



FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

Polytech Lille - Formations GIS3, GIS2A4 & IMA2A3

PROGRAMME

- 1 | Introduction – Principes de bases du management
- 2 | Les grandes Écoles du management
- 3 | Management motivationnel
- 4 | Mise en pratique
- 5 | Entreprise libérée



TOUR DE TABLE

Polytech Lille - Formations GIS3, GIS2A4 & IMA2A3



PRINCIPES DE BASES

TERMINOLOGIE

ORGANISATION ET ENTREPRISE

- Entreprise :

- Acteur économique produisant des biens ou des services pour d'autres acteurs en réalisant et partageant des bénéfices (*contrairement aux administrations publiques et aux associations sans but lucratif*)
- Terme macro-économique : cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec pour finalité de décrire le fonctionnement général de l'économie.



- Société :

- Formes légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique (SA, SARL, SCI, ... , EURL, Auto-entrepreneur, entreprise individuelle, ...)
- Terme juridique : privilège donc l'enveloppe juridique de l'activité ; que ces sociétés soient de personnes, de capitaux.



TERMINOLOGIE

ORGANISATION ET ENTREPRISE

- Institution :

- Référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économique d'un pays ou d'une région
- Environnement réglementaire des entreprises : institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques, ...
- Les entreprises essaient de les influencer (lobbying) et gèrent leurs activités dans ce contexte



- Organisation :

- Ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.
- Terme le plus générique : englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe »



TERMINOLOGIE

ORGANISATION ET ENTREPRISE

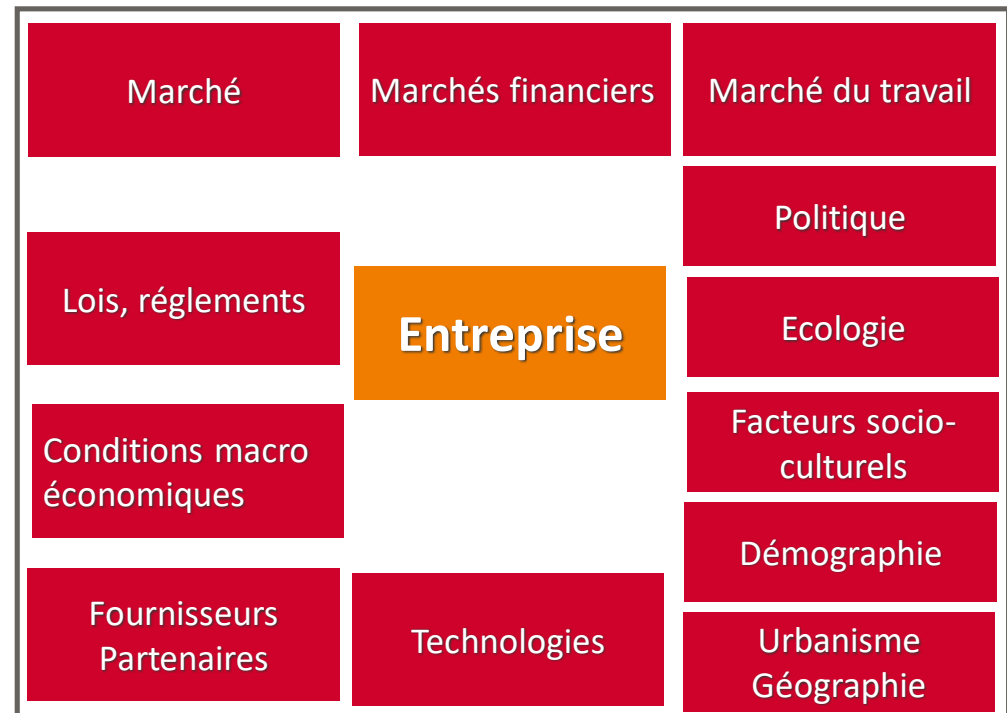
- Organisation (suite) :
 - Deux éléments essentiels :
 - l'ensemble structuré de tous les moyens
 - la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.
 - Toute organisation se caractérise par :
 - une division et une coordination des tâches et des activités ;
 - une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
 - une hiérarchie et un contrôle ;
 - une stabilité relative.



TERMINOLOGIE

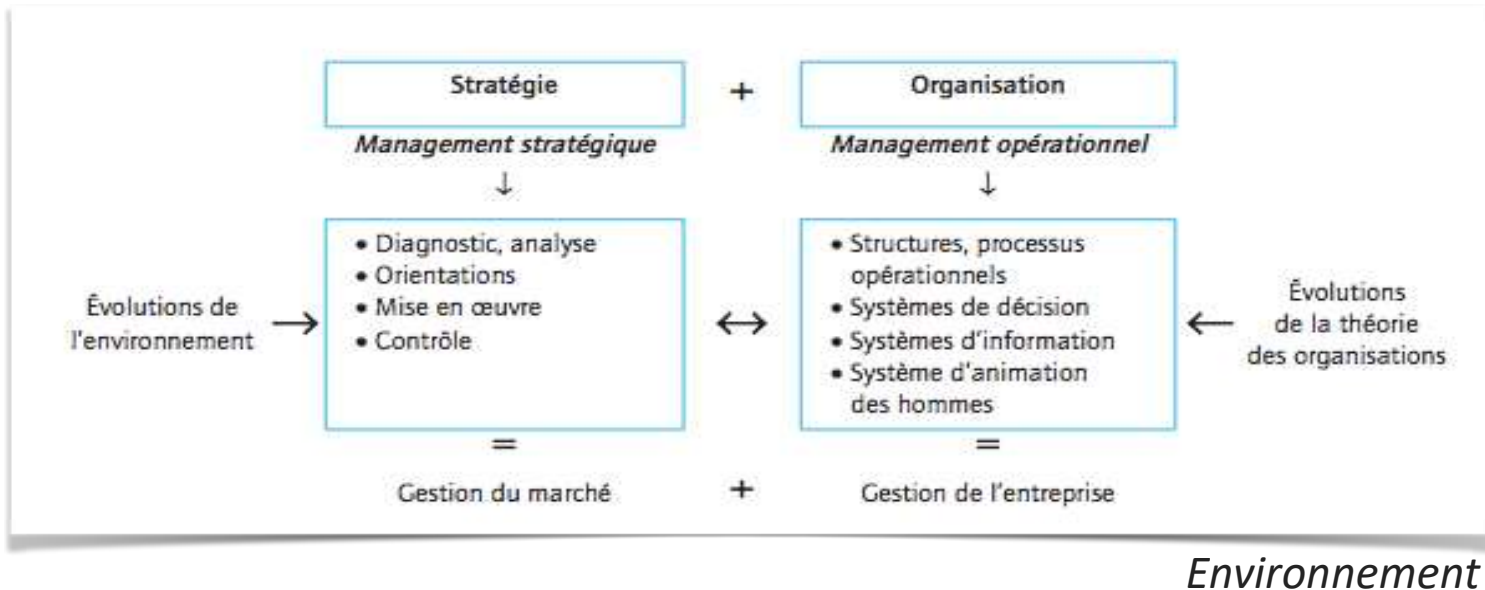
L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

- Micro-environnement
(fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, banques, ...)
- Macro environnement
(économique, social, juridique, politique, ...)
- Marché (client et concurrents)
conditionne la capacité à vendre des produits et donc à survivre.



MANAGEMENT

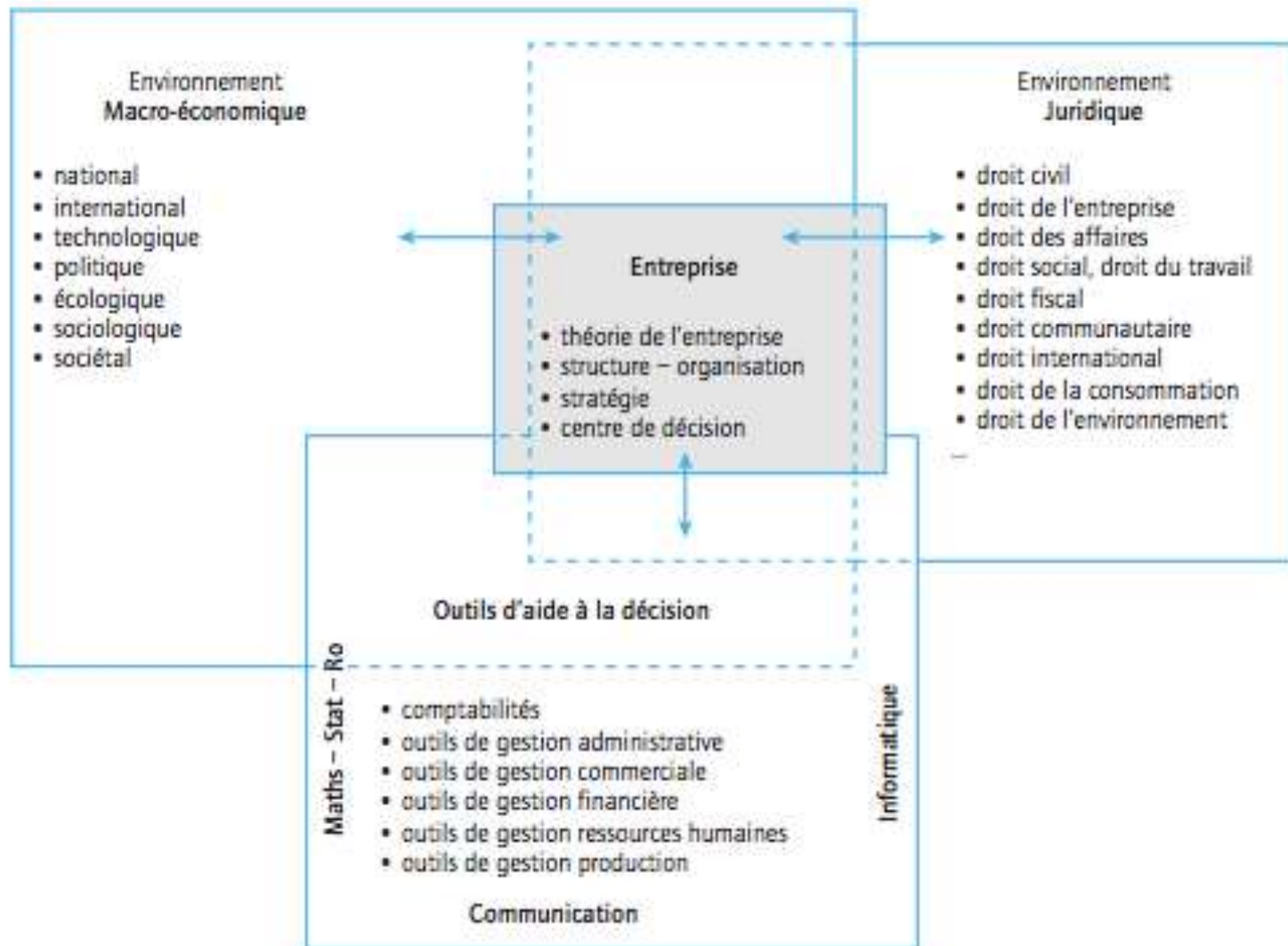
LA GESTION



- **Management stratégique** concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion
- **Management opérationnel** concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation

MANAGEMENT

LA GESTION AU CARREFOUR DES DIFFÉRENTES DISCIPLINES



MANAGEMENT

DÉFINITION

- Ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour **conduire, piloter l'action des individus**.
- Recherche de **l'efficacité et l'efficience** dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction
- Le management doit **s'adapter aux caractéristiques des entreprises** pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les Hommes vers les objectifs assignés.

MANAGEMENT

LE RÔLE DU MANAGER

- Conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble, afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise tout en favorisant, dans la mesure du possible, leur développement personnel.



MANAGEMENT

OBJECTIF : PENSER SMART

- **S** = Simple : *La spécification de l'action doit être clairement établie*
- **M** = Mesurable : *Il doit être mesurable, incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur*
- **A** = Ambitieux ... *Il est réalisable et ne repose que sur la motivation du collaborateur, sans pour autant être déjà acquis*
- **R** = ... mais Réaliste : *Il doit être directement lié à l'activité du collaborateur*
- **T** = Temporel : *Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin*

MANAGEMENT

RECONNAISSANCE DES SOCIO STYLES

Il était une fois des animaux qui décidèrent de s'associer pour ouvrir une école exclusivement réservée à l'éducation physique.

Les matières d'enseignement choisies furent : la course, l'escalade, la natation et l'envol. Pour simplifier les choses, il fut convenu que tous les animaux apprendraient toutes les matières.

Le canard se révéla un excellent nageur, meilleur même que son professeur. Mais, il n'obtint qu'une mention passable en vol et une mauvaise note à la course. Il abandonna la natation pour mieux travailler la course, jusqu'à ce que ses pieds palmés soient suffisamment usés pour qu'il puisse courir. Du même coup, il devint un nageur tout à fait moyen. Il eut beau protester, cela ne servit à rien car tout ce que demandait l'école, c'était d'obtenir la moyenne.

Le lapin fut, au début, le premier de la classe à la course, mais il fit une dépression nerveuse due à ses trop nombreux cours de rattrapage en natation.

L'écureuil était habile en escalade, mais les cours de vol lui firent perdre le moral parce que son professeur l'obligeait à décoller du sol plutôt que du haut d'un arbre. Il souffrit aussi de crampes pour avoir trop forcé et n'obtint qu'un "C" en escalade et un "D" en vol.

L'aigle était un élève indiscipliné, qui ne voulait faire les choses qu'à sa manière. En escalade, il arrivait en haut de l'arbre avant tous les autres mais sans appliquer du tout les leçons de son professeur.

L'anguille, qui non seulement nageait remarquablement bien mais aussi savait courir, escalader et même un peu voler, eut la meilleure moyenne et obtint le prix d'excellence.

Les chiens de prairie refusèrent de participer à cette école tant que creuser la terre ne ferait pas partie des matières enseignées. Ils s'associèrent avec les marmottes et les taupes pour fonder une école de terrassiers vouée au plus bel avenir ...

Quelle est la morale de cette histoire ?

Tout le monde est différent



MANAGEMENT

JUGEMENT & DESCRIPTIF

Jugement

- Opinion favorable ou défavorable
- Qui appelle aux sentiments d'un individu
- Lié à une échelle de valeurs, des normes

Le ciel est joli



Le ciel est bleu

Descriptif

- Se dit de ce qui décrit objectivement et qui ne peut pas être remis en cause
- Terme renvoyant à une notion neutre, mesurable, quantifiable

MANAGEMENT

L'AXE DES SENTIMENTS

EXPANSIF

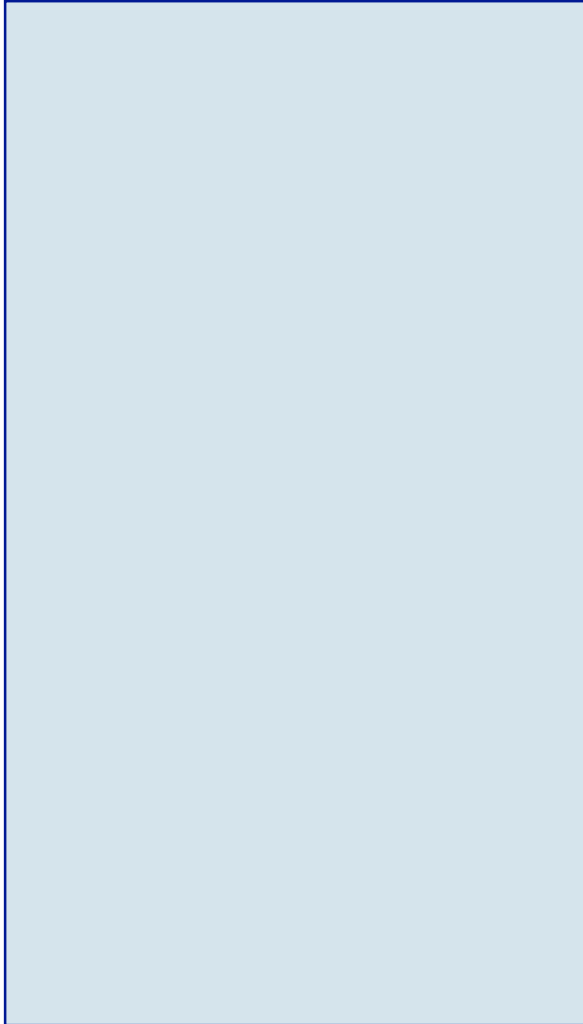


RÉSERVÉ

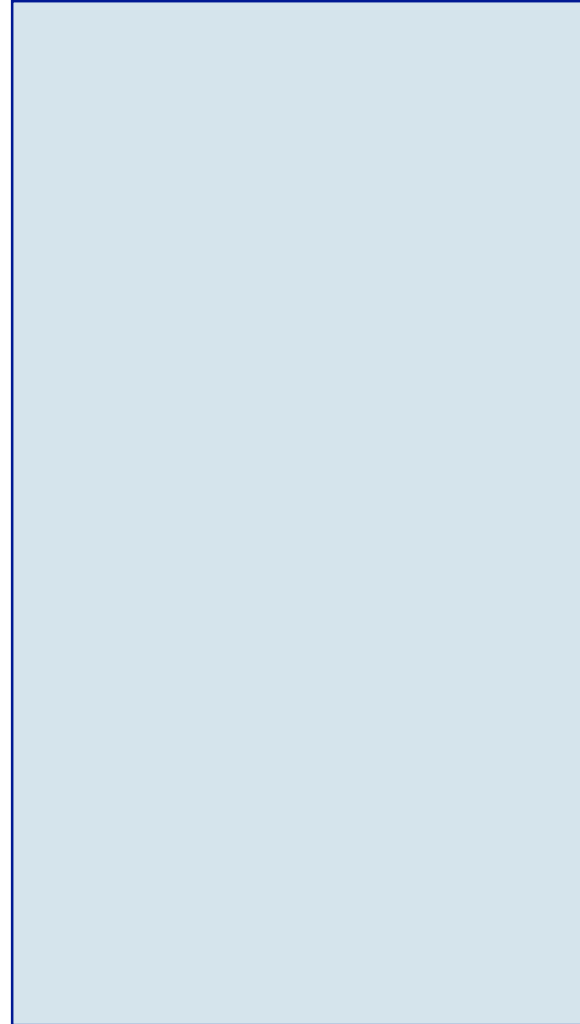
MANAGEMENT

L'AXE DU POUVOIR

ASCENDANT

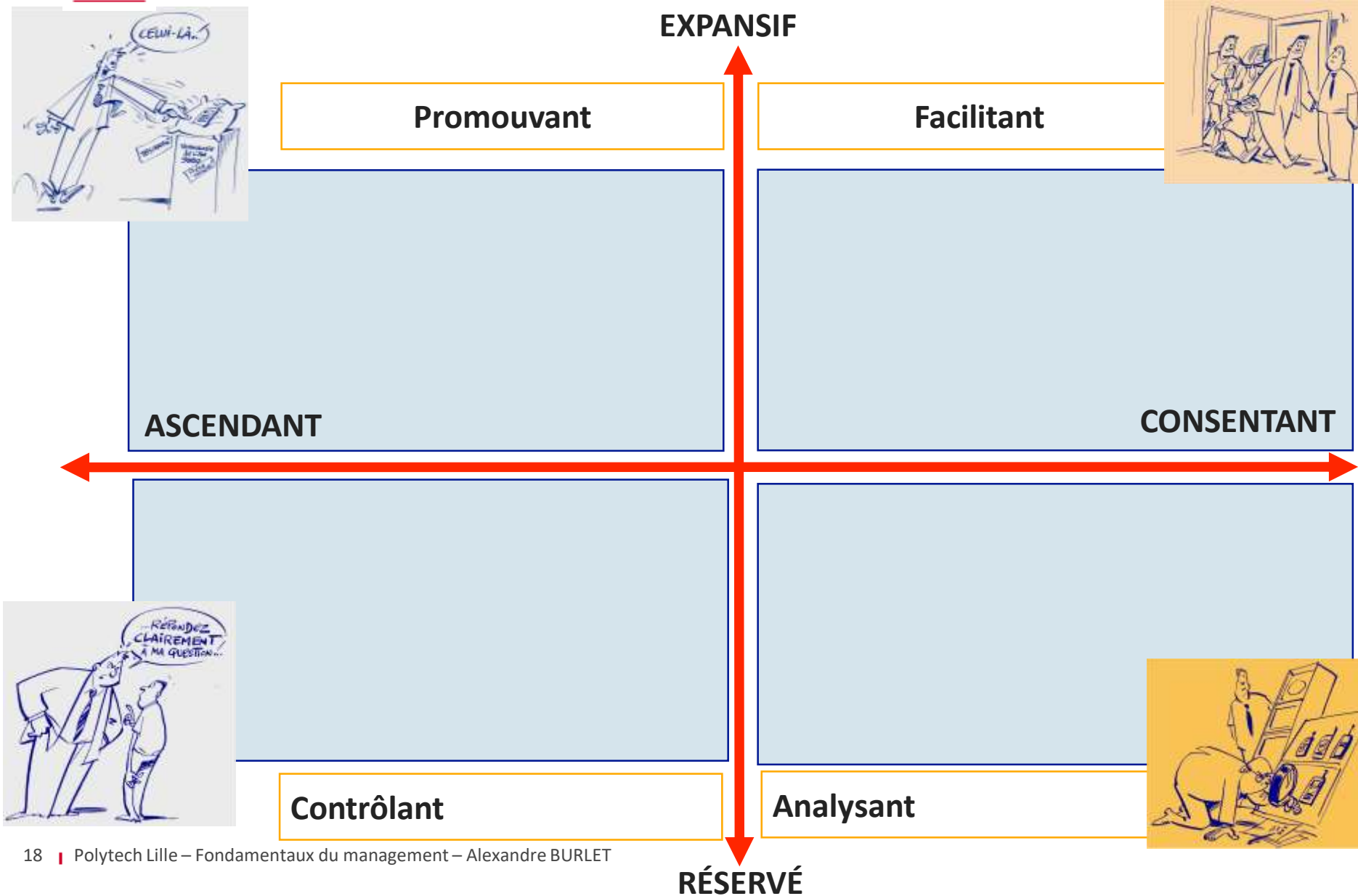


DESCENDANT



MANAGEMENT


LA MATRICE DES STYLES SOCIAUX



MANAGEMENT

COMMENT LES UTILISER

C'est une grille de lecture
opérationnelle qui permet
de décoder rapidement
son interlocuteur



Elle vous aide à adapter
votre comportement
en fonction
de votre interlocuteur



*Le décodage des styles sociaux donne des clés
pour établir une **relation de confiance**
avec vos clients ou vos collègues et
gérer les situations de conflit en vous adaptant
au style social de votre interlocuteur*

MANAGEMENT

ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE

Acceptation

Ne pas juger
les autres,
chercher
à les mettre
à l'aise

Ouverture

Faire circuler
l'information, bonne
ou mauvaise, aller au
devant des autres

Fiabilité

Tenir
ses promesses,
faire
ce qu'on a
promis

Authenticité

Dire ce qu'on
fait, faire
ce qu'on dit

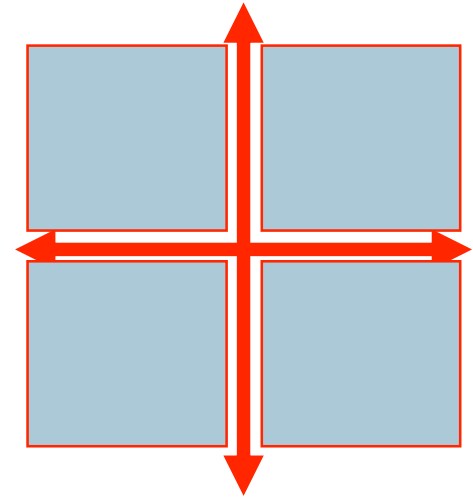
MEFIANCE

CONFIANCE

MANAGEMENT

ÉLÉMENTS DE CONFIANCE

- En règle générale, l'aptitude à établir un climat de confiance varie en fonction du style social de chacun.
- Nous avons tous tendance à faire valoir les points forts qui nous permettent d'instaurer la confiance, tandis que nous minimisons nos points faibles.
C'est la raison pour laquelle nous nous entendons souvent bien avec quelqu'un qui a le même style-social que le nôtre.
- Les quatre éléments constituant la confiance sont :



OUVERTURE

Quelqu'un qui fait circuler l'information, bonne ou mauvaise.
Il va au devant des autres.
Mais il peut s'engager à la légère...

ACCEPTATION

Quelqu'un qui cherche à mettre les autres à l'aise.
Il est tolérant. Mais il évite de dire
des vérités "brutales"...

FIABILITE

Quelqu'un sur qui on peut compter.
Il tient ses engagements.
Mais il attend qu'on vienne à lui...

AUTHENTICITE

Quelqu'un qui dit ce qu'il pense,
et pense ce qu'il dit. Il est sincère et franc.
Mais les résultats l'emportent sur les sentiments...

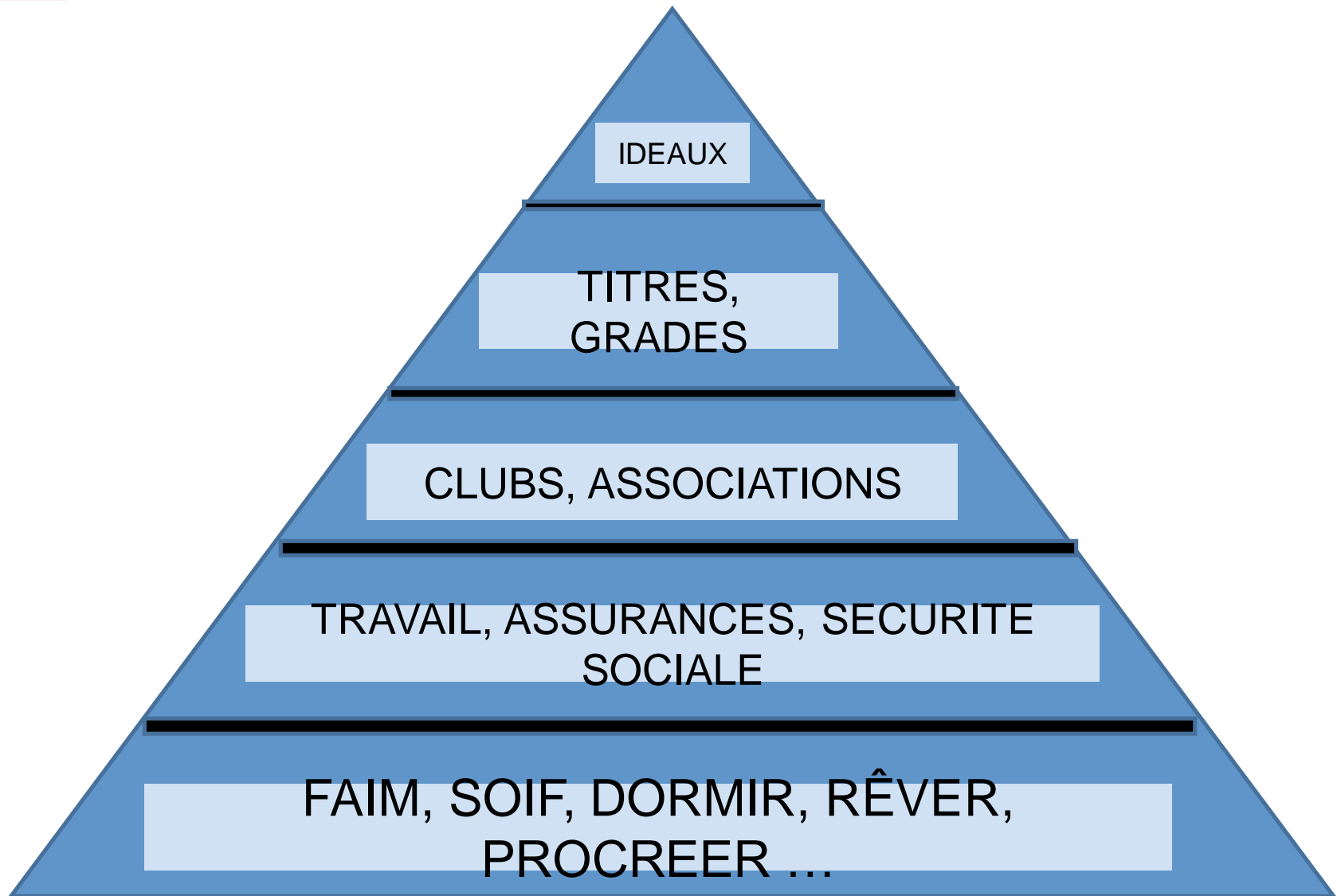
MANAGEMENT

LA PYRAMIDE DE MASLOW



MANAGEMENT

LA PYRAMIDE DE MASLOW

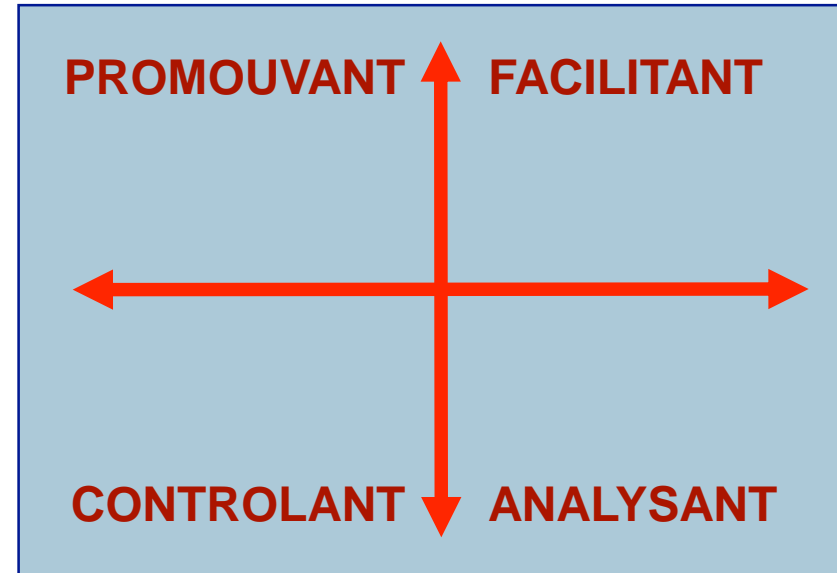


MANAGEMENT

LE CADRE DU TEMPS

Exercice de reconnaissance

- A. Affairé, pressé
- B. Souvent en retard au rendez-vous
- C. Tourné vers le futur et les nouveautés
- D. Détendu
- E. Tient ses engagements
- F. A le temps pour les gens efficients
- G. Tourné vers le présent, soucieux du court terme
- H. A le temps pour tout le monde
- I. Tourné vers le passé, les valeurs sûres, les systèmes fiables
- J. Prend beaucoup d'engagements
- K. Efficacement, rapidement
- L. Tourné pareillement vers le passé, le présent et le futur
- M. Prend les choses comme elles viennent
- N. A le temps pour les gens expérimentés ou bien informés
- O. A le temps pour les gens pleins d'entrain ou intéressants

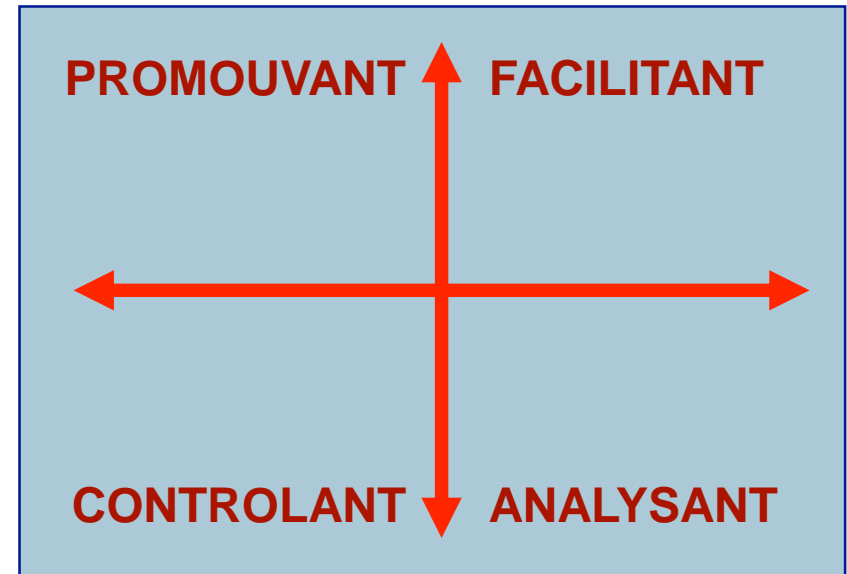


MANAGEMENT

BESOIN DE RECONNAISSANCE

Exercice de reconnaissance

- A. Relever un défi
- B. Obtenir des garanties, des preuves
- C. Surmonter des obstacles
- D. Faire plaisir aux autres
- E. Briller en société
- F. Gagner du temps et de l'argent
- G. Être le premier, le leader
- H. Avoir des contacts chaleureux et amicaux
- I. Vérifier, verrouiller
- J. Atteindre ses objectifs
- K. S'appuyer sur des faits
- L. Acquérir du prestige
- M. Se dépasser
- N. Faire partie d'un groupe, d'une équipe
- O. Être en interdépendance
- P. Approfondir ses connaissances



MANAGEMENT

4 BESOINS FONDAMENTAUX

Promouvant

**RECONNAISSANCE
PERSONNELLE**

Etre apprécié
Etre félicité

Facilitant

APPARTENANCE

Etre aimé
Etre accepté

Prendre des décisions
Atteindre des résultats

AUTO-REALISATION

Contrôlant

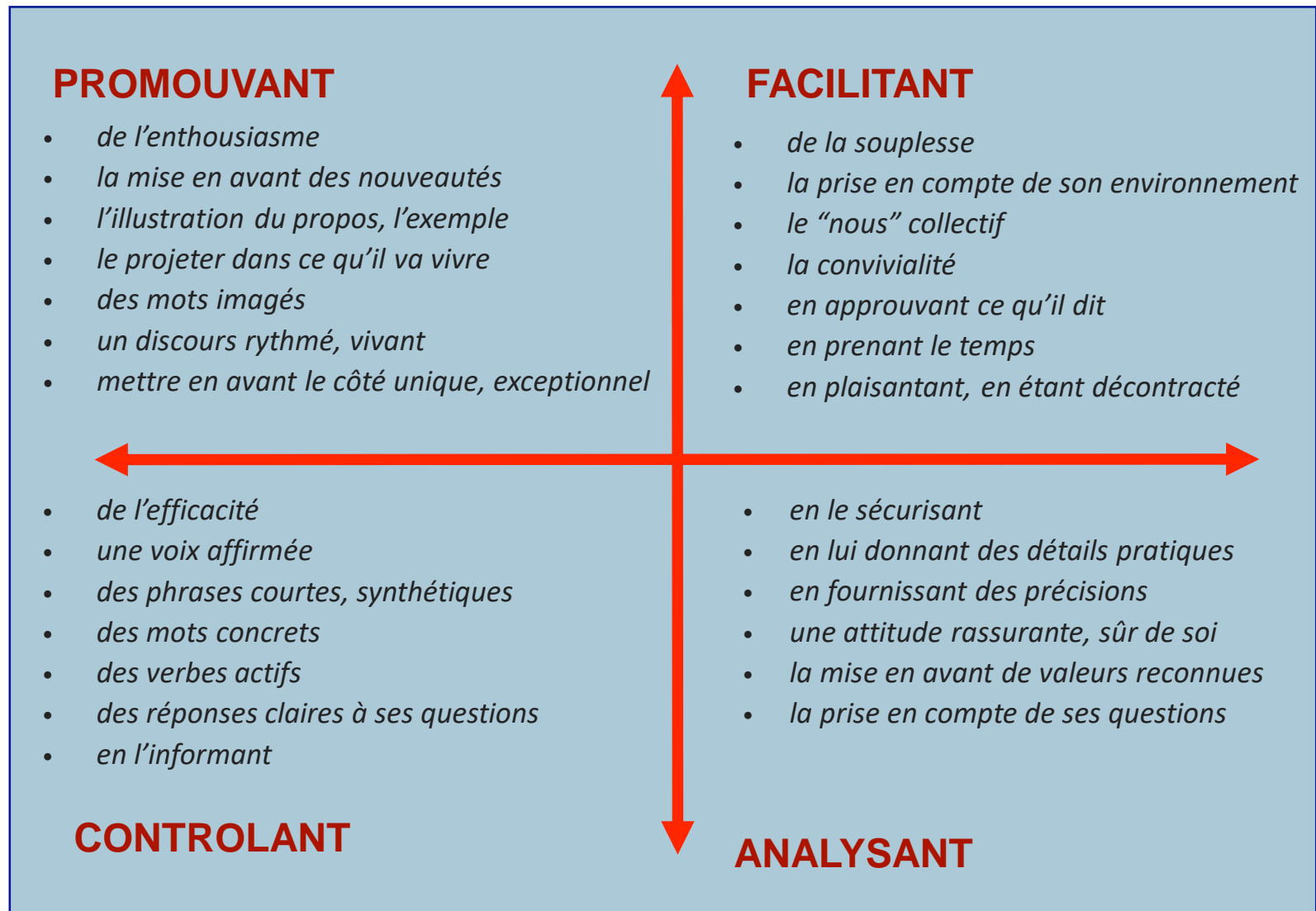
Etre rassuré
Acquérir des connaissances

SECURITE

Analysant

MANAGEMENT

POUR CONVAINCRE IL FAUT



MANAGEMENT

LES ATTENTES DE CHACUN

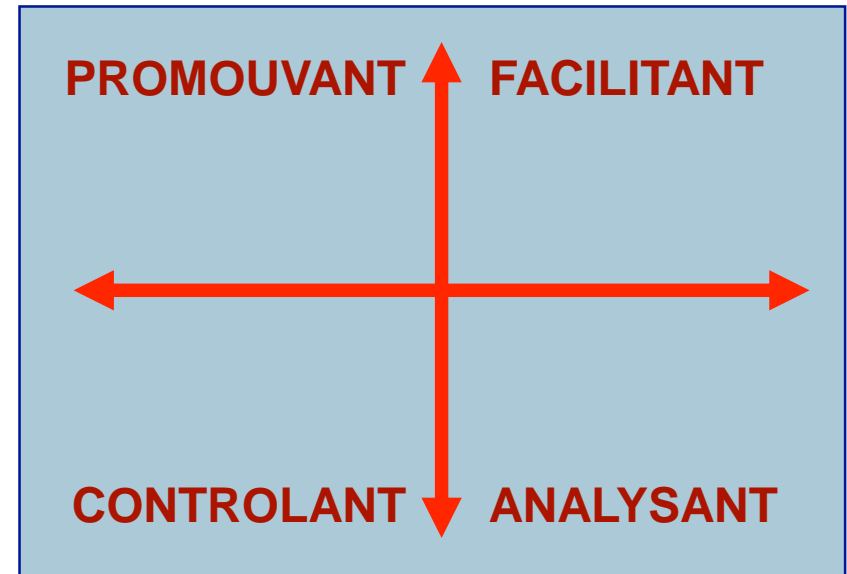


MANAGEMENT

LA PRISE DE DÉCISION

Exercice de reconnaissance

- A. Relever un défi
- B. Obtenir des garanties, des preuves
- C. Surmonter des obstacles
- D. Faire plaisir aux autres
- E. Briller en société
- F. Gagner du temps et de l'argent
- G. Être le premier, le leader
- H. Avoir des contacts chaleureux et amicaux
- I. Vérifier, verrouiller
- J. Atteindre ses objectifs
- K. S'appuyer sur des faits
- L. Acquérir du prestige
- M. Se dépasser
- N. Faire partie d'un groupe, d'une équipe
- O. Être en interdépendance
- P. Approfondir ses connaissances

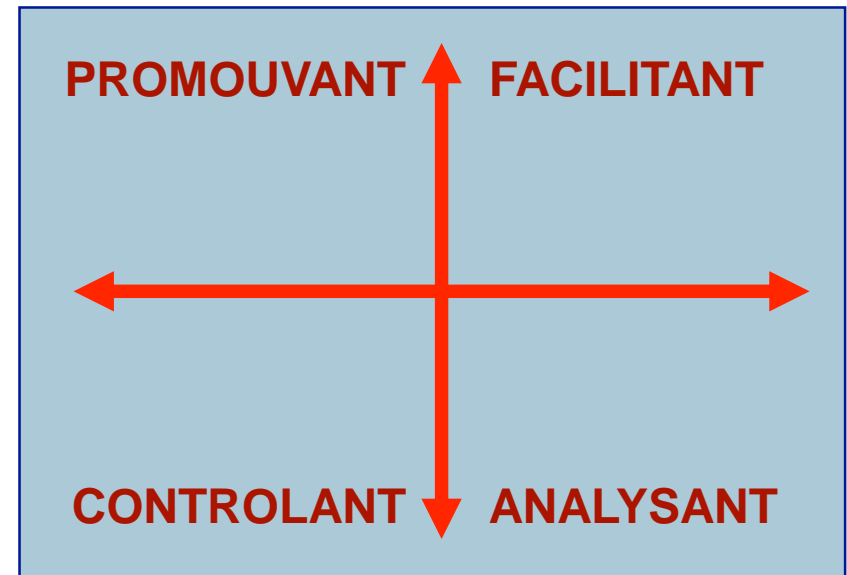


MANAGEMENT

LES AXES DE MOTIVATION

Exercice de reconnaissance

- A. Marques d'intérêt
- B. Eloges
- C. Comportement direct
- D. Respect dû à la fonction
- E. Comportement amical
- F. Occasion de s'exprimer
- G. Communication sans détour
- H. Présentation synthétique
- I. Consacrer du temps
- J. Libre arbitre / décision
- K. Comportement dynamique
- L. Procédures classiques
- M. Accent sur les résultats, réalisations
- N. Gain d'argent
- P. Compliments sur le travail
- Q. Authenticité
- R. Références
- S. Planning détaillé
- T. Félicitations publiques
- U. Travail en équipe

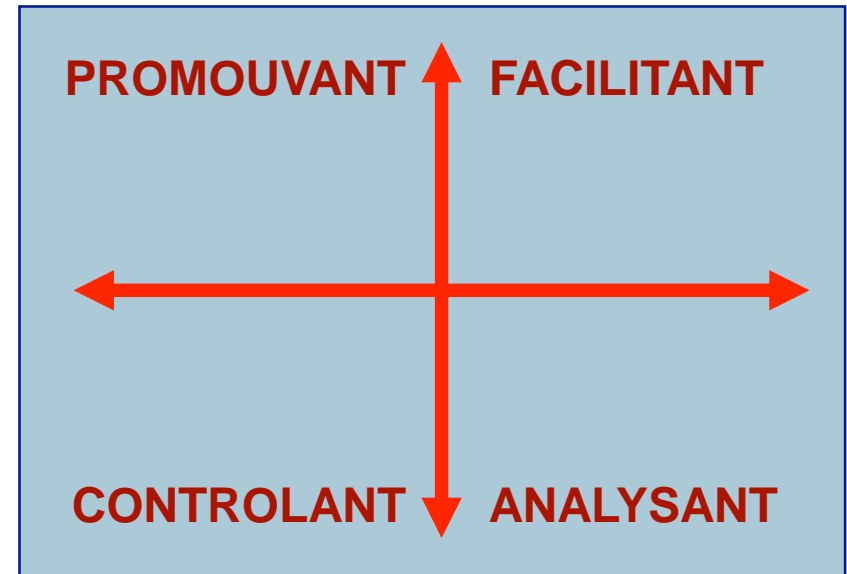


MANAGEMENT

LES AXES DE PROGRÈS

Exercice de reconnaissance

- A. Écouter les autres
- B. Éloges
- C. Être moins volubile
- D. Être moins exigeant
- E. Planifier son temps
- F. Prendre des initiatives
- G. Laisser une place aux autres
- H. Tenir ses engagements
- I. Être à l'heure à ses rendez-vous
- J. Se donner les moyens d'atteindre ses objectifs
- K. Compte sur soi-même
- L. Aller plus doucement
- M. Accepter de manquer d'informations
- N. Fermer sa porte
- O. Prendre moins d'engagements
- P. Adhérer davantage aux solutions nouvelles
- Q. Desserrer son temps
- R. Se centrer davantage sur la tâche
- S. Être plus détendu



MANAGEMENT

SYNTHÈSE

Expansi

f

Ascendant

Consentant

Promouvant

Facilitant

Motivé

par :

la nouveauté, la réussite

- + Ouverture : **va au devant des autres**
- Fiabilité : **peut s'engager à la légère**

Actions de réduction des points faibles

Respecter les horaires, s'assurer des moyens pour réussir

Actions de motivation

Valoriser ses actions, le féliciter, le prier de faire

Motivé

par :

le travail en équipe, la convivialité

- + Acceptation : est tolérant
- Authenticité : **évite de dire des vérités "brutales"**

Actions de réduction des points faibles

Acquérir de la méthode, se fixer des objectifs, être plus autonome

Actions de motivation

L'écouter, le faire participer, solliciter son aide

Motivé par

le résultat, les responsabilités

- + Authenticité : est sincère et franc
- Acceptation : les résultats l'emportent sur les sentiments

Actions de réduction des points faibles

être tolérant, écouter les autres

Actions de motivation

lui confier des responsabilités, lui fixer des objectifs

Motivé

par :

l'expérience, la connaissance

- + Fiabilité : tient ses engagements
- Ouverture : attend qu'on vienne à lui

Actions de réduction des points faibles

Prendre des risques, innover

Actions de motivation

Le sécuriser, le complimenter sur son travail

Contrôlant

Analysant

Réservé

MANAGEMENT

LES POSTURES DU MANAGEMENT



BOSS

je prends ma place - Décider, Déléguer, Informer



LEADER

je montre la route - Orchestrer, Motiver, Communiquer



COACH

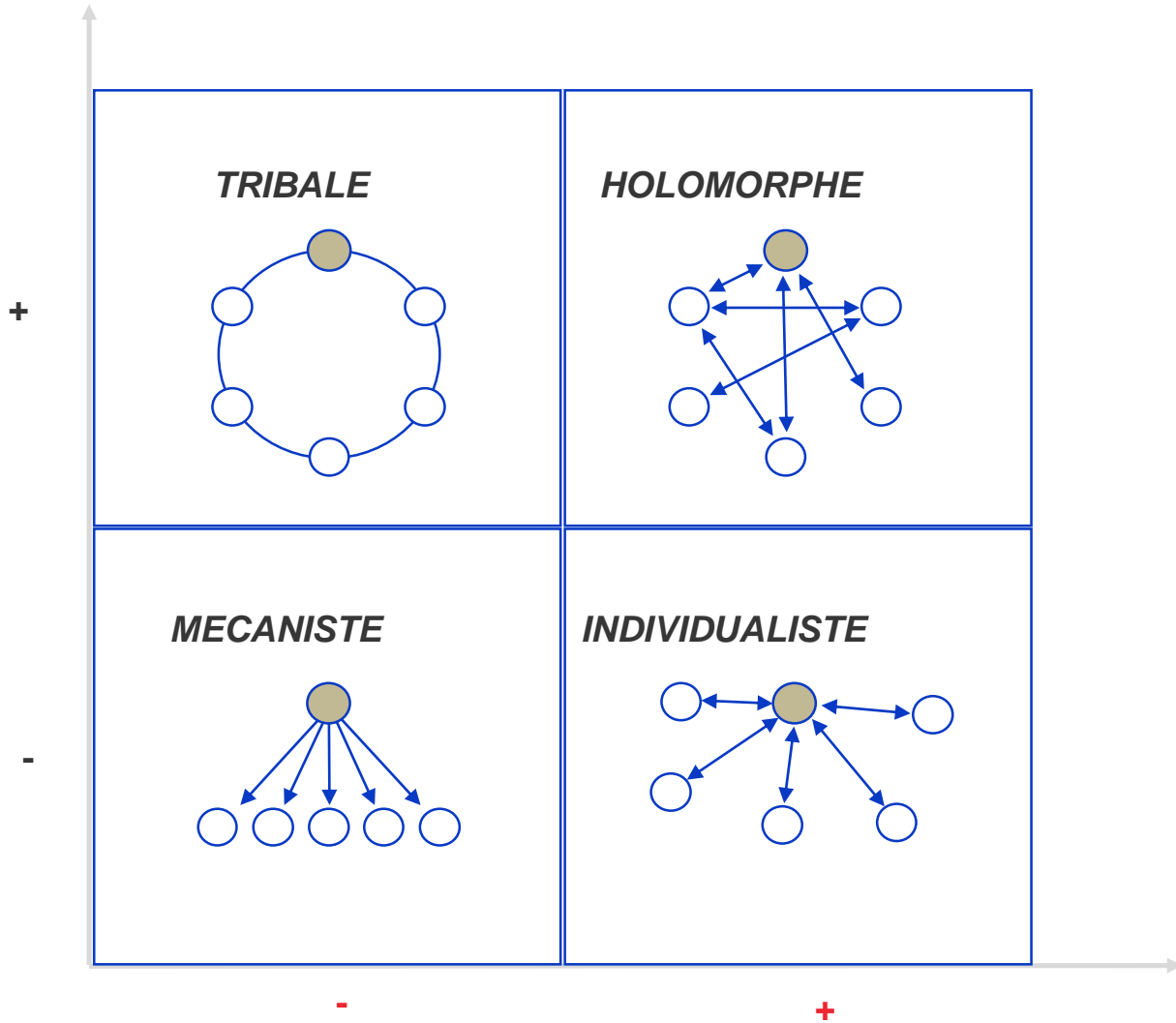
j'accompagne mon équipe - Arbitrer, Relayer, Transmettre

Un manager adapte sa posture à la situation

MANAGEMENT

LES 4 TYPES D'ORGANISATIONS

Unité / Dedans



Multiplicité / Dehors

MANAGEMENT

L'ORGANISATION MÉCANISTE



IMPOSER

- Mouvement par inertie, l'énergie provient d'ailleurs ...
- Passivité dans l'action, pas dans la pensée ...
- Le monde des B1
- La décision est prise unilatéralement (mode 1)
- Coordination > coopération

Imposer le changement d'une façon socialement acceptable...

MANAGEMENT

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Avantages

- Rapide, claire, économique
- Utile quand le programme est bien établi
- Amène la paix et la sécurité
- Confortable et rassurant
- Nécessaire lorsque l'on est confronté à l'urgence
- La pensée unique ...

Inconvénients

- Tue les initiatives / exige de la clarté
- Augmente le risque d'erreurs si l'extérieur est instable
- Développe la passivité / crée des B1
- Renforce les positions des opposants
- Est susceptible de créer un petit nombre d'hostiles

MANAGEMENT

L'ORGANISATION INDIVIDUALISTE



NEGOCIER

- Mouvement qui s'éloigne de l'intérieur ; un pied dedans, un pied dehors
- Très réactif à l'extérieur, mais de façon individualiste
- Tout est négociable / la transaction prédomine
- La décision est prise à la majorité des pouvoirs, pas des votes (mode 2)

Gérer les relations avec le Corps Social

MANAGEMENT

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Avantages

- La liberté pour tous
- Développement des initiatives, de la mobilité et de la créativité
- Renforcement des alliances / partenariats
- Le changement ne peut venir que de là
- Piège à B1

Inconvénients

- Désordre, cacophonie, capharnaüm
- Lent, très lent ...
- Très réactive... mais avec un besoin permanent de réajustements
- Risque de diversion par rapports aux objectifs initiaux
- Risque d'apparaître faible et peu crédible aux constructifs / consensus mou

MANAGEMENT

L'ORGANISATION TRIBALE

ANIMER

- Très fort “dedans”, l’unité prédomine tout le temps et partout
- Développement de “niches d’appartenance” (principale et secondaires)
- Nécessite 5 conditions pour exister :
- La constitution d’une entité bien identifiée qui protège l’organisation
- Un projet collectif (produire, construire, rechercher, vendre ...)
- Des valeurs socio-professionnelles partagées (école, ville, métier, entreprise...)
- Des outils de suivi / tableaux de bord élaborés en commun
- Des récompenses indexées sur la participation à l’oeuvre collective
- La décision est prise d’un commun accord (mode 3)

La culture et les valeurs mises au service d’actions pour soutenir un projet. Seulement possible dans une niche principale !

MANAGEMENT

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Avantages

- Atmosphère enthousiaste et amicale/ esprit d'équipe
- Forte appropriation du projet
- Mode idéal pour relever un défi
- Emergences de fortes énergies collectives

Inconvénients

- Risque de perte d'identité
- Manque d'ouverture au monde extérieur
- Une seule voix / possibilité de manipulation
- Domination de certaines valeurs
- Sous-estimation des difficultés de mise en oeuvre

MANAGEMENT

CONSTRUIRE LA TRIBU SUR LE FUTUR



Impliquer le corps social, leur donner la possibilité d'appartenir à..., de participer...

MANAGEMENT

L'ORGANISATION HOLOMORPHE

**NEGOCIER ET
ANIMER**

- Très... complexe !
- Est holomorphe un sous-ensemble portant en lui-même l'image (immatérielle) du tout
- Equilibre entre les valeurs et la culture (dedans) et la réactivité (dehors) / management par le vide contrôlé
- Tout le monde prend des décisions, mais dans l'intérêt commun...

On ne peut pas mettre en place une organisation holomorphe, mais seulement tendre vers elle ...

MANAGEMENT

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Avantages

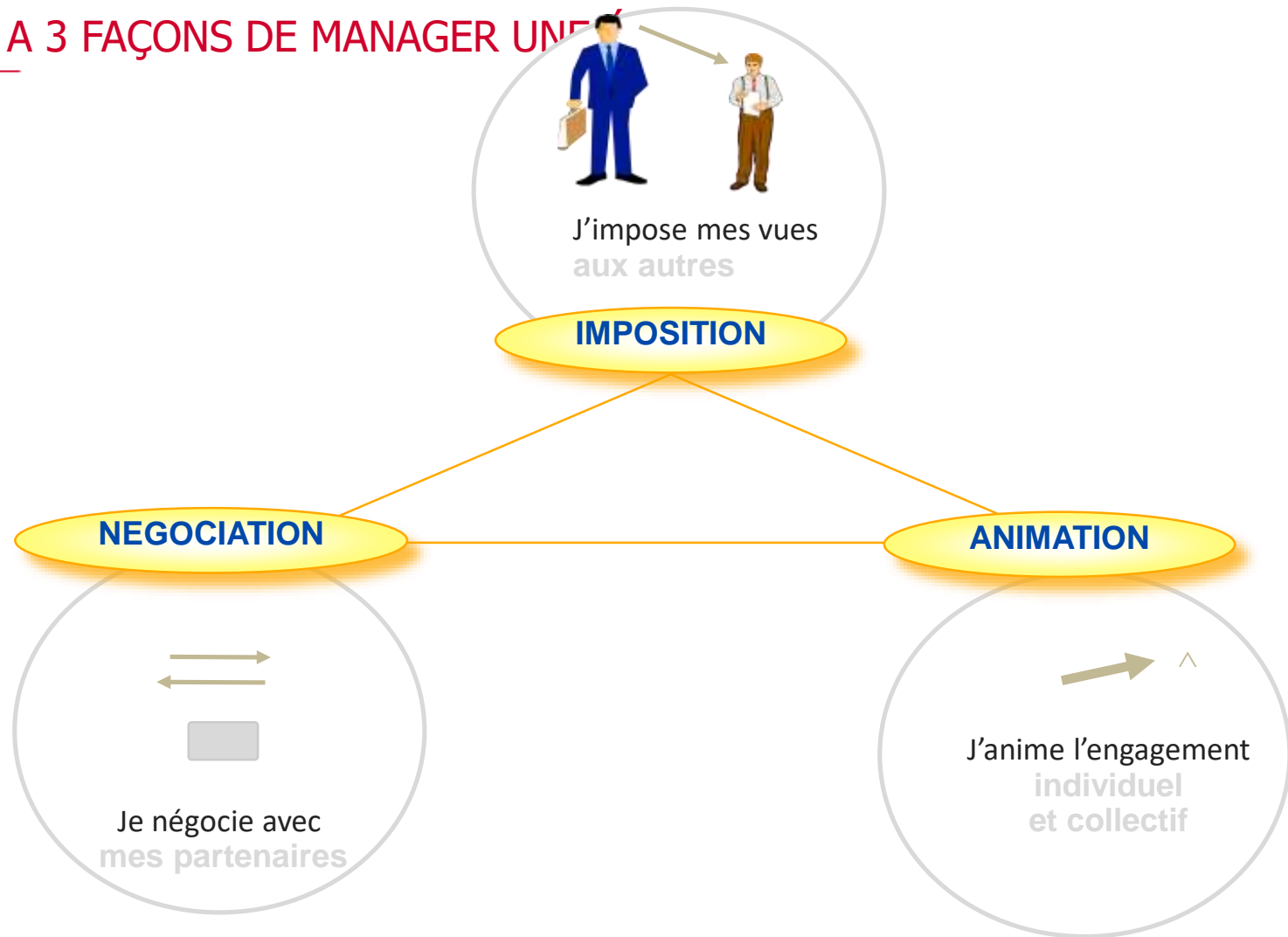
- Avantages combinés du mode 2 et du mode 3
- Liberté et créativité au service de la communauté
- La coopération compétitive

Inconvénients

- Toujours complexe ...
- Les impératifs locaux peuvent prendre le pas sur les impératifs généraux
- Faiblesse de l'organisation lorsqu'elle est confrontée à l'exceptionnel
- Coûteuse en temps, formation, communication ...

MANAGEMENT

IL Y A 3 FAÇONS DE MANAGER UNE





LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES ÉCOLES TRADITIONNELLES DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

- L'école classique
 - Le taylorisme et le management scientifique
 - Le courant administratif de Fayol
 - La bureaucratie Weberienne
 - Étude critique de l'école classique
- L'école des relations humaines
 - Relations sociales au sein du groupe : Mayo
 - Maslow et la hiérarchie des besoins
 - La théorie des deux facteurs de Herzberg
 - La théorie X Y : Mc Gregor
 - Les travaux de Lewin et Likert
 - Étude critique de l'école des relations humaines

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES ÉCOLES TRADITIONNELLES DE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

- Les autres Écoles de la théorie des organisations
 - L'école de la décision
 - Les modèles de rationalisé absolue et limitée
 - La théorie comportementale de la firme
 - L'école de la contingence
 - L'école de l'analyse systémique
 - L'école de l'analyse stratégique des organisations
 - L'approche de l'économie industrielle

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

INTRODUCTION

- « Les organisations sont omniprésentes dans les sociétés modernes. Les individus, naissent généralement dans une organisation de santé, sont formés pendant des années dans des organisations éducatives, puis sont employés dans des organisations professionnelles qui leur versent des salaires leur permettant de devenir clients de diverses organisations marchandes et usagers de multiples organisations publiques » Mintzberg.
- « Les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus, afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts »

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE

- Principaux précurseurs de la théorie des organisations : FAYOL, TAYLOR et WEBER.
 - Considérés comme les fondateurs de ce que l'on appelle : « L'école classique du management »
 - Fayol :
 - Axe principal : problèmes de direction de l'entreprise
 - Mise en place des bases de la théorie administrative
 - Taylor :
 - Axe principal : Organisation des ateliers de production
 - Il a donné son nom au « taylorisme » ou « gestion scientifique du travail »
 - Weber :
 - Axe principal : Organisation bureaucratique de l'entreprise qui est selon lui l'assurance de l'efficacité organisationnelle
- ➔ Au sein de ce que l'on appelle l'école classique on retrouve donc des pensées et préoccupations différentes, cependant l'approche de l'organisation reste semblable : recherche de la rationalité administrative

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE – LE TAYLORISME

- Frederick Winslow Taylor (États Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations
- Principes du management scientifique du travail :
 - S'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail
 - Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de manière intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles.
 - ➔ Selon lui l'application de méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul à ce qu'il appelle « le plus grand mal du siècle » : signifiant l'inefficacité dans le travail
- Point de départ de son approche :
 - Analyse systématique des processus de travail dans l'atelier qui a pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et temps morts :
 - Division horizontale du travail : tâches spécialisées et le travail est parcellisé
 - Sélection scientifique : recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche (formation, entraînement aux méthodes scientifiques).
 - Division verticale : partager la responsabilité du travail entre ouvriers et dirigeants de telle sorte que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et les dirigeants sur la manière de le concevoir
 - Mise en place d'un système de contrôle stricte : s'assurer que les méthodes sont suivies à la lettre

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE – LE TAYLORISME

- One best Way :
 - Implication des dirigeants dans le management :
 - Ne pas ignorer les conditions de travail des ouvriers
 - Augmenter la productivité
 - Veiller à la bonne application des méthodes
 - Rationalisation du travail
 - Mise en place d'un système de contrôle strict
 - Instauration de salaire différentiels aux pièces (rémunération incitatif, salaire fixe & variable)
- <https://www.youtube.com/watch?v=nIGsTcEmqfI>

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE – COURANT ADMINISTRATIF - FAYOL

- Henri Fayol (France, 1841 – 1925), centre son analyse sur le métier de dirigeant.
- Utilisation de son expérience personnelle de DG pour élaborer des règles de management
- Toutes les activités d'une entreprise se répartissent en six catégories :
 - Fonction technique : production, fabrication, transformation
 - Fonction commerciale : achats, ventes, échanges
 - Fonction financière : recherche et gestion des capitaux
 - Fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
 - Fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient
 - Fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- ➔ Cette dernière représente ce que l'on peut appeler de nos jours le management. Selon Fayol l'efficacité de cette fonction dépend notamment de l'application de 14 principes

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE – COURANT ADMINISTRATIF - FAYOL

- Division du travail : spécialisation des fonctions / séparations des pouvoirs : développement des compétences et amélioration de la production
- Autorité et responsabilité : prise de responsabilité notamment en matière de cadrage / sanction
- Discipline : exemplarité du manager / respect des règles
- L'unité de commandement : un ouvrier ne reçoit « d'ordre » que d'un seul chef
- L'unité de direction
- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise
- Rémunération du personnel : suffisante et équitable
- Centralisation : centraliser les décisions et la planification
- Hiérarchie
- L'ordre : matériel, moral et social
- L'équité
- Stabilité du personnel
- L'initiative
- L'union du personnel

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE CLASSIQUE – BUREAUCRATIE WEBERIENNE

- Max Weber (Allemagne; 1864-1920) trace le chemin menant à la rationalisation des organisations. Élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle :
 - Division du travail
 - Structure hiérarchique
 - Sélection du personnel
 - Règles et règlements normalisés
 - Caractère impersonnel des relations
 - Avancement
- Trois types de domination légitime :
 - Légitimité charismatique
 - Légitimité traditionnelle
 - Légitimité rationnelle légale
- Étude critique de l'école classique :
 - Déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : absentéisme / turnover
 - Pouvoir syndical important et des conflits sociaux
 - Manque de sens humain au travail

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – RELATION SOCIALE AU SEIN DU GROUPE

- Développement de ce mouvement en réaction aux excès du taylorisme. Intégration d'une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.
- George Elton Mayo (Australie, 1880 – 1949), s'est intéressé aux conditions matérielles de travail et leur impact sur la productivité au travers d'une série d'expériences :
 - La principale série d'études vise à étudier le comportement d'un groupe d'ouvrier suite à différentes décisions (augmentation du salaire, temps de pause etc.). Motivation par l'appartenance à un groupe social; relation et coopération.
 - Environnement social favorable : bonne entente cohésion du groupe
 - Acceptation du travail par le groupe
 - Bonnes relations avec l'encadrement
 - Rémunérations non économiques
 - ➔ La quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale (intégration à un groupe).

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – MASLOW – HIÉRARCHIE DES BESOINS

- Abraham Maslow (EU, 1908 – 1970) a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains.
- Hiérarchie des besoins humains en cinq niveaux :



- Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Puis le second etc.
- Mise en évidence des limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – THÉORIE DES DEUX FACTEURS

- F.Herzberg (EU, 1923), a élaboré une théorie : les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.
- Selon lui l'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – THÉORIE X Y

- Douglas MC Gregor affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place.
 - Théorie X : symbolise le management prôné par l'école classique / Théorie Y : censée représenter l'école des relations humaines.
 - Dans la théorie X, le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes :
 - L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
 - La plupart des gens doivent être forcés contrôlés, dirigés et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
 - L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité
 - Dans la théorie Y le gestionnaire perçoit ses subalternes d'une manière positive :
 - Le travail peut constituer une source de motivation
 - Contrôle externe de la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort
 - L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles
- ➔ Selon lui le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique.

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – LES TRAVAUX DE LEWIN & LIKERT

- Lewin docteur en philosophie et psychologie s'intéresse à de nombreux thèmes de recherche (dynamique de groupe, leadership, personnalité des individus, etc.). Dans le management il s'intéresse tout particulièrement au style de leadership notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe.
- Mise en avant de l'influence du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend les décisions, répartit le travail, évalue les résultats et participe à son activité.
- Selon lui trois style de leadership :
 - Autoritaire : consiste à diriger par des ordres impératifs et à imposer des décisions (distance entre le groupe et le manager).
 - Permissif : très faible implication du manager dans le groupe, celui-ci laisse le groupe s'auto gérer
 - Démocratique : le manager participe activement à la vie du groupe et encourage ses membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et faire preuve d'initiative et créativité.
 - Selon lui, les membres du groupe avec un leader démocratique manifestent des relations chaleureuses et amicales , participent aux activités du groupe et dès lors que le manager n'est plus présent, continuent le travail et font preuves de capacité à devenir/être indépendant.
 - La production de ce groupe est moindre que celle d'un groupe avec un leader autoritaire cependant la qualité est bien meilleure.
- ➔ Avec un mode démocratique on atteint un haut niveau d'efficacité.

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES – LES TRAVAUX DE LEWIN & LIKERT

- Rensis Likert, est considéré comme le successeur de Lewin. Il se situe dans le prolongement de Mayo et Lewin.
- Il définit 4 styles de management :
 - Autoritaire exploiteur : style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnées, il dirige de ce fait par le contrôle, sanctions, menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe faiblement présent.
 - Autoritaire paternaliste : la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions. Peu de décisions (de faible importance) prises aux niveaux inférieurs et l'incitation au travail en équipe est faible.
 - Consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions
 - Participatif : confiance absolue envers les équipes, ce qui amène à prendre les décisions de manière collective et favorise l'élaboration de rapports de coopération entre les membres d'une organisation
- Étude critique de l'école des relations humaines :
 - Vision simpliste des problèmes de l'organisation
 - Relation de pouvoir oubliée
 - La solution est un échange de bonnes relations contre productivité satisfaisante. Ceci ne peut s'exprimer de manière trop explicite entre le management et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES AUTRES ÉCOLES – ÉCOLE DE LA DÉCISION

- Modèle de la rationalité absolue / limitée (SIMON) :
 - Identification d'un problème nécessitant une solution
 - Établissement de la liste de toutes les solutions possibles
 - Détermination de toutes les conséquences des solutions envisagées afin de sélectionner la solution optimale.
 - Évaluation comparative des solutions
 - Choix de la solution la plus avantageuse qui maximise la satisfaction des objectifs.
- La rationalité ne peut être absolue, elle est limitée par 3 facteurs :
 - Information disponible au moment de notre choix
 - Capacités du décideur (fatigue, stress, intellectuelles, etc.)
 - Motivation du décideur

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES AUTRES ÉCOLES – THÉORIE COMPORTEMENTALE DE LA FIRME

- La théorie du comportement de la firme se résume en 4 concepts fondamentaux :
 - Résolution des conflits : Une entreprise étant composée de coalitions de membres ayant des buts différents, il est nécessaire de mettre au point des procédures de résolution des conflits.
 - Élimination de l'incertitude : liées au marché, clients, etc. Privilégier les approches à court terme
 - Recherche de la problématique : chercher les vraies causes des problèmes sans utiliser de masques : voir la réalité en face
 - Apprentissage : ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est pas forcément demain : vision systémique
- Cette théorie montre les limites cognitives des acteurs en matière de prise de décision. On ne peut s'appuyer sur une rationalité absolue.

LES GRANDES ÉCOLES DU MANAGEMENT

LES AUTRES ÉCOLES

- École de la contingence : Contingence = dépendance. Cette théorie se caractérise par la rupture avec les courants de pensée nominatifs classiques qui prônent le « one best way ». Selon cette mouvance, il n'y a pas de structure d'organisation idéale
 - École de l'analyse systémique : concepts de système ouvert et fermé :
 - Système ouvert : reste en constante relation avec l'extérieur (
 - Système fermé : ne subit pas d'influence de l'environnement extérieur
- ➔ analyse de l'organisation en étudiant les acteurs et facteurs de son environnement (politique, technologiques, clients etc.)
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
- <https://www.youtube.com/watch?v=gkdvEg1kwnY>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>

GÉNÉRATION X

Née entre 1960 et 1980, dite «génération du baby bust», elle fait le pont entre les «baby boomers» et les «millennials».

Entrés dans la cinquantaine, les «GenXers» sont ceux à qui l'ont demandé la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.



- Expérience
- Loyauté
- Sens de l'autorité et de la hiérarchie
- Esprit de compétition
- Organisation
- Capacité d'innovation managériale



- Faible capacité de communication
- Manque de transparence
- Conception pyramidale de l'entreprise
- Parfois techno-exclue



GÉNÉRATION Y

Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des «digital natives» ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la «génération sacrifiée» parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.



- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle



GÉNÉRATION Z

Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70% de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.

Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40% d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est «dure», «compliquée» et «difficile». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.



- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau



- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération alpha





MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

LES RÔLES DU MANAGER

LES RÔLES DU MANAGER

LES RÔLES DU MANAGER

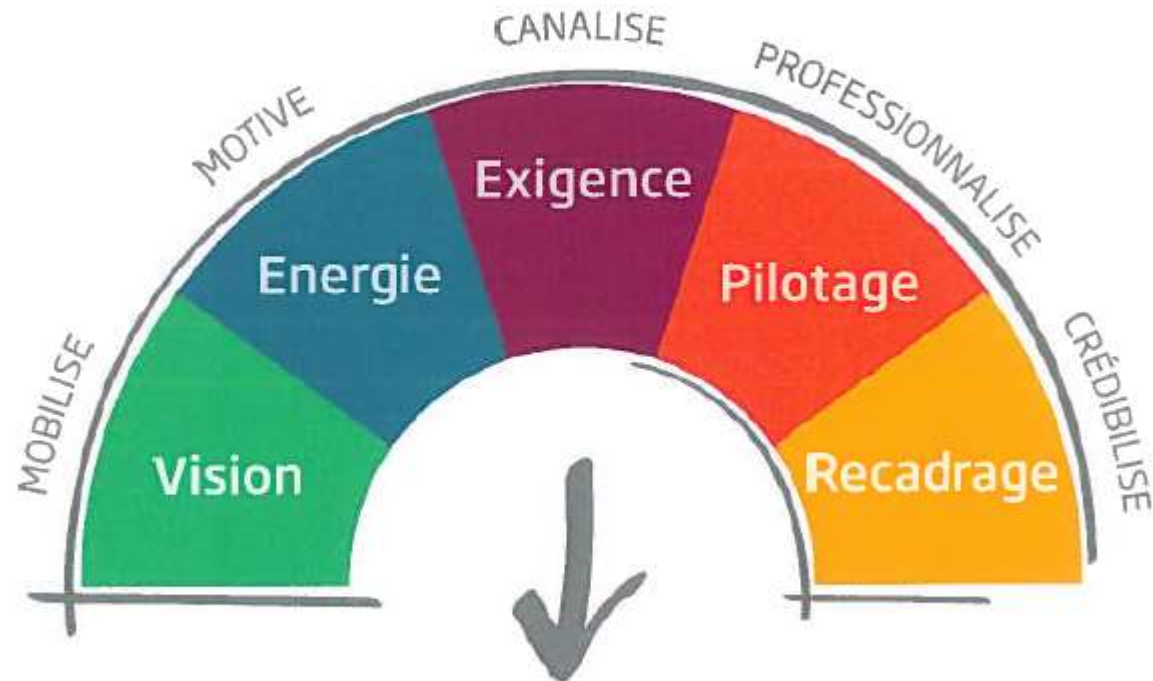
*Le manager au cœur
du projet d'entreprise*



MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

LES 5 AXES DU MANAGEMENT

Les **5 axes** du management



Plus de Performance
avec moins de stress et **plus de Plaisir**

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

LES 5 AXES DU MANAGEMENT

LES FONDAMENTAUX : DES RACINES À RESPECTER, DES AILES À INVENTER

Construire une identité commune capable de renforcer la cohésion des acteurs et l'esprit d'appartenance à **Sopra Steria**. Une singularité affirmée, une unité renforcée.

Ancrer les fondamentaux qui permettront d'accompagner la Refondation. On ne voyage bien qu'en s'appuyant sur ses racines, sinon on vagabonde.

Favoriser l'initiative, libérer les gisements de motivation et, en finalité, cultiver l'esprit d'entreprendre à tous niveaux. Développer les performances par le développement des Hommes.

L'efficacité d'une équipe dépend moins de l'environnement (externe) que de la motivation des équipes (interne). Pour réussir, il faut de la compétence (savoir-faire) et de la motivation (plaisir à faire).

La compétence sans motivation n'est que de l'investissement sans rendement.

LA PERFORMANCE COMME OBJECTIF, LE MANAGEMENT COMME CHEMIN

La réussite de nos enjeux encourage chaque manager à...

- Adopter un comportement résolument proactif en refusant de subir l'environnement.
L'exemple n'est pas la meilleure façon d'influencer les autres... c'est la seule !
- Exporter la sérénité tout en sachant importer le stress.
Face à une insécurité situationnelle, il faut apporter une sérénité relationnelle.
- Maintenir un niveau d'exigence élevé, permettant ainsi d'entretenir une dynamique de progrès et d'efficacité de son équipe.
L'exigence comme levier de développement.

Développer un management qui allie :

- l'excellence opérationnelle
- et** le développement des femmes et des hommes
- l'exigence **et** la relation
- le plaisir **et** la performance

L'IMPLICATION DES HOMMES PROCÈDE DE LA COHÉRENCE DU MANAGEMENT

Cette cohérence doit être favorisée par le partage de pratiques managériales communes visant ainsi à...

- Incarner un style de management identitaire capable de faire vivre les valeurs du Groupe et d'accroître l'esprit d'appartenance à Sopra Steria.
- Renforcer la cohésion des managers qui disposeront d'un cadre commun.
- Sécuriser l'ensemble des acteurs de Sopra Steria par un management prévisible et cohérent et, ainsi, réaffirmer la place de l'homme au sein du Groupe.

**Des comportements alignés,
une cohérence renforcée**

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 2 : APPORTER L'ÉNERGIE



APPORTER L'ÉNERGIE

Un individu ou un groupe réussit parfaitement dans les domaines qui lui rapporte dix fois plus de messages positifs (attention, valorisation, reconnaissance) que de messages négatifs (reproches, remarques, critiques).

Nous avons tous des aptitudes particulièrement aiguës dans le domaine où nous avons eu la chance de rencontrer un manager (professoral ou hiérarchique) passionnant et valorisant.

Inversement, nous avons des compétences faibles, voire nulles dans les domaines où le manager était ennuyeux sur le plan du contenu et frustrant sur le plan de la relation.

Cette corrélation quasi absolue indique clairement que l'aptitude et la compétence ne sont pas naturelles; c'est la relation managériale positive qui crée la motivation, favorise l'apprentissage, développe la compétence et génère les résultats.

« C'est en maximisant les qualités de l'Homme que l'on minimise ses défauts. »

Focaliser son attention sur les erreurs ou les problèmes est logique au niveau de la raison mais illogique sur le plan de la motivation.

Logique et non psychologique et encore moins pédagogique...

LE BILAN DOUTE / CONFIANCE

L'énergie disponible d'un individu dépend du bilan entre la confiance en soi et le doute.

C'est la variation de cet équilibre (doute / confiance) qui va modifier le niveau d'énergie de l'individu.

L'objectif du manager est de faire évoluer le niveau d'énergie de son collaborateur.



RAPPEL

- Le manager doit se focaliser sur la mise en confiance avant d'apporter la prise de conscience.
- Le manager doit valoriser le progrès et non mesurer les écarts.

VOLONTÉ ET MOTIVATION

La volonté est une énergie déclenchée par une obligation.

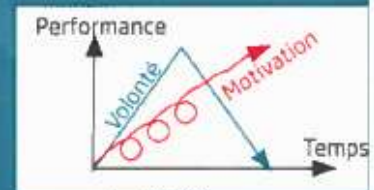
- La peur de décevoir, la crainte d'échouer sont les composantes de la volonté.
- La volonté déclenchée par une obligation peut, ainsi, donner des résultats importants sur une durée courte mais toujours au prix d'un préjudice corporel ou psychologique.

La motivation est une énergie déclenchée par la reconnaissance des progrès et des résultats.

- Le plaisir permet à l'individu de travailler beaucoup, de s'entraîner beaucoup, sans avoir le sentiment de faire des efforts.
- L'envie de s'impliquer est la composante de la motivation.

RAPPEL

Ce qui s'apprend dans le plaisir se retient éternellement / ce qui s'apprend dans le stress s'oublie immédiatement...



MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 2 : APPORTER L'ÉNERGIE

LA VALORISATION SYSTÉMATIQUE DU TRAVAIL, DES PROGRÈS ET DES RÉSULTATS

LE SÉQUENCEMENT DU TEMPS

LE LANCEMENT DE SÉQUENCE

LE BILAN DE SÉQUENCE

OBJECTIF

Produire un feed-back au collaborateur afin qu'il capitalise le savoir-faire.



QUAND

- À chaque succès.
- À chaque progrès réalisé.
- Après chaque opération difficile ou à fort enjeu.
- Après chaque opération nouvelle



COMMENT

- Non-directive (basée sur l'écoute du collaborateur).
- Privilégiée, personnalisée.
- Inaugurée par le « comment... » (avant le « combien... »).
- Raconte-moi comment... ?

ERREURS À ÉVITER

- Confondre compliment et écoute, félicitation et valorisation.
- Couper la parole pour prodiguer un conseil: tout conseil non demandé est un reproche déguisé.

OBJECTIF

Créer de véritables rythmes au sein d'une équipe et, ainsi, éviter une usure certaine de la motivation dans le temps.

Pour rester motivant, le Management doit envisager le séquençage du temps de la manière suivante.

- Savoir mobiliser son équipe autour des enjeux et des priorités de la séquence à venir (semaine, mois...): **lancement de séquence (opérationnel)**.
- Savoir mesurer le chemin parcouru et apporter un feed-back constructif à son équipe: **bilan de séquence (motivationnel)**.



Un lancement s'articule toujours en 3 temps

1. Enjeu

Message sur la conjoncture

- Marché, concurrence, clients.

2. Jeu

Définition des objectifs ou des priorités pour la séquence à venir

« Les difficultés rencontrées le mois dernier, la conjoncture que je vous ai décrite, nous font obligation de nous centrer sur les priorités suivantes... »

Définition des plans d'action et rappel des basiques pour chaque priorité énoncée.

3. Règles du jeu

Rappel des règles du jeu majeures vis à vis:

- du client;
- de l'équipe;
- des collègues...

A. Bilan positif de résultats positifs

1. Rappel du lancement

Rappel du point de départ de la séquence.

2. Description des difficultés rencontrées

3. Description des moyens mis en œuvre

4. Annonce des résultats

5. Citation des contributions

Générique (de l'équipe) et nominative.

6. Message du manager

7. La fête

« Les résultats n'ont d'importance que par la fête qu'ils génèrent »: c'est en sachant fêter les succès actuels que l'on provisionne les victoires futures.

B. Bilan positif de résultats négatifs

1. Rappel du lancement

2. Annonce des résultats

3. « Amplification » des freins rencontrés

4. Mise en évidence des contributions

Rendre hommage aux efforts déployés, au travail réalisé à défaut d'applaudir le résultat.

5. Explication de l'échec

6. Définition des priorités pour la séquence à venir (lancement)

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 3 : AFFIRMER SES EXIGENCES



AFFIRMER SES EXIGENCES

« L'exigence constitutive
du développement
de l'individu...
et de l'équipe. »

LES 3 BÉNÉFICES DE L'EXIGENCE

1. L'EXIGENCE EST CONSTITUTIVE DE LA CONFIANCE DE L'INDIVIDU

Dans l'exigence, il y a la confiance:
« j'attends cela de toi parce que
j'ai confiance en toi ».

Ainsi, l'exigence est une forme de
respect: elle donne à l'autre une vraie
dimension de sa valeur.

L'acceptation de l'exigence par
le collaborateur est subordonnée
au niveau d'énergie dont il dispose.
Il y a donc une chronologie à respecter:
créer une relation, apporter l'énergie
(axe 2) avant d'exiger (axe 3).

La réponse managériale n'est donc pas
de baisser son niveau d'exigence mais
bien d'accroître son apport d'énergie.

2. L'EXIGENCE EST UNE CONDITION MAJEURE DU DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU (ET DU GROUPE)

L'exigence est la seule manière de
garantir à l'individu un développement
continu de son savoir, de son pouvoir
et de son être.

La volonté de développer chaque
collaborateur sous-tend l'exigence.

ERREURS À ÉVITER

Ce n'est jamais l'excès d'exigence
qui génère le stress (ou aboutit
au harcèlement). Ce n'est d'ailleurs
pas l'exigence qui est trop élevée
mais l'assistance qui est trop faible:
savoir assister pour pouvoir exiger.

3. MANAGER, C'EST PROPOSER À CHAQUE COLLABORATEUR UN CONTRAT MANAGÉRIAL

Exiger, c'est construire un contrat avec son collaborateur.
Ce contrat est constitué de droits et de devoirs.

- Le manager a le droit de fixer des objectifs à son collaborateur
et le devoir de l'assister.
- Le collaborateur a le devoir de tout faire pour atteindre
l'objectif fixé et le droit à l'assistance.

APPROCHE PRATIQUE DE L'EXIGENCE



Exigences professionnelles:

- savoir définir
un objectif;
- savoir mener un PAP.

Exigence comportementale:

- savoir énoncer
les comportements
gagnants au sein
de l'équipe.

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 3 : AFFIRMER SES EXIGENCES

PRESSION SUR LE JEU PRESSION D'ENJEU

**Un manager doit toujours développer
2 types d'exigence différents qui amènent
2 types de motivation chez le collaborateur:**

1. Motivation finale

- Résulte d'une exigence sur le résultat.
- Génère une pression d'enjeu.
- Procède d'un management sur le « combien »
{Combien as-tu fait?}.

2. Motivation instrumentale

- Résulte d'une exigence sur l'action.
- Génère une pression sur le jeu.
- Procède d'un management sur le « comment »
{Comment as-tu fait?}.



LES 3 RÈGLES D'OR D'UNE EXIGENCE LÉGITIME

1. L'exigence est formulée en termes clairs et en objectifs mesurables

La formulation d'une exigence ne peut laisser de place à l'ambiguïté. Elle constitue donc un élément de sécurisation du collaborateur.

2. L'exigence d'application prime l'exigence de résultats

Le manager ne doit pas mettre la pression sur les résultats (pression d'enjeu) mais doit être extrêmement vigilant sur l'application des basiques (pression sur le jeu) : indulgent sur le résultat/intransigeant sur l'action.

3. Le management quotidien doit être irréprochable et positif

L'exigence n'est bien vécue qu'à la condition que chaque progrès soit valorisé et que chaque écart soit traité et accompagné : avant de demander un effort supplémentaire, il convient d'apporter une énergie complémentaire.

LA PYRAMIDE DE L'EXIGENCE



MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 4 : PILOTAGE



Pour garantir la performance de son équipe, le manager doit d'abord développer la courbe de compétence de chacun de ses collaborateurs.

C'est dire que l'acceptation de l'exigence (axe 3) renvoie d'abord à la qualité de l'accompagnement proposé.

A contrario, nous observons que l'absence de support constitue une source supplémentaire de stress (et d'échec) pour le collaborateur.

« Savoir accompagner pour pouvoir exiger. »

Permettre au collaborateur de se développer, c'est...

- Définir une exigence forte qui précise, par ailleurs, la hauteur de l'ambition que l'on a pour le collaborateur.
- Offrir un accompagnement qui positionne le collaborateur en progrès permanent et le conduit vers la réalisation de ses objectifs.

L'ACCOMPAGNEMENT ÉVITE DEUX CAUSES D'ÉCHEC...

1. L'angoisse

« La peur du résultat paralyse la compétence. »

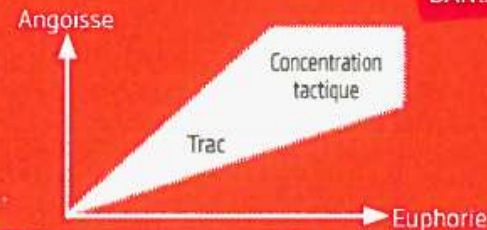
- Il n'y a pas eu de capitalisation du savoir-faire.
- Le collaborateur connaît les mêmes angoisses devant une situation à fort enjeu.

2. L'euphorie

« L'inconscience de l'enjeu fabrique la défaite. »

- Il n'y a pas de lucidité sur les difficultés qui jalonnent une action.
- Il n'y a pas de maîtrise de l'action.

... ET SITUE LE COLLABORATEUR DANS UN ÉTAT DE CONCENTRATION



Le schéma d'apprentissage



MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 4 : PILOTAGE

LES 6 PRINCIPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

1. Qui ne rend pas compte, ne se rend pas compte

C'est lors de son débriefing que le collaborateur passe de l'inconscience à la conscience et ancre les nouvelles compétences.

2. L'accompagnement renforce

L'accompagnement permet au collaborateur d'acquérir et de capitaliser du savoir-faire, au manager d'être informé et de mettre en progression constante le collaborateur.

3. L'accompagnement s'organise à travers des rencontres individuelles et régulières

4. De la rigueur de gestion de ces entretiens d'accompagnement par le manager dépend la rigueur d'application des briefings par les collaborateurs

5. Le comportement résolument positif du manager prédomine

Il se caractérise par la qualité de l'écoute.

6. La proximité relationnelle n'exclut en rien la rigueur du débriefing

LE BRIEFING

OBJECTIF

- Préparer le collaborateur à une action
- Limiter les risques d'échec



QUAND

- Avant toute opération nouvelle.
- Avant toute action mal maîtrisée par le collaborateur.
- Avant toute opération à fort enjeu.
- À chaque démarche du collaborateur.



COMMENT

- Annoncer l'objectif à réaliser ; il ne se négocie pas.
- Faire parler le collaborateur : « comment vois-tu cela ? ». La réponse apportée me permet de déterminer le niveau de compétence et d'autonomie du collaborateur.
- Définir les plans d'action précisément.
- Faire classer chronologiquement les actions.
- Faire reformuler le collaborateur afin de valider sa compréhension.
- Fixer la date du rendez-vous pour le débriefing.
- Définir des dates de rendez-vous de pilotage.

ERREURS À ÉVITER

- Imposer des solutions sans participation du collaborateur.
- Trop parler de résultats (briefing incantatoire).
- Briefing opérationnel et pas assez motivationnel.

LE DÉBRIEFING

OBJECTIF

Capitaliser les savoir-faire en amenant le collaborateur à prendre conscience des actions qu'il a mises en œuvre pour réussir.



QUAND

- À chaque fois qu'il y a eu briefing.
- Après chaque opération nouvelle ou à fort enjeu.



COMMENT

- Rappeler l'objectif.
- Faire raconter : questions ouvertes sur l'action.
- Valoriser les réussites/progrès/efforts.
- Reprendre le plan d'action arrêté lors du briefing.
- Approfondir les zones de difficulté et identifier les plans d'amélioration.
- Rechercher les solutions ou améliorations potentielles.
- Capitaliser les engagements.

ERREURS À ÉVITER

- Concentrer exclusivement le débriefing sur les résultats.
- Terminer le débriefing sans consolidation ou correction du plan d'action initial.
- Identification négative : juger la valeur du collaborateur au lieu d'évaluer la valeur du plan de mise en œuvre.

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 5 : RECADRAGE



L'autorité est généralement perçue, à tort, comme une agression ou une punition qui nécessite de la part du manager une fermeté dont il ne se sent pas capable (et qui n'est pas souhaitable).

Il convient donc de resituer l'autorité dans un cadre managérial permettant, ainsi, au manager de se déculpabiliser par rapport à l'acte d'autorité pour le réaliser de manière efficace, crédible et structurante.

L'autorité n'est pas humiliante ou agressive, elle est structurante et protectrice: elle permet donc au collaborateur de se repositionner par rapport aux exigences de l'entreprise et du manager.

« Être dur à temps
afin d'éviter d'être
cruel après. »

- Faire preuve d'autorité, c'est, d'abord, être prévisible, et donc savoir fixer la règle à respecter.
- Faire preuve d'autorité, c'est, ensuite, prévenir avant, pour être légitime plus tard dans le geste de recadrage.
- Faire preuve d'autorité, c'est, enfin, savoir recadrer le collaborateur de manière immédiate et ferme.

MANAGEMENT MOTIVATIONNEL

AXE 5 : RECADRAGE

LE RAPPEL NON-AGRESSIF DES RÈGLES

OBJECTIF

Sensibiliser le collaborateur au respect d'une règle du jeu qu'il transgresse pour la première fois.

QUAND

- Dès la première micro-dérive, lorsque le hors-jeu est latent.
- Lorsque le collaborateur joue avec les frontières.

COMMENT

- Présentation factuelle du comportement en cause : « j'ai constaté que... ».
- Rappel de la règle du jeu.
- Écoute du collaborateur : « peux-tu m'expliquer ? ».
- Rappel de l'importance du respect de la règle.
- Validation engagement : « est-ce bien clair ? »

ERREURS À ÉVITER

- Penser que l'évidence pour le manager est partagée par le collaborateur.
- Éluder le sujet ou le dramatiser.

L'ENTRETIEN DE MISE AU POINT

OBJECTIF

Recadrer le collaborateur par rapport à une seconde dérive en le sensibilisant sur les conséquences.

QUAND

- Lorsqu'il y a récurrence du collaborateur.
- Lorsque le collaborateur est visiblement hors jeu.

COMMENT

- Constat de la récurrence malgré l'engagement du collaborateur : « j'ai constaté que pour la deuxième fois et ce, malgré ton engagement... ».
- Inquiétude du manager face au comportement du collaborateur.
- Écoute partielle du collaborateur : « peux-tu m'expliquer ? ».
- Rappel de l'importance du respect de la règle et de l'impact de cette nouvelle dérive : « le non-respect de la règle porte préjudice au fonctionnement de l'équipe parce que... ».
- Validation/engagement : « je compte sur toi ».

ERREURS À ÉVITER

- Penser que l'évidence pour le manager est partagée par le collaborateur.
- Éluder le sujet ou le dramatiser.
- Menacer le collaborateur.

L'ENTRETIEN DE REPRISE D'AUTORITÉ

OBJECTIF

Recadrer fermement le collaborateur en posant cet entretien comme le dernier avertissement.

COMMENT

Cet entretien est directif.
Aucune écoute n'est accordée au collaborateur.

- Rappel des entretiens précédents : « j'ai constaté que, pour la troisième fois... ».
- Réaffirmation de la règle du jeu.
- Question fermée : « ai-je été clair, la dernière fois... ? » ; Reposer la question jusqu'à obtenir un « oui ».
- Rupture de l'entretien : « c'est la dernière fois que je t'avertis... ».
- Confirmation de cet entretien par écrit.

ERREURS À ÉVITER

- Sanctionner devant un tiers.
- Accepter, par la suite, de revenir sur l'entretien à la demande du collaborateur.
- Entretenir une relation conflictuelle après l'entretien de reprise d'autorité (« Souviens-toi... »).

CAS D'ÉTUDES

QUESTIONS

- Quelle est votre analyse de la situation ? Quels sont selon vous les 3 facteurs marquants à prendre nécessairement en compte ?
- Quelles seraient les conséquences d'une telle situation laissée en l'état ?
- Quelle va être votre intention managériale face à une telle situation ?
- Décrivez votre plan d'action.
- Quelles sont pour vous les erreurs majeures à éviter ?



ENTREPRISE LIBÉRÉE

La fin du management ?

ENTREPRISE LIBÉRÉE

MANAGEMENT ÉTHIQUE

- Chartes éthiques
- Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :
 - les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire
 - ISO 26 000 : norme « guideline »



ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE



La fin du management ?

ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

- Vidéo Isaac Getz : <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>
- L'entreprise Libérée : <https://www.youtube.com/watch?v=IGShsSQatN8>
- Vous pouvez également regarder :
 - Expliquer l'entreprise libérée en 1 min : <https://www.youtube.com/watch?v=ZrAFpPbz7O4>
 - Christophe Baillon de Sogilis et Isaac Getz : <http://liberteetcie.com/2015/02/emission-les-decideursmytf1news-sur-lentreprise-liberee/>
 - Entretien avec JF Zobrist : https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg
 - JF Zobrist conférence 1h15 : https://www.youtube.com/watch?v=KXIy_qlmq1Q

ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'EXPÉRIENCE FAVI - HISTORIQUE

- Entreprise créée en 1957 à Hallencourt (Picardie), conçoit et fabrique des pièces en alliage. En 1983, à l'arrivée de Jean-François Zobrist à la direction, elle se lance dans la sous-traitance pour l'industrie automobile (fourchettes de boîte de vitesses, et développe un alliage à haute résistance à l'usure)
- Pointeuse, réduction du salaire en fonction des retards, chômage partiel en fin de mois pour maintenir la pression sur les ouvriers, contrôleurs... Jean-François Zobrist doit se confronter à des méthodes de management, typique des années 70-80

ENTREPRISE LIBÉRÉE

L'EXPÉRIENCE FAVI – L'HOMME BON

- Pour qui je me marie, prime le Pour quoi. Quant au Comment !!! Laissons faire ceux qui savent : le maire et le curé.
- Faire en sorte que les productifs accèdent directement au Pour qui et au pourquoi de leur travail, pour spontanément agir sur le Comment en toute liberté.
- Les anciens « dictateurs du comment » doivent être recasés dans les seules fonctions acceptables :
 - Créateur de valeur ajoutée
 - Chercheur de chiffre d'affaire futur
- Le chef fait **CONFIANCE** aux productifs, qui **LIBRE** de **s'AUTO-ORGANISER**, sont **HEUREUX** donc **PERFORMANTS**, et créent de la **VALEUR**, et ainsi l'entreprise **PERDURE**

ENTREPRISE LIBÉRÉE

CONFIANCE

- La confiance plutôt que le contrôle
- Seulement 2 à 3% de gens pas sérieux
- Le contrôle prétend faire dépenser moins ... or on gagne d'avantage à faire plus.
 - Exiger de baisser le coût de fabrication d'une pièce est un concept complexe à appréhender
 - Expliquer pourquoi il est vital de faire 10 pièces de plus à l'heure, amorce l'échange : « 10 pièces peut-être, mais si ... »

ENTREPRISE LIBÉRÉE

LIBERTÉ DE S'AUTO ORGANISER

- Deux conditions impératives pour éviter le désordre :
 - Deux bornes limites qui bordent l'espace de chacun
 - L'Homme est bon
 - L'amour du client
 - Interdépendance
 - Auto organisation du travail
 - Décision commune de rattraper en équipe ou de sanctionner

ENTREPRISE LIBÉRÉE

LE BONHEUR AU TRAVAIL

- Il n'y a pas de performance au travail sans bonheur... Mais le bonheur des uns fait le malheur des autres
- Les 30 glorieuses ont développé le bonheur des contrôleurs au dépend des productifs directs
- Le Diable est dans les cloisons
 - Entre individus -> responsabilité vs contrôle
 - Entre services -> Priorité au client (qui me nourrit et pour qui je travaille)
- Faites en sorte que votre client vous aime
- La liberté du COMMENT est la liberté de chacun !
- Porter le message du DEHORS pour alimenter le POURQUOI
- Règle N°1 du KAIZEN : c'est celui qui fait qui sait

ENTREPRISE LIBÉRÉE

LA PERFORMANCE

- Ce qui permet à l'entreprise d'exister et de perdurer : Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client
- Les mieux placer pour faire progresser un process sont ceux qui toute la journée y travaille : les productifs
 - Seul un ouvrier peut juger du travail d'un autre ouvrier
- Il n'y a pas de performance s'il n'y a pas de solidarité
 - Tout le monde a un même objectif et une même prime (DG, Commercial, Ingénieur, Ouvrier)
- Indicateurs de performances :
 - Cash flow mensuel
 - Marge par pièce
 - Nombre de pièce produites par heure
- Il n'y a pas de performance sans langage commun :
 - Comment faire davantage de bonnes pièces par heure payée
 - Chiffrer une affaire en nombre d'emplois créé
 - Résultat mensuel annoncé en chiffres mais également en nombre de mois de salaires pour les ouvriers

ENTREPRISE LIBÉRÉE

CRÉATION DE VALEUR

- Soigner avant tout les créateur de valeur
- Ensuite les chercheur de chiffre d'affaire futur
- Chez FAVI, il y a :
 - 500 personnes
 - Aucun service
 - 85% de productifs direct dans 13 « mini usines »
 - 13 commerciaux (par client ou par secteur)
 - 22 en R&D en 2 équipe
 - 8 qualitiens répartis dans les mini usines (pas de service qualité)
 - 2 caristes
 - 8 administratifs (6 comptables, 1 standardiste, 1 chef comptable/financier/RH)
 - 1 DG

ENTREPRISE LIBÉRÉE

LA PÉRENNITÉ

- But ultime
- Confiance, liberté, bonheur, ... ne sont que des moyens
- Avoir un rêve partager (FAVI : rester à Hallencourt)
- Rappeler l'objectif commun : toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client
- Les valeurs limites : L'Homme est bon et Quoique je fasse cela doit servir l'amour de mon client
- Le partage d'une partie des résultats à stricte égalité

ENTREPRISE LIBÉRÉE

VOTRE SYNTHÈSE : SWOT DU MANAGER

- Forces
 - Aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- Faiblesses
 - Aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent
- Opportunités
 - Possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence de l'entreprise (ex : évolution des motivations des jeunes diplômés, amélioration de l'économie d'un pays, fusion des sphères professionnelles et privés, utilisation BYOD, etc.)
- Menaces
 - Problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'entreprise. Elles sont souvent hors du champ d'influence de l'entreprise (lobby négatif sur un secteur d'activité, prix des matières premières, taux de change, etc.)

