

Conférence-débat

Y a-t-il du nouveau dans les démarches de management ?

Intervenants : Pierre CANOVAS – Philippe MORIN



Manosque - 7 octobre 2015

Engagés, passifs, hostiles, heureux ??

Une étude internationale* sur **l'engagement** des salariés,
des résultats qui posent question

Engagés	10 %	
Désengagés	60 %	(58 % en Allemagne)
Activement désengagés	30 %	

Or à l'embauche, toutes les entreprises recrutent a priori des personnes engagées...

Pourquoi cette déperdition ?

Pourquoi ce gaspillage de Ressource Humaine ? (GRH... !)

* Institut GALLUP, 2012

Une autre étude* porte sur l'évolution de la répartition de l'activité de l'entreprise :

- **traditionnellement : 80% en mode récurrent / 20% en mode projet.**
- **à moyen terme : 60% en mode récurrent / 40% en mode projet.**

→ Des managers de plus en plus en situation de changement

* AUTISSIER et MOUTOT, 2013

Plan de la conférence

Les marges de manœuvre du dirigeant existent...

3 schémas pour analyser et renforcer l'efficacité du collectif et des personnes

Recette miracle ? une approche cohérente oui... pas forcément compliquée

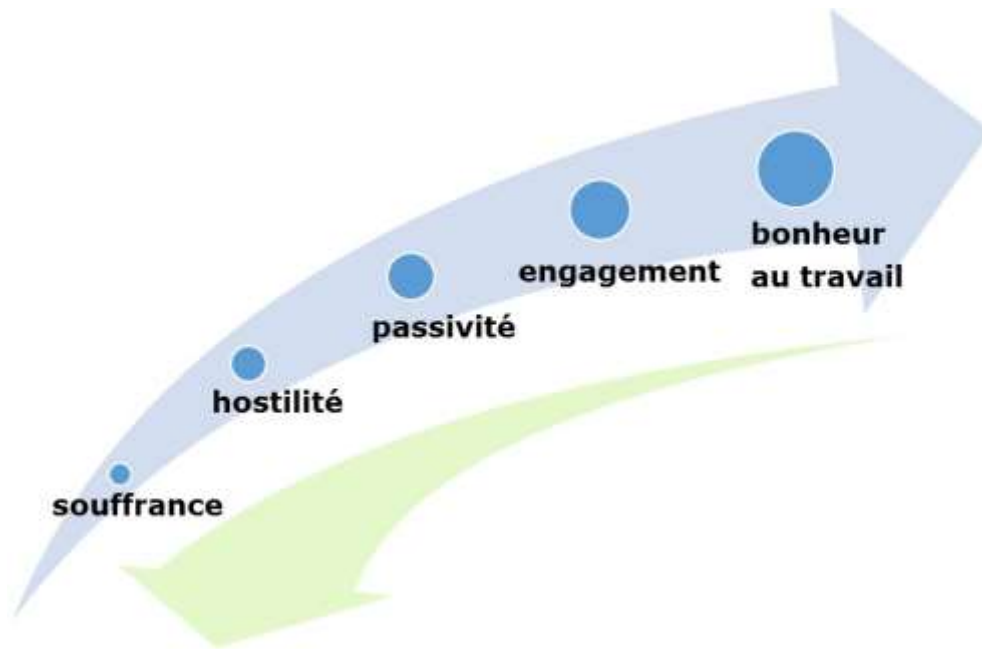
Agir aux 3 niveaux Personne / Equipe / Entreprise

Une nouvelle dynamique : Reconnaissance – Cadrage - Projection

Débat : témoignages, questions...

Le management, point de rencontre entre les préoccupations du dirigeant et de l'employé

La gamme des attitudes des **employés**

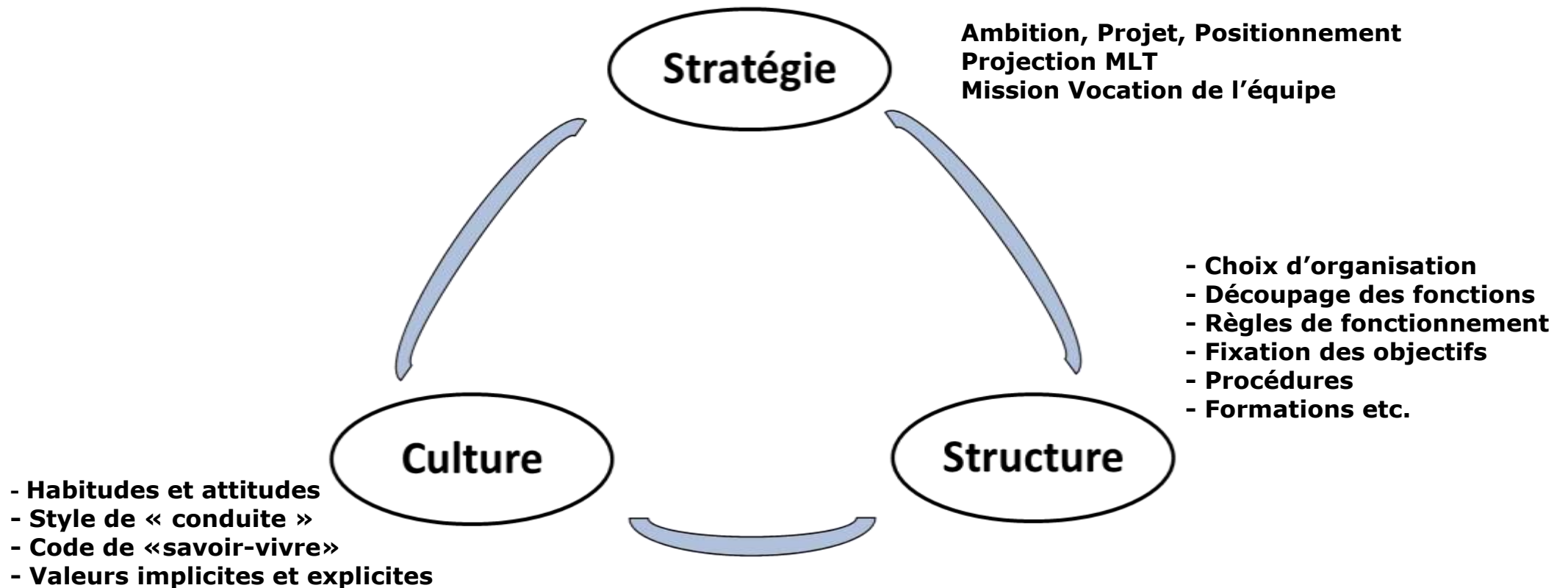


Le **dirigeant**, qui répartit son temps et son énergie entre les différents sujets



1^{er} schéma : **Stratégie, Structure, Culture***

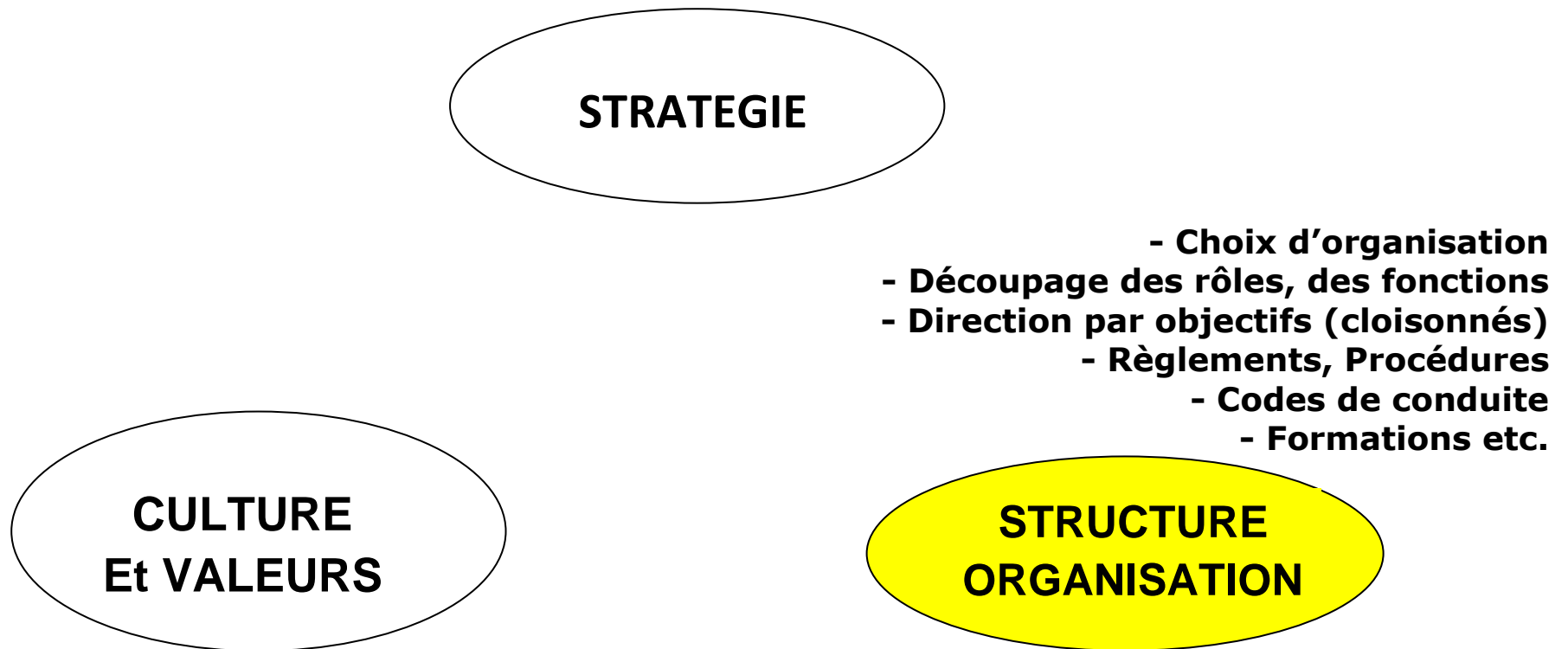
3 leviers pour le pilotage de l'entreprise (ou de l'équipe)



* Cabinet PMS

Les « organisateurs »

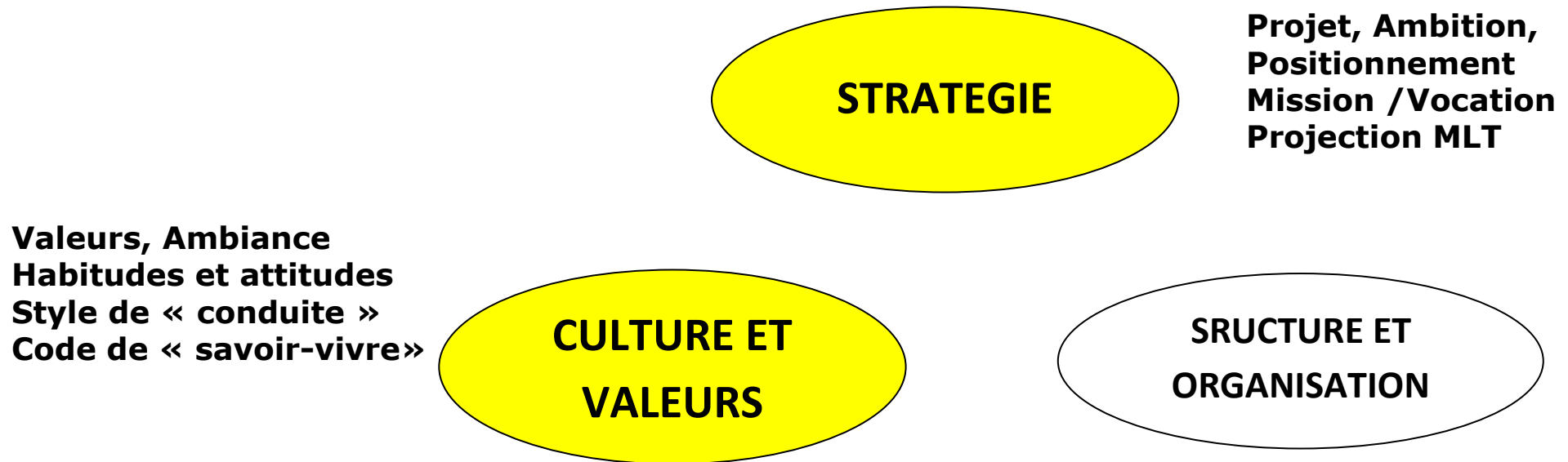
priorité à la dimension **structuration et organisation**



Quel est l'effet de cette approche sur l'**engagement** des employés ?

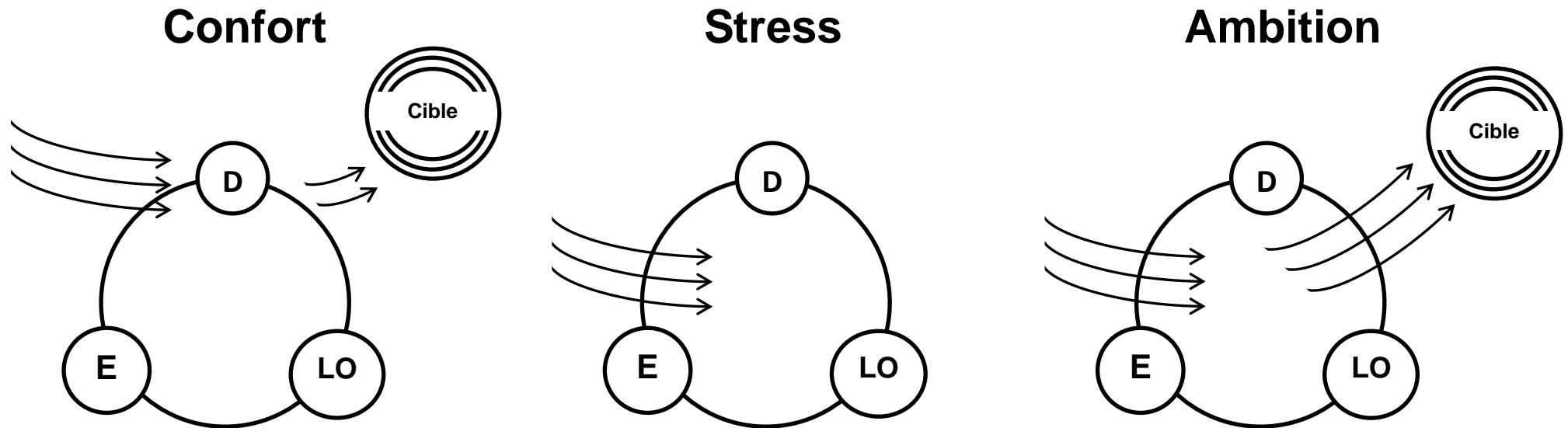
Les « mobilisateurs »

Accent sur le « **Pour Quoi on est ensemble** »,
et sur la **la manière de faire**



Comment **se répartit** l'investissement chez vous sur ces trois piliers ?

2e schéma : Scenarios **Confort, Stress ou Ambition** (CSA)*



Comment les acteurs se positionnent dans l'entreprise :

par rapport à ce qu'on appelle la stratégie (cible) ?

sont-ils ou non conscients des conditions de la course (environnement) ?

CSA montre que la marge de manœuvre existe (sauf dans quelques cas)

* Cabinet PMS

Exemples et contre-exemples

sur les 3 scénarios Confort Stress Ambition (CSA)

Comment faire pour rester dans le scénario Ambition ET ne pas laisser s'installer le mode « Confort »

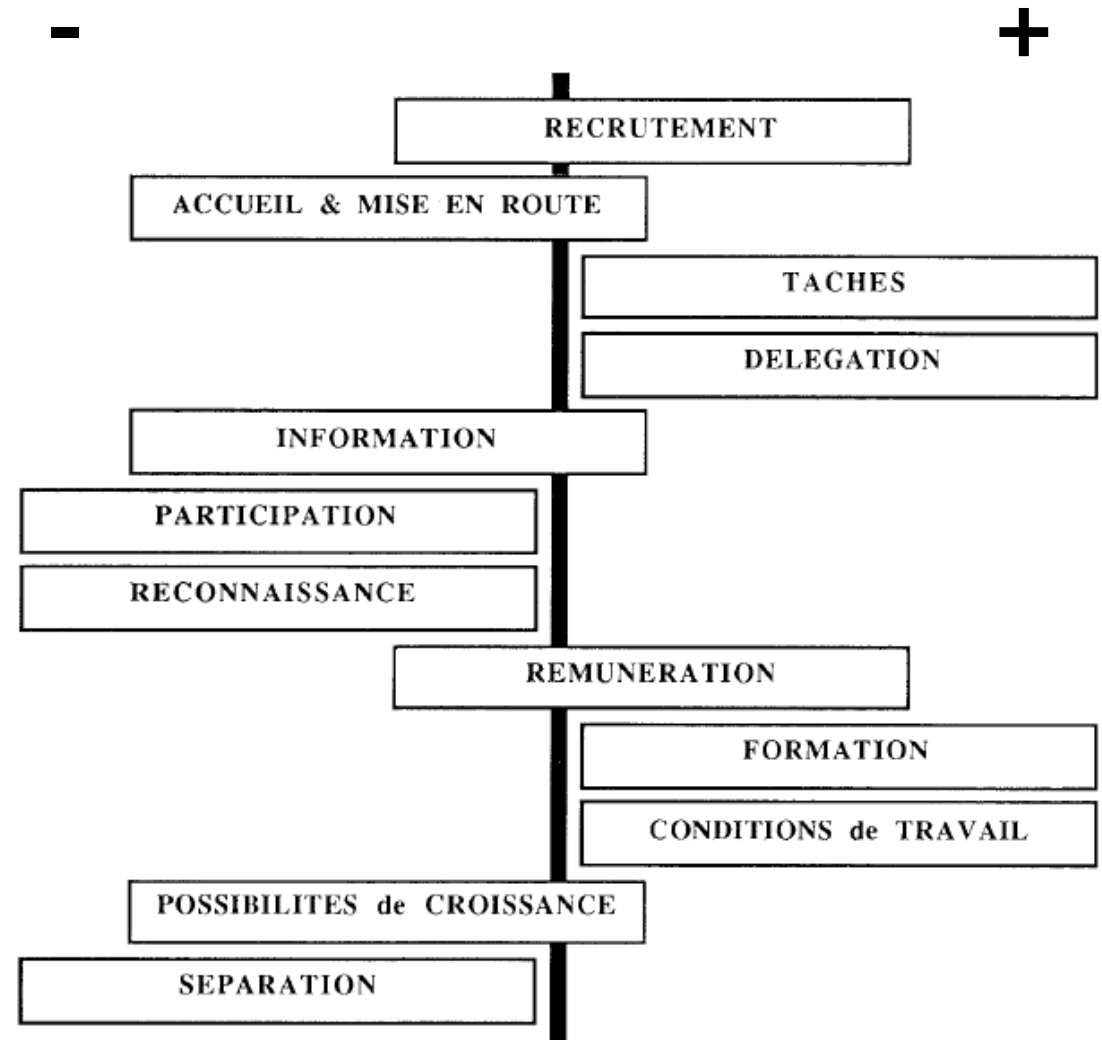
- **PME de 25 collaborateurs** : le séminaire annuel se transforme en groupe de travail où foisonnent les propositions d'amélioration

- **Groupe Thomson ASM (06)** : Noël Claveloux fait la pédagogie du business dans la division qu'il dirige. Il explique au CE le déroulement d'une affaire et toutes les étapes à franchir : négociation, comportement du client, stratégie des concurrents...

- quand on amène sur la table les infos du monde extérieur, on rend « intelligent » tous les acteurs des conditions de la course et des objectifs à réussir sous peine de se mettre en danger...

3e schéma : « Bien/mal traité »

Dans quelle mesure les personnes sont-elles **bien ou mal traitées** aux différentes étapes de leur vie dans l'entreprise ?



Cela montre :

- les mécanismes du désengagement
- l'obligation de **cohérence**
- l'existence de **marges de manœuvre**

PEE : le management implique **simultanément** la Personne, l'Equipe, l'Entreprise

ENTREPRISE

EQUIPE

PERSONNES : le manager
le collaborateur

**Une intervention performante à un de ces trois niveaux
ne dispense pas de l'obligation d'intervenir de façon juste aux deux autres niveaux**

**Les facteurs de la motivation individuelle des personnes
ne sont pas les leviers de la mobilisation collective**

PEE : le management implique **simultanément** la Personne, l'Equipe, l'Entreprise

ENTREPRISE raisonnement SSC

relation avec le Comité d'entreprise
investissement Procédures, certifications
audits, enquêtes d'opinion
journée du personnel

EQUIPE le séminaire annuel de direction
les réunions de service
le team building

PERSONNE **le manager** avec son style au quotidien, qui doit comprendre comment et pourquoi
le collaborateur ne réagit pas comme il l'imagine

Le management au quotidien et pour les instructions, la délégation
la reconnaissance (communication subtile)

-> **Redonner du souffle à des pratiques habituelles :**
réunion, séminaire d'équipe, entretiens, plénière...

Le village gaulois...



modèle de Leadership ?

Le Village gaulois articule habilement 5 types de pouvoir et 4 dimensions clés du leadership*



Astérix, le Pouvoir Stratégique



Abraracourcix, le Pouvoir Administratif



Obélix, le Pouvoir de Compétence



Assurancetourix, le « bouc émissaire »



Panoramix, le Pouvoir Charismatique

* Yves ENREGLE

**Un processus commun doit être mis en œuvre
à chacun de ces 3 niveaux pour obtenir du résultat :**

La séquence RCP* :

Reconnaissance – Cadrage – Projection

pour mobiliser l'énergie du groupe :

application au séminaire annuel, à la réunion de service, à la campagne de promotion
etc

pour mobiliser l'énergie de la personne :

application au suivi d'activité, attention à l'effet du reporting si trop de chiffre

* Cabinet PMS

Application RCP

pour ce qui concerne les **personnes**

**La fréquence et l'intensité
de la séquence Reconnaissance-Cadrage-Projection
dépendront :**

du type de métier ou d'activité

et

du profil psychologique ou du niveau de maturité des personnes

On retrouve pour ce qui concerne les personnes :

- l'intérêt de toutes les théories sur les facteurs de motivation, présentées dans les cours de formation de dirigeants ou de management

certaines étant plus percutantes/éclairantes que d'autres

- ainsi que les différentes descriptions des styles d'autorité

→ Mais on reste ici au niveau Personne du raisonnement PEE

Application RCP

pour ce qui concerne les équipes, ou l'entreprise

La fréquence et la maille de la séquence RCP Reconnaissance-Cadrage-Projection dépendront en même temps :

du type de métier ou d'activité

et

du niveau de maturité des équipes.

Or nous sommes responsables du niveau de maturité constaté dans l'équipe,

et en même temps

nous avons le pouvoir de faire évoluer le niveau de maturité et d'engagement

Des exemples de marge disponible pour favoriser l'engagement

Séminaire annuel de direction

mode traditionnel

(avec une succession de présentations top-down (power point))

OU alternatif : séminaire où les gens travaillent tous ensemble pour faire le bilan et définir les priorités de la période à venir

Le choix traditionnel / alternatif s'applique aux :

Séminaires de « motivation »

Définitions des objectifs de service

Réunions d'information du personnel

Réunions de service

...

Merci de votre attention

place aux questions et aux témoignages

Conception et animation : Cabinet



Conseil et formation en management

Contact : Philippe MORIN

04 88 71 88 70 - 06 42 83 09 88

www.pm-s.org