MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT,
DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT DURABLE

En Lignes, la lettre du CEDIP*

N° 75
Mars 2017

Fiche En Lignes

✓ Intergénérationnel et travail

Du côté du CMVRH
- Journées partenariales----------p. 1

Info GRH
- Pratiques managériales innovantes p. 2
- Comment éviter la pensée de groupe ? p. 3
- Au sujet du « Lean » p. 4

Sélection d'articles ---------- p. 4

Du côté du CMVRH

Journées partenariales du CVRH d'Aix : « Une marque déposée »

Entretien avec M. Jean-Paul Marx,
Directeur du Centre de Valorisation des Ressources Humaines d'Aix-en-Provence

D'où est venue l'idée de ces journées ?

D'un constat simple fait dans de nombreuses actions de formation : mettre ensemble un maximum de partenaires, concernés par une politique publique, semblait bénéfique à la construction des partenariats et à une application concertée des politiques.

Mais ces actions ne touchaient que quelques personnes. Il nous a paru important d'élargir le public.

Depuis leur création, est-ce que ces journées ont évolué ?

Quant au sens à donner, non ! Nous avons toujours la volonté de fédérer les différents partenaires autour d'un thème, chacun apportant son expertise et son public.

L'évolution concerne plutôt le choix du thème, que nous faisions la plupart du temps en tenant compte de l'actualité.
Nous souhaitons aujourd'hui que le thème soit porté par une maîtrise d'ouvrage extérieure au CVRH, afin qu'il colle davantage aux préoccupations des services opérationnels et de leurs partenaires.

Quelles sont les difficultés dans la mise en œuvre de ces journées ?

Le plus difficile est de trouver une thématique présentant un réel intérêt partagé et un maître d'ouvrage porteur de celle-ci. Les autres difficultés sont celles relatives à toute conduite de projet.

Quels sont les bénéfices pour le CVRH ?

Se mettre en relation avec de nombreux et variés partenaires permet de :

- mieux comprendre leur point de vue et ouvrir notre esprit ;
- se faire connaître et repérer des intervenants potentiels sur divers sujets.

Assurer la mise en œuvre de ces journées, amène aussi à :

- développer notre professionnalisation en matière de conduite de projet, de logistique et de capitalisation, notamment ;
- sortir du travail quotidien pour les agents, ce qui constitue une source de motivation ;
- valoriser le travail et les personnes impliquées par la réussite de ces journées.

C'est ici sur le site intranet du CVRH

** Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)*

INFO GRH

Pratiques managériales innovantes

Cet article propose une synthèse d'une chronique de Francis Boyer sur le Journal du Net, intitulée : Les pratiques managériales les plus innovantes du monde

Innover est difficile. Cela demande un changement de posture, de regard, d'environnement.

En management, l'innovation est rare. On remarque peu d'évolution ou de réflexion autour des modèles, toujours intégrés comme tels.

En effet, l'innovation managériale se heurte à 4 difficultés majeures

- l'incapacité à remettre en cause les dogmes
- la peur de perdre le contrôle et de faire des erreurs
- l'importance de la pression sociale sur le sujet
- la difficulté de penser autrement

Les innovations actuelles viennent principalement des entreprises.

Ce sont des innovations de rupture.

Qu'est ce qui permet la mise en place de pratiques managériales innovantes ?

- Quels sont les leviers de rupture ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour réinventer son management ?
- Quel est le rôle du DRH ?

Les leviers de rupture

Le tour du monde des nouvelles pratiques managériales montre que celles-ci s'appuient sur plusieurs leviers de manière différente.

Mais elles ont un point commun : la conciliation de l'épanouissement et de la performance.

Ces leviers sont :

La confiance : difficile à mettre en place et à perdre, elle s'appuie sur la fiabilité et la transparence des informations, la possibilité d'exprimer les doutes, la cohérence entre actes et propos.

L'engagement et la responsabilisation : créer les conditions nécessaires pour que les salariés soient impliqués dans la définition de leurs objectifs. Il faut permettre le « droit à l'erreur » pour encourager une culture d'initiative.

Le plaisir au travail **:** il s'agit d'une co-responsabilité entre l'employeur et le salarié, le plaisir au travail dépendant de la convivialité et de la bonne ambiance, du contenu des activités et des responsabilités données.

L'agilité : réussir à se libérer des anciennes méthodes de management, trop procédurales et trop rigides, afin de libérer la créativité, de redonner du sens en se concentrant sur les résultats.

La collaboration : sortir des structures hiérarchiques pour mobiliser l'intelligence collective, le partage de connaissances et les échanges.

La créativité : permettre au plus grand nombre de proposer des idées, dans un cadre le plus souple possible.

Les conditions nécessaires pour réinventer son management

Il est important de ne pas se laisser envahir par des peurs ou des croyances liées à tout exercice du changement.

Un changement voulu, réel et sincère: le changement managérial doit être une conviction et non un effet de mode.

Une communication ouverte et transparente sur les intentions : pour favoriser le changement culturel induit, impliquer le personnel et limiter les réactions négatives.

Les problèmes transformés en opportunités grâce à l'expression de ceux-ci avec un accompagnement bienveillant des managers.

L'intelligence collective mobilisée : en favorisant l'émergence et la valorisation des idées.

Instauration de communautés permettant le décloisonnement et la mobilisation de collaborateurs volontaires.

Le rôle du DRH

L'évolution vers des pratiques managériales plus innovantes, hors des cadres habituels, est un changement important dans une structure.
Le DRH sera chargé de créer l'environnement favorable à ce changement culturel, gérer les oppositions, permettre la création d'idées, accompagner les équipes et les managers dans leurs nouvelles postures.

Comment éviter la pensée de groupe ?

La pensée de groupe* est un piège dans la prise de décision. Elle représente un mécanisme dysfonctionnel de la dynamique des groupes.

Pourquoi ? Parce qu'elle consiste à vouloir à tout prix aboutir à un consensus qui, in fine, ne satisfait personne, et parce que l'accord du groupe prévaut sur la pertinence de la décision.

Souvent associée à l'escalade de l'engagement, elle empêche une équipe de tout remettre à plat et de recommencer le processus décisionnel.

Dans des cas extrêmes, elle peut même conduire à des décisions totalement irrationnelles.

Le paradoxe d'Abilène traduit ce consensus :

Par une journée étouffante, sur proposition de l'un d'eux, quatre membres d'une famille se rendent en voiture à Abilène.

Le voyage est long et la chaleur insupportable dans la voiture non climatisée.

À Abilène, le repas est médiocre, le cadre décevant. Le chemin du retour est aussi pénible que celui de l'aller. Chacun arrive exténué.

À l'arrivée, les membres de la famille se rendent comptent qu'aucun d'eux n'avait envie d'aller dans cette ville du Texas.

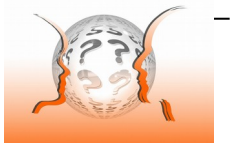
Mais chacun a pensé que les autres, n'ayant pas formulé d'opposition, approuvaient la proposition, et n'a pas souhaité aller à l'encontre de l'approbation supposée.

Ce paradoxe, exposé par Jerry Harvey, sociologue, démontre qu'un consensus peut s'établir au sein d'un groupe alors que personne n'est d'accord sur la proposition initiale.

Chacun conforme son opinion à ce qu'il croit être consensuel.

Le pire est qu'une telle situation, conduit souvent inexorablement à de la frustration, à de la démotivation et au conflit que chacun souhaitait éviter.

Quelles sont les principales causes ?



- Le désir des participants de se plaire mutuellement, de rester unis et de développer la cohésion de groupe.
- L'évitement de la dissension, de la confrontation et d'un possible conflit qui pourrait faire éclater le groupe.
- La peur d'être jugé, d'être le « mouton noir » et d'être mis à l'écart du groupe. La pression de conformité peut conduire à de l'auto-censure.
- L'incapacité à exprimer une position différente de celle de l'idée dominante.
- La crainte d'être mal apprécié par une hiérarchie directive.
- L'exclusion de systèmes de référence autres que celui du groupe.
- La certitude de la toute puissance du groupe.
- Le rejet de données extérieures tardives susceptibles de remettre en cause les éléments initiaux.
- ...

Comment limiter ce mécanisme dysfonctionnel ?

- En proposant à un membre du groupe d'endosser le rôle d'« avocat du diable » pour interroger la « pensée unique », le chapeau noir des chapeaux de Bono (cf. fiche En Lignes n°71).
- En imaginant un ou des scénario(s) alternatif(s) et en étant en capacité de les défendre.
- En favorisant et en acceptant les idées dissonantes, divergentes comme autant d'enrichissements de la réflexion.
- En mettant à disposition des mécanismes anonymes d'expression : boîte à idées, vote à bulletin secret…
- En faisant travailler plusieurs groupes ou sous-groupes sur des problèmes similaires.
- En faisant se prononcer chacun, de façon explicite, sur l'option privilégiée pour éviter un consensus mou insatisfaisant pour chacun.
- En se laissant du temps pour prendre la décision.
- …

!!! À voir ou à revoir, l'article :

« Comment éviter les décisions absurdes ? »

En lignes n°61

**La pensée de groupe : ce concept a été mis en évidence, dans les années 70, par Irving JANIS (1918-1990), chercheur en psychologie de l'Université de Yale, après avoir analysé certains fiascos politiques retentissants comme celui du débarquement de la baie des cochons. On parle souvent « d'effet Janis » pour indiquer la pensée de groupe.*

Au sujet du « Lean »

Dans sa lettre d'information de mars 2017, l'INRS* propose un ZOOM SUR **Lean et santé au travail**, en présentant dans le modèle *Lean* ce qui peut être :

« Une opportunité pour la prévention ».

« ... parfois associé à une image négative de dégradation des conditions de travail, il peut aussi se présenter comme une opportunité pour prévenir les risques professionnels ... »

Pour compléter la réflexion, plusieurs ressources sont accessibles depuis cette publication, par exemple : Un dossier sur le « Lean management »

* INRS = Institut National de Recherche et de Sécurité

Sélection d'articles publiés sur le site du CEDIP

Depuis le précédent numéro (n°74)

Professionnalisation

L'apport du numérique pour faciliter les grands groupes
Précautions et préconisations pour l'animation d'un grand groupe

Au sujet des bonnes pratiques en formation
"L'étude et l'analyse de bonnes pratiques pédagogiques de l'enseignement professionnel a débuté par une réflexion sur la notion de "bonne pratique", son l'histoire et son emploi en matière de pédagogie."

Les 10 tendances de la formation en 2017
En 2017, une formation plus mobile, interconnectée, efficace, personnelle…

L'apprentissage hybride
Pourquoi et comment intégrer l'apprentissage hybride dans un programme de formation

C'est quoi les vraies difficultés dans l'animation d'un groupe ?
Réponses à 5 questions sur les difficultés rencontrées

Management et organisation

Managez en mode "Lab"
Les grands principes de management et d'organisation de ces espaces inspirants

10 questions sur le télétravail
Une approche collective et organisationnelle du télétravail

Deux guides pour les cadres de la fonction publique
- Un guide sur les dispositifs d'accompagnement du manager
- Un guide sur le rôle et les pratiques de l'encadrante et de l'encadrant

Favoriser l'intelligence collective
Mettre en place les conditions nécessaires au développement de l'intelligence collective

Manager pour la première fois
Pistes de réflexions et conseils

Comité de pilotage

Directrice de la publication
Pascale Delibes
Rédacteur en chef
Guy Panisse
Autres membres
Valérie Debat
Sophie Mettetal
Gina Milliet
Henri Carlin
Antoine Subra

CMVRH - CEDIP
520, allée Henri II de Montmorency
Montpellier

Tél. 04 34 46 64 01
Fax.04 34 46 64 09

Contact :
enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr

Sites web :
En Lignes sur intranet :
http://competences-formation.metier.i2

En Lignes sur internet :
http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/