GRH

DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines

SEANCE 2 : Compétences, GPEC et gestion des talents

SEANCE 3 : Culture d’entreprise, valeurs et engagement collaborateur

SEANCE 4 : Leadership, styles de management et intelligence émotionnelle

SEANCE 5 : Qualité de vie au travail et RSE

SEANCE 6 : Dialogue social et relations collectives

SEANCE 7 : Conduite du changement et transformation organisationnelle

SEANCE 8 : Restitutions, RH dans la logistique, l’industrie, les services

SEANCE 4

Leadership et management : pourquoi deux managers obtiennent-ils des résultats différents dans une situation identique ?

Une situation fréquente en entreprise

Deux chefs d'équipe sont confrontés exactement au même problème.
Un opérateur expérimenté refuse d'appliquer une nouvelle procédure de contrôle qualité.

Manager A

- rappelle immédiatement l'obligation d'appliquer la procédure ;
- insiste sur le respect des consignes ;
- évoque rapidement une éventuelle sanction ;
- obtient une exécution immédiate.

Manager B

- cherche d'abord à comprendre les raisons du refus ;
- vérifie si les objections sont fondées ;
- explique les enjeux qualité et sécurité ;
- construit avec le collaborateur une solution acceptable.

La vraie question

Avant de choisir un comportement managérial, il faut analyser :

- le niveau de risque
- le degré d'urgence
- l'expérience du collaborateur
- son autonomie
- les conséquences possibles de la décision.



Un manager efficace n'applique pas toujours le même style. Il adapte son comportement à la situation, aux personnes et aux objectifs recherchés.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 4

Management, autorité et leadership : trois notions complémentaires

Trois notions à ne pas confondre

Le management

Le management consiste à :

- organiser ;
- planifier ;
- coordonner ;
- contrôler ;
- atteindre les objectifs.

➡ **Le manager fait fonctionner l'organisation.**

Le leadership

Le leadership consiste à :

- donner une vision ;
- mobiliser les collaborateurs
- inspirer la confiance
- susciter l'adhésion
- accompagner le changement.

➡ **Le leader donne envie d'agir.**



L'autorité

L'autorité repose sur une légitimité reconnue permettant :

- de décider ;
- d'arbitrer ;
- de faire appliquer les règles ;
- d'assurer le respect des responsabilités.

Elle peut être :

- hiérarchique ;
- technique ;
- fonctionnelle ;
- morale.

➡ **L'autorité permet de décider.**

Manager, exercer une autorité et faire preuve de leadership sont trois compétences complémentaires qu'un responsable doit apprendre à combiner selon les situations.

Un manager peut disposer d'une autorité hiérarchique sans exercer de véritable leadership. À l'inverse, un collaborateur sans responsabilité hiérarchique peut exercer une forte influence positive grâce à son expertise, son exemplarité et sa capacité à fédérer les autres.

Le management situationnel : adapter son style aux collaborateurs

Un principe fondamental

Il n'existe pas de "meilleur" style de management.
Le style le plus efficace est celui qui est le plus adapté à la situation et au collaborateur.

Les quatre styles du management situationnel

Style	Quand l'utiliser ?	Rôle du manager
Directif	Collaborateur débutant ou situation d'urgence	Donner des consignes claires, expliquer les règles, contrôler l'exécution.
Persuasif (coach)	Compétences en développement mais confiance encore fragile	Expliquer, encourager, former, donner du sens.
Participatif	Collaborateur compétent souhaitant davantage d'autonomie	Associer aux décisions, écouter, responsabiliser.
Délégatif	Collaborateur expérimenté et autonome	Fixer les objectifs, laisser agir, accompagner ponctuellement.

Le management situationnel : adapter son style aux collaborateurs



Les critères d'adaptation

Avant d'agir, le manager analyse :

- le niveau de compétence ;
- le degré d'autonomie ;
- la motivation ;
- les enjeux de la situation ;
- le niveau de risque.

Manager efficacement consiste moins à appliquer un style préféré qu'à choisir le comportement le plus pertinent pour développer progressivement l'autonomie des collaborateurs.

SEANCE 4

Intelligence émotionnelle et biais cognitifs : décider avec lucidité

Les composantes de l'intelligence émotionnelle

🧠 **Se connaître**
Identifier ses émotions et leurs effets.

🎯 **Se maîtriser**
Garder son calme, prendre du recul et éviter les réactions impulsives.

🦻 **Comprendre les autres**
Développer l'écoute active et l'empathie.

🤝 **Construire des relations**
Créer un climat de confiance, gérer les tensions et favoriser la coopération.



Décider n'est jamais totalement rationnel

Chaque manager interprète une situation à travers :

- son expérience ;
- ses émotions ;
- ses croyances ;
- ses habitudes de décision.

➡️ **Deux managers peuvent donc analyser différemment une même situation.**

Un bon manager ne cherche pas à supprimer ses émotions. Il apprend à les reconnaître, à les maîtriser et à limiter l'influence de ses biais afin de prendre des décisions plus justes et plus objectives.

Intelligence émotionnelle et biais cognitifs : décider avec lucidité

Quelques biais cognitifs fréquents

Biais	Conséquence possible
Effet de halo	Une qualité masque les autres critères d'évaluation.
Biais de confirmation	Le manager recherche uniquement les informations qui confortent son opinion initiale.
Effet de récence	Les événements les plus récents influencent excessivement l'évaluation.
Stéréotypes	Jugement influencé par des idées préconçues.

SEANCE 4

Le feedback : un levier de progression, pas un jugement

Qu'est-ce qu'un feedback ?

Le feedback est un échange structuré permettant à un collaborateur de comprendre :

- ce qu'il fait efficacement ;
- ce qui peut être amélioré ;
- comment progresser.

➡️ **Le feedback porte sur les comportements observables, jamais sur la personne.**

Les caractéristiques d'un feedback efficace

✓ **Factuel**
S'appuyer sur des faits précis.

✓ **Rapide**
Intervenir au plus près de la situation

✓ **Équilibré**
Valoriser les réussites tout en identifiant les axes de progrès.

✓ **Constructif**
Proposer des pistes d'amélioration concrètes.

✓ **Orienté vers l'avenir**
Chercher la progression plutôt que la sanction.

Une méthode simple

Décrire
👉 Ce qui a été observé
↓
Expliquer
👉 Les conséquences
↓
Écouter
👉 Le point de vue du collaborateur
↓
Construire
👉 Les actions d'amélioration

Un bon feedback ne cherche pas à dire si une personne est "bonne" ou "mauvaise". Il aide le collaborateur à comprendre l'impact de ses comportements afin de progresser durablement.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 4

Le recadrage managérial : restaurer les règles sans dégrader la relation

Les 5 étapes d'un recadrage efficace

1. Décrire les faits
Présenter des faits précis, objectifs et observables.

2. Expliquer les conséquences
Montrer l'impact sur :

- l'équipe ;
- le client ;
- la sécurité ;
- la qualité ;
- l'organisation.

3. Écouter le collaborateur
Comprendre :

- son point de vue ;
- les causes ;
- les difficultés rencontrées.

4. Rappeler le cadre
Réaffirmer :

- les règles ;
- les responsabilités ;
- les attentes.

5. Construire un plan d'action
Définir :

- les engagements ;
- les moyens ;
- les modalités de suivi.

Quand recadrer ?

Le recadrage devient nécessaire lorsqu'un comportement :

- ne respecte plus les règles établies
- se répète malgré les feedbacks précédents
- met en danger la sécurité, la qualité ou la performance
- nuit au fonctionnement collectif.

➡️ **Le recadrage porte sur un comportement… jamais sur la personne.**



Le recadrage managérial : restaurer les règles sans dégrader la relation



Ce qu'il faut éviter

- ❌ Humilier en public
- ❌ Juger la personnalité
- ❌ Généraliser (« tu fais toujours… »)
- ❌ Menacer immédiatement
- ❌ Reporter le recadrage plusieurs semaines

Le recadrage ne vise pas à sanctionner une personne. Il vise à rétablir un fonctionnement collectif conforme aux règles de l'organisation tout en permettant au collaborateur de progresser.

Le manager développe la performance… en développant les personnes

Le management ne consiste plus uniquement à atteindre des objectifs

Le manager agit simultanément sur deux dimensions complémentaires :

📈 **La performance opérationnelle**

- qualité ;
- coûts ;
- délais ;
- sécurité ;
- satisfaction client.

👥 **Le développement des collaborateurs**

- montée en compétences ;
- autonomie ;
- confiance ;
- coopération ;
- engagement.



Le manager développe la performance… en développant les personnes

Une conviction forte

La performance durable est la conséquence du développement durable des compétences et de l'engagement des collaborateurs.

Les missions du manager moderne

Le manager est à la fois :

🎯 **Pilote**
Fixe les objectifs et coordonne les activités.

🧑‍🏫 **Coach**
Accompagne la progression des collaborateurs.

🤝 **Facilitateur**
Favorise la coopération et la résolution collective des problèmes.

🚀 **Leader**
Donne du sens et mobilise les équipes autour d'une vision commune.



Un manager performant ne choisit pas entre les résultats et les personnes. Il obtient les résultats grâce au développement des personnes.

SEANCE 4

Le leadership au service de la performance collective : une approche systémique



Le leadership agit sur un système complet

Le manager influence durablement la performance en combinant plusieurs leviers complémentaires.

Développer les compétences
- former ;
- accompagner ;
- transmettre les savoirs ;
- développer la polyvalence.

↓

Donner du sens
- expliquer les objectifs ;
- partager la vision ;
- relier le travail quotidien aux enjeux stratégiques.

↓

Favoriser l'engagement
- reconnaître les contributions ;
- responsabiliser ;
- encourager les initiatives ;
- instaurer la confiance.

↓

Développer la coopération
- faciliter les échanges ;
- décloisonner les services ;
- résoudre les conflits ;
- favoriser l'intelligence collective.

↓

Produire une performance durable
- qualité ;
- sécurité ;
- innovation ;
- satisfaction client ;
- amélioration continue.

Le leadership au service de la performance collective : une approche systémique

Le leadership ne constitue pas un levier supplémentaire du management. Il est le mécanisme qui relie les compétences, la culture, l'engagement et la performance dans une même dynamique de progrès.

Une logique de cercle vertueux

Leadership de qualité
↓
Compétences renforcées
↓
Engagement accru
↓
Meilleure coopération
↓
Performance durable
↓
Confiance renforcée
↓
Leadership encore plus crédible



SEANCE 4

Synthèse – Les fondamentaux du management et du leadership

Les 5 idées essentielles à retenir



2. Le leadership complète le management

Le leadership permet de :

- donner du sens ;
- mobiliser ;
- fédérer ;
- accompagner le changement.

➡ **L'autorité fait agir. Le leadership donne envie d'agir.**

1. Manager ne signifie pas uniquement diriger

Le manager :

- organise ;
- coordonne ;
- décide ;
- accompagne ;
- développe les personnes.

➡ **Le management est autant une responsabilité humaine qu'organisationnelle.**

5. La performance est une conséquence

Lorsque le management favorise :

- les compétences ;
- l'autonomie ;
- l'engagement ;
- la coopération,

la performance durable devient une conséquence naturelle.

➡ **Le manager crée les conditions de la réussite collective.**

4. La qualité des relations est déterminante

Le manager développe :

- la confiance ;
- l'écoute ;
- le feedback ;
- le recadrage ;
- la coopération.

➡ **Les comportements managériaux façonnent durablement la culture de l'équipe.**

3. Le manager adapte son style

Le management situationnel montre qu'il faut adapter son comportement :

- au niveau de compétence ;
- à l'autonomie ;
- à la motivation ;
- au contexte.

➡ **Le bon style est celui qui répond aux besoins de la situation.**

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

Synthèse – Les fondamentaux du management et du leadership

Le rôle d'un manager n'est pas d'obtenir des résultats "à tout prix". Il consiste à créer un environnement dans lequel les collaborateurs développent leurs compétences, prennent progressivement des responsabilités et contribuent durablement à la performance collective.

Les questions qu'un manager doit désormais se poser

Avant toute décision managériale :

✓ Le niveau d'autonomie du collaborateur est-il suffisant ?
✓ Mon style de management est-il adapté à cette situation ?
✓ Les faits sont-ils clairement établis avant mon jugement ?
✓ Mon feedback favorisera-t-il réellement la progression ?
✓ Cette décision renforcera-t-elle la confiance de l'équipe ?



Conclusion – Le manager de demain face aux nouveaux défis des organisations

Les organisations évoluent rapidement

Les managers doivent désormais accompagner :

- la digitalisation des processus ;
- l'intégration de l'intelligence artificielle ;
- les transformations des métiers ;
- l'évolution des attentes des collaborateurs ;
- les exigences croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale.



Les compétences clés du manager de demain

🎯 **Vision stratégique**
Comprendre les enjeux globaux de l'organisation.

👥 **Leadership humain**
Créer la confiance, donner du sens et mobiliser les équipes.

🌱 **Développement des compétences**
Faire progresser les collaborateurs et accompagner les transformations.

🤝 **Intelligence collective**
Développer la coopération entre les métiers, les générations et les partenaires.

📊 **Décision éclairée**
S'appuyer sur les données tout en conservant un regard critique et humain.

Conclusion – Le manager de demain face aux nouveaux défis des organisations

Le fil conducteur du module

Depuis le début de cette formation, nous avons construit progressivement une même logique :

Fonction RH
↓
Compétences
↓
Culture
↓
Engagement
↓
Leadership
↓
Performance durable



Le manager de demain ne sera plus évalué uniquement sur sa capacité à atteindre des objectifs. Il sera reconnu pour sa capacité à développer des équipes autonomes, apprenantes et capables de réussir collectivement dans un environnement en constante évolution.

Message clé – Le véritable rôle du manager

Les trois piliers du management durable

Piloter
- ✓ Donner une direction.
- ✓ Fixer des objectifs.
- ✓ Décider.
- ✓ Arbitrer.

Développer
- ✓ Former.
- ✓ Accompagner.
- ✓ Responsabiliser.
- ✓ Faire progresser.

Inspirer
- ✓ Donner du sens.
- ✓ Créer l'engagement.
- ✓ Fédérer les équipes.
- ✓ Incarner les valeurs.

Le manager n'est pas uniquement responsable des résultats

Il est également responsable de :
- développer les compétences ;
- accompagner les transformations ;
- créer un climat de confiance ;
- favoriser la coopération ;
- faire grandir les collaborateurs.



Message clé – Le véritable rôle du manager

« Le rôle d'un manager n'est pas de créer des collaborateurs dépendants de lui. Son rôle est de développer des femmes et des hommes capables de réussir sans lui. »

Le véritable indicateur d'un bon manager

Ce n'est pas uniquement :

- les résultats obtenus aujourd'hui,

mais également :

- la capacité de son équipe à réussir demain,
- à progresser,
- à devenir plus autonome,
- à relever de nouveaux défis.



Le management est une discipline profondément humaine. Les outils, les méthodes et les indicateurs sont indispensables, mais ils ne prennent tout leur sens que lorsqu'ils permettent aux collaborateurs de progresser, de coopérer et de construire ensemble une performance durable.