

---

***Théorie générale :***

---

**Qu'est-ce qu'un manager ?** Il faut bien comprendre le contexte du projet que l'on manage et savoir s'adapter à ce contexte (employés y compris, et leur autonomie).

**Leader  $\neq$  manager.** Un leader est quelqu'un qui influence, prend les initiatives, etc, alors qu'un manager est plutôt dans la planification, l'organisation et surtout le contrôle. Les deux doivent communiquer.

Il y a 4 grands styles de management :

- **Directif** : le plus répandu. Hiérarchique top-down avec un maximum de pouvoir au manager. Souvent dans la fonction publique. Peu de place aux initiatives. Avantage : prise de décision rapide en cas d'urgence car peu consultatif.
- **Persuasif/paternaliste** : très organisationnel et relationnel. Basé sur l'écoute, la fédération, etc, des collaborateurs (parfois trop). Donne un sentiment d'appartenance à l'équipe mais c'est très cadré et complexe à mettre en place.
- **Participatif** : peu organisationnel et très relationnel. Convivialité et harmonie plus centraux que les objectifs. On suscite des idées des collaborateurs et écoute beaucoup. Sa faiblesse est la désorganisation et les prises de décisions ralenties.
- **Déléгатif** : peu organisationnel et peu relationnel. On délègue beaucoup et valorise donc le collaborateur. Sa faiblesse est la grande pression des équipes. Représentation de l'agilité en quelques sortes.

---

***Connaître les structures des organisations :***

---

La structure d'une organisation, selon Mintzberg, c'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et en assurant la coordination. Il y a des aspects formels et informels (ce qui est dans la vie courante  $\rightarrow$  *la compétence, les affinités, etc.*) dans la division du travail et la coordination. Selon sa théorie, la structure est marquée par **la spécialisation, la coordination** (ajustements mutuels  $\rightarrow$  *discussion libre*, supervision directe, standardisation  $\rightarrow$  *des procédés, des résultats, qualifications, normes, etc.*) et **la formalisation**.

Les différents types de structures/organisation : **fonctionnelle** (deux niveaux hiérarchiques  $\rightarrow$  direction et autres département), **la fonctionnelle staff and line** (on rajoute une ligne : des responsables métiers/experts affinis), **divisionnelle** (direction, division (par exemple par zone, par produit) puis découpage plus profond en fonction de la division précédente), **par projet** (très réactif, qui favorise la communication  $\rightarrow$  structure similaire à la divisionnelle mais divisée par projet), **matricielle** (mix de fonctionnel et projet) ou **l'adhocratie** (structure temporaire avec des experts  $\rightarrow$  typiquement des jeunes entreprises innovantes).

---

***La communication efficace (les principes de base) :***

---

Chacun fonctionne différemment et comprendre cela est un critère d'un bon communicant. Il faut changer de perspective.

On communique tout le temps, même quand on ne parle pas  $\rightarrow$  *le manque de réponse va être interprété*. Ce qu'on renvoie passe par le contenu (7%), la manière (38%) et l'attitude (55%). L'équilibre de ces éléments est appelé congruence  $\rightarrow$  **règles des 3 V (verbal, vocal, visuel)**

Le **feedback** que l'on donne atteste de si le message est bien passé  $\rightarrow$  boucle de rétroaction.

**L'écoute active** est un élément important de la communication efficace, il en existe trois types :

- L'écoute silencieuse : « *mmmh* », *hochement de tête*
- La relance : *répéter le dernier mot, poser une question sur ce qui a été dit*
- Le résumé : *synthèse de ce qui a été dit avec validation  $\rightarrow$  feedback*

---

***L'école de Palo Alto (les grands principes) :***

---

Le postulat de l'école de Palo Alto, c'est qu'il est **impossible de ne pas communiquer**. La communication selon Palo Alto doit passer par un vocabulaire positif et par les marques d'attention spécifiques (reconnaissance verbale ou non-verbale) qui montrent de l'intérêt : *complimenter quelqu'un sur un de ses vêtements*.

Palo Alto prévoit aussi **quatre grands principes** de cette communication inévitable :

1. Biais entre la relation entre les individus et le contenu du message : *pas la même chose si on parle de choses osées entre hommes qu'à une femme et vice-versa.*
2. La distinction entre le digital (la langue, qui doit être commune), et l'analogique (la gestuelle, commune). Perturbation possible si manque de congruence mentionnée précédemment.
3. La ponctuation des échanges : la suite des échanges dans une communication, une suite de segments et le regard que chacun porte sur le comportement de l'autre : *il s'enferme dans le bureau parce que sa femme râle; elle râle parce qu'il s'enferme dans son bureau.* Perturbation possible en cas de prédicat, de présupposition.
4. La métacommunication : communiquer sur sa communication : *justifier/expliciter une communication.*

### **Les méthodes de l'innovation managériale :**

Il y a nombre de techniques innovantes de management, qui développement plus ou moins de **delivery** (orienté sur la production, sur le client) et/ou **d'autonomie**.

Développement du delivery	Design thinking, co-design	Réseau, apprenant	Incubateur, spin-off
	Hackathon	Ateliers participatifs	Microplateau et équipe autonome
	Tutorat, monitoring, peer coaching	Co-développement, focus groupe	Immersion et expérience disruptive
Développement de l'autonomie			

Une ces idées principes de l'innovation managériale est **de rompre le modèle command & control** au profit d'un style de management plus **participatif et agile**.

Les 4 thématiques clé définissant l'innovation managériale sont :

- **La collaboration**
- **Le lieux** (par exemple le travail en distanciel)
- **La technologie**
- **Les contrats** (plus de liberté, de flexibilité)

L'idée du **design thinking** est de faire rapidement des modèles, des prototypes. Il y a plusieurs phases à ce processus :

1. Compréhension
2. Observation
3. Problématisation
4. Créativité
5. Prototypage
6. Tests

Dans le design thinking, on parle de **challenge** (pour ne pas dire problème, qui fait entrer dans une logique négative). Il y a une formulation spécifique aux challenges : "*how might we help USER X do Y ?*", par exemple "*comment peut-on aider nos clients à apprendre plus vite l'utilisation de nos produits?*".

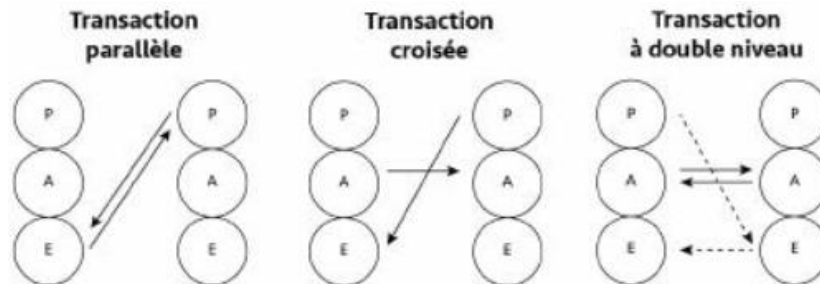
L'un des outils du design thinking est l'**user journey** : on cherche à comprendre l'expérience complète d'une personne en étudiant ce qu'il fait, ce que ça engendre pour lui en termes de difficultés ainsi que l'état d'esprit résultant → tourné vers l'autre → le principe des 5 pourquoi permet de remonter à des vrais problèmes : *pourquoi tu es en retard > pourquoi tu te couches tard > pourquoi tu as trop de travail > ...*

### **Les principes de base de l'analyse transactionnelle :**

En systémique, on part du principe que tout a une raison positive → *si un homme bat sa femme, même si c'est évidemment mauvais, cela part d'une attention positive à quelque part.* Le but, c'est d'aligner le comportement par rapport à l'attention.

Il y a plusieurs types de communication selon Eric Berne (**adulte, parent, enfant**), qui définissent ce qu'on dit/comment on le dit. Le type de la personne communiquant et celui de celle qui reçoit forme différents types de **transactions**. Il peut aussi y avoir du racket : exprimer une émotion qui en cache une autre pendant ces communications.

- L'**Enfant** perçoit l'aspect subjectif de notre vécu
- Le **Parent** saisit les réactions de l'autre
- L'**Adulte** appréhende la réalité en dehors de notre vécu subjectif et des réactions d'autrui et cherche à avoir une vision objective des choses.



Voici les **trois types** de transactions qui nous permettront de mieux comprendre la manière dont nous communiquons :

- Les transactions peuvent être complémentaires ou parallèles quand la réponse est appropriée. Elle n'implique que deux états du moi, un par personne : *vous prenez l'attitude de l'Enfant face à votre partenaire, et ce dernier vous répond en Parent. La communication fonctionne*
- Les transactions peuvent être croisées : *votre partenaire vous parle en Adulte et vous réagissez en Enfant. La communication est rompue car la réaction est inadaptée*
- Les transactions peuvent se faire à double niveau et se jouer au niveau psychologique. En plus de délivrer un message verbal, on transmet un message non verbal qui est caché : *votre ami vous demande l'heure qu'il est, alors que vous aviez rendez-vous il y a un quart d'heure. Vous le prenez comme un reproche et vous répondez verbalement en Adulte, mais intérieurement vous vous sentez mal, vos gestes et le ton de votre voix répondent en Enfant.*

### L'intelligence émotionnelle (Daniel Goleman) :

On oppose le QI (habilité intellectuelle, logique) au **QE (émotionnel)** : capacité à comprendre ses émotions mais aussi celles des autres. Le QE se développe tout au long de notre vie.

La QE prévoit **5 points clé**, selon Goleman :

1. La conscience de soi
2. La maîtrise de soi
3. La motivation
4. L'empathie
5. La maîtrise des relations humaines (contient notamment les soft skills et la capacité à s'exprimer)

### La résolution de problème :

On réfléchit en termes de méthode de résolution de problèmes :

**CATWOE** : méthode de résolution de problème sous forme de checklist. CATWOE traite **customers** (au sens large), **actors** (tous les impliqués), **transformation** (systèmes concernés), **world view** (impact du problème, positif ou négatif, **owners** (qui est proprio ou responsable ?) et **environmental constraints** (les extérieures). Les trois premiers points, c'est la situation du problème.

**Diagramme de Pareto** : chercher les 20% des causes qui provoquent 80% des effets, et d'une grande partie du problème.

**Brainstorming inversé** : on inverse les idées pour résoudre un problème inverse en solutions : *"comment faire pour que Martin arrive encore plus en retard ?"*

Une fois qu'on a notre solution, on définit un **plan d'action**, comme un projet. On la définit en **6 phases**: objectifs > lister actions/tâches > déterminer personnes impliquées > détailler le plan d'action > fixer la période de réalisation > ajouter des critères de réussite.

### ***Les principaux styles de leadership + Daniel Goleman (mais pas d'historique) :***

**Niveaux logiques** : deux concepts opposés à chaque niveau qui doivent être en adéquation, sinon cela signifie qu'il y a un problème :

- Environnement : où se situe le problème par exemple. Les contraintes extérieures, etc...
- Comportement : façon de réagir face à son environnement
- Capacité : les ressources de la personne
- Croyance : détermine ce qui nous paraît faisable. Il faut réaliser que l'on a des croyances pour les découvrir.
- Identité : la somme des croyances
- Spirituel : raison d'être, mission de vie

Un bon leader doit être **résonnant**, c'est-à-dire qu'il en phase avec lui-même, avec son environnement, est à l'écoute, etc. C'est un peu le leader des temps modernes.

Le **leader chef de file** recherche l'excellence, et il est difficile à suivre. Il faut le combiner avec d'autres types de leadership. Marche bien avec du Scrum. Le **leader autoritaire**, straightforward. Le **visionnaire** est mobilisateur, charismatique, mais délègue le travail. Le **leader collaboratif** croit en l'harmonie et le travail de groupe. Il est empathique et peut-être trop doux. Cela peut être le scrum master. Le **pur participatif** est proche du collaboratif, mais plutôt en demandant l'avis des autres (alors que le collaboratif cherche surtout le travail de groupe). Inefficace en temps de crise ou si besoin de résultats rapides. Le **leader coach** investit sur les personnes, il forme, construit, développe des compétences dans l'équipe.

### ***Les principales définitions de l'outsourcing :***

Anglicisme de l'**externalisation**. Est axée sur la théorie des **coûts de transaction** qui n'est pas seulement basée sur le fait de donner à un prestataire externe du travail mais également à une transformation de l'entreprise. Le but est d'améliorer la performance, et **plus la différence entre la performance attendue est obtenue est grande, plus on externalise**. Il faut garder le core-business et se séparer de tout ce qui n'est pas un centre de production mais un centre de coûts.

Il y a trois types de contrats : les **contrats classiques** qui sont extrêmement complets et délimités, les **contrats néoclassiques**, et les **contrats relationnels** (de long terme, pour des prestations complexes).

### **Formes d'outsourcing :**

- Lean/Six sigma : réduit le gaspillage et le travail sans valeur ajoutée. On externalise pour identifier ces choses à réduire, la compréhension de ces processus.
- Infogérance : externaliser certaines prestations à un prestataire informatique tiers.
- Tierce Maintenance Applicative (TMA) : maintenance appliquée à un logiciel par un prestataire externe.
- Business Process Outsourcing (BPO) : externalisation des processus métiers, d'une activité de l'entreprise
- Co-sourcing : l'entreprise et son prestataire créent ensemble une structure commune pour gérer l'externalisation.
- Régie : sous-traitance caractérisée par une facture du temps passé ainsi que d'une refacturation des dépenses engagées.

### **Lieux d'outsourcing :**

- Onshore : prestataires étrangers sur notre site
- Offshore : prestataires en-dehors de la société, souvent dans d'autres pays lointains avec des conditions très attractives (coûts de la main d'œuvre par exemple).
- Nearshore (outsourcing local : même chose que offshore mais plus proche) diminue en proportion par rapport au offshore.
- Offsite : prestataires en dehors de la société mais même pays.

**SLA : service-level agreement.** On doit être sûr de bien définir le cadre et la gouvernance et impliquer la direction et l'opérationnel. Puis effectuer un contrôle strict qui peut être appuyé par le SLA.

Dans le scrum outsourcing, il y a 6 piliers : helpdesk, réseau, infra matérielle, applications, sécurité, GRPD (*general data protection regulation*). Il y a également trois autres piliers plus généraux : la transparence, l'inspection et l'adaptation.

### ***Gestion du changement :***

---

On internalise la conduite du changement petit à petit. AGILE a notamment contribué à cela dans l'IT. On parle plus de transformation des organisations. Les salariés souhaitant être plus impliqués dans les décisions et l'optimisation sont également très présentes dans cette transformation.

Lewin a déduit que le changement survient uniquement si le groupe est d'accord. **Les focus groups** dialoguent autour des modalités du changement. Ce sont des genres de brainstormings du changement, mais beaucoup plus dirigés (notamment grâce à un modérateur). Kotter dit que le **manager est l'instigateur principal du changement**. S'il parvient à faire croire au groupe que c'est ce dernier qui entraîne le changement, c'est gagné.

Il y a cinq niveaux de **résistance au changement** :

1. Changement de structure : par exemple l'organisation dans laquelle on travaille. Le statu quo est rassurant
2. Territoire : par exemple bureau. Notre zone d'influence.
3. Lien : par exemple avec des collègues. On crée des liens qu'on a peur de perdre.
4. Sens : si le changement n'a pas de sens, à quoi ça sert ?
5. Avenir : vision altérée

Ces catégories sont un peu regroupées dans les niveaux de peur de Schutz : l'abandon/être ignoré, l'humiliation, et le rejet. On peut aussi les voir comme étant des résistances **tacites** (on ne dit rien mais le vivons mal) ou **explicite** (ou on montre notre résistance de manière frontale).

Dans le module de Lewin, il y a 7 étapes : la cible du changement → les acteurs concernés → les médias de communication → les relais qui couvrent la cible → le temps d'expérimentation → les focus groups → temps d'appropriation du changement. Ces 7 étapes gravitent autour de 3 phases représentées par un bloc de glace : unfreeze (convaincre la résistance) / change / refreeze (restabiliser autour du changement).

**Quelques questions sur ITIL (QCM comme les quizz) : réviser quiz !**