

# BIEN VIVRE LE MANAGEMENT

Visioconférence HORTIS  
Olivier TAVAGNUTTI

Le 11 Mars 2021



# MANAGER CA CONSISTE EN QUOI ?

## • LES MISSIONS

- **Produire** : traiter et superviser les dossiers techniques
- **Gérer** : prescrire , formaliser et contrôler
- **Animer** : donner du sens, motiver, produire du feedback, former, développer l'autonomie
- **Innover** : améliorer, optimiser, inventer

## • LES ROLES DU MANAGER, ses 3 casquettes

→ **Le leader** pour être inspirant il doit faire preuve :

- de chaleur humaine
- de compétences perçues

→ **Le commandant** :

- fixer un cap
- contrôler
- la gestion d'urgence
- la décision finale



→ **Le coach** :

- développer les capacités et les connaissances
- conduire ses équipes vers l'autonomie



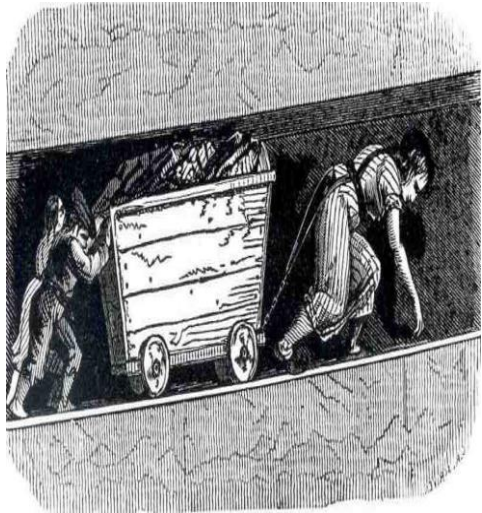
## • LES DIFFERENTS TYPE DE MANAGEMENT

- Le style directif qui structure et oriente les équipes à faible autonomie
- Le style persuasif qui mobilise les équipes à faible autonomie
- Le style participatif qui associe les collaborateurs au projet. Destiné aux équipes à autonomie modérée
- Le style déléguatif pour les collaborateurs à forte autonomie

# L'EVOLUTION DU MANAGEMENT A TRAVERS LES SIECLES

## D' hier...

- L'école du 19ème siècle développe une ligne hiérarchique verticale et l'essentialisation des compétences.



- L'école du 20ème siècle inspirée par des théoriciens comme Maslow. L'école des relations humaines est née, l'organisation doit tenir compte des désirs et des besoins des employés.

## Et d'aujourd'hui

Les codes, valeurs et idéologies communs s'effacent au sein de la société pour laisser la place à l'individualité. Le manager est de moins en moins vecteur d'autorité à laquelle les équipes s'identifient. Il doit donc être plus attentif aux besoins de chacun et s'adapter à ses collaborateurs.

### Le management évolue vers :

-Une gestion durable des ressources humaines basée sur la **bienveillance et l'empathie**

-La recherche de **l'innovation** sans laisser les collaborateurs au bord de la route

On parle de managements collaboratif, participatif, des idées, responsable, multiculturel...

Il n'y a plus un style de management et le manager adapte ses propres pratiques à chacun de ses collaborateurs.

La prise en compte de la relation, de l'individu et de la proximité sont des facteurs essentiels de réussite.

**Cette évolution consacre la montée en puissance de l'émotion sur la raison.**

La plupart du temps les managers consacrent la part la plus importante de leur temps à produire (environ 40 %) et à gérer (30 %). Cela leur laisse peu de temps pour animer et innover. Ils perdent de vue leur mission essentielle : faire progresser leurs équipes et leurs services.

Pour cela ils doivent s'organiser pour + animer et + innover. Passer du faire au faire faire en se consacrant aux dossiers non déléguables et en mettant en place des outils ou des procédures de gestion réduisant les temps de traitement.

## Déléguer dans de bonnes conditions

La délégation doit être :

- proposée et non imposée;
- préparée;
- formalisée : **objectif(s)**, périmètre, durée, temps, responsabilité, moyens mis à disposition;
- communiquée en interne et si besoin en externe;
- accompagnée et soutenue : points réguliers, écoute, conseils...

## DEFINIR DES OBJECTIFS SMART

S : spécifique

M: mesurable

A : atteignable

R : réalisable

T : temporellement défini

## PARLER N'EST PAS COMMUNIQUER

L'essentiel de la communication passe par le comportement. Le ton employé influe plus que les mots Il faut donc s'employer à décrypter les comportements : les expressions du visage, la manière de serrer la main, la position du corps, les changements de comportement .

La déperdition du message oral est de 80%. Il faut donc tenir compte des marqueurs sensoriels propres à chacun.

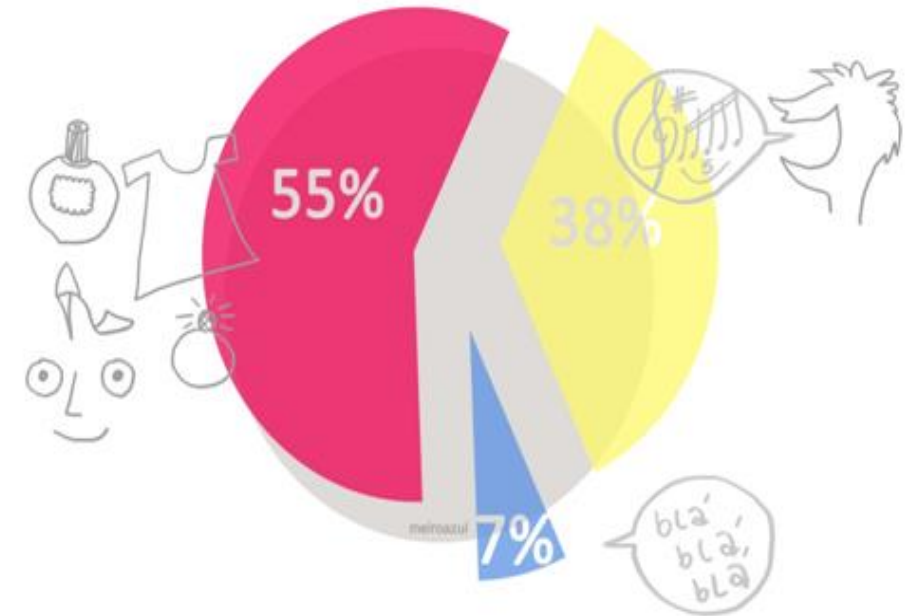
La synergologie est une science qui tente d'interpréter le langage du corps.

La bulle ou l'espace personnel qui désigne la distance entre des personnes qui communiquent révèle des intentions, elle varie selon les cultures. Elle varie suivant les lieux (bureau, resto...).

En France la distance intime est inférieure à 40 cm, la distance personnel est inférieure à 80 cm et la distance sociale est inférieure à 2.50 m.

On entre pas dans la bulle de son interlocuteur sans sa permission.

Le mimétisme comportemental joue dans la communication. Le manager doit s'en imprégner car il a le pouvoir d'inspirer ses collaborateurs.



## SAVOIR COMMUNIQUER : les erreurs à éviter

### • Les mots qui jugent

toujours

jamais

encore

comme d'habitude

pas assez

beaucoup

trop

à nouveau...

### • Les transactions inadaptées

-les transactions inégalitaires enfant/parent

J'en ai marre de cette machine, je vais la jeter par la fenêtre /Allons calmez vous je vais vous arranger ça

-les transactions croisées parent / parent

Connaissez- vous seulement les coûts d'une telle procédure ? /Vous n'avez pas à remettre en cause mes méthodes si vous étiez compétent ça se saurait!

-les transactions croisées adulte /parent

Ou avez-vous ranger le dossier « gestion de l'arbre », s'il vous plait ? /Si vous étiez ordonné, vous sauriez ou il se trouve.

**Les transactions doivent être égalitaires**

**D'adulte à adulte :**

Ou avez-vous ranger le dossier « gestion de l'arbre », s'il vous plait ?

Il est dans le second tiroir

## LES COMPORTEMENTS : LES CONSEQUENCES

Je gagne  
Tu gagnes

### **Assertivité**

Je perds  
Tu gagnes

### **Passivité**

**Se soumettre, accepté contre son gré, s'en aller, ne pas poser de question, prendre sur soi...**

Je gagne  
Tu perds

### **Agressivité**

**Soumettre les autres, les faire plier, s'imposer en force, parler fort, interrompre les autres...**

Je perds  
Tu perds

### **Manipulation**

**Ne pas annoncer clairement ses objectifs, employer des moyens détournés pour arriver à ses fins**

## PRATIQUER L'ASSERTIVITE DANS LES SITUATIONS DIFFICILES

**Cela revient à exprimer d'un façon claire et non violente les faits, ses sentiments et clarifier les opinions**

### **La critique assertive en 5 points :**

1. Faire le constat : les faits
2. Exprimer les conséquences : impact, risques ou bénéfices factuels
3. Exprimer les sentiments que cela vous procure : ressentis, perception personnelle
4. Donner sa conclusion : opinion sur la situation, ce que l'on devrait faire
5. Valider un accord : qu'en pensez vous ?

### • **EXEMPLE :**

**Critique agressive :** j'en ai marre de vous, Je suis passé au parc de l'hôtel de ville et comme d'habitude vous avez taillé n'importe comment les arbustes.

**Critique assertive :** je suis passé au parc de l'hôtel de ville, les arbustes ont tous été taillés en même temps sans tenir compte de leurs époques de floraison.

Ca me pose un problème car cela va nuire au rendu esthétique attendu sur ce site de prestige.

Je souhaite qu'à l'avenir les tailles soit réalisées à la bonne période. Thierry à partir d'aujourd'hui j'attends de toi que tu inscribes ces interventions de tailles au planning en respectant les époques de floraison des essences.

Est-ce que tu es d'accord ?

# SAVOIR S' AFFIRMER DE MANIÈRE ASSERTIVE

- **S'affirmer tranquillement :**



- être à l'aise avec son environnement
- agir sur son environnement
- jouer carte sur table sur la base d'objectifs affirmés
- rechercher des compromis réalistes en cas de désaccord
- entretenir avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur le calcul ou la domination
- ne pas se laisser marcher sur les pieds
- être vrai, être soi même, exprimer ses sentiments.

- **S'affirmer sans juger, exprimer son ressenti et ses perceptions personnelles :**

J'ai apprécié, je n'ai pas apprécié

Ça a été agréable / désagréable pour moi

C'est acceptable / ce n'est pas acceptable pour moi

J'ai trouvé ça intéressant

Ça m'a plu, ça m'a déplu

Je n'ai pas compris pourquoi...

Ça me pose un problème que...

Cela me met en difficulté...

## LA GESTION DE PROJET

**La gestion de projet est une opportunité à saisir pour fédérer les équipes, créer un sentiment d'appartenance, impliquer les collaborateurs et faire émerger les talents.**

Les projets ainsi menés sont toujours plus aboutis y compris dans la gestion future que ceux pensés « à une tête ».

**Les services espaces verts regorgent de potentiels projets** liés à l'embellissement, à la gestion, à l'évolution des pratiques, à l'évolution des organisations et de leurs structures. Les services EV sont « la vitrine » des collectivités. Le public observe avec attention les réalisations et ils valorisent les réussites. Attention il peut aussi être sévère avec les échecs.

C'est une chance que n'ont pas tous les services publics qui souvent œuvrent dans l'ombre.

Tout est projet mais tous les projets ne mobilisent pas les mêmes ressources et ne possède pas le même intérêt.

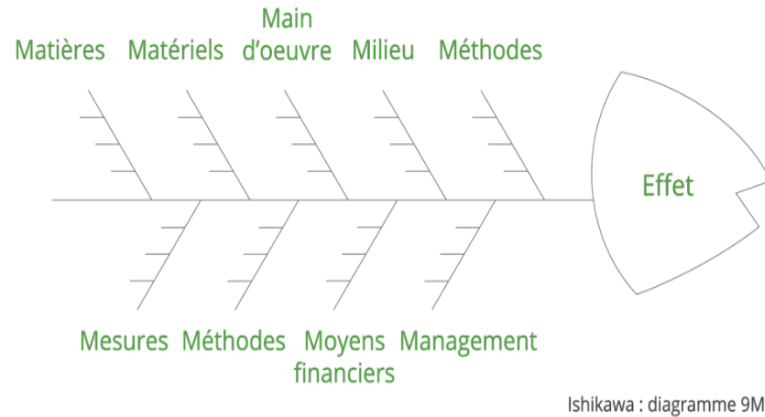
Vouloir tout mener d'une manière participative et collaborative peut être lourd à gérer et chronophage.

**Le manager doit être capable de faire le tri entre les projets pertinents à mener et les autres.** Il doit rassembler les bons acteurs et il est la plupart du temps le chef de projet qui coordonne, organise, communique et décide.

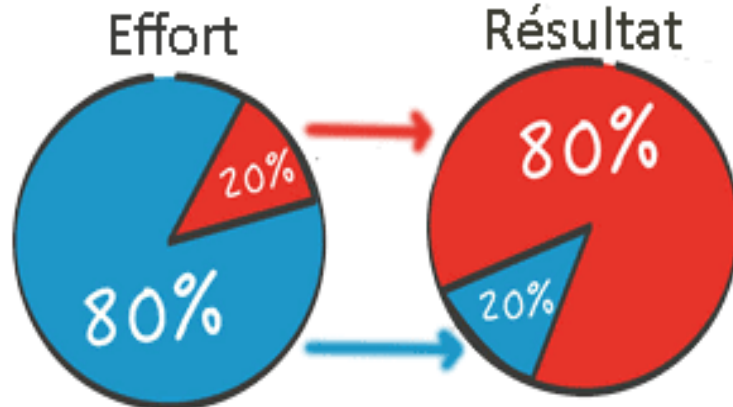
# QUELQUES OUTILS

- 2 outils du management de projet

→ le diagramme du poisson d'Ishikawa qui identifie les causes et les effets



→ le principe de la loi de Pareto (80/20) qui détermine les 20% des causes qui représentent 80% des effets



- 2 outils de développement des compétences



→ Former un binôme entre un agent en retrait et un agent moteur fonctionne bien.

→ Le principe de Peter qui consiste à passer de l'incompétence consciente à la compétence consciente est intéressant pour faire progresser les agents par pallier.

## 2 outils de développement personnel

→ Les accords tolteques de Miguel Ruiz

→ La communication non violente de Marshall Rosenberg

## LE MANAGER IDEAL :

- Il se met dans la peau d'un coach
- Il n'a pas peur de responsabiliser son ou ses équipes
- Il crée un environnement de travail inclusif et se préoccupe du bien être et du développement de ses collaborateurs
- Il sait motiver son ou ses équipes pour obtenir des résultats
- Il écoute et partage les informations importantes
- Il développe les compétences de son ou ses équipes
- Il partage sa vision et sa stratégie
- Il donne du sens
- Il résiste au stress et aux pressions
- Il a un rôle d'interface entre les hommes, les services et les élus
- Il possède des compétences techniques clés pour aider et conseiller ses collaborateurs
- Il montre l'exemple
- Il sait prendre et assumer ses décisions
- Il aide en cas de difficultés
- Il est un catalyseur d'énergie
- Il possède l'aptitude à faire changer
- Il fait preuve d'assertivité
- Il ose innover

Et moi j'en suis où avec mon management ?

Au fait est ce que j'aimerais avoir un manager comme moi ?



## Conclusion :

Le management est un art qui pourrait se résumer à **être souple en relation et ferme en décision.**

Le manager est censé posséder de multiples talents, néanmoins nul n'est parfait. L'essentiel semble consister à entretenir une relation ouverte avec son entourage, d'être capable de s'adapter et de montrer l'exemple.

