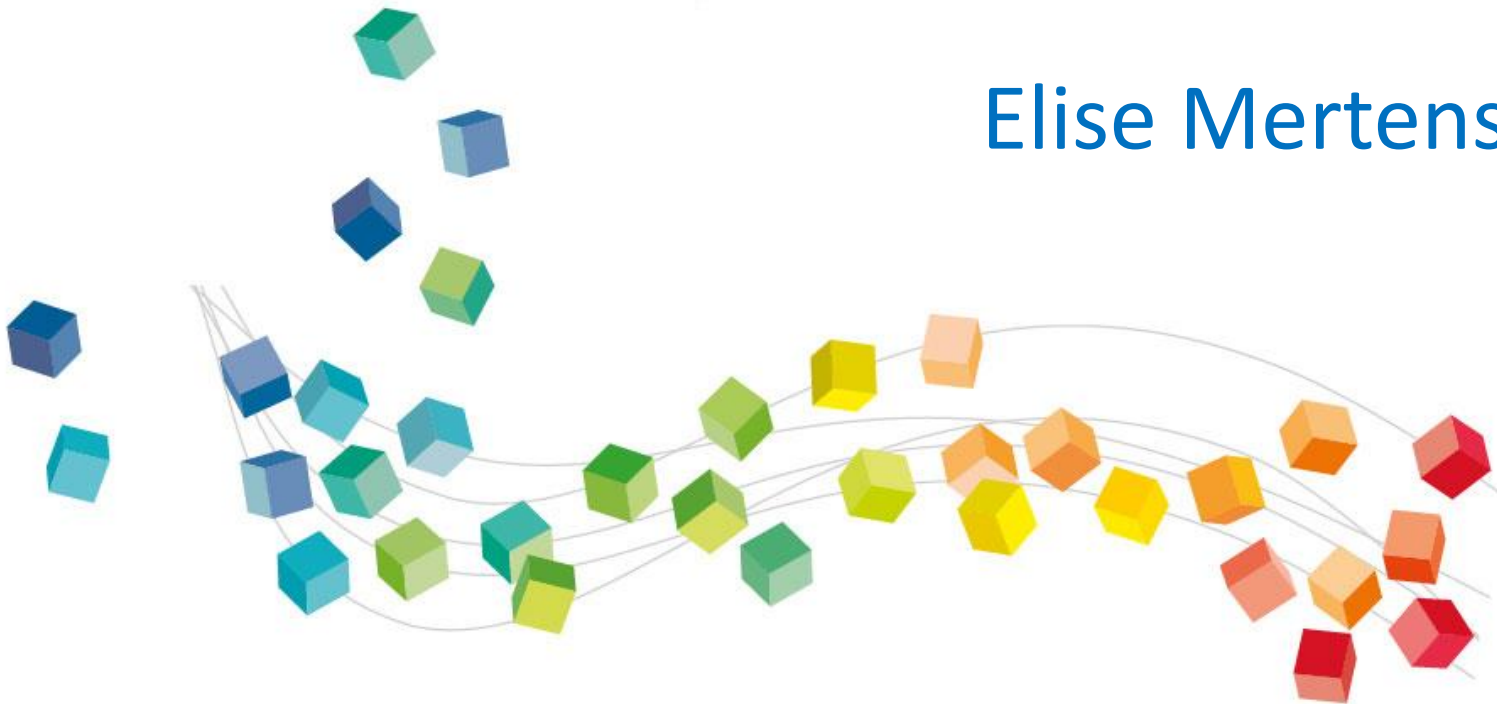


BABA - La boîte à outils du manager

Elise Mertens

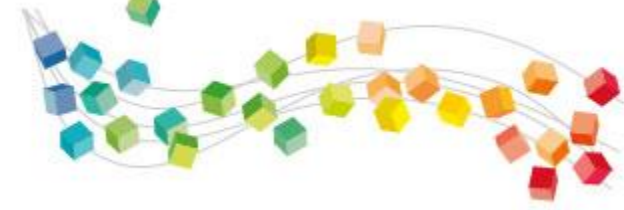


Objectifs d'apprentissage

- Mieux comprendre en quoi consiste le métier de « manager »
- Développer ses compétences en termes de délégation
- Comprendre et améliorer sa relation aux autres, en particulier à ses N-1
- Savoir comment recadrer, quand nécessaire, une personne dont le comportement sur le lieu de travail n'est pas adéquat
- Mettre en œuvre une dynamique positive et en renforcer l'implication de chacun
- Identifier ses atouts, prendre confiance dans son rôle, et identifier ses points de vigilance

Agenda des 5 jours

- Le **métier de manager**, ses 3 casquettes et 5 fonctions de base
- La **délégation responsabilisante** : pour quoi et comment ?
- L'**assertivité de management** : comment prendre ma juste place de manager
- Le **feedback constructif**, tant positif que négatif grâce à l'outil DESC
- Le **leadership situationnel d'Hersey Blanchard** : comment adapter mon management lors de chaque délégation
- Les **moments-clés du manager** : les one-to-one, les réunions d'équipe, les entretiens d'évaluation, les mises au vert, etc.
- Quelques ingrédients pour nourrir **une dynamique positive dans l'équipe**
- **Jeux de rôle** pour mettre en pratique directement et apprendre en expérimentant
- **Auto-réflexion** : mes qualités et talents sur lesquels m'appuyer / mes points de vigilance et d'apprentissage



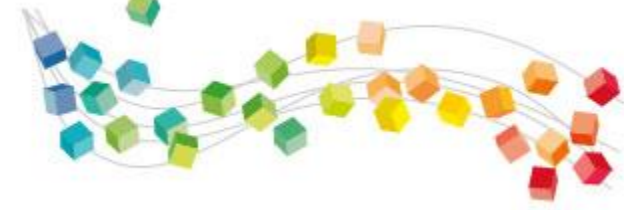
Auto-réflexion



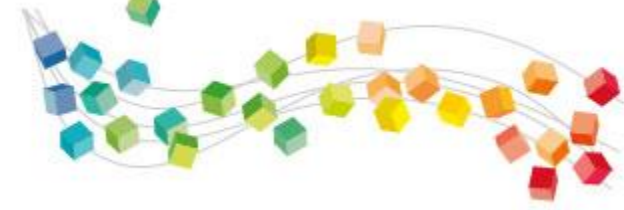
Ce que je fais
déjà qui
fonctionne...

Ce que je
voudrais arrêter
de faire...

Ce que je
voudrais
développer...



BIEN COMPRENDRE LE METIER DE MANAGER

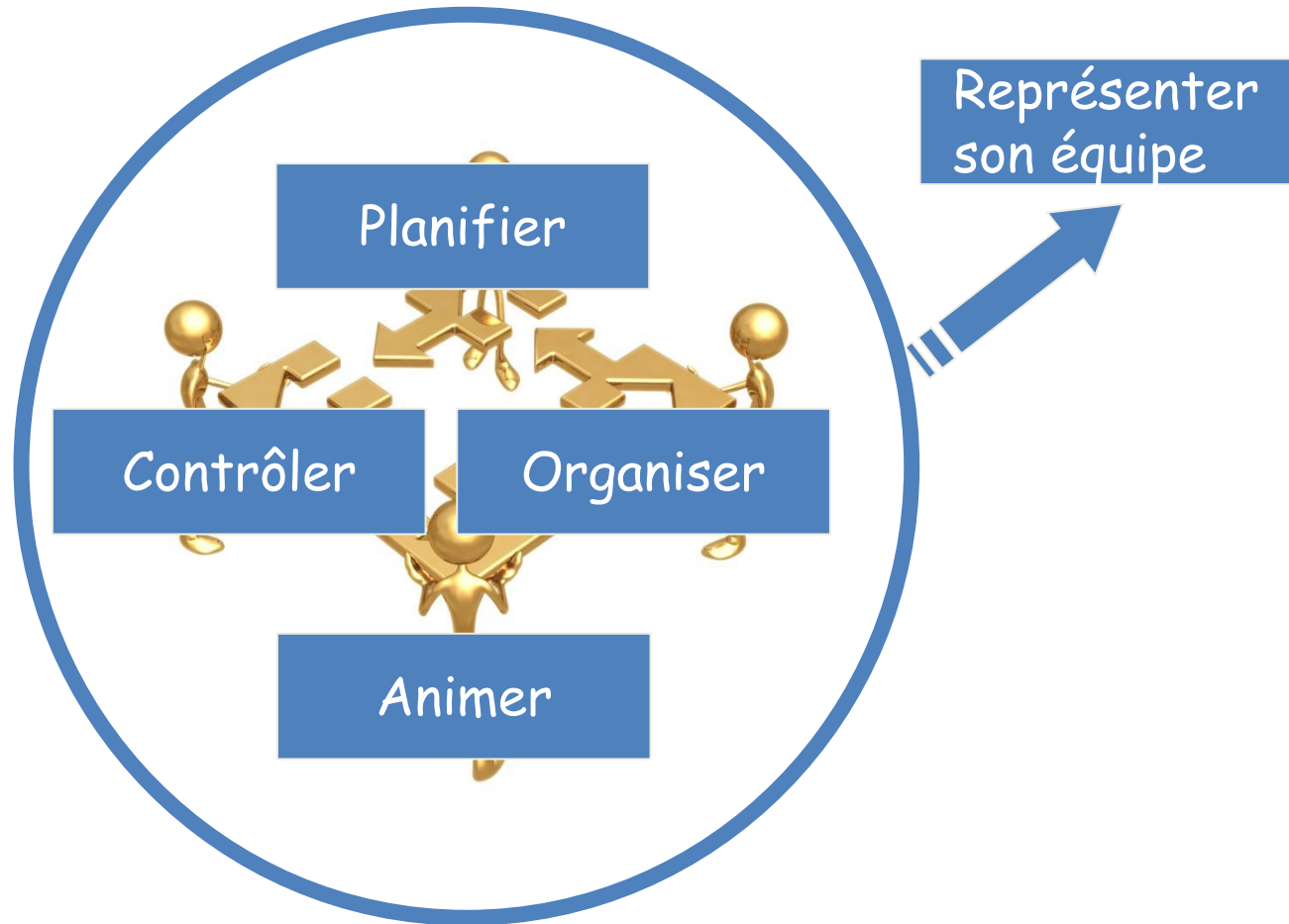


Postulat de départ

- Un manager performant, c'est...
- ...un manager qui a une équipe performante !



Les fonctions de base du manager



Les fonctions de base du manager

PLANIFIER

- Planifier signifie déterminer à l'avance ce qui doit être fait, c-à-d développer une stratégie, analyser la situation et anticiper, fixer des objectifs, développer des plans d'actions, etc.

ORGANISER

- Organiser signifie tout mettre en place pour que les résultats attendus puissent être concrétisés. Il s'agit de voir qui fait quoi et comment, avec quels outils, quelles méthodes de travail, par ex. en élaborant des définitions de fonctions et procédures de travail.

ANIMER

- Animer signifie orchestrer les équipes afin d'atteindre les résultats visés et de satisfaire le client. Il s'agit de faire preuve de leadership, écouter, motiver, anticiper et régler les conflits, former et faire évoluer, recruter, évaluer, récompenser et sanctionner, etc.

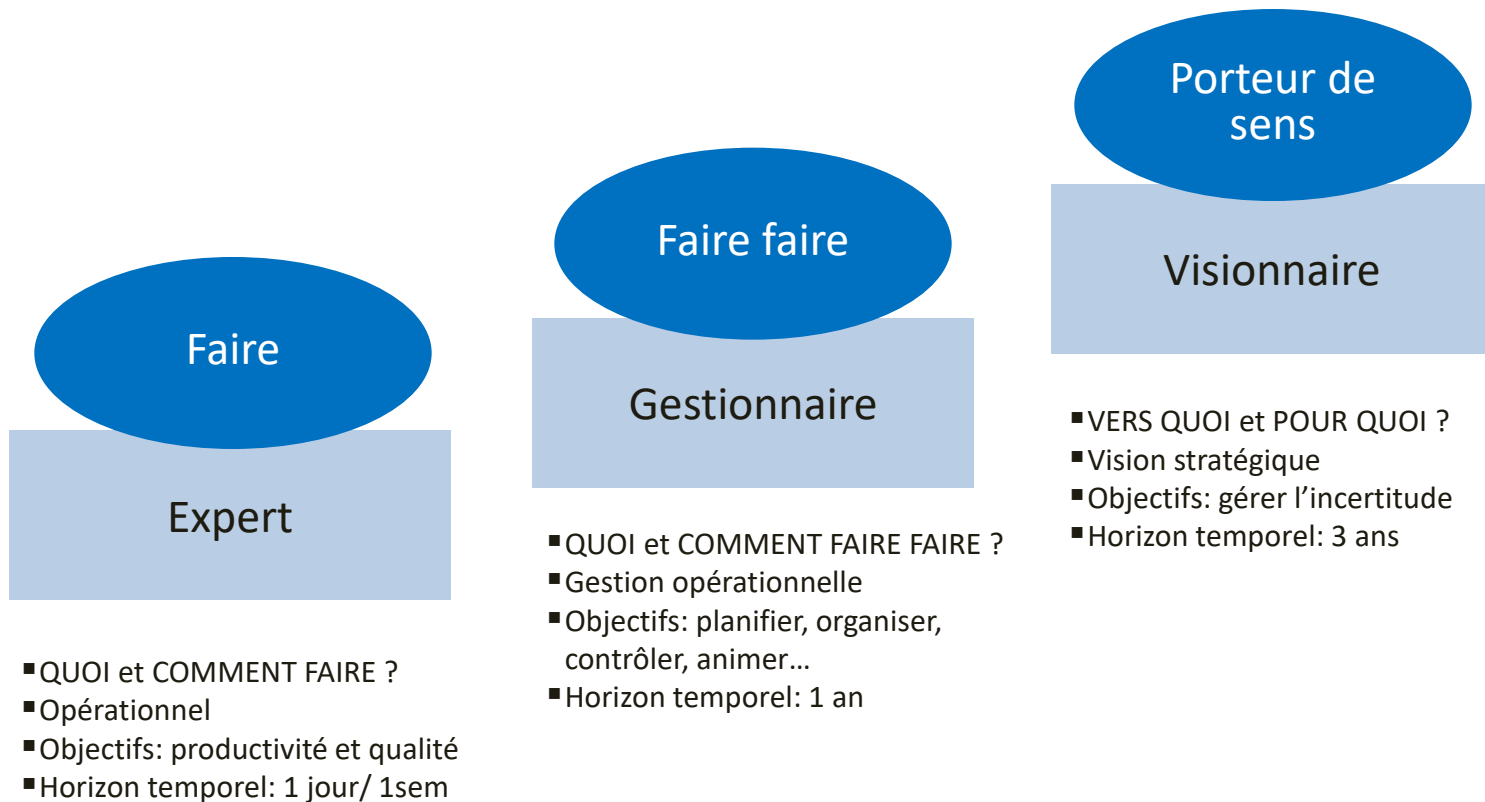
CONTROLER

- Contrôler signifie vérifier l'atteinte des objectifs fixés. Il s'agit de développer des indicateurs de performance, faire le suivi des indicateurs, prendre si nécessaire des actions correctrices, donner aux employés du feedback sur le travail accompli, etc.

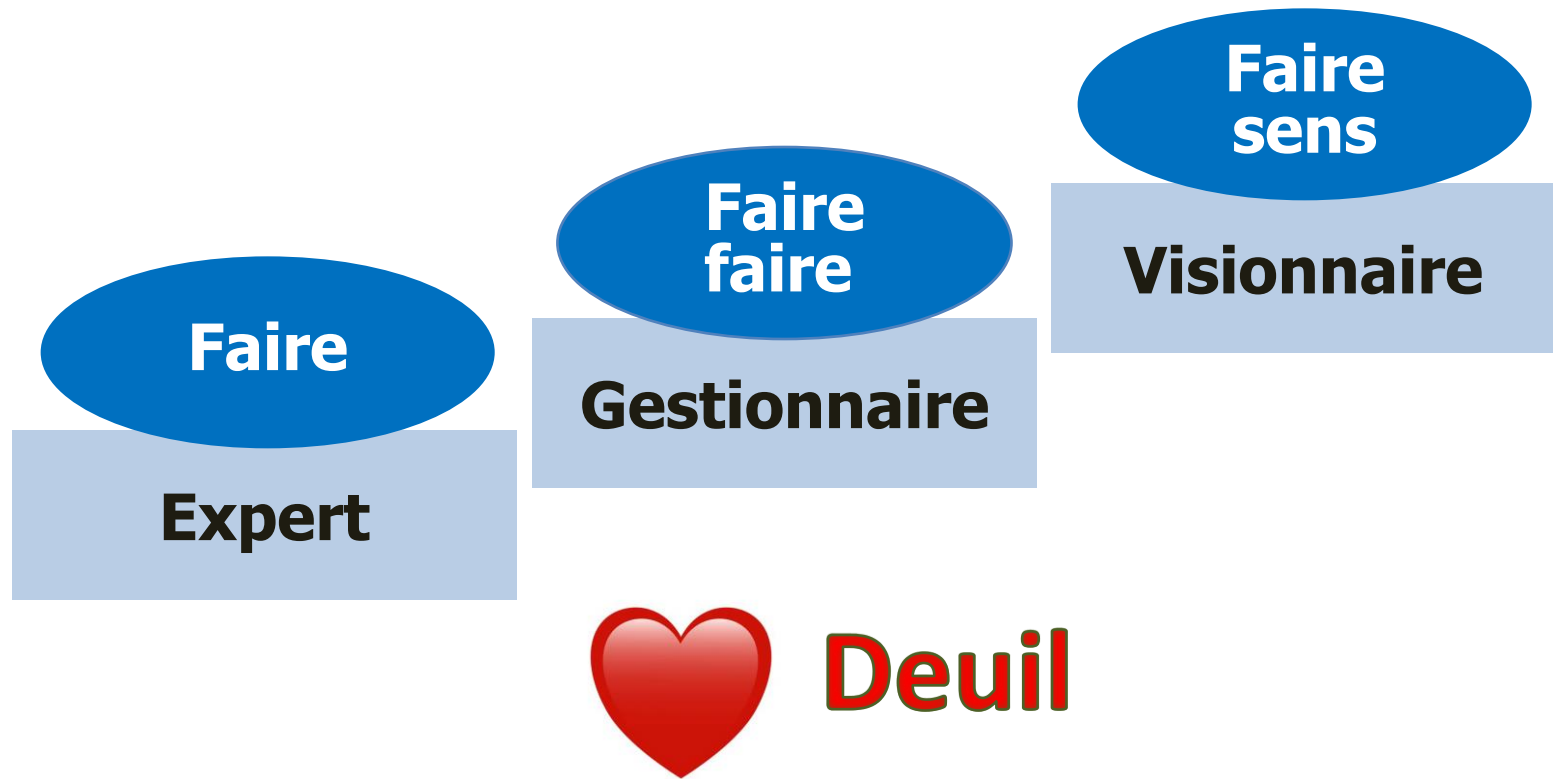
REPRESENTER SON EQUIPE

- Faire le lien signifie assurer la coordination de son équipe avec les autres équipes. Il s'agit d'assurer la communication ascendante vers leur supérieur hiérarchique, descendante vers les agents de ses services, latérale vers leurs homologues, ainsi que toute communication vers l'extérieur.

Les 3 casquettes d'un manager



Les casquettes du manager



- Le **management** c'est :
 - Prévoir, planifier, budgéter
 - Organiser
 - Contrôler et résoudre les problèmes
- Le **leadership**, c'est :
 - Indiquer la direction
 - Motiver et inspirer



Source: John Kotter, Leading Change

La manager performant

Le manager performant qui jongle harmonieusement avec trois casquettes :

- Expert
- Manager / Gestionnaire
- Leader / Visionnaire

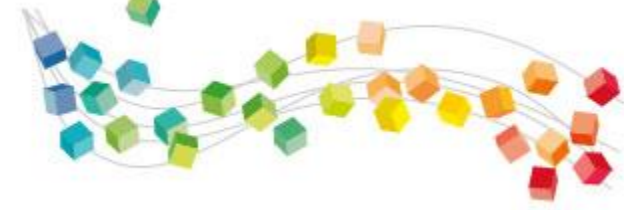
Réflexion individuelle

Comment distribuez-vous votre temps entre ces 3 casquettes ?		
Faire	Faire faire	Faire sens
Selon vous, quelle serait la distribution de votre temps optimale ?		
Faire	Faire faire	Faire sens
Quelles actions devez-vous mener pour atteindre cette répartition optimale ?		

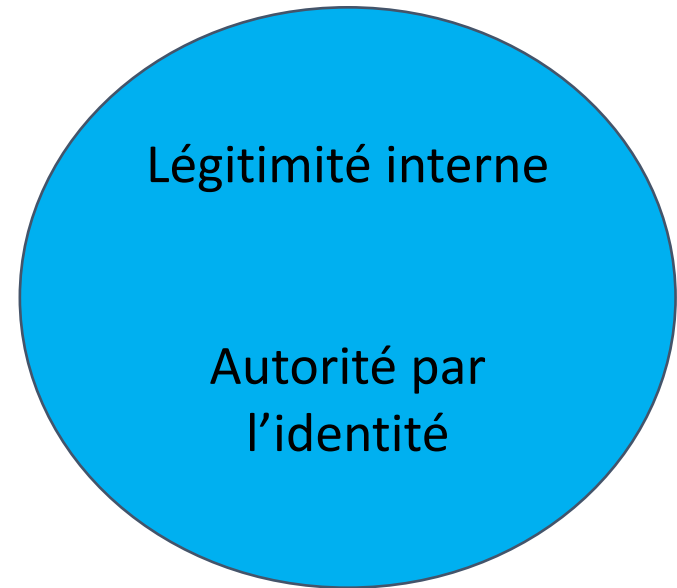
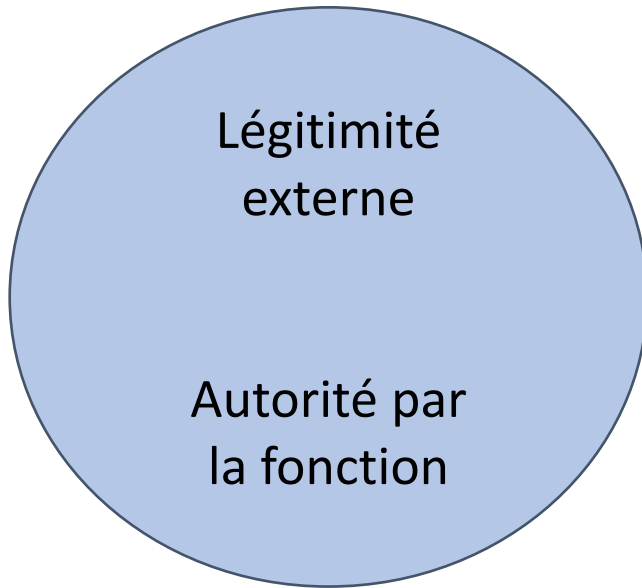
Le manager, porteur de sens

Être le décideur et non la victime impuissante

1. Apporter du sens
2. Souligner la cohérence
3. Mettre de l'énergie pour mobiliser les acteurs de changement, notamment via le feedback positif
4. Garantir le bon fonctionnement opérationnel

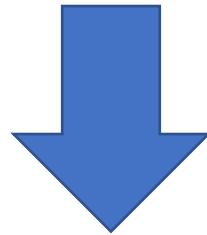


QU'EST-CE QUE LA LÉGITIMITE DANS UNE FONCTION?



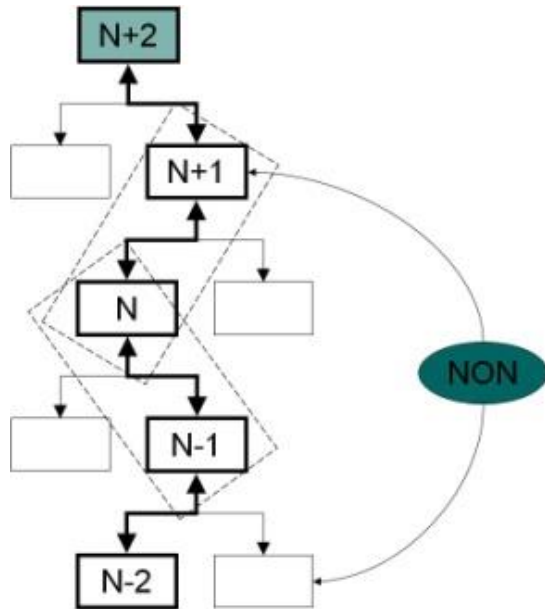
Légitimité externe - Autorité par la fonction

- Attribuée par l'organisation
- Détermine la ligne hiérarchique
- Fixe les limites, principes, objectifs, références



- Rôle institué par la hiérarchie
- Organigramme clair, officiel et communiqué

La délégation respecte la ligne hiérarchique



Le manager, un ascenseur qui monte et qui descend



L'ascenseur descend

- Décisions / objectifs stratégiques
- Du sens
- Des moyens /budgets

L'ascenseur remonte

- Résultats
- Réussites
- Demandes pour solutionner les problèmes
- Besoins

Légitimité interne - Autorité par l'identité

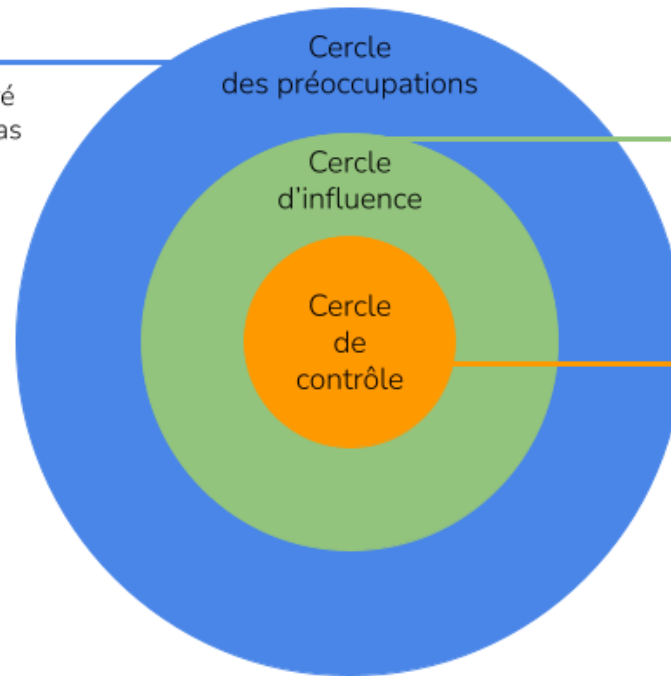
- Par ses actes
- Prendre ses responsabilités : agir, se positionner
- Être cohérent : entre ses paroles & ses actes – Le Clignotant
- Être impliqué, être soi-même motivé
- S'ouvrir à l'autre et tenir compte de ses besoins (empathie, écoute, compréhension) ➔ Leadership partagé
- Faire le lien entre l'organisation, les collaborateurs et l'environnement – « Porteur de Sens », le rôle de l'Ascenseur

Un leadership accepté

- Les collaborateurs acceptent le leadership lorsque, de par son attitude, le responsable démontre qu'il tient compte autant que possible de leurs besoins c.à.d. de leurs
 - Problèmes
 - Attentes
 - Idées
 - Souhaits

Investir son énergie dans les zones de contrôles et d'influence

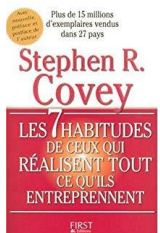
ça ne vous plaît pas mais malgré tous vos efforts, vous n'aurez pas d'impact : c'est hors de portée !
complainte - compétition - comparaison - critique

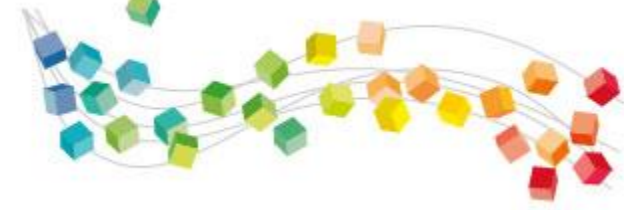


Votre action peut influencer même si cela demandera plus de temps et d'effort que pour l'action directe :
centrage - conscience
-compréhension - courage

Il est en votre pouvoir d'agir directement pour améliorer les choses

50





LA DELEGATION RESPONSABILISANTE

Qu'est-ce que « déléguer »?



C'est faire faire une tâche à une personne de son équipe

Round robin brainstorming

Que faire pour mal déléguer ? Quelles seraient les pires délégation ?

Qu'est-ce qui peut empêcher un manager de déléguer ?

Quels sont les avantages?

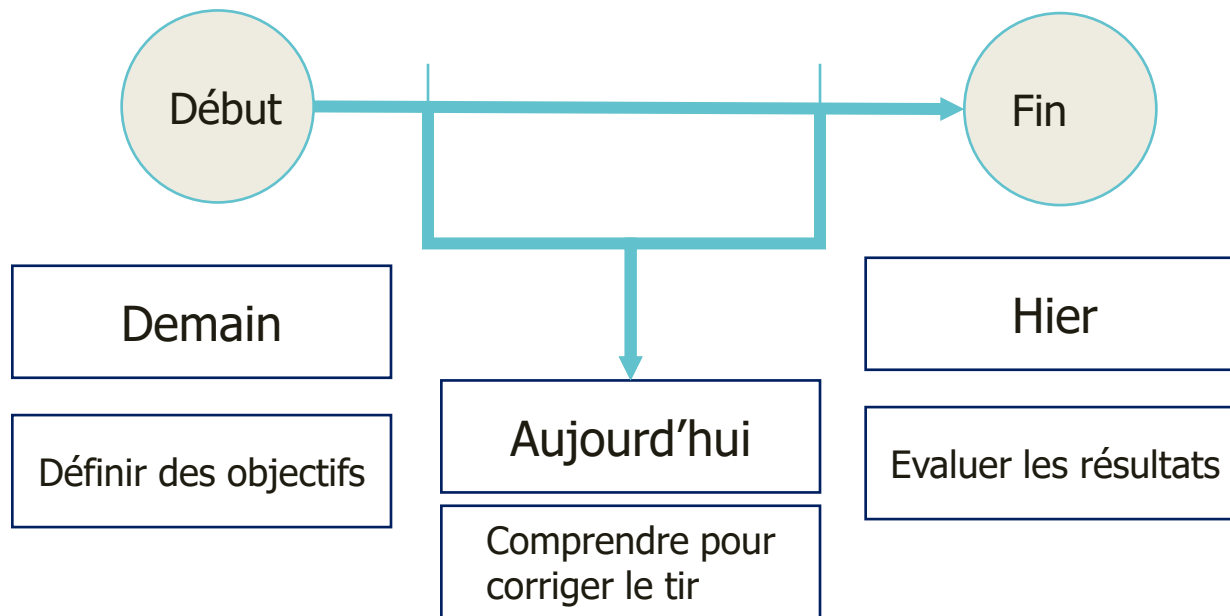
Les deux sortes de délégation

Délégation de fonction

Délégation de mission

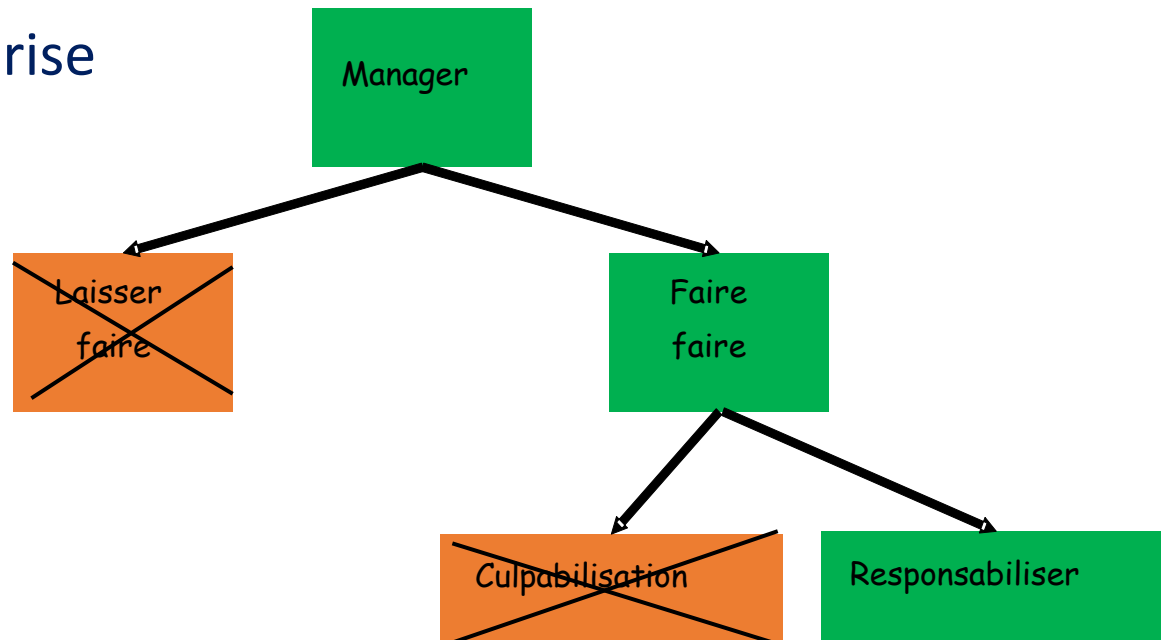
La délégation responsabilisante

C'est le respect d'un processus qui se caractérise par 3 phases-clés

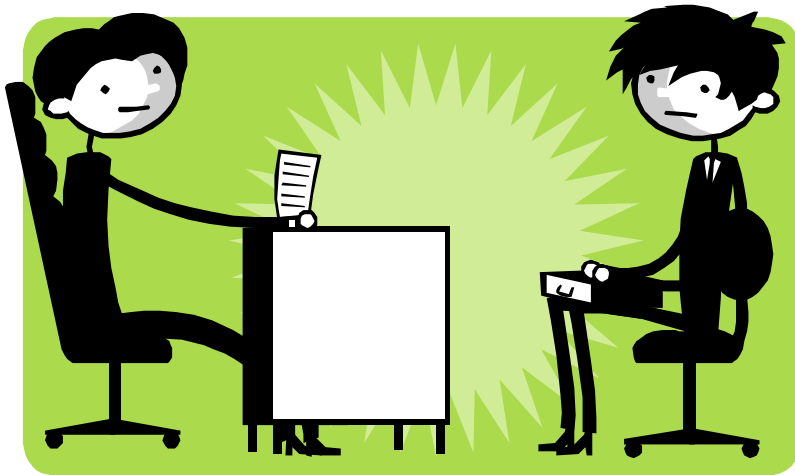
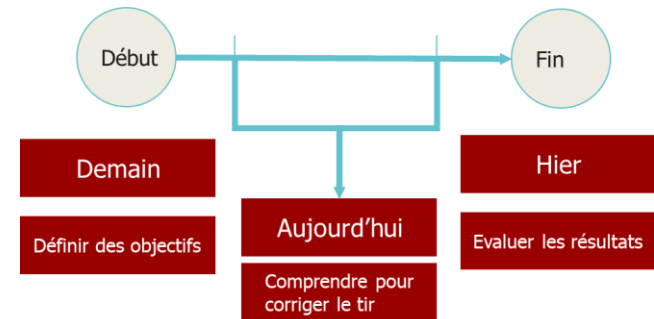


Les 3 conditions de réussite d'une délégation

- **Confiance** - Laquelle est liée à la compétence et l'implication
- **Contrôle** - C'est un droit et un devoir
- **Deuil** – Savoir lâcher prise

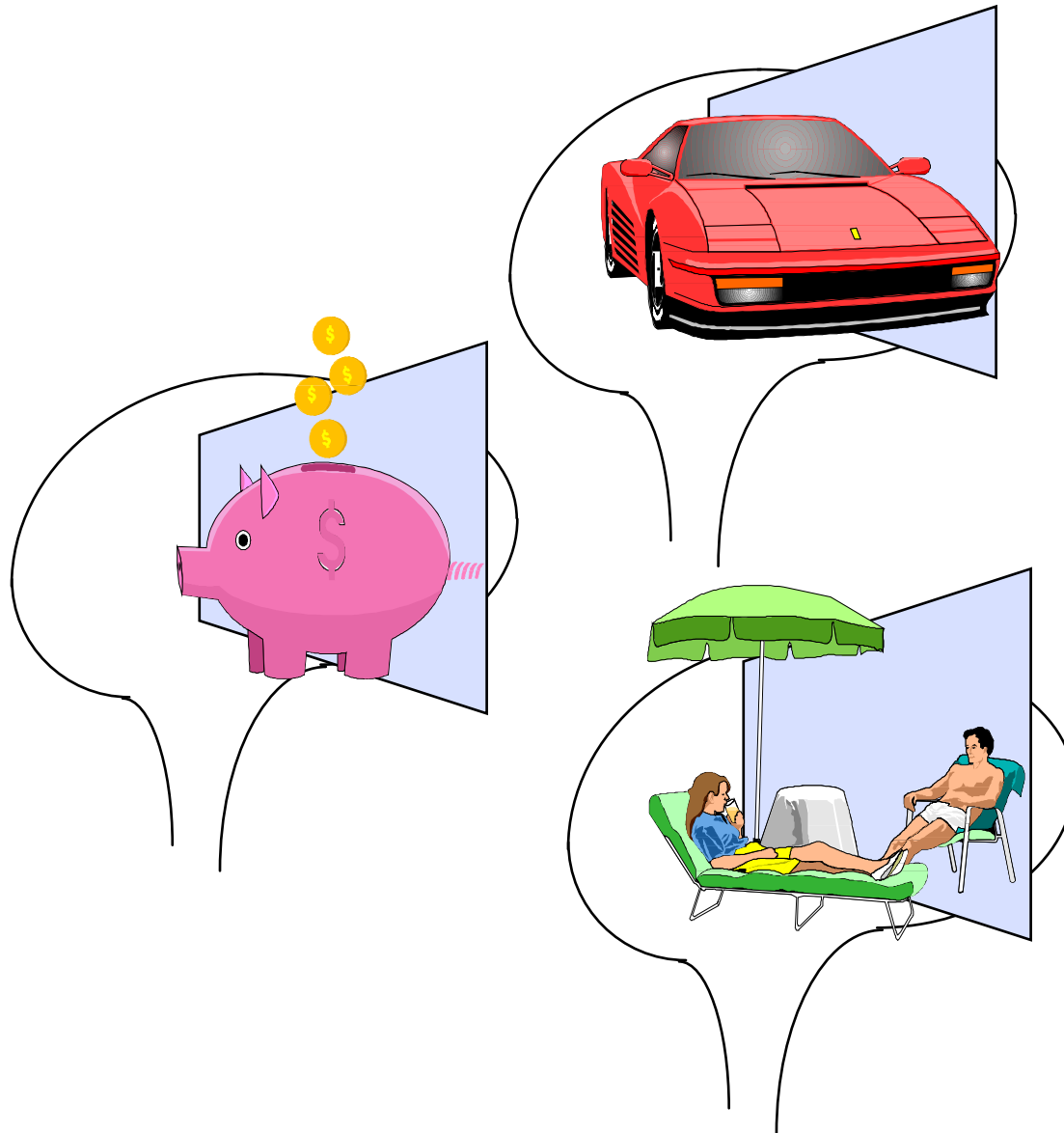


Réussir les entretiens de délégation



- Entretiens de lancement
- Entretiens de suivi
- Entretiens de bilan

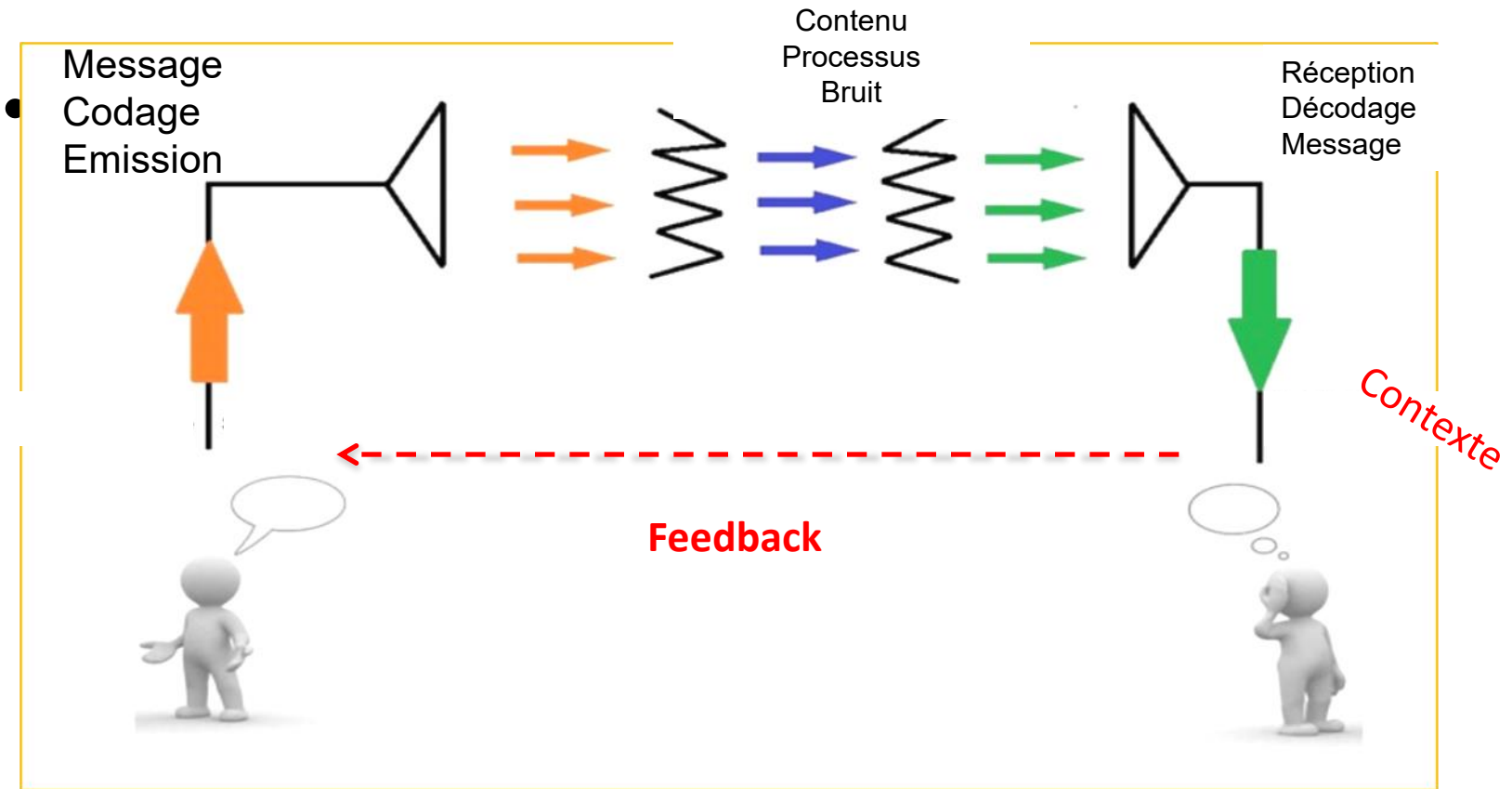
Le cadre de référence



**Paul a gagné
au Lotto**



La boucle de communication



Fixation d'objectifs SMART pour un bon départ

Début

Définir des
objectifs

S
M
A
R
T

SPECIFIQUE

formulé de façon précise et claire

MESURABLE

en termes de quantité et/ou qualité, ou vérifiable

ACCEPTÉ

par le collaborateur

REALISABLE

réaliste, acceptable, applicable

TIMING

avec des échéances précises à CT-MT-LT

C'est un objectif de résultat !

L'entretien de lancement de délégation



Entretiens de lancement

- Entretiens de suivi
- Entretiens de bilan

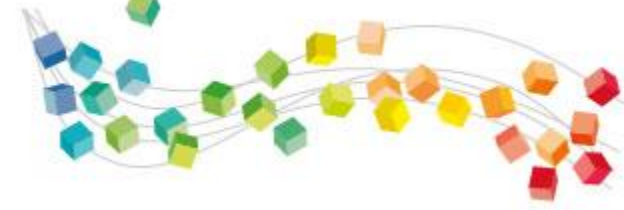
MODE D'EMPLOI

- ❑ Se convaincre qu'il faut déléguer pour se concentrer sur ses tâches de management
- ❑ Clarifier le travail à déléguer et le répartir en tâches / missions
- ❑ Identifier à qui confier chaque tâche / mission et expliciter votre choix / stratégie
- ❑ Fixer des rendez-vous pour lancer chaque délégation et se préparer pour chaque entretien
- ❑ Mener l'entretien de lancement de délégation avec efficacité
 - ❖ Aborder l'entretien et accueillir le collaborateur avec une attitude positive & constructive
 - ❖ Expliquez le contexte et le FAIRE SENS p/r à la tâche déléguée
 - ❖ Fixer un objectif SMART, en accord avec la maturité du collaborateur p/r tâche (H&B)
 - ❖ Soyez vigilant à la répartition du temps de parole de chacun
 - ❖ Expliciter la mesure des résultats obtenus
 - ❖ Assurer vous d'avoir rendu transparent le suivi et déjà fixé le 1er moment de suivi

L'entretien de suivi de délégation

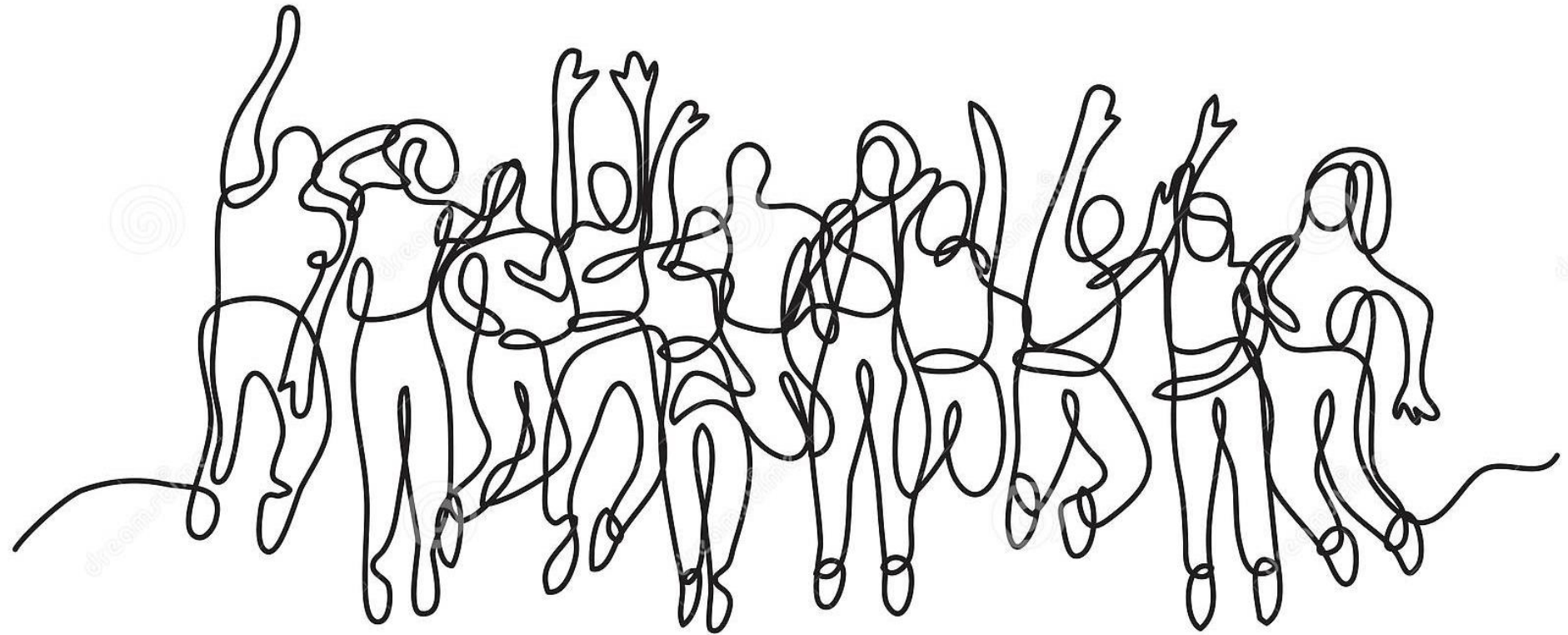
MODE D'EMPLOI pour piloter et suivre la délégation

- ☐ Laisser réellement agir le collaborateur en toute autonomie dans le périmètre défini ET en fonction de la maturité du collaborateur p/r à la tâche déléguée
- ☐ Faire confiance et vérifier selon les modalités validées en amont
- ☐ Aborder l'entretien de suivi et accueillir le collaborateur avec une attitude positive & constructive, en rappelant le « pour quoi » de la réunion
- ☐ Questionner sur l'état d'avancement de la tâche – adapter les questions en fonction de la maturité du collaborateur p/r tâche déléguée (H&B)
- ☐ Souligner le positif
- ☐ Préparer la prochaine étape



L'ASSERTIVITÉ DE MANAGEMENT : COMMENT PRENDRE MA JUSTE PLACE DE MANAGER

Inclusion



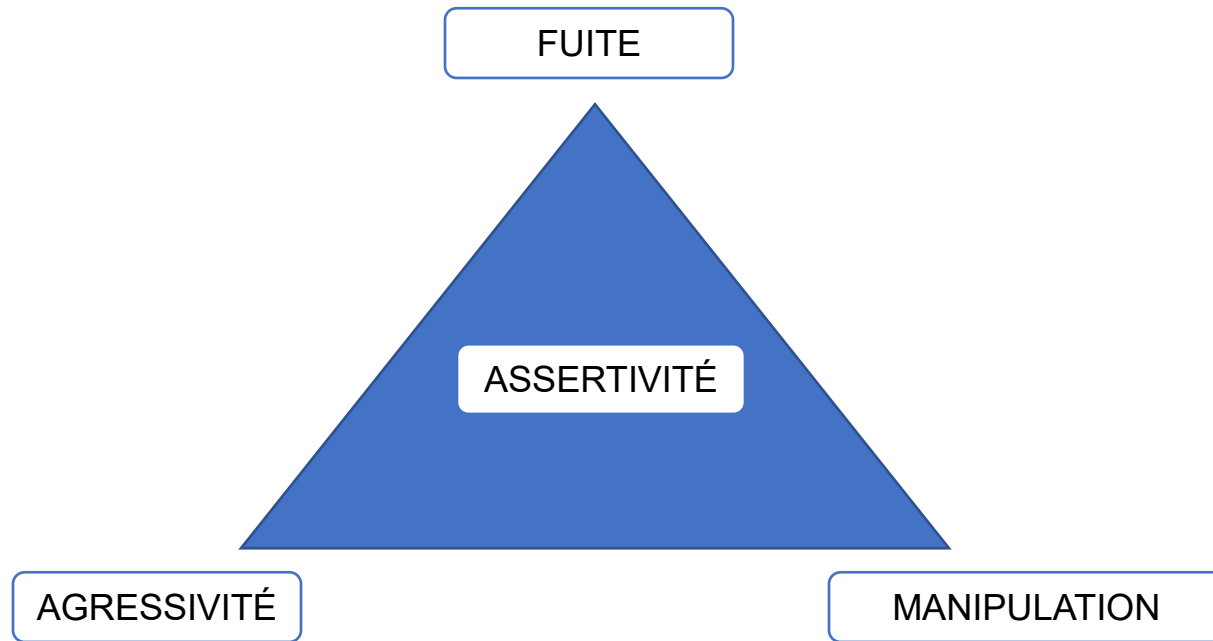
- ❑ **Mon prénom et mon rôle**
- ❑ **3 kifs vécus depuis hier**

L'attitude assertive



L'assertivité est l'art d'entrer en relation avec autrui de façon efficace, économique et écologique, avec plein respect de soi même et d'autrui, afin d'obtenir des résultats positifs.

Les 4 attitudes dans la relation à l'autre

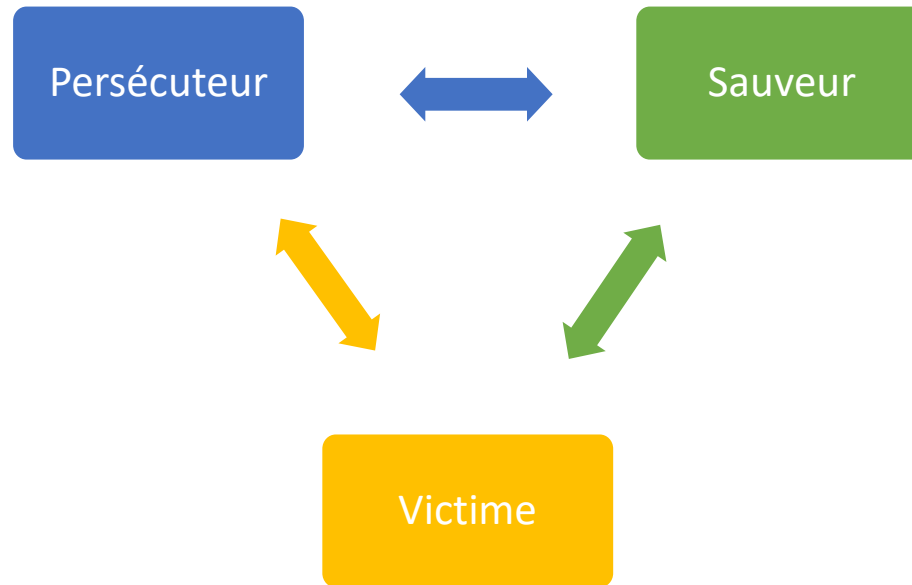


Le triangle dramatique de Karpman

**Rôles psychologiques,
à ne pas confondre
avec les rôles sociaux.**

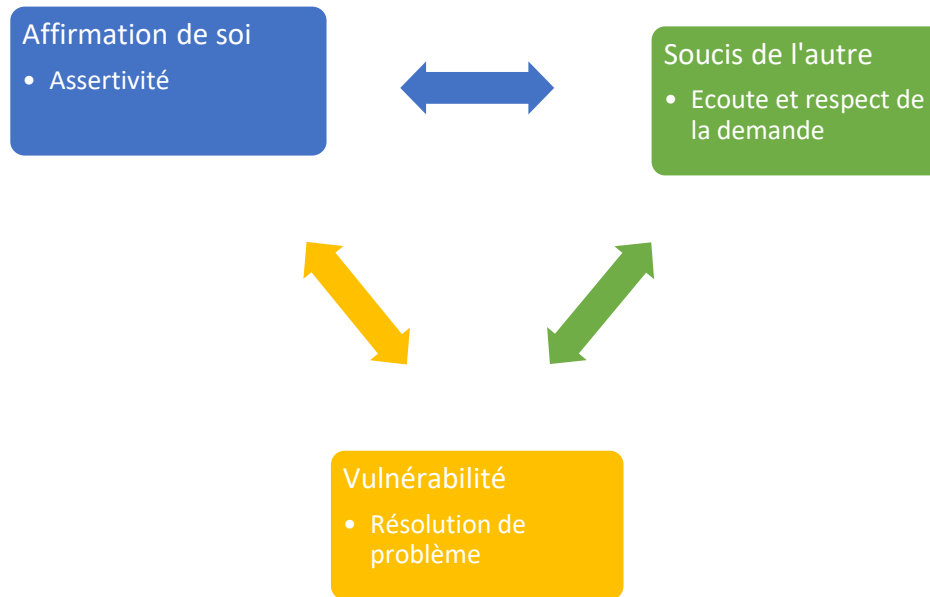
On a tous un rôle
préférentiel, même si
on ne le préfère pas
forcément.

On joue pour
augmenter le degré
d'énergie, de
stimulation, même si
c'est coûteux et négatif.
On a appris à faire des
demandes indirectes et
le jeu vient remplir
cette fonction.

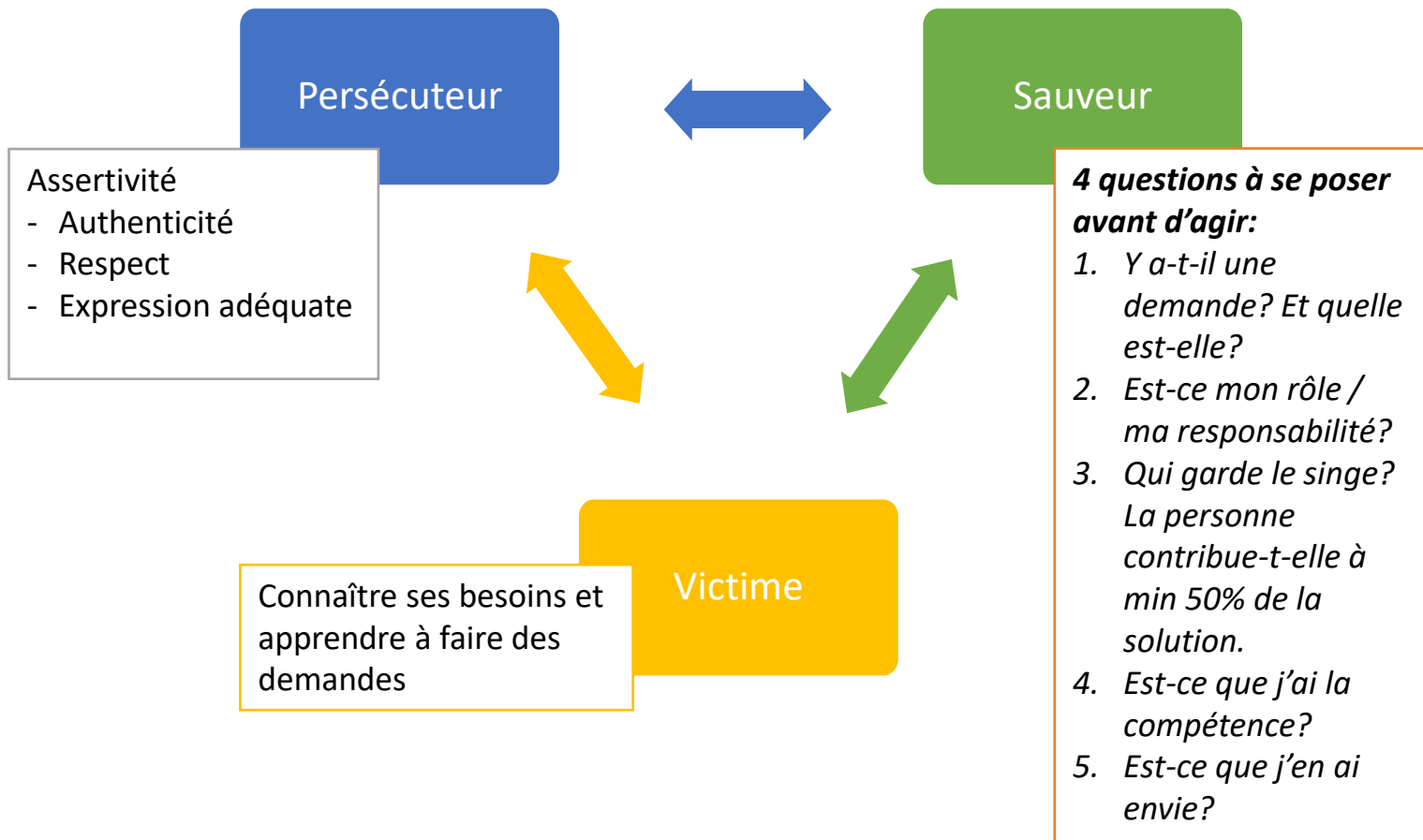


Triangle gagnant pour des relations sereines

Alors que dans le triangle dramatique, les protagonistes sont dans les différentes positions de vie, +/-, -/+ et -/- , dans le triangle du gagnant ils sont tous dans une position +/+ , je suis ok/ tu es ok.



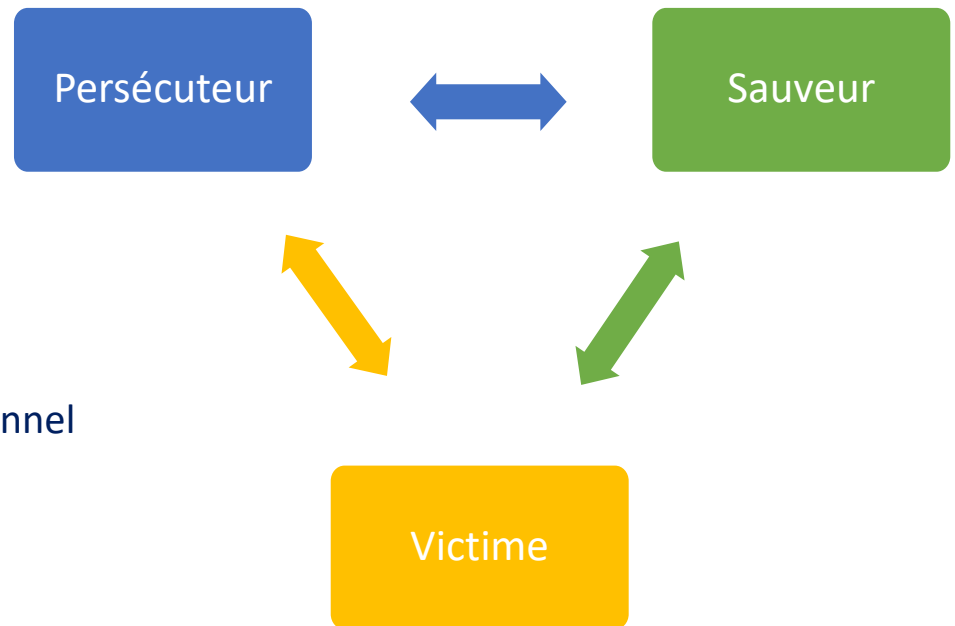
Sortir du triangle dramatique



Sortir du triangle dramatique

Pour être certain d'éviter d'adopter un rôle de Persécuteur

- ☐ Être factuel (et pas dans le jugement)
- ☐ Parler en JE
- ☐ Se référer au contrat de travail
- ☐ Faire des demandes positives
- ☐ Ecouter
- ☐ Formuler du feedback conditionnel
- ☐ DESC
- ☐ Etc.



Le manager assertif

- ✓ Donne du feedback négatif constructif
- ✓ Donne du feedback positif puissant
- ✓ Délégue efficacement tout en responsabilisant
- ✓ Formule clairement des demandes
- ✓ Dit son désaccord... Savoir dire non
- ✓ Annonce une mauvaise nouvelle
- ✓ Recadre une discussion, une réunion
- ✓ Reçoit du feedback
- ✓ Fait face à l'agressivité... et gérer sa propre agressivité
- ✓ Anticipe les situations conflictuelles
- ✓ Etc.



Dire non en 5 étapes



1. Montrer de l'empathie

« Je comprends ... (la situation dans laquelle vous vous trouvez, ...) »

2. Annoncer que la réponse est négative

« Cependant, il m'est impossible de répondre positivement à ta demande »

3. Expliquer la raison du refus

« En effet, le règlement, ... »

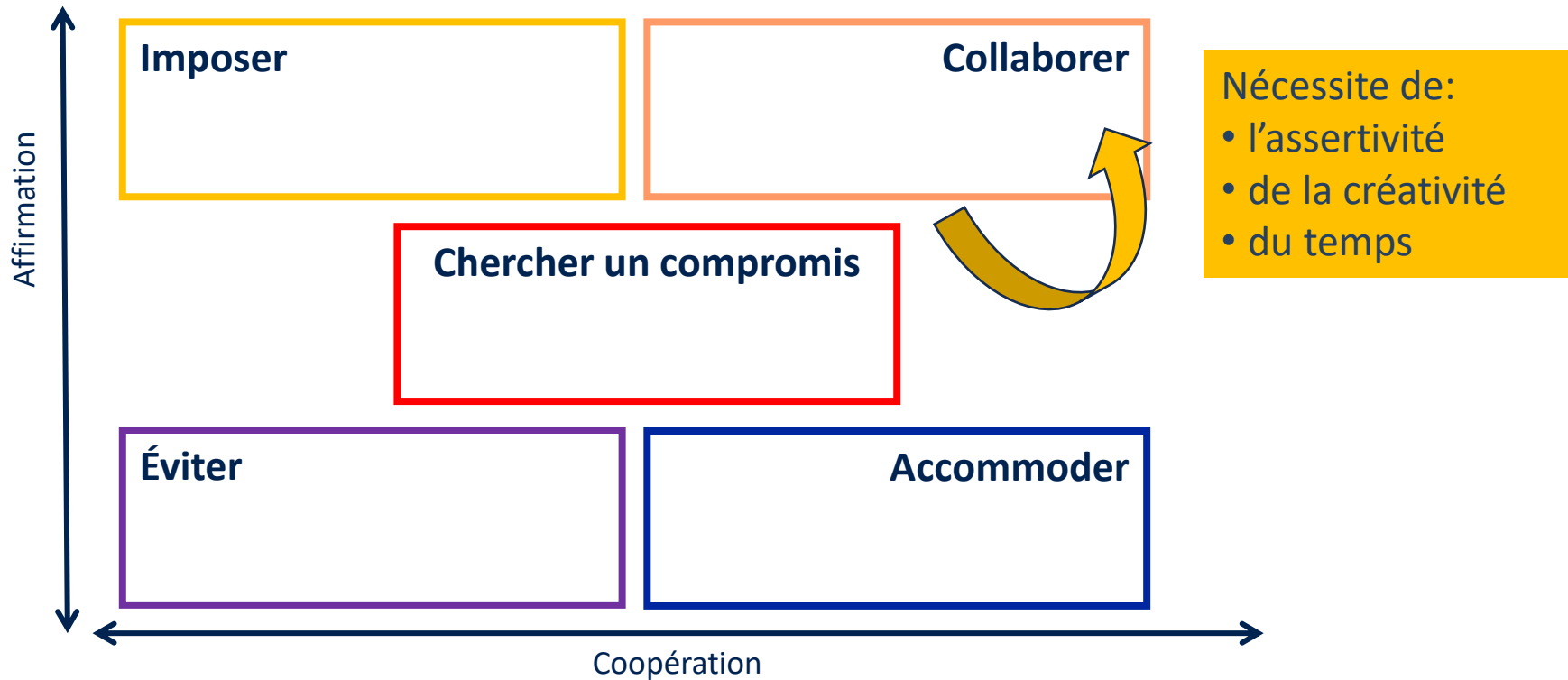
4. Exprimer son sentiment face à la situation

« J'aurais aimé pouvoir vous aider davantage... »

5. Conclure

« C'est la raison pour laquelle « non » + créer une ouverture si possible

Être assertif en cas de désaccord, c'est



Source : TKI ®Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument

Être assertif, c'est oser $BI = OI$

« Un responsable se doit de trouver le bon équilibre entre les Besoins Individuels et les Objectifs Institutionnels » - Fabrice Simon

BI = OI

Le Feedback constructif

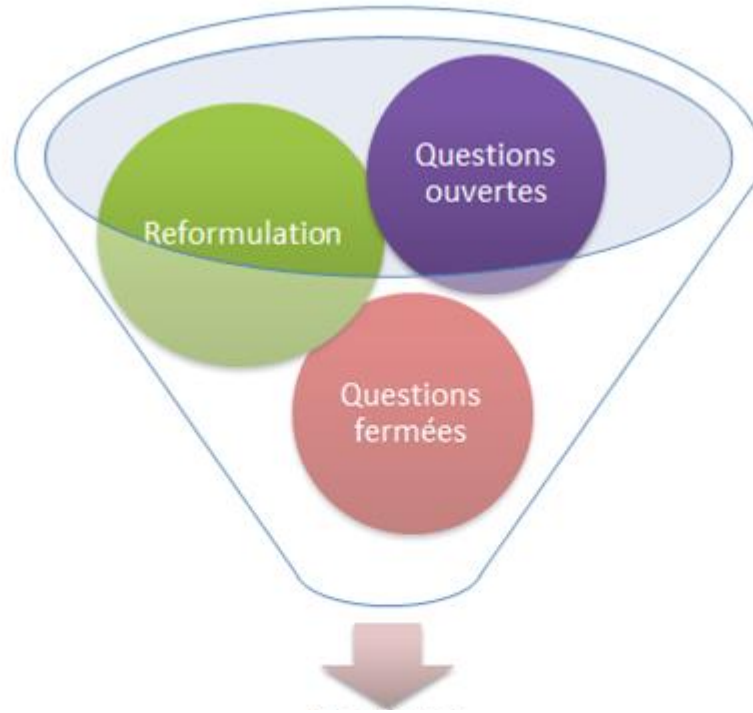
Exercice

Ce jour-là, Georges se leva, alluma la radio, monta les escaliers, alluma la lampe, saisit le revolver qui était dans l'armoire et se tua d'une balle.

Pourquoi Georges s'est-il suicidé ?

Posez vos questions ?

L'art de poser des questions ouvertes



Les questions ouvertes et l'écoute active permettent d'éviter les comportements d'agressivité, de manipulation et de fuite. En outre, les collaborateurs sont responsabilisés et se doivent de réfléchir et apporter des idées/solutions.

Questions ouvertes ...

- Que penses-tu de cette idée?
- Bonjour, comment vas-tu?
- Comment pourrais-tu faire en sorte que cela n'arrive plus?
- Qui te demande cela?
- Quand vas-tu mettre cela en place?
- Quel est le problème?
- De quoi as-tu peur?
- De quoi as-tu besoin?
- Comment puis-t'aider?
- Quel sera la première chose que tu vas faire demain?
- Que feras-tu la prochaine fois?
- Que pourrais-tu faire autrement?
- Et quoi d'autres?



Exercice

Roméo et Juliette sont retrouvés morts au milieu d'une flaque d'eau et de débris de verre, dans une pièce vide. La porte est fermée à clé et la fenêtre ouverte.

Que s'est-il passé ?

Exercice

Une femme entre dans un café et commande un verre d'eau. Le serveur sort une mitraillette qu'il pointe sur elle. La femme le remercie et sort avec le sourire.

Que s'est-il passé ?

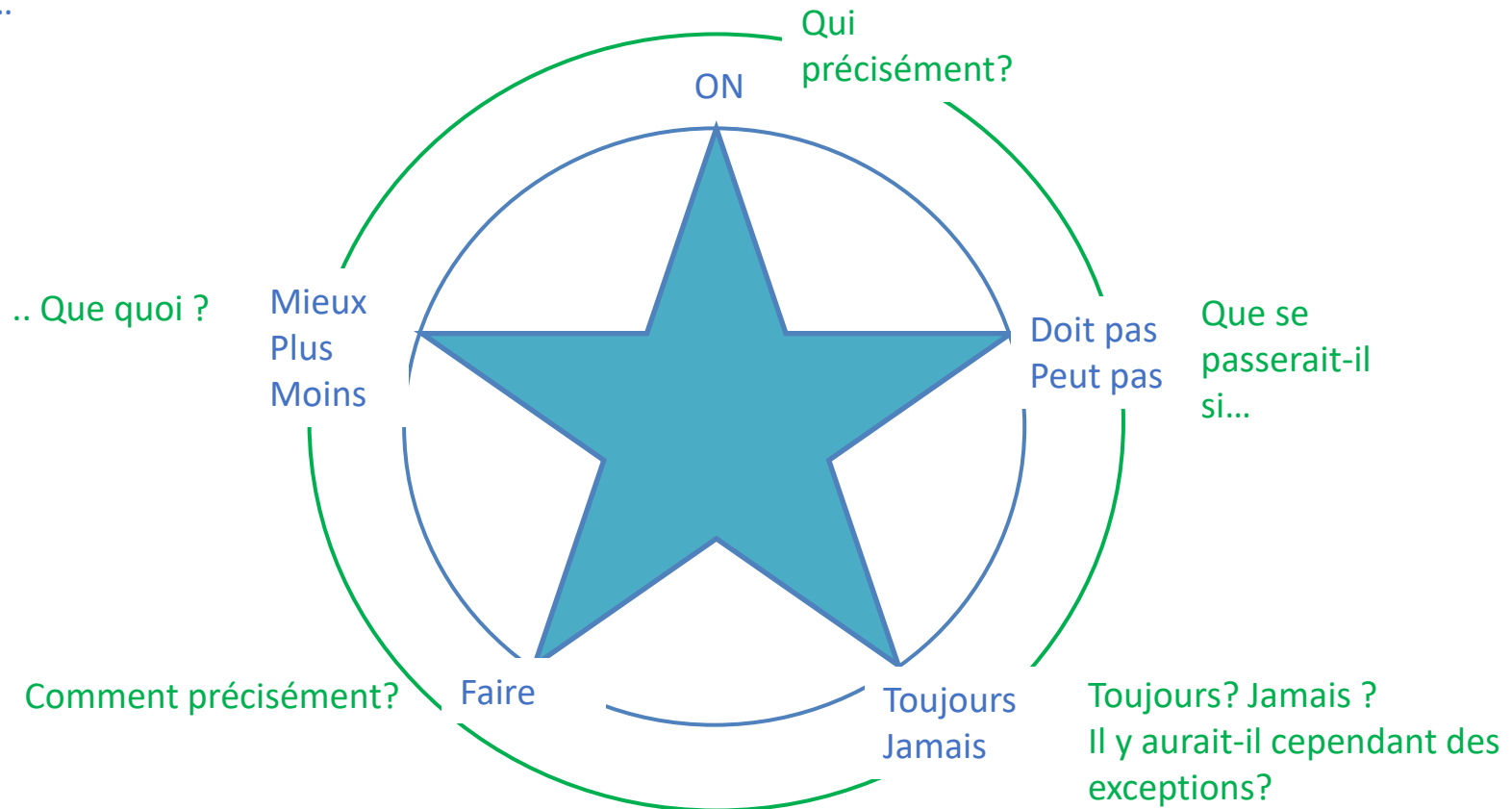
Accompagner, encadrer, c'est travailler avec les constructions du monde

Nos constructions du monde ne sont pas des productions de photos complètes de la « réalité ». Elles sont des assemblages qui nous conviennent. Ces assemblages sont le fruit de trois processus au moins:

- **Généralisation:** apprentissage, déduction à partir de quelques observations
- **Omissions:** nous n'avons pas tout entendu, vu, touché du réel. Nous l'avons fait de manière sélective.
- **Distorsions :** Nous transformons la réalité. Nous formulons par exemple des hypothèses que nous ne prenons pas soin de valider.

Langage “bleu” : imprécis,
non spécifique, vague,
flou...

Langage “vert “ – précis,
responsabilisant



L'outil de feedback – le DESC



Je ne sais pas que je ne sais pas

- Inconscient d'être incompetent dans un domaine
- Ne voit pas ses erreurs
- Admettre ses échecs et savoir comment les corriger permet d'avancer

Étape 1 -
Inconsciemment Incompétent

- Conscient des savoirs-faire à acquérir
- Les erreurs sont identifiées
- La pratique s'améliore à travers l'observation, les échanges, et la réflexion

Étape 2 -
Consciemment Incompétent

Je sais que je ne sais pas

Je ne sais pas que je sais

- La compétence est devenue inconsciente et automatique
- La maîtrise est totale
- Se mettre à jour, développer sa pratique ou l'enseigner permet d'avancer

Étape 4 -
Inconsciemment Compétent

Étape 3 -
Consciemment Compétent

- Conscient de maîtriser la compétence
- La pratique rend meilleur
- La répétition est la clé

Je sais que je sais

Les 4 types de signes de reconnaissance

Feedback légitime et
puissant sur le lieu de travail

Signes de reconnaissance	Inconditionnel: ce que vous êtes	Conditionnel: ce que vous faites
++	<i>"J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec toi"</i> Confiance en soi, renforcement, autonomie	<i>"Ton intervention était excellente, tu as fait du bon travail."</i> Motivant, encourageant, vis-à-vis de la tâche.
--	<i>"On ne peut jamais compter sur toi."</i> Destructeur, perte d'estime de soi: ne donne pas de repère.	<i>"Ton analyse d'incident est incomplète. Voilà ce que je souhaiterais."</i> Positif si précis, car permet de clarifier les attentes.

Les 5 Drivers de Taibi Kalher

(Messages contraignants)

Ce sont des messages parentaux mis en œuvre sous stress (fatigue, empressement, aléas divers, ...).



Ils se rassemblent dans l'esprit suivant :

« Tu es quelqu'un de bien si et seulement si tu respectes ce message ».

Dans les situations professionnelles, ils ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients.



« Sois fort »

- Ici, rien ne doit transparaître des émotions ou des sentiments.

	
<ul style="list-style-type: none">✓ Sait faire face à des circonstances difficiles✓ Reste imperturbable sous la pression✓ Sait traverser tous les obstacles✓ Grand sens du devoir✓ Sait prendre décisions désagréables✓ Stimulé par des défis	<ul style="list-style-type: none">✓ Forte exigence frisant l'intolérance voire le mépris✓ Rien n'est trop dur pour lui, il ne sait pas demander d'aide✓ Risque de négliger les signes de vulnérabilité, les manques de ressource, les points fragiles✓ Donne peu de signes de reconnaissance, sinon ceux des guerriers✓ Ne sait pas déléguer



« Fais plaisir »

- La personne désire plaire à tous ceux qui l'entourent ; elles s'hyper-adaptent pour ne pas être rejetées et/ou recherche l'approbation.
- Difficultés à savoir, choisir, ce qu'il veut pour lui.
- Satisfait l'autre, avant qu'il n'ait demandé.

	
<ul style="list-style-type: none">✓ S'intègre bien dans une équipe✓ Conciliant, souple, tolérant, peut faire preuve d'abnégation✓ Ciment de la cohésion du groupe✓ Toujours prêt à donner un coup de main✓ Favorisera les compromis	<ul style="list-style-type: none">✓ Fuit tout ce qui ressemble de près ou de loin à une confrontation✓ Peut donner sa confiance à mauvais escient✓ Mauvais négociateur ; le dernier qui a parlé a raison.✓ Peu de projets personnels, a du mal à définir ses propres désirs✓ A du mal à dire oui à soi, et non aux autres



« Fait effort »

- Petit enfant, cet individu a été valorisé sur le fait d'essayer plutôt que de réussir. Devenu grand, il recherche par l'effort les gratifications des autres. Le but atteint est sans importance, il faut peiner pour qu'il y ait de la valeur.
- Difficultés à réussir, déploie des efforts, y arrive presque

	
<ul style="list-style-type: none">✓ Aime plonger dans de nouveaux projets✓ Utile dans les premières phases d'un projet : heureux d'explorer chaque piste✓ Assez créatif✓ Aime changer de tâches, d'orientation : assez flexible et adaptable✓ Délègue	<ul style="list-style-type: none">✓ Ne termine pas les projets✓ Tendance à accepter beaucoup pour être sûr de ne rien terminer✓ Peut se désolidariser d'un projet commun✓ Peur de s'engager sur des projets longs✓ Risque de se perdre dans les processus, au détriment des finalités et du confort des personnes



« Dépêche-toi »

- La personne a appris qu'elle était acceptée à condition de faire vite. Paradoxalement, la personne a tendance à être en retard quand elle « branche » ce driver, car elle aura tendance à minimiser le temps à passer pour réaliser une tâche.
- Se met en situation pour avoir un haut niveau de stimulations. Difficultés à prendre du temps / le temps.

	
<ul style="list-style-type: none">✓ Sait mobiliser son énergie en cas de coup dur✓ Réalise des actions avec des délais courts✓ Capable de donner de l'énergie aux autres✓ En cas d'urgence, sait prendre des décisions et agir rapidement	<ul style="list-style-type: none">✓ Néglige les délais, la préparation et la digestion✓ Ne fait pas attention à la qualité de son travail✓ Lent à se mettre en route✓ Tendance à ne pas supporter les rythmes plus lents des autres✓ Horreur des moments « vides » qui sont anxiogènes pour elle

« Sois parfait »

- L'individu qui fonctionne avec ce message est à la recherche perpétuelle de la perfection. Il ne délègue pas, par peur que la tâche ne soit effectuée correctement. Comme il n'arrive pas à être parfait, il répond en redoublant ses exigences pour y arriver.
- **Difficultés à être satisfait, à finir, et donc à commencer.**

	
<ul style="list-style-type: none">✓ Bons administrateurs : bons organisateurs✓ chaque détail a sa place✓ Autodiscipline, conformité aux règles✓ Goût du travail bien fait✓ Possède de bons repères	<ul style="list-style-type: none">✓ Manque de tolérance à l'encontre d'autres normes que les siennes✓ Délègue mal✓ Pointilleux, méticuleux, persécuteur, lents✓ Du mal à prendre des décisions, à force de chercher la meilleure