

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde » Gandhi

Management d'équipe niveau 1



Patrick NOGRET
SKEMA - ESC

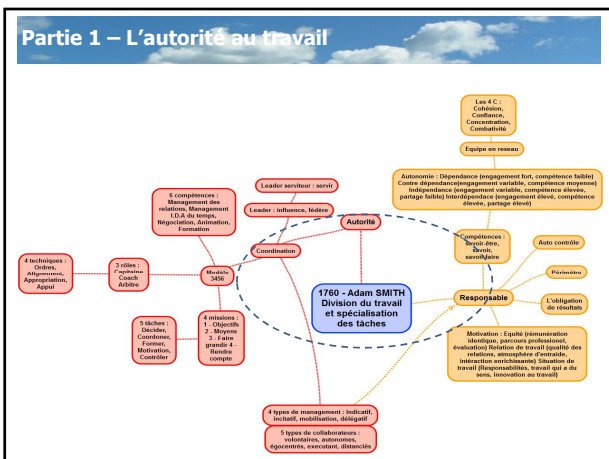
Patrick NOGRET 1 Arcolia

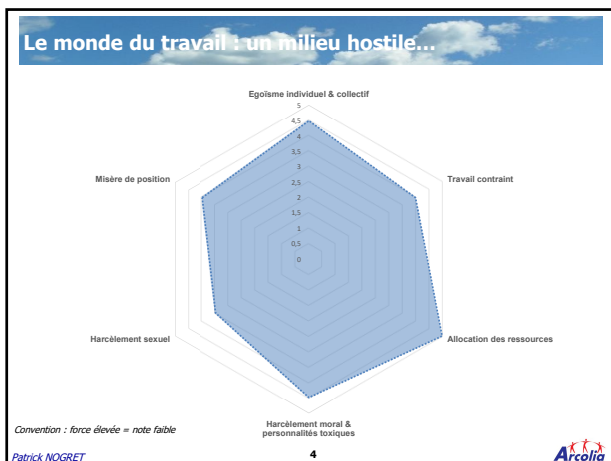
Management d'équipe niveau 1

- 1 - L'autorité au travail
- 2 - La fonction de manager d'équipe
- 3 - Les bases du team building
- 4 - Les techniques pour mobiliser votre équipe



Patrick NOGRET 2





Le monde du travail : un milieu hostile...

- ① Egoïsme individuel ou collectif
- ② Travail contraint dépendant pour sa réalisation d'autres collaborateurs :
Exemple : un formateur et les apprenants doivent se retrouver en même temps pour une formation à réaliser.
- ③ Allocation des ressources
- ④ Harcèlement moral & personnalités toxiques au travail
- ⑤ Harcèlement sexuel au travail
- ⑥ Misère de position : Il s'agit d'une forme moderne de misère, une « *misère de position* », dans laquelle les aspirations légitimes de tout individu au bonheur et à l'épanouissement personnel, se heurtent sans cesse à des contraintes et des lois qui lui échappent : cette violence cachée est produite à travers « *les verdicts du marché scolaire* », « *les contraintes impitoyables du marché du travail ou du logement* », « *les agressions insidieuses de la vie professionnelle* »...

Patrick NOGRET

Arcolia

Partie 1 – L'autorité au travail

- 1 - L'autorité, pierre angulaire du management
- 2 - Les concepts utiles pour manager une équipe
- 3 - La variation de l'importance du management
- 4 - Conclusion de la première partie

Patrick NOGRET

Arcolia

1- L'autorité, pierre angulaire du management

- 1.1 - Définitions de « Autorité »
- 1.2 – L'autorité est une réalité omniprésente
- 1.3 - L'autorité est nécessaire quelque soit l'organisation
- 1.4 - La dimension symbolique de l'autorité



Patrick NOGRET

7

Arcolia

1- L'autorité, pierre angulaire du management



1.1 - Définition de Autorité :

Etymologie de « Autorité » :

Vient du latin *augere* : augmenter.

L'autorité est une opération un peu mystérieuse qui augmente :

- le pouvoir : *un jeune chef se transforme en grand dirigeant*
- ou la portée d'un argument : *un argument d'autorité a plus de poids que les autres arguments*

Larousse : Pouvoir de commander, de prendre des décisions et de se faire obéir. **Capacité d'exercer un pouvoir** et de le faire respecter par les autres. *Fait référence au pouvoir hiérarchique.*

Dictionnaire de psychologie : **Influence potentielle sur vos collaborateurs**. Cette influence s'exerce sur leurs pensées, leurs attitudes, leur comportement, leurs émotions et leur expression ».

Fait référence au leadership.

Patrick NOGRET

8

Arcolia

1- L'autorité, pierre angulaire du management

1.2 – L'autorité est une réalité omniprésente :

Les 4 sources de l'autorité (*) :

- Autorité basée sur la **hiérarchie** : celui qui est le chef
- Autorité basée sur la **compétence** : celui qui trouve comment faire
- Autorité basée sur l'**expertise** : celui qui connaît un domaine précis
- Autorité basée sur l'**exemplarité** : celui qui travaille bien

(*) Yves ENREGLE, *du conflit à la motivation*, édition D'organisation, 1985

Pouvoir & autorité : 2 concepts alternatifs.

- Il peut y avoir **du pouvoir** (hiérarchique) sans autorité.

Par exemple l'autoritarisme d'un « Petit Chef » que l'on subit.

- De même il peut y avoir **de l'autorité** sans pouvoir.

Par exemple les conseils avisés d'un collaborateur expérimenté que l'on écoute.

Patrick NOGRET

9

Arcolia

1.2 – L'autorité est une réalité omniprésente



L'autorité se distingue du pouvoir :

- L'exercice de l'autorité :
 - L'autorité désigne un certain pouvoir reconnu comme **légitime** :
« Il a de l'autorité » \neq concept de leadership (autorité par influence)
 - L'autorité dans le domaine professionnel ou scientifique lorsque les compétences sont reconnues :
« Il fait autorité » \neq concept de référent (autorité par expertise)
 - L'autorité se distingue de :
 - la contrainte par la force (coercition), qu'elle permet d'éviter.
 - l'argumentation rationnelle (explication), qu'elle dépasse.
- Quand cela est nécessaire, l'autorité n'a besoin ni d'imposer ni d'expliquer.

1.2 – L'autorité est une réalité omniprésente



Un équilibre est à rechercher en permanence :

- Il n'est pas possible **de feindre** que l'autorité n'existe pas.
- Mais il n'est pas nécessaire **d'être autoritaire** pour exercer son autorité.



En 2018, l'autorité sous-tend **la participation** et **l'engagement** des collaborateurs :

- Le manager commande par adhésion (consultation, comité de pilotage, gestion participative)
- L'autorité n'est accordée au Chef que si son comportement est **vertueux**.

« Il n'y a pas d'autorité sans exemplarité » François Fillon
Discours de Toulouse du 2 novembre 2016.

1- L'autorité, pierre angulaire du management



1.3 - L'autorité est nécessaire quel que soit le type d'organisation :



Adam Smith (1723 – 1790) au XVIII^{ème} siècle, dans son ouvrage « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations » décrit la **spécialisation du travail** dans un atelier d'épingles.

À cette époque, un Maître forgeron peut produire 100 épingles par jour.
Grâce à **la division du travail**, 10 ouvriers non spécialisés, effectuant chacun une tâche précise, vont réussir à produire 48.000 épingles par jour.

Il en déduit que **la division du travail augmente la productivité** car elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier, évite les pertes de temps ordinairement liés aux changements de postes et stimule l'apparition d'inventions et de machines susceptibles de réduire les tâches sans valeur effectuées jusqu'à présent par une main d'œuvre nombreuse.

1.3 - L'autorité est nécessaire



- Définition de la spécialisation du travail :

C'est une composante de la structure organisationnelle selon laquelle un individu effectue **une étape d'une activité** et non la tâche entière.

Exemple des vendanges en Beaujolais avec des ouvriers agricoles (journaliers non spécialisés) qui coupent les grappes, ceux qui portent la hotte à raisin sur leur dos vers la remorque et celui qui conduit la remorque à la coopérative.

Un homme, une mission !



Patrick NOGRET

13



1.3 - L'autorité est nécessaire



Nécessité d'une autorité pour coordonner

- Le principe de la coordination des activités :

Le principe de coordination vise à **unifier** et **rendre cohérente** entre elles les activités nées de la division du travail.

- Ce principe est **complémentaire** de la division du travail : il cherche à synchroniser les activités des différentes parties pour qu'elles forment un tout et rendent possible l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'autorité s'appuie sur **le lien de subordination** généré par le contrat de travail entre le collaborateur et l'entreprise.

- **Le principe de coordination** se traduit par 2 questions :

- ① Comment faire communiquer les différents collaborateurs entre eux ?
- ② Comment hiérarchiser et mettre en ordre les différentes activités ?

Patrick NOGRET

14



1.3 - L'autorité est nécessaire



Elle n'est pas définitive (limite temporelle) :

- **Elle est donnée**, ce qui lui confère sa légitimité :

Exemple : élection, cooptation, nomination.

- **Elle peut être reprise** :

Exemple : désaveu, réorganisation, réélection.



L'autorité génère **le commandement** :

- Etymologie : du latin **cum mandare** = placer sa confiance dans un collaborateur pour réaliser un travail ou une mission.

Que l'on retrouve dans « mandataire » et « lettre recommandée »

- Rien à voir avec **donner des ordres**.

Patrick NOGRET

15



1.3 - L'autorité est nécessaire

La discipline :



– Définition :

Ensemble de lois, d'obligations qui régissent une collectivité, une équipe et destinées à y faire régner l'ordre. Règlement : se plier à la discipline.

– Remarques :

- Elle est une façon adaptée de **faire cohabiter des collaborateurs** dans une organisation où le travail est divisé.
- Manière rigoureuse de **participer aux résultats** de l'équipe

– La discipline peut être obtenue :

- **Par adhésion** : les collaborateurs « jouent le jeu » pour améliorer les résultats de l'équipe (*règles de conduite parce qu'ils le veulent bien*).
- **Par coercition** : le chef affirme son autorité en soumettant l'équipe à l'obéissance aux règles (voir *Clovis roi des Francs*)

16



1 - L'autorité, pierre angulaire du management



1.4 - La dimension symbolique de l'autorité :



Variable selon la culture d'origine de chacun (Europe à 35...)



Forte pour les Français

– du fait de notre Histoire centralisatrice :

Construction de la France à partir d'un point central : l'Ile de France.

Politiquement, victoire permanente des Jacobins sur les Girondins

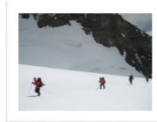
– de notre mode d'éducation :

école gratuite et obligatoire, tutelle de l'Etat sur les programmes, Service militaire pour les garçons jusqu'à un passé récent

« Le management
autocratique à la
française »

Patrick NOGRET

17



2 – Les concepts utiles pour manager une équipe



2.1 – Management



2.2 – La responsabilité et sa régulation par la subsidiarité



2.3 – L'altruisme versus l'égoïsme et les styles de réciprocité



2.4 – Le leadership et le « Servant Leader »



2.5 - La performance durable



Patrick NOGRET

18



2 – Les concepts utiles pour manager une équipe



2.1 - Management (mot « valise »)

Mesnage : désigne l'économie domestique, l'ordre et la dépense des champs. (*Olivier de Serre agronome 1600*)

- Racine latine « manu agere » qui veut dire **guider par la main**. Parenté avec l'italien du XVI^{ème} siècle « maneggiare » pour manier. Diriger.
- Mot anglais du milieu du XIX^{ème} siècle, venant lui-même de l'ancien français mesnager (= *gérer*).

Actuellement : Techniques de direction de l'entreprise...mais aussi gestion des hommes et **commandement** (du latin cum mandare = donner mission).



Olivier de Serres (1539 - 2 juillet 1619) est un agronome français, protestant actif et auteur d'un vaste traité, **le Théâtre d'Agriculture et mesnage des champs**, qui connut 19 rééditions de 1600 à 1675. Il fut l'un des premiers à étudier de manière scientifique les techniques agricoles et à en rechercher l'amélioration par l'expérimentation. De ce point de vue, il est généralement considéré comme le père de l'agronomie française.



2.1 - Management



Manager (verbe)



- Définition de Philippe Zarifian (sociologue) :
« C'est initier la mise en mouvement d'êtres humains, porteurs d'intelligence, de capacité d'initiative, de sens de l'engagement, du goût d'être les auteurs de leurs propres actes ».
- Constat d'Antoine de Saint Exupéry :
« Pour bien commander les hommes, il faut les aimer. »



20



Patrick NOGRET

2 – Les concepts utiles pour manager une équipe



2.2 – La responsabilité et sa régulation par la subsidiarité :

Définition de la responsabilité : Capacité à prendre une décision, **sans en référer au préalable** à une autorité supérieure.

- ① « ce que je peux faire » : fait référence **au pouvoir de prendre des décisions** dans le cadre de la mission confiée.
- ② « ce que je dois réussir » : rappelle **l'obligation de résultat attendu** dans le cadre de la division du travail au sein de l'entreprise.

TOUS RESPONSABLES

- Qui est responsable ?
- Zinedine Zidane : « je suis le responsable »



Patrick NOGRET

21

2 – Les concepts utiles pour manager une équipe

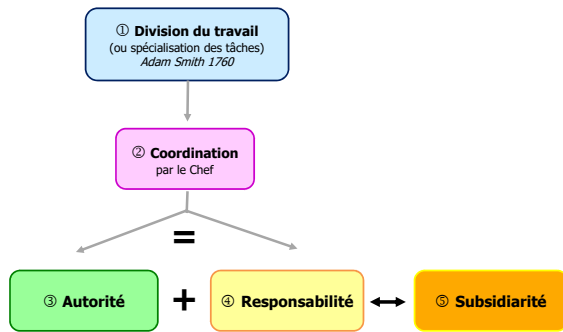


Schéma Les concepts de base de l'organisation du travail dans les entreprises

Patrick NOGRET

22

Arcolia

2.2 – La responsabilité et sa régulation par la subsidiarité



Définition de la subsidiarité en management :

- Le concept de subsidiarité considère que :
 - Toute responsabilité doit être assumée **par le collaborateur directement confronté au problème à résoudre**.
 - Le manager n'intervient que si la réponse à fournir **dépasse les capacités du collaborateur concerné**.
- Cette notion vise à responsabiliser chacun à son poste dans le fonctionnement général de l'entreprise :
 - Dans ce but, le collaborateur a « **a priori** » le **pouvoir de décider de tout**^(*), à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur (les définitions de fonction ne sont pas limitatives).
 - Cela conduit à **préciser uniquement les décisions à prendre par le manager**.

(*) A l'inverse, dans un contrat de délégation, ce sont les décisions que le collaborateur est autorisé à prendre qui sont précisées.

Patrick NOGRET

23

Arcolia

Définition de la subsidiarité en management



- Les 3 principes qui sont la base de la subsidiarité en management :
 - Le principe de compétence** : un manager s'interdit toute tâche que peut accomplir son collaborateur par lui-même. Il s'agit là de ne priver le collaborateur ni de travail, ni de dignité (reconnaissance de son rôle).
 - Le principe de secours** : un manager a le devoir de s'acquitter des tâches que son collaborateur n'arrive pas à réaliser seul. L'idée est que chacun assume ses responsabilités et s'acquitte de la tâche qui lui a été confiée en fonction de ses capacités.
 - Le principe de suppléance** : un collaborateur s'interdit de se décharger des tâches qui lui reviennent en propre et qu'il est très capable de faire (pas de « Monkey Management »).



Préambule à
« l'Entreprise
Linéaire »

Remarque : le concept de la subsidiarité en management est capital, car il est destiné à donner à chaque collaborateur sa dignité au travail. Il n'est pas qu'un simple employé **mais un codécideur**.

Patrick NOGRET

24

Arcolia

Définition de la subsidiarité en management

- **Liberté de parole** : liberté d'expression, liberté d'opinion.
 - ✓ La liberté de parole, comme toute liberté, est soumise au paradoxe que le terme « liberté » porte dans sa définition comme principe à double face : « *je peux* » et en parallèle « *l'autre peut* » également.
 - ✓ En France, la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 reprend ce droit fondamental, qui relève de valeurs aussi bien laïques que démocratiques. Libérés de l'emprise monarchique, les français veulent s'émanciper de l'oppression qu'ils ont connue. Ils veulent pouvoir parler, s'exprimer, et faire connaître leurs opinions sans restriction. C'est ainsi que **l'article 11** de la déclaration dispose que « tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement ».
 - ✓ Aujourd'hui, la liberté d'expression est une liberté fondamentale, un des piliers de la démocratie. A ce titre, elle est garantie par la Convention européenne des droits de l'homme (article 10).



Patrick NOGRET

25

Arcolia

Définition de la subsidiarité en management

- **Liberté de parole (suite)**
 - ✓ Cette liberté est d'autant plus complexe qu'elle porte sur plusieurs éléments engagés par l'acte de parole : Elle concerne simultanément les conditions de l'expression (où, quand, avec qui...) et sa substance (de quoi, jusqu'où...).
 - ✓ Dans un monde où tout est dit quel que soit le moment, et conscient de ce paradoxe et de cette complexité intrinsèque à la liberté de parole, il est essentiel de proposer un accompagnement à son appropriation :
 - se sentir « un être pensant » capable de donner des jugements de valeur sur le monde
 - prendre conscience que sa parole a de la valeur
 - intégrer les règles du « travailler ensemble » en comprenant que si les règles peuvent être discutées, elles restent cependant le fondement de la vie en équipe.



26

Arcolia

2.3 – L'altruisme / L'égoïsme & les styles de réciprocité



L'égoïsme :

- Définition : disposition de caractère qui pousse une personne à s'intéresser uniquement à ses propres intérêts, sans prendre en compte les nécessités d'autrui.
- L'égoïsme est souvent associé à une absence d'empathie, à de l'insouciance vis-à-vis des autres, à un non-respect d'autrui. *Synonymes : TPMG, freerider.*
- L'égoïsme se distingue de l'**égoïsme**, tendance à ramener tout à soi, à se sentir le centre du monde, à ne concevoir le monde que de son seul point de vue. Il est possible mais difficile d'être égoïste sans être égoïste, car la vision du monde égoïste conduit tout droit à des comportements égoïstes.
 - L'égoïsme, qui ne considère que ses intérêts personnels, se distingue également de l'**individualisme**, qui considère les droits, les intérêts et la valeur des individus (et non le sien uniquement) et privilégie leur autonomie.



Patrick NOGRET

27

Arcolia

2.3 – L'altruisme / l'égoïsme & les styles de réciprocité



L'altruisme :



- Définition : Disposition qui pousse une personne à **s'intéresser aux autres**, à se montrer généreux et désintéressé, sans espoir de retour.

L'altruisme est un terme employé pour décrire un comportement caractérisé par des actes **n'ayant pas d'avantages apparents** pour l'individu qui les exécute, mais qui **sont bénéfiques** à d'autres individus.

- Le manager, dans son activité **au service de l'équipe** fait preuve d'une forme d'altruisme.



Patrick NOGRET

28



2.3 – L'altruisme / l'égoïsme & les styles de réciprocité



L'altruisme (suite) :

- Selon Matthieu Ricard , nous ne sommes pas des êtres égoïstes mais par le seul désir de maximiser notre intérêt.

Nous pouvons changer notre manière d'être et **coopérer davantage**, non seulement à un niveau individuel mais aussi au niveau collectif.

Cf Matthieu Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme, la Force de la bienveillance* Septembre 2013



Patrick NOGRET

29



2.3 – L'altruisme / l'égoïsme & les styles de réciprocité



Les styles de réciprocité : (Adam M. Grant, Wharton School de

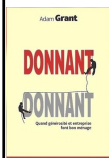
l'Université de Pennsylvanie, auteur de « *Donnant donnant, quand générosité et entreprise font bon ménage* » Editions Pearson 2013).

- Le Preneur (Taker) : il voit dans chaque interaction une opportunité de servir ses propres intérêts.

- **Il cherche à recevoir sans avoir à donner en retour :**

- ✓ Il se caractérise par le fait qu'il **aime plus recevoir que donner** (profil « Moi je +++ » ou « Me, myself and I »)
- ✓ Il fait pencher la balance de la réciprocité en sa faveur en faisant passer son propre intérêt avant les besoins des autres.
- ✓ Il se sert mais n' imagine pas devoir servir.

- En général il n'est ni méchant, ni sans pitié, mais simplement prudent et auto-protecteur : « *Si je ne veille pas à mes propres intérêts, personne ne le fera à ma place.* »



Patrick NOGRET

30



Le Preneur (Taker)

– Indices révélateurs de Preneur :

- Formule sa demande comme si l'aide des autres était un dû.
- Use jusqu'à la corde ceux qui répondent positivement une première fois.
- S'attribue le mérite en cas de succès et rejette la faute sur les autres en cas d'échec.
- Lèche les bottes des uns et rabaisse les autres.
- Se montre agréable uniquement pour demander une faveur.
- Se montre plaisant avec une personne puis la poignarde dans le dos.
- Fait des promesses exagérées et ne les tient que partiellement.



Patrick NOGRET

31



Le Preneur (Taker)

– Paroles de Preneur :

- Pour montrer ce qui est important de son point de vue :
« Je suis très intéressé par ce projet. »
« Ce qui compte pour moi, c'est que les délais soient tenus. »
« Mes enfants m'adorent et je les adore ! »
- Pour répondre à ses propres besoins :
« J'ai pensé à t'associer à ce projet : tu feras le suivi administratif, c'est là que tu es le meilleur. »
« Si quelqu'un a le planning de la semaine, je suis preneur. »
- Pour se protéger de toute demande qui pourrait l'impliquer :
« Je ne sais pas, cela va être un peu compliqué... »
« As-tu demandé à Pierre, il est très bien informé. »

Si le preneur est un manager, nous parlerons de manager

« anesthésiste »

32

Patrick NOGRET



Les styles de réciprocité

– Le Donneur (Giver) :

- **Il donne sans attendre d'avoir reçu un quelconque avantage :**

✓ Le donneur s'efforce d'être généreux de son temps, de son énergie, de son savoir, de ses compétences, de ses idées et de ses relations.

✓ Il fait pencher la balance de la réciprocité en faveur des autres, car **il préfère donner plus que ce qu'il obtient.**

- Le donneur peut être agréable et ou désagréable (critique).
- Le Donneur, centré sur autrui, **se préoccupe davantage des besoins des autres** et de ce qu'il peut leur apporter.

A ce titre un manager doit être Donneur (cf « Leaders eat last » de Simon Sinek). Par opposition le Preneur, très autocentré, évalue en permanence ce que les autres peuvent lui apporter.

33

Patrick NOGRET



Les styles de réciprocité

– L'Équilibreur (Equalizer) :

• **L'Équilibreur cherche l'équilibre entre donner et prendre :**

- ✓ Il donne seulement à hauteur de ce qu'il reçoit : « je fais quelque chose pour vous et vous pour moi ».
- ✓ L'Équilibreur agit en fonction d'un esprit d'équité. Lorsqu'il aide les autres, il se protège en cherchant à ce qu'on lui retourne la pareille, mais pas de manière comptable.

• Dans **les relations familiales**, la plupart des personnes se comportent avec leurs proches comme des Donneurs.

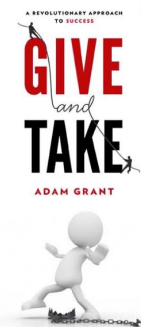
Alors que **dans un contexte professionnel** un certain équilibre s'installe. Il n'y a pas forcément de donneurs et de preneurs purs.

Patrick NOGRET

34

Arcolia

2.3 – L'altruisme / l'égoïsme & les styles de réciprocité



Donneur versus Preneur :

- Souvent le Donneur se sacrifie et il améliore le fonctionnement de l'équipe :
 - ✓ Il passe du temps à essayer d'aider les autres et à améliorer l'équipe puis il en souffre, malheureusement, car **la relation est rarement réciproque**.
 - ✓ Contre toute attente, les enquêtes montrent que ce sont les Donneurs qui s'en sortent le moins bien dans tous les métiers.
- Contrairement aux préjugés, le Preneur n'est pas celui qui s'en sort le mieux. Souvent il s'élève vite, mais il échoue aussi vite dans son travail dès qu'il est repéré par les Équilibreurs.

Patrick NOGRET

35

Arcolia

Donneur versus Preneur (suite)

• **Premier enseignement :**

Avoir conscience que les Donneurs sont des collaborateurs précieux mais, qu'en l'absence d'attention, ils s'épuisent.

Il faut donc protéger les Donneurs.

• **Second enseignement :**

Pour bâtir une équipe où les Donneurs puissent réussir, il faut **une culture où demander de l'aide est la norme** et où chacun est poussé à en demander souvent (**encourager le partage**).

- ✓ Demander de l'aide est important pour protéger la réussite et le bien-être des Donneurs.
- ✓ Mais aussi pour qu'il y ait plus de Donneurs. Plus de 75% des actes de donner débutent **à la suite de demandes** d'un collègue.
- ✓ Peu de collaborateurs osent demander, de peur de paraître incompetents, ou ne sachant pas à qui s'adresser et ne voulant pas mettre leurs collègues en difficulté.

Patrick NOGRET

Arcolia

Le Donneur (Giver)

Les 7 gestes pour une générosité durable :

- ① Classez par ordre de priorité, les demandes d'aide qui vous sont adressées : acceptez celles qui importent le plus et refusez quand il le faut.
- ② Donnez selon vos intérêts et à vos compétences, pour économiser votre énergie et délivrer une meilleure valeur ajoutée.
- ③ Répartissez les tâches de façon équitable. Transmettez des demandes à d'autres personnes quand vous n'avez ni le temps ni les compétences pour répondre.
- ④ Mettez la prise en compte de vos besoins en premier.
Vous aiderez plus efficacement les autres si vous ne négligez pas vos propres besoins (pour éviter le burn-out de la générosité).



Patrick NOGRET

37



Les 7 gestes pour une générosité durable (suite)

- ⑤ Développez votre impact en cherchant des moyens d'aider plusieurs personnes par un seul acte de générosité.
- ⑥ Regroupez vos actes de générosité sur un créneau spécifique ou une journée dédiée, plutôt que de les parsemer dans le temps. Vous serez ainsi plus efficace – et plus concentré.
- ⑦ Apprenez à identifier les preneurs, et évitez-les sans concessions.
Ils pompent votre énergie et sont un obstacle à vos performances.



Patrick NOGRET

38



2.4 - Le leadership & le « Leader Serviteur »



Rappel du Leadership :



Définition :

- Capacité d'un manager à **influencer** et à **fédérer** une équipe
- Pour atteindre un **but commun**
- Dans une relation de **confiance mutuelle**
- Et pour une **durée limitée**

Le leadership implique :

- le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus,
- Mais également la **capacité à changer l'attitude** des membres du groupe, à les mobiliser et à susciter leur adhésion à des buts communs (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité).



Patrick NOGRET

39



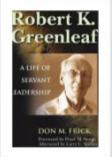
2.4 - Le Leadership & le « Leader Serviteur »

Définition du « Leader Serviteur » :

En 1970, Robert K. Greenleaf, Président de AT&T (American Telegraph & Telephone) a écrit un essai : « **The servant As Leader** ».

⚠ Le Leader Serviteur est une approche, qui encourage le dépositaire de l'autorité à aborder son activité de manager, avec comme première préoccupation **le désir de servir ses collaborateurs** pour les aider à accomplir l'objectif commun.

- Il s'agit d'un mode de management basé sur « **l'éthique de l'action et de la responsabilité partagée** », par opposition au management hiérarchique et brutal initié par « the one best way » de Frederik Winslow Taylor en 1920.
- Cela signifie que les leaders sont à l'écoute des besoins de leurs collaborateurs qu'ils sont alors prêts à défendre, satisfaire, nourrir et à leur donner des moyens de devenir eux-mêmes des leaders serveurs.



Patrick NOGRET 40 Arcolia

2.4 - Le Leadership & le « Leader Serviteur »

Il a comme priorité d'encourager, de soutenir et de permettre de révéler **le plein potentiel et les capacités optimales** de chacun de ses collaborateurs. Cela implique pour le manager en mode « servant leader » de :

- Déléguer les responsabilités** pour faire grandir ses collaborateurs.
- S'engager dans la **prise de décision collective** (management démocratique ou éclairé)

⚠ Développer votre « servant leadership » :

Pour Robert K. Greenleaf, le secret des grands managers est de **SERVIR**

- Signaler l'avenir**
- Engager les personnes et les faire grandir**
- Réinventer sans cesse**
- Valoriser les résultats et les relations**
- Incarner les valeurs**
- Réfléchir toujours**

Patrick NOGRET 41 Arcolia

2.4 - Le Leadership & le « Leader Serviteur »

Sur ce tableau vous trouverez tous les chiffres ...

Le soutien aux collaborateurs sous 4 formes :

- La qualité et la quantité des informations communiquées
- L'empathie et l'écoute lors des problèmes rencontrés
- Les ressources fournies pour bien travailler : matériels, temps etc...
- Un retour régulier sur la qualité du travail accompli (feedback)

Les 3 sources possibles de soutien :

- Le manager direct ou par substitution en cas d'absence un collègue du manager direct ou le manager n+1.
- Les collègues (4 C)
- Les services supports : ADV, Informatique, RH, Maintenance industrielle...

Un soutien jugé satisfaisant fait baisser le niveau de stress : l'action du manager a plus d'impact que celle des collègues ou celle des services supports.





Patrick NOGRET 42 Arcolia

2 – Les concepts utiles pour manager une équipe



2.5 - Performance durable :

– Définition de performance selon le Littré :
Mot d'origine anglaise qui est « employé dans le langage du turf pour indiquer le tableau des épreuves subies dans l'hippodrome par un cheval de course. » Ne l'emploie qu'au pluriel.

– Définition de performance selon Larousse :
Mot anglais venu du français ancien « performer » (= accomplir). Lui-même venu du latin perfectio (= achèvement) comme le mot perfection.



- Chiffre qui mesure le résultat obtenu par un athlète ou un cheval de course. **Résultat remarquable, exploit.**
- **Ensembles des indications chiffrées** caractérisant les possibilités optimales d'un matériel (voiture, machine outil etc...)

43



2.5 – La performance durable



L'évaluation de la performance pour être pertinent, doit appréhender :

- **L'efficacité** : L'analyse se fera en comparant les objectifs et les réalisations.

- **L'efficience** : L'analyse s'appuie sur la productivité, c'est-à-dire la comparaison entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

La performance durable s'appuiera sur l'efficience.



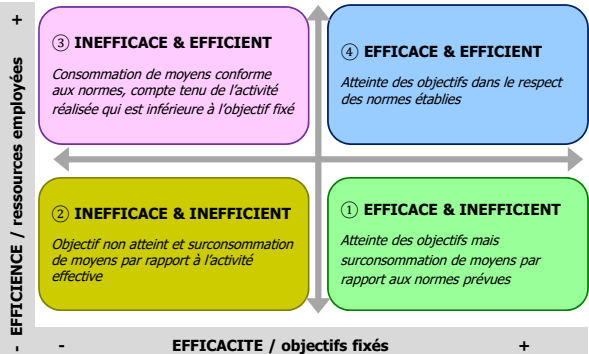
Nos ressources sont toujours limitées...alors faut pas gâcher !

Patrick NOGRET

44



Efficacité / Efficience



Patrick NOGRET

45



2.5 – La performance durable



Rendement :

- Production évaluée par rapport à une norme ou par rapport à une unité de mesure (rendement d'une terre agricole)
- Efficacité de quelqu'un dans le travail, sans préjuger des ressources consommées.



Productivité :

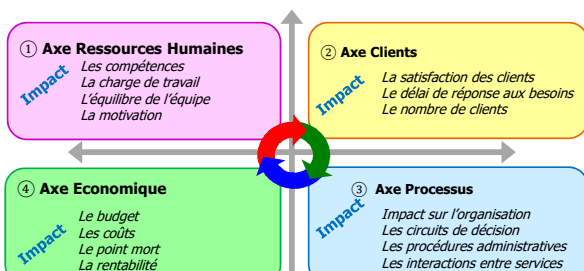
- Rapport mesurable entre une quantité produite (de biens) et les moyens (machines, matières premières) mis en œuvre pour y parvenir.

2.5 – La performance durable



Travailler sur les 4 axes de la performance :

Chaque décision prise par le manager a une incidence sur 4 axes : Il peut ainsi anticiper ses décisions et à chaque fois préparer les changements à conduire.



4 - Conclusion de la première partie



4.1 - Les objectifs du manager d'équipe :

Accroître **la performance** des équipes tout en réduisant leur niveau de stress au travail.

Développer **la capacité d'adaptation** des équipes par des structures organisationnelles flexibles s'adaptant au **changement nécessaire**.

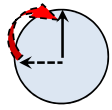
« Le passé est une lanterne qui éclaire les talons du voyageur » Confucius

Travailler **la vitesse de réaction** des équipes, aux attentes des clients et aux évolutions de votre domaine d'activité...

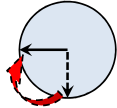
« Le monde bouge, bougez vous ! »



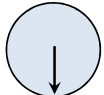
Le postulat des 3 horloges



① Quand il est **12h00** pour le marché en évolution permanente...



② Il est **9h00** pour **ma compréhension de ce marché** déjà décalée par rapport à la réalité de l'environnement...



③ Il est **6h00** pour **la structure organisationnelle** mise en place, il y a plusieurs mois voire années, par notre entreprise pour répondre aux attentes du marché quand nous nous sommes organisés.

Patrick NOGRET

49

Arcolia

4 - Conclusion de la première partie



4.2 - Quand l'entreprise traverse une période difficile...

Les missions d'encadrement se compliquent et la nature réelle des managers se révèle :

- Les instruments de motivation matériels (outils de travail, salaires, avantages en nature) ne sont plus adaptés : d'autres ressorts **d'ordre psychologique** doivent être mobilisés, en particulier les **ressources personnelles** des managers.



- **Mais tous les managers n'ont pas cette aptitude...**

« C'est quand la mer se retire, que l'on voit ceux qui nagent sans maillot »

Warren Buffett Décembre 2008



Le vrai manager montre alors son sang-froid : il encaisse les coups en préservant son équipe de **la souffrance au travail**.

« A la dureté de la crise ne doit pas s'ajouter la dureté du management »

Jean-Paul Bailly, La Banque Postale 2008

Patrick NOGRET

50

Arcolia

Bibliographie



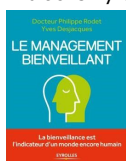
Besoin d'autorité, Lettre ouverte à ceux qui forment de futurs dirigeants, Daniel Hervouet 2017 Editions Balland



L'art du management, Monique Pierson et François Duvergé 2014 Editions AFNOR



Le Management bienveillant, Docteur Philippe Rodet 2017 aux Editions Eyrolles



Patrick NOGRET

51

Arcolia

Trouver une situation

Site compagnon :

www.porot.com
<http://action.porot.com>
<http://www.porot.com/beepbeepbooks/fr>

Acheter version numérique



Patrick NOGRET 52 Arcolia

Sitographie

 www.meilleures-entreprises.fr
 www.greatplacetowork.fr
 Le tripadvisor des entreprises : www.glassdoor.fr ou .com
 <http://www.apec.fr>
 <http://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/salaire/detail/article/commercial-marketing-et-communication-les-grilles-de-salaires-2015.html>
 <http://www.haygroup.com>
 <http://www.roberthalf.fr/etude-remunerations>
 <http://www.mon-salaire.info/?qclid=CN2mjbuz8QCFaTnwgodJzIAIO>
 <http://www.mon-salaire.info/je-calcule-mon-salaire-brut-net>

Marque Employeur

e-reputation

Patrick NOGRET 53 Arcolia

Management d'équipe niveau 1

 1 - L'autorité au travail

 **2 – La fonction de manager d'équipe**

 3 – Les bases du team building

 4 – Les techniques pour mobiliser votre équipe



Patrick NOGRET 54

Partie 2 – La fonction de manager d'équipe

- 1 - La reconnaissance au sens philosophique.
- 2 - Le respect au travail
- 3 - L'influence des instincts
- 4 - Une approche dynamique : le modèle **3456**
- 5 - Un outil d'ajustement : la grille managériale de Robert Blake & Jane Mouton.
- 6 - Conclusion de la partie 2



Patrick NOGRET

55

Arcolia

1 - La reconnaissance au sens philosophique



1.1 - Définition :

Manifestation que je dois à tout être humain **de la conscience que j'ai de sa qualité et de ses droits.**

1.2 – Un concept européen :

La reconnaissance est d'abord **l'acceptation des différences des autres** :

- Devise de l'Union Européenne : « Unie dans la différence. »
- A méditer dans une Europe à 35 avec des entreprises, des collaborateurs, des fournisseurs et des clients « européens ».

C'est aussi **la manifestation de votre liberté individuelle** d'accepter une autorité. Il ne peut y avoir d'autorité consentie sans reconnaissance (acceptation du Chef). *Voir film « Accepter la différence »*

Patrick NOGRET

56

Arcolia

2 - Le respect au travail



2.1 - Définition :

Sentiment qu'impose la valeur d'une personne et qui me conduit à m'abstenir de toute action ou de tout jugement qui pourrait lui porter du tort.

2.2 - La chronologie du respect :

- ① Le respect se gagne dans l'exercice de l'autorité (*valeur de l'exemplarité*) :
« être digne de respect »
- ② **Le respect se mérite** : il n'est pas dû automatiquement, contrairement à la reconnaissance (*valeur du courage de diriger*)
- ③ Le respect contribue à **renforcer l'autorité** du manager d'équipe



Jonny Wilkinson

Attention :

- La réciprocité du respect entre 2 personnes n'est pas automatique.
- Ne pas confondre avec le respect du Code de la route ou du règlement intérieur de l'entreprise, qui signifie ne pas transgresser les règles

Patrick NOGRET

57

Arcolia

3 – L'influence des instincts

Ils ont été mis en évidence par Konrad Lorenz (Nobel 1973)

3.1 - Les instincts primaires sont présents dans notre cerveau à la naissance :

Ils sont apparus très tôt dans l'évolution. Ils correspondent à la partie ancestrale de notre cerveau.

Exemple : sensibilité à notre « périmètre de sécurité », réflexe de protection des « plus faibles » (la foule face à un policier dans le métro)

3.2 - Les instincts secondaires sont acquis par imprégnation (éducation)

- Dans les sociétés humaines ce sont **des éléments de culture** comme les règles de politesse en groupe, les bonnes manières à table etc...
- En entreprise 2 formes de comportement « secondaires » (savoir-être) :
 - La politesse : ensemble des règles de comportement collectif.
 - La galanterie : courtoisie vis-à-vis des éléments féminins de l'entreprise

Patrick NOGRET

58

Arcolia

4 – Une approche dynamique : le modèle 3.4.5.6

4.1 - Les **3** rôles du manager d'équipe

4.2 - Les **4** missions du manager d'équipe

4.3 - Les **5** tâches du manager

4.4 - Les **6** compétences du manager



Vous savez
quoi ?
J'ai une
super
équipe !

Patrick NOGRET

59

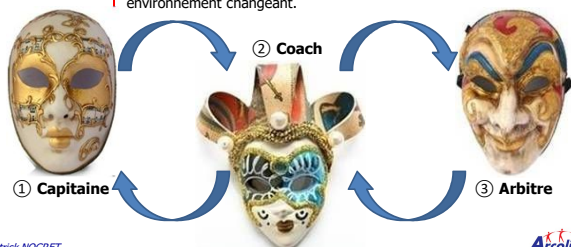
Arcolia

4.1 - Les 3 rôles du manager d'équipe



Définition d'un rôle :


- Partie d'une pièce de théâtre ou d'un film qu'un acteur doit jouer.
- Costume qu'enfile un acteur pour représenter un personnage.
- Pour un manager, état qu'il doit sélectionner pour s'adapter à un environnement changeant.



Patrick NOGRET

Arcolia

4.1 - Les 3 rôles du manager d'équipe



① **Capitaine** ... de l'équipe :

- Montre la direction à prendre (« boussole de l'équipe »)
- Insufflé l'effort à produire (« Porteur de sens »)




La bataille du pont d'Arcole le 15 novembre 1796
Par Horace VERNET 1826



Patrick NOGRET

61

Arcolia

Il rappelle la direction à prendre...

4.1 - Les 3 rôles du manager d'équipe



② **Coach** ... des hommes :

- **Entraîne et motive ses hommes** en les formant et leur donnant envie (*le travail dans la joie*)
- **Amène son équipe à la victoire** en l'aidant dans son travail




Voir le film « Etes-vous capitaine ou coach ? »


Patrick NOGRET

62

Arcolia

Il accompagne...

Synthèse : Etes-vous capitaine ou coach ?

 Capitaine	Coach
• Orienté vers les résultats (9.1)	• Orienté vers les Hommes et leurs moyens (1.9)
• Souffle les réponses (« sait et dit »)	• Les solutions sont dans les personnes (« ce qui est la manière la plus efficace de les faire progresser »)
• Pas le temps (« pris par ses responsabilités »)	• Se rend disponible
• Reste sur le registre rationnel (« les faits »)	• Prend en compte la dimension irrationnelle et la part émotionnelle chez les collaborateurs

Patrick NOGRET

63

Arcolia

4.1 - Les 3 rôles du manager d'équipe



③ **Arbitre...** qui évalue :

- Les objectifs à atteindre et leur affectation
- Les moyens disponibles et leur distribution
- Les comportements ou les résultats au travail et leur approbation

Il régule et sanctionne ...



Patrick NOGRET

64

Arcolia

4.2 - Les 4 missions du manager d'équipe



Définition d'une mission :

Charge donnée au manager de faire quelque chose,
Buts et objectifs que le manager atteint,
Somme de plusieurs tâches.

- **Atteindre ses objectifs**
- **Gérer ses moyens**
temps, budgets, matériel
- **Développer ses hommes**
- **Rendre compte de ses résultats**
à son propre manager



Patrick NOGRET

65

Arcolia

4.3 - Les 5 tâches du manager d'équipe



Définition d'une tâche :

Unité de travail à faire dans un temps donné.

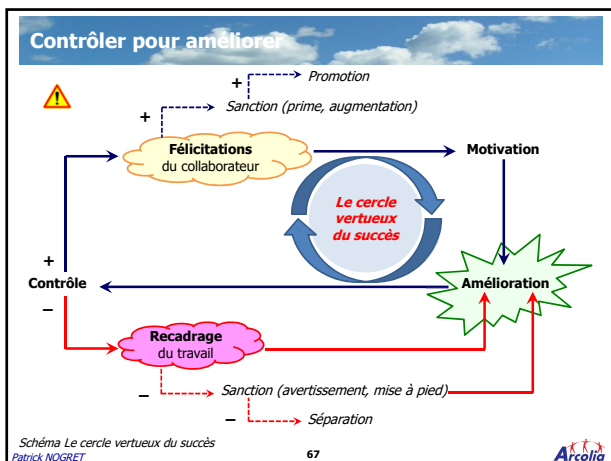
- **Décider** = vouloir...
« Là où il y a une volonté, il y a un chemin » Louis Pasteur
- **Coordonner** = faire faire ...
- **Former** = faire savoir...
- **Motiver** = donner envie de ...
- **Contrôler** = s'assurer de...

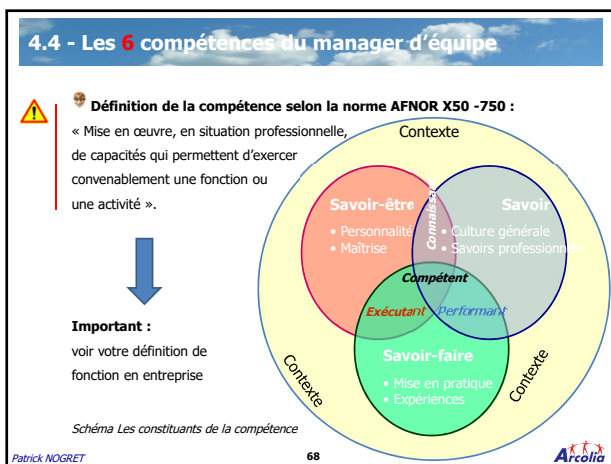
Voir le film « Manager, une force d'exemple »

Patrick NOGRET

66

Arcolia





Définition de la compétence : 3 niveaux

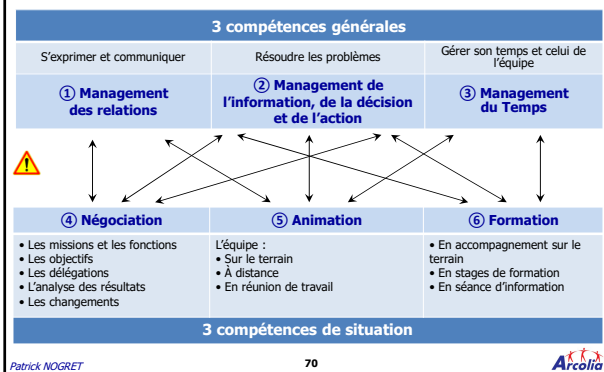
Complexité	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Savoir-Etre	Différencier, séparer, isoler, partager, accumuler, choisir, combler, accepter, répondre, écouter, contrôler, se conformer, suivre, confier, approuver, offrir, discuter, pratiquer, jouer, applaudir, acclamer, augmenter.	Améliorer sa compétence, augmenter des quantités, renoncer, spécifier, assister, aider, encourager, nier, protester, débattre, argumenter, abstraire, comparer, discuter, théoriser.	Réviser, changer, compléter, réclamer.
Savoir	Définir, décrire, associer, ordonner, retenir, nommer, noter, répéter, changer, classer, définir dans ses propres mots, expliquer, donner des exemples, traduire, appliquer, calculer, construire, pratiquer.	Analyser, évaluer, catégoriser, comparer, conclure, critiquer, poser un diagnostic différencié, assembler, composer, créer, améliorer, synthétiser.	Evaluer, argumenter, choisir, certifier, critiquer, décider, déduire, défendre, distinguer, évaluer, recommander.
Savoir-Faire	Identifier, découvrir, reconnaître, discriminer, reproduire, imiter, mimer, réaliser, démontrer.	Ajuster, appliquer, employer, utiliser, perfectionner, contrôler, synchroniser, améliorer, systématiser, réaliser d'une manière efficace.	Modifier, changer, recevoir, diversifier, interpréter, improviser, anticiper, symboliser, composer.

Patrick NOGRET

69

Arcolia

4.4 - Les 6 compétences du manager d'équipe



5 – Un outil d'ajustement : la grille managériale de Robert Blake & Jane Mouton

- 5.1 - Les études du Survey Research Center de l'Université du Michigan.
- 5.2 - Les principes de la grille managériale de Robert Blake & Jane Mouton
- 5.3 - Les formes de soutien apporté aux collaborateurs
- 5.4 - Les 4 tiers ou la course en déséquilibre permanent du manager

5 – Un outil d'ajustement : la grille managériale de Blake et Mouton

- 5.1 - Les études du Survey Research Center de l'Université du Michigan :
Ce centre de recherche en Management a mené des études pour identifier chez les managers **les caractéristiques comportementales susceptibles de déterminer leur efficacité.**
- Des chercheurs ont mis en évidence **2 dimensions** assez proches de celles de la capacité d'initiation structurelle et de la considération comme concepts :
 - ① L'orientation vers les collaborateurs
 - ② L'orientation vers les résultats ou la production

5.1 – Les études du Survey Research Center de l'Université du Michigan

① L'orientation vers les collaborateurs :

Le manager orienté vers l'employé met l'accent sur les relations interpersonnelles, accorde un intérêt particulier aux **besoins des employés** et accepte leurs différences individuelles.

C'est-à-dire la prise en compte des besoins, attentes et personnalités des salariés.

② L'orientation vers les résultats et la production :

Le manager orienté vers la production privilégie l'aspect technique ou productif du travail, se préoccupe de l'**accomplissement des tâches**, essentiellement, assignées au groupe et considère ses membres comme de simples vecteurs de cet accomplissement.

C'est-à-dire le souci porté aux activités, aux décisions, aux structures, aux procédures et aux méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Patrick NOGRET



5 – Un outil d'ajustement : la grille managériale de Blake & Mouton

5.2 – Principes de la grille managériale de Robert Rogers Blake & Jane Srygley-Mouton de l'Université du Texas à Austin :

C'est une représentation bidimensionnelle des styles de managers **fondée sur l'opposition** entre l'intérêt pour les personnes (la relation) et l'intérêt pour la production (le résultat).

De nouvelles variables ont ainsi été retenues :

– Les tâches :

- Activité, informations sur le contexte et la performance (faits, chiffres...)
- Savoir technique et procédures

– Les relations :

- Motivation, encouragement, récompense...
- Confiance, réassurance, discipline...

Patrick NOGRET



5.2 – Principes de la grille de Blake & Mouton

La grille managériale de Blake & Mouton montre **5 styles dominants** :

- Le manager anémique ou laissez faire (1.1)
- Le manager social (1.9)
- Le manager autocrate (9.1)
- Le manager de compromis (5.5)
- Le manager intégrateur (9.9)

Critique de la théorie de Blake & Mouton :

- Forces :
 - Aspect pratique pour faire un bilan (évaluation du passé)
 - Evite l'approche éthique



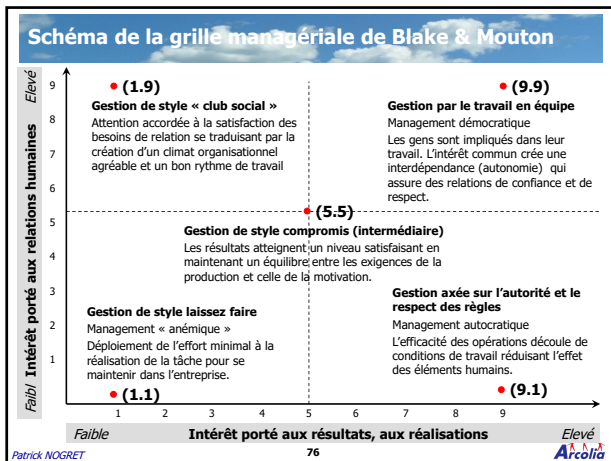
– Faiblesses :

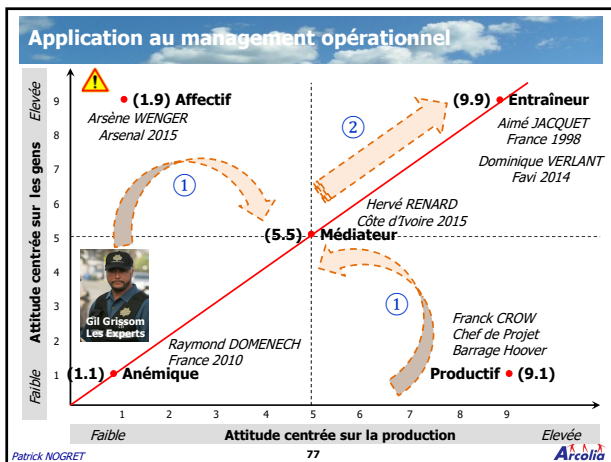
- **Sert de constat mais ne donne aucune solution pour l'efficacité recherchée. A ne pas suivre comme modèle.**
- 9.9 ressemble encore à « the one best way » de Taylor

Patrick NOGRET

75







5.3 – Les formes de soutien apporté aux collaborateurs

Les comportements du manager présentant un danger :

- ① L'omniscience : « Monsieur Je sais tout » prétend être compétent en toutes circonstances et quel que soient les sujets (*infaillibilité*)
- ② L'omniprésence : Zorro est partout et rien ne se fait sans lui (*Chef indispensable*)
- ③ La rationalité absolue : en toute circonstance, la raison prime sur l'humain (*machine à broyer*)
- ④ L'adhésion unanime : le Leader Maximo (*Fidel Castro*) ne supporte aucune contradiction au sein de l'équipe.
- ⑤ Une équipe à son image : « Je suis le modèle et vous êtes des clones. »

Patrick NOGRET 78

Les 2 qualités d'un manager « leader »

1^{ère} qualité : le courage

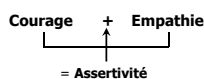
- Persévérance dans l'action
- Stabilité émotionnelle
- Conviction professionnelle

2^{ème} qualité : l'empathie

- L'écoute des autres
- La bienveillance dans les relations

L'assertivité : un équilibre entre ces 2 qualités :

- Quand le courage > l'empathie = dictature
- Quand l'empathie > au courage = complaisance



Patrick NOGRET

79

Arcolia

6 - Conclusion de la partie 2



6.1 - Le Quotient Intellectuel (QI) :

Définition :



« Crâne d'Œuf »

- L'intelligence logique : faculté à établir des liens entre divers éléments et à découvrir les relations existantes au sein d'ensembles complexes.
- L'intelligence numérique : représente la faculté à manier les données numériques avec méthode et justesse.
- L'intelligence verbale : faculté à comprendre les subtilités de la langue et à manier correctement les données verbales.



Un critère surévalué :

Le QI évalue l'aptitude à utiliser et maîtriser différents types de raisonnements. Il s'agit là d'une partie seulement des aptitudes nécessaires au manager.

Patrick NOGRET

80

Arcolia

6 - Conclusion de la partie 2



6.2 - Le Quotient Emotionnel (QE) :

Définition :



Le Quotient Emotionnel définit la capacité à comprendre, admettre et maîtriser ses émotions et à identifier celles des autres, en vue de développer des relations à la fois harmonieuses et fructueuses avec soi-même et avec son environnement.



Un critère de valorisation et de réussite dans tout apprentissage :

- Ainsi, de plus en plus de grandes entreprises, conscientes de l'enjeu en terme de productivité, ont recours à des formations et des méthodes d'évaluation des **capacités dites émotionnelles**.
- Les postes de managers sont souvent occupés par des personnes « **émotionnellement doués** » qui savent canaliser leurs pensées, orienter leurs collaborateurs et participer à la bonne entente des personnes.

Patrick NOGRET

81

Arcolia

6 - Conclusion de la partie 2

6.3 - Quel choix de manager ?

Manager gestionnaire à l'activité très analytique, très froide, très rationnelle (QI)

Ou leader qui donne l'impulsion et que les salariés ont envie de suivre (QI + QE)



Jérôme Fernandez

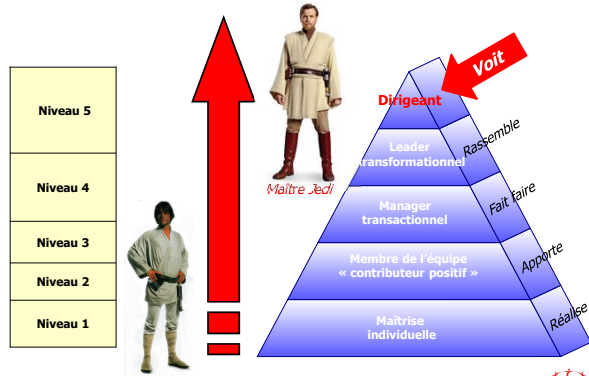


Patrick NOGRET

82

Arcolia

En synthèse : 5 niveaux de compétence d'un manager



Patrick NOGRET

Padawan

83

Arcolia

Management d'équipe

niveau 1

- 1 - L'autorité au travail
- 2 - La fonction de manager d'équipe
- 3 - Les bases du team building**
- 4 - Les techniques pour mobiliser votre équipe



Patrick NOGRET

84

Partie 3 – Les bases du team building

- 1 - Les relations interpersonnelles au travail
- 2 – L'esprit d'équipe et les valeurs « 4 C »
- 3 – Les facteurs qui influencent l'efficacité d'une équipe
- 4 - Le modèle situationnel de Paul Hersey & Kenneth Blanchard
- 5 - Les particularités d'une équipe projet
- 6 – Les étapes pour construire une Dream-Team



Patrick NOGRET

85

1 - Les relations interpersonnelles au travail

- 1.1 – Les 3 variables qui caractérisent la relation entre Manager et ses collaborateurs
- 1.2 – Le coaching
- 1.3 – Le cours
- 1.4 – La réunion de travail
- 1.5 - L'équipe en réseau et l'autonomie
- 1.6 – La motivation au travail et ses 3 leviers
- 1.7 – Approfondissement du 3^{ème} levier de la motivation : le « sens au travail »

Patrick NOGRET

86

Arcolia

1 - Les relations interpersonnelles au travail

1.1 - Les 3 variables qui caractérisent la relation entre Manager et Collaborateurs :

Les relations interpersonnelles traduisent la capacité d'une personne à interagir avec succès dans des groupes hétérogènes, à faire preuve de sensibilité et d'empathie à l'égard des autres.

- Cette compétence fait référence à la qualité des relations qu'une personne est en mesure d'établir avec les autres.
- Cette compétence se révèle dans la capacité d'entrer en relation avec les autres, de coopérer avec ces personnes et même de ressentir leurs émotions.

① L'Espace

② Le Temps

③ L'intensité

R = E x T x I

Patrick NOGRET

87

Arcolia

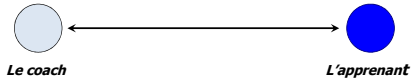
1 - Les relations interpersonnelles au travail

1.2 - Le coaching :

En face à face individuel, avec **échange équilibré** dans les 2 sens.

Relation à forte intensité et très personnelle

Dans ce type de relation, le manager doit travailler **sa maîtrise de l'art du colloque individuel**.



Patrick NOGRET

88

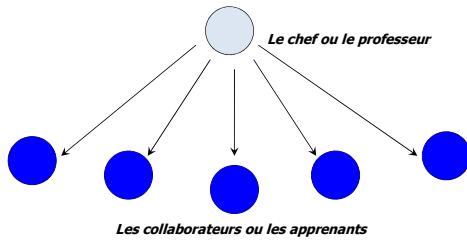
Arcolia

1 - Les relations interpersonnelles au travail

1.3 - Le cours :

En groupe face au manager, échange descendant uniquement.

Relation de groupe à intensité moyenne à faible



Patrick NOGRET

89

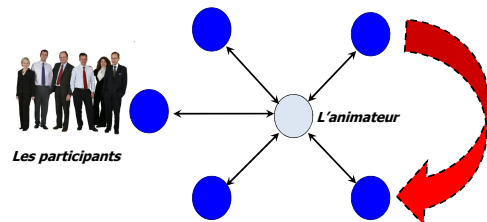
Arcolia

1 - Les relations interpersonnelles au travail

1.4 - La réunion de travail :

En groupe avec le manager, échange descendant et ascendant.

Relation de groupe à intensité moyenne à forte




Patrick NOGRET

90

Arcolia

1 - Les relations interpersonnelles au travail



1.5 - L'équipe en réseau et l'autonomie :

Les caractéristiques d'une équipe en réseau :

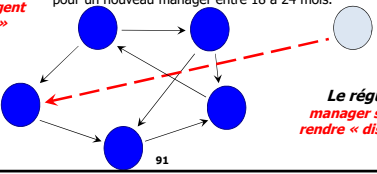
- Dans une équipe en réseau, les collaborateurs sont :
 - **Interdépendants** : autonomes de niveau 4
 - **Solidaires** : où l'entraide peut changer de camp.

Il s'agit d'un réseau de **compétences et d'engagements**, sans rapport avec l'éloignement ou la connexion de ses membres.

- Temps de construction d'une équipe en réseau : pour un nouveau manager entre 18 à 24 mois.

Tiki-Taka, jeu à 11 touche de balle où tous les joueurs se rendent disponibles les uns pour les autres


L'Equipe
membres qui partagent « en bons frères »



Le régulateur
manager sachant se rendre « dispensable »

Patrick NOGRET 91 Arcolia

1.5 - L'équipe en réseau et l'autonomie




L'autonomie au travail :

- Définition : **capacité à réaliser ses tâches, sans dépendre des autres.** Caractéristique d'un collaborateur à évoluer indépendamment de ses camarades.
- **Les 4 étapes de la construction de l'autonomie :**

Niveau 1 : La dépendance

- L'engagement est élevé et la compétence est faible : Le collaborateur est intéressé et enthousiaste à réaliser ses objectifs ou son travail, mais il manque de compétence et d'expérience pour acquérir plus de liberté. Il applique le savoir de son manager.
- Ecueil : paillasson ou « béni oui-oui » (trop soumis)




Patrick NOGRET 92

Les 4 étapes de la construction de l'autonomie

Niveau 2 : La contre-dépendance

- Le collaborateur commence à construire ses propres modes de fonctionnement en relation avec son travail. Il remet en cause de plus en plus ceux de son manager. Pour prendre conscience de ce qu'il vaut, le collaborateur a besoin de dire non (*ado au travail*). Mais il est souvent frustré et a des baisses de motivation à la suite de ses attentes non réalisées.
- Ecueil : hérissos ou « rebelle »



CANTONA
LE REBELLE DU VOLANT

Patrick NOGRET 93 Arcolia

Les 4 étapes de la construction de l'autonomie (suite)

Niveau 3 : L'indépendance



D'après Julien BERTHELOT
SIEMA Applications

- Le collaborateur a de bonnes connaissances concernant ses objectifs ou son travail à accomplir. Il sait faire seul, se prend en charge et pense de plus en plus qu'il n'a pas besoin de son manager.

- Mais sa confiance peut être instable, ce qui affecte sa motivation.

Le problème de cette étape peut être le manque de communication avec ses collègues.

- Ecueil : polisson ou « moi, tout seul » (*isolement, tendance Taker ou TPMG*)



Patrick NOGRET

94

Arcolia

Les 4 étapes de la construction de l'autonomie (suite)

Niveau 4 : L'interdépendance



- Le collaborateur maîtrise ses objectifs ou son travail. Il est autonome et aspire à de nouveaux challenges qu'il cherche auprès de son manager qu'il considère de plus en plus comme « un pair ».

- Il est confiant et motivé. L'échange devient à nouveau possible, sur de nouvelles bases où **le partage** dans la production au travail devient la norme.

- Stade : « unisson »



Patrick NOGRET

95

Arcolia

Les 4 étapes de la construction de l'autonomie (suite)

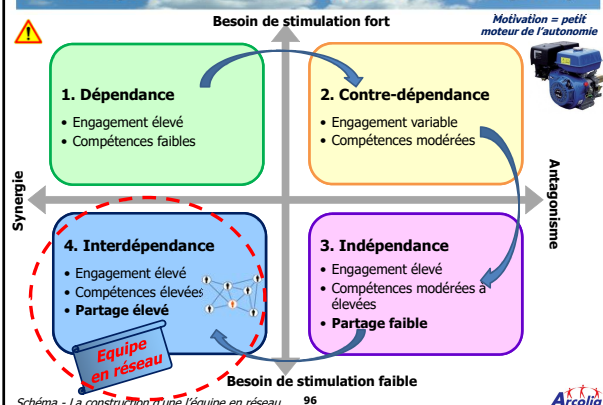


Schéma - La construction d'une équipe en réseau

96

Arcolia

1 - Les relations interpersonnelles au sein d'une équipe

1.6 – La motivation au travail et ses 3 leviers



La motivation, moteur psychologique des collaborateurs au travail :

- Définition de la motivation au travail :
 - Envie, volonté de faire.
 - Raisons, intérêts, éléments qui poussent un collaborateur dans son action. Grande catégorie de déterminants internes des comportements, des activités psychologiques et des états subjectifs.
- Définition selon le Grand Dictionnaire de la Psychologie :
« Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la **valeur appétitive ou aversive** conférés aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement. »

Motivation = petit
moteur de l'autonomie



Patrick NOGRET

97



La motivation, moteur psychologique (suite)

- Remarque :
 - L'implication au travail : expression de la motivation du point de vue du manager.
 - La satisfaction au travail : expression de la motivation du point de vue du collaborateur.



Les 3 leviers de la motivation :

Ce sont les attentes fondamentales (contenu) qui concourent à amplifier la motivation des collaborateurs selon **Frederick Irving Herzberg**.

① L'équité pour l'emploi :

Etre traité de façon équitable sur les aspects importants des conditions de travail, à mérite comparable :



- respect des personnes,
- compréhension et écoute (lors des moments difficiles),
- évaluation (reconnaissance du travail accompli),
- parcours professionnel où l'on fait partie des plans de l'entreprise
- rémunération et récompenses diverses.

Patrick NOGRET

98



La motivation, moteur psychologique (suite)



② Les relations de travail qui génèrent la camaraderie :

Développer des relations satisfaisantes avec son environnement professionnel (collègues, encadrement, clients ou fournisseurs) :

- des interactions intéressantes et enrichissantes,
- des relations chaleureuses voire amicales,
- une atmosphère d'entraide et de coopération.



Patrick NOGRET

99



La motivation, moteur psychologique (suite)



③ Les situations de travail qui génèrent « le sentiment de réalisation » :

- Les responsabilités :
 - ✓ Relever un défi personnel ou collectif,
 - ✓ Acquérir de nouvelles compétences,
- L'innovation au travail encouragée (créativité) :
 - ✓ Développer sa performance par l'information, la formation, les conseils,
 - ✓ Accomplir par son travail quelque chose de nouveau avec la mise à disposition des ressources nécessaires.
- Le « sens au travail » : effectuer un travail perçu comme important par soi-même, par l'entreprise, les clients ou la Société.
 - ✓ Éprouver de la fierté pour l'activité de l'entreprise.
 - ✓ Mériter une reconnaissance financière ou autre.



Point qui sera approfondi

Patrick NOGRET

100

Arcolia

Les 3 leviers de la motivation au travail

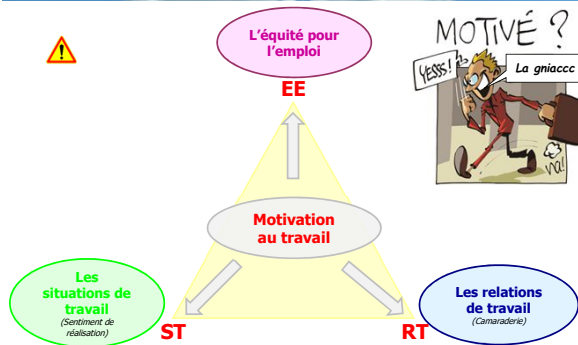


Schéma - La construction de la motivation

Patrick NOGRET

101

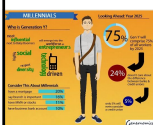
Arcolia

1.6 – La motivation et le sens au travail (suite)



Les éléments de motivation pour la jeune génération en 2018 :

- Avoir une vie professionnelle qui a du sens : « A quoi ça sert ? »
- Equilibre recherché entre vie personnelle et vie professionnelle
« Perdre sa vie à la gagner n'a pas de sens... »
- Prêts à s'investir, à condition que l'entreprise soit responsable et manifeste une certaine éthique, qui se retrouvera dans la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise.
- La proximité avec les dirigeants et les clients (vision 360°)
- L'inscription du collaborateur dans un projet innovant.
- La possibilité d'alterner entre différents métiers et d'intégrer dans sa carrière des moments de rupture.
- La « ludification » ou « gamification » :
 - Habités à réseauter et à échanger les « best practices », ils ont besoin de **travailler en communauté**.
 - Approche de travail « Fun & Serious » (style Blabla Car)



102

Arcolia

1.7 – Approfondissement du 3^{ème} levier de la motivation - le sens au travail



Définition du « **sens au travail** » (selon Hackman et Oldham 1976) :

Un travail a du sens pour un collaborateur lorsque celui-ci le trouve **important, utile et légitime**.

Ils proposent un modèle qui fait ressortir **comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles** influent sur la motivation, la satisfaction et la productivité des collaborateurs :

3 critères pour enrichir les fiches de poste

- ① **La variété des compétences** : le degré auquel un travail implique une variété de tâches qui exigent une variété de compétences.
- ② **L'identité du travail** : le degré auquel un travail permet de faire quelque chose du début à la fin, avec un résultat tangible, identifiable.
- ③ **La signification du travail** : le degré auquel un travail a un impact substantiel sur le bien-être ou le travail d'autres personnes de l'entreprise ou de l'environnement.

Patrick NOGRET

103



1.7 – Approfondissement du 3^{ème} levier de la motivation - le sens au travail (suite)



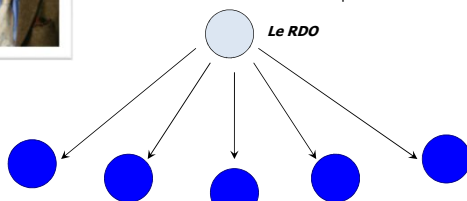
« **Les responsables porteurs de sens** » selon Vincent Lenhardt (1992)



– **Niveau 1 : le Responsable Donneur d'Ordre** centré sur le contenu. Le manager a un rôle de décideur et de contrôleur.

Il donne des protections, des permissions et définit les objectifs

« Fait ! » : le collaborateur est **un outil** qui réalise un travail.



Patrick NOGRET

104



« Les responsables porteurs de sens »



Les responsables porteurs de sens

Collection de portraits des chefs d'entreprise

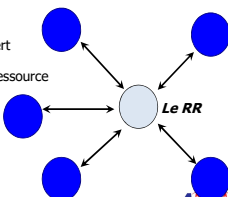
– **Niveau 2 : le Responsable Ressource** attentif à la relation, centré sur le processus avant de se positionner sur le contenu.

Il cherche l'autonomie des collaborateurs, écoute, facilite.

« Ce qu'il faut faire » au sens de la technostruture de Henri

Mintzberg, c'est-à-dire un expert responsable **de la coordination du travail**.

Exemple : le chef de projet expert qui coordonne et intervient en ressource ponctuelle (*fait à la place de ...*) pour soutenir son collaborateur.



Patrick NOGRET

105



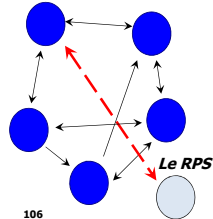
« Les responsables porteurs de sens »

– Niveau 3 : le Responsable Porteur de Sens

Pour quoi faire ? (finalité et vision)

Il a intégré les 2 stades précédents, mais il est centré sur le sens, les enjeux, la vision.

Il agit en **intelligence de situation** en fonction du degré de développement des collaborateurs (autonomie/enjeux)



Patrick NOGRET

106

Arcolia

« Les responsables porteurs de sens »

– Niveau 3 : le Responsable Porteur de Sens (suite)

« Il y a sens lorsqu'il y a **émergence de cohérence dans la conscience** », c'est-à-dire lorsque le responsable a rendu consciemment cohérents pour chaque collaborateur :

- ① la mission de l'entreprise,
- ② les objectifs à court et à long terme,
- ③ les valeurs et le langage,
- ④ les expériences vécues et les compétences nécessaires

C'est ainsi que se constitue **une culture d'entreprise** partageable par l'ensemble des collaborateurs.

Patrick NOGRET

107

Arcolia

« Les responsables porteurs de sens »

– Attention :

- Pas de hiérarchie entre les 3 types de management
- Pas de lien entre les 3 niveaux
- Principe de contingence :
 - ① Niveau 1 **le Responsable Donneur d'Ordre**, utile quand il y a crise et urgence
 - ② Niveau 2 **le Responsable Ressource**, utile quand il y a manque de confiance des collaborateurs dans leurs propres compétences
 - ③ Niveau 3 **le Responsable Porteur de Sens**, utile pour le Management collaboratif

Patrick NOGRET

108

Arcolia

« Les responsables porteurs de sens »

– C P S :

- **Contenu** : quoi ?
 - * Que faire, que décider, quoi, où, quand...?
- **Processus** : comment ?
 - * Comment s'y prendre, quels sont les rôles de chacun ?
 - * Comment faire ensemble...?
- **Sens** : pour quoi ?
 - * Quels sont les enjeux, pourquoi et pour quoi, quelles sont les priorités, qu'est-ce qui est urgent, important, essentiel ou secondaire...?
 - * Le sens est toujours premier

Patrick NOGRET

109



1.7 – Approfondissement du 3^{ème} levier de la motivation - le sens au travail (suite)



La théorie du sensmaking (Karl E. Weick « Making Sense of the Organization 2001 ») :

Comment les individus donnent-ils du sens à leur activité ? Et comment les managers parviennent-ils à construire du sens ?

– **Définition** : c'est le processus mental par lequel des collaborateurs **donnent du sens** à une expérience de travail.

- Le sensmaking est un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les collaborateurs et les équipes.



Patrick NOGRET

110



La théorie du sensmaking (suite)



– La résilience :

Capacité à faire face à l'adversité, à rebondir après des échecs ou des expériences négatives ou difficiles et à reprendre une trajectoire positive.

- La résilience concerne aussi bien les individus (managers ou collaborateurs) que les collectifs (équipes, services ou entreprises).
- A ce titre, le sensmaking est un élément clé de la **résilience organisationnelle** c'est-à-dire la capacité d'une organisation (entreprise, association, groupe de projet) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à les **surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables**.

Patrick NOGRET

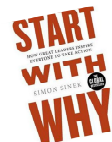
111



La théorie du sensmaking



– 4 dimensions apparaissent dans la construction du sens :



① **La participation à un projet** : réalisation de projets individuels et collectifs (*voir la motivation par les situations de travail*)

② **La solidarité et la coopération dans le groupe** : le plaisir d'être ensemble dans un groupe social identitaire (*voir la motivation par les relations de travail*)

③ **La professionnalisation et le métier** : se doter de compétences reconnues (*voir la motivation par les relations et par les situations de travail*)

④ **Le sentiment d'appartenance à l'entreprise** : intégration à une communauté. (*voir la motivation par l'équité, les relations et les situations de travail*)

Patrick NOGRET

112



La théorie du sensmaking



– Les moyens pour construire du sens et de la résilience :

✓ **Le principe de la résilience des organisations** :

Pour que le changement ne conduise pas à un effondrement de sens, il faut alors s'assurer que les moyens permettant de le reconstruire sont toujours opérationnels.

✓ **Les 4 sources de résilience** des organisations :

① « L'improvisation et le bricolage » : ne pas se replier sur les réponses habituelles même sous la pression (innover dans les méthodes).

② Les systèmes de rôles virtuels : le système de rôles, même lorsqu'il n'est plus opérationnel dans la réalité, demeure intact dans l'esprit des individus (« mémoire des formes »)

③ La sagesse comme attitude : savoir être curieux, ouvert, aborder de nouveaux domaines complexes, savoir douter de ses connaissances.

④ L'interaction respectueuse : la confiance, l'honnêteté, le respect de soi et des autres.

Patrick NOGRET

113



2 – L'esprit d'équipe et les valeurs « 4 C »



2.1 - L'esprit d'équipe



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4 C »



Patrick NOGRET

114



2.1 - L'esprit d'équipe



Définition : capacité d'une personne à participer à l'atteinte d'un objectif commun, à collaborer avec les autres, à **privilégier la réussite du groupe plutôt que sa propre réussite individuelle**.

Au sein d'un groupe, l'esprit d'équipe implique qu'il existe **un lien entre ses membres**.

Antidote à l'excès d'individualisme

- Ce lien les unit et leur donne l'impression **de faire corps les uns avec les autres**, de former une équipe. Plus il est fort, plus les membres du groupe œuvreront pour le bien commun de cette équipe.
- Chez une personne, l'esprit d'équipe fait directement référence à sa capacité de travailler en équipe, **d'aider les autres, de reconnaître la valeur de leurs actions**, de leurs conseils et de leurs commentaires.

Patrick NOGRET

115



2.1 - L'esprit d'équipe

Dans les sports collectifs, l'esprit d'équipe pousse les joueurs à se reposer davantage les uns sur les autres, à développer et utiliser des tactiques à plusieurs (*ce qui est le contraire du « jeu perso »*) et à se soutenir mutuellement en cas de baisse de moral.

Le créer est donc un des principaux objectifs de tout entraîneur.

L'esprit d'équipe peut aussi naître dans les sports individuels si, au sein d'une équipe, les athlètes s'encouragent ou se conseillent mutuellement afin que chacun fasse de son mieux lors de sa prestation.

Exemple Equipe de France de Judo Championne du Monde des Nations 2011



Patrick NOGRET

116

2 – L'esprit d'équipe et les valeurs « 4 C »



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »

selon Jim Larranaga, coach de basket universitaire (George Mason University, Virginie)

Rappel de la définition de l'équipe en réseau :

- C'est une équipe dont les collaborateurs sont interdépendants (autonomie élevée de niveau 4) et sont caractérisés par une attitude au travail avec :
 - Un engagement élevé
 - Des compétences élevées
 - Un partage élevé
- L'objectif est de s'appuyer sur les valeurs « 4C » pour bâtir cette équipe dite en réseau.



1997 - 2011

Patrick NOGRET

117



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »



La cohésion : « Tous ensemble ! »

- Avoir « L'esprit de corps » : Rester toujours soudés et encourager les camarades, **surtout quand ça ne va pas**.
- Construire votre place au sein de l'équipe **sur le partage avec les autres**.

→ Une équipe soudée inspire la crainte et le respect à ses concurrents.



Patrick NOGRET

118



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »

– L'Esprit de corps :

C'est la loyauté que l'on donne à ses pairs par rapport à la société, à la nation, ou aux croyances.

- ✓ Concrètement, il faut pour cela avoir vécu des expériences communes (positives ou négatives) qui donnent le sentiment d'être « à part ».

Par la suite, lorsque la survie ou simplement les intérêts du groupe sont menacés, ses membres se mobiliseront en sa faveur : ils « feront bloc ».

- ✓ Dans son sens positif, l'esprit de corps permet par exemple à un groupe « d'Anciens » d'avoir une meilleure discipline et une confiance accrue, ou à une équipe sportive de mieux résister aux revers (il se rapproche alors de **l'esprit d'équipe**, mais à un niveau plus profond).

Patrick NOGRET

119



L'Esprit de corps (suite)

- ✓ Dans son sens négatif, l'esprit de corps pousse ses tenants à se coopter dans un cercle fermé, à tolérer voire couvrir les abus de leurs camarades, à tricher dans le sens de leurs intérêts, ou à « se faire justice eux-mêmes ». C'est souvent ainsi qu'on le perçoit de l'extérieur et qu'on le stigmatise, puisque son autre forme est relativement banalisée.

- ✓ L'esprit de corps ne doit pas être confondu avec la simple loyauté (ou alors une loyauté exacerbée et refermée sur elle-même).

La loyauté est un penchant individuel, avec parfois des effets plus larges, et peut s'appliquer à un objet extérieur (le roi, un dictateur idolâtré, la Nation). L'esprit de corps est par nature un phénomène collectif, qui ne peut s'appliquer qu'au groupe lui-même.

Patrick NOGRET

120



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »

Les Barjots  **La confiance : « La Force est avec toi ! »**

- Quelques soient vos difficultés, avoir **confiance en vous-même** (modèle de la pensée positive) c'est-à-dire construire « le sentiment d'efficacité personnelle ».
- Egalement, avoir toujours **confiance dans votre manager**, dans vos équipiers et dans leurs capacités professionnelles.

→ **La confiance se construit en travaillant dur et en se fixant des objectifs que vous atteignez** (rompre avec le cercle vicieux de l'échec)

« L'équipe de France ne tient pas par ses entraîneurs ou par ses joueurs mais elle tient par la succession des différentes générations ».

Claude Onesta,
Coach depuis 2003



Les Costauds  **Mondial 1995**

Les Experts  **Mondial 2009**

Les Indestructibles  **Mondial 2011**

Mondial 2015

Mondial 2017



2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »

La concentration : « Engagez vous à fond ! »

- Ne jamais vous préoccuper de vos concurrents.
- Etre en permanence concentrés sur votre action et sur ce que vous devez faire.
- Savoir décompresser et gérer votre fatigue **dans la durée**.

→ **En gardant une intensité maximale, vous usez vos adversaires.**

C'est « **the mental toughness** » ou la dureté mentale des sportifs américains.



Jonny Wilkinson



Tony Parker



Sebastien Loeb



**Titi, 40 ans
Thierry OMEYER**

 122 

2.2 – Générer l'esprit d'équipe avec les valeurs « 4C »

La combativité : « Ne lâchez rien ! »

- Vouloir toujours gagner chaque duel, quel que soit l'importance de l'enjeu.
- Dominer votre adversaire **par votre volonté inflexible**.
- Se battre jusqu'à la dernière seconde et ne jamais renoncer...
- L'important n'est pas de gagner une fois, **mais toutes les fois...**

→ **Donnez l'impression à vos concurrents qu'ils n'ont aucune chance face à vous et à votre équipe.**



**Ivano Balic face à Nikola Karabatic
Croatie – France
Mondial 2011**



Jérôme Fernandez

 123 

3 – Les facteurs qui influencent l'efficacité d'une équipe

- 3.1 - Le contexte économique global et le contexte de la société
- 3.2 - Les objectifs
- 3.3 - La taille des équipes
- 3.4 - Les rôles et la diversité des équipiers
- 3.5 - Les normes techniques
- 3.6 - Les 4 C de l'équipe en réseau
- 3.7 - Le leadership du manager



Equipes de France Féminine & Masculine
Championnes du monde des Nations
Bercy 2011

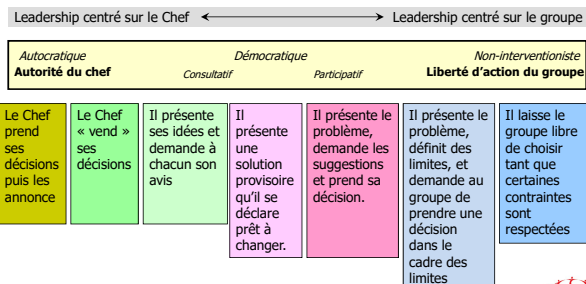


124

3 – Les facteurs qui influencent l'efficacité d'une équipe

3.7 - Le leadership du manager :

Schéma - Le « Continuum comportemental du Leader »
de Robert Tannenbaum & Warren Schmidt :



Patrick NOGRET

125



3.7 - Le leadership du manager

Le style du manager selon ses stratégies de décision :

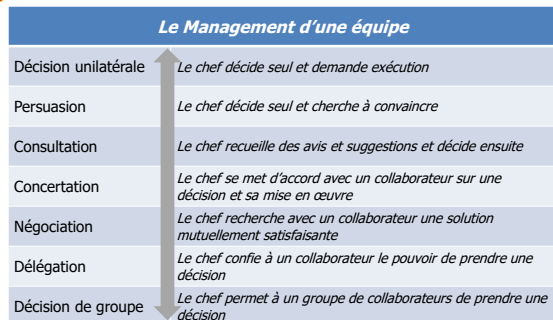


Schéma - Les 7 stratégies de décision selon Jean Simonet

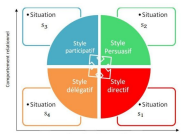
Patrick NOGRET

126



4 - Le modèle situationnel de Paul Hersey & Kenneth Blanchard

- 4.1 – Critères d'évaluation des collaborateurs
- 4.2 – Cartographie des niveaux de *Motivence*
- 4.3 – Efficacité et adaptabilité du style de management
- 4.4 – Les dérives des styles de management



Patrick NOGRET

127

Partie 3 - Les bases du team building

4 - Le modèle situationnel de Paul Hersey & Kenneth Blanchard :

Ces 2 psychosociologues ont montré que l'efficacité du management d'équipe passe par la prise en compte de la situation dans laquelle il se déroule.

4.1 – Critères d'évaluation des collaborateurs :

Selon ces auteurs, 2 facteurs permettent d'évaluer chaque interlocuteur dans sa mission :



Sa motivation, qui est fonction de sa capacité à entretenir de bonnes relations, de la confiance qu'il peut avoir en lui-même, du désir de prendre des responsabilités, du degré de confiance ressenti par rapport à la tâche à accomplir et du degré d'engagement (l'envie qu'il a d'accomplir la tâche avec intérêt et enthousiasme).

Sa compétence liée à son savoir-faire, son habileté, ses capacités et ses connaissances.

Patrick NOGRET

128



4 – Le modèle situationnel de P. Hersey & K. Blanchard

4.1 – Critères d'évaluation des collaborateurs (suite) :

4 niveaux de motivation (envie)

- E1** : refus du travail, force d'inertie ou opposition ouverte
- E2** : fait ce qu'on lui dit de faire, rien de plus et sans empressement
- E3** : bonne volonté, intérêt, souhaite comprendre
- E4** : dynamique, en accord avec l'entreprise et son cadre de référence

4 niveaux de compétence

- C1** : ne sait pas faire, ne fait rien ou le fait mal
- C2** : sait faire des portions du travail, applique les instructions. Se trompe sur une tâche trop compliquée pour lui.
- C3** : sait pourquoi il faut faire les tâches élémentaires qui définissent le travail. Comprend les bases.
- C4** : peut expliquer en quoi consiste la tâche. Connait l'amont et l'aval. Anticipe et peut informer et s'informer pour gérer cette tâche.

Patrick NOGRET

129











4.1 – Critères d'évaluation des collaborateurs (suite)

La « **Motivance** » :

Degré de **motivation** et de **compétence** d'un interlocuteur **pour une tâche donnée à un moment précis**.

Motivance M = Niveau Motivation E + Niveau Compétence C

≡ Niveau de d'Autonomie ou de Maturité au travail

Motivation	Compétence	Motivance
-  E	-  C	M1
+  E	-  C	M2
-  E	+  C	M3
+  E	+  C	M4

Patrick NOGRET

130

Arcolia

La Motivance

Repérer la **Motivance** :

- Indices de motivation :
 - L'interlocuteur a envie de mener cette tâche
 - Il montre son adhésion à l'objectif poursuivi
 - Il est spontanément force de proposition
 - Il demande à prendre des initiatives
- Indices de compétence :
 - L'interlocuteur a déjà réalisé cette tâche avec succès
 - Il sait expliquer comment il va procéder
 - Il s'exprime sur les risques possibles et conditions de réussite à réunir

En admettant que compétence et motivation progressent de pair, nous arrivons à **5 types** d'interlocuteurs correspondant à **4 styles de management** à adopter.

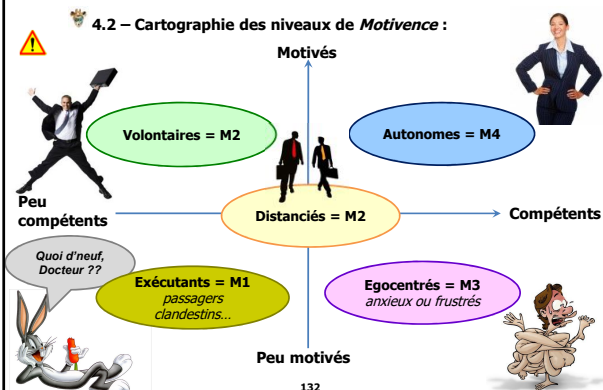
Patrick NOGRET

131

Arcolia

4 - Le modèle situationnel de P.Hersey & K.Blanchard

4.2 – Cartographie des niveaux de **Motivance** :

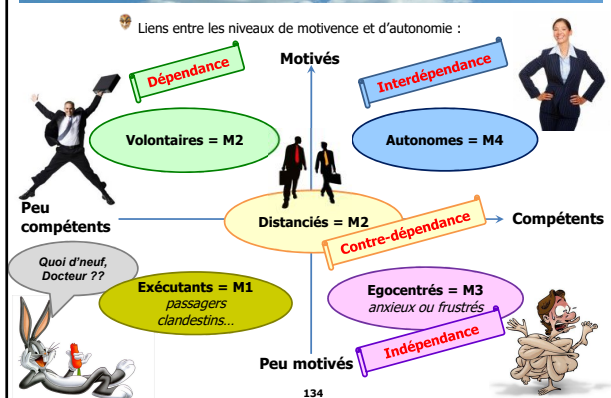


132

4.2 - Cartographie des niveaux de *Motivence*

Niveau de performance	Niveau de <i>Motivence</i>	Catégories de collaborateurs	Observations
Elevé	Fort = M4	Très motivés et très compétents	Ils sont très autonomes et sont reconnus comme les piliers de l'équipe. D'un niveau de performance élevé, ils contribuent largement à la réussite de l'équipe
Moyen	Modéré = M3	Peu motivés et très compétents	2 catégories : - Les collaborateurs à la longue ancienneté, à quelques années de la retraite - Les collaborateurs anxieux, frustrés ou mal pilotés.
Médiocre	Faible = M2	Peu motivés car distanciés (en retrait) faiblement compétents	Ils attendent de voir et cherchent à être rassurés et confortés pour agir
Insuffisant	Faible = M2	Très motivés mais peu compétents	2 catégories : - Les « Juniors » - Les collaborateurs ayant pris un poste dans l'équipe suite à une mutation.
Faible	Très faible = M1	Peu motivés et peu compétents	Il n'y a pas de collaborateurs incompetents dans l'entreprise. Ce sont justes des collaborateurs qui ne sont pas à leur place.

4.2 – Cartographie des niveaux de *Motivence*



4 - Le modèle situationnel de P. Hersey & K. Blanchard

4.3 - Efficacité et adaptabilité du style de management :

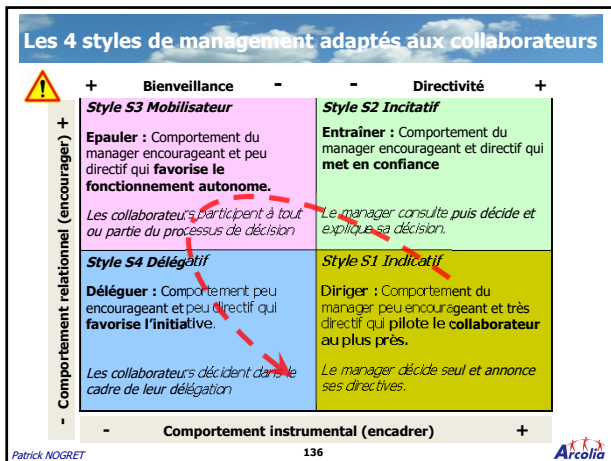
Les fondements de l'efficacité en management d'équipe :

– L'efficacité ne réside pas dans un style, mais dans la capacité du manager à appliquer **le style le plus adapté à la situation** : ceux qui peuvent adapter leur comportement à chaque situation, ont le plus de chance d'être efficaces.

– Si l'efficacité d'un style dépend de la situation dans laquelle ce style est utilisé, il s'ensuit que chacun des quatre styles de base, indiqués sur le schéma, peut être selon la situation, soit efficace, soit au contraire inefficace.

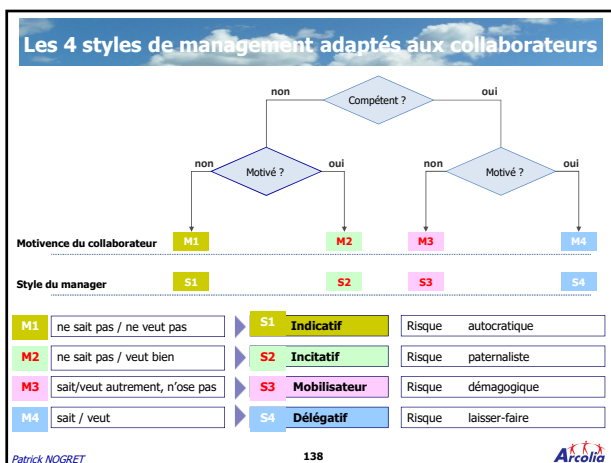
Ainsi, la différence entre un style efficace ou inefficace réside souvent, non pas dans un type de comportement à incriminer plus qu'un autre, mais dans **l'adaptation** ou **l'inadaptation** d'un comportement donné à la situation à traiter.





Les 4 styles de management adaptés aux collaborateurs

Situation	Caractéristiques	Style d'animation
Les autonomes Motivés / compétents	Ils souhaitent qu'on leur transmette une partie de la responsabilité de la prise de décision concernant leur domaine.	Animation par délégation: S4 Ils sont tout à fait capable de travailler seuls, avec un minimum de surveillance de support. Ils tiennent essentiellement au respect de leur zone de liberté.
Les anxieux Peu motivés / compétents	Ils désirent être écoutés et félicités quand ils réussissent et épaulés quand ils échouent	Animation par le soutien: S3 mobilisateur Ils n'ont pas besoin de direction, mais d'encouragement qui leur sont nécessaires pour renforcer leur potentiel de motivation personnelle.
Les enthousiastes Motivés / Peu compétents	Ils souhaitent une amélioration de leur capacité à atteindre leurs objectifs	Animation par la formation: S2 incitatif La formation, l'aide, le coaching sont d'excellents moyens pour leur permettre d'acquérir les compétences qui leur manquent
Les distancés Faiblement motivés / Assez peu compétents	Ils ont besoin d'être dirigés, structurés, supervisés, contrôlés mais aussi d'être écoutés et félicités	Animation par le contrôle: S1 directif Ils attendent une direction précise, une surveillance attentive de leurs performances et des encouragements.



La diagonale du succès en management d'équipe				
Styles de management	S1 Indicatif	S2 Incitatif	S3 Mobilisateur	S4 Délégitif
Motivance				
M4 E+ C+	T = révolte, stratégie d'évitement C = perte de temps M = pas content	T = objections voire révolte, C = perte de temps M = pas content	T = OK - C = sentiment de flaccage, crispation	T = OK ++ C = valorisé M = content
M3 E- C+	T = risque de sabotage, conflit ou Monkey manag. C = perte de temps M = pas content	T = risque de sabotage, conflit ou Monkey manag. C = perte de temps M = pas content	T = OK C = Mobilisé + M = content	T = N.O.K C = non piloté, Pas vu pas pris
M2 E+ C-	T = OK C = si cela continue, risque de démotivation. Confusion entre compétence et motivation	T = OK C = Motivation + croissante, progresse M = content	T = au pire N.O.K, au mieux alerte le M C = démotivé	T = N.O.K C = démotivé, sentiment d'abandon Confusion entre motivation et compétence
M1 E- C-	T = OK C = rassuré M = content +	T = N.O.K C = Bugs Bunny, perte de temps M = pas content	T = N.O.K C = perte de temps et de confiance/M = Délégation abusive	T = N.O.K C = perte de temps M = Délégation abusive

P. T = tâche, C = contributeur, M = manager, Leadership inadapté = beige, Leadership à risque = rouge

Management d'équipe

niveau 1

- 1 - L'autorité au travail
- 2 - La fonction de manager d'équipe
- 3 - Les bases du team building
- 4 - Les techniques pour mobiliser votre équipe

Patrick NOGRET

140

Partie 4 – Les techniques élémentaires pour mobiliser votre équipe M = A³

- 1 - L'ordre ou « emergency system »
- 2 – Comment donner un Alignement A₁ ?
- 3 – Comment faciliter l'Appropriation A₂ ?
- 4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?

Patrick NOGRET

141

Arcolia

1 - L'ordre ou « *emergency system* »

1.1 – Définition de l'ordre

1.2 - Le contenu d'un ordre en entreprise

1.3 - Les conditions à respecter par le manager pour donner un ordre

1.4 – Les 3 situations pertinentes pour donner un ordre

Patrick NOGRET
142
Arcolia

1 - L'ordre ou « *emergency system* »

1.1 - Définition :
Commandement, injonction, consigne impérative donnée par le manager.

1.2 - Le contenu d'un ordre en entreprise :

Précisez les objectifs : quoi faire ?

Donnez les moyens : avec qui ? (quels hommes), avec quoi ? (les ressources disponibles)

Indiquez la méthode : comment faire ?

Définissez le début de l'opération : quand commencer ?

Durée : pendant combien de temps ?

Précisez les modalités de contrôle : avec quel suivi ? quels seront les critères d'évaluation du résultat

Patrick NOGRET
143
Arcolia

1 - L'ordre ou « *emergency system* »

1.3 - Les 4 conditions à respecter par le manager pour donner un ordre :

J'ai rien compris, Chef !

① La réalisation doit pouvoir être demandée **physiquement et psychiquement** (adéquation de l'effort demandé en durée, en intensité et en niveau intellectuel).

② L'ordre doit être **compréhensible** pour votre collaborateur :

Dans son sens et ses raisons : Dites **pourquoi** !

Vous devez vous assurer que cette condition est remplie :

« 100% du message incombe à l'émetteur »

Patrick NOGRET
144
Arcolia

1.3 – Les conditions à respecter par le manager

- ③ La bonne réalisation de l'ordre doit être **contrôlable** :
- vous devez avoir la volonté de contrôler
 - vous devez avoir la possibilité de le faire
- ④ L'ordre est **impératif** :
- Il doit être suivi de sanction associée à sa réalisation :
positive = récompense, négative = punition
 - Pour votre collaborateur, les conséquences de l'ordre doivent être connues dès le moment où il est formulé.

Patrick NOGRET

145

Arcolia

1 - L'ordre ou « emergency system »



1.4 – Les 3 situations pertinentes pour donner un ordre :

- 👤 Dans les situations d'urgence : pas le temps...
- 👤 Pas ou faible compétence : situation où le collaborateur n'a pas la maîtrise de son poste.
- 👤 Pas coopérant, voire opposant : situation où le collaborateur est un leader négatif. Lui rappeler le « contrat de collaboration ».



Patrick NOGRET

146

Arcolia

2 – Comment donner un Alignement A1 ?

- 👤 2.1 - Définition de l'alignement A₁
- 👤 2.2 – Les objectifs de l'alignement A₁
- 👤 2.3 - Les comportements d'alignement A₁
- 👤 2.4 - Comment utiliser l'alignement A₁ ?
- 👤 2.5 - La méthode pour donner un alignement A₁ efficace
- 👤 2.6 - Donner un alignement A₁ se traduit par des phrases comme...
- 👤 2.7 – Situations propices à donner un alignement A₁
- 👤 2.8 – Situations où il ne faut pas donner d'alignement A₁.

Patrick NOGRET

147

Arcolia

2 – Comment donner un Alignement A₁ ?



2.1 – Définition de l'Alignement A₁ :

L'Alignement A₁ est le comportement du manager **qui donne une direction** à un collaborateur ou à toute son équipe.

2.2 – Les objectifs de l'alignement A₁ :

Créer une pression **bonne pour la performance** de l'équipe :

- Il fait converger les efforts de tous vers un but commun.
- C'est un alignement **des efforts vers une cible** et non pas un alignement des hommes.

Savez-vous donner un Alignement A₁ clair pour diriger votre équipe dans une même direction ?



Patrick NOGRET

148



2 – Comment donner un Alignement A₁ ?



2.3 - Vous utilisez des comportements d'Alignement A₁

quand vous précisez ce qui doit être fait :

- Vous rappelez les résultats à produire (priorités),
- Vous décrivez le cadre dans lequel s'inscrivent les fonctions à remplir,
- Vous précisez les méthodes à utiliser,
- Vous soulignez les valeurs acceptées par l'équipe



2.4 - Comment utiliser l'Alignement A₁ ?

- Vous ferez de l'alignement chaque fois :
 - que vous donnerez votre point de vue,
 - que vous serez le promoteur de votre vision des choses.

Exemple : « Une grande équipe ne perd jamais 2 fois de suite ! »

Gérard HOUILLER Manager de l'OL 2007



Patrick NOGRET

149



2 – Comment donner un Alignement A₁ ?



2.5 - La méthode pour donner un alignement A₁ efficace :

① Commencez par « le pourquoi ? » :

Plus ce que vous voulez est clair, précis et unique, plus il est facile de communiquer et d'inciter les collaborateurs à suivre votre alignement.

② Relativisez votre vérité :

« Il semble que ... », « ma préoccupation est de ... »

③ Précisez les choses, mais évitez les mots « toujours » ou « jamais »

④ Laissez vos collaborateurs réagir :

Faites la part du vrai refus et du sauvetage d'apparences.

Exemple : « Ralliez vous à mon panache blanc... » Henri IV



Voir film *Aimé Jacquet donne la direction aux attaquants*

Patrick NOGRET

150



2 – Comment donner un Alignement A_1 ?



Mamelouk de la Garde Impériale (1808)

2.6 - Donner un Alignement A_1 se traduit par des phrases comme :

- Je pense que, je crois que, je dis que, j'aime que tu, je voudrais que,
- Je vous rappelle que notre objectif est de...,
- Je souhaite que nous atteignions...
- Je pense que cette année tu devrais ...

L'Alignement A_1 montre une direction alors que l'ordre l'impose.



Grogard de l'Empire
Patrick NOGRET

Remarque :

Si l'Alignement A_1 a un effet positif, la pression produite peut provoquer des réactions d'hostilité, des sentiments de frustration et une lutte qui n'ont rien à voir avec le contenu de ce qui est dit.

151



3 – Comment faciliter l'Appropriation A_2 ?

- 3.1 – Définition de l'Appropriation A_2
- 3.2 – Les objectifs de l'appropriation A_2
- 3.3 - Par votre questionnement, vous provoquez l'Appropriation quand ...
- 3.4 - Quand est -il nécessaire de passer en mode Appropriation A_2 ?
- 3.5 - La méthode pour faciliter efficacement l'Appropriation A_2
- 3.6 - Comportements qui facilitent l'Appropriation A_2
- 3.7 - Situations impropres à l'Appropriation A_2

Patrick NOGRET

152



3 – Comment faciliter l'Appropriation A_2 ?



3.1 – Définition :

L'Appropriation A_2 est le comportement du manager qui, par une série de questions, induit chez son collaborateur **une prise de responsabilité ou d'autonomie** dans la résolution de ses problèmes ou dans la réalisation de son travail.

Provoquez-vous l'Appropriation A_2 des problèmes et des décisions pour mobiliser vos collaborateurs ?

3.2 – Les objectifs de l'Appropriation A_2 :

L'Appropriation A_2 vise, par le questionnement, à **aider le collaborateur à définir lui même** son rôle, ses objectifs, ses méthodes de travail, ses problèmes, ses solutions, son passage à l'action et l'évaluation de celle-ci.

Patrick NOGRET

153



3 – Comment faciliter l'Appropriation A₂ ?

3.3 - Par votre questionnement, vous provoquez l'Appropriation quand ...

Facilitez la réflexion, l'analyse, le choix, la prise de position chez votre collaborateur

Provoquez la prise de conscience, la résolution de problème chez votre collaborateur .

Donnez à vos collaborateurs de la place.

3.4 - Quand est -il nécessaire de passer en mode Appropriation ?

Quand vous souhaitez **guider votre collaborateur** d'une façon qui lui permette de s'approprier le projet ou le problème et leurs solutions.

Quand vous souhaitez **mobiliser** votre collaborateur (mise en marche).

Quand vous souhaitez renforcer son sentiment **d'efficacité personnelle**

Patrick NOGRET

154

Arcolia

3 – Comment faciliter l'Appropriation A₂ ?



3.5 - La méthode pour faciliter efficacement l'Appropriation A₂ :



Maître YODA questionne son padawan Luke Skywalker sur la planète DAGOBAH

① Considérez que votre collaborateur est **le propriétaire** de la situation et le seul à pouvoir la régler

② **Ecoutez, même si vous n'êtes pas d'accord :**

- Distinguez votre point de vue de celui de votre collaborateur :
Ce n'est pas parce que vous écoutez et que vous vérifiez si vous avez bien compris que vous êtes d'accord avec ses propos.
- Après l'avoir écouté, vous pourrez poursuivre et peut-être l'amener à comprendre son erreur en reformulant son raisonnement ou en l'amenant à s'interroger sur les conséquences.

Patrick NOGRET

155

Arcolia

3.5 - La méthode pour faciliter efficacement l'Appropriation A₂



③ **Saisissez l'essentiel :**

Filtrez dans les propos de votre collaborateur les éléments secondaires pour ne garder que l'essentiel. Cela lui permet de clarifier ses idées.

④ **Gardez une distance émotionnelle :**

Vous êtes au service de votre collaborateur, vous êtes concentré sur ce qu'il vous communique, plutôt que sur vos propres réactions ou sur votre propre opinion

Remarque :

Le mode Appropriation vise par le questionnement à **coordonner** et non à **manipuler**.

Voir film « Fabrice et Magali, remotiver »

P

156

Arcolia

3.5 - Méthode pour faciliter efficacement l'Appropriation A₂



Faciliter l'Appropriation A₂ se traduit par des phrases comme :

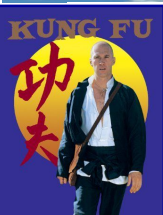
- Qu'est-ce que tu en penses ? Comment verrais-tu cela ?
- Quelles difficultés éprouves-tu ? Que ferais-tu pour changer cette situation ?
- Quelles solutions as-tu essayées jusqu'à présent ?
- Tu crois que...Tu dis que ...Tu souhaiterais que ...Ton idée serait de ...
- Tu sembles te préoccuper de ...Tu trouves important de ...
- Dans ce que tu dis, je vois 2 éléments...
- En somme tu hésites entre ...et ... ?



Patrick NOGRET

157

3.6 - Comportements qui facilitent l'Appropriation A₂



Maitre PO, moine Shaolin
interroge son jeune élève
Kwai Chang Caine dit
« Petit Scarabé »



- **Faire s'exprimer les craintes et les attentes** du collaborateur
 - Lui demander lui ce qu'il pense, ses difficultés et ses craintes...
 - Le pousser à aller plus loin dans son raisonnement (pratiquer le « 5 fois Pourquoi ? »)
 - Explorer avec le collaborateur la définition de son problème
 - L'aider à identifier ses résultats
- **Lui demander de proposer des solutions**
 - Explorer avec lui ses solutions (/ un alignement)
 - Lui faire dresser le bilan de la situation telle qu'il la perçoit
 - L'aider à formuler et structurer son plan d'action
- **Refléter ses préoccupations et reformuler**
 - Lui donner toute la place dans la discussion (minimum 70/30)
 - Faire de l'écoute active

4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?



4.1 - Définition de l'Appui A₃ du manager



4.2 – Les objectifs de l'Appui A₃



4.3 – Les comportements qui manifeste de l'Appui A₃



4.4 - La méthode pour manifester un Appui A₃ efficace



4.5 – Situations qui requièrent un Appui A₃ du manager



4.6 – Situations impropres à un Appui A₃

Patrick NOGRET

159



4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?



4.1 - Définition de l'Appui A₃ du manager :

L'Appui A₃ est le comportement du manager qui manifeste son **appréciation de la valeur** de son collaborateur et la **reconnaissance de son mérite**.

Suscitez-vous pleinement la confiance en procurant des Appuis A₃ précis et efficaces ?



4.2 – Les objectifs de l'Appui A₃ :

- Dire à votre collaborateur ce que vous pensez de son travail et l'estime que vous lui portez à titre personnel (feed back positif)
- Favoriser chez votre collaborateur la confiance en lui (« efficacité personnelle ») et en votre relation.
- Satisfaire son besoin d'égo (estime des autres et estime de soi)

Patrick NOGRET

160



4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?



4.3 – Les comportements qui manifestent de l'Appui A₃ :

Ce sont des comportements de confiance, de solidarité, de soutien ou d'encouragement :

Les comportements qui favorisent l'Appui A₃ :



- Sourire. Saluer les collaborateurs par leur nom.
- Donner aux collaborateurs la possibilité d'exprimer leur opinion (tour de table).
- Offrir votre soutien moral ou fournir des ressources.
- Donner mandat pour une mission précise.
- Se montrer d'accord avec une personne devant les autres.



- Mettre en valeur le succès atteint et les difficultés surmontées
- Encourager à faire, manifester de la confiance et de l'espoir.
- Rappeler les succès passés, atténuer la gravité d'une situation pour redonner confiance.

161

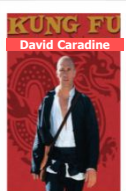


4.3 – Les comportements qui manifestent de l'Appui A₃ (suite)



Les phrases qui introduisent un Appui A₃ :

- Bonjour Maxime, la forme aujourd'hui ?
- Que pensez-vous de cette situation ?
- Allez-y, je vous fais confiance.
- C'est bien réussi...Très intéressant ce que vous apportez là ...
- Bravo ! vous avez réussi à ... Bien joué Callagan !
- Je préfère que ce soit vous qui fassiez ce travail délicat car c'est dans vos cordes.
- Je souhaite vous confier la présentation de notre entreprise à la séance de recrutement et le soin de répondre aux questions des candidats.
- Ce que vient de faire Maxime est Top. Qu'en pensez-vous les autres ?
- C'est super, montrez-nous comment avez-vous fait ?



Patrick NOGRET

162



4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?



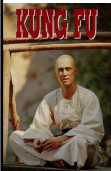
4.4 - La méthode pour manifester un Appui A₃ efficace :



① Accueil positif

② Les faits positifs :

- **Faire référence au travail bien fait** ou à la bonne idée dont il est question : « J'ai constaté que ... »
- **Mettre en avant le point spécifique** du travail ou de l'idée qui apporte de la valeur.



③ **Rappeler les qualités** que votre collaborateur a manifestées : initiative, autonomie, pragmatisme ou **intelligence** etc ...

④ **Préciser les conséquences induites** pour l'entreprise, l'équipe projet ou lui-même avec l'atteinte de ses objectifs.

⑤ **Conclure par un encouragement** à poursuivre

Patrick NOGRET

163



4 – Comment manifester de l'Appui A₃ ?



L'Appui A₃ flash :

- Accueil positif
- Les faits positifs : « J'ai constaté que ... »
- (Ecoute)
- Encouragement : « Bravo, continuez... »



L'appréciation de la valeur doit répondre à 3 critères :

- L' Appui A₃ doit être authentique : **crédible et sincère**
- L' Appui A₃ doit être précis : **spécifique** à une action ou une idée
- L' Appui A₃ doit avoir un **contenu limité** : ne pas généraliser

Voir film Fabrice et Magali, Suivi_de_coaching_modèle



Patrick NOGRET

164



4.5 - Situations qui requièrent un Appui



Vous voulez renforcer un comportement **parce qu'il est imparfait** :

- Il s'agit d'encourager **un comportement** pour qu'il devienne excellent
- Mais n'attendez pas que tout soit parfait à 100%, **encouragez dès la première amélioration...** (construction de son efficacité personnelle).



Vous avez besoin que votre collaborateur :

- Ait confiance en **ses propres capacités**,
- Investisse **plus d'énergie** (« donne un coup de collier »)
- Garde **un bon moral** parce que :
 - ✓ il manque de confiance en lui-même.
 - ✓ il a tendance à se dévaloriser et à relever que ses erreurs
 - ✓ il exprime certains signes de découragement ou d'inquiétude
 - ✓ il perçoit la tâche ou le nouveau défi comme dépassant ses moyens



Patrick NOGRET

165



Choisir les 3 A : la clé rapide 3 A



Les situations de management que vous rencontrerez :



Chacun des 3 A est pertinent et utile dans certaines circonstances.



Mais chacun devient peu efficace, voire nuisible dans d'autres contextes.



Parfois, seul l'un des A doit être utilisé et parfois une combinaison devient beaucoup plus performante.

Patrick NOGRET

166



Choisir les 3 A : méthode de la Clé Rapide



La Clé Rapide reprend les critères les plus importants pour choisir les 3A :



La Clé Rapide est conçue pour être utilisée en peu de temps, avant une rencontre pour se préparer ou pendant une rencontre pour corriger l'approche.

- Avec une bonne maîtrise, elle ne prend que quelques secondes à appliquer.
- Elle demeure assez générale et parfois imprécise, mais facile à manier.

Patrick NOGRET

167



Choisir les 3 A : méthode de la Clé Rapide



Face à une situation, un objectif ou un problème, je me pose les 3 questions suivantes :

A₁ Est-ce que la personne sait quoi faire et a-t-elle les compétences nécessaires ?
Si oui, je ne fais pas d'**Alignement**.
Si non, je donne de l'**Alignement**.

A₂ Est-ce que la personne pourrait contribuer à la résolution, mais ne le fait pas ?
Si c'est le cas, je facilite son **Appropriation**.
Si ce n'est pas le cas, je ne facilite pas l'**Appropriation**.

A₃ Est-ce que la personne se fait (a) confiance dans la poursuite de l'objectif ?
Si oui, je ne manifeste pas d'**Appui** spécial.
Si non, je lui donne un **Appui** particulier.

Patrick NOGRET

168



