquoi est-ce ainsi?**
3. **Quels sont les critères d'une bonne solution ? Questionner l'écologie.**
4. **Quelles sont les options avec leurs avantages et leurs inconvénients ?**
5. **Confrontation des points 3 et 4**
6. **Décider**
7. **Assurer le suivi de la décision**

Grille de l'entraînement mental

Contextualisation des faits

- Des acteurs
- Des discours
- Des ressources
- Des contraintes
- Un espace, le temps...

Problémation

- Des effets
- Des tensions
- Des dysfonctionnements
- Des conflits
- Des écarts
- De l'impact

- CT / MT / LT
- Possible, idéal

- Des lois
- Des croyances
- Des hypothèses
- Des questions
- Des observations
- Des liens

Solutions

Compréhension

Durée et choix du lieu

- **Heure de début et de fin de réunion**
- **Durée maximum : 1h30. Sinon break**
- **Endroit calme. Ne pas déranger**
- **Pas de téléphone, GSM si possible!**
- **Adéquation entre la durée de la réunion et les objectifs poursuivis.**

Le compte rendu



Qui le rédige ?

Liste des participants

Objectifs prévus ou ordre du jour

Noter le contenu des échanges ou les décisions ?

Intégrer quelques commentaires ?

Intégrer des documents annexes ?

Date de la prochaine rencontre

Le compte rendu. Critères

Buts.

- Mémoire pour le groupe
- Informers les absents
- Suivi des décisions
- Fixer et protéger les décisions

A qui?

- Des externes
- Des internes

Contenu

- Détaillé
- Concis
- En fonction des objectifs de la réunion
- En partie confidentiel ou accessible à tous

La capitalisation

- Comment le retrouver? Accessibilité.

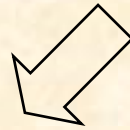
Quelques points de vigilance

Soyez attentifs à ceci



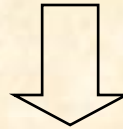
l'environnement

Moment.
Lieu.
Local.
Composition.
du groupe.
Convocation.



vous-même

Votre préparation.
Style d'animation.
Attitudes.
Vos besoins.



la tâche

Définition et
délimitation
du sujet.
Ordre du jour.
Fil conducteur.



**la progression
du groupe**

Introduction
(objectif et
plan de travail).
Déroulement.
Eviter de tourner en
rond.
Conclusions.



climat du groupe

Mise en confiance
Relation.
Prévoir blocages
éventuels

Des outils toujours bon à prendre

QQOQCP

Gantt

Représentation « Macroblocs »

Tableau de bord

Métablan

Diagramme en arrêtes de poisson

Compte rendu

« Reste à faire »

Ordre du jour

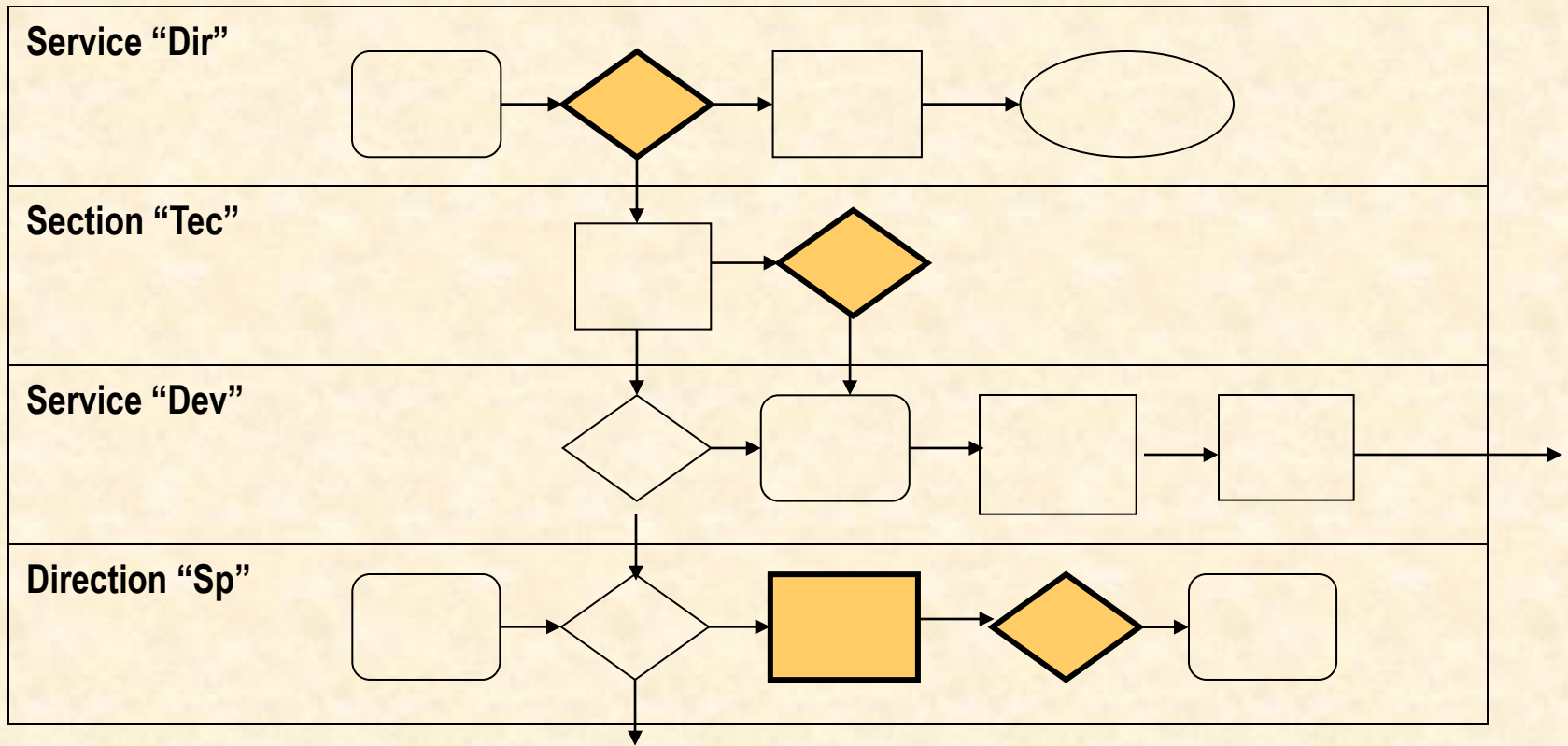
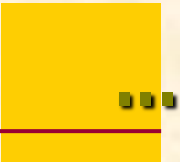
...

Tableau papier

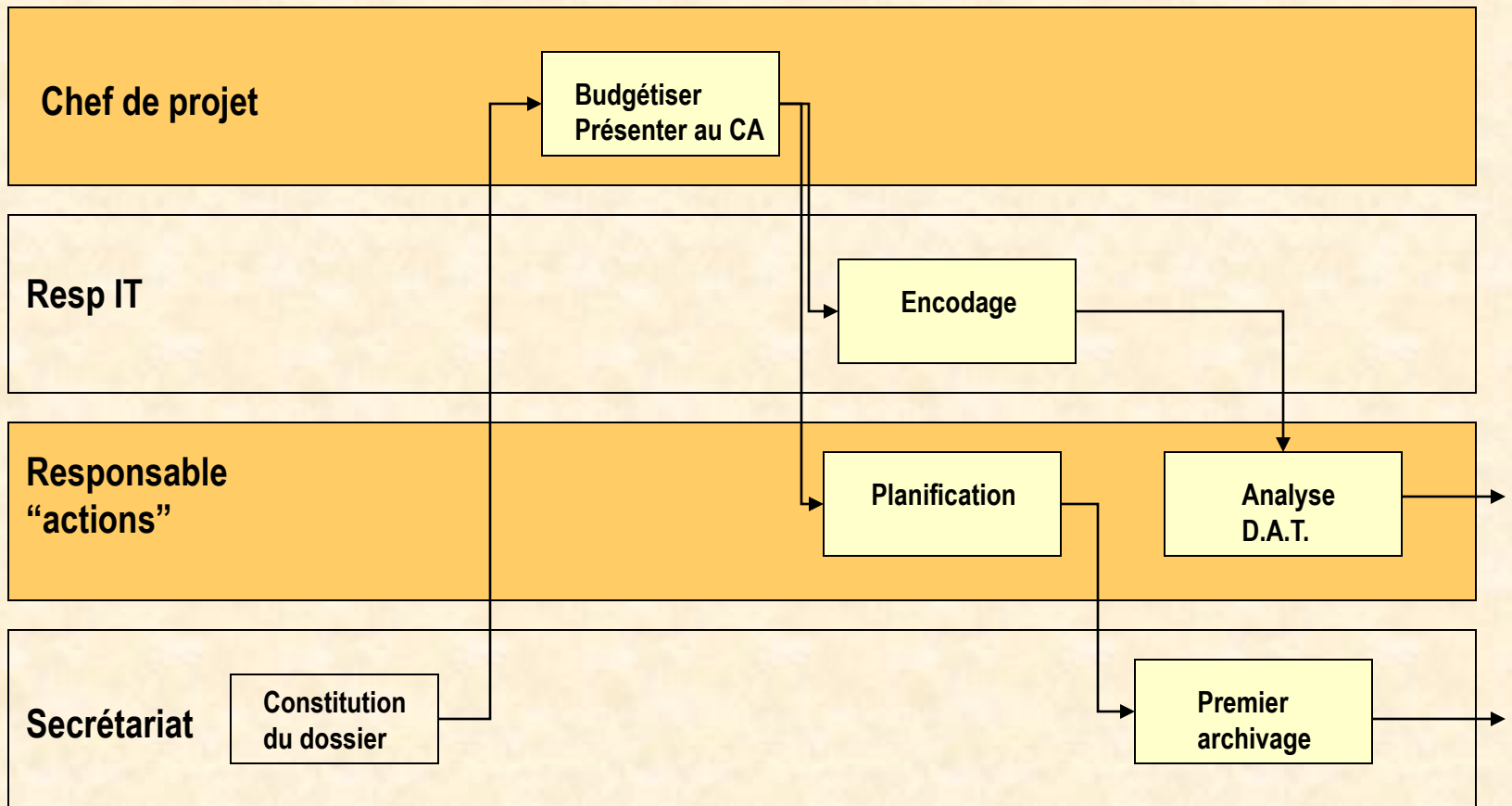
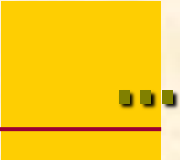
projecteur LCD

distribution de documents

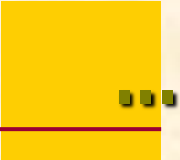
Détail d'un Macrobloc



Modélisation des tâches



Gantt / planification



Titre A1=...

Durée: 5 semaines

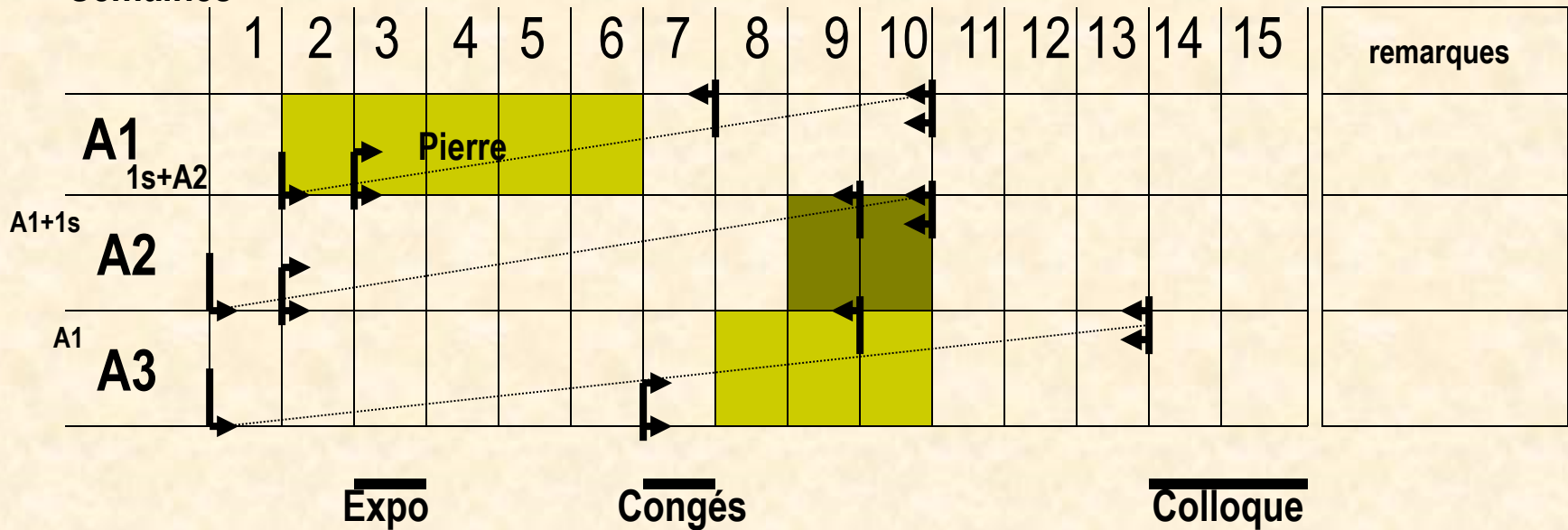
↳ Début au plus tôt

↔ Début au plus tard

← Fin au plus tôt

↔ Fin au plus tard

Semaines



Quelques conseils pour terminer

1. Soignez votre ordre du jour et prévoyez un temps pour chaque point
2. Qui inviter ? A toute la réunion ?
3. Annoncez l'objectif: OAOA
4. Respectez votre timing et vos procédures
5. Ne vous enlisez pas sur un point, passez à autre chose
6. Dans une réunion de décision, prenez le temps de décider
7. Faites intervenir ou participer, stimuler l'appropriation
8. Reformulez et résumez, ce n'est pas du temps perdu
9. Terminer par un plan d'action
10. Soignez le lieu
11. Commencez et terminez à l'heure, vous en aurez de la reconnaissance