Comment et pourquoi être innovant dans son management?

Intermédia. Jouars-Pontchartrain 25 Avril 2025

ANNE BORAUD

Conservatrice en chef des Bibliothèques en disponibilité Doctorante en Sciences de Gestion



CHRISTELLE PETIT

Conservatrice en chef des Bibliothèques

Responsable du département de la Documentation régionale et du dépôt légal, Bibliothèque Municipale de Lyon

Tour d'inclusion

Quels sont les 2-3 verbes clés qui définissent...
ANIMER une EQUIPE ?



Le changement

Le changement... Une rupture « entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». (AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage, 2ème éd., Paris, Dunod, 2010, p.9

L'innovation... Elle peut être « de rupture » quand elle crée un service, une pratique qui n'existait pas avant. Elle peut être « incrémentale » qui consiste à améliorer l'existant sans sortir du cadre dominant.



Exemples vécus

1. La prise de tête avec les 6 plannings du département!



Etat initial

- Inégale répartition des activités au sein de l'équipe
- Pas de conscience collective sur certaines tâches
- Difficile gestion des plannings

Etat souhaité

- Faciliter l'organisation des plannings
- Remettre du collectif grâce à 2 activités : renseignement /ouverture de la salle au public

Bilan

- Le + facile : la participation de tous au renseignement
- Le + difficile :
 l'organisation du rangement

1. Ce que l'exemple de Christelle nous inspire...



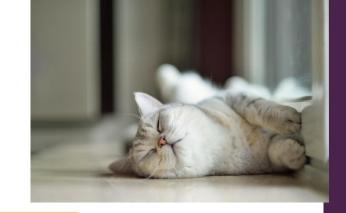
- Former et se former
- ✓ Apprendre entre pairs : travailler en binôme Compétence
- ✓ Tracer les acquis (procédures,...)
- Rester dans une démarche d'amélioration continue



- ✓ Travailler ensemble : tout le monde participe, est solidaire,
- Donner du sens : fédérer autour d'une identité commune,
- Construire une vision commune : avoir des objectifs d'équipe,
- Produire de la reconnaissance

Exemples vécus

2. On ne peut même plus dormir en réunion!



Etat initial

- Des réunions de direction descendantes
- Timing non tenu
- Participants

 passifs quand
 il ne s'agit pas
 de leurs
 dossiers
- Grosse charge de travail pour le manager qui doit tout faire

Etat souhaité

- Des réunions co-construites
- Horaire tenu
- Des participants impliqués grâce à une répartition des rôles

Bilan

- Le + facile : trouver des outils et former les collègues
- Le + difficile :
 changer les
 habitudes
 pour
 contribuer à
 l'ordre du jour,
 tenir un rôle
 en réunion

2. Ce que l'exemple de Anne inspire...



- Un animateur
- ✓ Un maître du temps/poussedécision
- ✓ Un scribe
- ✓ L'arbitrage du responsable : le seul rôle qui ne se délègue pas

Des rôles répartis et tournants à chaque réunion Un ordre du jour proposé par les participants en amont

Un ordre du jour validé en début de séance

Un compte-rendu rédigé au fil de la séance et validé à la fin



La réunion déléguée

2. Et une variante utilisée par Anne et Christelle...



tableau

Adaptée pour diffuser et/ou
échanger des informations
pratiques, factuelles

Une réunion
brève : 30 mn

Vient qui veut, qui
est disponible

Un compte-rendu
rédigé en direct :
notes prises à la
volée sur un

La réunion-flash

Exemples vécus

3. Pratiquer une gymnastique quotidienne



Etat initial

- Un collègue dynamique qu'on perçoit passionné et compétent...
- On lui fait confiance, on délègue.
- Mais il s'éparpille et ne tient pas les délais, n'est pas efficace.
- Frustration, déception, certains se plaignent.

Etat souhaité

- Aider ce collègue à mieux exploiter son potentiel :
- L'aider à mieux tenir les délais
- L'aider à mieux s'organiser
- Faire en sorte qu'il gagne en crédibilité et en confiance

Bilan

- Le + facile: Rien!
- Le + difficile : renoncer à l'idée qu'on s'est faite de la personne !
- Renoncer à nos attentes sur ce qu'elle devrait faire dans sa fonction
- Savoir qu'on est dans l'essai/l'erreur, qu'on peut se tromper.

3. Ce que l'exemple de Christelle inspire...





Le « management situationnel » (Hersey et Blanchard) = il n'y a pas de bon ou mauvais style de management en soi, seulement « des registres où on se sent à l'aise ou non » et « une finesse dans l'adaptation au contexte et aux personnes avec lesquelles on travaille ».



Accompagner une personne/équipe consiste à passer sans arrêt d'un style à l'autre en essayant de le faire à le plus à propos possible.

Pause 10 mn



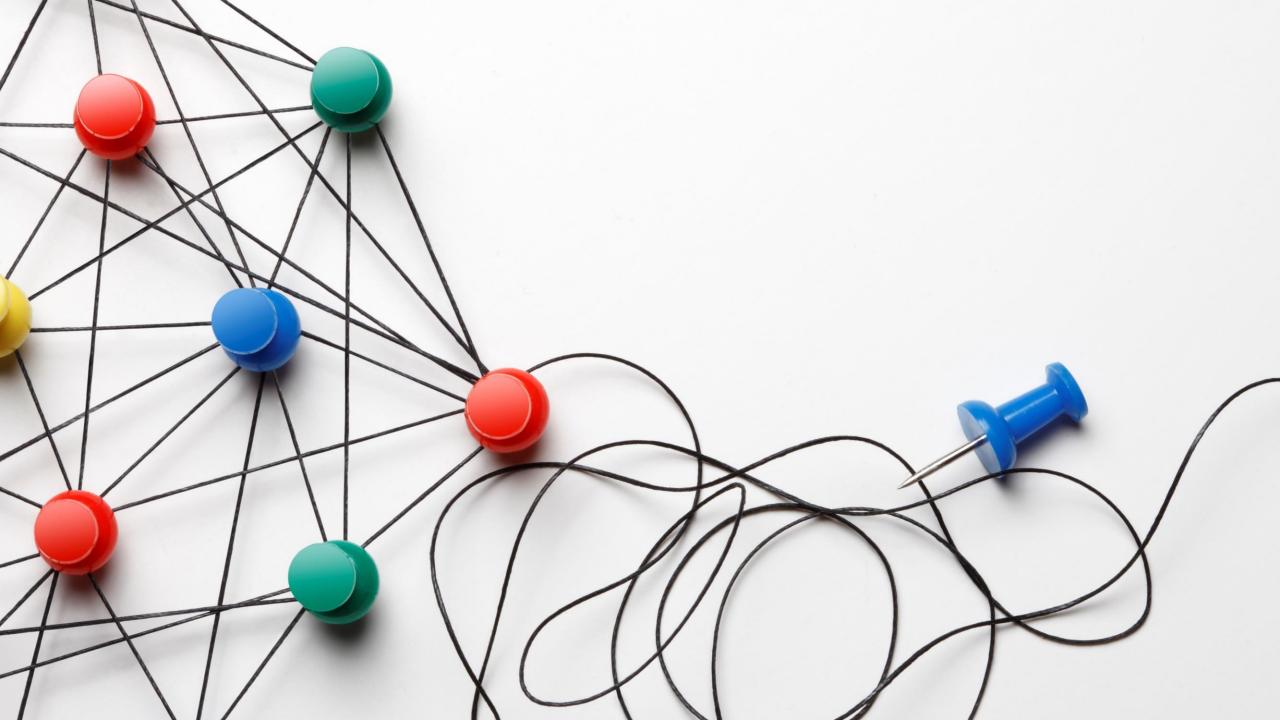
Comment manager les compétences collectives ?

Regardez ces 3 images défiler, que disent-elles de ce qu'est un collectif ?

Laquelle vous inspire le plus ?









Comment manager les compétences collectives ?

Regardez ces 3 autres images, que disent-elles de différent ?

Laquelle vous inspire le plus ?







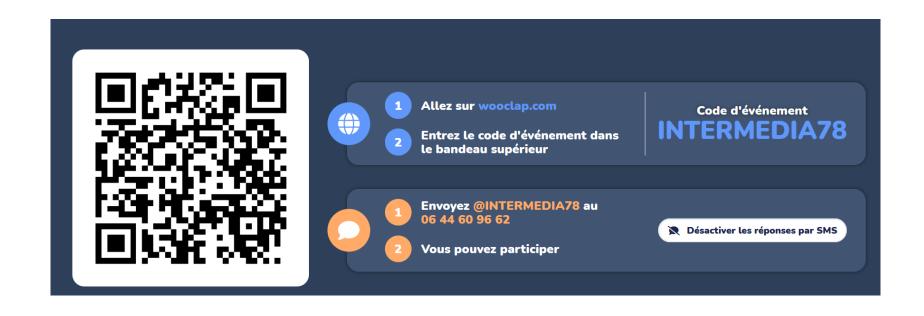


Comment manager les compétences collectives ? suite

Regardez toute la galerie et échangez par groupe de 3 avec les personnes autour de vous

Quels sont les facteurs de cohésion d'un collectif?





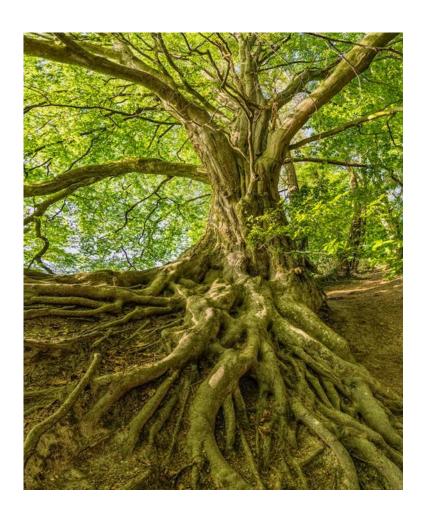
Comment manager les compétences collectives ?

Synthèse

Ressorts de la dynamique collective

Les 4 piliers qui forment une équipe :

- Partager l'information
- Décider ensemble
- Coopérer
- Entretenir de bonnes relations



Le Tout est plus que la somme des parties

« la compétence collective apparaît comme la capacité d'un groupe à travailler ensemble vers un objectif commun ; elle aboutit à la création d'un résultat collectif, résultat qui n'aurait pas pu être obtenu autrement et par un seul individu, en raison de sa complexité». Ruuska et Teigland (2004, p. 324)



Avez-vous des exemples de situation où les compétences individuelles étaient bien là, mais où pour autant le groupe n'a pas atteint le résultat escompté ?

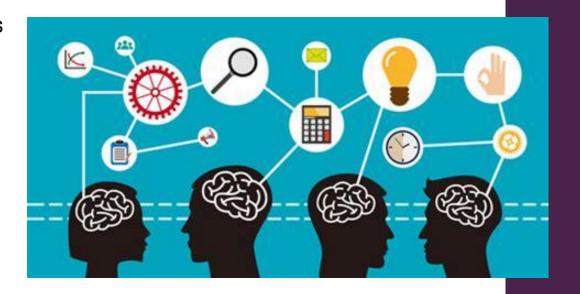
Deux familles de compétences collectives... avez-vous des exemples?

Domaine interpersonnel, tourné relations

Le « faire ensemble » = Les teamwork skills, cad les aptitudes tournées vers les relations interpersonnelles

Domaine pratique, tourné tâches

Le « faire mieux » = Les taskwork skills, cad les aptitudes tournées vers la réalisation de tâches



Les 2 concourent à la performance collective

Et que peut faire le manager pour développer les compétences collectives ?

A droite de la salle

A gauche de la salle

Des exemples de situation où le collectif s'est encore plus fragmenté depuis le Covid





✓ -



5 mn

Des exemples de situation qui révélaient déjà des freins au développement du collectif avant le Covid (structures des organisations, GRH, etc.)

- ✓ -
- \checkmark
- ✓ -

Les difficultés du manager pour développer les compétences collectives

Face à un environnement incertain, volatile

Augmentation du télétravail > développement massif du travail hybride

Pour 4 managers sur 10, le travail hybride a complexifié leurs postures de manager. 36% ont changé leurs pratiques (enquête secteur privé, Malakoff Humanis, 2022).

Fragmentation du travail > mobilité accrue, attentes générationnelles différentes, perte d'attrait de la FP



Face à des pratiques GRH très individualisées

Recrutement / Evaluation > entretien professionnel / Référentiels de compétences individuelles (RIME, Bibliofil, CNFPT,..)

Et que peut faire le manager pour développer les compétences collectives ?

2 formes de développement des compétences collectives

(Krohmer, 2005)

Forme instituée

Les compétences collectives se développent grâce à l'organisation et à l'action intentionnelle du manager

Forme émergente

Les compétences collectives se développent grâce à l'auto-régulation et aux initiatives prises par les membres de l'équipe

Les rôles possibles du manager pour développer les compétences collectives

Forme instituée

Les compétences collectives se développent grâce à l'organisation et à l'action intentionnelle du manager

Forme émergente

Les compétences collectives se développent grâce à l'auto-régulation et aux initiatives prises par les membres de l'équipe

Définir et « habiter » l'organisation (organigramme, fiches de poste,...)
Structurer les interactions (moments individuels, moments collectifs)

Rester souple à l'intérieur du cadre de l'organisation
Déléguer, laisser de l'initiative
Accorder de la place aux temps informels





Oui, travailler ensemble, c'est :

- Bon pour le moral et la motivation
- Source d'efficacité

Oui, le manager joue un rôle central pour animer une équipe :

- Ce rôle dépend du type de compétences qu'il veut mobiliser au sein de son équipe

Dans tous les cas, il aura à :

- Parler en équipe de ce qui fait l'équipe : les ressorts de sa cohésion, de sa dynamique, de son identité.
- Clarifier les fonctionnements collectifs sans les considérer comme acquis : par exemple, se mettre d'accord sur le processus de décision adopté dans telle situation, se mettre d'accord sur la manière de mener une réunion.
- Evaluer régulièrement la dynamique de groupe : comment on coopère, comment on communique, quels canaux on utilise, etc.

Pause déjeuner Rdv 13h45



Et pour finir...

Les 3 A...

Ce que vous avez Aimé / ou pas

Ce que vous avez Appris / ou pas

Ce que vous comptez Appliquer, réutiliser / ou pas



Merci de votre confiance anne.boraud@hotmail.com cpetit@bm-lyon.fr

Anne BORAUD (Entrepreneure Indépendante, EI)

