

Le contenu du cours

CONTENU DU COURS (8 SEANCES + INTRO)

L'HUMAIN

LE COLLECTIF

PROJETS

L'ORGANISATION

CONTEXTE

La personne

1. PRÉFÉRENCES COGNITIVES ET MOTEURS
2. MOTIVATIONS INTRINSEQUES ET EXTRINSEQUES
3. COMPÉTENCES
4. ÉNERGIE / EPANOUISSEMENT/ÉVOLUTION
 1. ENVIRONNEMENT
 2. COMPÉTENCES
 3. ACTIVITÉS
 4. IMPACT

1 SEANCE

Les personnes

- SE GÉRER (durablement)
1. Mes besoins ("MASLOW », ...)
 2. Ma VALEUR (AJOUTÉE) - PERFORMANCE
 3. AUTONOMIE
 4. CHOIX & DILEMMES
 5. EMOTIONS
 6. AGILITÉ PERSONNELLE: COMMENT MAINTENIR LE BON EQUILIBRE

1 SEANCE

Collaboration

1. HISTORIQUE DES MODELES MANAGERIAUX
2. GÉNÉRATIONS ET ATTENTES
3. La gestion par le DIALOGUE
 1. COACHER vs CONTROLER
 2. Mécanismes des CONTRÔLE
 3. FEEDBACK
4. Conditions et modes de COLLABORATION
5. Gestion de la PERFORMANCE
 1. Dynamiques de groupe: INTELLIGENCE COLLECTIVE
 2. EMOTIONS
 3. BIEN-ÊTRE
 4. CONFLITS
 5. JEUX DE POUVOIR

Structure et processus

1. INNOVATION ET AGILITÉ
2. WATERFALL & SCRUM
3. MOBILISER
4. GERER LES PARTIES PRENANTES
5. CHANGE MANAGEMENT
6. DECISION
7. PERFORMANCE & CONTRIBUTIONS

1 SEANCE

Défis

- CONCERTATION SOCIALE
1. HISTORIQUE
 2. PARTIES PRENANTES
 3. PROCESSUS CLEFS
 4. ENJEUX FUTURS
 5. ROLE DU MANAGER HUMAIN

1 SEANCE

1. IN)STABILITE ET COMPLEXITE
2. INNOVATION
3. START UP
4. M&A
5. TECHNOLOGIE
6. DURABILITE
7. DEFIS DU MANAGER (HUMAIN)

1 SEANCE

1. CONTEXTES & MODELES HISTORIQUES
2. ELEMENTS CONSTITUTIFS
3. CADRES DE RÉFÉRENCES (VISION, MISSION, VALEURS, STRATEGIE)
4. PARTIES PRENANTES (C, RH, SYNDICATS, COMPORTEMENTS, CULTURE: HEROS, PROCESSUS DECISIONNEL & GOUVERNANCE
5. PROCESSUS CLEFS (4 PERSPECTIVES, cfr. Kaplan & Norton: VALEUR CLIENT, FINANCE, OPERATIONS, PEOPLE)
6. ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL & WOW

2 SEANCES

Rappel leçon 1

3 éléments clefs

1. PERCEPTION DE LA REALITE

- Partielle (je ne perçois pas tout, je filtre)
- Partiale (subjective, je comble les trous)
- Limitée (je ne peux pas tout traiter/percevoir)

2. INTEPRETATION DE LA PERCEPTION

- Nos filtres (préférences, croyances, valeurs)

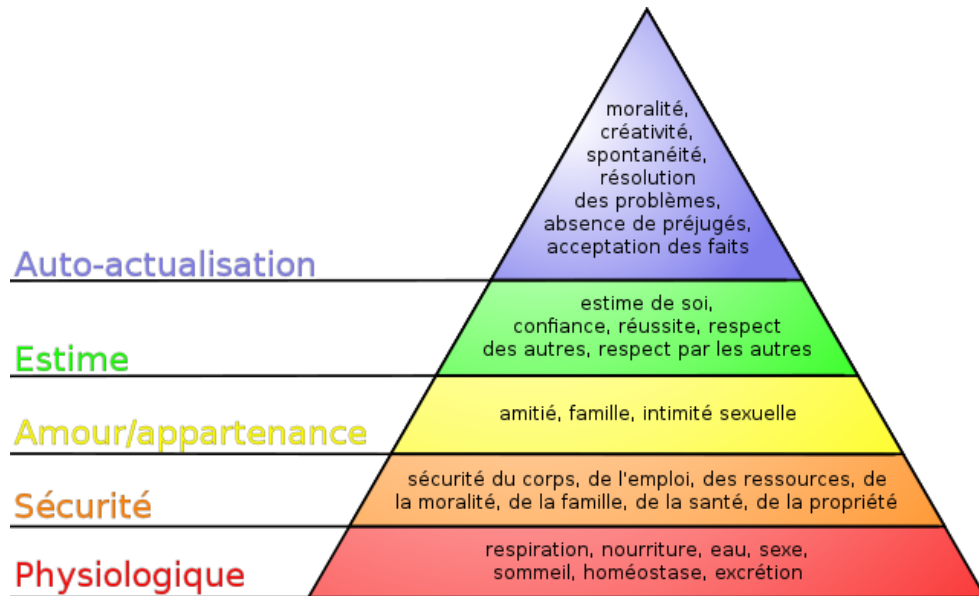
3. COMPORTEMENT/ACTION

1. Nos « moteurs » nous poussent à agir
2. Effets pervers si on n' pas de recul.





1. Besoins individuels



1. Les besoins physiologiques
2. Les besoins de sécurité et de protection
3. Les besoins d'appartenance, besoins sociaux qui reflètent la volonté de faire partie d'une famille, d'un groupe, d'une tribu
4. Les besoins d'estime de soi, les besoins psychologiques
5. Les besoins de s'accomplir.

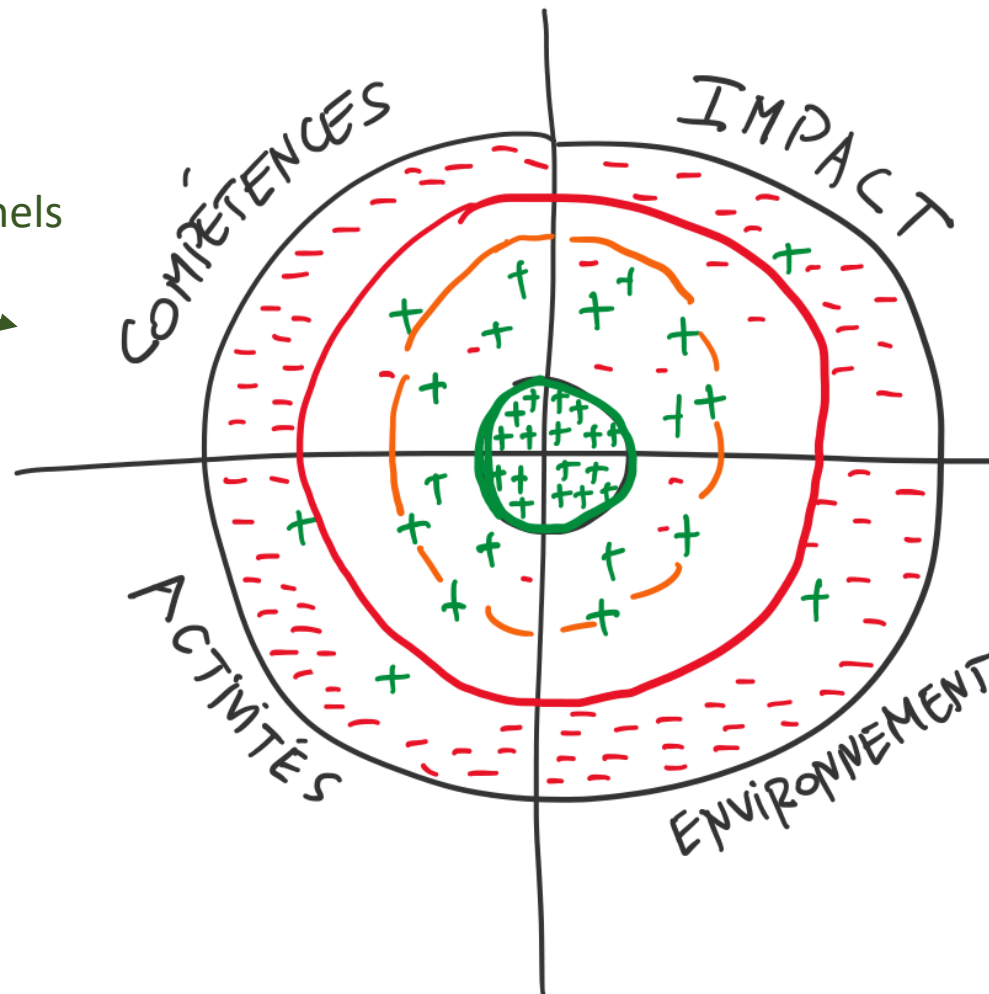
Les motivations

Métaphore de la combustion

1. Un contenant : le moteur (la personnalité)
2. Un contenu: le carburant (l'activité)
3. Une étincelle: l'énergie (l'incitation à agir, de moi ou de l'externe)
4. Une résultante: la mise en mouvement (ou pas)
5. Une conséquence : positive ou négative

2. 4 portes d'entrée pour gérer son « équilibre » au travail

Ma personnalité
Mes valeurs
Mes leviers motivationnels



- Faire des choix pour se maintenir dans la zone verte
- Les facteurs motivationnels sont dynamiques et multiples
- Les leviers d'action (choix) sont également multiples
- C'est le résultat global (l'équilibre) qui compte

Se mettre en mouvement ...



Causes des « non » choix

1. Impasse mentale
2. Croyances limitantes
3. Peur des conséquences
4. Confusion entre moyens (activités) et fin (résultat)
5. Lecture court terme
6. « Mé-compréhension » des cadres de références
7. Manque d'autonomie
8. Manque de conscience de ses propres motivations durables
9. ...

Exemple : communauté RH au bord du « burn out », qui s'auto alimente en surcharge de travail

3. De la productivité à la contributivité

Le Taylorisme (1880) :

- une analyse détaillée et rigoureuse — d'où l'accent mis sur le qualificatif de « scientifique » - des modes et techniques de production (gestes, rythmes, cadences, etc.) ;
- l'établissement de la « meilleure façon » (*the one best way*) de produire (définition, délimitation et séquençage des tâches) ;
- la fixation de conditions de rémunération plus objectives et motivantes

1. Réponse des modèles issus du Taylorisme aux changements = comment améliorer le rendement, faire plus avec moins, ...
2. Evaluation de la « performance » individuelle et collective = le rendement
3. Un contexte relativement stable dont on maîtrise la plupart des paramètres

Ces réponses ne permettent plus de faire face, réagir aux changements et évolutions qui sont trop nombreux, trop rapides, et trop imprévisibles, et là où les entreprises doivent de plus en plus se différencier.

3.1 De la notion de « tâche » vers la notion de valeur ajoutée

Contexte

- Les changements de contexte macro
- La multiplication des sollicitations
- Les imprévus
- La description de fonction
- La logique de rendement
- Les mécanismes de contrôle
- Le manque d'expérience de l'autonomie

Conséquences

- Créent des contextes où sans arbitrages, sans choix et décisions, la personne se retrouve submergée
- Situation de stress, de non performance, de non contributivité



3. Modèle de performance contributive:

1. Réponse aux changements = comment pour apporter/obtenir la meilleure contribution des personnes, développer de nouvelles réponses
2. Evaluation de la « performance » individuelle et collective = la contribution, l'apport au succès collectif, capacité de « réponse pertinente » face à l'inconnu, à la nouveauté
3. Un contexte relativement instable dont on ne maîtrise pas la plupart des paramètres (« VUCA »)



7

AUTOA

6

ENQUI

5

ADVIS

4. Stress et émotions



Source: <https://www.jacques-fradin.com>

4.1 Le stress

Le stress = conflit, désalignement entre la situation et les comportements inadaptés et irrationnels.

Passer du défensif (reptilien) à l'informatif (cortex préfrontal)

3 types de réaction

1. Fuite
2. Lutte
3. Inhibition de l'action

Réactions

1. Curiosité, auto réflexion
2. Ouverture, questionnement
3. Ecoute



4.2 Gérer son stress et ses émotions

1. Reconnaître les signaux : stress, baisse d'énergie, tension, ...
2. Décoder les émotions: qu'est-ce que je ressens, besoin, ...
3. Accepter que c'est là: exprimer, reconnaître
4. Comprendre d'où vient/viennent ces émotions: identifier le/les besoins derrière
5. Relativiser (ou pas): besoin vital, superficiel, ...
6. Ouvrir les possibilités : que puis-je faire ?
7. Décider (tout choix qui améliore l'équilibre est une possibilité)



4.4 Motivation, stress et émotions

« C'est donc la nature des motivations qu'il convient de bien distinguer pour mieux les gérer. »

« ..les émotions ont des liens de parenté biologique étroits avec les motivations ; mieux gérer ses émotions, c'est être motivé mieux et plus longtemps, éviter les trop grands creux motivationnels. Gérer les émotions n'est pas les barrer mais les prendre en compte ; on change d'état émotionnel en changeant ses pensées ou ses comportements.

la motivation est la rencontre entre un contenant (i. e. la personnalité) et un contenu (i. e. l'activité), le contenant motivationnel étant prépondérant dans la qualité de la motivation, que ce soit en termes d'intensité ou de durabilité.

le stress ou plutôt les stress (au nombre de trois) gênent, voire bloquent, l'action et la motivation ; ils constituent une source de motivation en trompe-l'œil (un motif) dont il faut éviter d'user.. à moins de s'user soi-même ! Ils sont intimement liés à des pensées irrationnelles et à des comportements inadaptés. »

Jacques Fradin & Frédéric Le Moullec. « Manager selon les personnalités. »



5. Se gérer soi-même (autonomie) dans la durée

Objectif : pouvoir faire des (micro) choix en fonction des circonstances, qui à la fois tendent à nourrir les motivations durables (mobiles) plus que les motifs (cfr. Jacques Fradin) tout en maximisant sa valeur ajoutée (contributivité) de manière cohérente avec le cadre de référence au sein duquel on « opère ».

1. Maintenir un équilibre entre les coûts et les bénéfices , qui soit soutenable dans le temps (durable)
2. Demande une réévaluation fréquente face à de nouveaux choix ou face à de nouvelles circonstances
3. Agir sur les leviers (volonté, intentionnalité, ...° en toute conscience
4. Meilleure utilisation possible de mes ressources pour le meilleur apport possible...



5.1 (se) Gérer par le stress: nécessaire mais pas durable

« En aucune façon, au sens de l'économie bio-psychologique, il ne permet de gérer convenablement, de façon efficace et productive, notre équilibre vital et personnel sur le long terme »

Conséquences du stress

- perte de moyens : confusion, blanc mental, dispersion, perte de mémoire, de recul, d'initiative, de plaisir ;
- source de conflits et d'incompréhension : perte de confiance en soi et/ou en les autres, victimisation (le stress nous fait percevoir l'autre comme un agresseur, un intrus) ;
- perte du goût de vivre : anxiété, agitation, insatisfaction permanente, impatience, susceptibilité, agressivité, découragement, dépression ;
- source de pathologies : tensions corporelles, spasmes, asthme, allergies, infections, hypertension artérielle, addictions, boulimies, accidents, et à terme cancers »

En entreprise, elles peuvent être :

- limite du potentiel intellectuel et de l'innovation ;
- baisse de la rentabilité, de la productivité ;
- baisse globale de la motivation jusqu'à la démotivation ;
- augmentation de l'absentéisme ;
- tendance aux conflits, à l'agressivité ;
- baisse globale de la satisfaction des clients ;
- baisse du cours de l'action... »

« Le coût économique direct du stress serait de l'ordre de 3 % du PIB, tandis que son coût total serait sans doute de 10 %, voire plus »

« L'une des solutions fiables et rapides pour réduire le stress est de manager selon les personnalités de chacun, afin de développer la stabilité émotionnelle et la capacité à agir, même en circonstances difficiles ou négatives. »

Extrait de : *Jacques Fradin & Frédéric Le Moullec. « Manager selon les personnalités. » Groupe Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05., 2013-12-20.*

5.2 Détecter le signaux

1. Les niveaux d'énergie
2. Les émotions
3. Le stress



5.3 Prendre conscience et accepter

1. Reconnaître
2. Nommer
3. Ecrire
4. Parler



5.4 Comprendre

Identifier les besoins et faire les liens :

- Motivations
- Valeurs, croyances
- Préférences
- Reconnaissance

Exemple: communication non violente (Marshall B. Rosenberg. « La Communication Nonviolente au quotidien ». Ed. Jouvence, 2005

5.5 Choisir (consciemment)

- Dans les circonstances actuelles (là où je suis)
- Avec mes compétences
- En tenant compte de mes motivations (profondes et superficielles) , personnalité, valeurs, moteurs, ...
- Dans le cadre où j'opère

Quelles sont les possibilités que j'ai pour que le temps que je vais investir soit bénéfique à la fois pour moi (mes besoins) et pour l'entreprise (valeur ajoutée, contributivité)?

Quelles sont les conséquences sur le court/long terme, est-ce durable? Puis-je en accepter le coût?



Se gérer : résumé

- Une écologie de soi: gérer ses ressources de façon durable
- Les facteurs de motivation sont multiples, divers et dynamiques/cycliques
- Implique de faire des choix constamment afin de maintenir un équilibre
- Les éléments externes qui influent et sont source de stress ou d'émotions sont nombreux et peu contrôlables
- Le stress brouille les pistes en termes de motivation et d'action
- Des choix guidés par des motifs ponctuels (e.g. stress) ne sont généralement pas durables s'ils sont déconnectés de nos motivations profondes.
- La reconnaissance des signaux, personnalités, motivation d'une part, et la conscience des mécanismes d'autre part, sont les conditions nécessaires pour reprendre le contrôle
- La connaissance de soi est nécessaire pour pouvoir comprendre et accepter les autres
- Comprendre les autres est nécessaire pour pouvoir les « gérer » au plus près de leurs spécificités propres, et tirer le meilleur de la diversité des ressources

Lectures pour aller plus loin

- Jacques Fradin & Frédéric Le Moullec. « Manager selon les personnalités. » Groupe Eyrolles. 2013.
- Ilios Kotsou. « Intelligence émotionnelle et management. » Comprendre et utiliser la force des émotions, 4ème édition, 21 mai 2019
- Marshall B. Rosenberg. « La Communication Non violente au quotidien . Ed. Jouvence, 2005
- Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, juillet 1943, p. 370-396 ([DOI 10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)).