



Les Organisations « Développantes »



Henri - Philippe GODEAU

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*



Sommaire

1. Introduction : La performance collective est un construit social contingent
2. Qu'est ce qu'une organisation développante (et son opposé)?
3. Les principaux enjeux d'une organisation développante
4. Quelles méthodes, pratiques et outils dans ces organisations ?
5. Conclusion optimiste !

Introduction

La performance collective est un
construit social contingent ...



Une organisation est un ensemble dynamique au sein duquel les individus interagissent dans le cadre de perceptions, de représentations, de rôles et d'enjeux pluriels qui les conduisent à reconstruire en permanence des ordres temporaires. La réalité de chacun d'eux émerge par, en fonction et d'après ces éléments.



Toute organisation est complexe, car elle se caractérise par un degré élevé de variété, une non convergence des buts et par une instabilité quasi permanente des équilibres internes et externes.

Le fait qu'une organisation vise à être performante «
*signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa vocation
et ses missions* »



Si l'on considère la performance en tant que « construit social », (*car un acteur ne peut plus être performant tout seul*) le processus de construction et le résultat de ce processus sont donc spécifiques à chaque organisation.



Dans ce contexte, il devient assez délicat d'envisager une représentation normée de la performance



En effet si la performance est un construit social contingent...

Un **construit** ne peut être appréhendé qu'à travers les prismes des enjeux, des représentations et des attentes des acteurs qui vont servir de base aux différentes représentations de la performance...

En effet si la performance est un construit social contingent...

Un **construit** ne peut être appréhendé qu'à travers les prismes des enjeux, des représentations et des attentes des acteurs qui vont servir de base aux différentes représentations de la performance...

Un **construit social** est nécessairement le produit de jeux d'acteurs et de rapports de forces et d'intérêts contradictoires entre les parties prenantes ...

En effet si la performance est un construit social contingent...

Un **construit** ne peut être appréhendé qu'à travers les prismes des enjeux, des représentations et des attentes des acteurs qui vont servir de base aux différentes représentations de la performance...

Un **construit social** est nécessairement le produit de jeux d'acteurs et de rapports de forces et d'intérêts contradictoires entre les parties prenantes ...

Un **construit social contingent** est donc étroitement lié à un contexte temporel, culturel, spatial, politique ou social ...

ORGANISATION DEVELOPPANTE

Organisation dont les caractéristiques et les pratiques contribuent à réunir, à animer et à rendre durable des facteurs qui favorisent

L'EPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Le management dit « humaniste » se caractérise par 3 grandes ambitions :

- Il vise à favoriser les pratiques de coopération, de collaboration et de soutien social et organisationnel

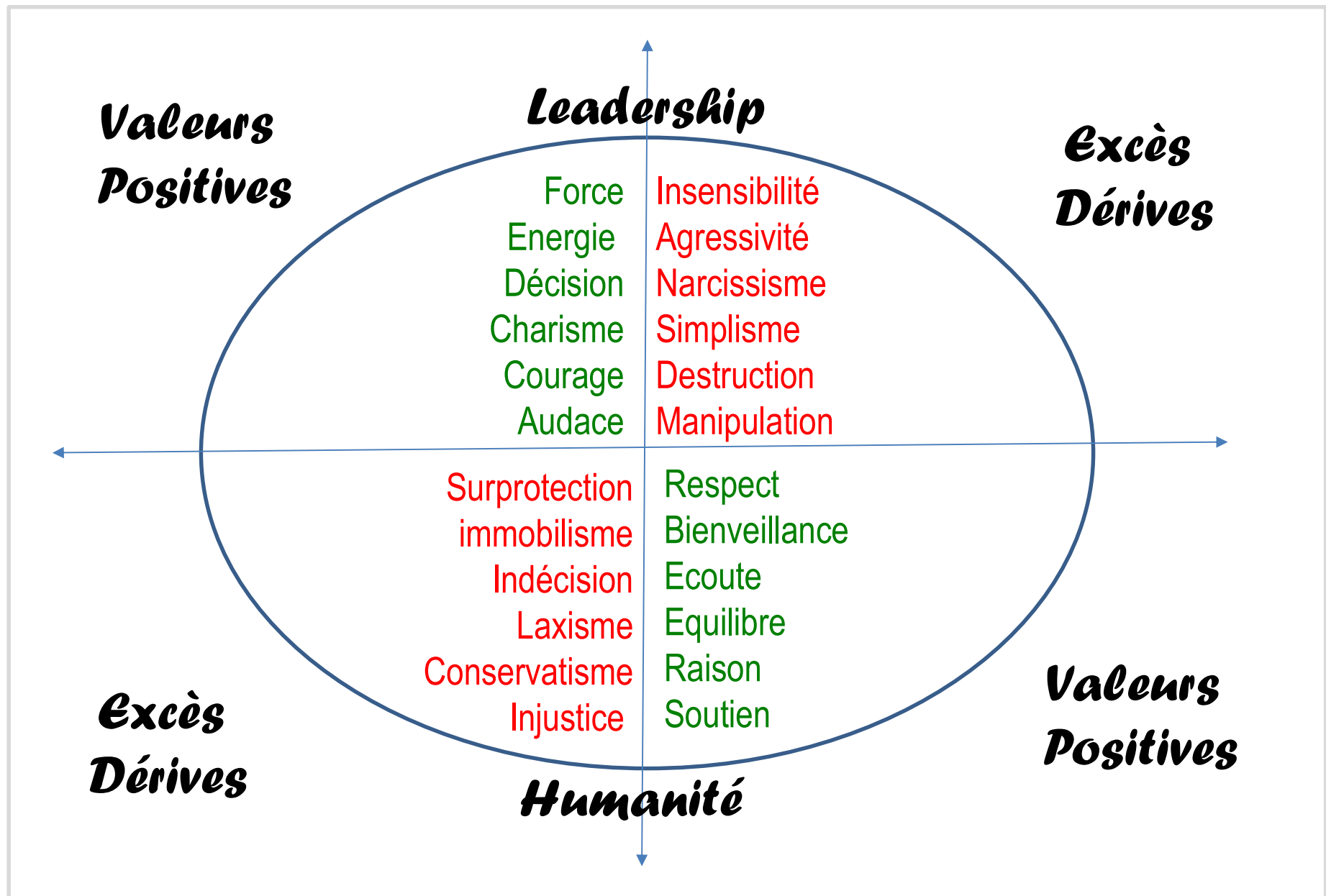
Le management dit « humaniste » se caractérise par 3 grandes ambitions :

- Il vise à favoriser les pratiques de coopération, de collaboration et de soutien social et organisationnel
- Il cherche à réunir les facteurs qui permettent aux personnes de nourrir une motivation intrinsèque pour s'engager et y consacrer du temps

Le management dit « humaniste » se caractérise par 3 grandes ambitions :

- Il vise à favoriser les pratiques de coopération, de collaboration et de soutien social et organisationnel
- Il cherche à réunir les facteurs qui permettent aux personnes de nourrir une motivation intrinsèque pour s'engager et y consacrer du temps
- Il reconnaît comme légitime la satisfaction des besoins, des attentes et des aspirations des individus pour peu qu'ils n'entrent pas en opposition avec les buts de l'organisation

Le management « humaniste »
n'est absolument pas un
management « humanitaire »





«Les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils gouvernent doivent être le plus heureux possible».

Cicéron

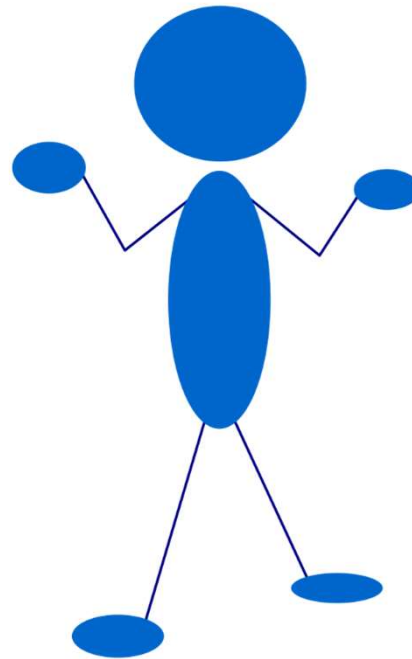
Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle

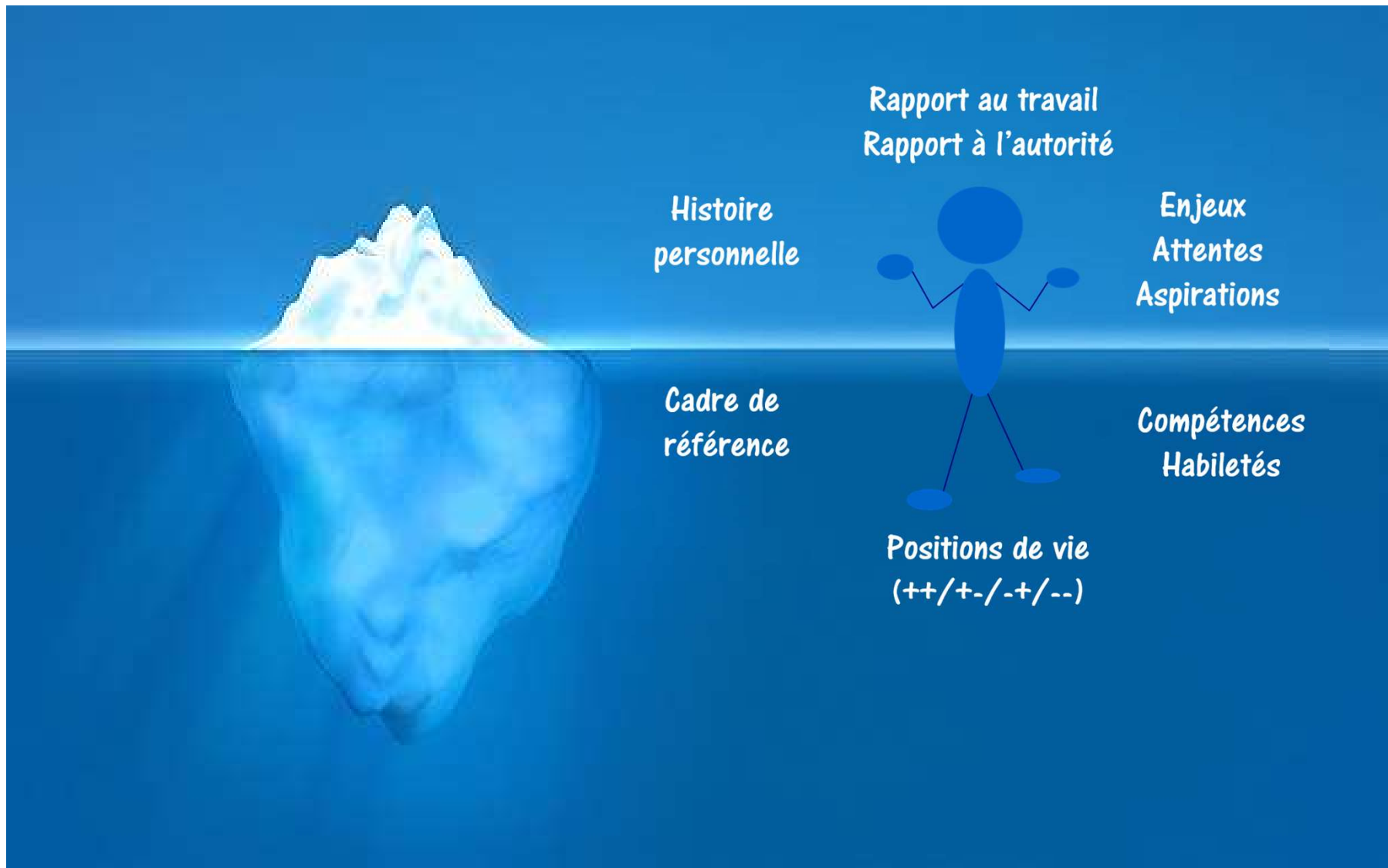
Enjeux
Attentes
Aspirations

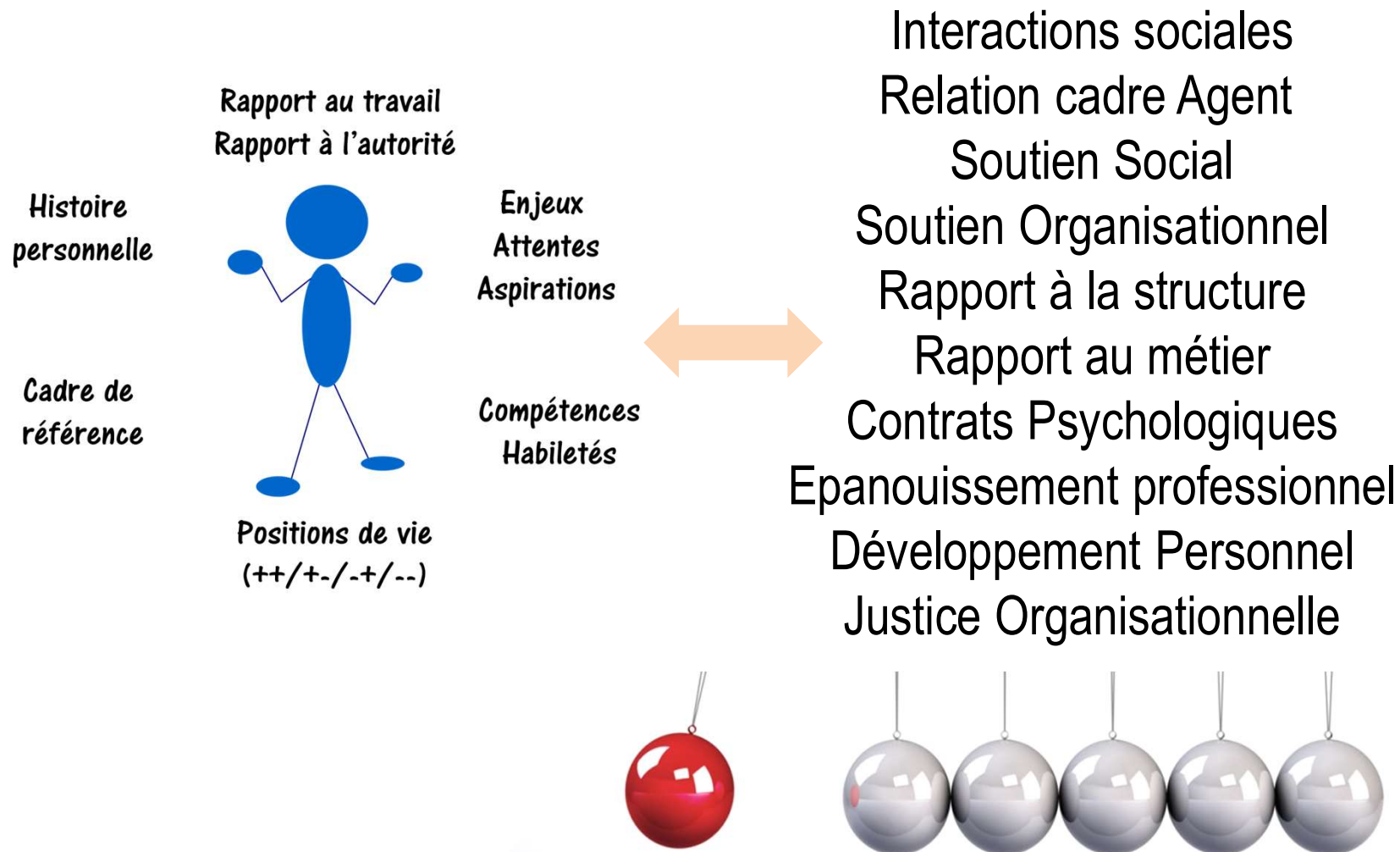
Cadre de
référence

Compétences
Habilités



Positions de vie
(++/+-/--+/-)







Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

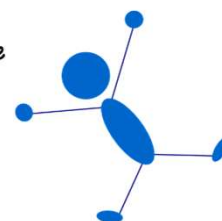
Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle



Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)

Rapport au travail
Rapport à l'autorité

Histoire
personnelle

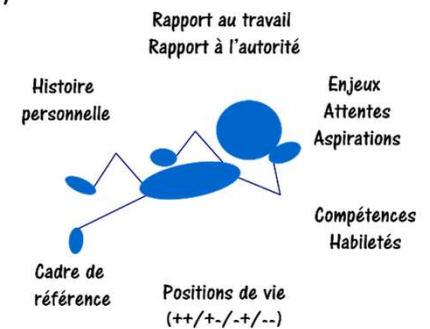


Enjeux
Attentes
Aspirations

Cadre de
référence

Compétences
Habilités

Positions de vie
(++/+-/-+/-)



"UNE PHILOSOPHIE DU MANAGEMENT"



Quelles limites ???

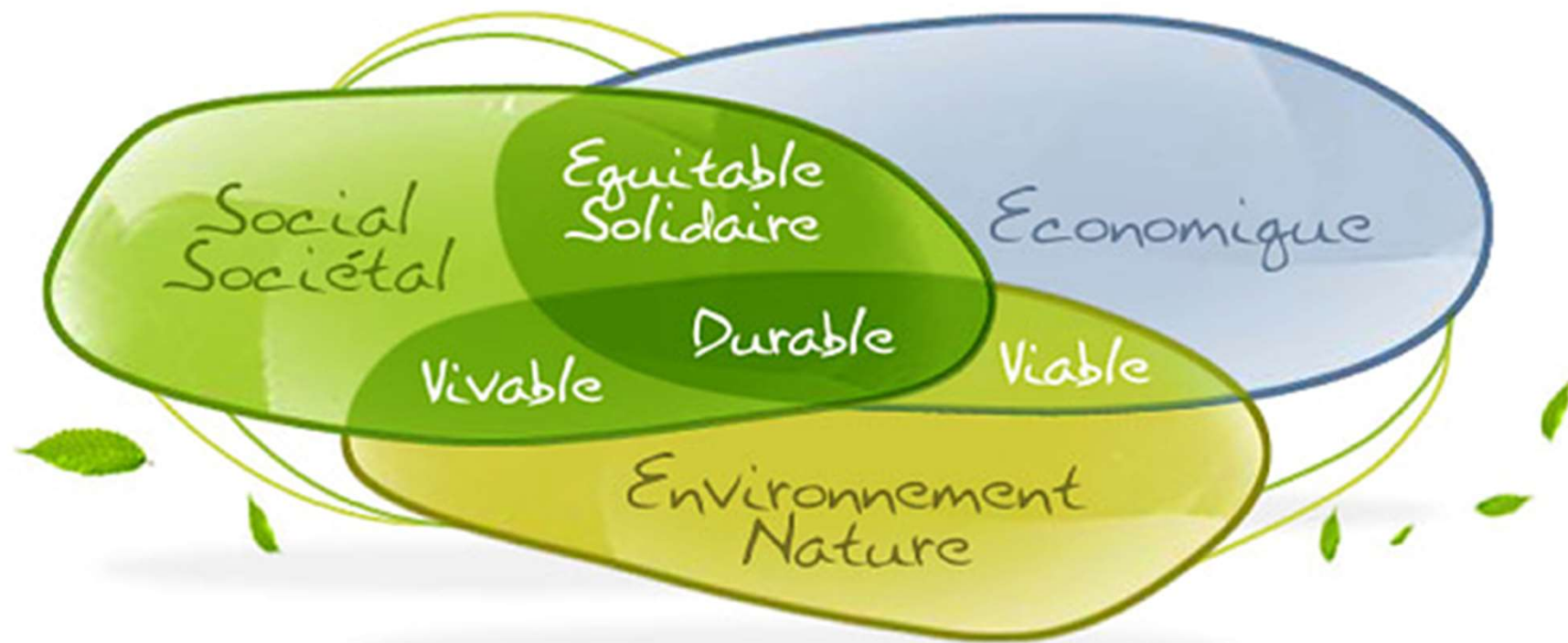
- **Un certain nombre de salariés ne cherchent pas un épanouissement professionnel dans leur travail**
- **D'autres sont hermétiques à tout ce qui concerne le développement personnel**
- **Et une partie ont une relation idéologique de rejet vis-à-vis du travail en général**



Les organisations développantes

Une organisation développante est une organisation dont les caractéristiques et les pratiques contribuent à réunir, à animer et à rendre durable des facteurs qui favorisent **à la fois** :

- **L'épanouissement professionnel**
- **Le développement personnel**
- **La performance collective responsable**

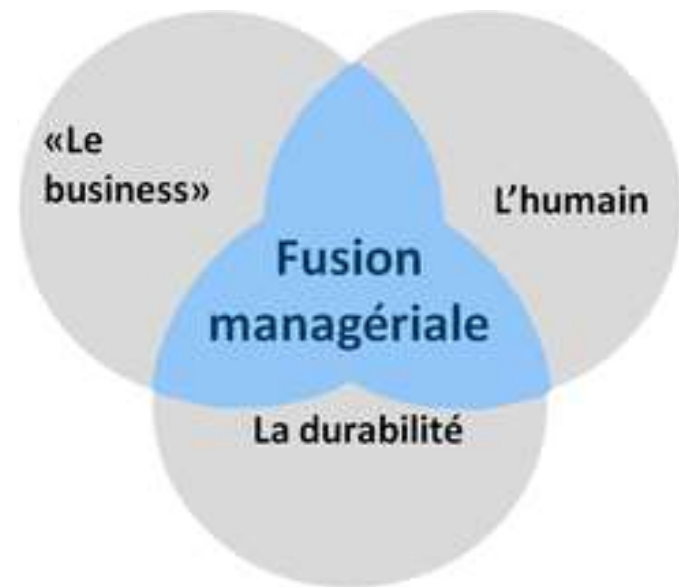


Une organisation développante est le propre d'une **entreprise humaniste**.

Une **entreprise humaniste**, c'est une entreprise :

- Qui reconnaît dans les actes et les pratiques l'importance centrale de l'homme dans le succès de sa mission économique
- Qui traite chaque homme et chaque femme qui y travaillent avec respect et attention, (*sans distinction de statut*) et en aucun cas comme des objets consommables ou des variables d'ajustement
- Qui considère que leur développement professionnel et personnel est une de ses responsabilités essentielles

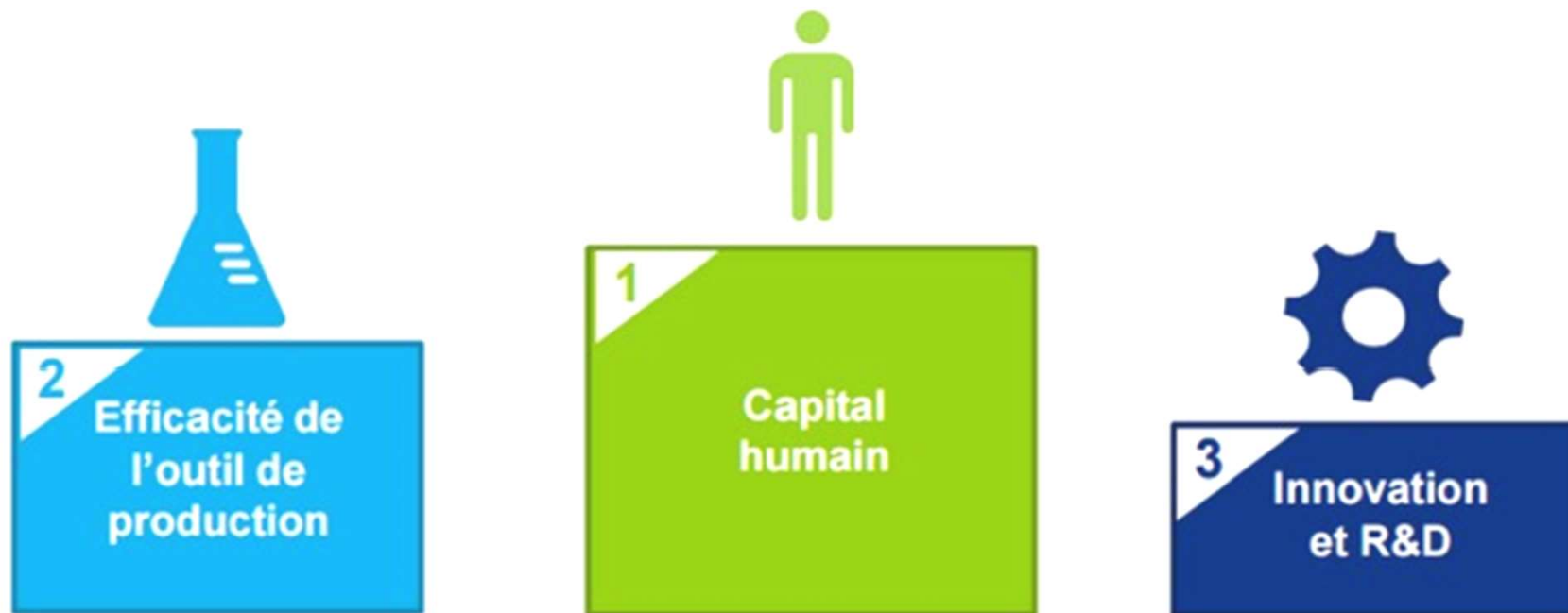
La ressource humaine devrait devenir la variable principale de **création de valeur et de richesse** au sein de l'entreprise, et non pas simplement une variable d'ajustement à un environnement mouvant.



Les concepts du **management durable** représentent une nouvelle opportunité de création de valeur en mobilisant les hommes dans le but d'améliorer la durabilité et le développement du capital humain.

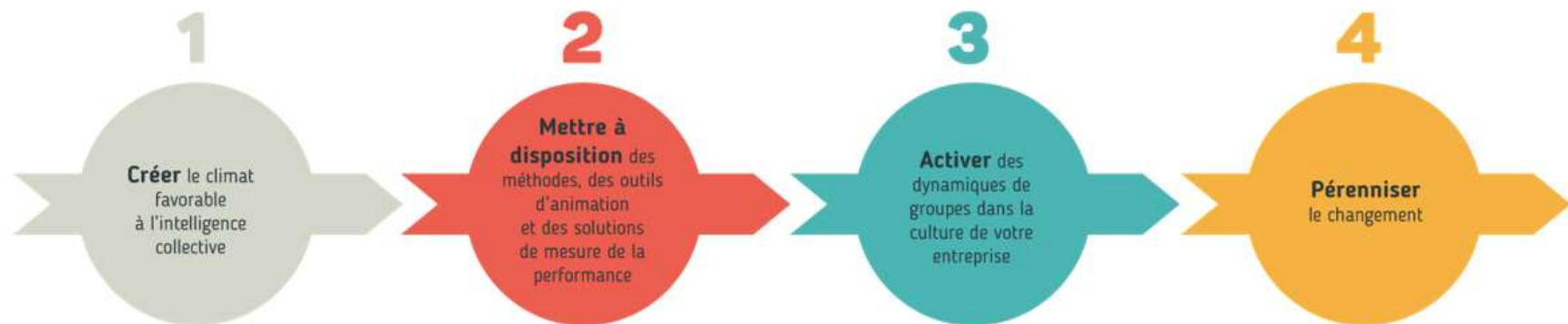


Classement des groupes de critères améliorant le plus la compétitivité



La modification profonde des modèles d'évaluation de la valeur et de la performance devient une priorité absolue pour refonder les systèmes de management et orienter les politiques RH.

Il est évident que l'intégration du concept de management durable dans une entreprise implique une transformation importante de sa culture managériale et organisationnelle.



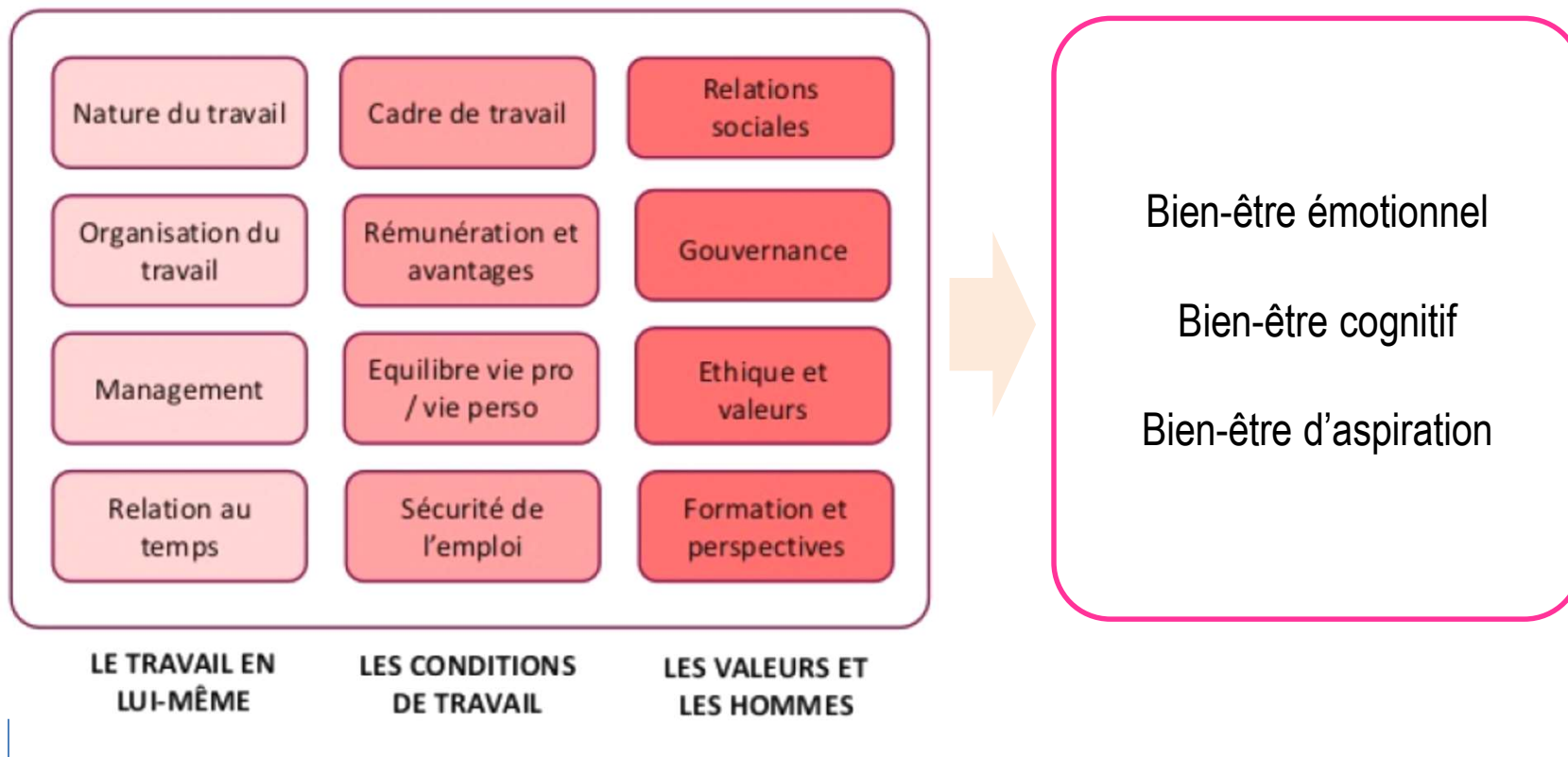
Cette transformation indispensable selon moi ...

- Devra lever de nombreuses barrières et freins organisationnels et psychologiques,
- Etre fortement soutenue par les dirigeants, dont l'exemplarité sera essentielle
- Et pour son déploiement interne justifier d'un accompagnement des managers dans la remise en cause de leurs pratiques et de leurs paradigmes de pensée.

TOUT LE MONDE EST OK SUR
NOS NOUVELLES PRATIQUES
MANAGÉRIALES ?



Elle ne peut se faire sans changement important dans les valeurs véhiculées, les comportements des managers et leurs pratiques professionnelles.



Contexte individuel

Contexte de l'organisation

PFF!
J'AI UN MÉTIER
TRÈS BIEN PAYÉ
MAIS HYPER
ENNUEUX!

MOI, J'AI DE
LA CHANCE,
C'EST L'INVERSE!

MEIGNE



L'EPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

L'épanouissement professionnel d'un acteur s'appuie sur un certain nombre de facteur

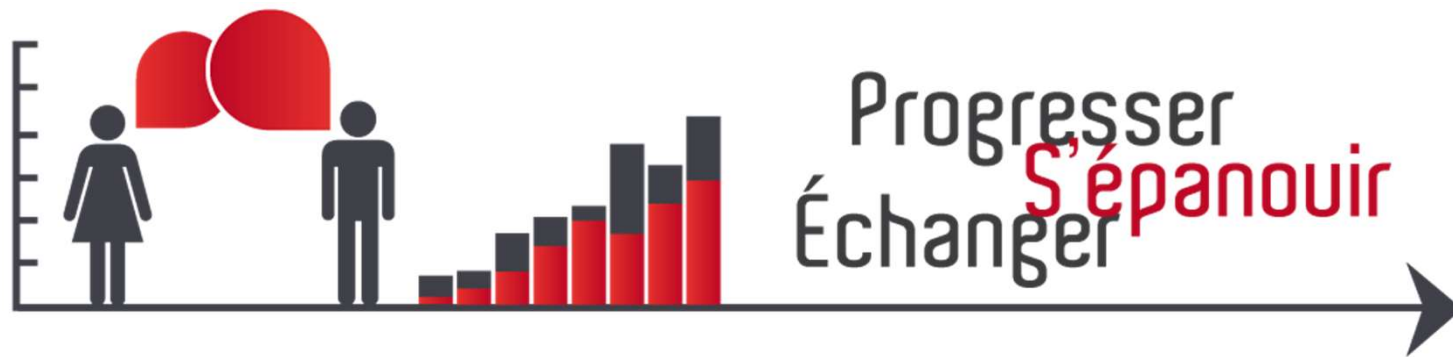
- **Le sens qu'il donne à son travail**
- **La reconnaissance et la valorisation qu'il reçoit**
- **La qualité des relations interpersonnelles**
- **Le soutien de son encadrement**
- **Le temps passé dans une logique de « flux »**
- **Un sentiment d'accomplissement**
- **La prépondérance d'émotions agréables**

Les chercheurs listé les 10 traits de caractère qui sont un gage d'épanouissement professionnel . Les voici :

- L'honnêteté
- Le plaisir d'apprendre
- La sociabilité
- La prise de recul
- Le sens de la justice
- L'enthousiasme
- La prudence
- Le leadership
- L'optimisme
- La capacité à travailler en équipe



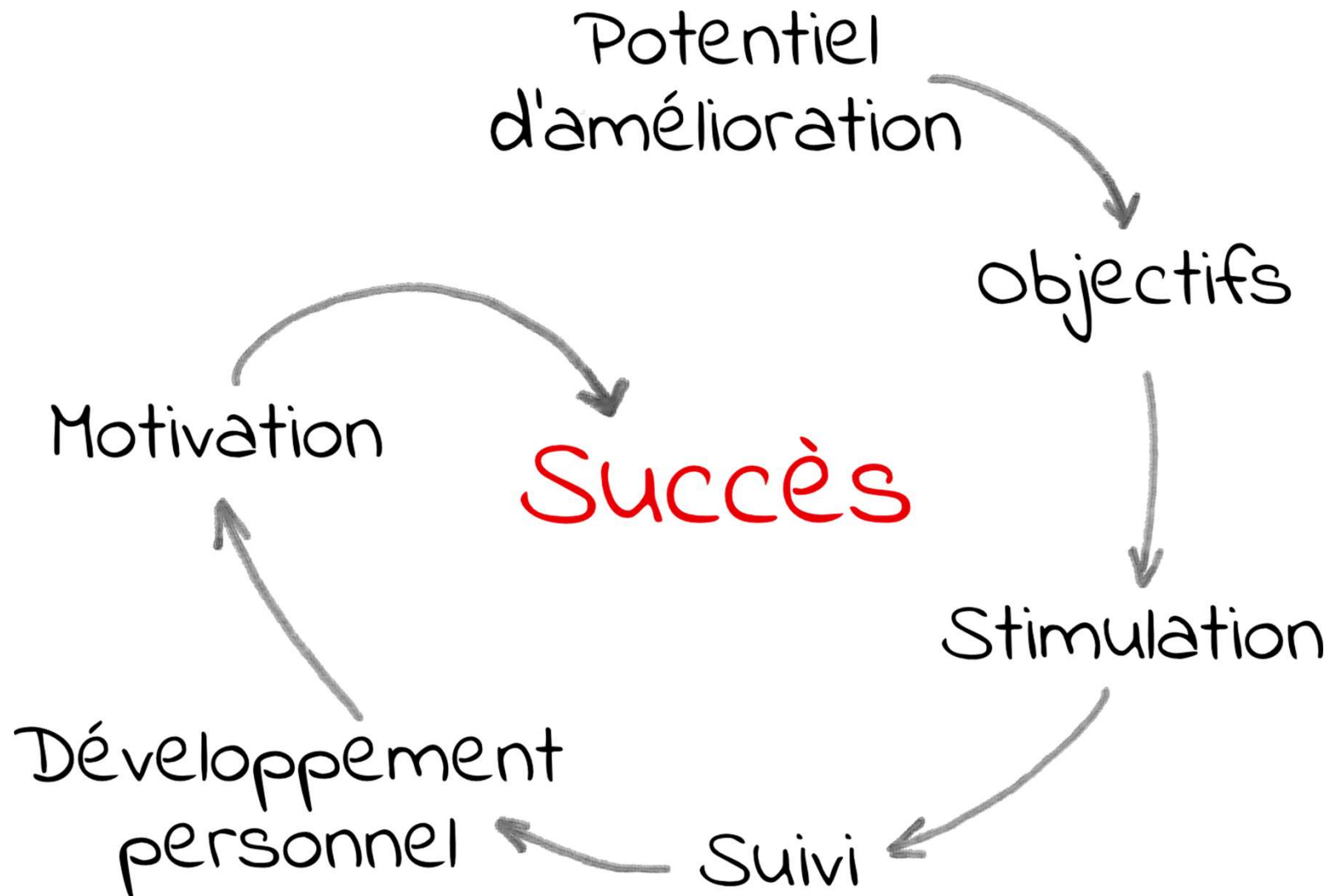
LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL EN LIEN AVEC LE TRAVAIL



Le développement de l'entreprise commence avant tout par le développement personnel

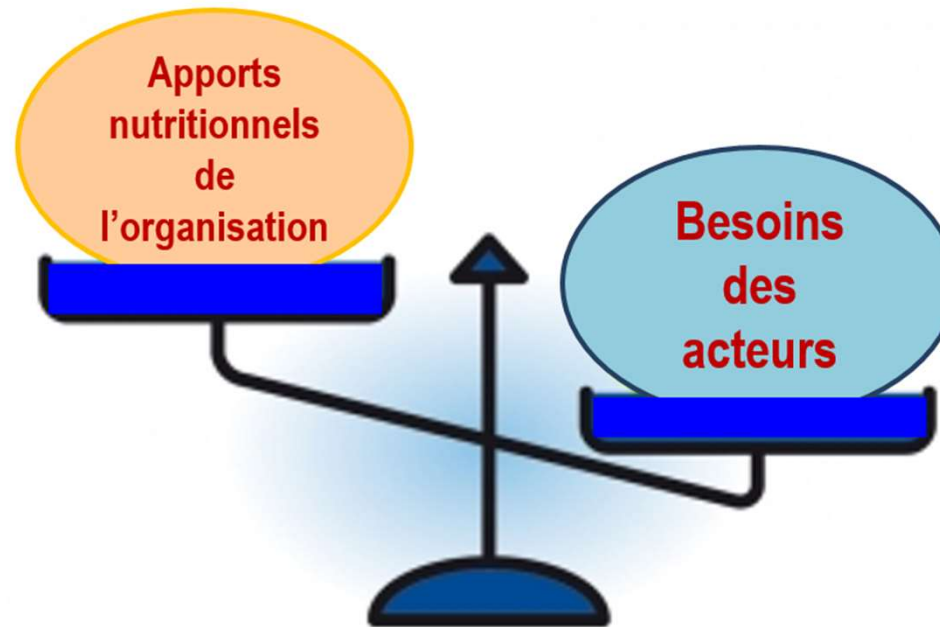
Les cinq domaines de développement personnel qui sont indispensables pour une bonne performance sociale

- **La connaissance de soi**
- **Savoir gérer ses émotions et celles des autres**
- **La gestion des relations et des situations**
- **Le développement de son potentiel**
- **Savoir être un facteur de succès pour les autres**





C'est en nous-mêmes que se trouve la mesure de nos victoires et de nos échecs. Henry Longfellow

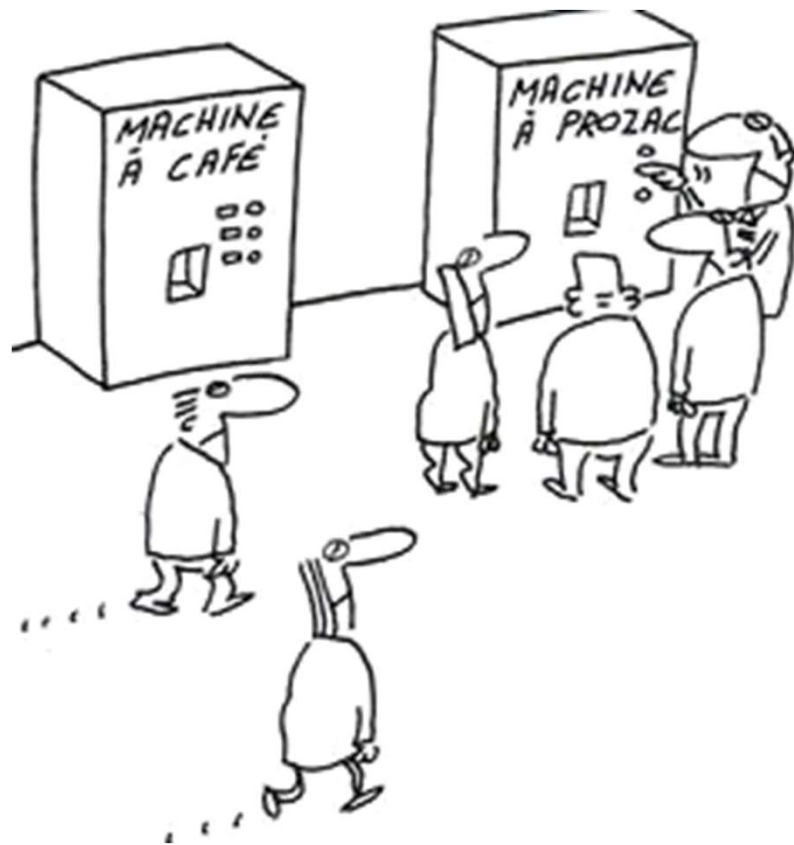


LA DENUTRITION ORGANISATIONNELLE

L'inverse d'une organisation **développante**
c'est une organisation **dénutrissante**

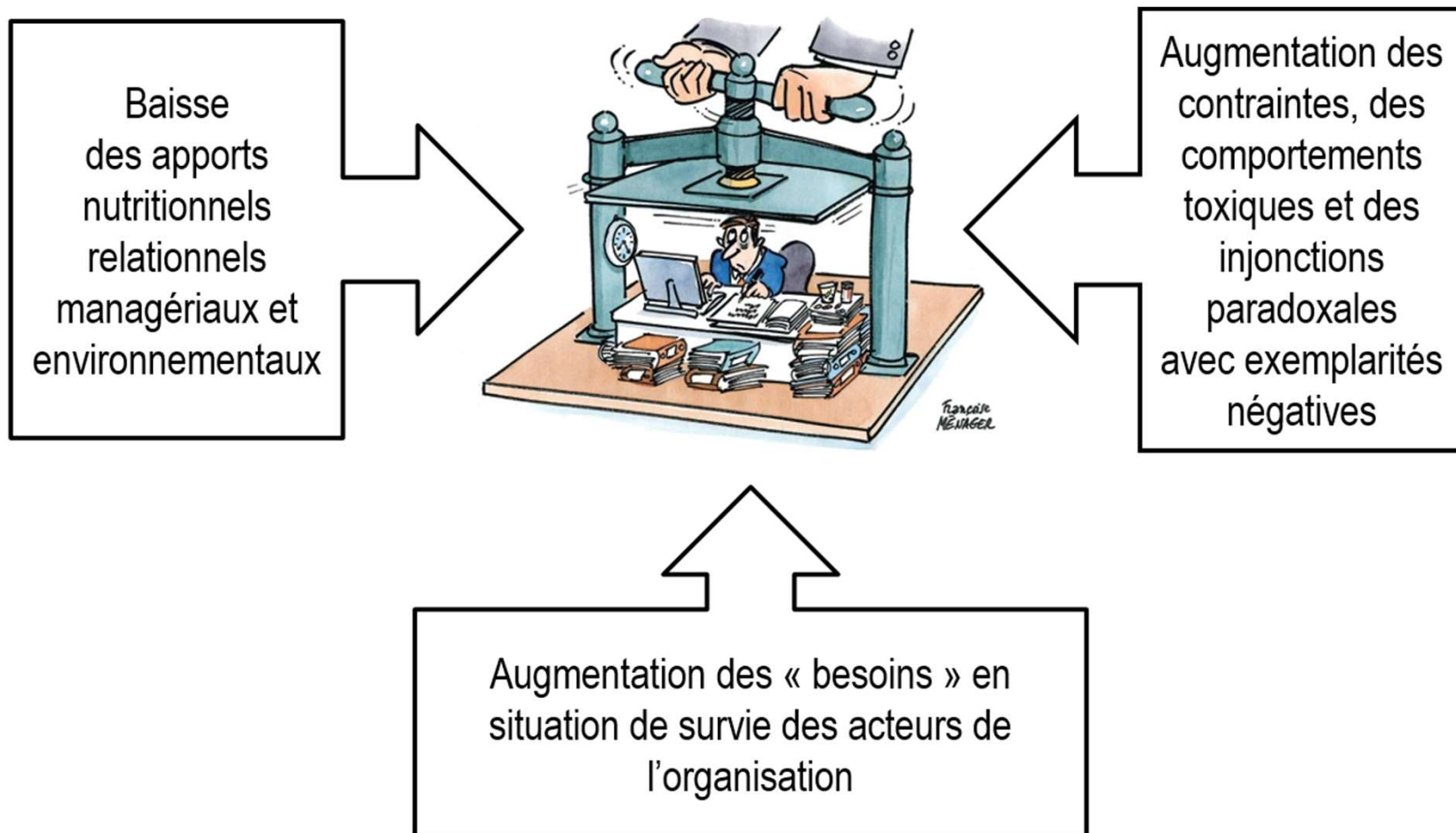


L'organisation **dénutrisante**



De plus en plus d'organisations réunissent et font perdurer les facteurs et les conditions d'une «**dénutrition organisationnelle**» ...

Dans ces organisations les acteurs sont de plus en plus «dénutris» par rapport à leurs besoins fondamentaux et à leurs attentes prioritaires.



Cinq caractéristiques visibles d'une organisation dénutrissante :

- Une déprofessionnalisation des acteurs
- Un rapport au temps oppressif
- Une charge de travail croissante et difficilement supportable
- Une peur diffuse de ne pas y arriver ou ne pas être à la hauteur
- Les 5 S (Stress, Souffrance, Sacrifice, Solitude, Survie)

Les organisations dénutrissantes conduisent les acteurs à développer certains comportements toxiques et inefficaces :

- Intrigue
- Démagogie
- Manipulation
- Mensonge
- Conservatisme
- Menace
- Agressivité
- Repli sur soi
- Défiance généralisée
- Orgueil et bêtise

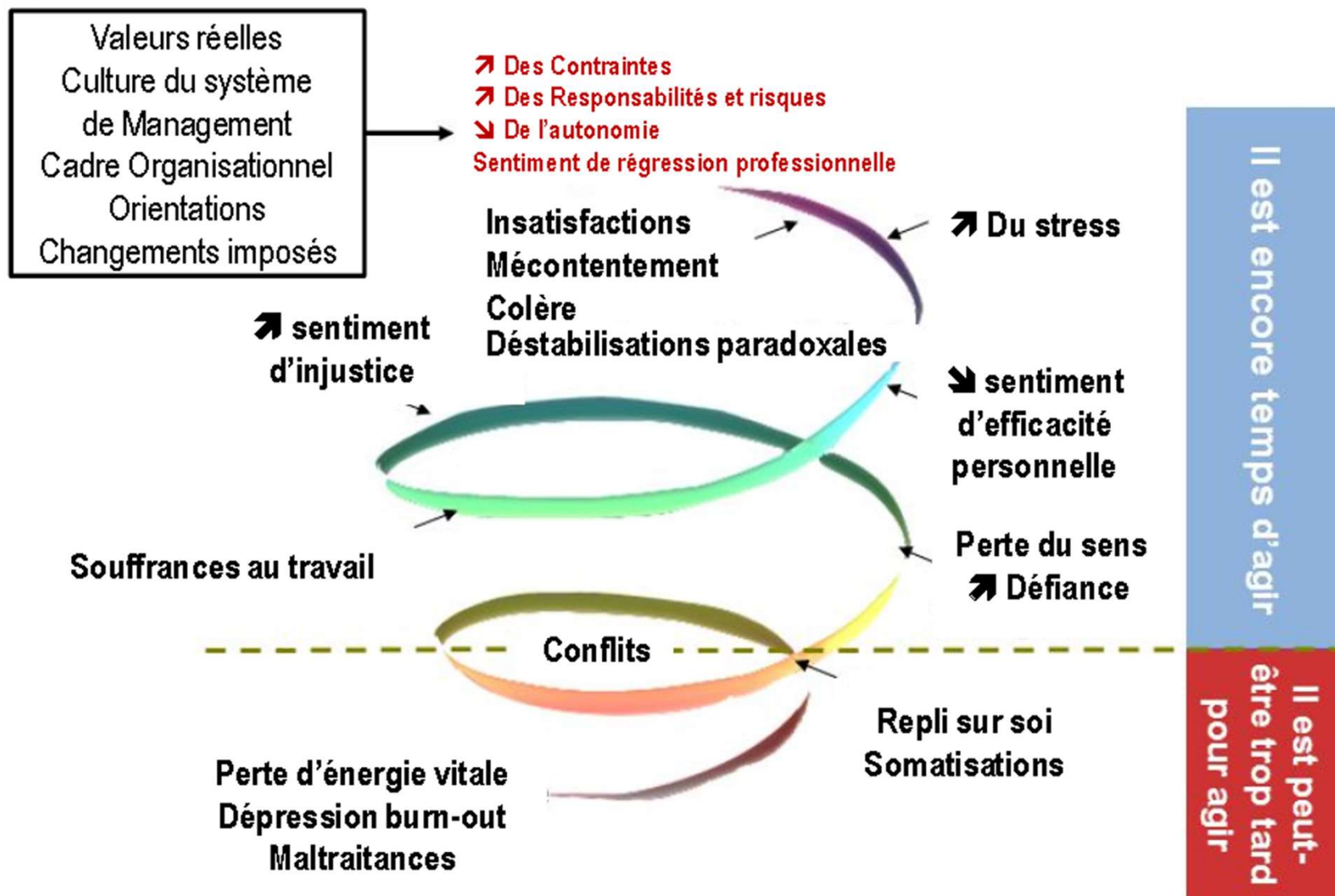


Six conséquences majeures en découlent :

- Diminution de la performance individuelle et collective
- Diminution des capacités mentales et d'adaptation
- Diminution de la qualité de vie professionnelle et personnelle
- Diminution de la satisfaction professionnelle
- Détérioration de la santé physique et psychologique
- Pathologies graves à terme







" LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL,
AMÉLIORE LA PRODUCTIVITÉ
DE 30% !!! "



FAUT QUE
J'EN PARLE
À MON BOSS!

Les organisations développantes

Quels enjeux ?

Le bien-être des travailleurs n'est pas historiquement et fondamentalement une préoccupation française. Mais de plus en plus d'employeurs commencent à y être sensibilisés.

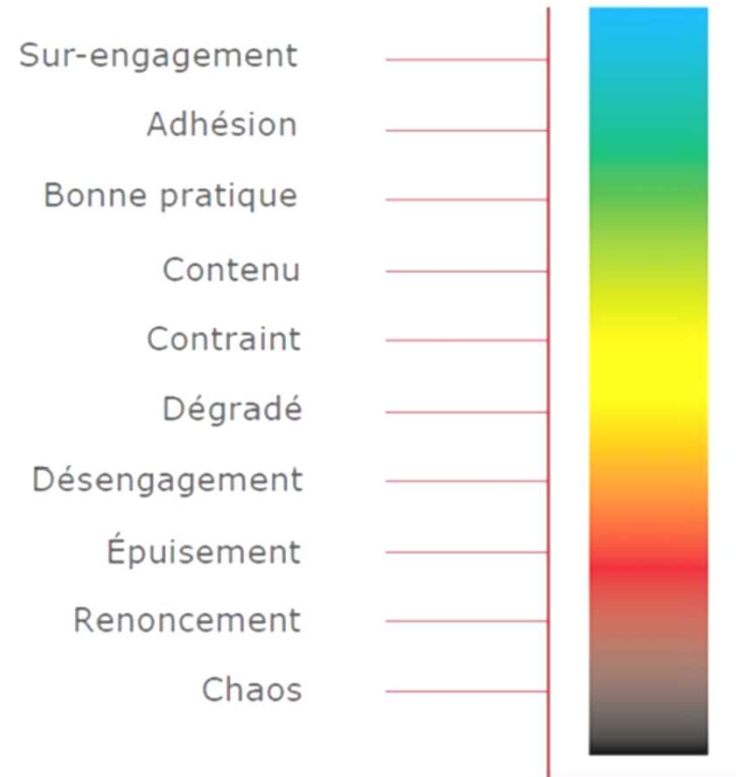
Les uns pour attirer des « talents ». Les autres pour améliorer leur image de marque (*en faisant du « well being washing »* !) ou leur performance mais hélas sans aucun fondement ni valeurs humanistes.

Cependant de plus en plus comprennent que introduire les facteurs et créer un ensemble de conditions qui favorisent **l'épanouissement professionnel** et le **développement personnel** de leurs salariés peut être une source considérable d'engagement, de qualité de service, de productivité, donc de développement économique.



Plutôt qu'un cadre oppressif, il est en effet plus efficace d'agir sur des leviers humanistes pour obtenir un engagement volontaire, une adhésion individuelle et collective forte.

NIVEAUX D'ENGAGEMENT



Agir sur le sens donné aux actions, stimuler les capacités humaines naturelles de projection et de créativité, encourager des actions d'équipe sollicitant l'intelligence collective, respecter les personnes au quotidien, reconnaître et intégrer leur valeur centrale dans le système entreprise, instaurer une confiance forte et partagée, développer une culture d'exigence accompagnée d'un développement de l'autonomie et des compétences..

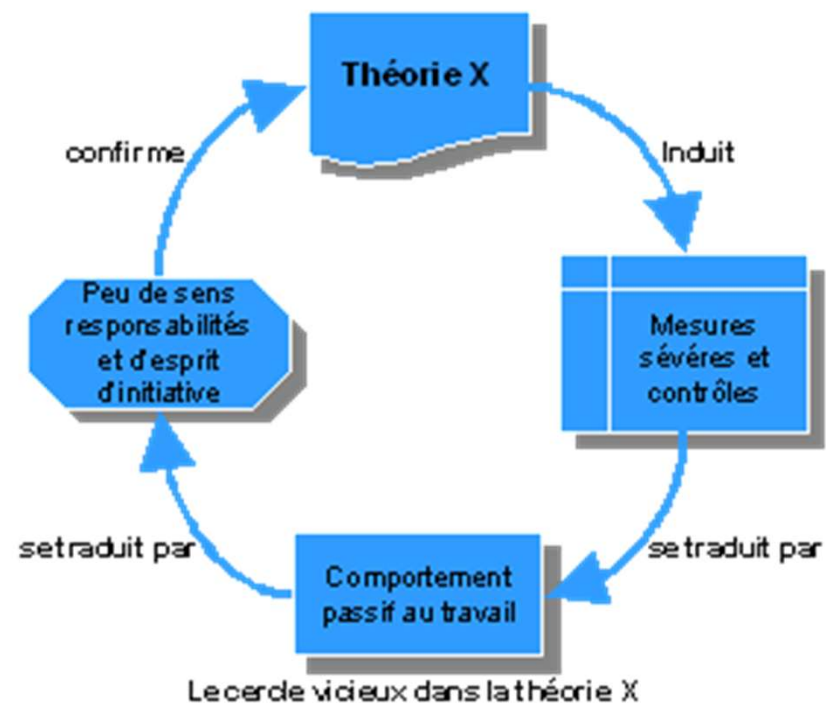




L'homme n'aime pas le travail



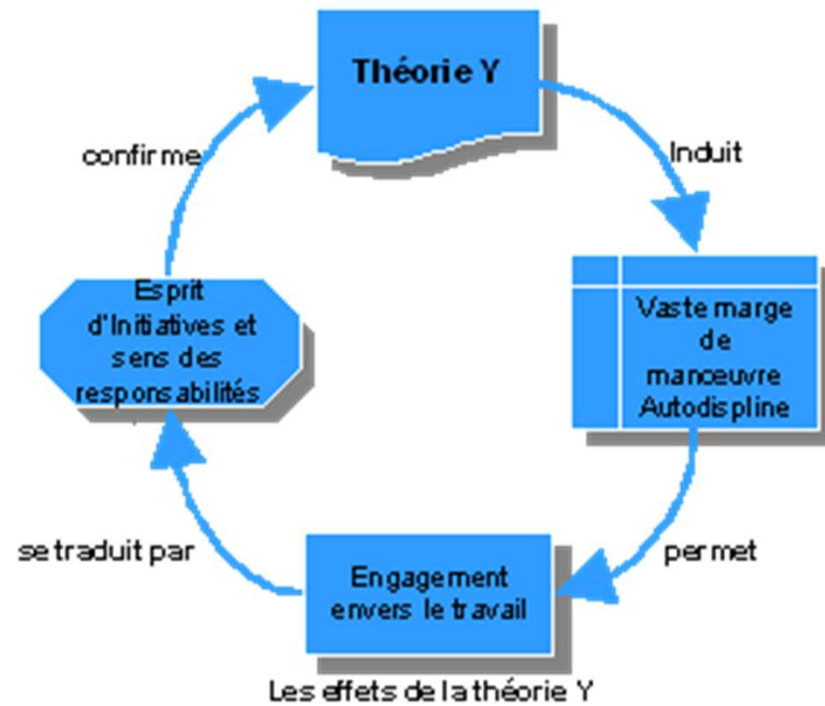
Style de direction autoritaire



L'homme peut être motivé par le travail



Style de direction plus souple

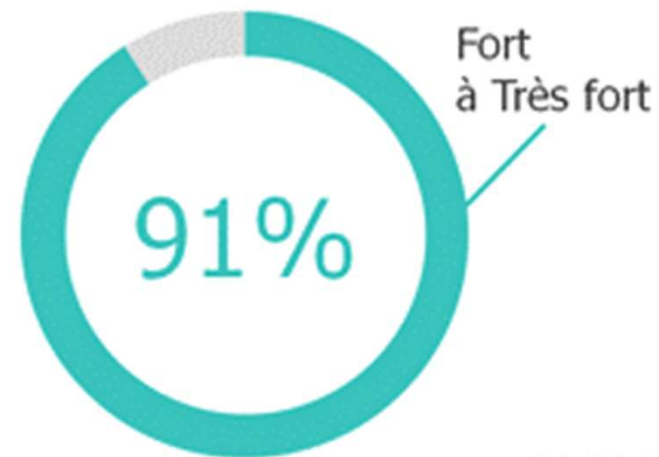




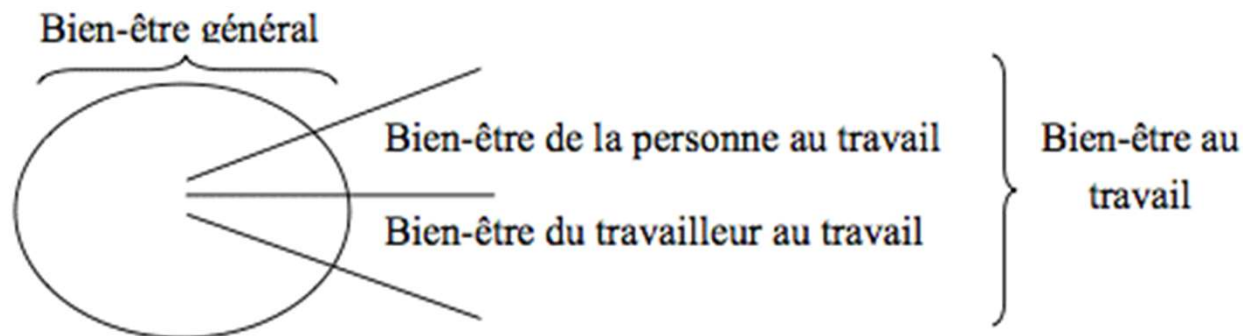
• IMPACT DU BIEN-ÊTRE
SUR LA **QUALITÉ** DU TRAVAIL



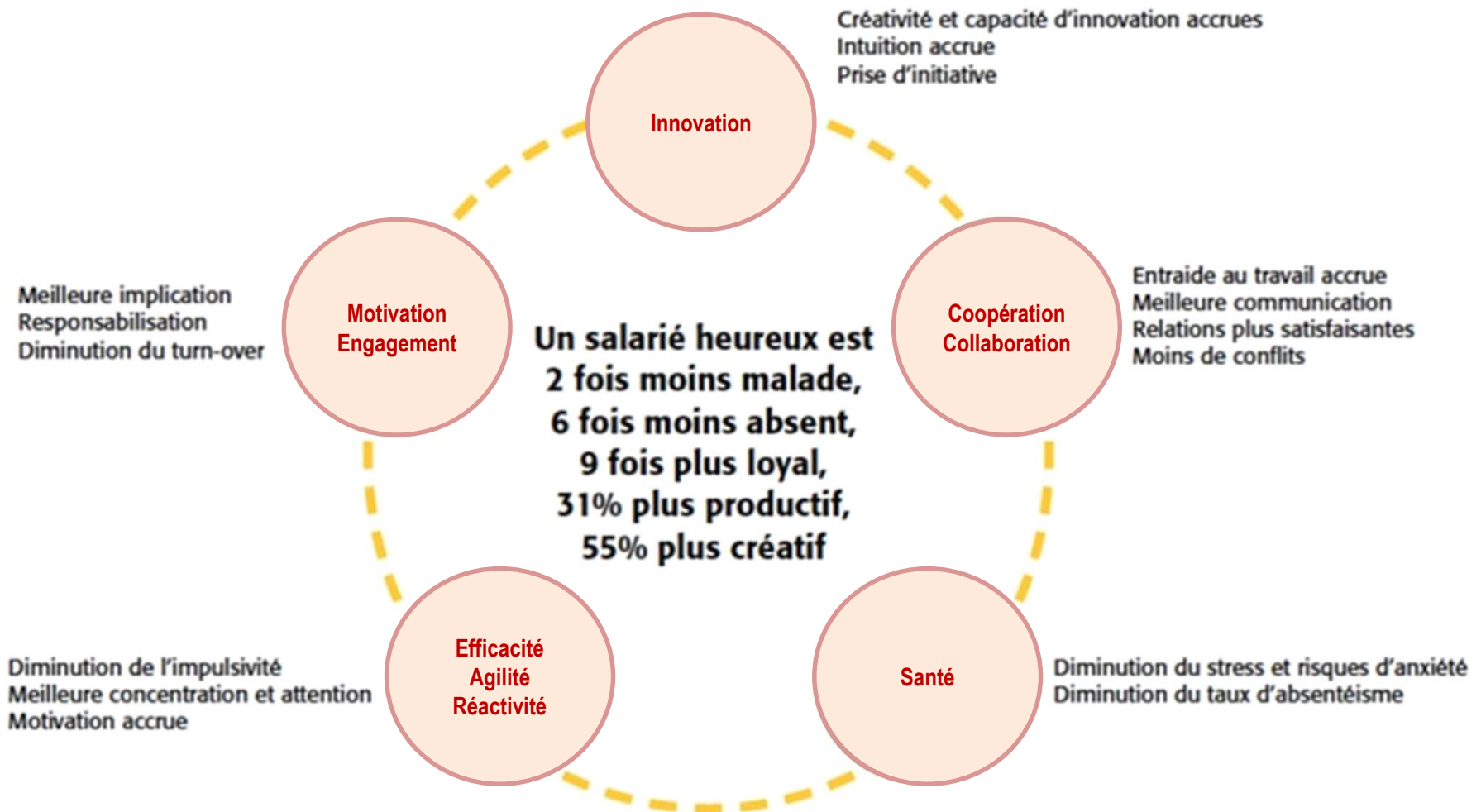
• IMPACT DU BIEN-ÊTRE
SUR LA **PRODUCTIVITÉ**



ekino



Source : N. Robert (2007), *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles*, INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité, p.7



Source : Laurence Vahnée, auteur du livre « Happy RH »

Certains facteurs sont alors déterminants :

- La qualité des relations sociales interpersonnelles
- Le soutien social et la relation cadre-agent
- Le sens donné et le contenu du travail
- L'environnement de travail
- L'organisation du travail
- La sécurité d'appartenance
- Les possibilités de réalisation et de développement
- La conciliation vie professionnelle / vie privée
- Un minimum de vision d'avenir positive et confiante



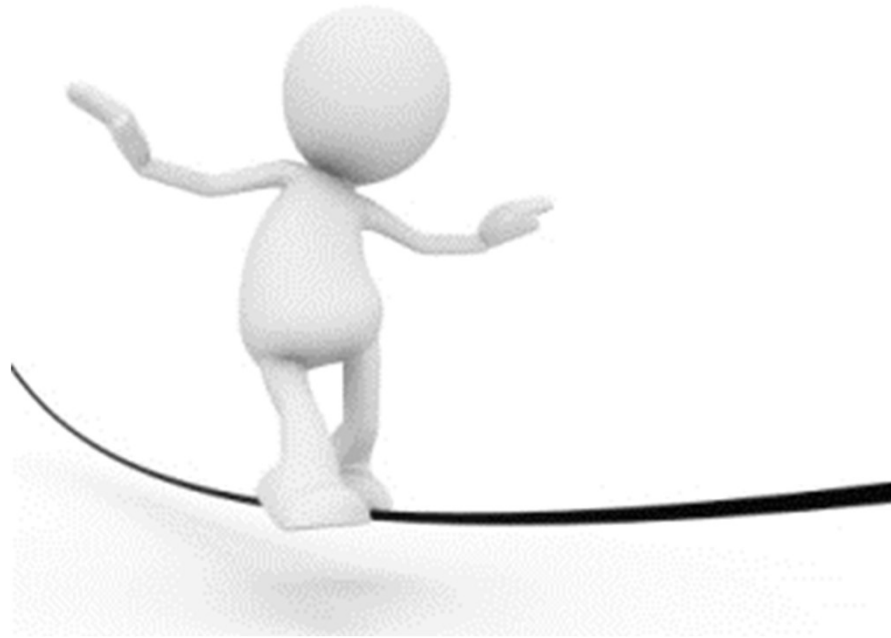
ORGANISATION DEVELOPPANTE

Méthodes, pratiques et outils



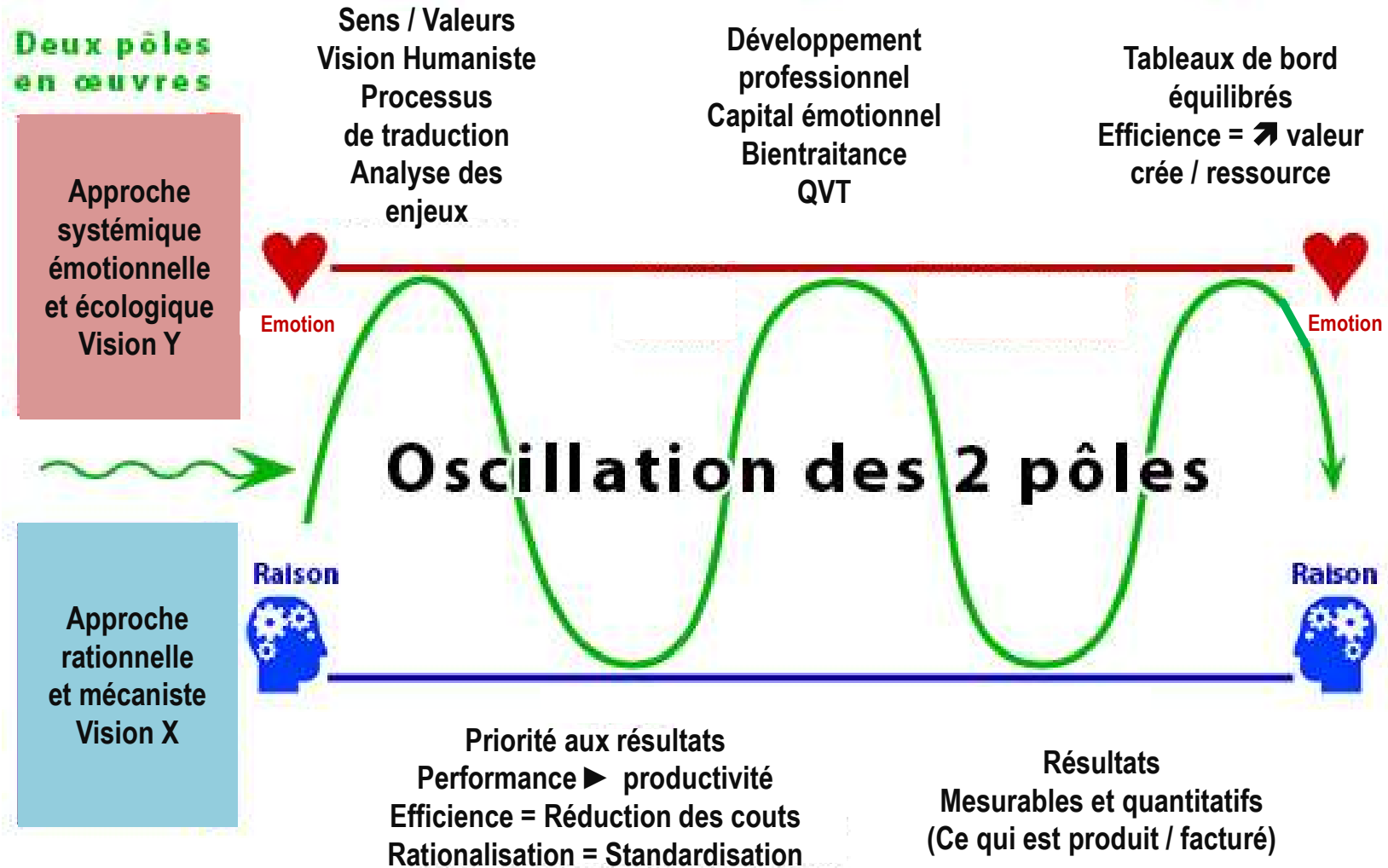
Toutes les organisations développantes ont en commun :

- **Un équilibre entre le management et la gestion**
- **Une volonté de bientraitance institutionnelle**
- **Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader**
- **Un style de management appréciatif**
- **Une culture de la reconnaissance et de la valorisation**
- **L'importance de la confiance mutuelle et réciproque**
- **Un travail de fond sur la maturité des équipes**
- **Un travail fédérateur autour de valeurs partagées**
- **Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume**



Un équilibre sain entre les pouvoirs managériaux et gestionnaires

Le management – Science des Hommes



La gestion – Science des chiffres

- Un équilibre entre le management et la gestion
- **Une volonté de bientraitance institutionnelle**
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume

PREVENTION
DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX



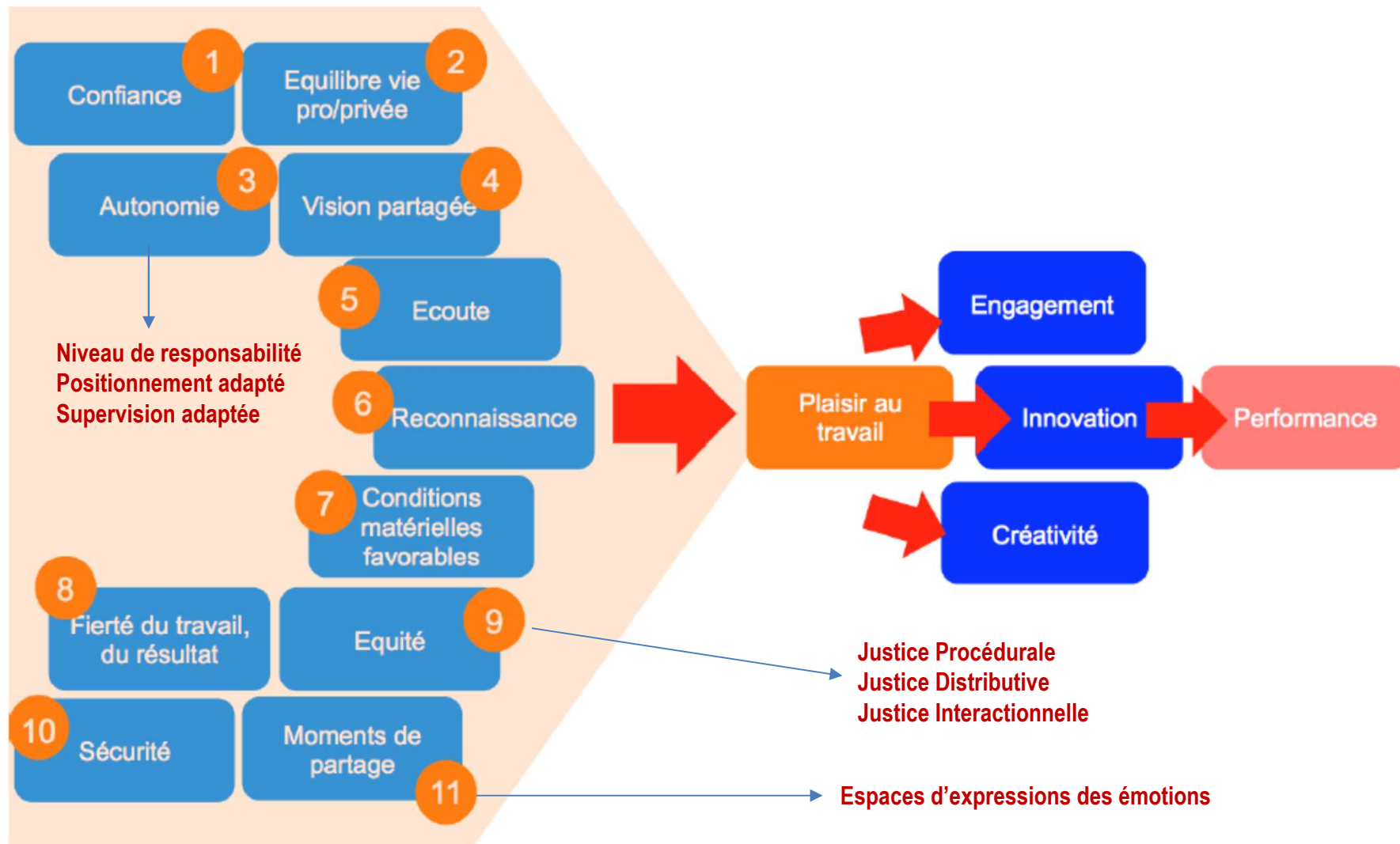
BIENTRAITANCE
INSTITUTIONNELLE

La volonté de bientraitance institutionnelle

Définition de la bientraitance institutionnelle :

Ensemble de comportements, d'attitudes et de relations qui ...

- Prennent en compte et respectent la personne dans sa globalité, son identité et son altérité,
- Permettent d'identifier et de s'adapter au mieux à ses besoins et attentes avec, pour objectif, de lui permettre un développement et une vie harmonieuse au travail,
- Et qui définissent et régulent les bonnes pratiques mises en œuvre lors de son action professionnelle individuelle et collective



RESSOURCES

PROCESSUS

RESULTATS

Ressources organisationnelles

- Salaires et bénéfices
- Climat de confiance
- Support managérial
- Conditions environnementales
- Importance sociale



Vécu du travail

- Autonomie
- Maîtrise
- Variété
- Structure
- Relations au travail

Ressources Individuelles

- Capital énergétique
- Flexibilité cognitive
- Agilité émotionnelle
- Gestion efficace du temps disponible
- Confiance en soi

LEVIERS DE PERFORMANCE



Performance / Efficacité

- ICP (indicateurs)
- Qualité
- Réactivité / Fluidité
- Agilité / Transversalité
- Climat social

Engagement

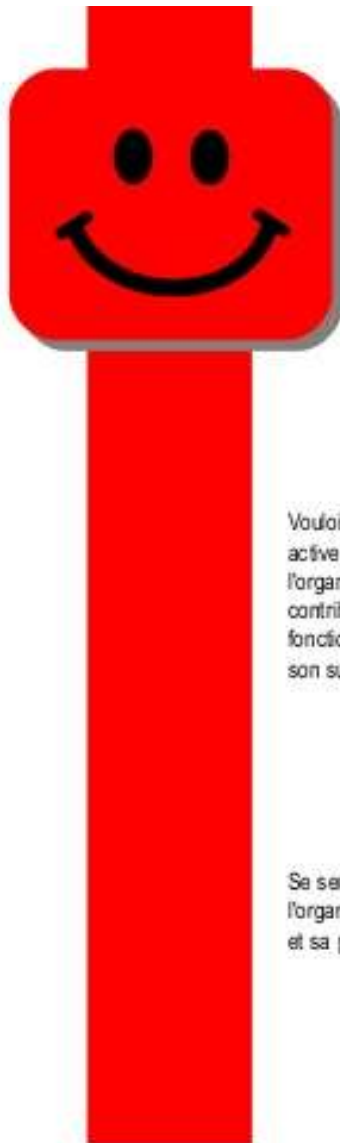
- Intérêt
- Motivation
- Implication
- Dévouement
- Plaisir
- Loyauté



Bien-Etre

- Emotions
- Satisfaction de vie
- Satisfaction au travail
- Equilibre vie / travail
- Sens

INDICATEURS DE PERFORMANCE



BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre du travail

**Adéquation
interpersonnelle
au travail**

Percevoir qu'on accomplit un travail
signifiant et stimulant, qui permet de
s'y réaliser comme individu

**Épanouissement
dans le travail**

Sentir qu'on possède les
aptitudes requises pour effectuer
efficacement son travail et qu'on
maîtrise les tâches à réaliser

**Sentiment
de compétence
au travail**

**Reconnaissance
au travail**

Se sentir apprécié dans
l'organisation pour son travail
et sa personne

**Volonté
d'engagement
au travail**

Vouloir s'engager
activement dans
l'organisation et
contribuer à son bon
fonctionnement et à
son succès

**Bien-être
Psychologique
au travail**

Source : Cairn-info - Véronique Dagenais-Desmarais

Q11 – *Durant les 6 derniers mois quelqu'un m'a parle de mes progrès*

Q12 – *Durant l'année j'ai l'occasion d'apprendre et de grandir*

**Comment
puis-je
progresser?**
"Growth"

Q7 – *Mon opinion semble compter*

Q8 – *J'ai le sentiment que mon travail, et ma contribution sont importants*

Q9 – *Mes collègues s'engagent à faire un travail de qualité*

Q10 – *J'ai un bon ami au travail*

**Fais-je partie
d'une équipe?**

"Teamwork"

Q3 – *J'ai l'opportunité tous les jours de faire ce que je fais le mieux*

Q4 – *Durant les 7 derniers jours j'ai reçu des marques de reconnaissance*

Q5 – *Mon Manager semble s'intéresser à moi en tant que personne*

Q6 – *On encourage régulièrement mon développement professionnel*

**Quelles sont mes
contributions?**

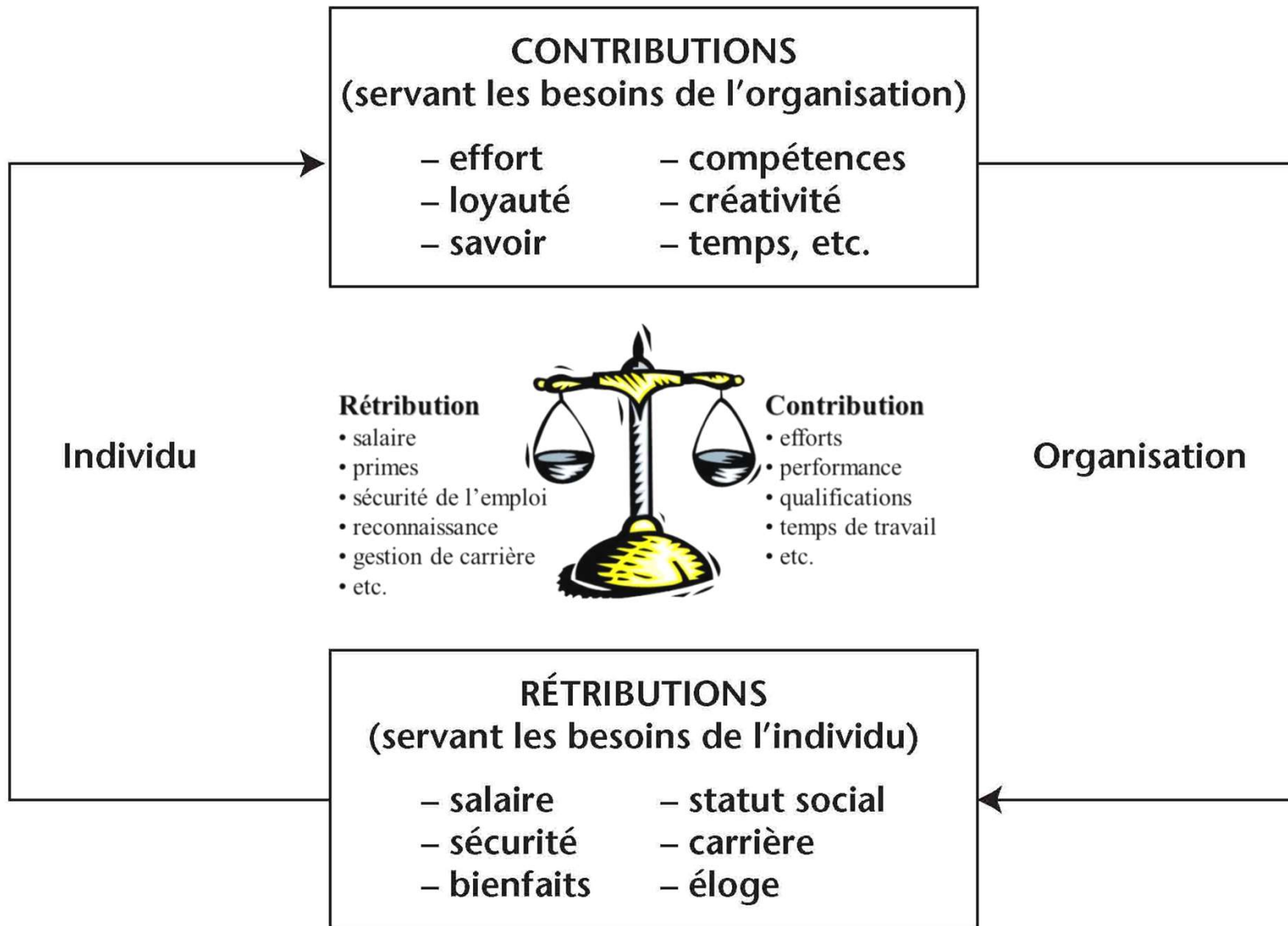
"Management support"

Qu'est-ce que j'ai?

"Basic Needs"

Q1 – *Je sais ce qu'on attend de moi*

Q2 – *J'ai les moyens pour bien travailler*





- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- **Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader**
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



Le modèle du leadership serviteur

Un bon leader est un serviteur



Le concept du **leader serviteur** fut popularisé, au début des années 70 par Robert K. Greenleaf (1904 – 1990).

Il s'agit d'un leadership éthique qui se veut l'antithèse absolue du leadership autoritaire.

Il a été remis au goût du jour depuis, notamment grâce au développement des méthodes agiles dans l'entreprise depuis les années 2000.

Il revient en force, sous différent nom comme celui du **leader jardinier** dans les modèles alternatifs de gouvernance que sont les organisations agiles.

Un servant leader c'est quoi ?

Le principe est simple : un **servant leader** est au service de **son équipe** qui est elle même au service de ses « clients ».

Le modèle sous-tendu repose sur l'idée de confiance en l'Homme.

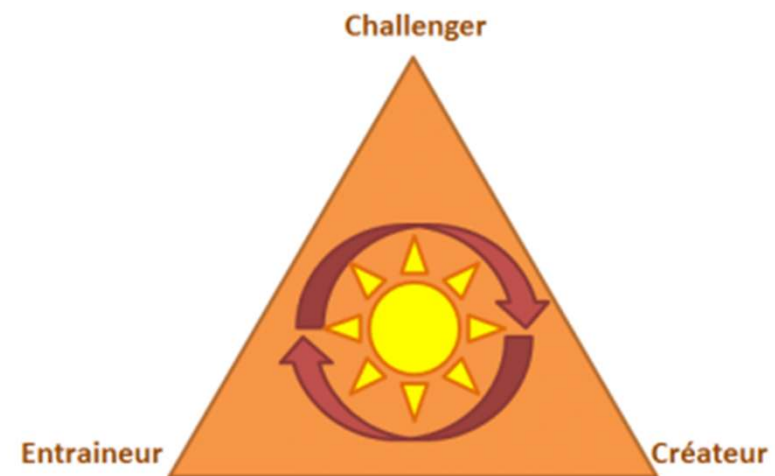
Fini le manager « command and control ».

Puisque l'on fait confiance aux salariés pour faire ce qui est le mieux pour l'entreprise, le servant leader se doit quand à lui de tout faire pour aider ses équipes à tirer le meilleur partie de ses possibilités et de ses forces

On est plus proche du concept de coach que de celui de manager.

Le manager fait en sorte de favoriser l'épanouissement et la réalisation de son équipe tout en se focalisant sur l'atteinte d'objectifs profitables pour toutes les parties prenantes .

L'attitude vertueuse des leaders serviteurs, est basée sur l'humilité, l'enseignabilité, l'exemplarité, l'écoute, la gratitude, l'empathie et l'altruisme qui sont autant de qualités relationnelles qui influencent les comportements des salariés d'une autre manière



Les principales qualités du Leader Serviteur

- L'écoute
- L'empathie
- L'apaisement
- La connaissance de soi
- La persuasion et le transparence
- La capacité d'intendance
- L'équilibre entre le concept et le pratique
- L'enseignabilité
- L'engagement vis-à-vis des personnes
- L'engagement vis a vis de l'entreprise



Dans la version de Larry C Spears de 1995 , dix critères avaient été identifiés, un servant leader se devait d'être :

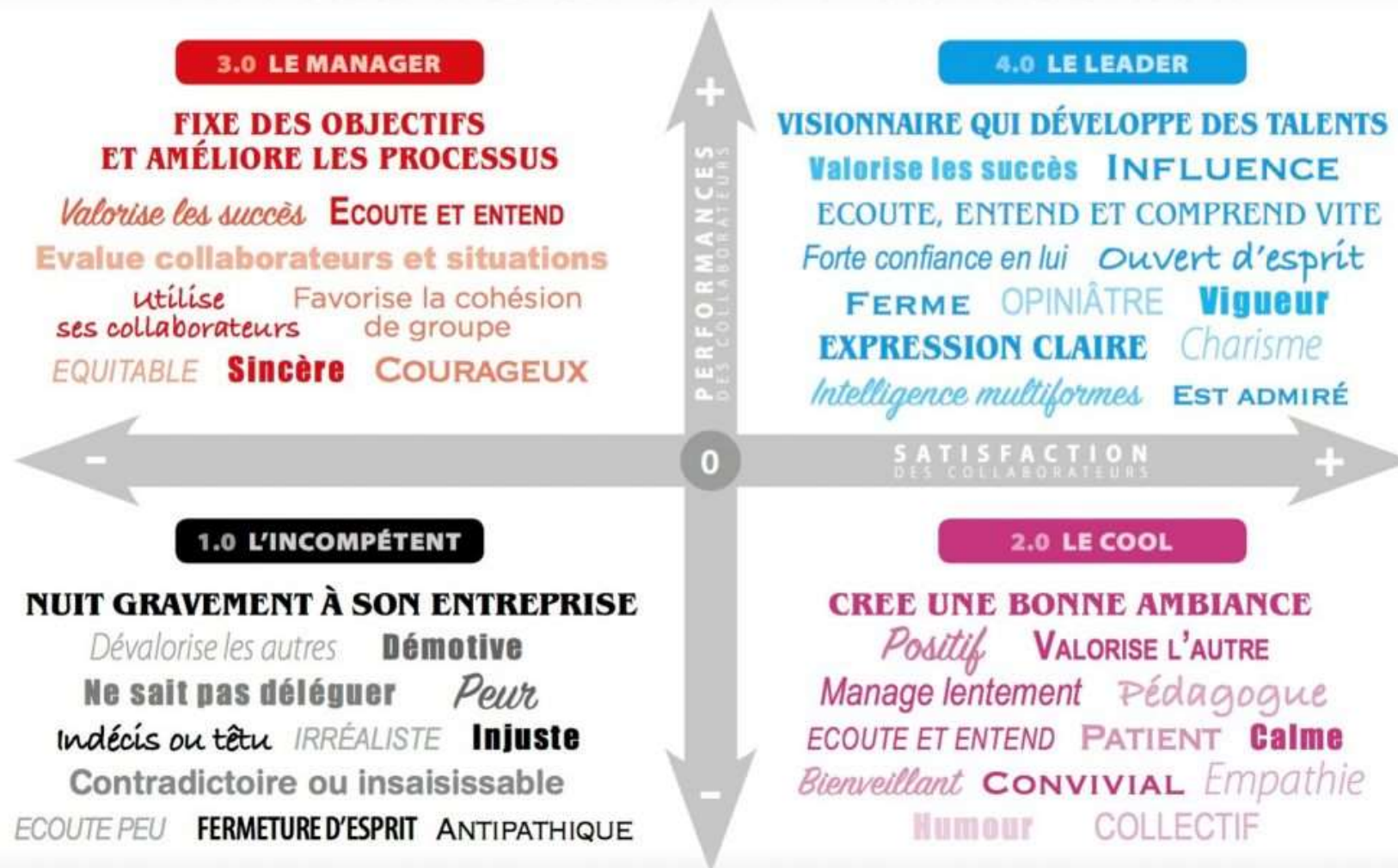
- Etre a **l'écoute de ses collaborateurs**, pour comprendre leurs besoins et attentes.
- Doté d'une grande **empathie** pour comprendre tout ce qui n'est pas exprimé
- Capable **d'aider et d'accompagner** les autres pour passer les difficultés.
- Avoir la conscience de ce qui se passe pour lui et pour les autres
- Capable de **fédérer** autour de lui plutôt que d'imposer.
- Permettre la prise de recul et la projection vers l'avenir au-delà du quotidien.
- Capable prendre en compte les leçons du passé pour progresser collectivement
- Etre un bon **intendant**, pour permettre la réalisation effective des attentes de ses collaborateurs.
- Engagé dans l'évolution des personnes, pour que chaque personnes puisse **grandir et se développer** au sien du collectif.
- Capable de construire une **communauté** autour de lui, en incarnant une exemplarité et une identité qui **inspire** ses collaborateurs.



Le leader serviteur délaisse son égo et son intérêt personnel pour permettre la montée en puissance de son équipe

LA MATRICE MANAGEMENT LAVERGNE

Amélioration de la Satisfaction et des Performances des Collaborateurs



Version 2 • Copyright © 2017 • Auteur : Rémy de LAVERGNE • Modèle déposé à l'INPI • Conception graphique : digitanie

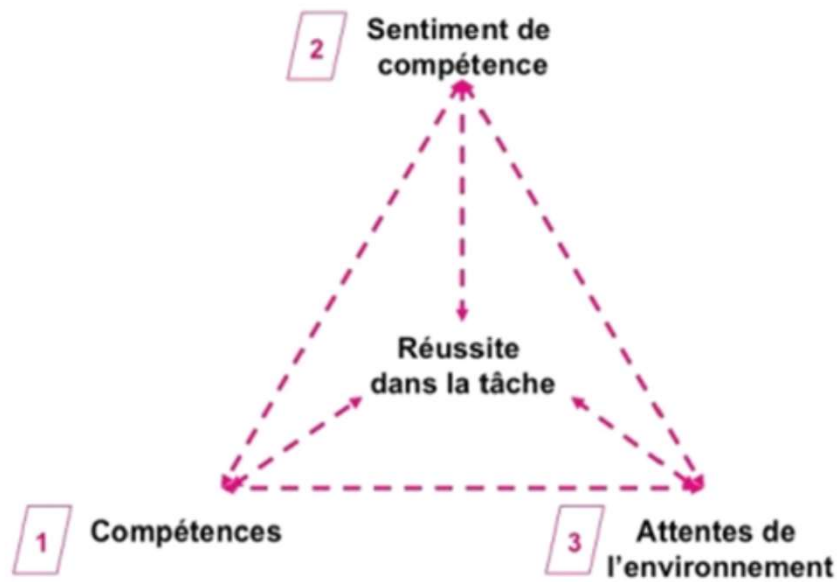
- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- **Un style de management appréciatif**
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



Un style de management apprécitatif

Les fondamentaux du Management Appréciatif :

- Toujours reconnaître et valoriser les contributions positives
- Tout acte de management est l'occasion de distribuer l'une des formes de reconnaissance
- Aider l'équipe à prendre conscience de ses forces et valoriser celles-ci
- Aider chacun à prendre conscience de ses forces et de ses talents
- Travailler sur les points forts pour réduire les points faibles
- Avoir une conscience très nette du rôle du sentiment d'efficacité personnelle

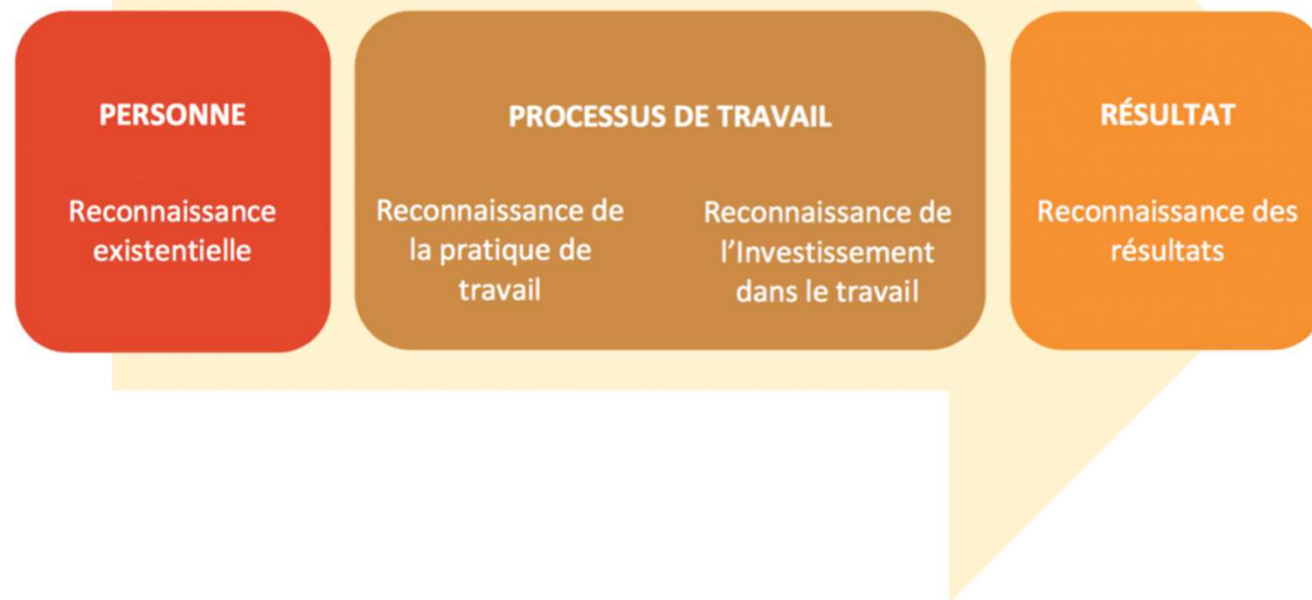


Albert BANDURA

	Faibles attentes de résultat	Fortes attentes de résultat
Sentiment élevé d'efficacité personnelle	Revendication Reproches Activisme social Changement de milieu	Engagement productif Aspirations Satisfaction personnelle
Faible sentiment d'efficacité personnelle	Résignation Apathie	Autodévalorisation Découragement



- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- **Une culture de la reconnaissance et de la valorisation**
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



La reconnaissance et la valorisation

Respect
Considération

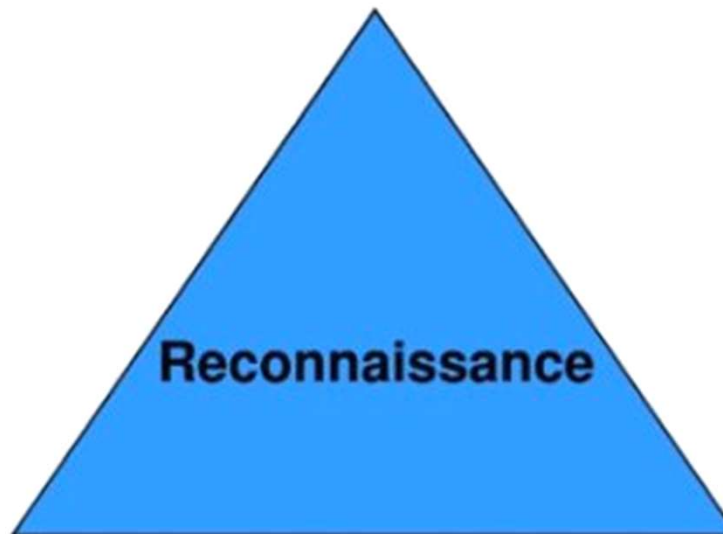
L'Identité
(ce que je suis)

Reconnaissance
Existentielle

Reconnaissance
Des Pratiques

L'Activité
(ce que je fais)

Reconnaissance
Des Efforts



Le Résultat
(ce que j'obtiens)



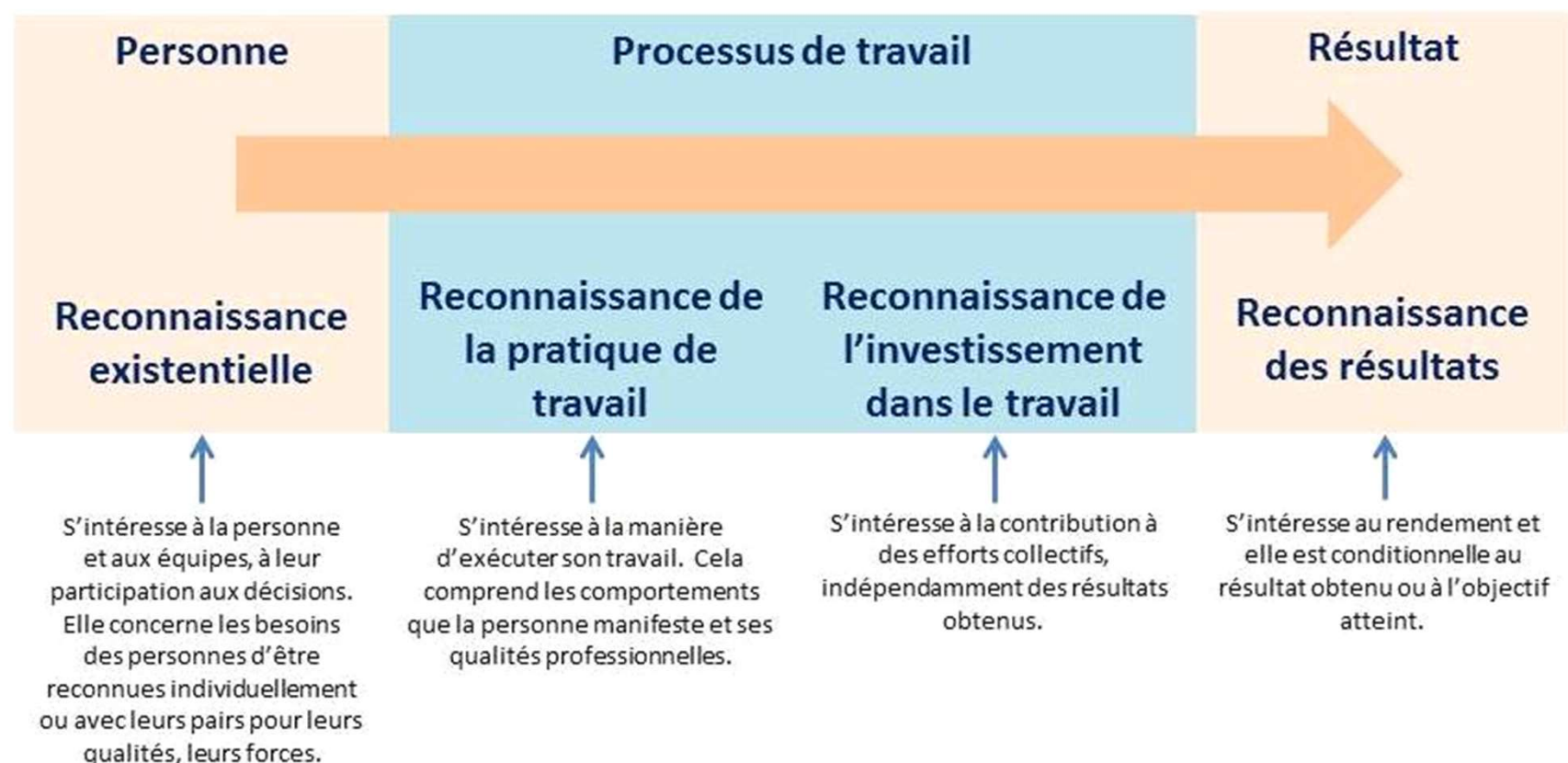
NIVEAUX DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Le continuum indifférence /rémunération (Bourcier et Palobart) délimite clairement ce qui relève de la reconnaissance :



Source : CGSST Université Laval

Les formes de reconnaissance





8 CATÉGORIES DE LA RECONNAISSANCE EN MILIEU DE TRAVAIL

1

Reconnaissance formelle

Officielle, normes et programmes RH de l'entreprise

2

Reconnaissance informelle

Spontanée, au quotidien

3

Reconnaissance publique

Mise en visibilité des actions exceptionnelles

4

Reconnaissance privée

Caractère personnalisé
Souligne contributions et atteinte d'objectifs

5

Reconnaissance monétaire

Avantage économique récompensant une performance

6

Reconnaissance non monétaire

Registre relationnel
Rétroaction positive ou constructive

7

Reconnaissance individuelle

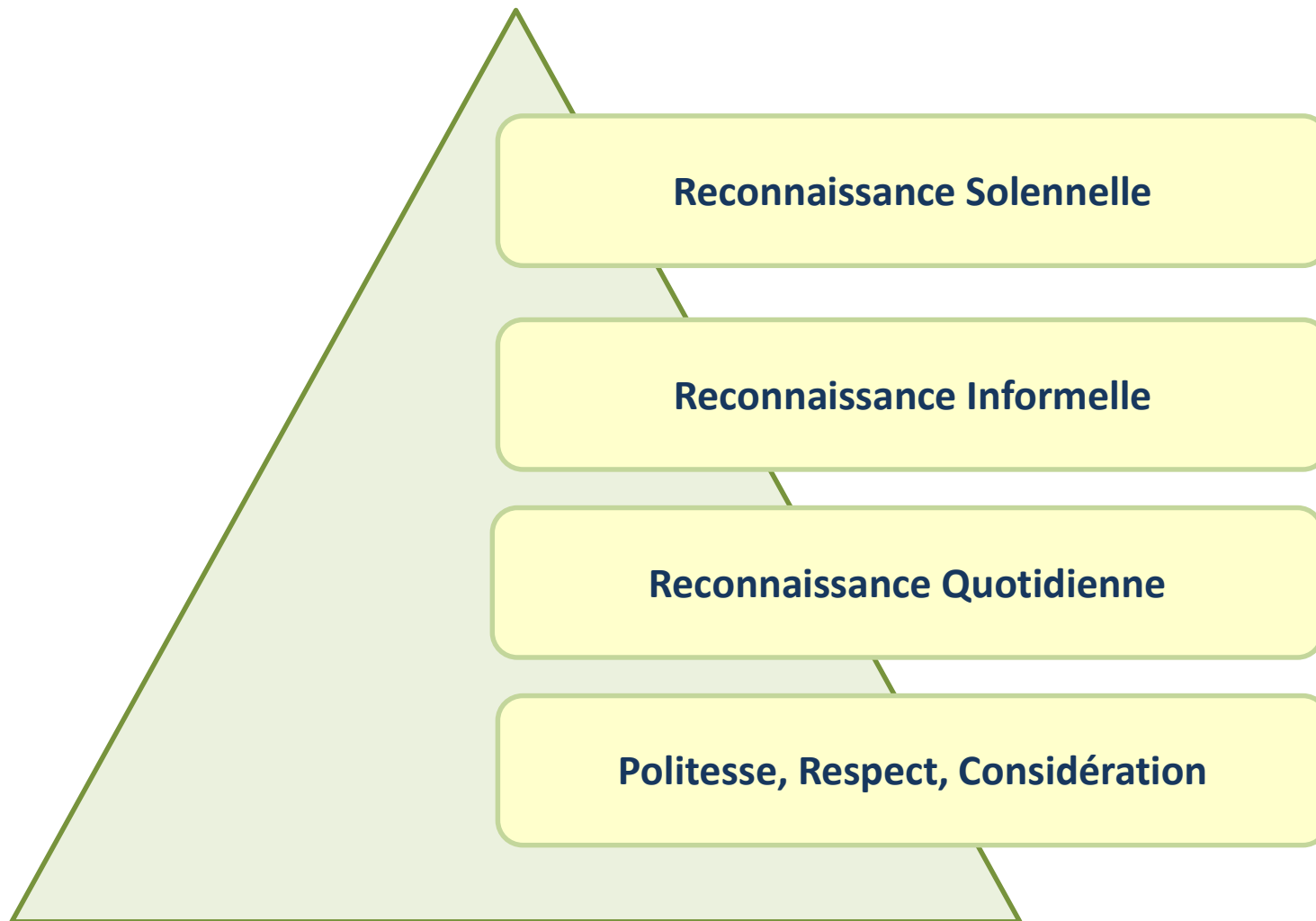
Personnelle
(félicitations, recommandation etc)

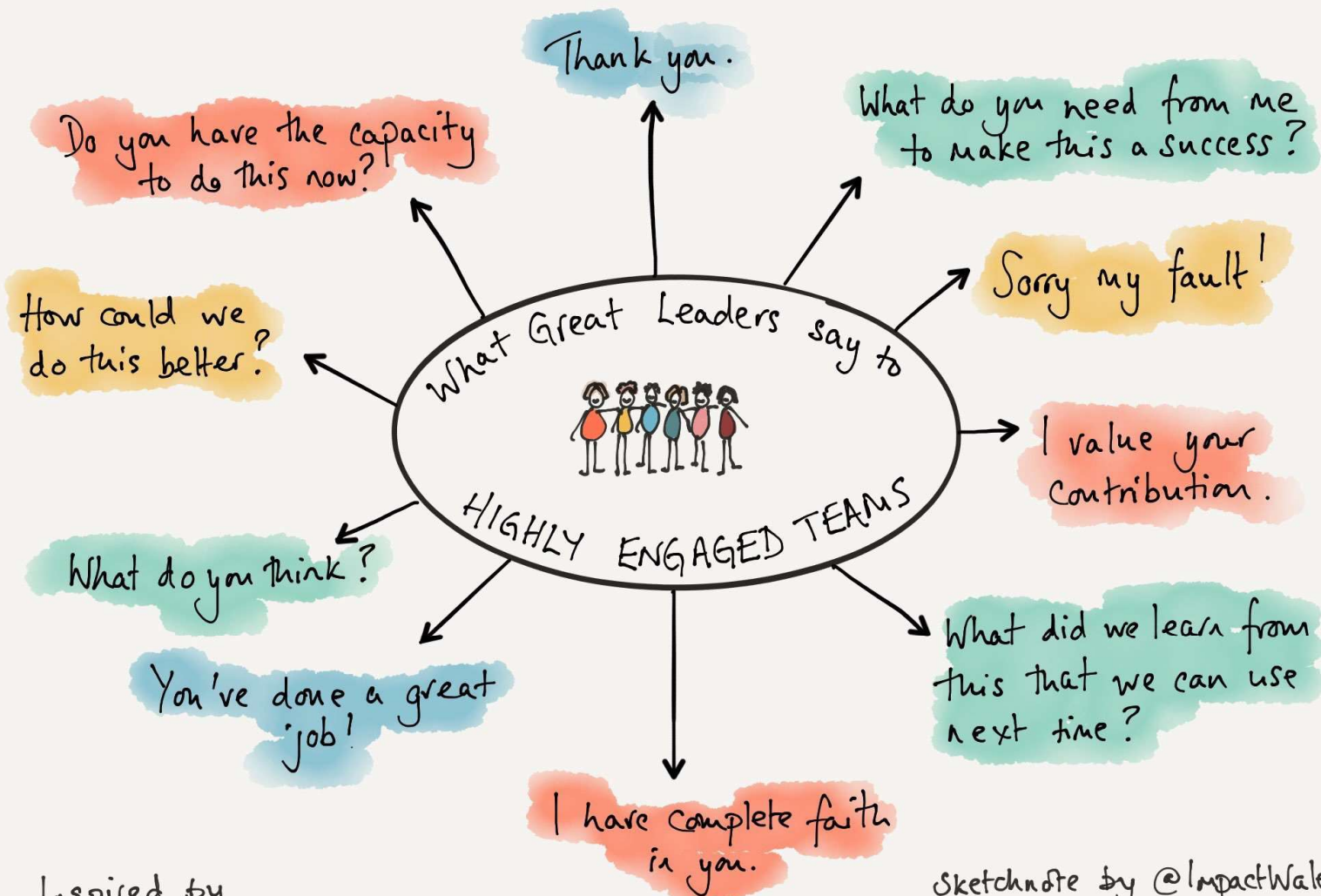
8

Reconnaissance collective

Adressée au groupe
Affichage, cérémonie, activités, consultation

Source : CGSST Université Laval





Inspired by
@gordonfredgold

Sketchnote by @ImpactWales
Copyright © 2016

- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- **L'importance de la confiance mutuelle et réciproque**
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



L'importance de la confiance



CONFIANCE MULTI-DIRECTIONNELLE

La confiance est un enjeu à tous les niveaux : organisationnel, managérial, collectif, individuel.

CONFIANCE EN SOI

Individus : Manager – collaborateurs
La confiance en soi n'est pas linéaire



CONFIANCE EN SON ÉQUIPE

Compétences, performance, délégations, loyauté...



CONFIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Conflits, niveaux de contribution, jeux de pouvoir, coopération...



CONFIANCE EN SON MANAGER

Équité, feedback, légitimité, source d'autorité, défiance





(RE)CONSTRUIRE LA CONFIANCE

Les conditions sine qua non de la confiance



D'après : A.Sieler(2003), Coaching to the Human Soul: Ontological Coaching and Deep Change : From The SAVVY Manager- 5 Skills That Drive Optimal Performance, Flagello-Dugas.



TRAITER LES PAT



La méthode PAT Miroir permet de construire une dynamique de confiance quand les acteurs ont une finalité commune (objectif) et des intérêts divergents.

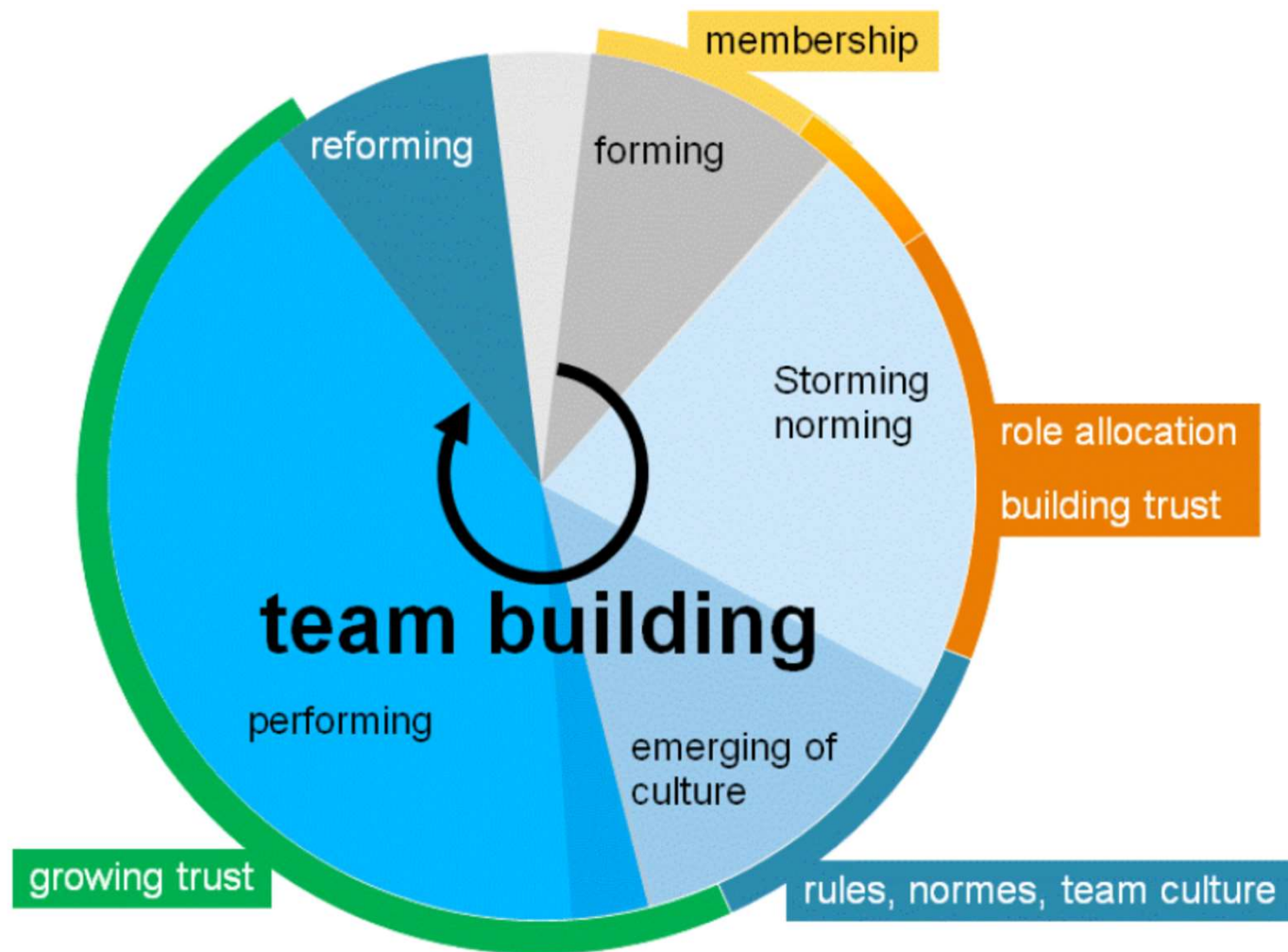


Source : Agesys, Y'nnovation managériale

- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- **Un travail de fond sur la maturité des équipes**
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



Faire grandir les équipes



projekt(B)LOG – <http://www.pentaeder.de>

L'équipe est un espace :

- **d'écoute et d'expression**
- **de reconnaissance et de valorisation**
- **d'entraide et de soutien social**
- **de protection empathique**
- **de (re)motivation**
- **de progrès (individuel & collectif)**



Fonctionnement d'équipe

Parole libérée, Forces & talents,
Emotions et Ressentis exprimés

Règles Communes, ressentis déplaisants, tensions

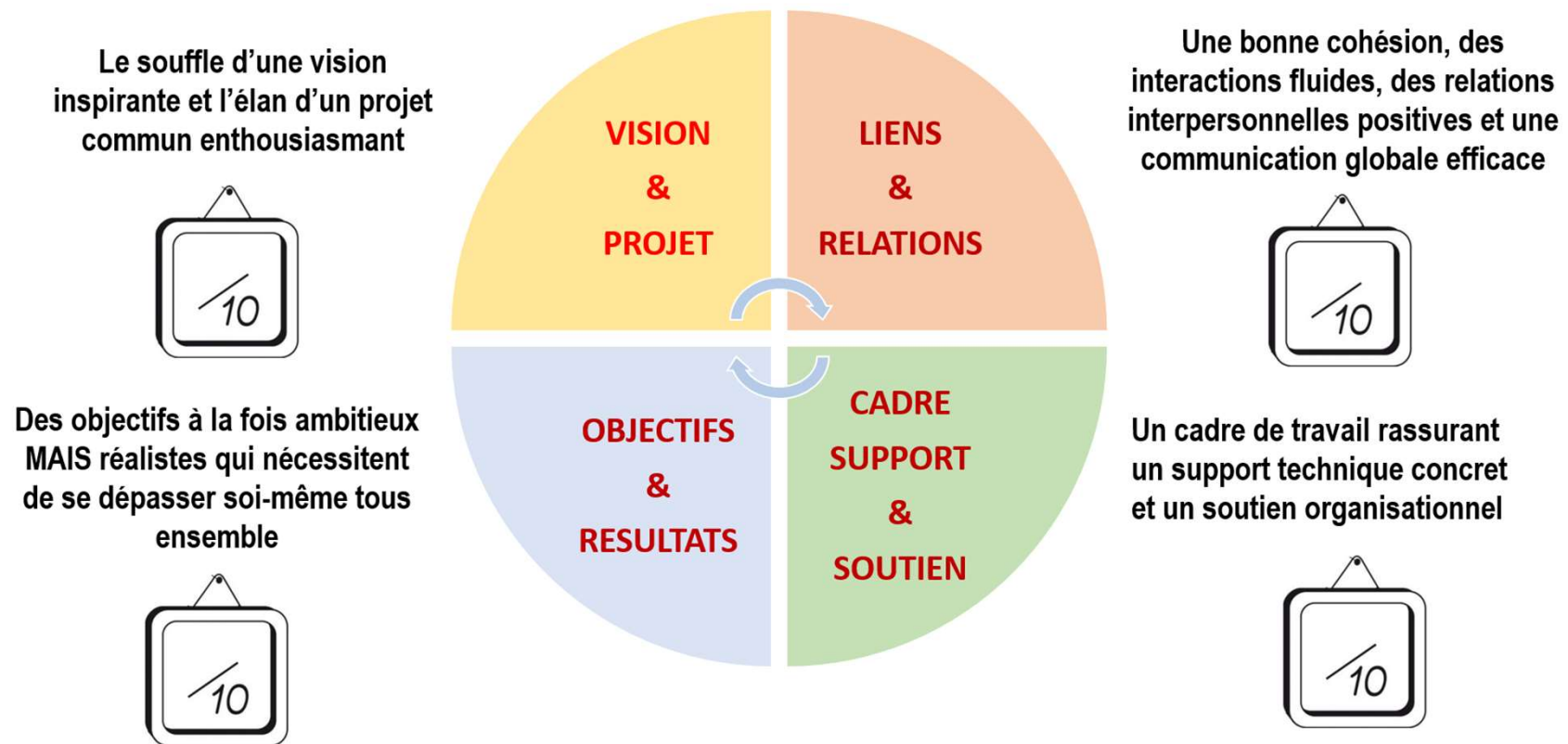
Parole codifiée, Compétences,
Emotions non exprimées / Mode discours prédominant

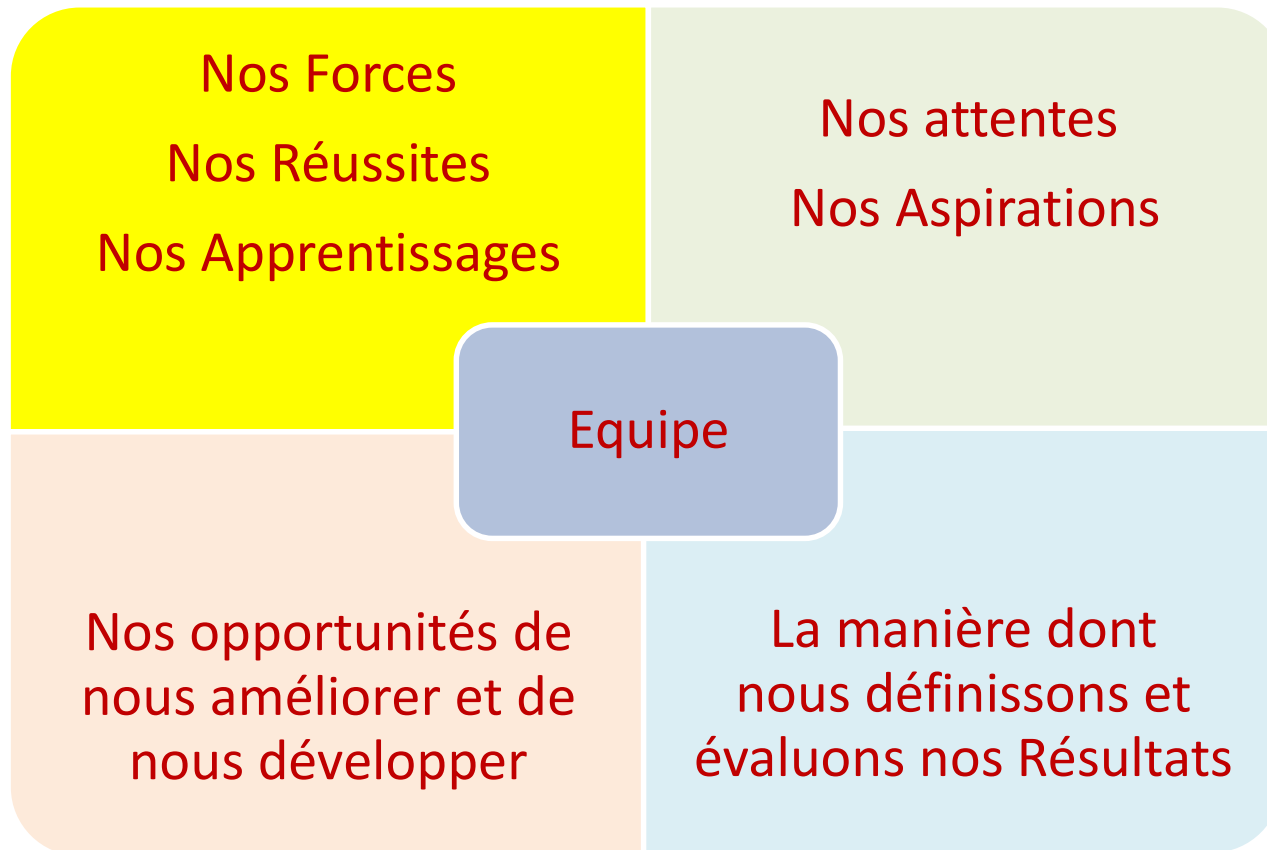
Fonctionnement de groupe

*Si la charge émotionnelle de l'activité
ou de l'environnement est trop forte,
alors le mode « groupe » protège
moins bien ses membres que peut
le faire un mode « équipe »*

- **Dérives dysphoriques**
- **Malentendus**
- **Affrontement verbaux**
- **Frustration**
- **Evitements**
- **Désengagement**

Les 4 besoins fondamentaux d'une équipe





La matrice SOAR remplace la matrice SWOT

Nos principales forces et atouts S	Opportunités de progrès O	Nos attentes et nos aspirations A	Nos résultats R
S Nos principales forces et atouts	O Opportunités de progrès	A Nos attentes et nos aspirations	R Nos résultats

5 leviers de reconstruction de la cohésion d' équipe

Travaillez ensemble la dimension identitaire

La dynamique de l'équipe a été modifiée avec l'arrivée des nouveaux membres (groupe informel, groupe conflictuel, groupe fusionnel, groupe équipe) . Il faut alors reconstruire la cohésion d'équipe dans un contexte de changement. Ce travail est une priorité du management ! Au cœur de la cohésion d'équipe : le manager

Projetez-vous ensemble dans l'avenir

Une des manière de fédérer une équipe consiste à mobiliser votre nouvelle équipe autour d'un projet auquel chaque (nouveau) membre aura contribué

Choisir des actions qui vont permettre de favoriser la dynamique relationnelle anciens / nouveaux

Actions professionnelles, mais pas que Co-construction ou ajustements des méthodes de travail ... temps collectifs dédiées au mix – travailler ensemble (clarté des rôles, règles de fonctionnement / être bien ensemble au travail (team-building)

Renforcer le leadership et soigner la relation cadre - salarié

Sachez sortir du cadre professionnel



LES FONDAMENTAUX D'UN FONCTIONNEMENT COLLECTIF EFFICACE ET DEVELOPPANT

Les fondamentaux du management

Ne pas confondre gérer des projets ou des activités et gérer des personnes
Porter une vision et nourrir des valeurs communes
Savoir écouter, et travailler sur le sens au travail
Fixer le cap, déterminer des objectifs clairs et bien pensés, évaluer les résultats
Nourrir en permanence les comptes communs de confiance
Renforcer la motivation de chacun à œuvrer collectivement
On ne naît pas manager, c'est en managant qu'on le devient
Manager : 50% du temps à faire produire et 50 % du temps à faire grandir



- A) la fonction « pilotage »,
- B) la fonction « cohésion »,
- C) la fonction « mobilisation »,
- D) la fonction « focalisation ».

Les fondamentaux de ce qui « fait équipe »

Des équipiers, un chef, des objectifs, des pratiques co-construites
L'équipe est un organisme vivant avec des émotions qu'il faut savoir gérer
La stimulation est nourrie par la co-action dans un espace hors-menace
L'influence réciproque des processus de travail et des relations interpersonnelles
La conjugaison de 3 logiques de fonctionnement collectif
La logique **territoriale** (chacun a et prend SA place)
La logique de **coopération et de collaboration** (co-agir, co-construire)
La logique de **synergie** (connaissance de chacun, complicité et soutien mutuel)



Logique territoriale



Logique de coopération



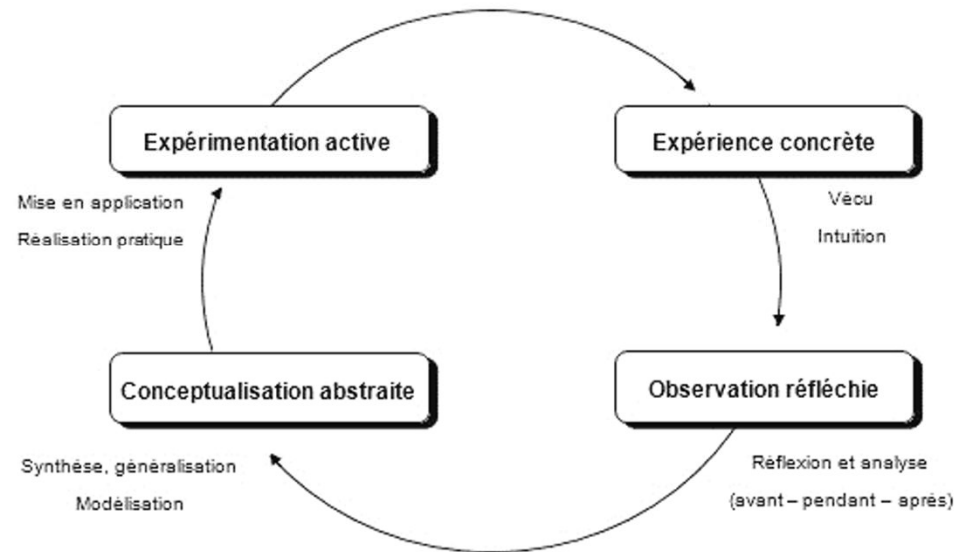
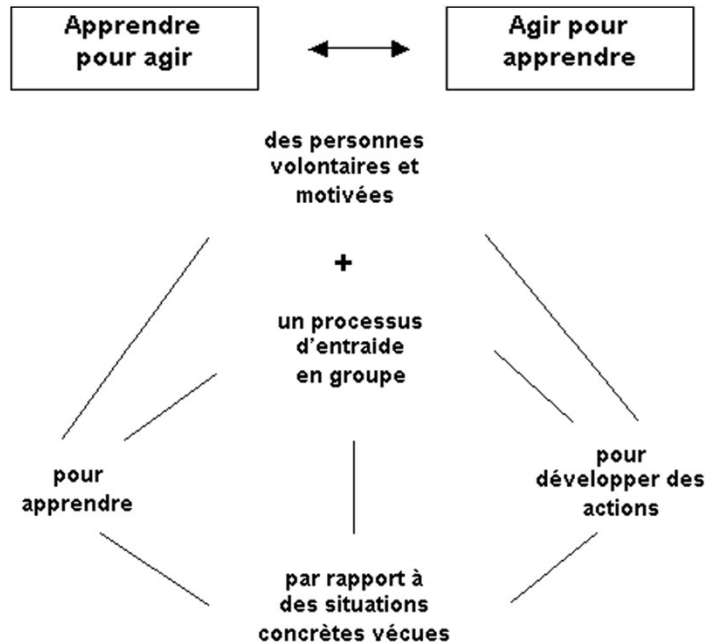
Logique de synergie

Les trois logiques de fonctionnement des équipes

LES FONDAMENTAUX D'UN FONCTIONNEMENT COLLECTIF EFFICACE ET DEVELOPPANT

Les fondamentaux des partages de pratiques

Importance de l'animation – Tout partage doit être animé



1. Cadre général : Quelles attentes ?
2. Le choix des situations
3. L'analyse partagée
4. Les options d'enrichissement mutuel
5. Les suites à donner et les actions qui en découlent
6. L'évaluation des résultats

SOMMES NOUS UNE VERITABLE EQUIPE OU SEULEMENT UN GROUPE AU TRAVAIL ?	<i>Auto-Evaluation</i>				
<i>Principales caractéristiques d'une équipe</i>	0%	25%	50%	75%	100 %
<i>Notre idéal commun, et notre vocation collective sont partagées par tous ...</i>					
<i>Nos attentes et nos enjeux individuels sont également connus de chacun ...</i>					
<i>Nous pouvons citer facilement les principales forces de notre équipe ...</i>					
<i>Nous sommes conscients des contributions et de la valeur ajoutée de chacun ...</i>					
<i>Nous valorisons et reconnaissons facilement nos forces et nos plus values mutuelles ...</i>					
<i>Nous avons un sentiment d'appartenance et une satisfaction à travailler ensemble ...</i>					
<i>Nous avons un responsable crédible, reconnu , disponible et légitime ...</i>					
<i>Les temps collectifs sont perçus comme utiles et enrichissants. Ils sont attendus !</i>					
<i>Les contraintes professionnelles et personnelles de chacun sont connues de tous ...</i>					
<i>Chacun se sent responsable de la bonne marche et des résultats de l'équipe ...</i>					
<i>Nous sommes des facteurs de succès pour l'équipe ainsi que les uns pour les autres ...</i>					
<i>Quelles que soient nos difficultés nous trouvons une ressource pour nous aider</i>					
<i>Nos compétences sont complémentaires, et elles s'enrichissent mutuellement ...</i>					
<i>Les conflits portent sur des problèmes et non sur des personnes ...</i>					
<i>Les moments difficiles sont AUSSI l'occasion de faire preuve d'empathie et de solidarité</i>					
<i>Nous nous écoutons pour nous comprendre et pas seulement pour nous répondre ...</i>					
<i>Nous pouvons entendre une critique constructive / bienveillante sans être déstabilisés</i>					
<i>Nous travaillons à définir un langage commun et des représentations partagées ...</i>					
<i>Le partage des réussites individuelles / collectives fait partie de la culture commune</i>					
<i>Nos compromis et nos efforts mutuels nous font progresser individuellement ...</i>					

- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- **Un travail fédérateur autour de valeurs partagées**
- Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume



Co-construire des valeurs partagées

NOTRE VALEUR COMMUNE : LA BIENVEILLANCE

C'est-à-dire :

- Reconnaître, accepter et accueillir chacun dans ce qu'il a d'unique et le respecter dans sa différence et son intégrité
- Faire preuve dans tous nos échanges mutuels de compréhension, d'écoute et d'empathie sans aucun jugement de la personne
- Avoir la volonté d'être les uns pour les autres un facteur de développement professionnel et personnel permettant à chacun de découvrir des potentiels enfouis
- Considérer chaque personne comme un être en constant devenir susceptible d'apprendre de ses erreurs, de changer et d'évoluer vers le mieux

L'application de cette valeur au quotidien signifie

Que nous avons la volonté d'apprendre à (comportements souhaités) :

- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
-

&

Que nous avons la volonté d'apprendre à éviter de ...

- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
- à compléter
-

- Un équilibre entre le management et la gestion
- Une volonté de bientraitance institutionnelle
- Une culture managériale s'inspirant du serviteur leader
- Un style de management appréciatif
- Une culture de la reconnaissance et de la valorisation
- L'importance de la confiance mutuelle et réciproque
- Un travail de fond sur la maturité des équipes
- Un travail fédérateur autour de valeurs partagées
- **Une cartographie d'évaluation plus riche que coutume**



Une cartographie d'évaluation plus riche

Identification des besoins du salarié : ce qui le rassure, ce qui le motive, ce qui le valorise

Motivations liées à la tâche :	Abs 0 pt	Prés 1pt	Marq 2pts	T Marq 2,5pts
Besoin d'ordre / d'organisation :	☐	☐	☐	☐
Besoin de visibilité immédiate :	☐	☐	☐	☐
Besoin de directives :	☐	☐	☐	☐
Besoin de feed-back :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'autonomie :	☐	☐	☐	☐
Besoin de diversité :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'enjeux commerciaux :	☐	☐	☐	☐

Total MT = /17,5

Rigueur dans le travail :	Abs 0 pt	Prés 1pt	Marq 2pts	T Marq 2,5pts
Besoin de rémunération :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'évolution :	☐	☐	☐	☐
Besoin de statut :	☐	☐	☐	☐

Total ME = /7,5

Motivations personnelles :	Abs 0 pt	Prés 1pt	Marq 2pts	T Marq 2,5pts
Besoin de sécurité :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'activité :	☐	☐	☐	☐
Besoin de dépassement :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'éthique :	☐	☐	☐	☐
Besoin de développement personnel :	☐	☐	☐	☐

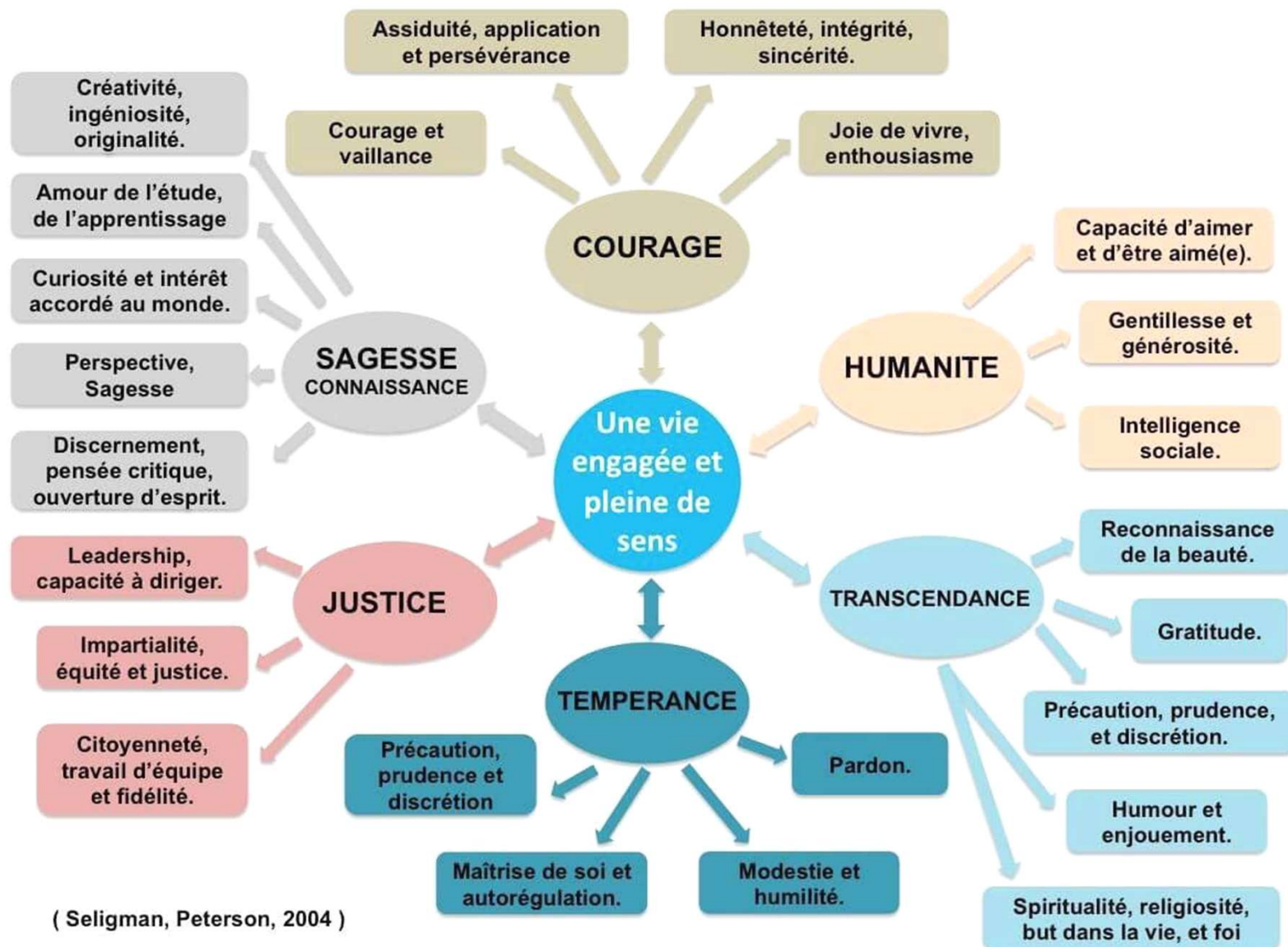
Total MP = /12,5

Motivations relationnelles :	Abs 0 pt	Prés 1pt	Marq 2pts	T Marq 2,5pts
Besoin de contact :	☐	☐	☐	☐
Besoin de proximité :	☐	☐	☐	☐
Besoin de reconnaissance :	☐	☐	☐	☐
Besoin d'influence :	☐	☐	☐	☐
Besoin de compétition :	☐	☐	☐	☐

Total MR = /12,5



Liste des talents



LES VERTUS ET LES FORCES EN PSYCHOLOGIE POSITIVE

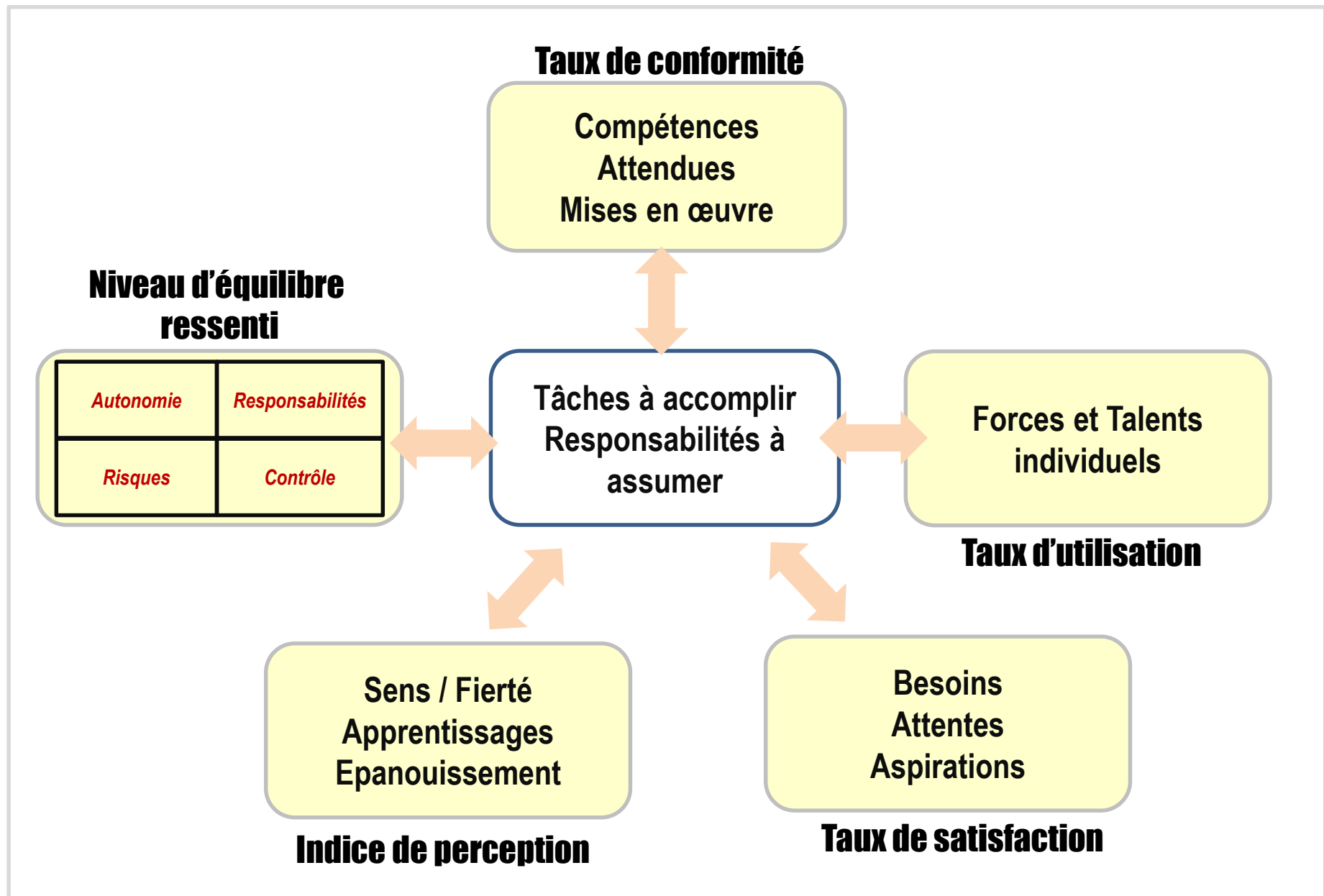
VERTU	FORCE
SAGESSE ET SAVOIR Forces cognitives qui favorisent l'acquisition et l'usage de la connaissance.	. Curiosité . Amour de l'apprentissage . Jugement/Pensée critique/ouverture d'esprit . Créativité/Ingéniosité/Débrouillardise . Intelligence émotionnelle . Sagesse/Perspective
COURAGE Forces émotionnelles qui impliquent l'exercice de la volonté pour atteindre les buts que l'on s'est fixés, malgré les obstacles internes et externes.	. Bravoure . Persévérance . Authenticité/Intégrité/Honnêteté
HUMANITÉ ET AMOUR Forces interpersonnelles consistant à tendre vers les autres et à leur venir en aide.	. Aimer et se permettre d'être aimé . Gentillesse et générosité

Référence: Cottraux, 2012

LES VERTUS ET LES FORCES EN PSYCHOLOGIE POSITIVE

VERTU	FORCE
JUSTICE Forces qui sont à la base d'une vie sociale harmonieuse et qui s'expriment dans les activités civiques (famille, communauté, nation et monde.)	. Travail d'équipe/Citoyenneté . Sens de l'équité et impartialité . Leadership
TEMPÉRANCE Forces qui protègent contre l'excès.	. Humilité et modestie . Prudence/Discrétion . Maîtrise de soi
TRANSCENDANCE Forces qui favorisent l'ouverture à une dimension universelle et donnent un sens à la vie.	. Appréciation de la beauté et de l'excellence . Gratitude . Espoir/Optimisme/Ouverture d'esprit vis-à-vis du futur . Pardon et clémence . Humour et espièglerie . Entrain/Passion/Enthousiasme

Référence: Cottraux, 2012



Estimation de l'indice motivationnel

Activités	Compétence	Intérêt au travail	Dévt. Professionnel	Dévt personnel
Activité 1	4	4	4	4
Activité 2	3	3	3	3
Activité 3	2	2	2	2
Activité 4	1	1	1	1

Evaluation du niveau de
compétence sur cette
activité
(note de 1 à 4)

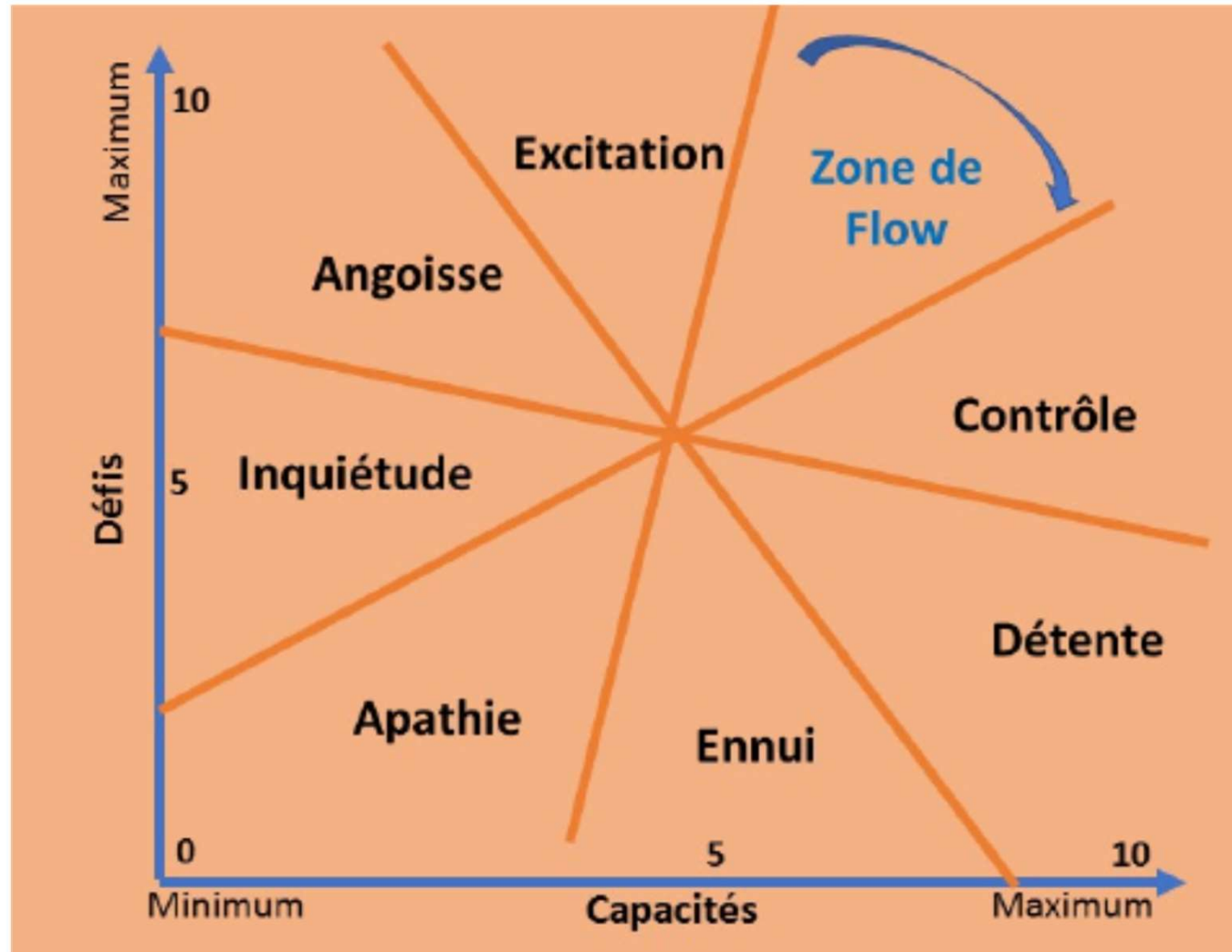
Evaluation du niveau
d'intérêt pour cette
activité
(note de 1 à 4)

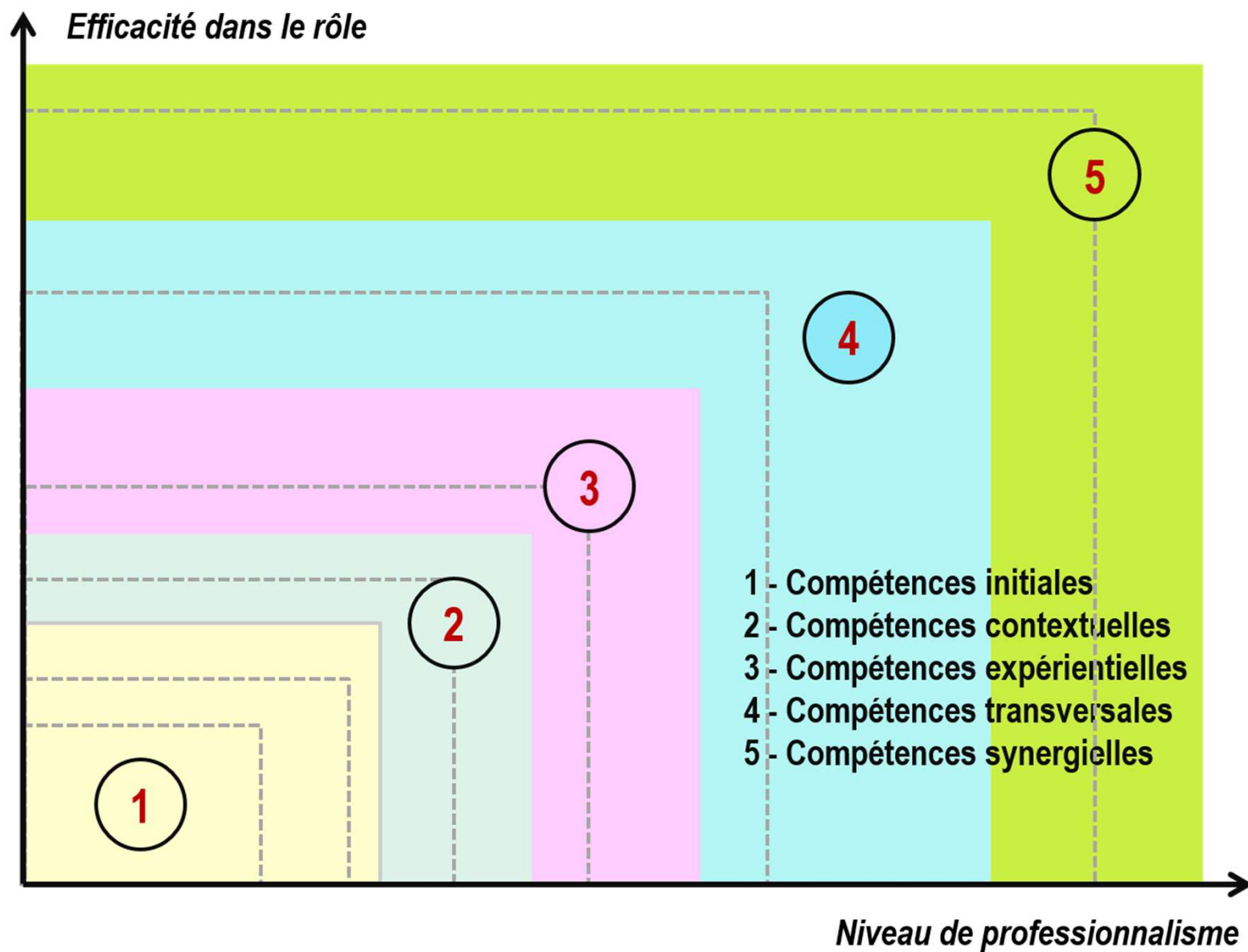
Evaluation du niveau de
développement
professionnel en lien
avec cette activité (note
de 1 à 4)

Evaluation du niveau de
développement
personnel en lien avec
cette activité
(note de 1 à 4)

Calcul de l'indice = $\sum$ notes attribuées / (Nb activités X 16)

Nos 8 principaux états émotionnels





LE CONCEPT CLE DES AIRES DE MOBILITE

		Métier d'arrivée										
Métier de départ	AIRE DE MOBILITE GESTION RESSOURCES	Achats	Communication interne	Comptabilité	Contrôle de Gestion	Contrôle financier	Développement social	Archives	Paye	Juridique	Management du Système Qualité	Secrétariat
	Achats											
	Communication interne											
	Comptabilité											
	Contrôle de Gestion											
	Contrôle financier											
	Développement social											
	Archives											
	Paye											
	Juridique											
	Management du Système Qualité											
	Secrétariat											

aisé

possible avec formation

exceptionnel

L'APPLICATION DANS LE CADRE DES PROJETS PROFESSIONNELS

Métier de départ	Métier d'arrivée										
	AIRE DE MOBILITE GESTION RESSOURCES	Achats	Communication interne	Comptabilité	Contrôle de Gestion	Contrôle financier	Développement social	Archives	Paye	Juridique	Management du Système Qualité
	Achats										
	Communication interne										
	Comptabilité										
	Contrôle de Gestion										
	Contrôle financier										
	Développement social										
	Archives										
	Paye										
	Juridique										
	Management du Système Qualité										
	Secrétariat										

■ aisé
■ possible avec formation
■ exceptionnel



Ficher consultable par l'encadrement
Mise à jour à chaque séminaire GPEEC

Estimation des besoins

2018 : 0

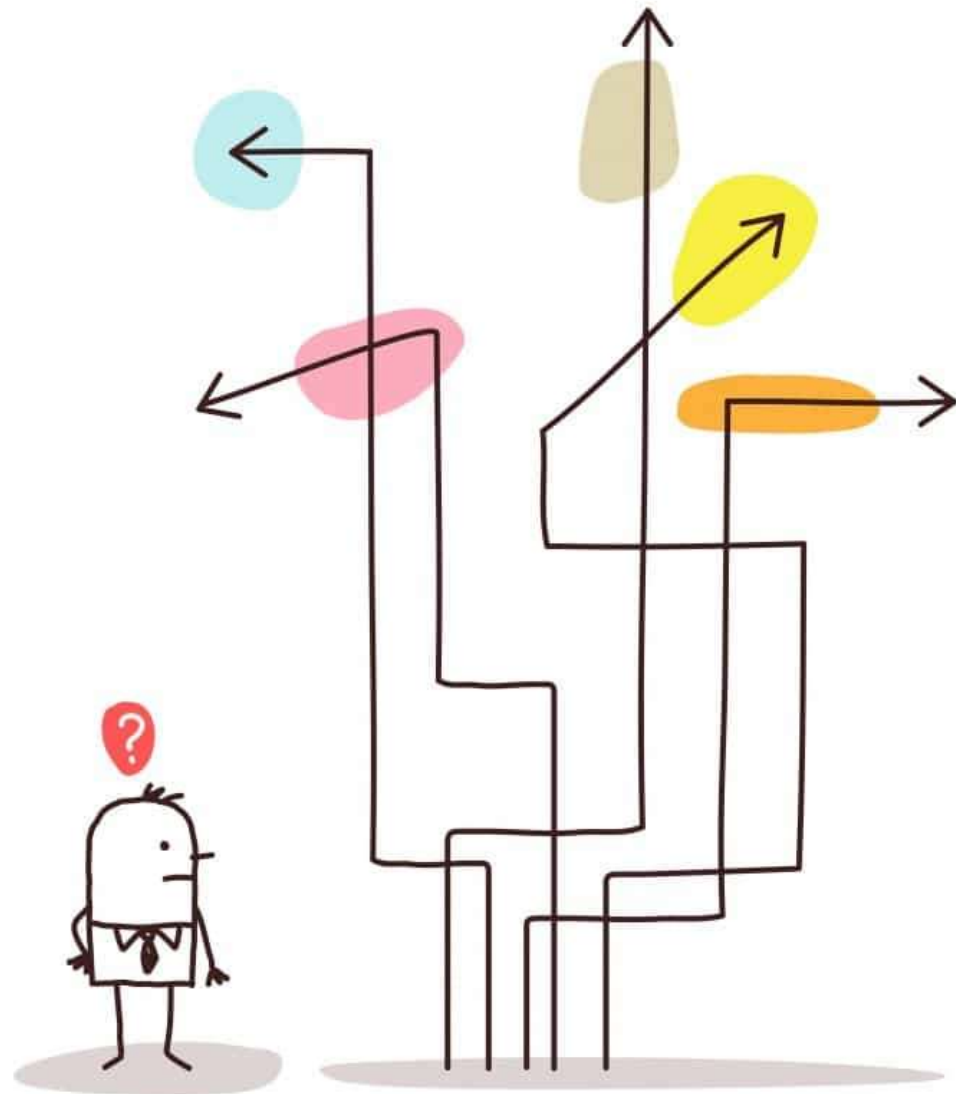
2019 : 1

2020 : 1



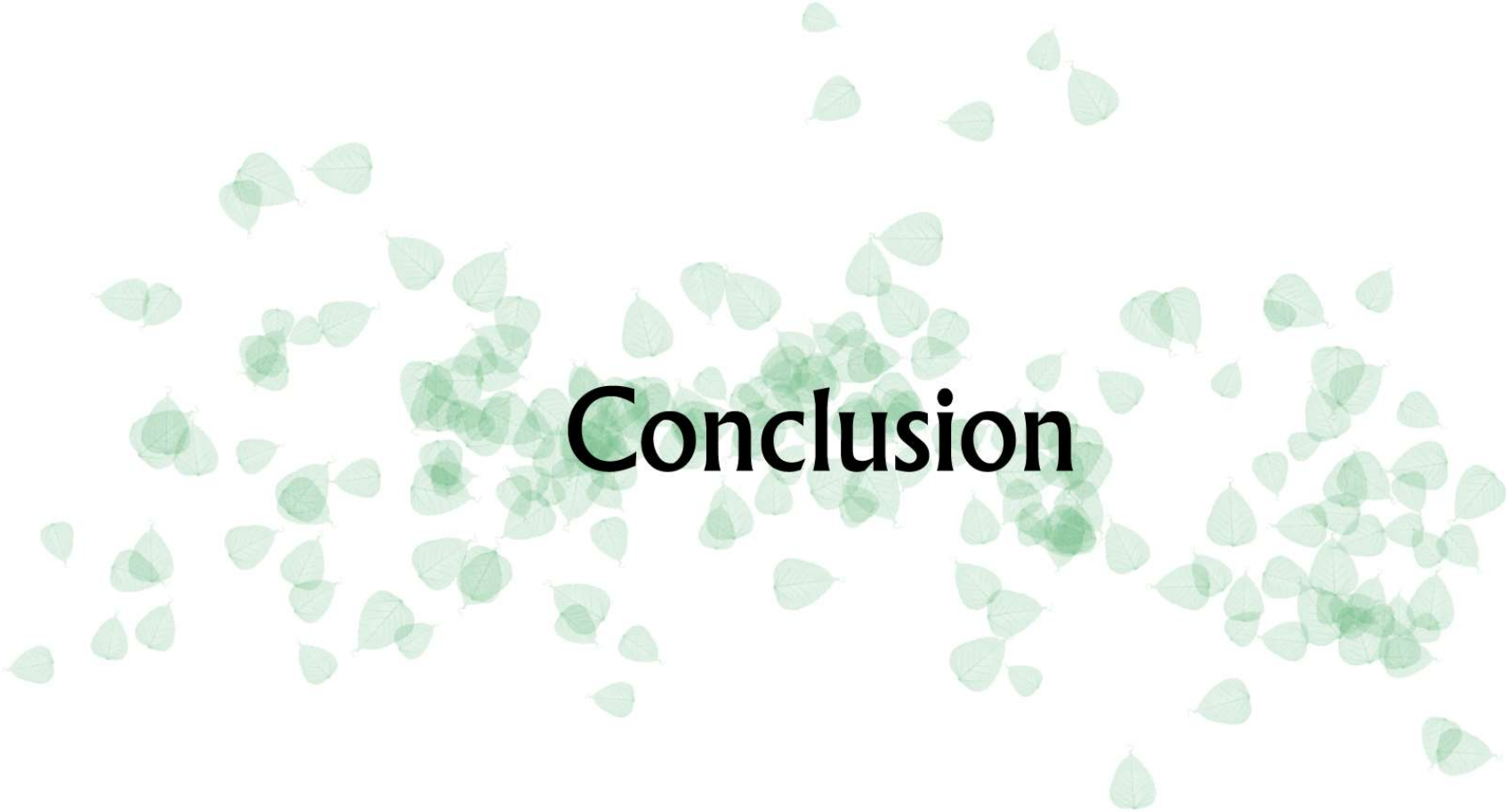


D'autres bonnes pratiques ...





- Evaluation de la plus value de chaque réunion
- Utilisation d'un baromètre social
- Recours au télétravail
- Groupes de travail
- Ateliers de créativité

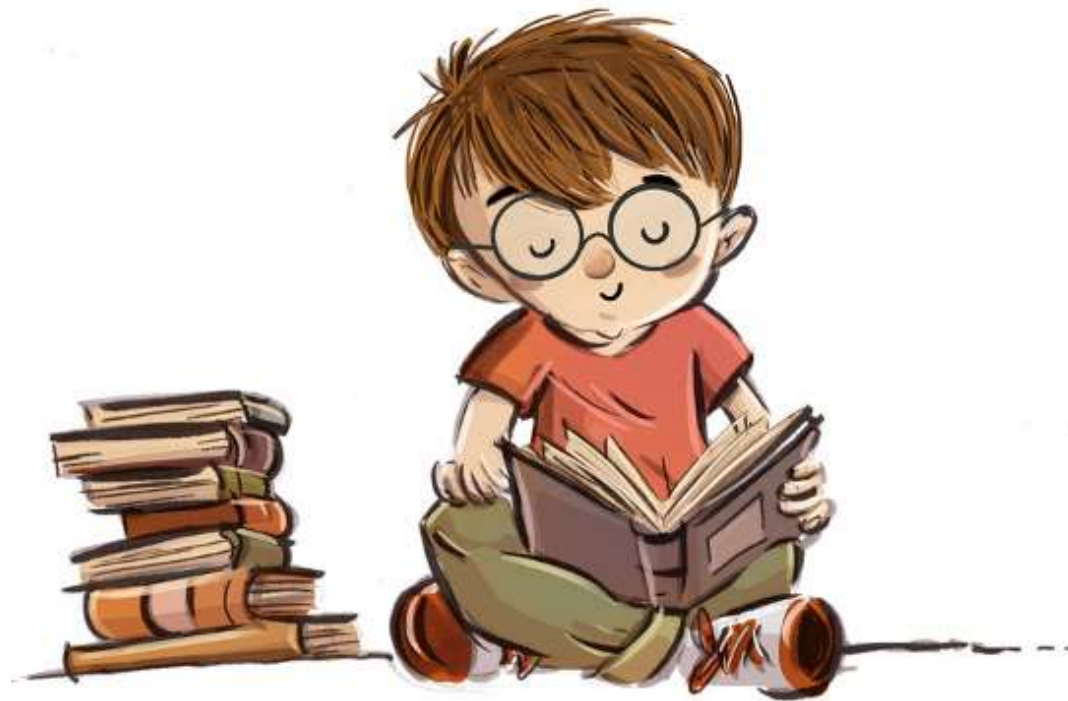
The background of the slide is decorated with numerous green leaves of various shapes and sizes, scattered across the page. The leaves are semi-transparent, allowing the text to be visible through them. They are concentrated more in the center and bottom half of the slide.

Conclusion

« La qualité d'un homme se calcule
à sa mesure; **tentez, essayez,**
échouez même, ce sera votre réussite. »



Jacques DRE



Annexe 1

Quelques lectures suggérées

Par l'auteur du best-seller *La Bonté humaine*
JACQUES LECOMTE

LES ENTREPRISES HUMANISTES



Comment elles vont
changer le monde

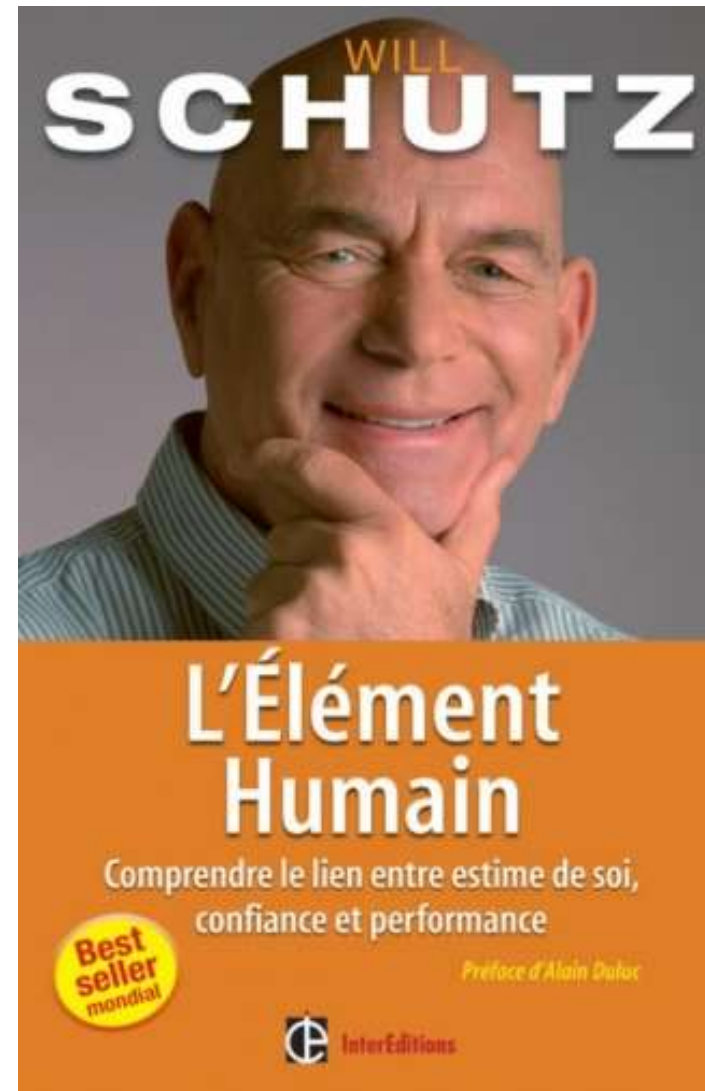
LES ARÈNES

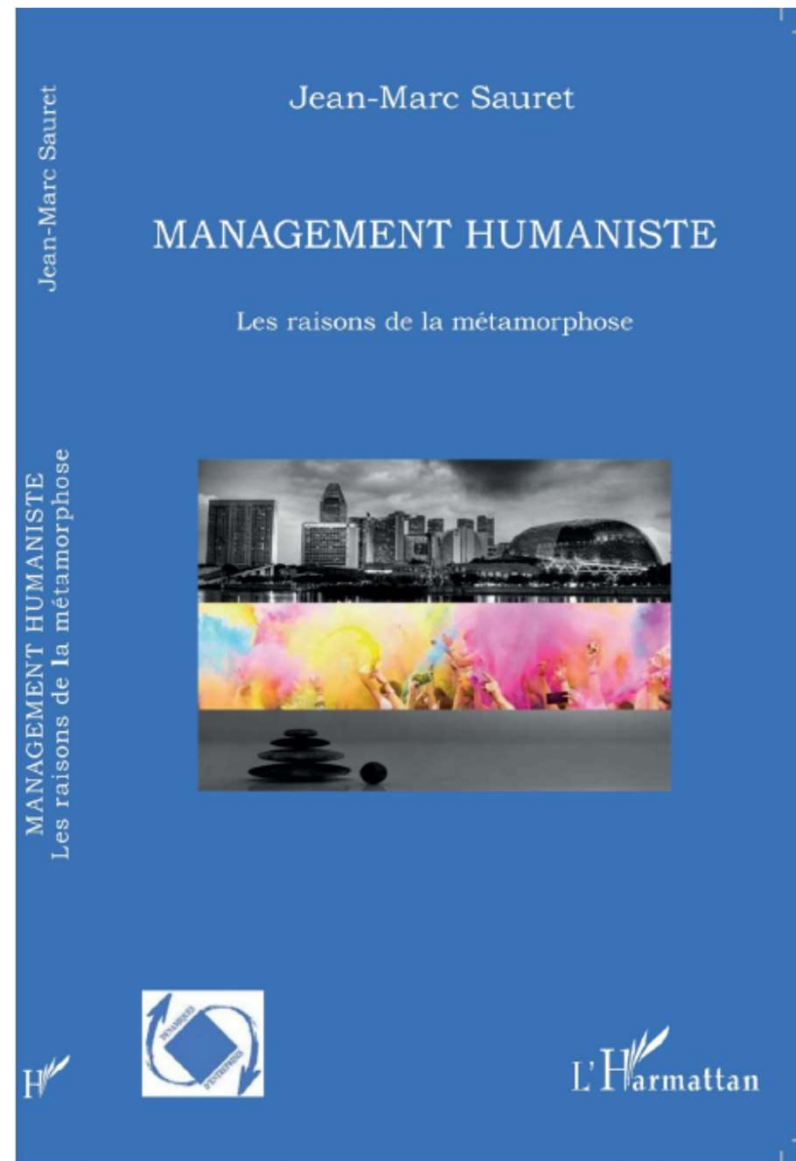
Jean-Jacques PICART

Et si
L'ENTREPRISE
rendait heureux ?



EDM





François
Dupuy



La faillite de la pensée managériale

Après
Lost in management

Seuil

XAVIER CAMBY



48
clés

pour un
management
Bien-être
et Performance **durable**

YVES BRIEND ÉDITEUR

Le management durable au cœur des organisations

sous la direction de
Btissam Moncef
Valentina Carbone
Marion Soulerot

hermes

Lavoisier

ROBERT SUTTON

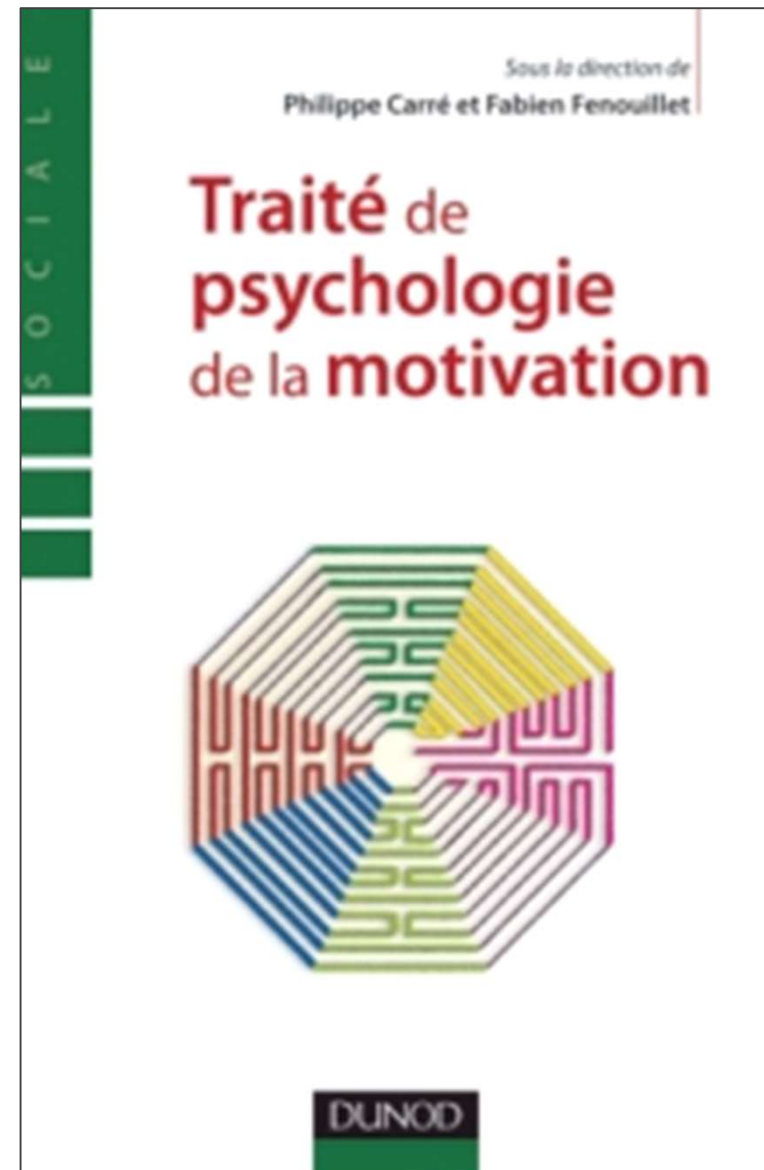
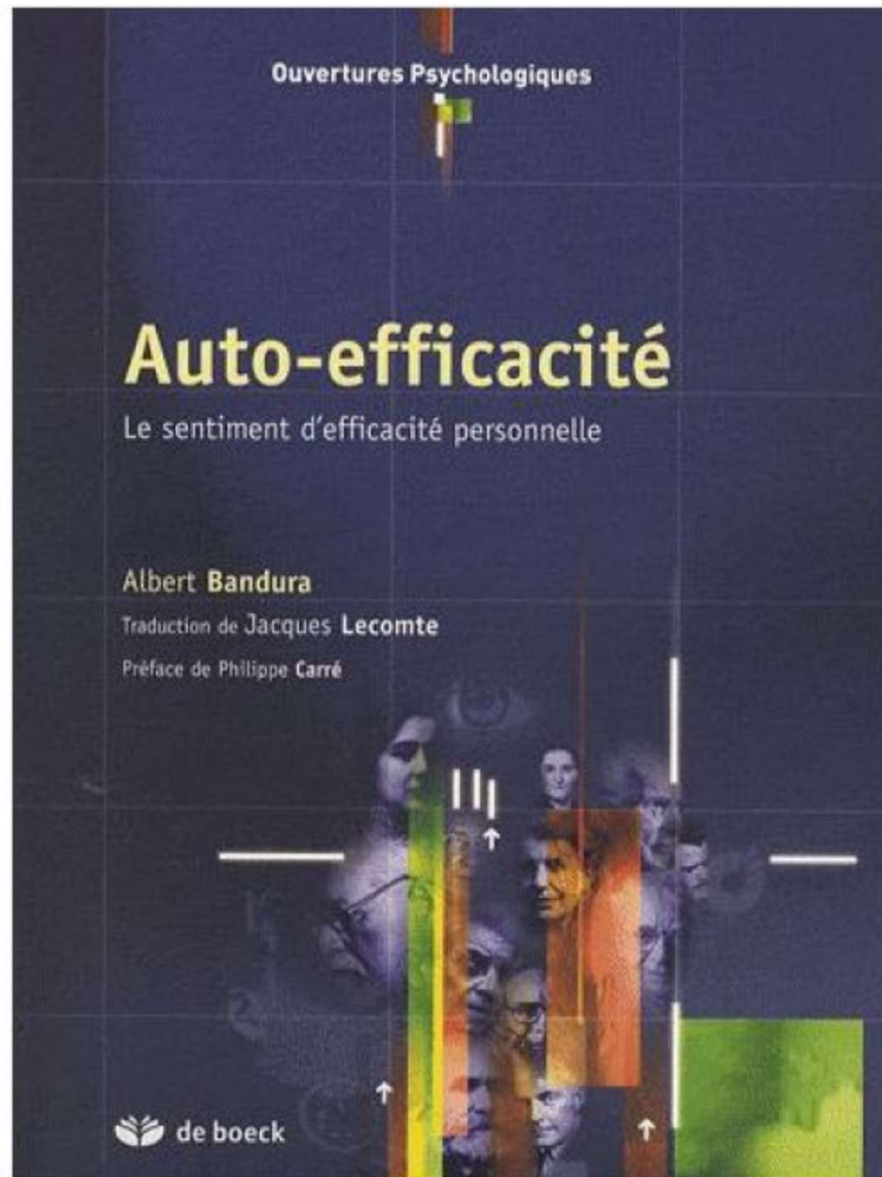
OBJECTIF ZÉRO-SALE-CON



*Petit guide de survie face aux connards,
despotes, enflures, harceleurs, trous du cul
et autres personnes nuisibles
qui sévissent au travail*

ÉDITION AUGMENTÉE
ENCORE
+ DE SALES CONS
+ D'ANECDOTES

Vuibert





Annexe 2

Le management destructeur

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Une image externe de prestige et d'excellence
- L'illusion des rapports humains conviviaux, des relations basées sur une illusion et une certaine hypocrisie non dénoncée grâce à la loi du silence imposée au nom de l'appartenance à une grande famille
- Une organisation de type stalinienne (chacun a sa place, rôle très étroit et très encadré et normé, il faut annihiler la créativité, détruire l'initiative, déprofessionnaliser pour contrôler les esprits et le pouvoir, discipline, rigueur, statuquo)

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Une culture qui favorise un véritable esprit latent de paranoïa. L'objectif est de créer un climat où tout le monde s'observe, se surveille, où chacun limite l'autre et donc le contrôle.
- Seuls les dirigeants doivent avoir l'honneur de posséder un bureau individuel. Tous les autres bureaux devront être disposés de telle manière que chacun puisse observer les autres (*il y a ici un véritable travail de réflexion à effectuer pour optimiser le système et assurer sa pleine efficacité, en plaçant par exemple cote à cote des personnes qui ne s'apprécient pas beaucoup pour éviter tout copinage...*). Le principe est le suivant : l'œil inquisiteur d'un individu limitera forcément le comportement d'autrui et ainsi toute tentative d'émancipation de ce dernier

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Une compétition entre les collaborateurs. Maintenant que l'individu se sent encadré, formaté, placé au sein de la structure, qu'il sent tout son poids écrasant et oppressant qui l'oblige à perpétuellement rentrer dans le rang, maintenant que la structure en elle-même a créé une certaine paranoïa de chaque individu envers ses collègues, ses supérieurs, il convient d'enfoncer le clou en créant une compétition larvée entre les salariés.
- Les dirigeants se doivent de toujours véhiculer une image pleine de sérénité, de calme, un message de stabilité. la contradiction entre le discours officiel et la réalité des salariés empêche toute rébellion, car on donne l'impression que tout va de soi et qu'ainsi si il y a un problème, il ne peut venir que de l'individu isolé et non de la structure en elle- même

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Une dévalorisation psychologique permanente. La solution au maintien de l'ordre se trouve dans une dévalorisation psychologique permanente des subordonnés. L'objectif est en fait d'éviter toute rébellion, toute émancipation non contrôlée des salariés.
- Il faut réussir à doser encouragements, parfois flatterie pour rassurer et satisfaire l'ego de la personne, qui comme tout à chacun est en quête de reconnaissance, et dévalorisation psychologique pour assurer le contrôle de la personne en l'empêchant de se croire capable de progresser en dehors du système. Il faut en fait maintenir l'estime de soi que possède la personne tout en lui faisant comprendre que son salut ne peut passer que par et à l'intérieur de la structure.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Tout l'art des dirigeants sera de savoir flirter en permanence avec les limites du tolérable. Comme le précisait déjà Machiavel, le Prince ne doit jamais dépasser le seuil de violence tolérable par le peuple sous peine de voir son pouvoir vaciller.
- La gestion subtile des tests, punitions et récompenses. L'objectif est de mettre à l'épreuve le collaborateur pour exacerber son esprit de compétition, son impression de paranoïa, pour l'obliger à se surpasser à tout moment. Il faut par ces procédés lui faire ressentir la précarité de sa situation, lui faire admettre que rien n'est acquis jusqu'à l'accession au statut suprême et qu'ainsi il se doit de toujours rester concentré, attentif, sur le qui vive.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Cultiver l'art de se débarrasser des gêneurs Tout est désormais en place pour instaurer un véritable management par la terreur, qui se nourrit de la peur provoquée et nourrie par les dirigeants. Le tableau officiel dépeint par la communication, l'attitude des individus est idyllique et respire la sérénité. En coulisses rien n'est laissé au hasard pour aboutir au contrôle larvé des esprits
- L'ordre et la stabilité sont deux données cruciales sur lesquelles repose l'édifice et rien ne doit pouvoir les remettre en cause, c'est ainsi que les gêneurs devront être rapidement identifiés et mis hors d'état de nuire.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Les individus ne rentrant pas dans le moule doivent être écartés rapidement et de manière brutale, pour montrer l'exemple (faire peur aux autres salariés, leur faire craindre pour leur place et ainsi les remotiver pour donner leur maximum). Officiellement, de telles évictions seront toujours le fruit de cas isolés, de problèmes personnels d'individus pas assez compétents ou inadaptés au type de job proposé.
- Le message ainsi véhiculé montre que le problème apparu résulte de la personne elle-même et en aucun cas de la structure. C'est en fait une élite (les dirigeants du parti) qui tire les ficelles et s'octroie l'ensemble des avantages et fruits générés par la structure dans son ensemble.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Il ne devra jamais y avoir d'attaques frontales, seulement des attaques par derrière ou sur les côtés. Il faut frapper sur le point faible de l'adversaire, sans qu'il ne puisse s'apercevoir d'où provient le coup. Le seul moyen est donc de lui mettre devant les yeux une réalité tronquée et de le surprendre, de le toucher dans son angle mort.
- L'objectif est donc de mettre une pression psychologique importante sur le candidat, avec pour objectif final de le faire craquer, de le broyer pour ainsi s'en séparer à moindre coût (l'inciter à la démission). A cet effet plusieurs techniques sont envisageables.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- L'isolement : en lançant une rumeur stipulant que le subordonné est sur la sellette et dans la ligne de mire des dirigeants, on suscite la peur de l'intéressé et dans le contexte de la paranoïa ambiante, on le transforme en paria. A cette étape, le doute s'installe de toutes parts, le regard des individus changeant, l'incertitude règne et devient source de déstabilisation
- Ne donner progressivement et sans justification de moins en moins de travail à l'individu. Ainsi l'isolement devient visible, la rumeur semble se confirmer, la pression psychologique augmente. Ensuite on attend une réaction de l'intéressé pour lui demander de partir. On lui laisse quelques mois pour se recaser et au delà d'une certaine période on trouve un arrangement avec lui, si il n'a pas encore craqué (silence réciproque scellé par accord).

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Sinon on peut toujours lancer une cabale contre l'intéressé, ternir son image (par le biais de rumeurs notamment), lui donner uniquement du travail dévalorisant et de grande ampleur et toujours avec le sourire, l'apparence que tout va bien... On peut ainsi aller très loin dans la guerre psychologique
- Pour que la boucle soit bouclée, que la structure trouve toute sa justification aux yeux des subalternes il faut pouvoir intégrer, de manière régulière de nouveaux dirigeants en provenance du sérail.
- Il convient alors d'accepter parmi le saint des saints après des années d'épreuves et de souffrances, un nombre restreint mais réel d'individus pour ainsi entretenir l'espoir, le mythe, l'ambition des subordonnés et ainsi continuer de mettre de l'eau au moulin.

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Le choix des nouveaux élus est bien entendu crucial. Le profil doit être le même que le vôtre : des gens avides d'argent et de pouvoir, prêts à tous les sacrifices pour arriver au sommet, mais assez malins et sans pitié pour avoir réussi à se faufiler, à écraser et tuer quelques camarades en route pour profiter de leur appui pour s'élever.
- Mais même parmi l'élite, la compétition devra être maintenue pour ainsi éviter tout relâchement, assurer l'ordre et donc maintenir efficiente la structure (il faut en fait éviter que les nouveaux dirigeants ne se relâchent de trop et ne recrachent ces années de turpitudes en arrivant au sommet).

Le Management par la terreur en 10 leçons - Sylvain Cascarino

- Quelques dirigeants de haute volée dirigeront alors dans l'ombre, sans jamais se dévoiler, se démasquer au grand jour, car ils ont appris que la gloire ne se pérennise pas dans la médiatisation, ils auront totalement compris et intégré les principes fondamentaux de ce manuel basés sur la manipulation et l'illusion et sur quelques vérités immuables :
- ✓ Le pouvoir caché est le plus influent et le plus efficace des pouvoirs car son action est difficilement perceptible et donc difficilement contrôlable
- ✓ L'ambition, la cupidité des gens sont les bases de leur servitude volontaire. La promesse illusoire de la réalisation de leurs désirs, de leur libido dominandi est la clé d'une manipulation totale.

Merci de votre attention

