

# Manager et développer une équipe

Alexis Kestermans  
CFIP - 2024





# La loi, le contrat et le lien



# 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 prendre en compte le besoin d'avoir une place à chacun, de recevoir une place**
- De favoriser « l'être ensemble »**
- De créer le climat de confiance**
- D'installer la sécurité et la solidarité**
- De développer la communication, l'expression des avis, des demandes et sentiments**
- Donc de développer le processus de collaboration et de participation**
- 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...



# 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...)

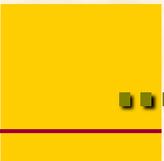
Structure et clarté

Sécurité

Sens

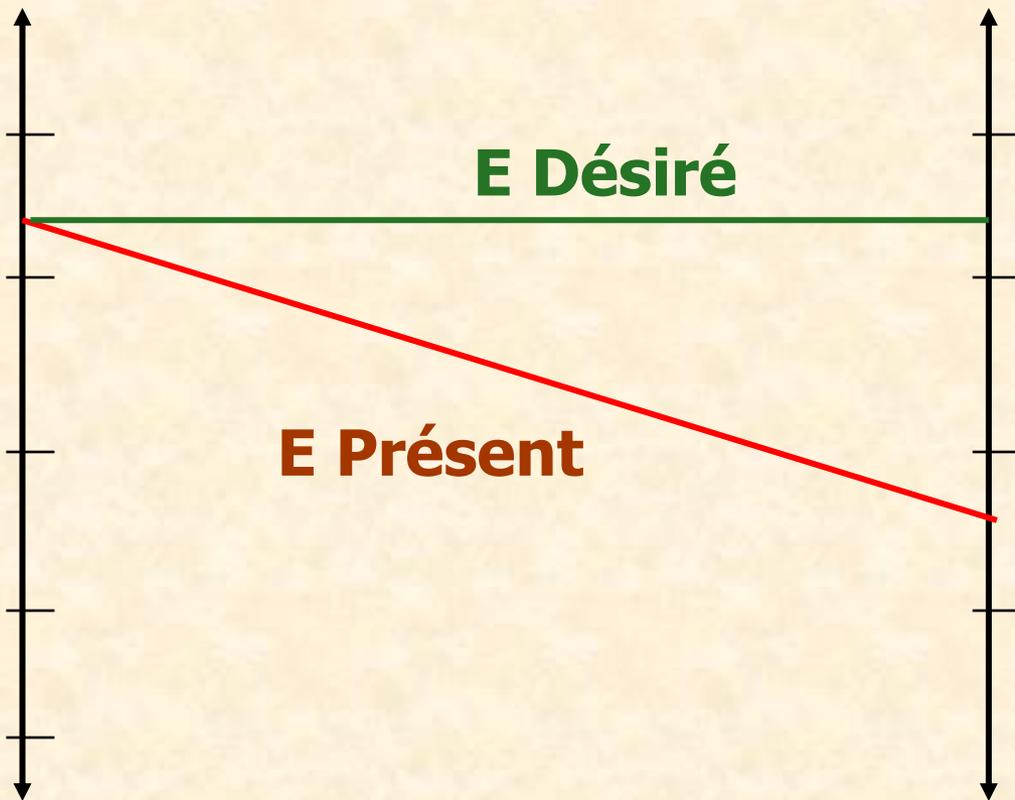
*Sans loi ni lien, impossible de créer l'équipe !*

# Loi et lien

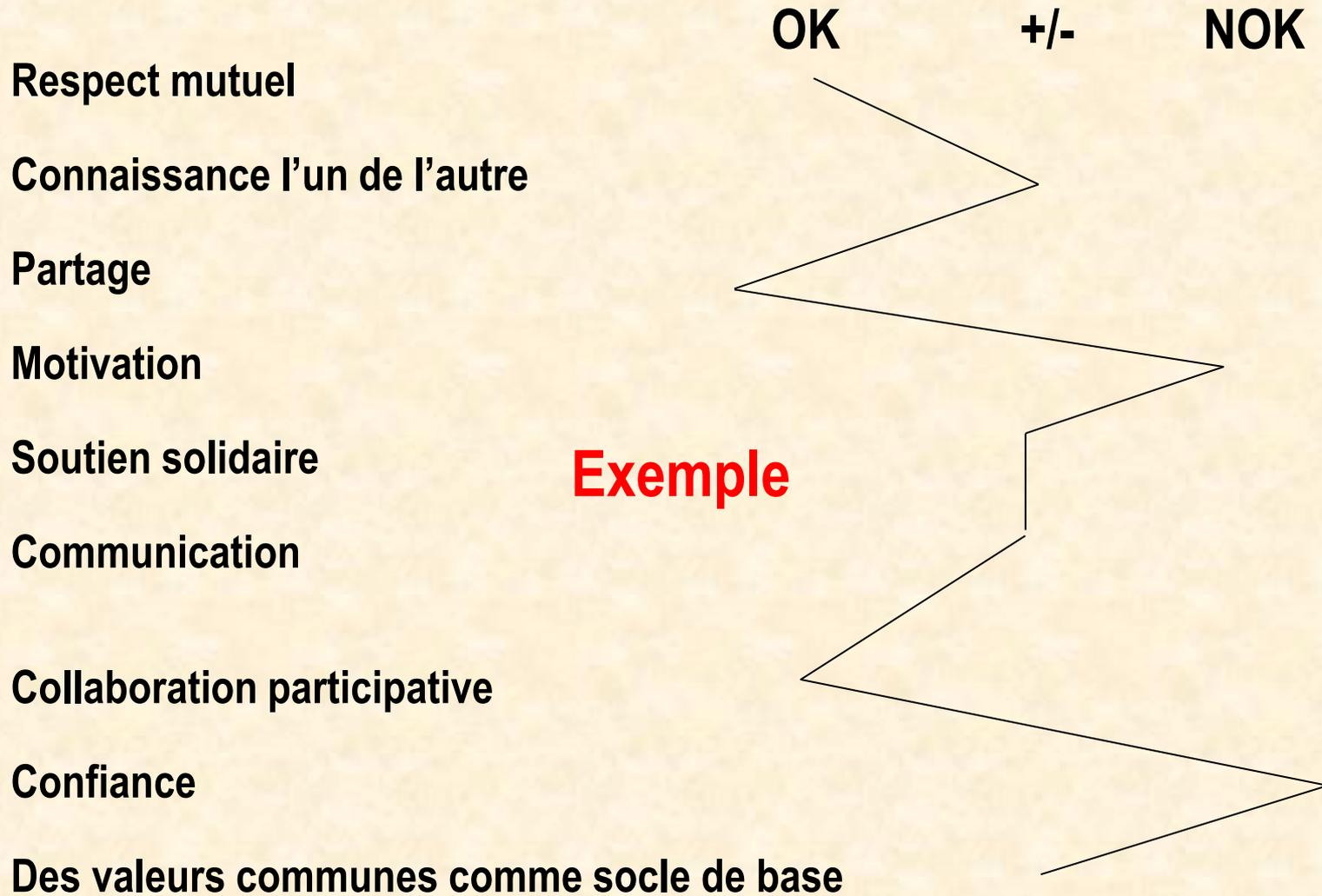


Loi

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**

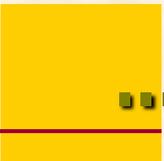
**Communication**

**Collaboration participative**

**Confiance**

**Des valeurs communes comme socle de base**

# Loi et lien



Loi

**E Désiré**

Lien



**E Présent**

# ..Avec des « questions coach »

## Je t'écoute

### Diagnostic

a quoi vois-tu que?

Comment sais-tu que?

> Objectiver. Des faits

### Changement souhaité

Que veux-tu changer?

> Objectiver

Quels sont les bénéfiques, les conséquences de ce changement. Pour toi, pour les autres?

> Ecologie

### Action

Qu'as-tu déjà tenté pour y arriver?

Avec quels résultats? empiré, stagné, amélioré même partiellement...?

Qu'envisages-tu d'autres?

Le premier pas serait...

### Conseil

Je te suggère de ...Qu'en penses-tu?



**Pistes intéressantes pour moi....**

**Questions qui me restent...**

# 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



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. Simplement parcequ'ils sont actifs!

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
- et/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 sont aussi davantage centrés sur le processus.
- Les **sensibles** observent particulièrement ce que l'employeur est prêt à donner. Ils observent la contribution de chacun. Ils sont centrés sur les résultats
- Les **ayants droit** établiraient moins de lien contribution/avantages

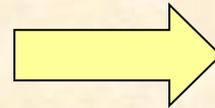


# Leadership et management



## Leadership

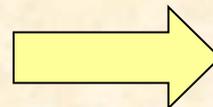
- Développer une vision stratégique
- Indiquer une direction
- Mettre ses collaborateurs sur la même longueur d'onde
- Motiver et inspirer



**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.

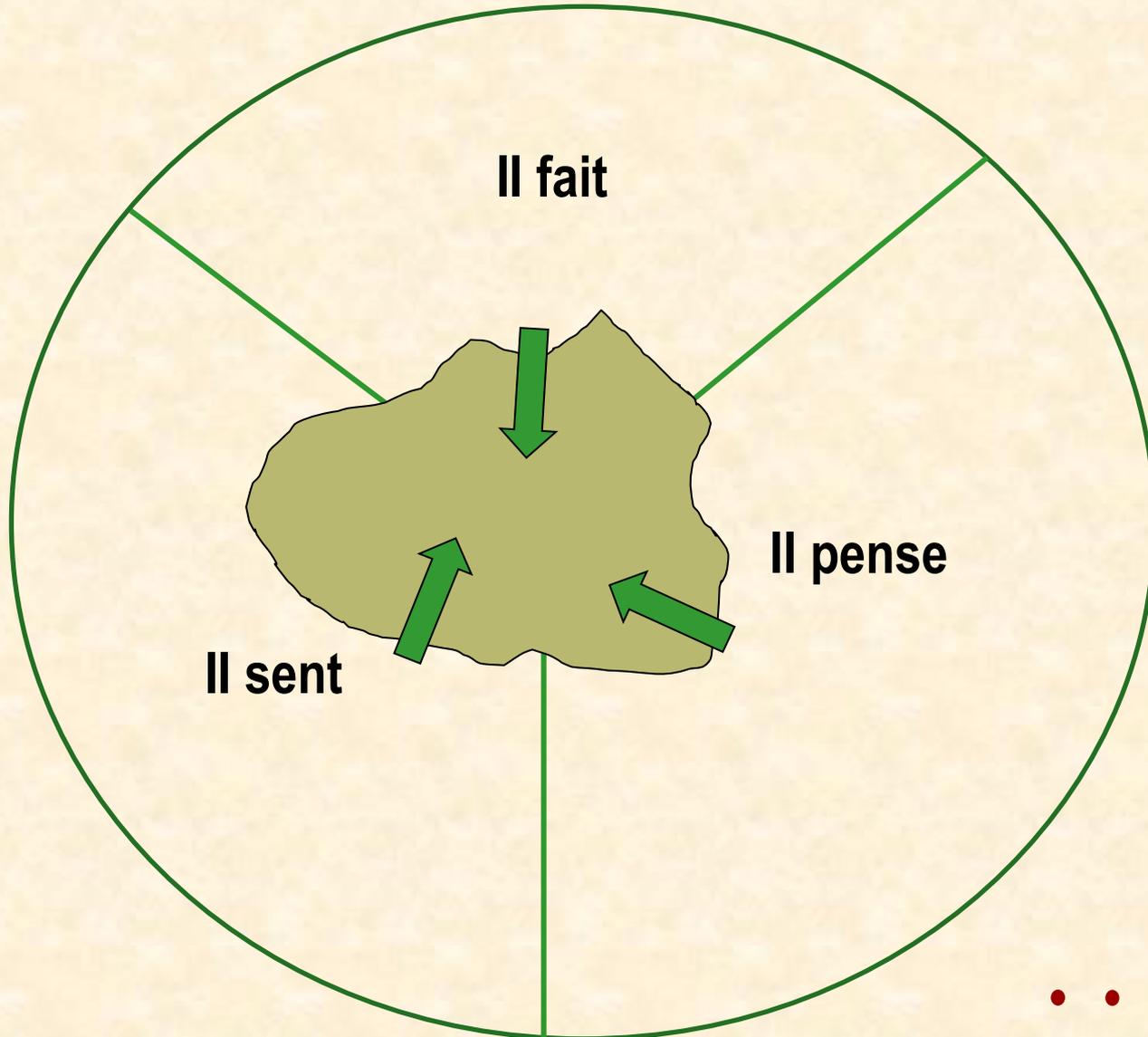
**Ses effets: prévisibilité, efficacité, stabilité**

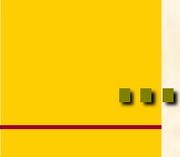
# Le leadership relève de...

...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**

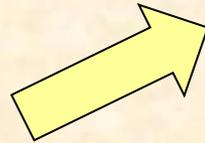
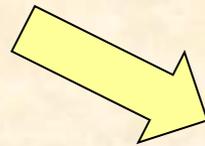
# Les « cibles » du leader





## Leadership

Vouloir faire, savoir faire, vouloir devenir  
*L'excellence*

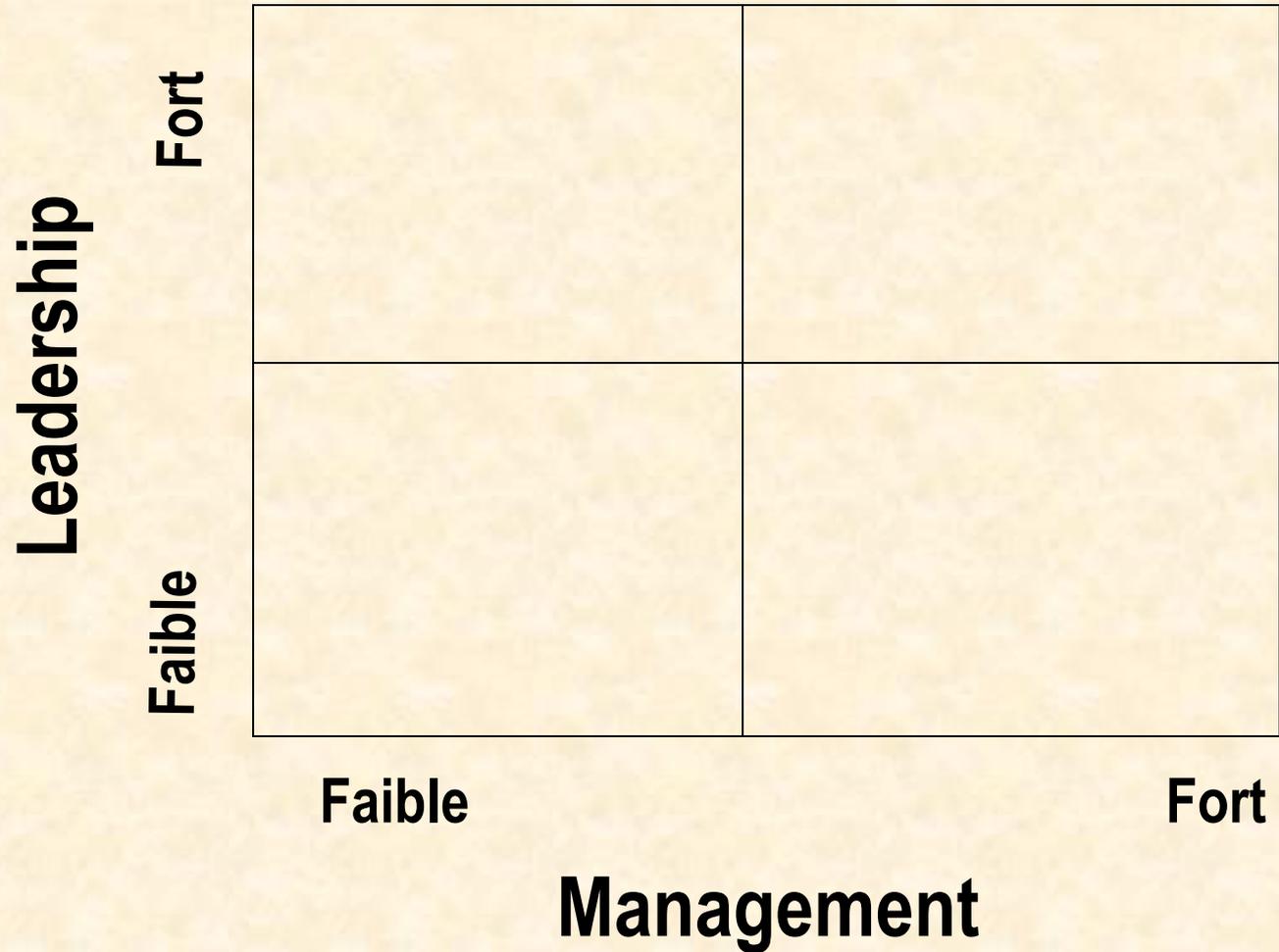


## Efficacité et performance

## Management

Manière de faire  
*Efficiency*

# Quelle est la photographie de notre organisation Ou de notre équipe de direction ?





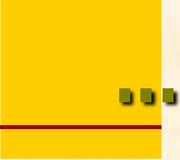
# Le processus et sa régulation



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

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. Au besoin, il transgresse.

# Organisation et sens des résultats



## Organisation

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

Le leader fait vivre ces espaces

## 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 »

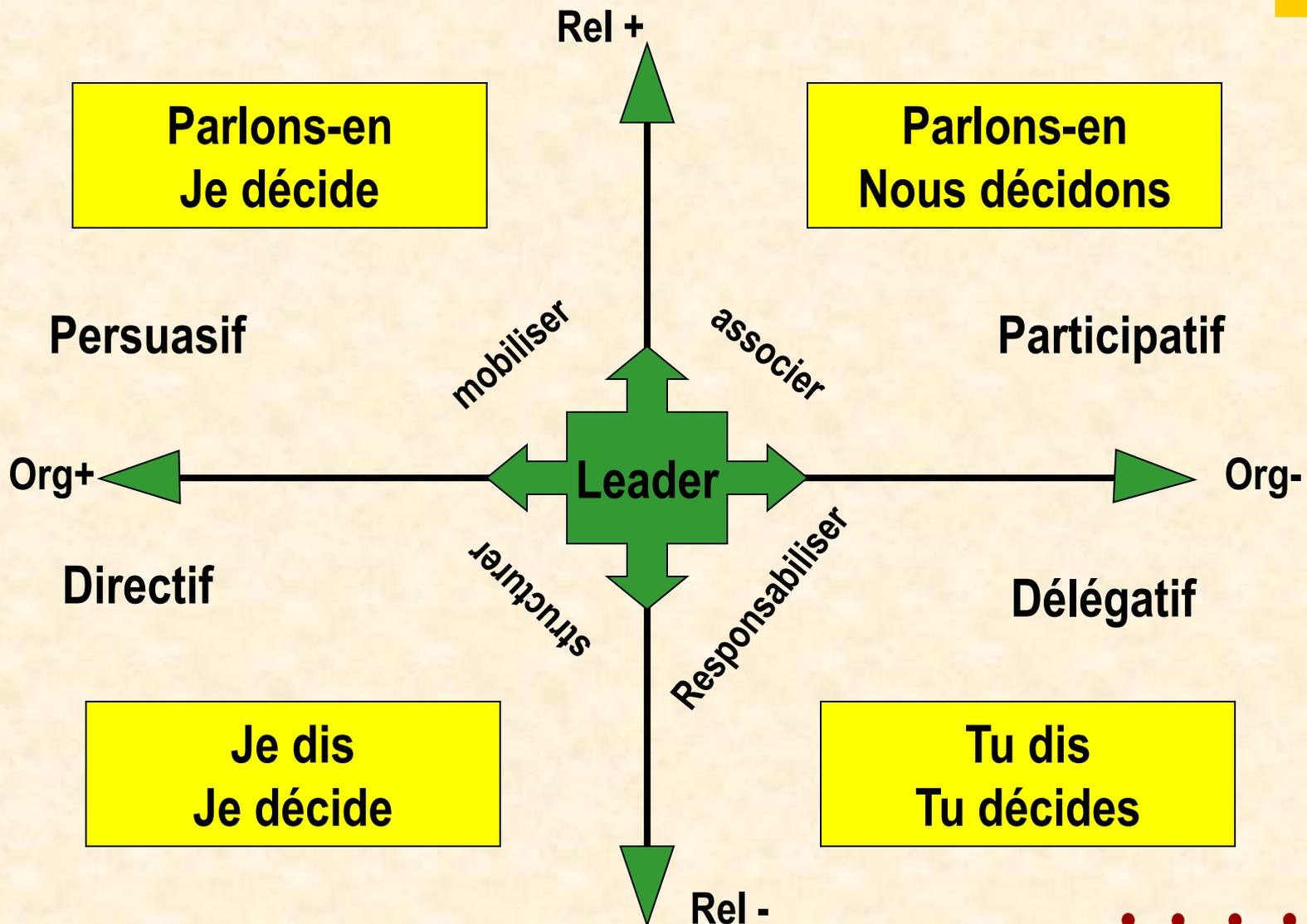
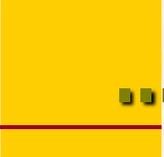


# Leadership situationnel



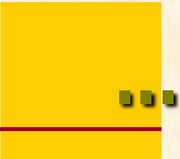


# Quatre modalités pour le leader





# L'autonomie du collaborateur

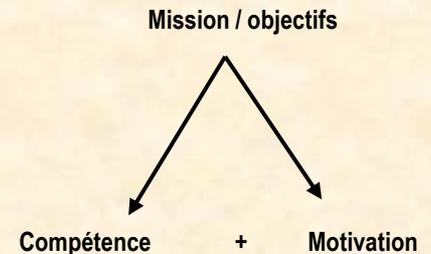


## Compétence:

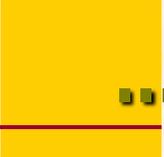
connaissance de la tâche, expérience, notions techniques, capacité à prendre des responsabilités, respect des délais,...

## Motivation:

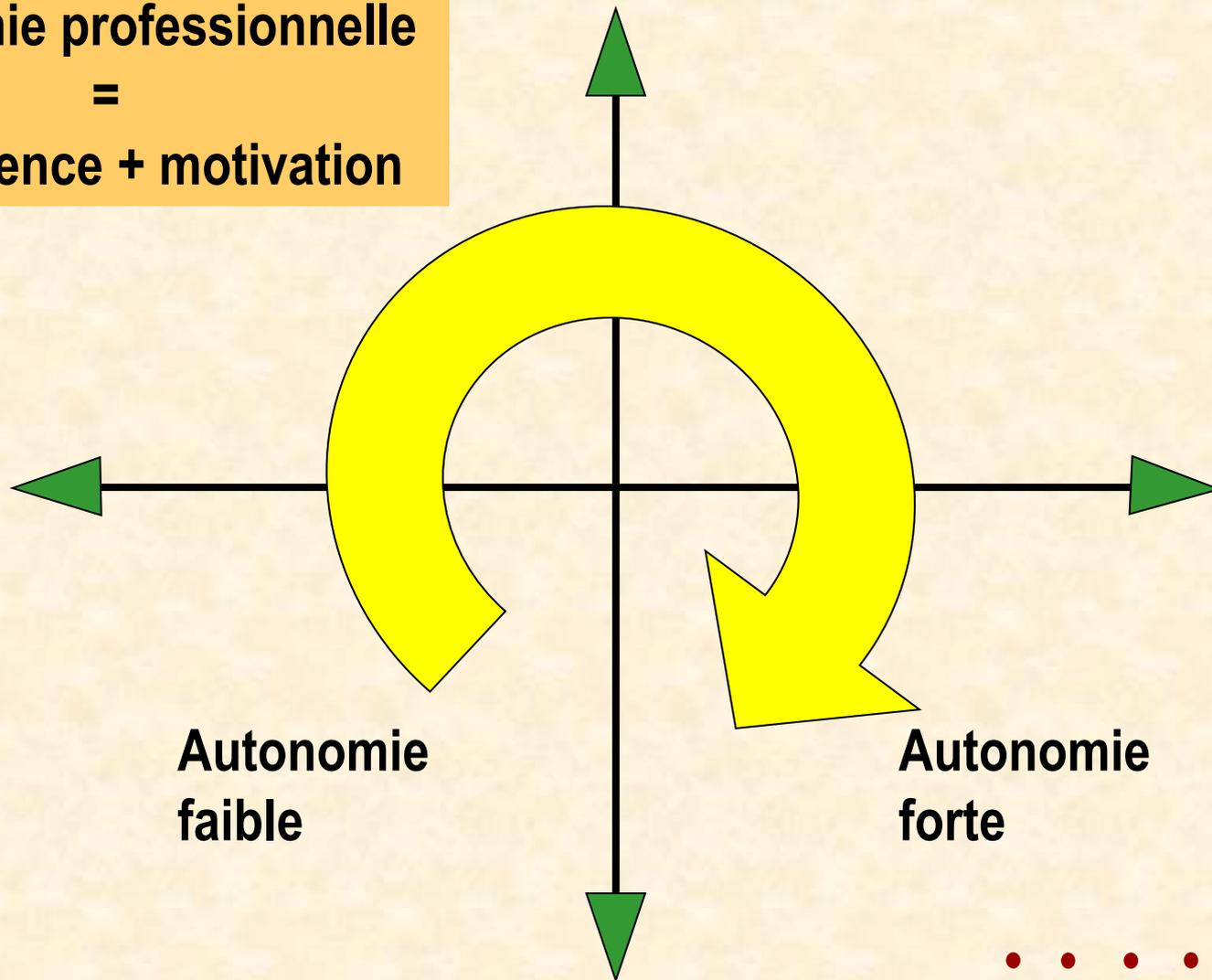
bonne volonté, intérêt pour la mission, motivation au travail, indépendance dans le travail



# Les voies de l'autonomie professionnelle



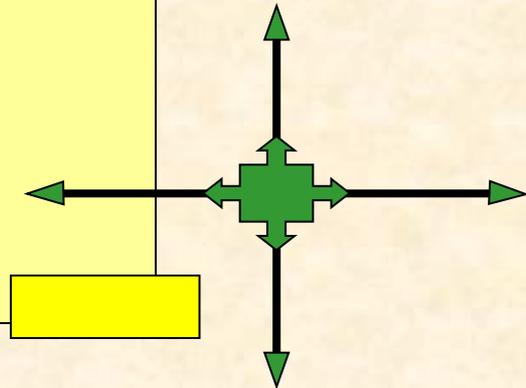
**Autonomie professionnelle  
=  
compétence + motivation**



# 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**

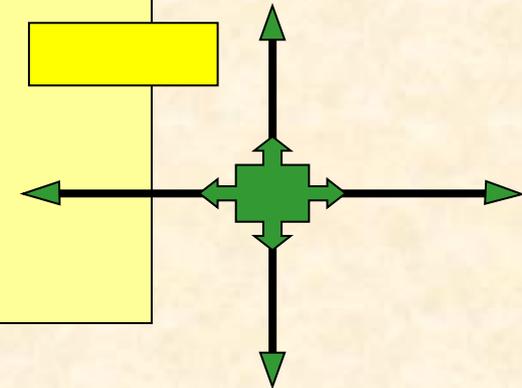
**Je suis authentique**

**J'évite les jugements**

**Vaincre ou convaincre ?**

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

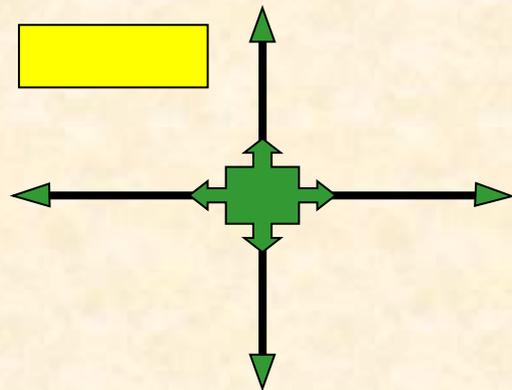
**Jongler avec la parade verbale**



# 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

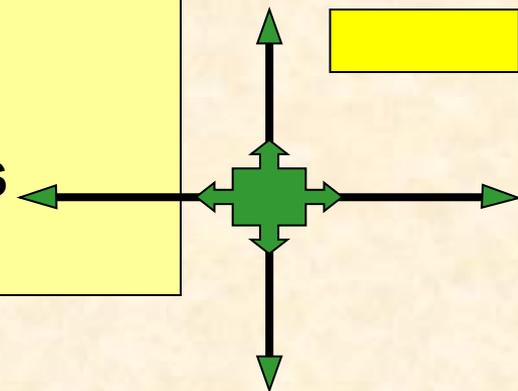


**Prendre du temps pour s'entendre est un investissement**

**Je sensibilise à l'importance de l'écoute et du compromis**

**J'utilise des modèles de résolution de problèmes collectifs**

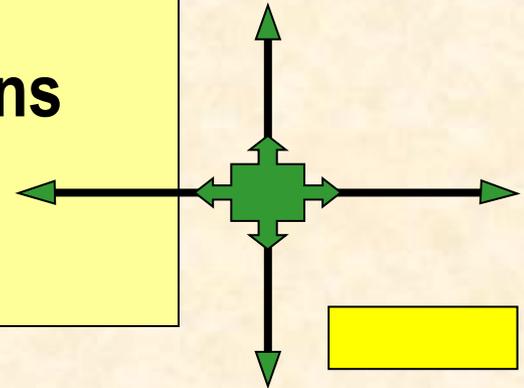
**Je développe la conscience de chacun: « nous sommes dans un jeu commun »**



# 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**



# Les types de délégation



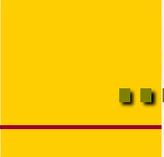
**Compétentielle**

**Surcharge**

**Formative**

**Motivationnelle**

# 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**

*Environnement  
H-C-S-D*

- Spiritualité
- Mission - identité
- Croyances valeurs
- Capacités
- Comportement

*Les facteurs externes*

**Notre mission**

---

**Les processus les outils**

---

**L'équipe et sa dynamique**

---

**L'individu compétence, énergie**

entretien de fonctionnement

coacher évaluer

description de fonction

- cadrer**
- Évaluer adapter**
- suivre**

Contrat psychologique

# 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*



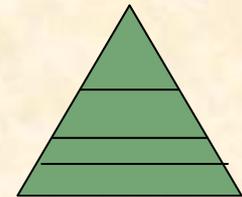
Comportements

→ *Ce qu'il fait, ce qui est visible*

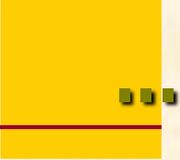


Environnement

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



# Posture de manager coach



**Mission:** accroître le potentiel de son collaborateur.  
Donc vers un « plus » d'autonomie.

**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

# Attitudes du collaborateur

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

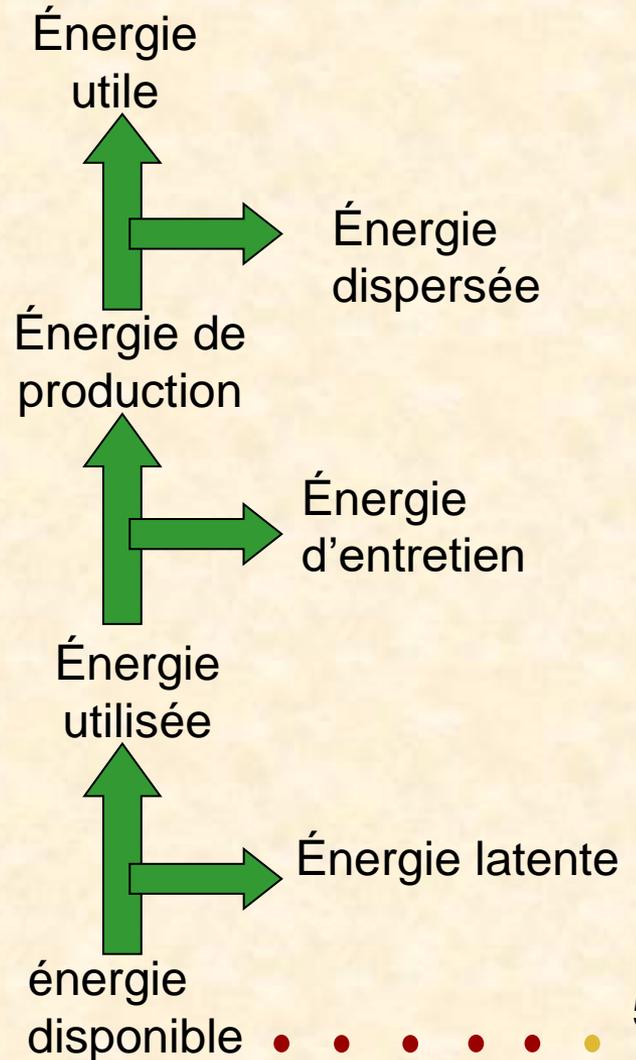
# Les différentes énergies mobilisables



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).



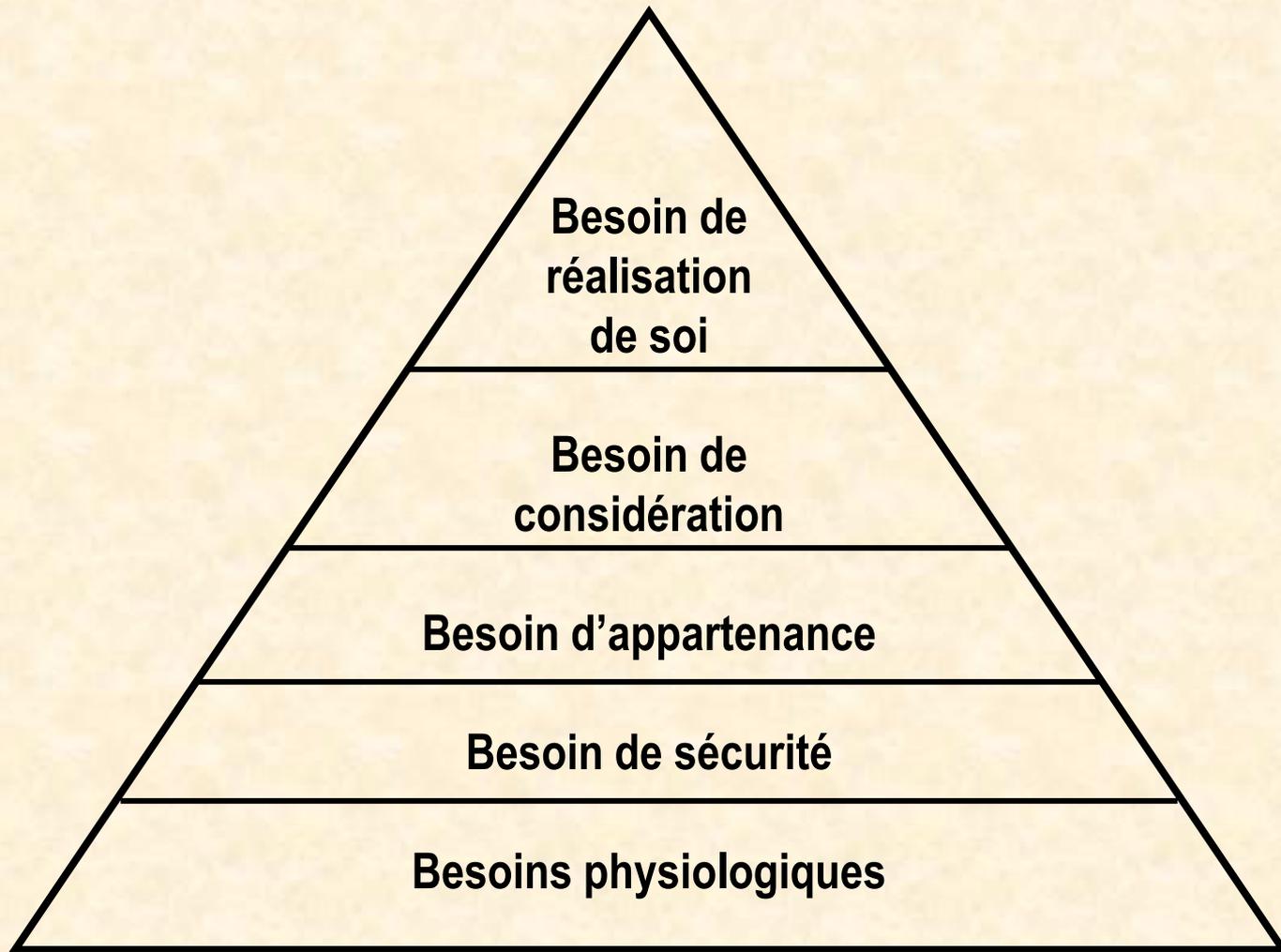
# Motivation et mobilisation

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 tel que la prédisposition optimiste par exemple, l'attrait pour des défis) 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 des initiatives, style de management, ...), du climat...



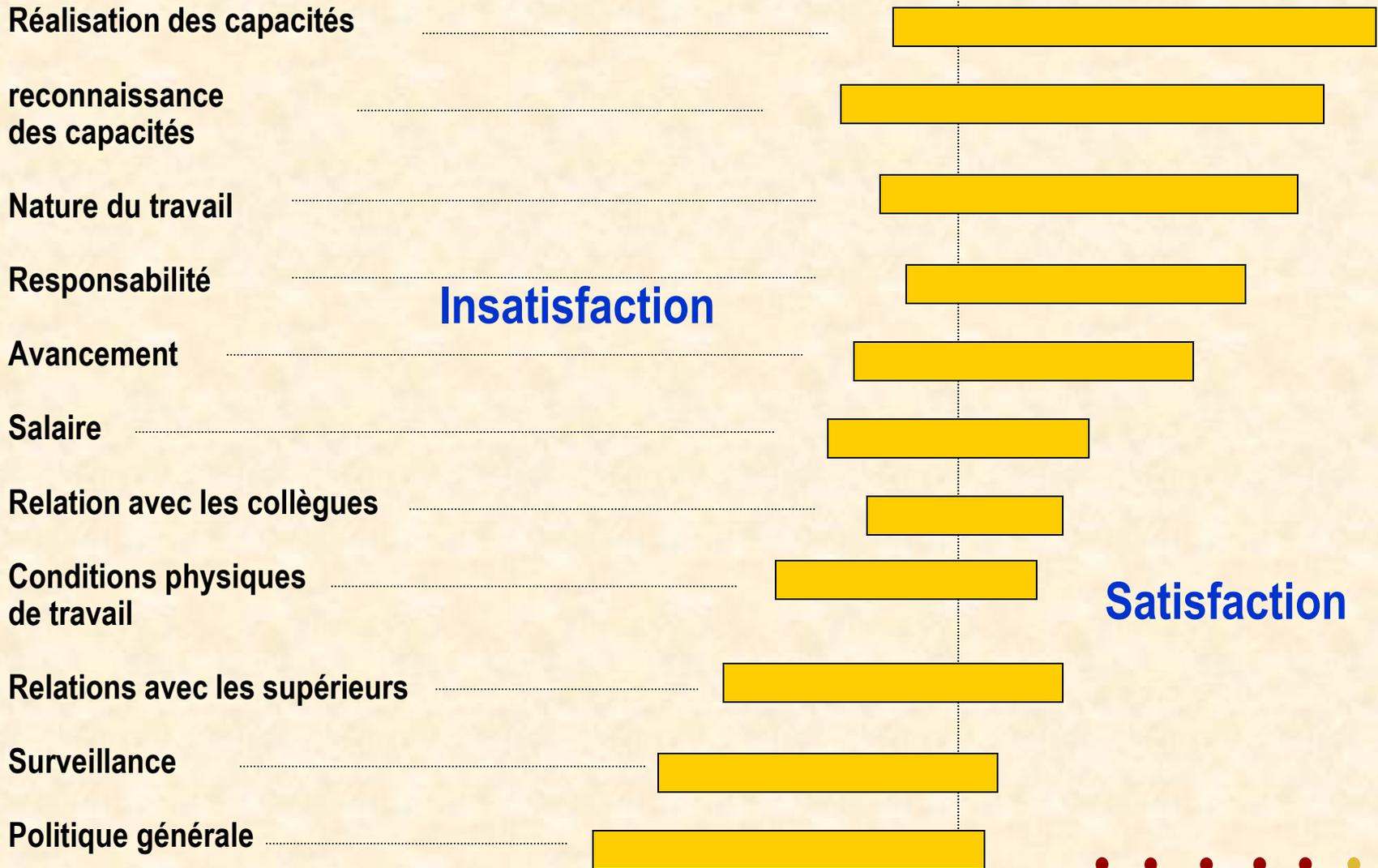
# Le modèle de Maslow



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

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



**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

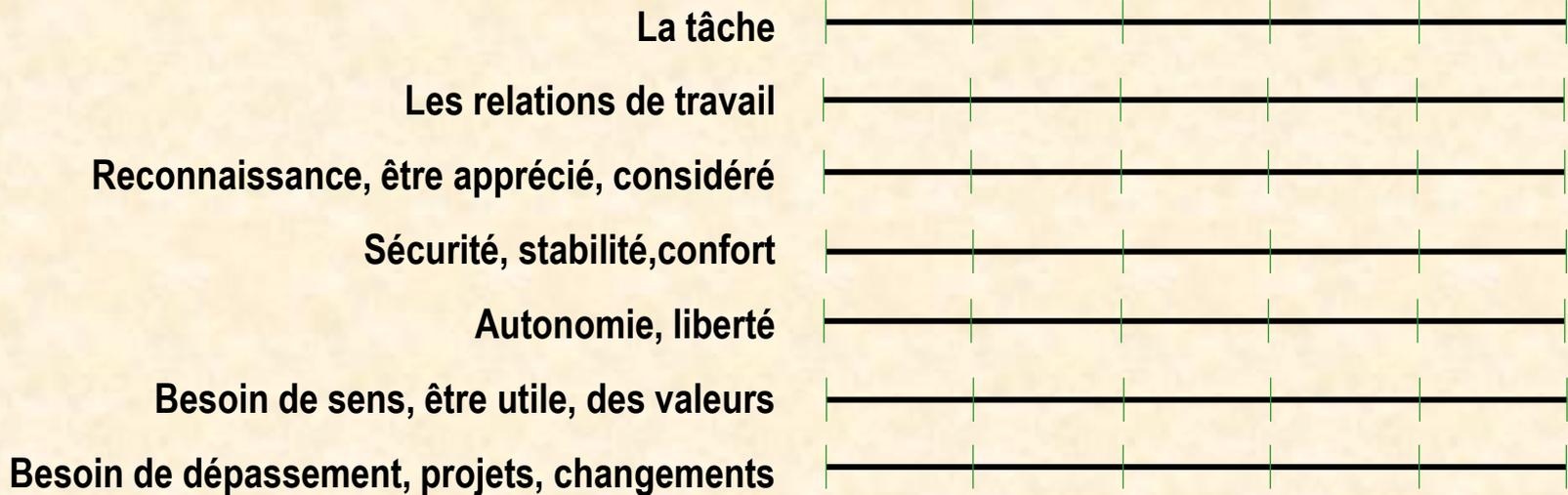
Nom du collaborateur:

## 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*

# 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, entendons par là,

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

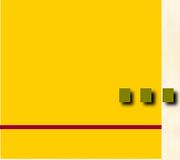
**Responsabilité** (assumer ses devoirs et les conséquences de ses choix et actes, de ses paroles, de ses silences...)

**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

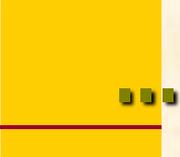
**Confiance au futur.** Qui me procure une paix intérieure

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



# 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

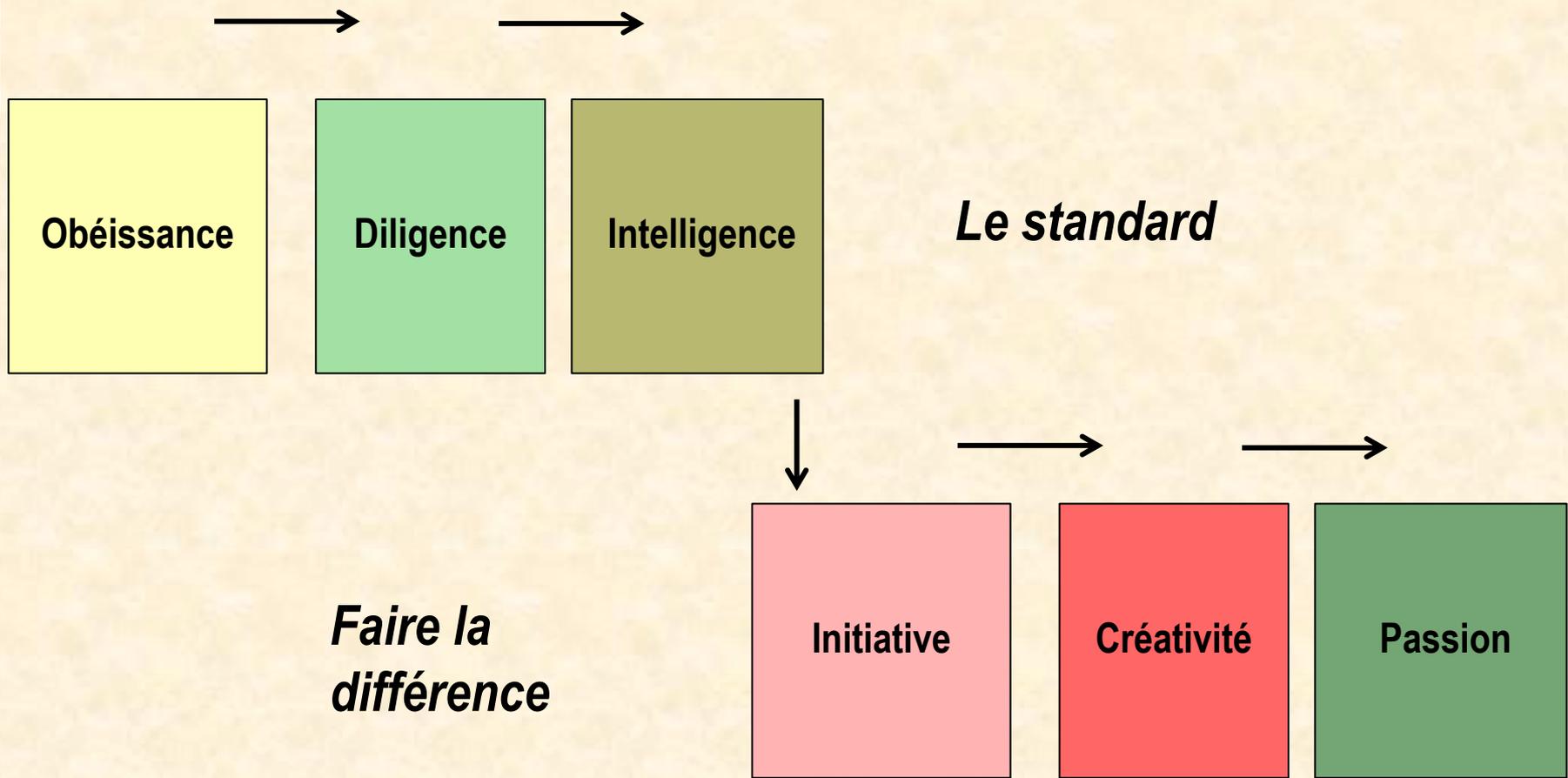
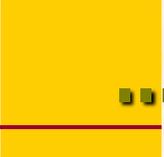
## Passion

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

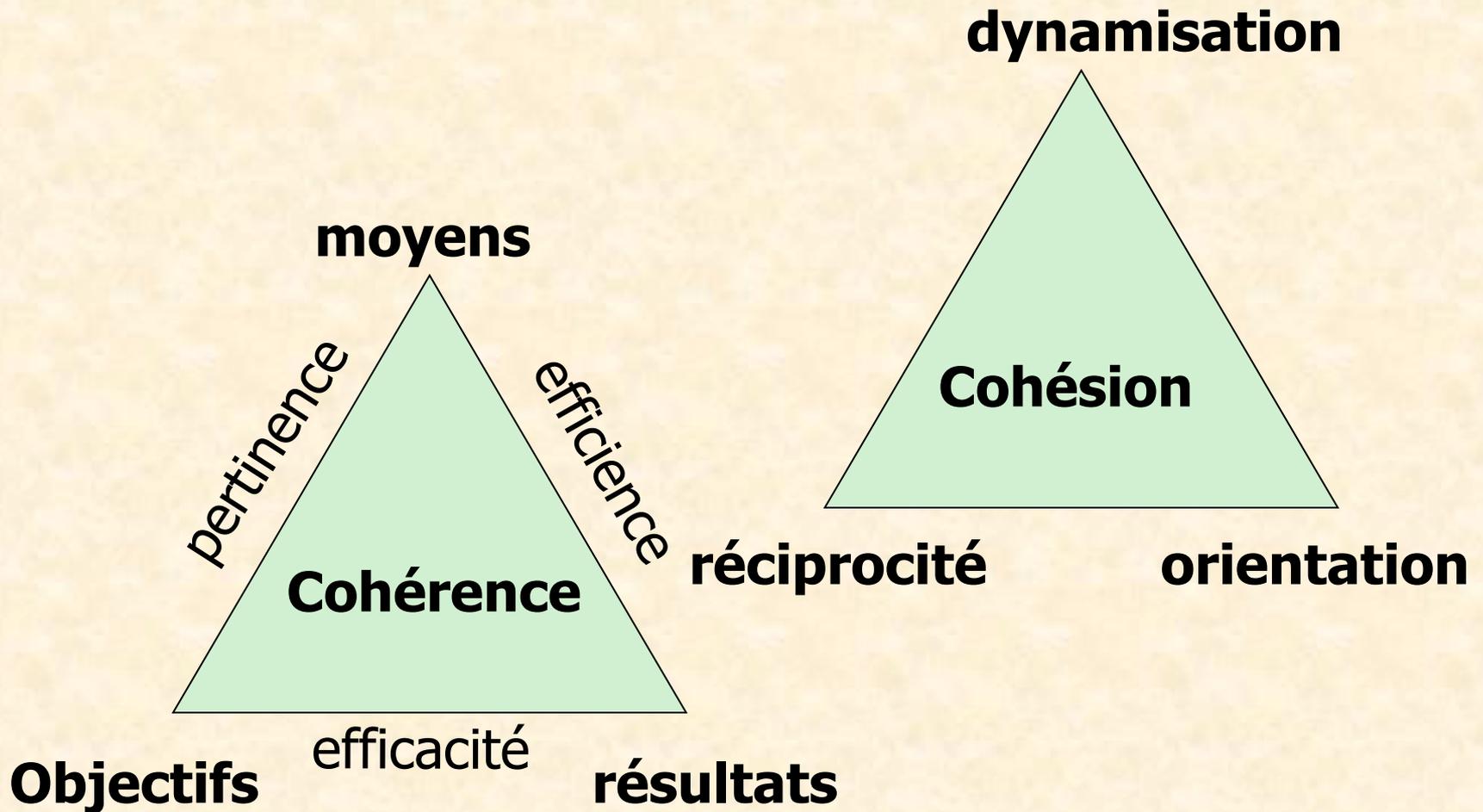
Le standard – l'attendu

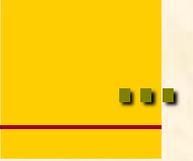
La différence qui fait la différence

# Comment le faire progresser?



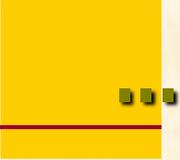
# Deux trépieds pour l'équipe





# 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...).





# Dynamique interactionnelle

Les rôles

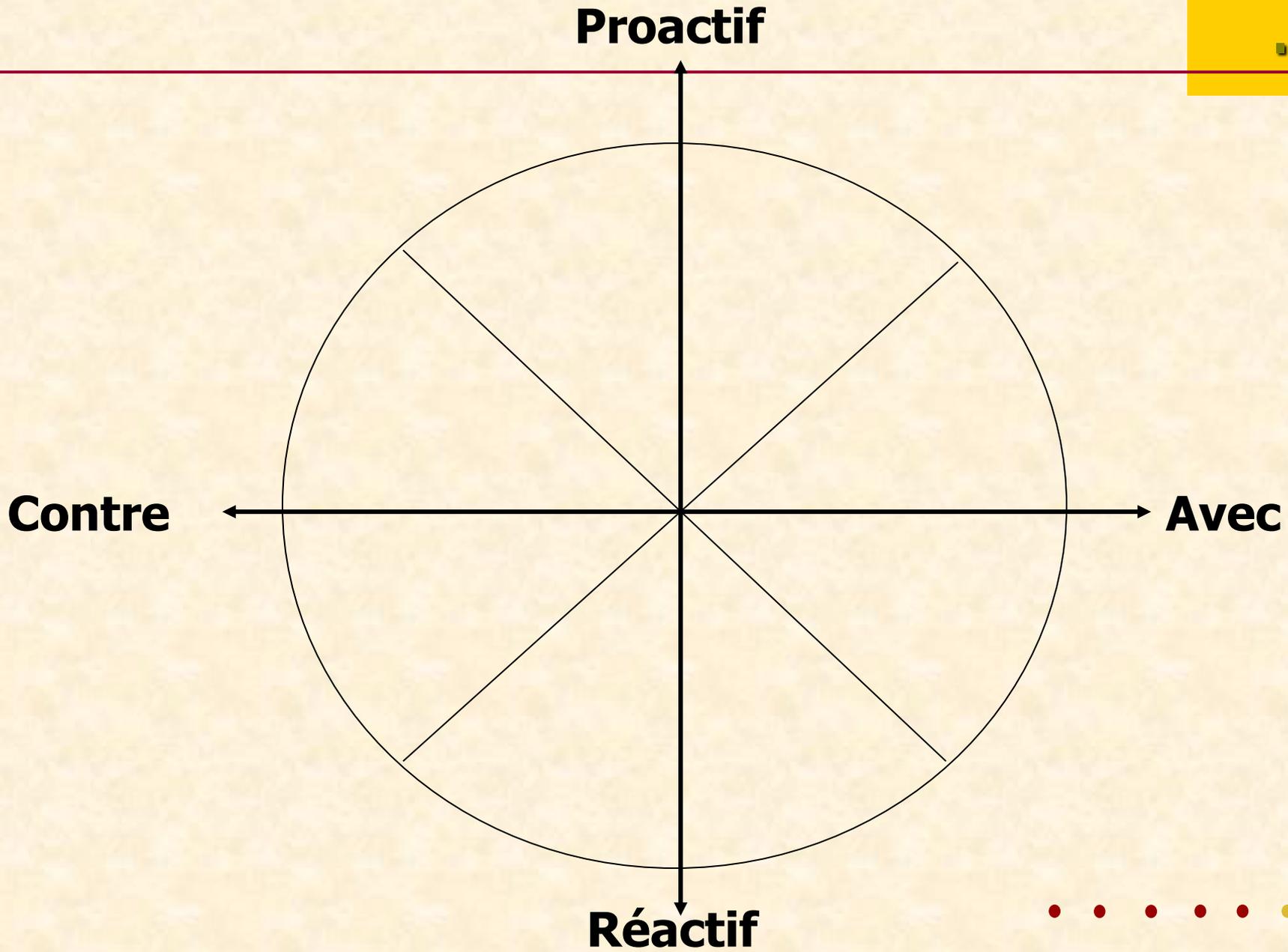
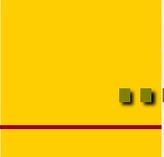
# Les rôles dans un groupe



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

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



**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?

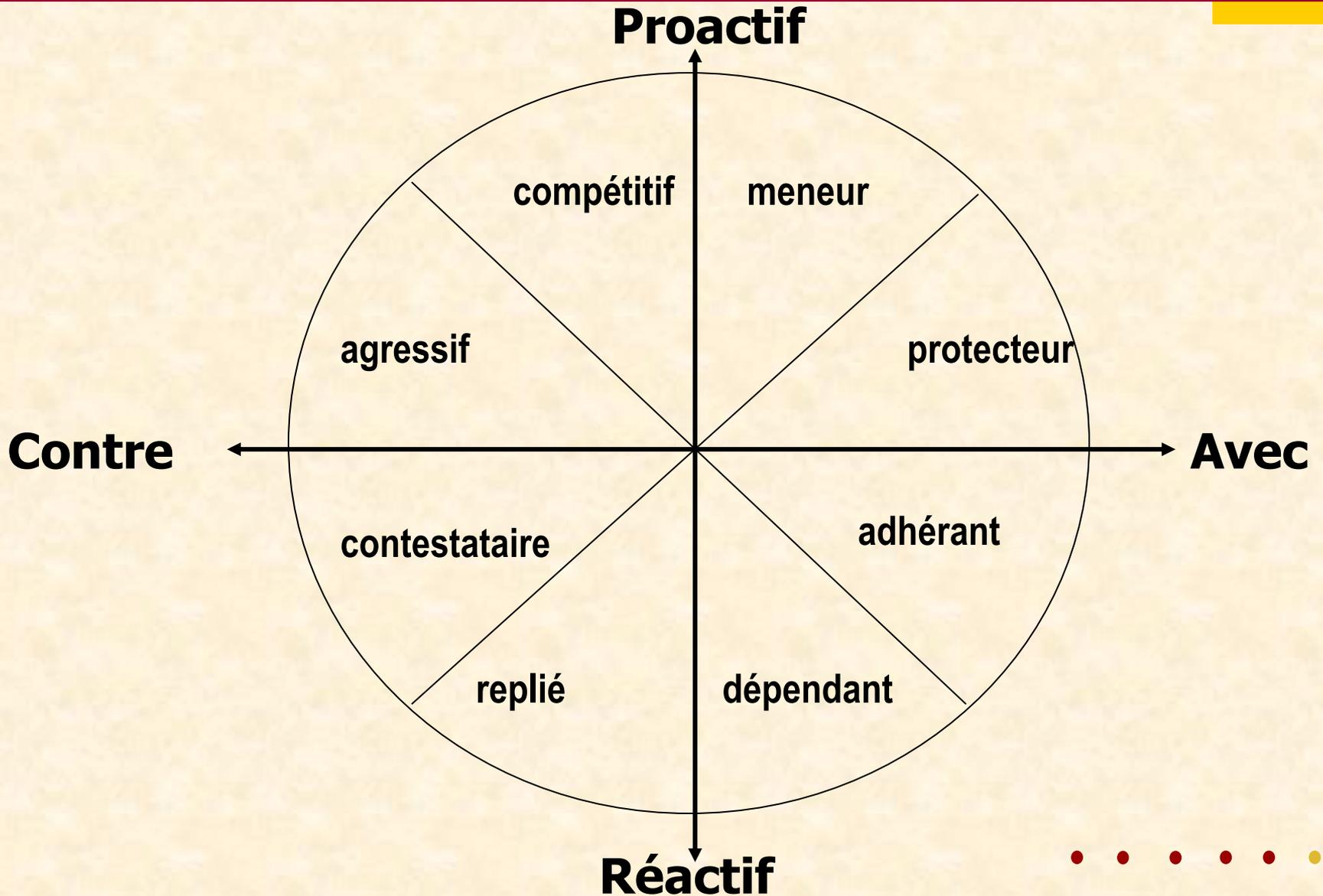
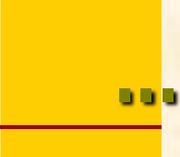
Enfin une Proposition..... Y'a pas quelqu'un qui a une idée?

**Contre**

**Avec**

**Réactif**

# Les rôles dans un groupe





# 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.**

**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**

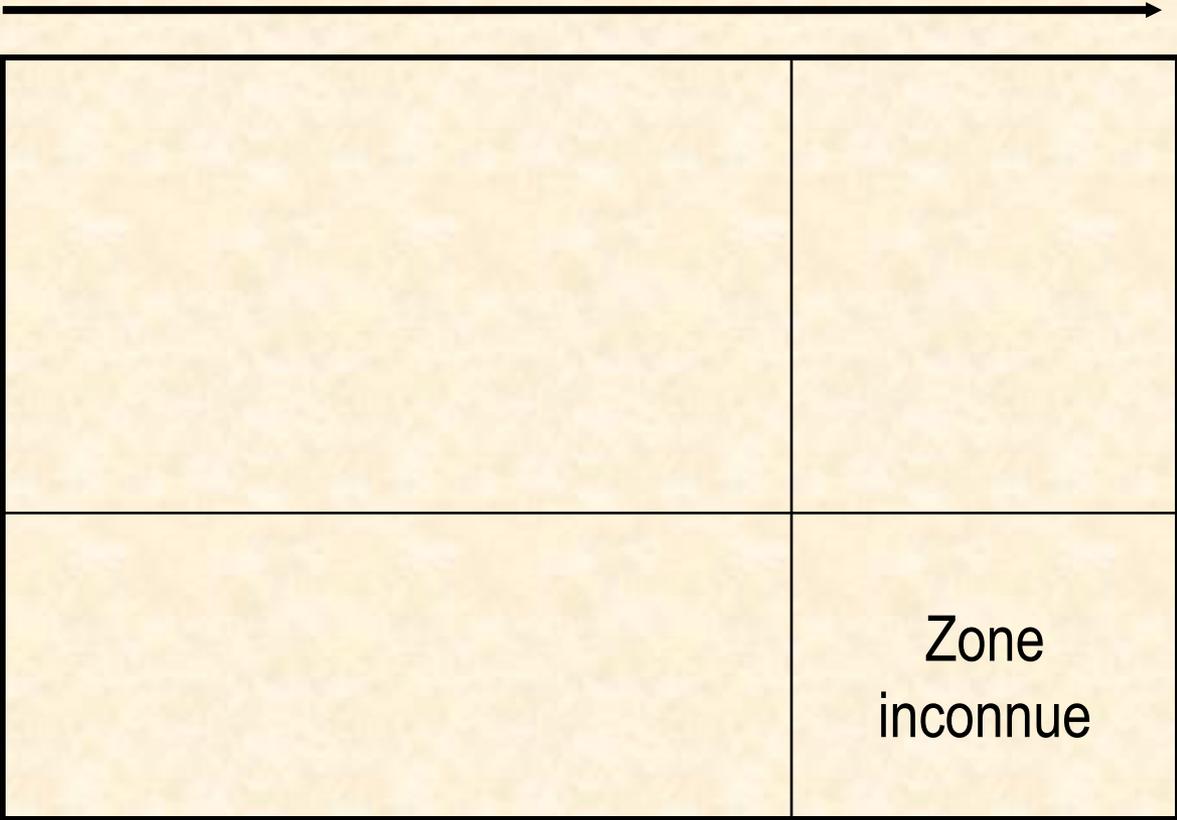
**Choses qu'ils  
savent de moi**

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





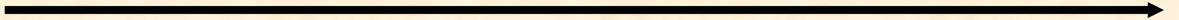

**Axe de la connaissance de soi**



**Axe de la révélation de soi**



**Je demande feed back**

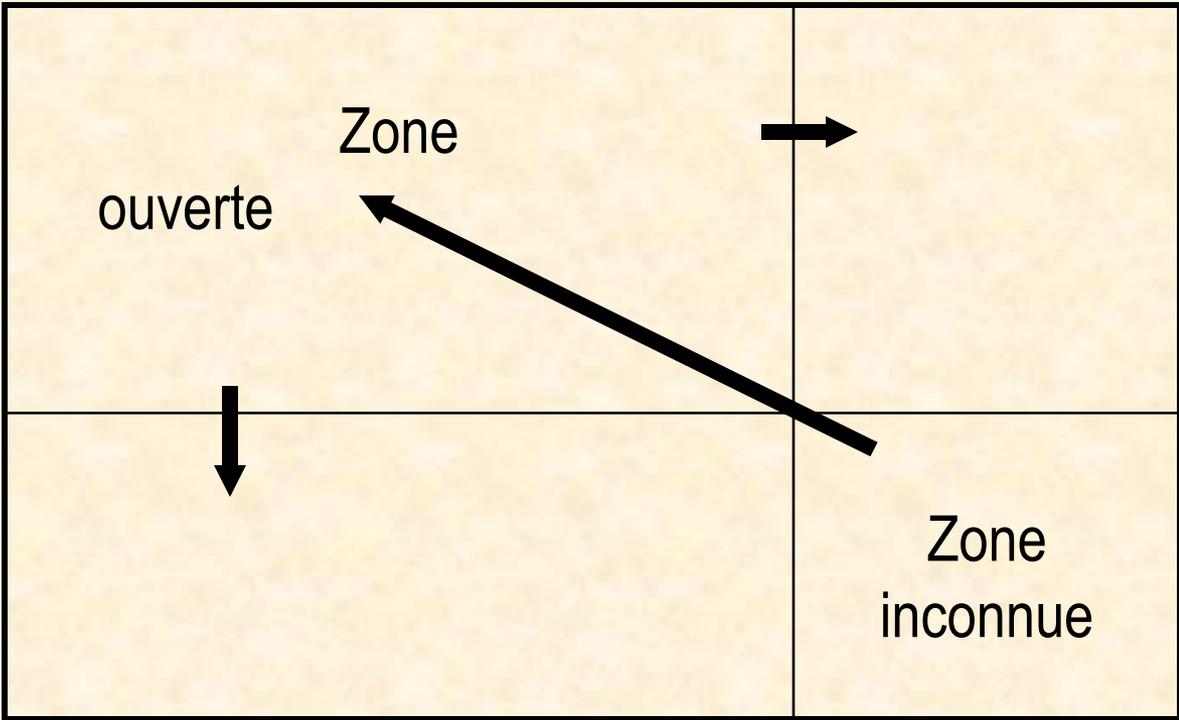


**Je donne  
feed back**

	Zone inconnue



# 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...

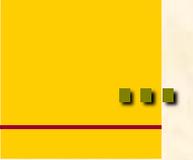


# Matrice des points :



## Equipe Bleue

		X	Y
Equipe Rouge	A	3	-6
	B	6	-3



# Quelques outils de management

La condition d'efficience

# Vision

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

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 ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

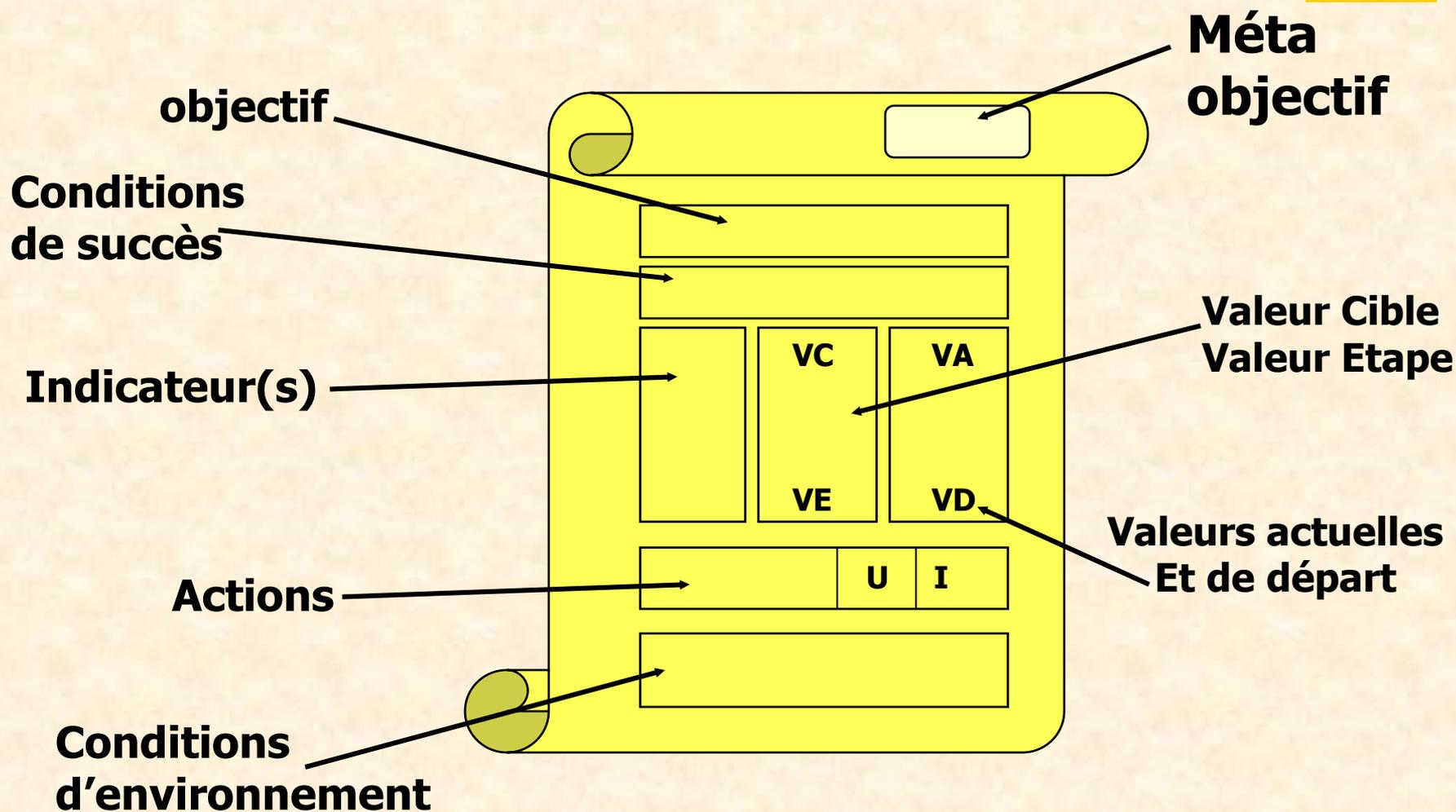
**Tableaux de bord prospectifs**



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

## Thème stratégique: la sécurité dans la collectivité

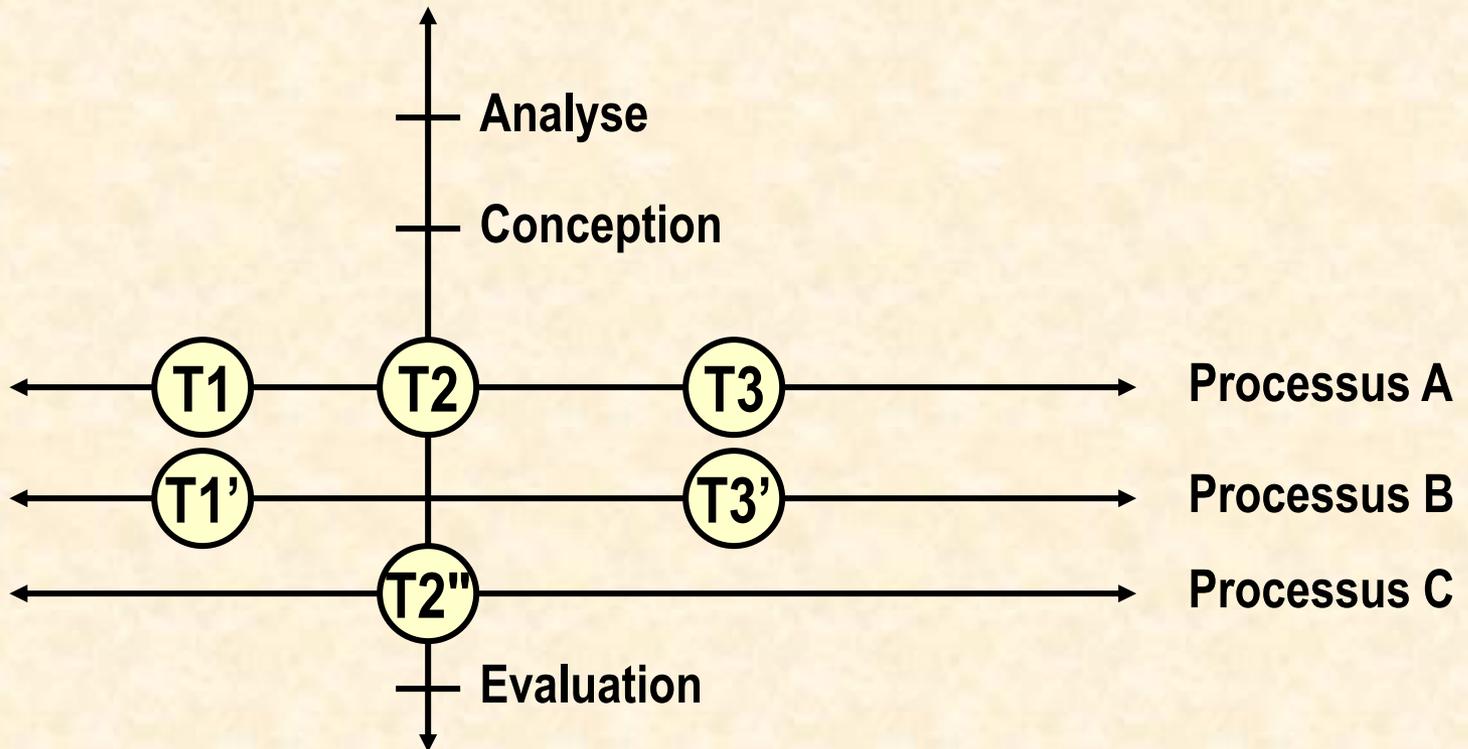
# Les tableaux de bord



# 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 ?**



# TABLEAU DES COMPETENCES DE L'EQUIPE OU DU GROUPE PROJET

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

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



# 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

# 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

# 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.

# Des outils toujours bon à prendre

QQOQCP

Gantt

Représentation « Macroblocs »

Tableau de bord

Métaplan

Diagramme en arrêtes de poisson

Compte rendu

« Reste à faire »

Ordre du jour

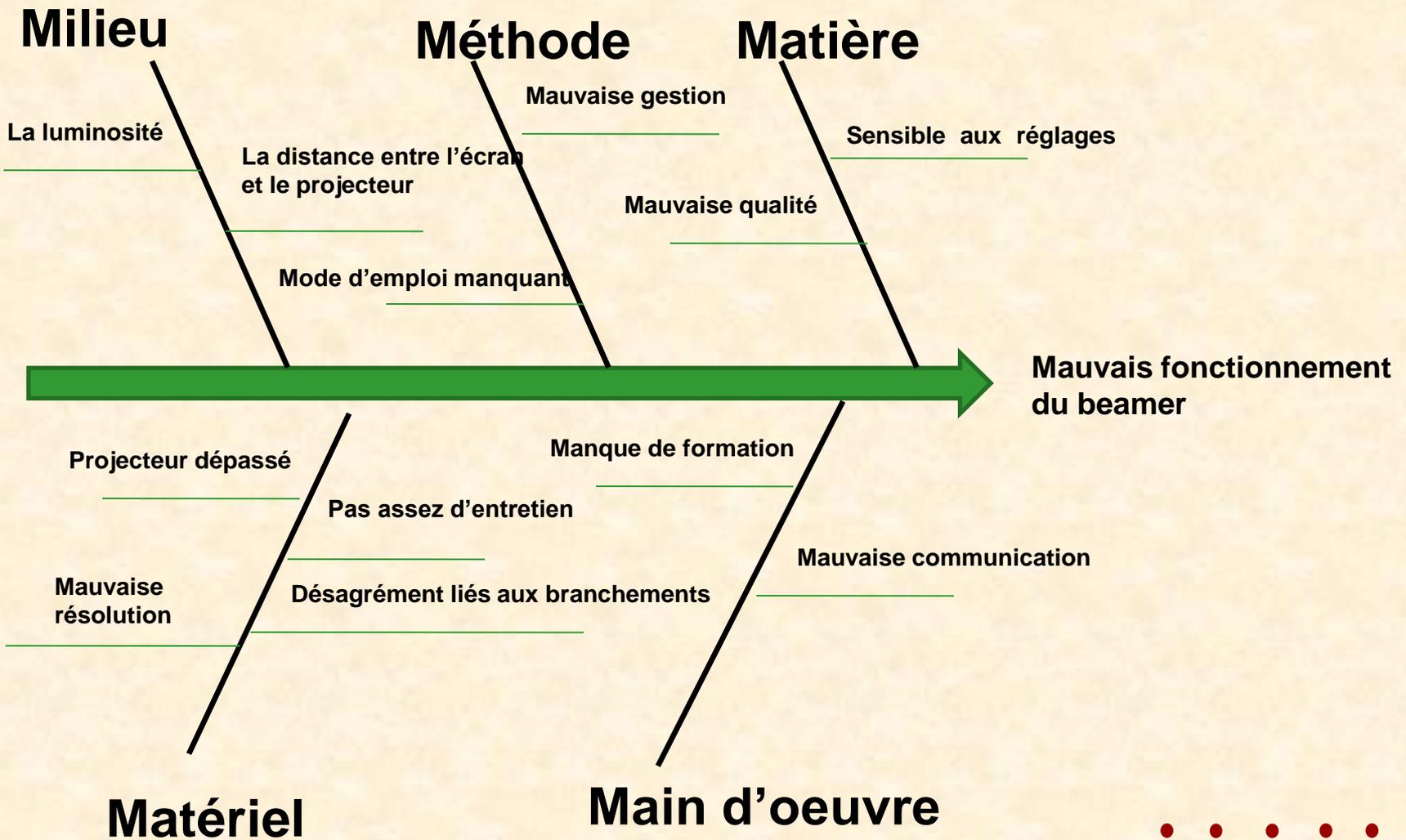
...

Tableau papier

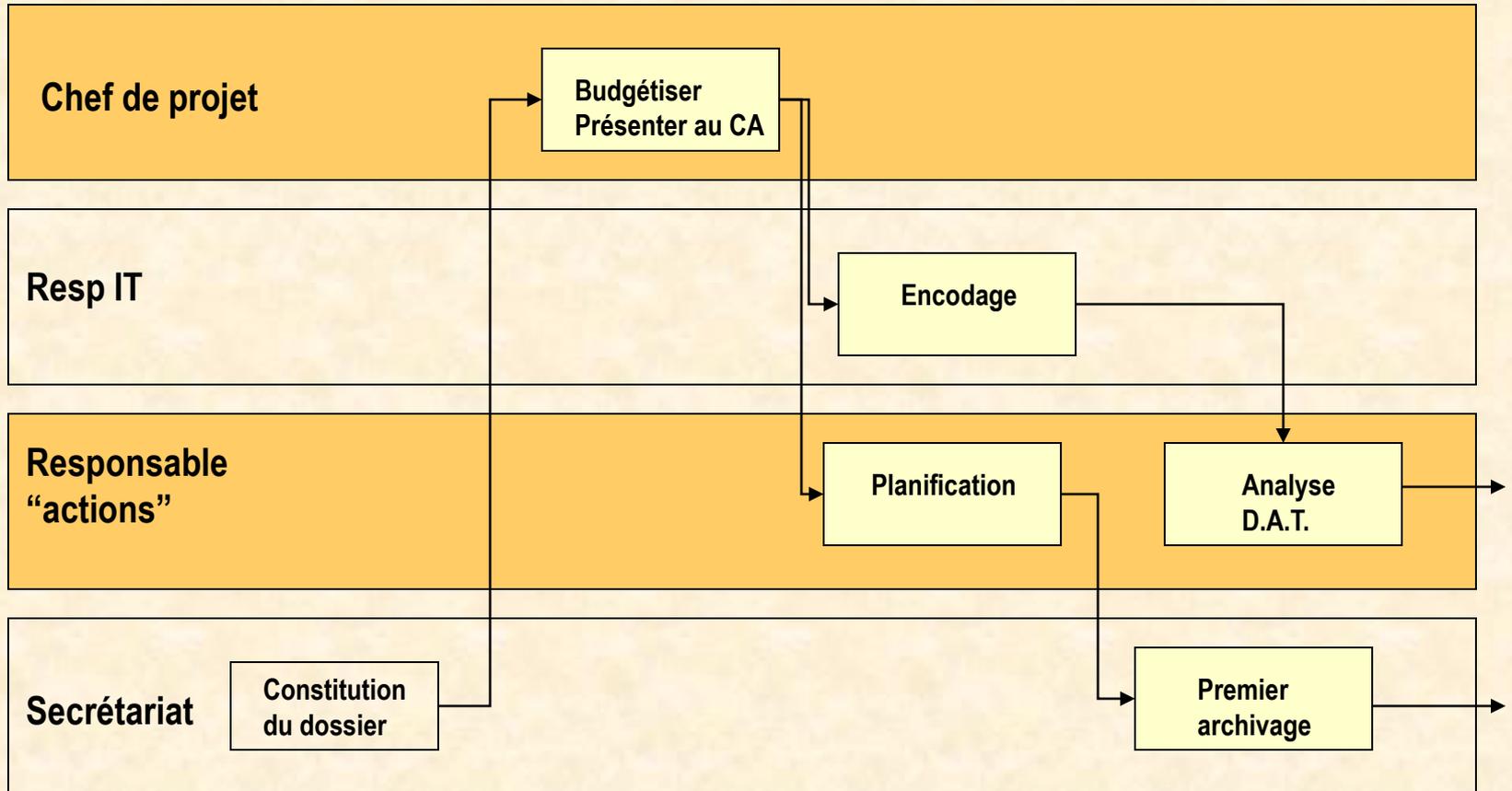
projecteur LCD

distribution de documents

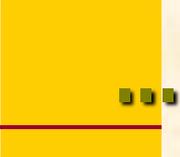
# Ishikawa exemple concret



# Modélisation des tâches



# Gantt / planification



Titre A1=...

Durée: 5 semaines

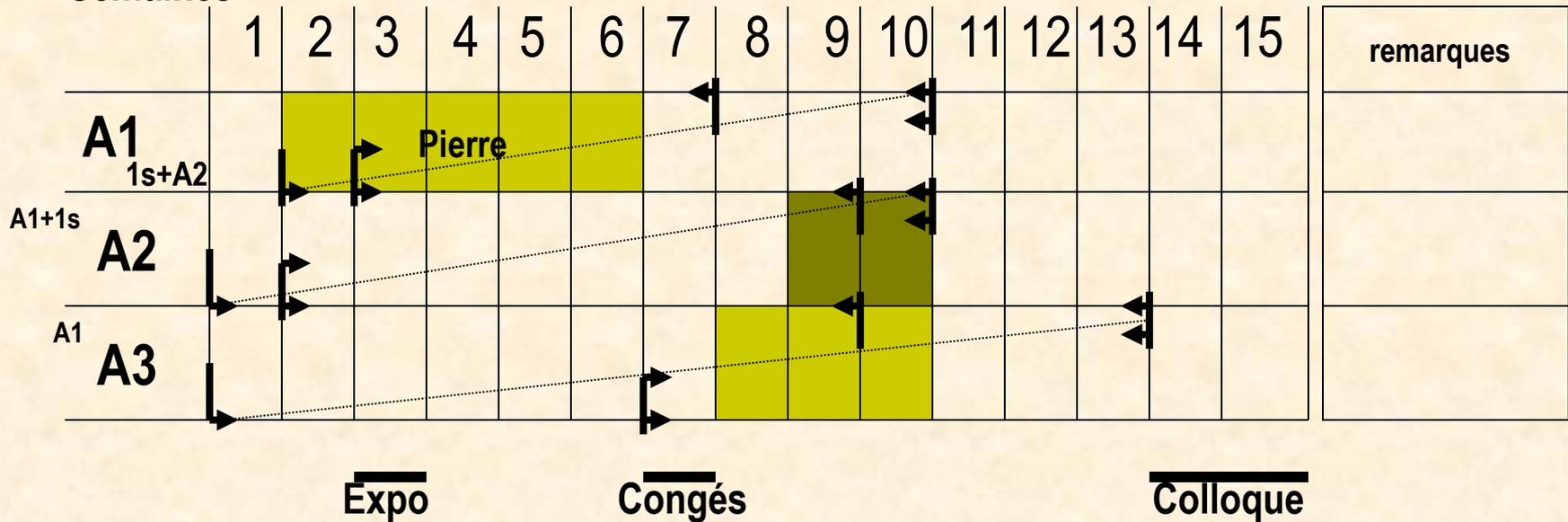
↳ Début au plus tôt

↔ 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