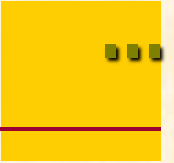


Manager et développer une équipe

Alexis Kestermans
CFIP - 2024



La loi, le contrat et le lien

Ce qui contribue au lien



Le souci de l'autre. Reconnaître une place à chacun

Etre à l'écoute (empathie)

Faire confiance

Se centrer sur des 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 partager avec les autres 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...

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 aux autres

De créer un élément tiers (référence partagée)

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

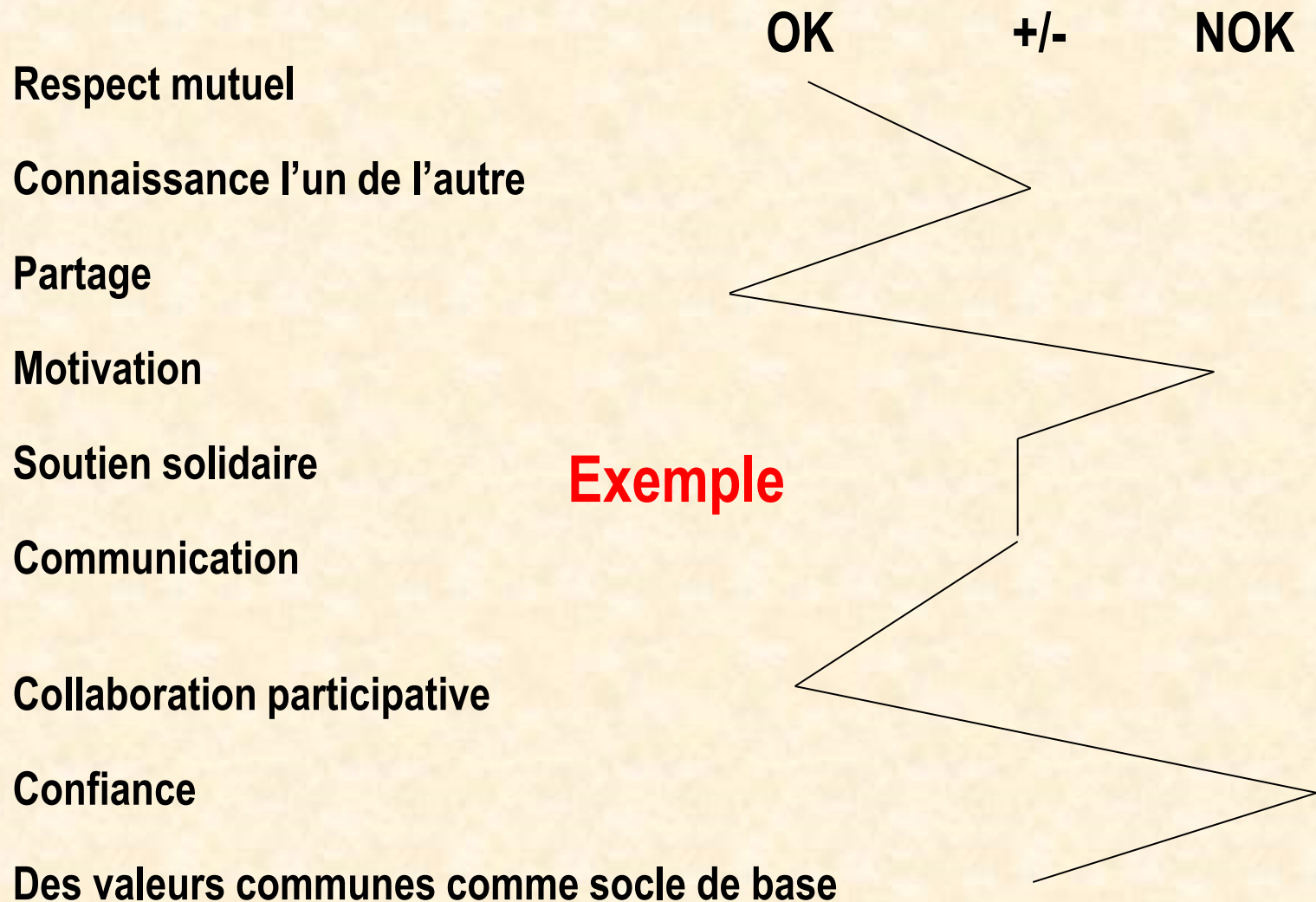
Lien

E Désiré

E Présent

conseil - formation - intervention

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

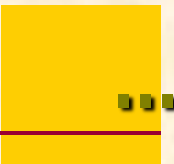
Communication

Collaboration participative

Confiance

Des valeurs communes comme socle de base

Loi et lien



Loi

E Désiré

Lien



E Présent

conseil - formation - intervention

..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 bénéfices, 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



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!**

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. 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

Représentons-nous un collaborateur dernièrement engagé. De fut-il discuté, convenu?



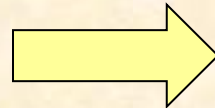
Leadership et management

Leadership et management (J.P. Kotter)



Leadership

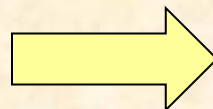
- Développer une vision stratégique
- Indiquer une direction
- Mettre ses collaborateurs sur la même longueur d'onde
- Motiver et inspirer



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.

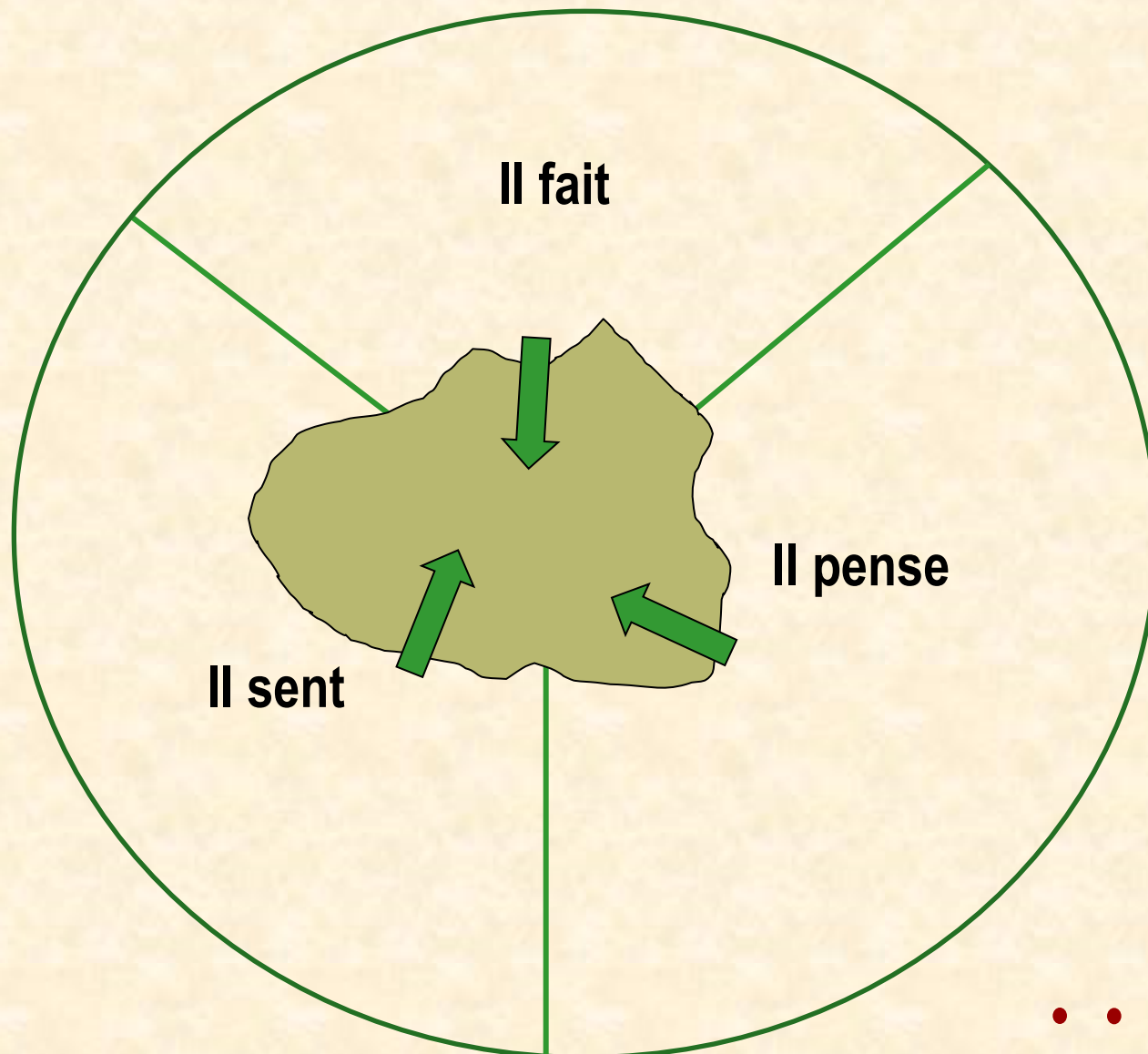
Ses effets: prévisibilité, efficience, stabilité

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

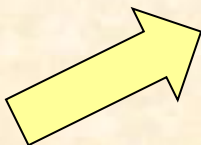
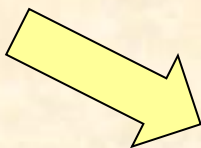
Les « cibles » du leader



Leadership et management (J.P. Kotter)

Leadership

Vouloir faire, savoir faire, vouloir devenir
L'excellence

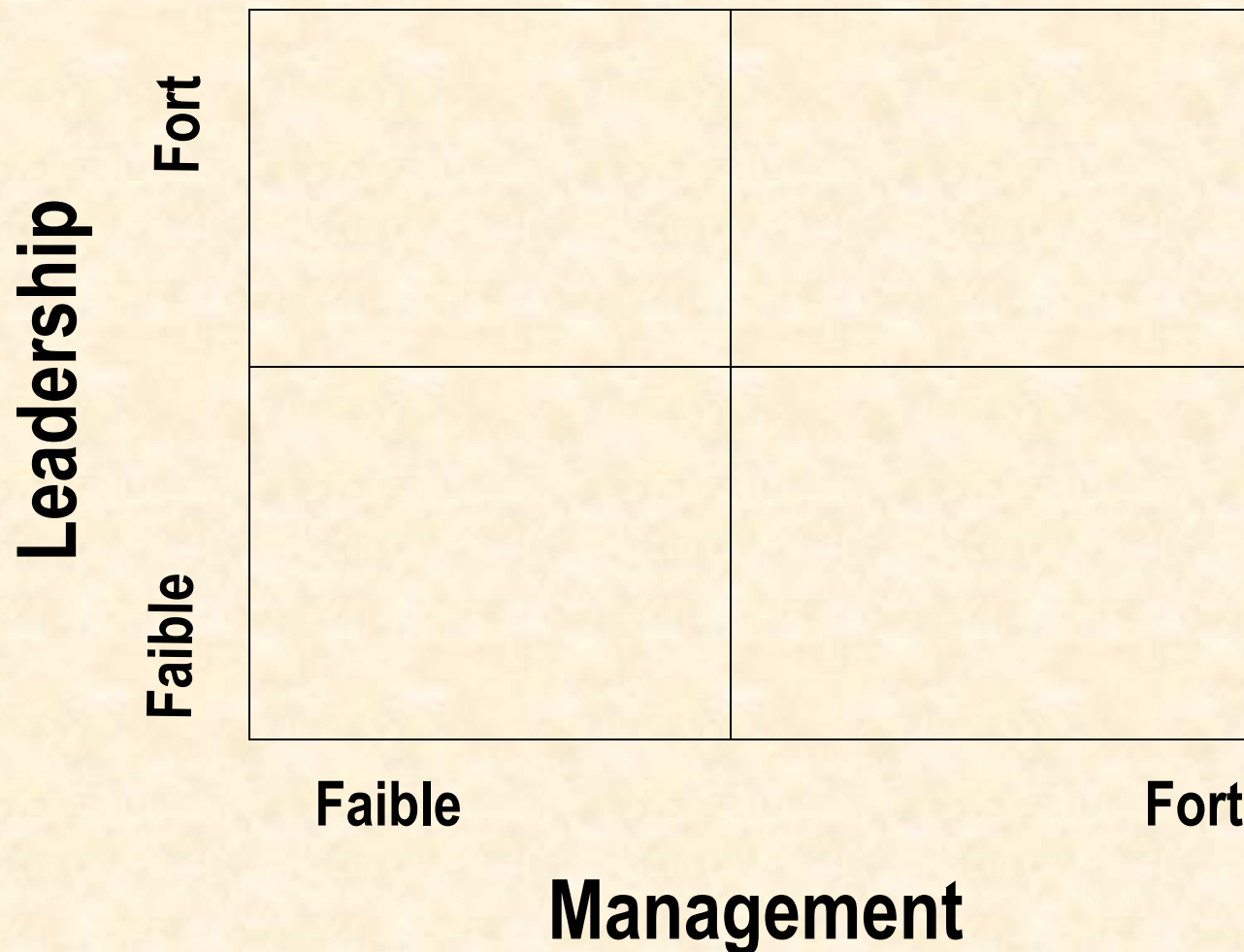


Efficacité et performance

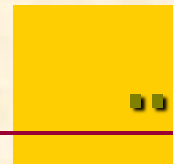
Management

Manière de faire
Efficiency

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



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. 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

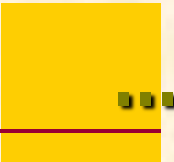
Résultats

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



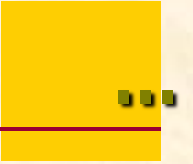
Interface

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.

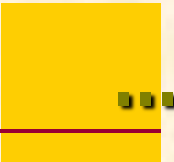
Symbolique

Elle est relative à la construction du sens et des valeurs au travers des actions réalisées. Elle est donc transversale aux autres dimensions. Elles 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

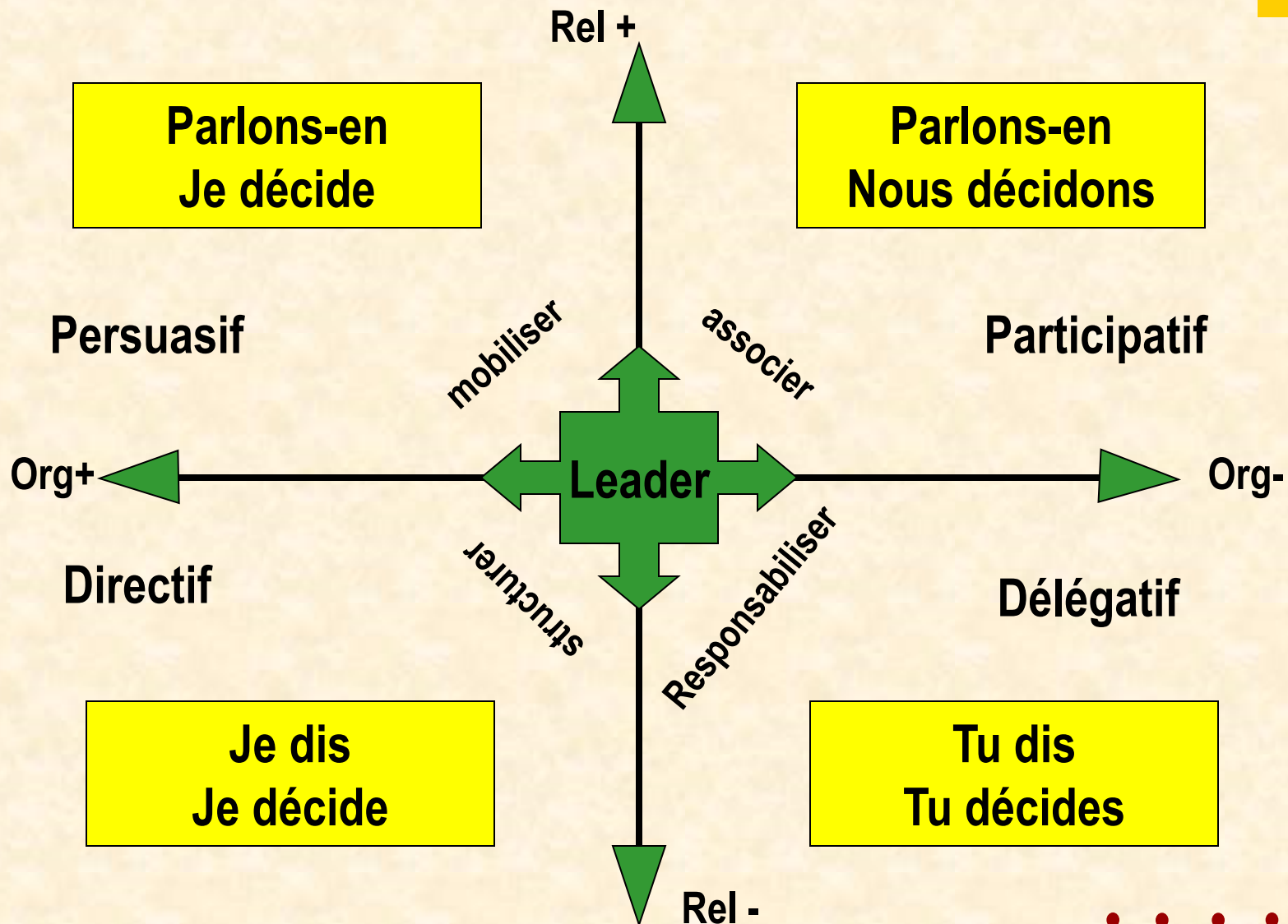
MAIS il n'existe pas de "meilleur" style de leadership !

Chaque modalité peut produire de bons résultats et parfois des mauvais

AINSI, les leaders qui réussissent sont ceux qui peuvent:

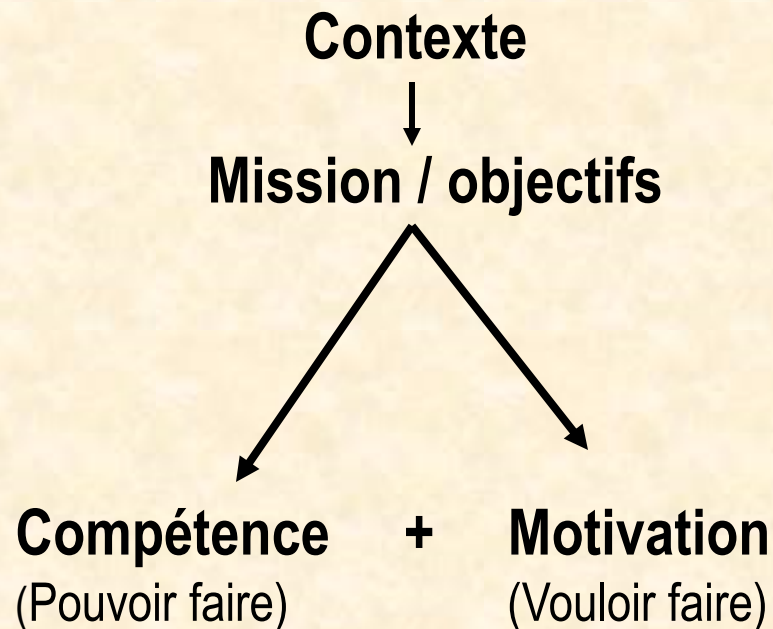
- adapter leur manière de diriger aux exigences de chaque situation
- être en accord avec eux-mêmes
- rester dans la ligne de la culture générale de l'organisation

Quatre modalités pour le leader

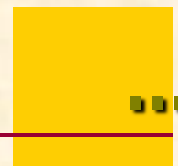


L'autonomie du collaborateur

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

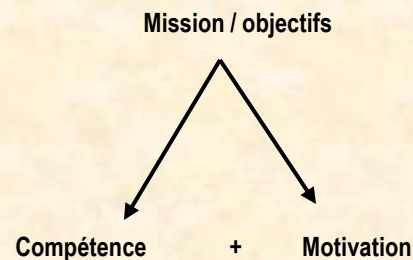


Compétence:

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

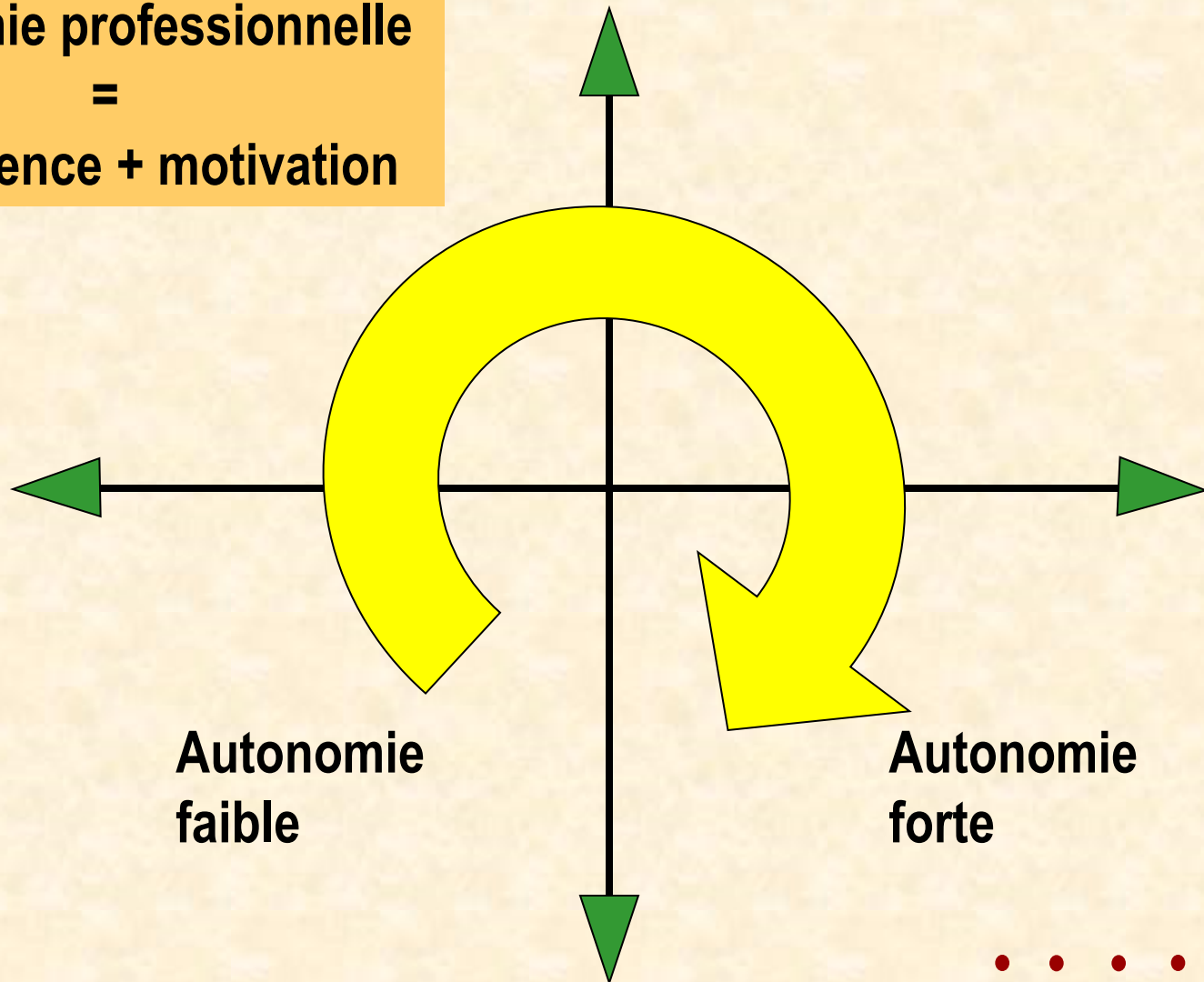
Motivation:

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



Les voies de l'autonomie professionnelle

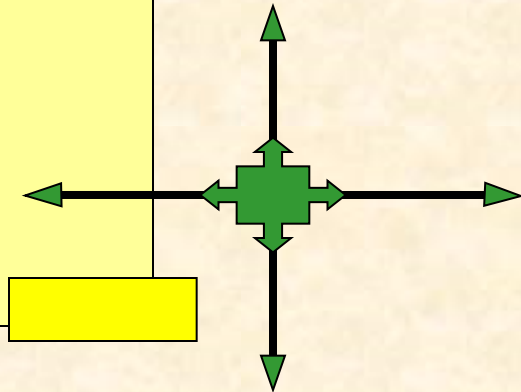
**Autonomie professionnelle
=
compétence + motivation**



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

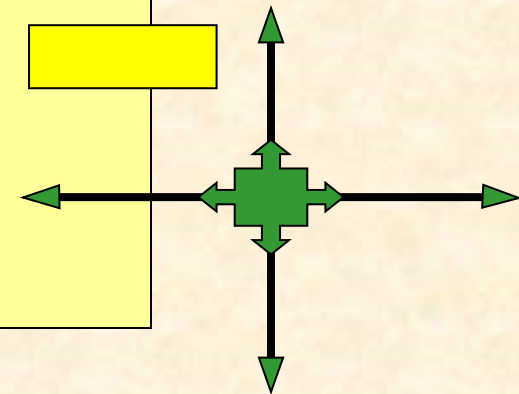
Je suis authentique

J'évite les jugements

Vaincre ou convaincre ?

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

Jongler avec la parade verbale

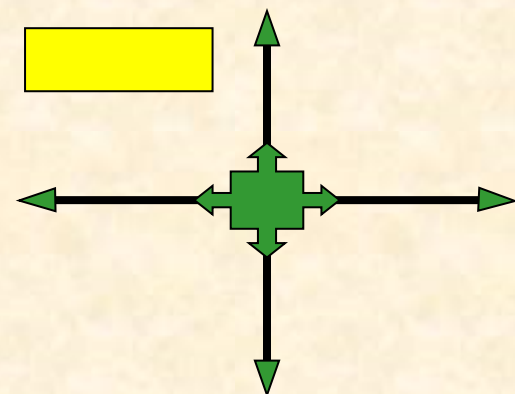
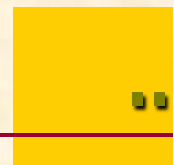


Parade verbale...



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



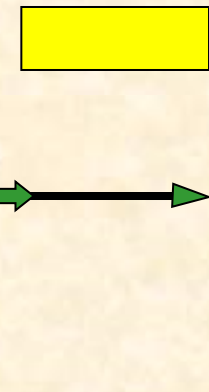
Les cartes du participatif

Prendre du temps pour s'entendre est un investissement

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

J'utilise des modèles de résolution de problèmes collectifs

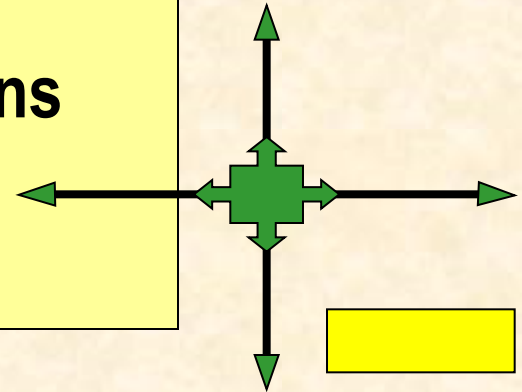
Je développe la conscience de chacun: « nous sommes dans un jeu commun »



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

Evaluative

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

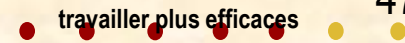
Peu compétent
Erreurs fréquentes
On doit souvent lui réexpliquer ou vérifier son travail

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



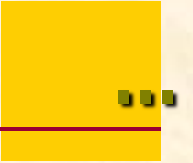
Comment le sais-tu ?

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

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

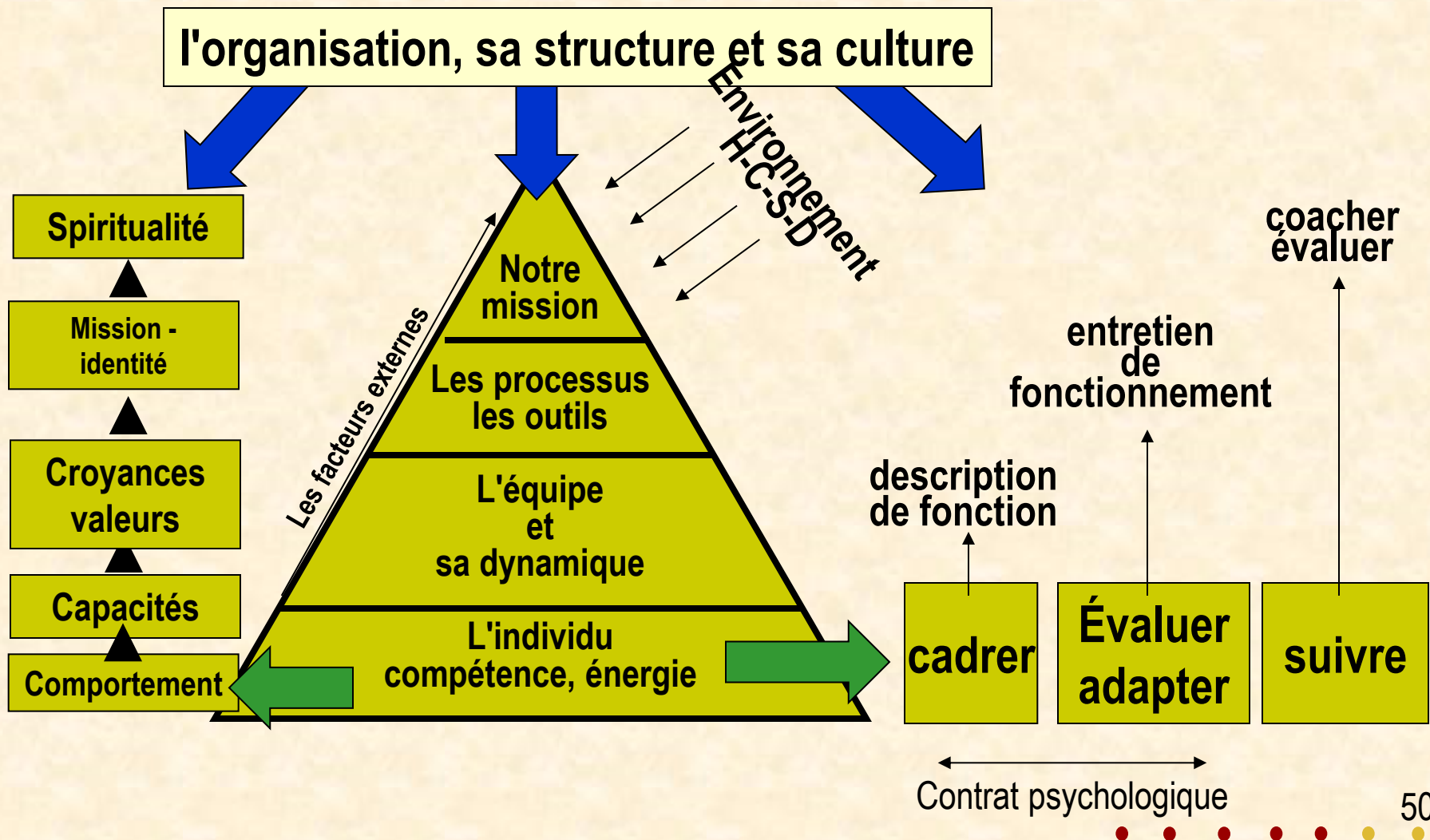
Quelles ont été tes tentatives de solutions et leurs impacts ? FB+ ou FB- ?

Pistes d'actions envisagées



L'individu dans l'équipe

Mon collaborateur et son contexte



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*



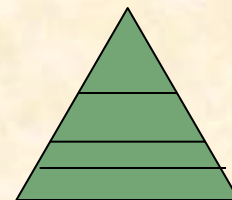
Comportements

→ *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

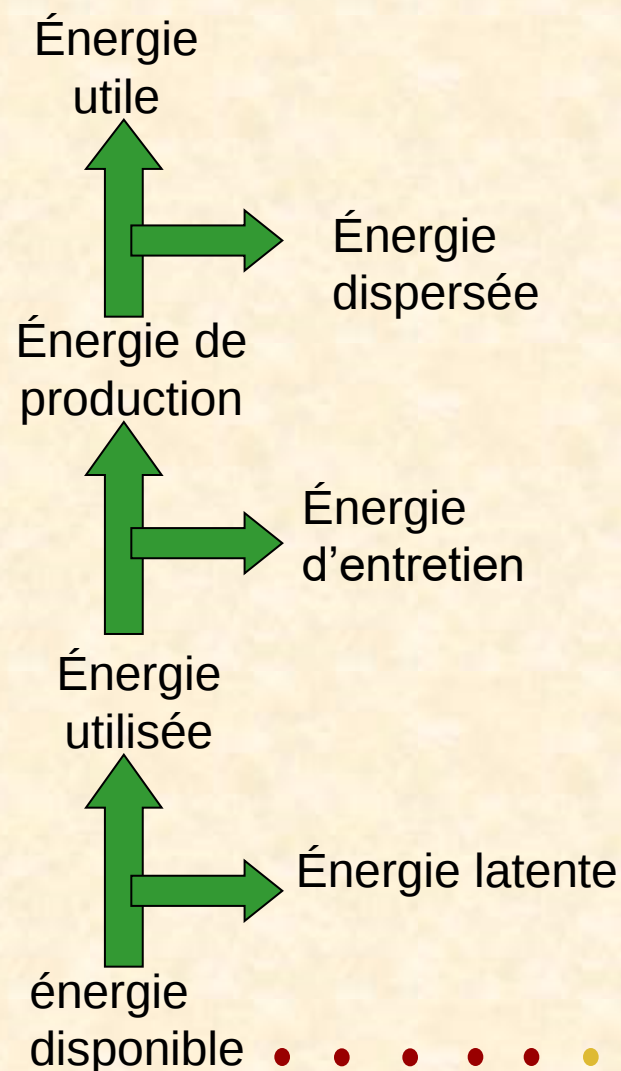
Estime de soi	Estime pour l'équipe	Estime pour le leader	Attitudes résultantes
+	+	+	
+	-	+	
+	-	-	
+	+	-	
-	-	+	
-	+	+	
-	-	-	

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.

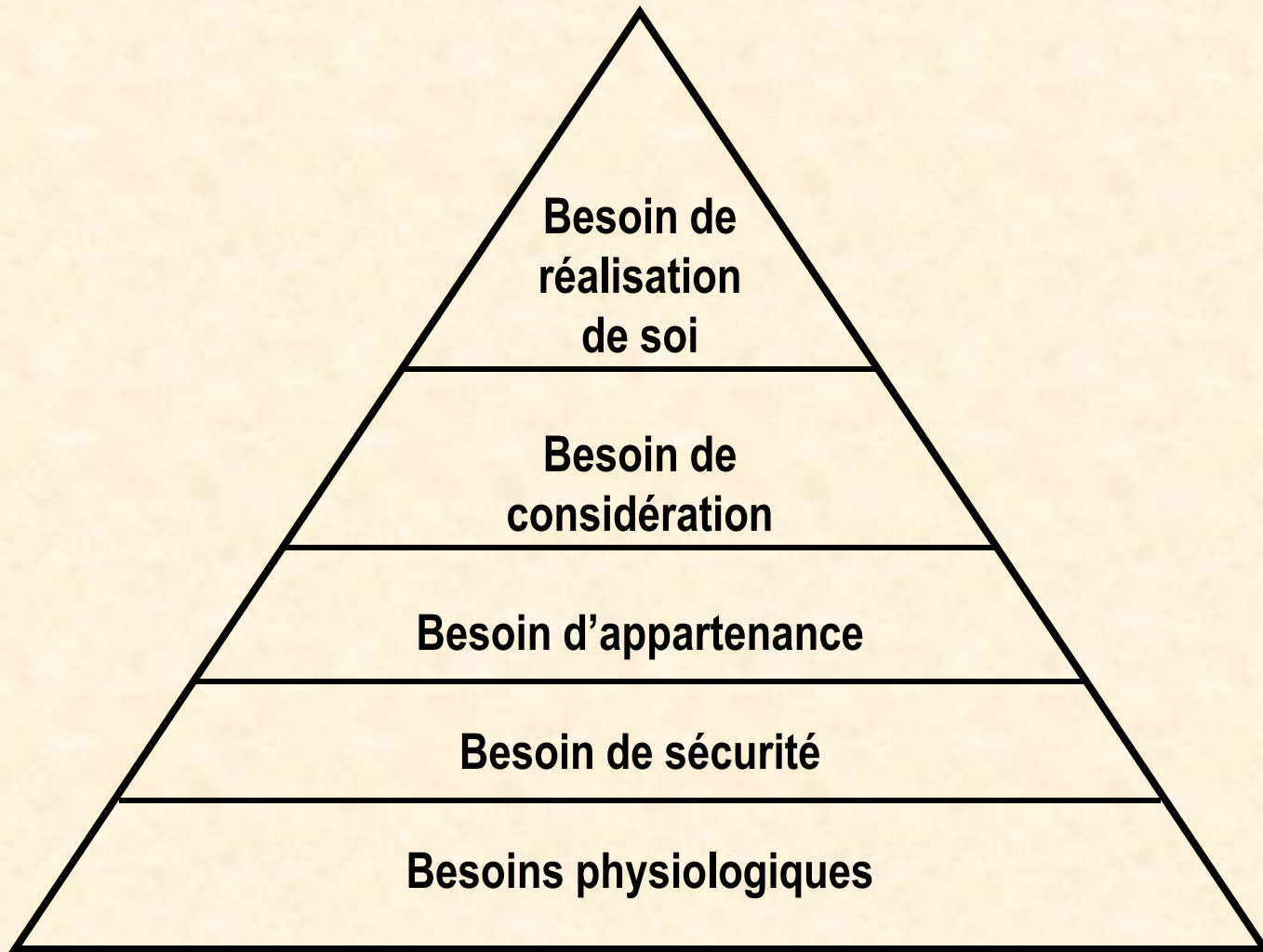
La mobilisation relève davantage de facteurs extrinsèques c'est-à-dire extérieurs à l'équipier et sur lesquels l'organisation a globalement plus d'emprise. Les vecteurs de mobilisation résultent d'éléments attracteurs (image de l'entreprise ou de l'équipe, attractivité du chef, intérêt des enjeux stratégiques,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

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	• Encouragement de l'engagement absolu de l'employé. • L'emploi devient un des principaux moyens d'expression de l'employé.
Estime de soi	• 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	• Organisation du travail qui permet l'interaction avec les collègues. • Possibilités d'activités sociales et sportives. • Soirées et sorties reliées à l'organisation.
Sécurité	• Programmes d'assurance-maladie et caisse de retraite. • Sécurité d'emploi. • Mise en évidence d'un cheminement de carrière possible dans l'organisation.
Physiologique	• 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

Avancement

Salaire

Relation avec les collègues

Conditions physiques
de travail

Relations avec les supérieurs

Surveillance

Politique générale

Insatisfaction

Satisfaction

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

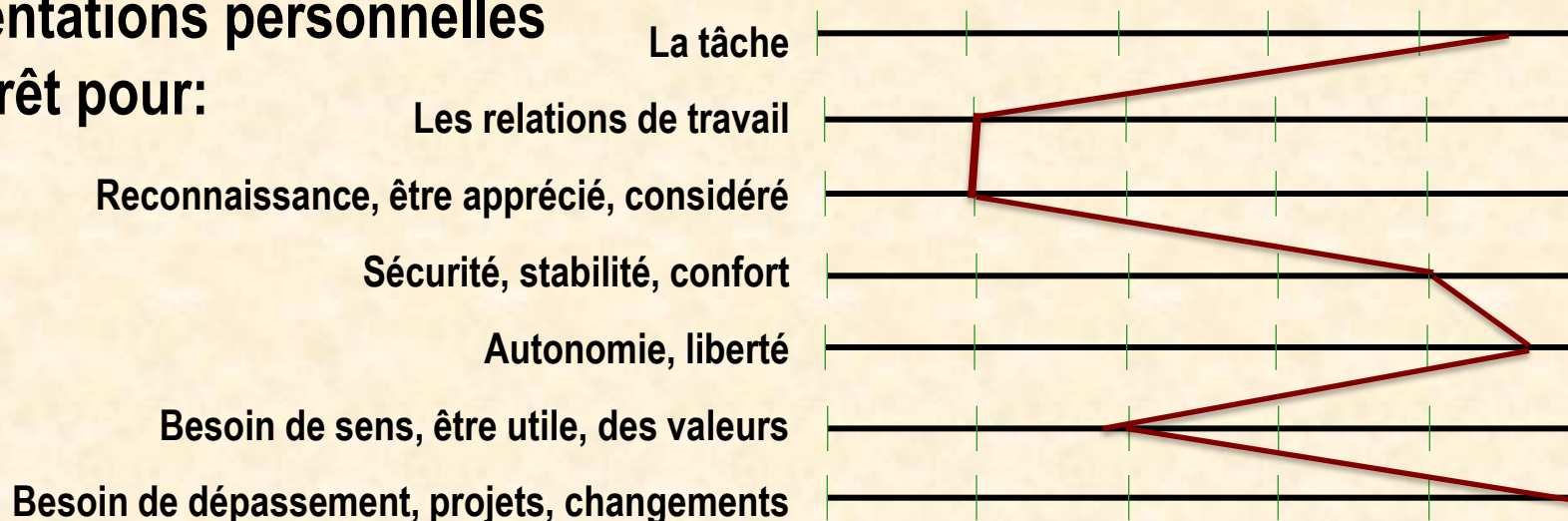


Orientations personnelles

Intérêt pour:

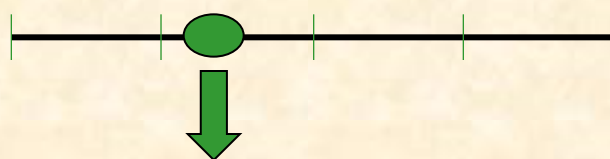
Important pour lui

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, confort	
Autonomie, liberté	
Besoin de sens, être utile, des valeurs	
Besoin de dépassement, projets, changements	

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

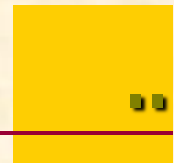
Confiance au futur. Qui me procure une paix intérieure

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

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

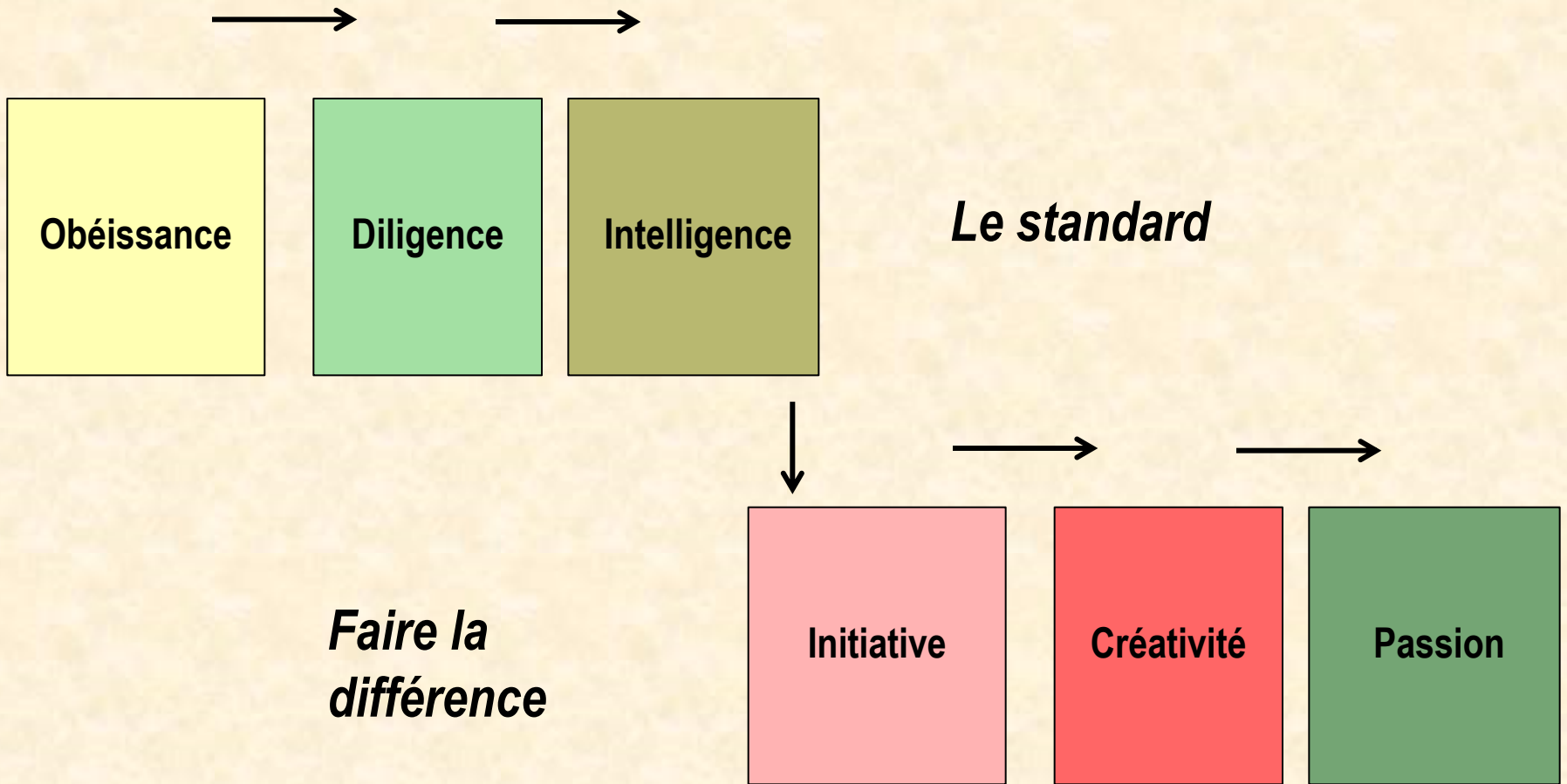
Passion

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

Le standard – l'attendu

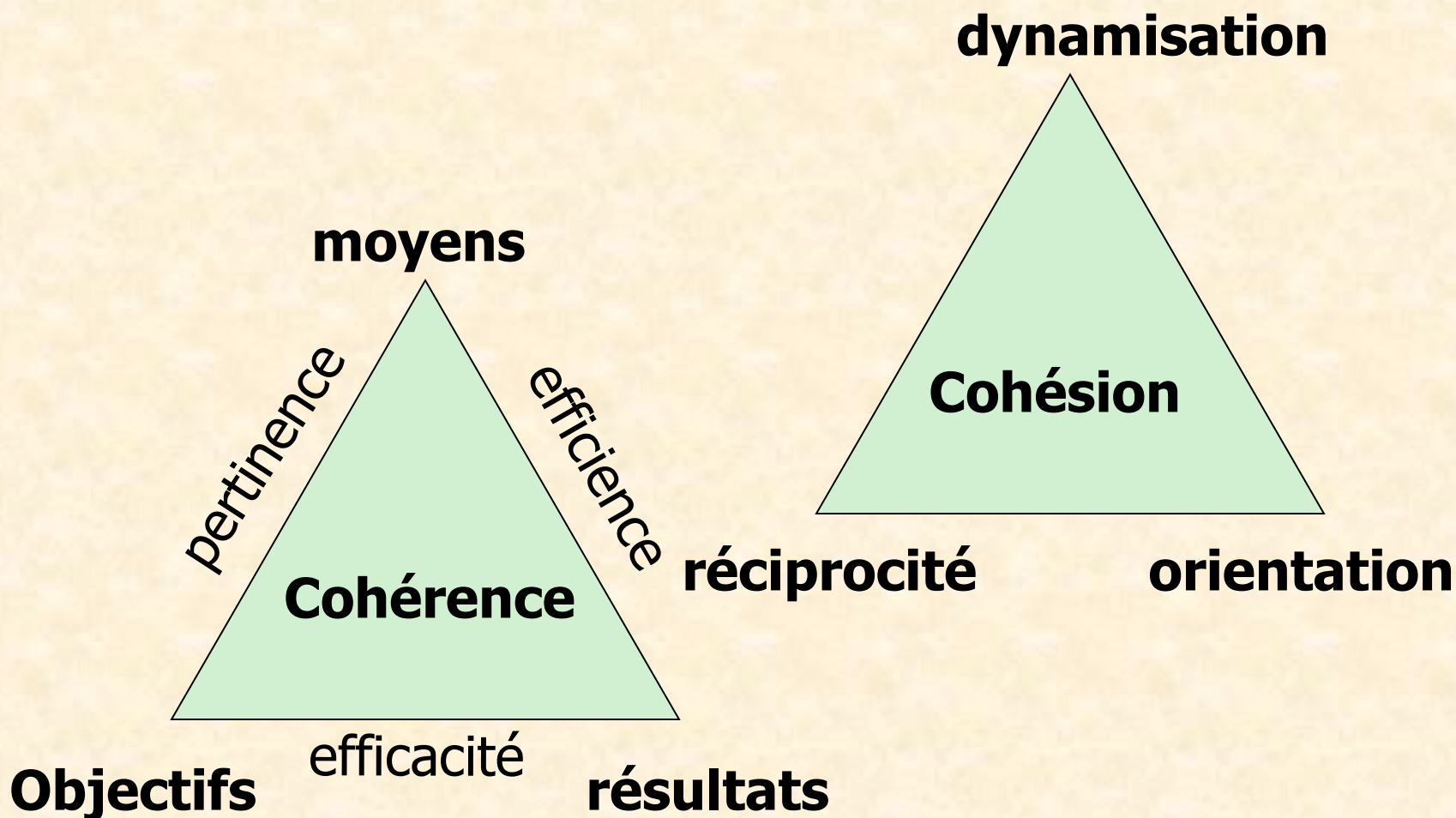
La différence qui fait la différence

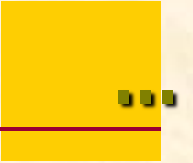
Comment le faire progresser?



conseil - formation - intervention

Deux trépieds pour l'équipe





La dynamique de l'équipe

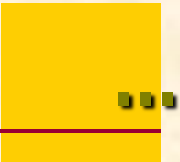
Équipe et groupe

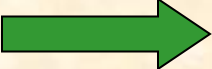


« Une équipe est constituée d'un nombre restreint de personnes, de compétences complémentaires, qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une même démarche et se considèrent comme solidairement responsables »

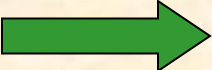
« Alors que le groupe est lié à une place dans l'organisation, à un contrat de travail, l'équipe ne s'impose pas. Elle vient en plus avec l'assentiment des membres. Elle s'instaure »

Deux défis pour les équipes



Cohésion  **Sentir ensemble**

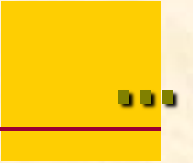
Elle concerne tous les mécanismes, phénomènes et processus qui régissent la vie d'un groupe sur les plans social et psychologique (affinités, émotions, enjeux, valeurs, représentations individuelles et collectives).

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

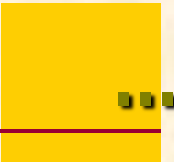
- Lorsque la taille d'un groupe augmente la contribution individuelle diminue (la production croît cependant).
- Cette baisse est en partie due à la déperdition d'investissement de chacun lorsque croît le nombre de participants, «paresse sociale »



Dynamique interactionnelle

Les rôles

Les rôles dans un groupe

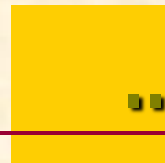


Les individus choisissent des comportements qui vont déterminer la dynamique de leur groupe. Ces comportements se construisent à partir de deux critères:

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

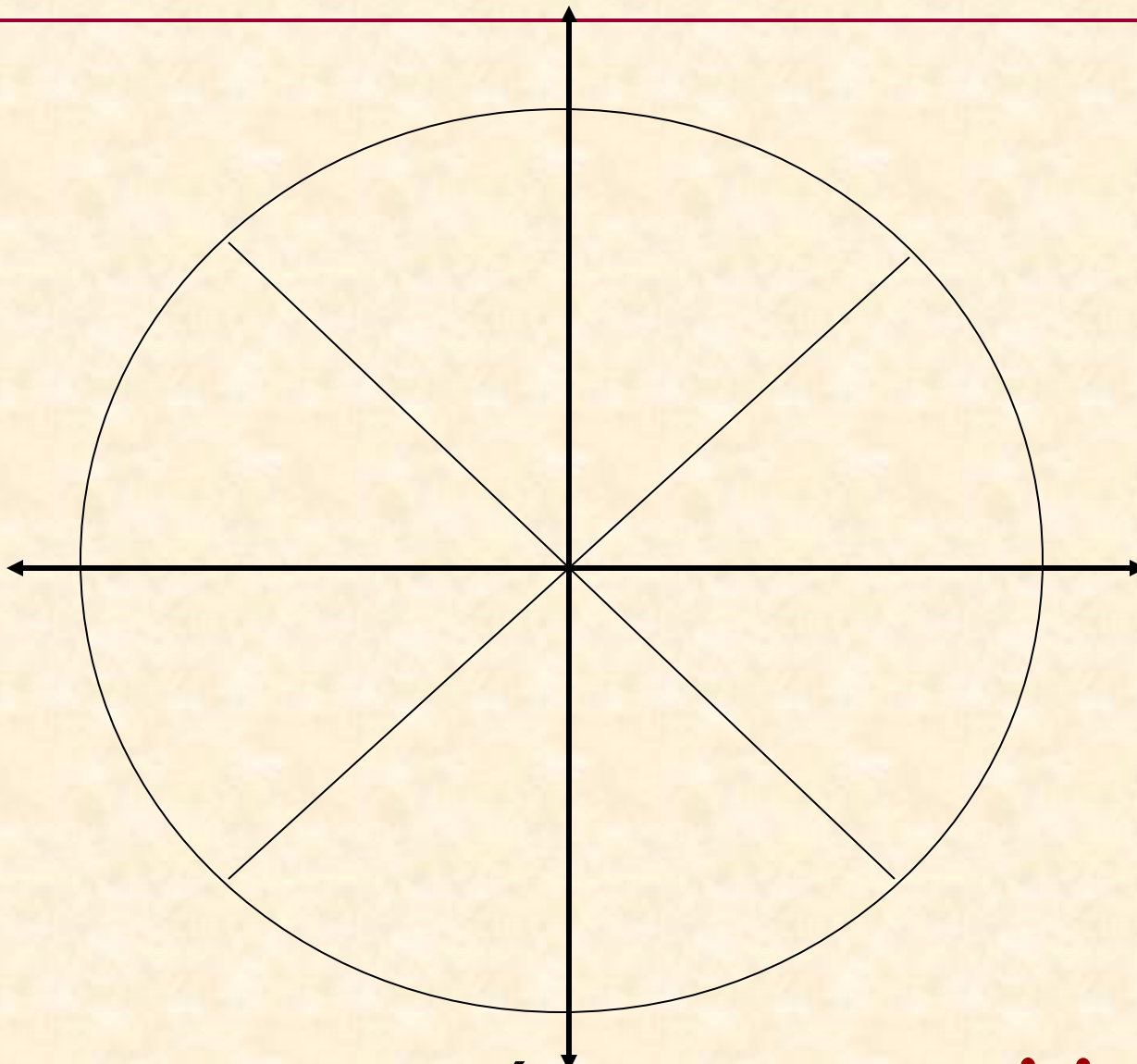
Chacun des groupes est donc le siège d'interactions multiples et variables.

Proactif



Contre

Avec



Réactif

Proactif

Faisons ceci, faisons cela...

J'ai une meilleure idée pour y arriver

Prenons la bête par les cornes (bon sang)

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

Contre

Avec

Oui, bien sur
Pas d'objection pour moi

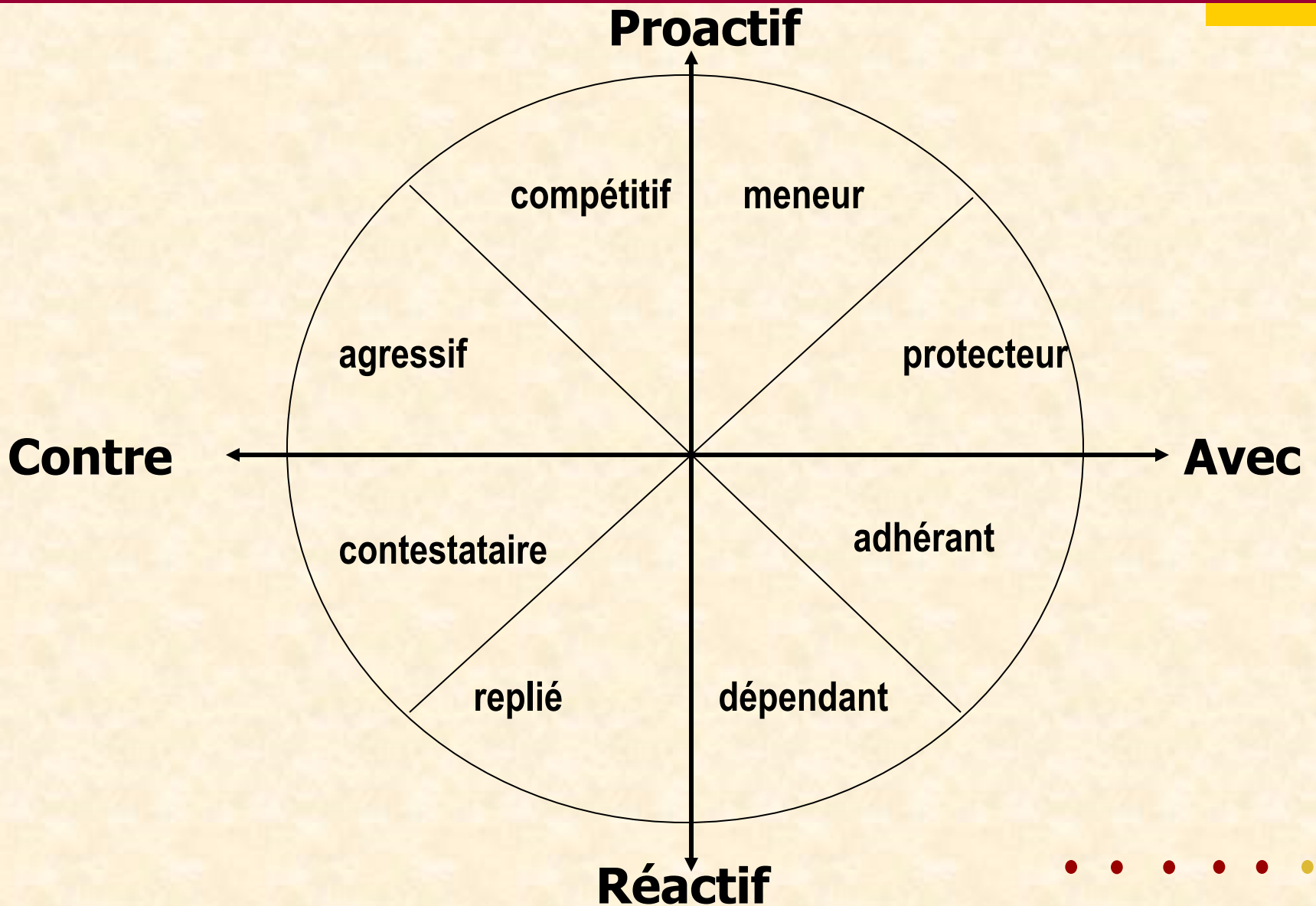
Tu es certain que Cela va marcher?
Non! Pas encore
Toi....

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

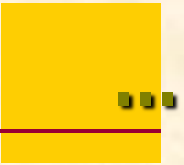
Réactif

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

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?

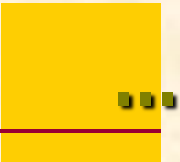
Quels bénéfices et quels inconvénients les autres ont-ils de sa position?

Quels bénéfices et inconvénients les autres auraient-ils si 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.

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

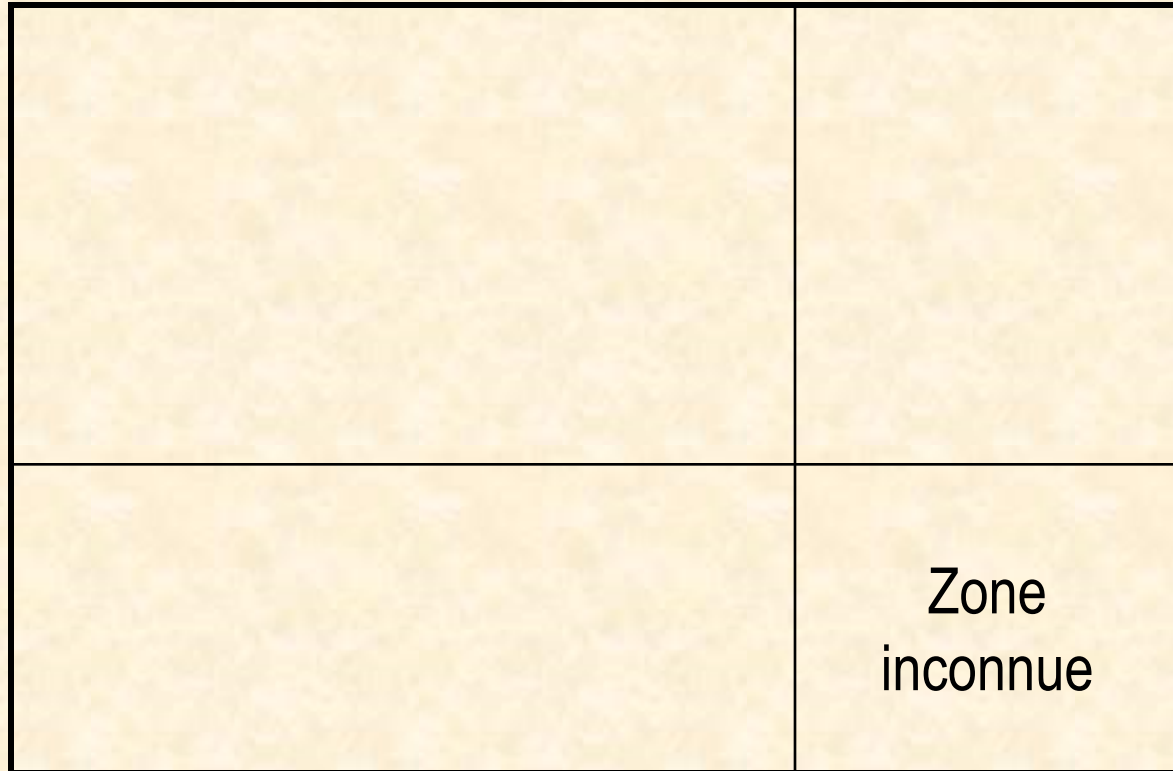
Inconnue



Axe de la connaissance de soi

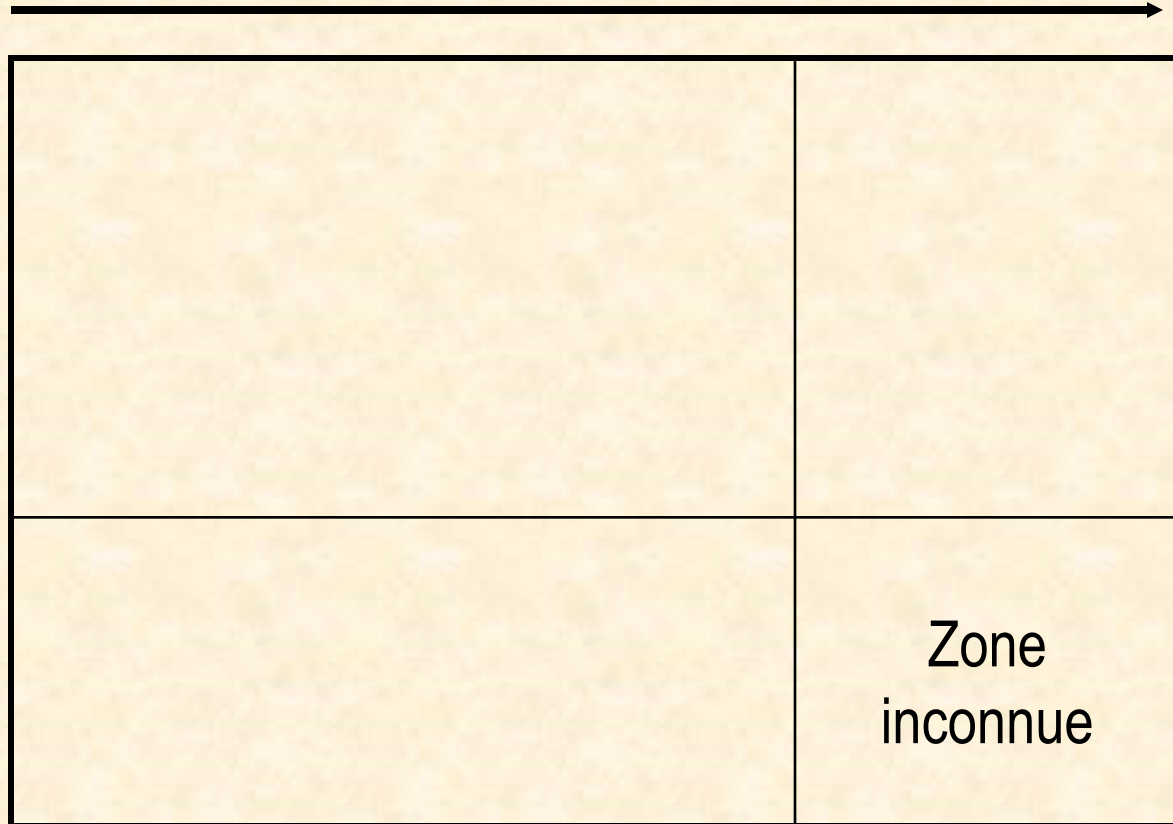


**Axe de la
révélation
de soi**





Je demande feed back

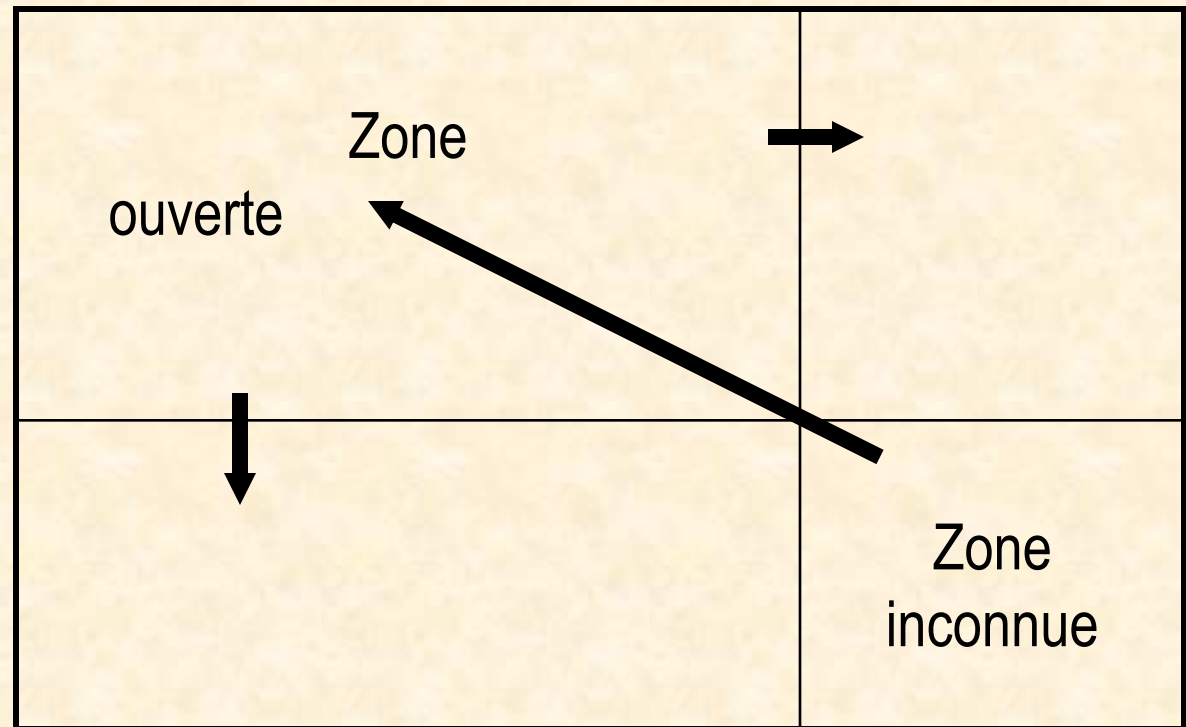


**Je donne
feed back**

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...

Par équipe: Choisissez une couleur



Un choix à priori

L 'objectif: obtenir deux scores positifs

Le score positif le plus élevé emporte la cagnotte

10 tours un après l 'autre

2 possibilités de se rencontrer: après les tours 4 et 8

Lors des tours 9 et 10, les scores sont doublés

Matrice des points :



Equipe Bleue

X

Y

A

3

6

3

-6

B

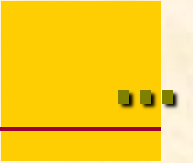
-6

-3

6

-3

Equipe Rouge



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

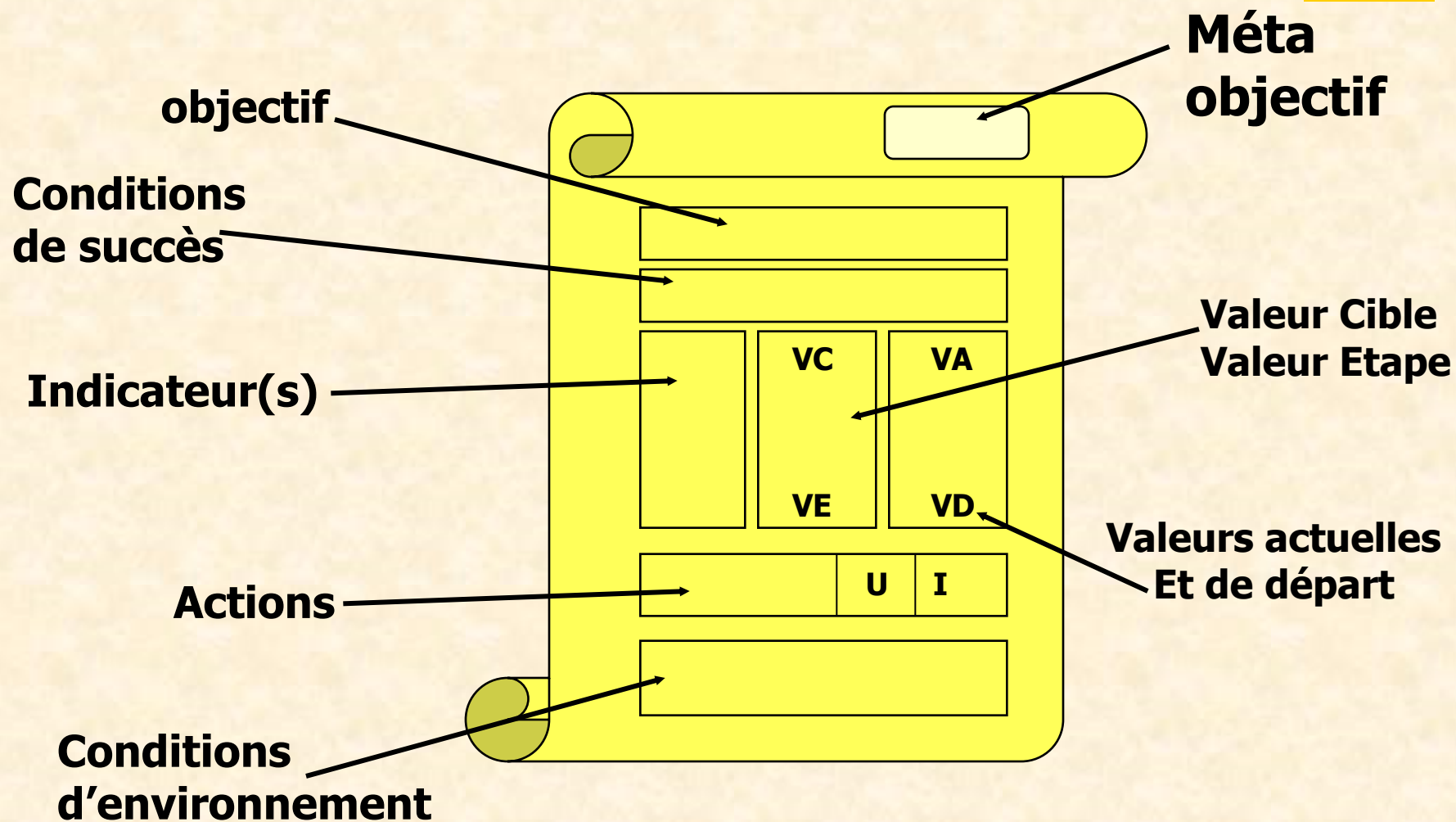
Du point de vue
du
développement
organisationnel

Tableaux de bord prospectifs

Axe client	■ 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	■ Obtenir des fonds de sources autres que la ville
Axe des processus internes	■ 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	■ 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

Les tableaux de bord

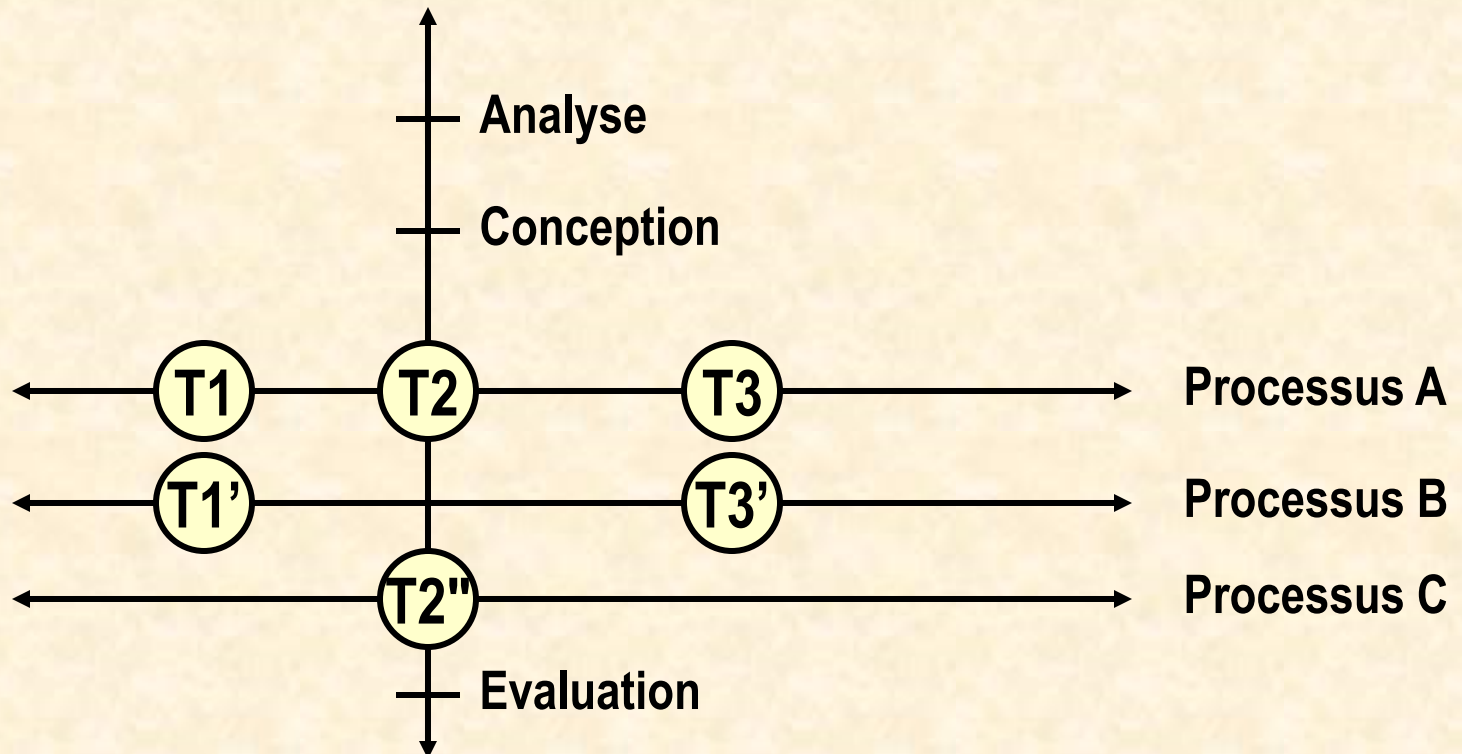


La spécialisation du travail



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 ?

Définition des charges de travail

Elle varie en fonction des paramètres suivants

- Spécialisation - polyvalence
- Pénibilité objective (liée 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

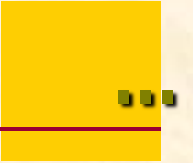
Comment la mesurer?

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

TABLEAU DES COMPETENCES DE L'EQUIPE OU DU GROUPE PROJET

PIERRE	■	■	▣	■	■		■	■	▣
LAURE	□	▣				■		▣	▣
THINAV	■		□	■					
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 !

Inform
S'informer
Décider
Débattre
(Négociateur)
(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 ? QQOQCP**
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

Métablan

Diagramme en arrêtes de poisson

Compte rendu

« Reste à faire »

Ordre du jour

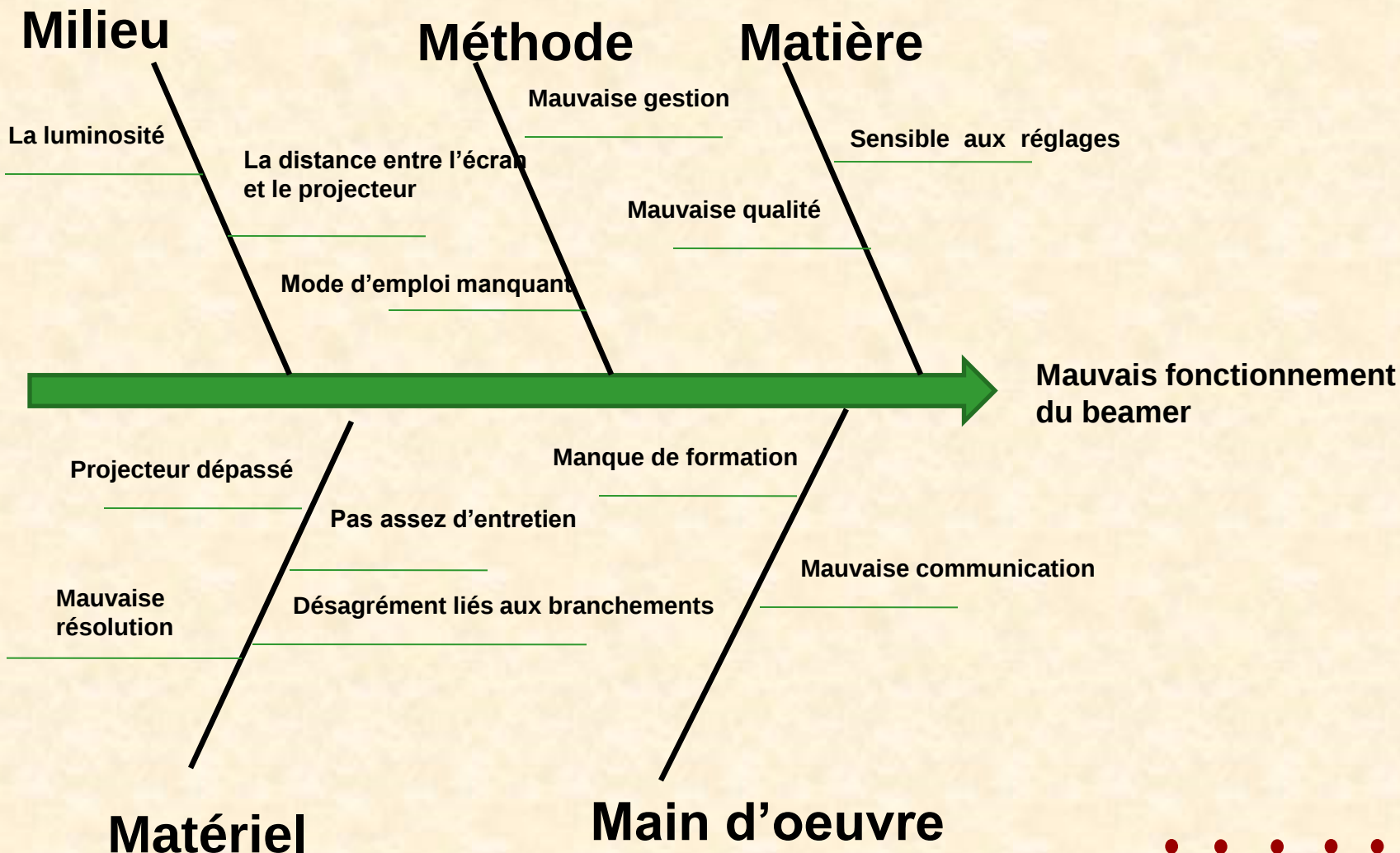
...

Tableau papier

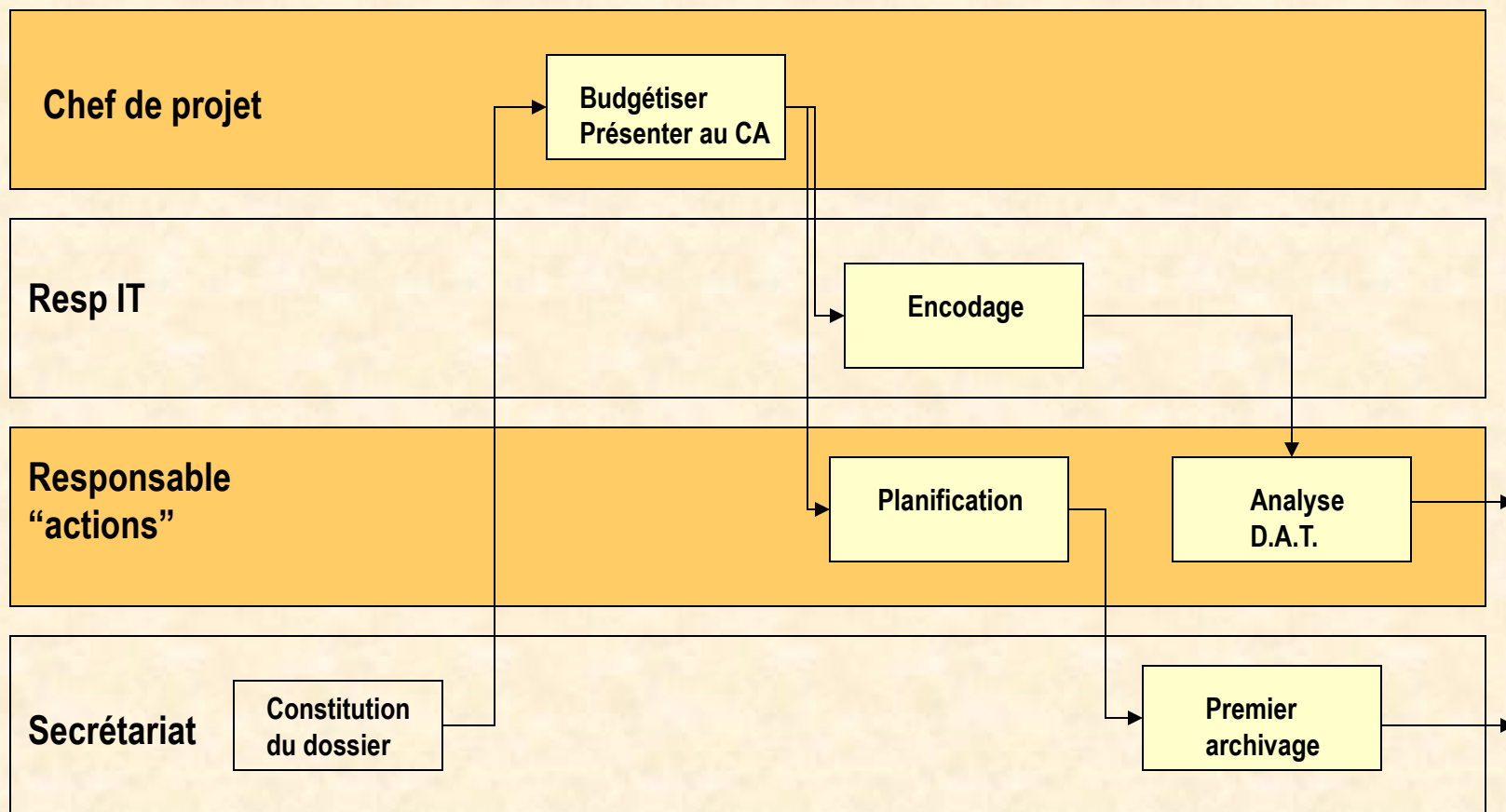
projecteur LCD

distribution de documents

Ishikawa exemple concret



Modélisation des tâches



Gantt / planification

Titre A1=...

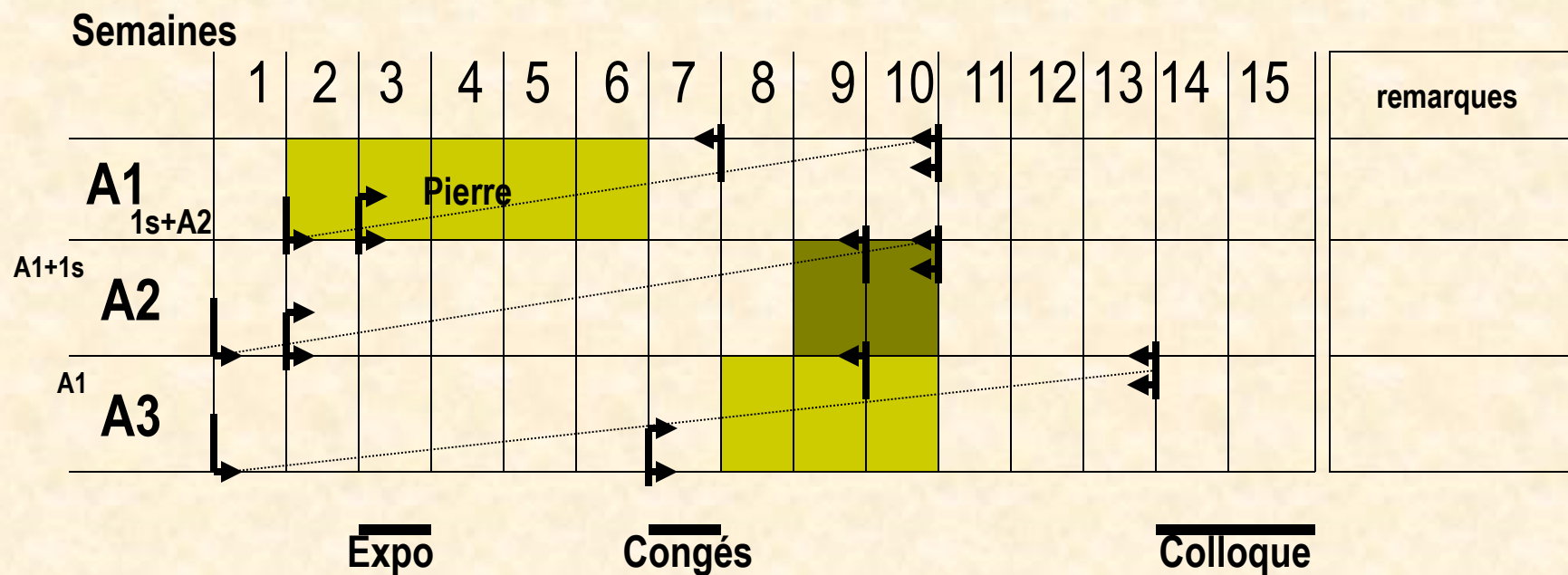
Durée: 5 semaines

└─ Début au plus tôt

└─ Début au plus tard

└─ Fin au plus tôt

└─ Fin au plus tard



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