

# L'AUTONOMIE, PAS LE CHAOS

*Comment adapter son management aux enjeux  
d'aujourd'hui ?*

**Webinaire**

Maria TERNARD

# QUI SUIS-JE ?



**Maria TERNARD**

**Coach, formatrice, facilitatrice**

**[maria.ternard@good.com](mailto:maria.ternard@good.com)**



**<https://www.linkedin.com/in/maria-ternard/>**

**Qui êtes-vous ?**



# SONDAGE

- Manager ?
- Managé ?
- Les deux ?
- Aucun des deux ?

# QUESTIONS DE MANAGERS

Est-ce que manager me plaît vraiment ?

Comment manager mon équipe à distance ?

Comment motiver mes collaborateurs sur des tâches ingrates ?

Comment accompagner un management "à l'ancienne" à faire plus confiance à ses équipes ?

Lâcher prise vs arriver à tout suivre ?

Comment faire confiance à des personnes très autonomes ?

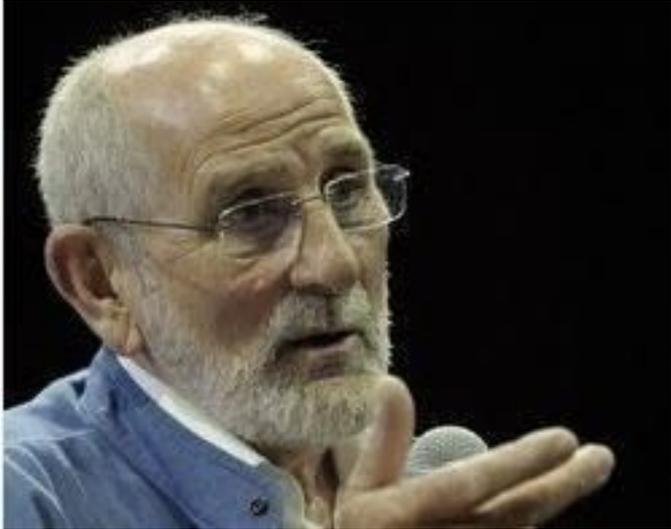
Comment développer l'autonomie tout en gardant la co-construction et le partage ?

Qui doit prendre la décision ?

**ET VOUS, QUELLE EST  
VOTRE QUESTION DU  
MOMENT ?**



# MON DÉCLIC



En 2014, suite à une conférence de Jean-François Zobrist\* :

« l'homme qui croît que l'homme est bon et que la confiance rapporte plus que le contrôle ».

\*Jean-François Zobrist est l'ancien dirigeant de Favi, entreprise industrielle de sous-traitance automobile. Favi est souvent citée comme une « entreprise libérée ».

# MON INTENTION AUJOURD'HUI...

- Comprendre pourquoi faire évoluer son management
- Mieux comprendre les nouveaux rôles du manager
- Repartir avec quelque chose à essayer
- Repartir avec éventuellement des pistes de réflexion à votre question du moment

**Un nouveau  
paradigme**



HIER



AUJOURD'HUI



**V**olatile  
**U**ncertain  
**C**omplex  
**A**mbiguous

"the new  
normal"

# QU'IMPLIQUE CE NOUVEAU PARADIGME ?

## Volatilité

Les situations peuvent évoluer de manière imprévisible et rapide.

## Incertitude

Absence d'information objective sur une situation donnée.

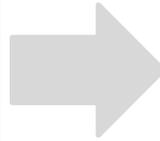
## Complexité

Le nombre d'interactions des composants d'un système est croissant et dynamique

## Ambiguïté

« C'est la résultante de l'inconnu et de l'inédit : n'ayant pas d'antécédents auxquels se référer, on ne sait pas relier les effets observés à des causes certaines » \*

\*Source: Christian Hohmann



- Le manager ne peut plus tout **contrôler**
- Il ne peut plus tout **savoir** et tout **anticiper**
- Il ne peut plus avoir **l'exhaustivité** de l'information
- Il ne peut plus tout **décider** sous peine de faire prendre des risques à son organisation.

# DÉVELOPPER L'AUTONOMIE RESPONSABLE



*Intelligence Collective*



**Vers l'autonomie  
responsable**



# SACHANT VOULANT POUVANT

L'autonomie augmente l'adaptabilité mais peut créer du risque.

Objectif : réduire le risque par **l'autonomie responsable**

SACHANT

Compétence

VOULANT

Motivation

POUVANT

Environnement  
information

Un collaborateur SVP peut prendre les bonnes décisions, en autonomie sur son périmètre.

# L'autonomie du collaborateur ne se décrète pas, elle se construit.



## 1. Relation

Le **un-à-un** construit la relation entre le manager et son collaborateur.



## 2. Exigence

Le **feedback** aligne petit à petit l'exigence du collaborateur sur celle du manager



## 3. Compétence

L'**écoute active** et le **questionnement** par son manager aident le collaborateur à trouver ses propres moyens de progresser



## 4. Délégation = Autonomie

La **délégation** au collaborateur permet à celui-ci de s'accomplir et libère le manager



**L'AUTONOMIE  
C'EST BIEN  
MAIS...**

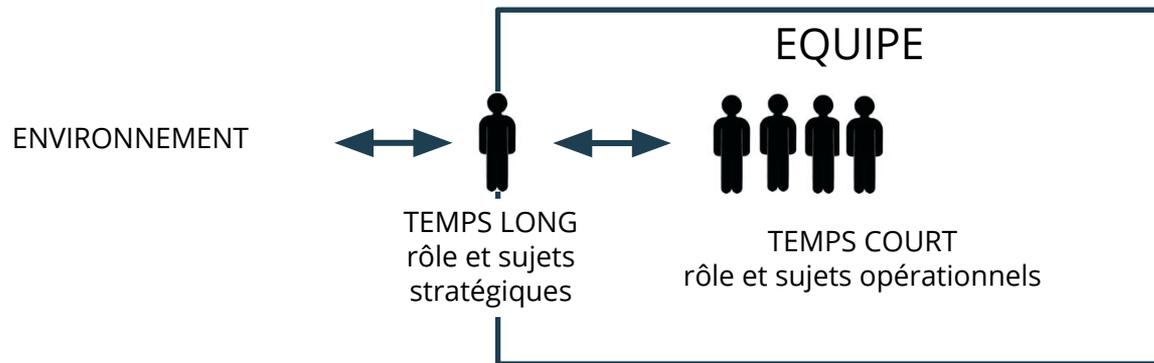


# Les sujets et les rôles du manager



# LE PÉRIMÈTRE DU MANAGER

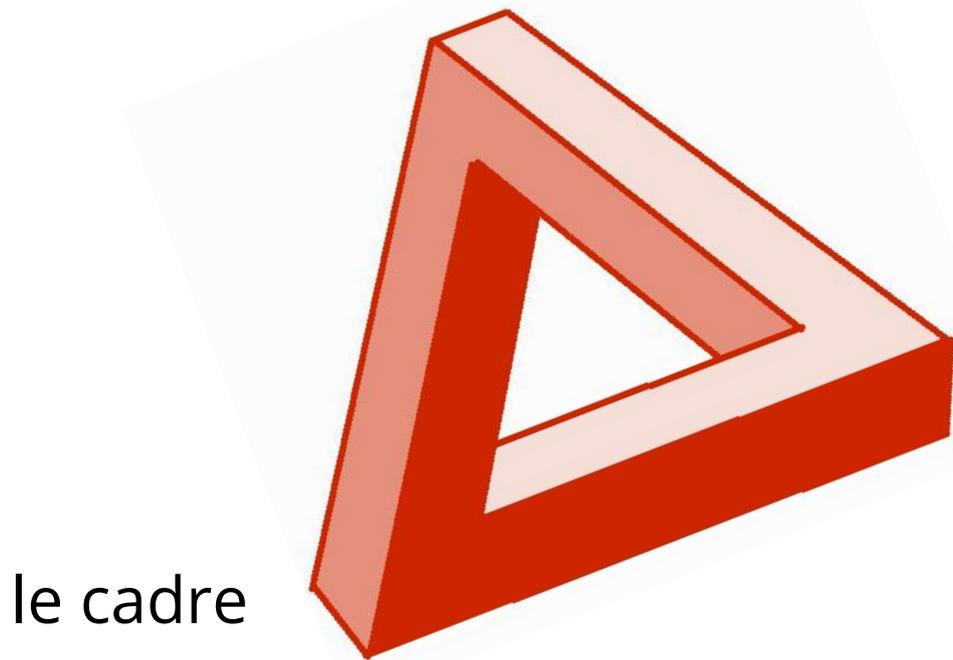
Ses actions concernent l'activité, les personnes et les ressources employées. Et s'inscrivent dans **différents temps**



***Le manager n'est plus chef de projet.***  
*Cela lui permet d'investir pleinement ses autres rôles de management.*

# LES 3 SUJETS DU MANAGERS

le sens

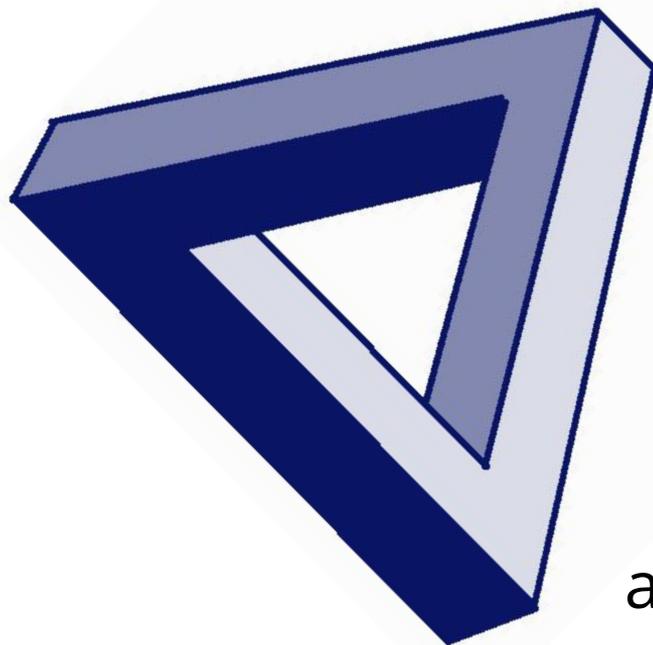


les relations

le cadre

# 3 MANIÈRES DE TRAITER CES SUJETS

soutien



cadrage

appropriation

# CADRAGE

- Expliquer les **enjeux, le sens, le cap**
- Fixer ce qui est impératif ou interdit
- Définir les **règles** non négociables et les **permissions**
- Installer un cadre de **relation** permettant la confiance.

**Posture : directif ou pédagogue**



# APPROPRIATION

Animer l'appropriation du cadre :

- Partage / enrichissement du **sens**
- Construction des **règles** de fonctionnement inter- et intra-équipe
- Développement d'une compétence d'**équipe** pour la résolution des problèmes

**Posture : animateur/facilitateur**



# SOUTIEN

- Entretenir la **motivation** et l'énergie
- Aider à **comprendre**, à apprendre, à progresser.
- Ôter les **obstacles**
- Créer des boucles de renforcement et **d'amélioration continue**

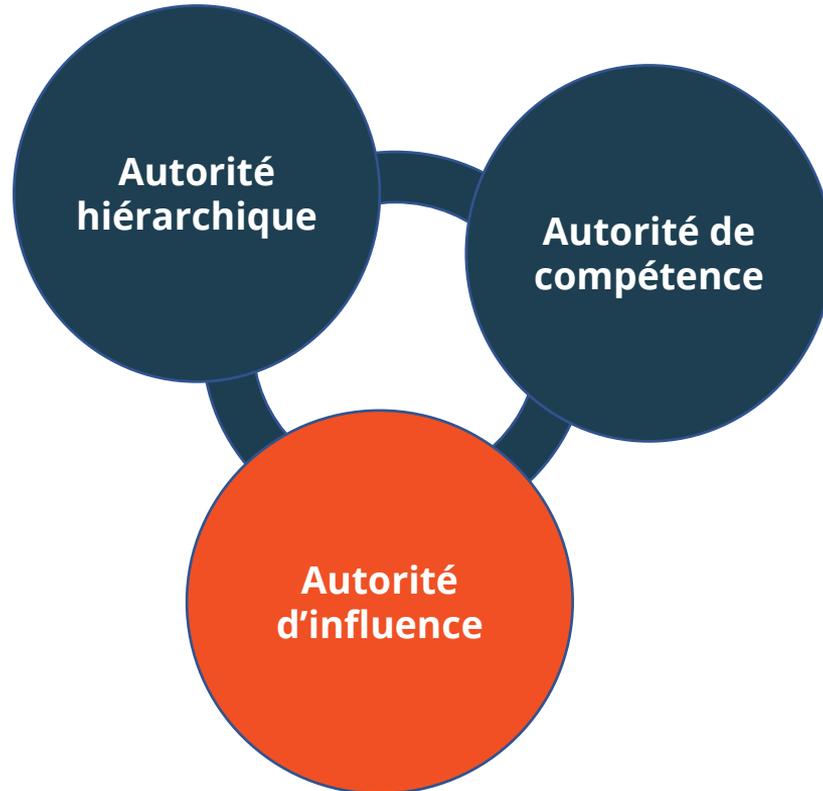
Posture : balayeur ou « coach »



# CHANGEMENT DE POSTURE



# FAIRE ÉVOLUER SON TYPE D'AUTORITÉ



# Récapitulons



**V**olatile  
**U**ncertain  
**C**omplex  
**A**mbiguous

"the new  
normal"

# SACHANT VOULANT POUVANT

L'autonomie augmente l'adaptabilité mais peut créer du risque.

Objectif : réduire le risque par **l'autonomie responsable**

SACHANT

Compétence

VOULANT

Motivation

POUVANT

Environnement  
information

Un collaborateur SVP peut prendre les bonnes décisions, en autonomie sur son périmètre.

# L'autonomie du collaborateur ne se décrète pas, elle se construit.



## 1. Relation

Le **un-à-un** construit la relation entre le manager et son collaborateur.



## 2. Exigence

Le **feedback** aligne petit à petit l'exigence du collaborateur sur celle du manager



## 3. Compétence

Le **coaching** par son manager aide le collaborateur à trouver ses propres moyens de progresser



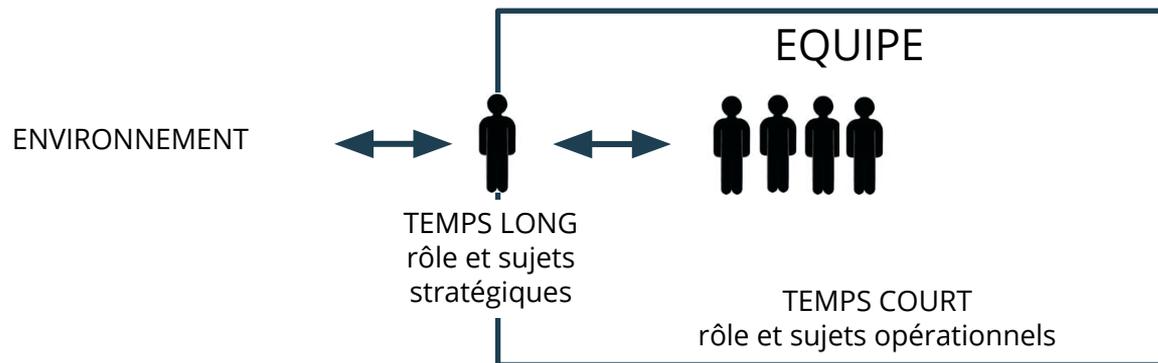
## 4. Délégation = Autonomie

La **délégation** au collaborateur permet à celui-ci de s'accomplir et libère le manager



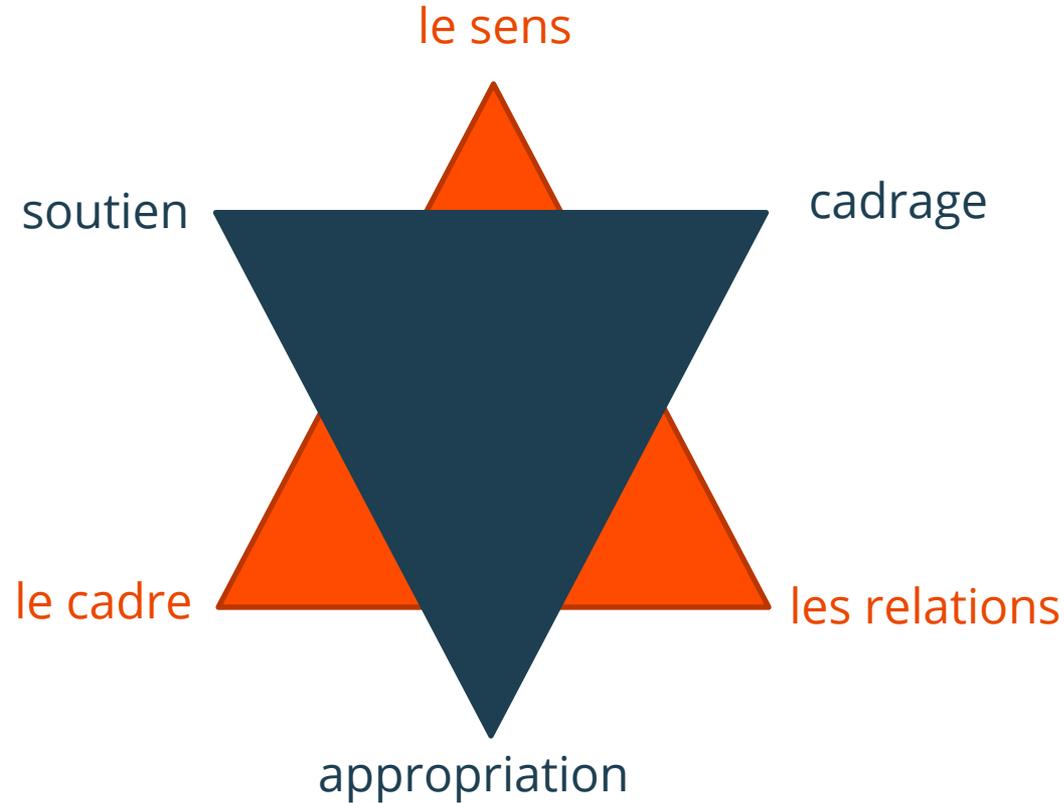
# LE PÉRIMÈTRE DU MANAGER

Le Manager est la **frontière** entre l'équipe et le reste de l'entreprise.  
Ses actions concernent **trois sujets** : l'activité, les personnes et les ressources employées. Et s'inscrivent dans **différents temps**



***Le manager n'est plus chef de projet.***  
*Cela lui permet d'investir pleinement ses autres rôles de management.*

# LE CADRE D'INTERVENTION



# LES RÔLES DU MANAGER

- ✓ Stratège
- ✓ Leader
- ✓ Porte-parole
- ✓ Pédagogue
- ✓ Agent de liaison
- ✓ Coach
- ~~Chef de projet opérationnel~~



## LA CITATION

« Le manager crée les conditions de l'**autocontrôle** : il donne des **protections** et des **permissions** qui permettent aux énergies de se libérer et aux acteurs de se **responsabiliser**. »

Vincent Lehnardt

**Premiers petits pas  
de manager "agile"**



# LES ENTRETIENS 1TO1

## L'outil clé du management par la confiance

- Entretien en tête-à-tête
- Un espace de parole libre, sans jugement
- Ce que ce n'est pas : une réunion sur des points opérationnels.



30 MINUTES



CHAQUE SEMAINE



EN TÊTE-À-TÊTE



AVEC DES NOTES

Comment ça va ?

J'ai envie de...

En quoi puis-je t'aider ?

Ce sujet m'empêche d'avancer sur ...

Qu'as-tu retenu de notre atelier jeudi ??

Je ne vois pas pourquoi nous devons...

# LE FEEDBACK

1. Valider l'accord de la personne pour recevoir ce feedback.

2. Remettez en contexte

3. Listez vos observations

4. Exprimez vos ressentis et clarifiez l'impact pour vous.

5. Expliquez votre demande

6. Faites des suggestions



« When we can no longer  
change a situation, we are  
challenged to change  
ourselves. »

L'impossibilité de changer une situation nous  
met au défi de changer nous-mêmes

Viktor Frankl (1905 - 1997)

# BOUCLE DE FEEDBACK

- Avez-vous compris pourquoi faire évoluer votre management ?
- Avez-vous mieux compris les nouveaux rôles du manager ?
- Repartez-vous avec quelque chose à essayer ?
- Repartez-vous avec des pistes de réflexion à votre question du moment ?

**QUESTIONS**



MERCI 😊

[maria.ternard@good.com](mailto:maria.ternard@good.com)

GOOD  
The logo for 'GOOD' features the word in a white, sans-serif font. Below the letters, a red curved line forms a smile, starting under the 'O's and ending under the 'D'.