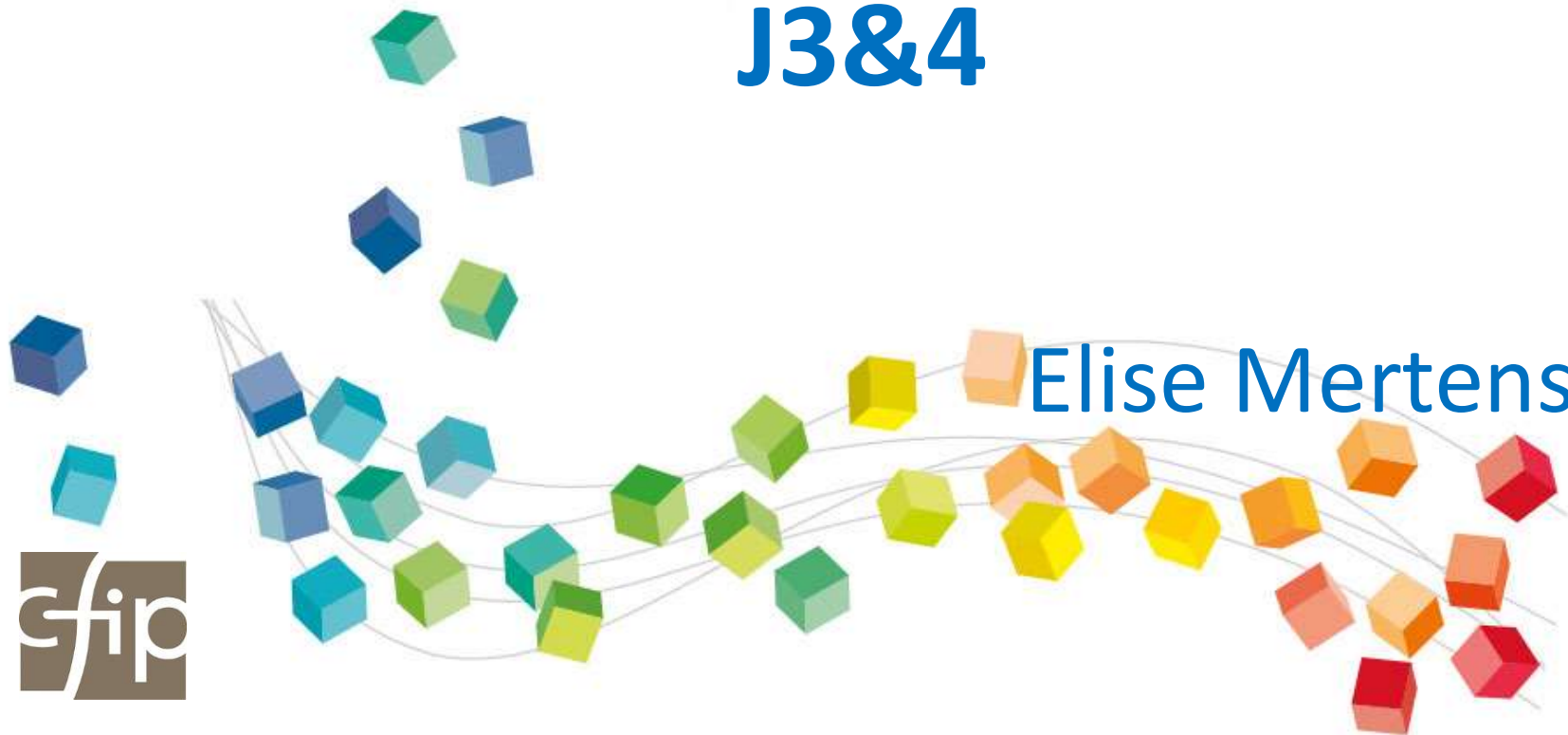


BABA - La boîte à outils du Manager

J3&4

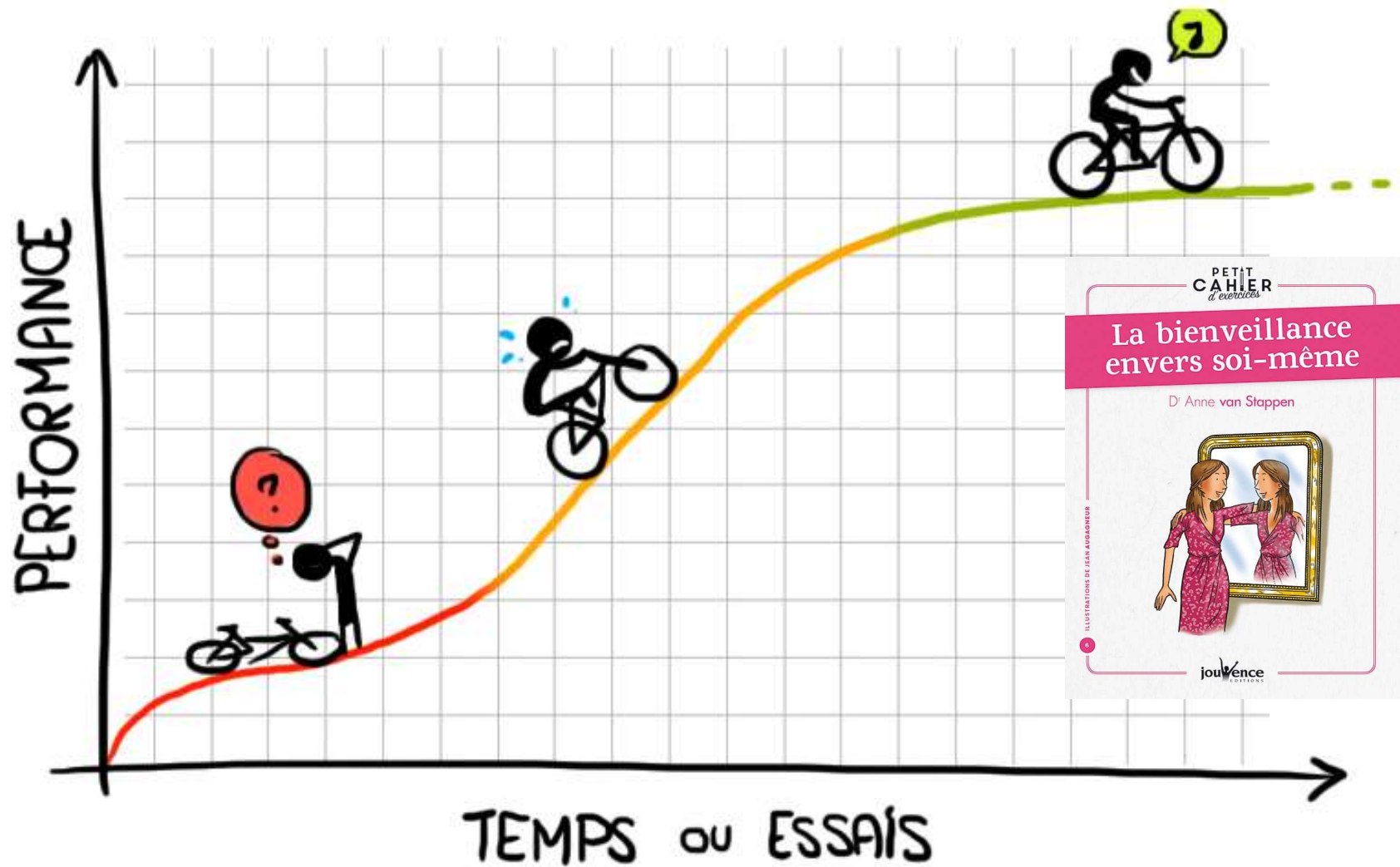
Elise Mertens

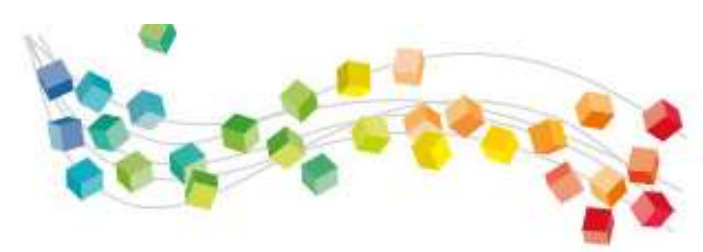


Agenda des 5 jours

- 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.
- Emmener mon équipe et faire sens
- 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

Mon apprentissage

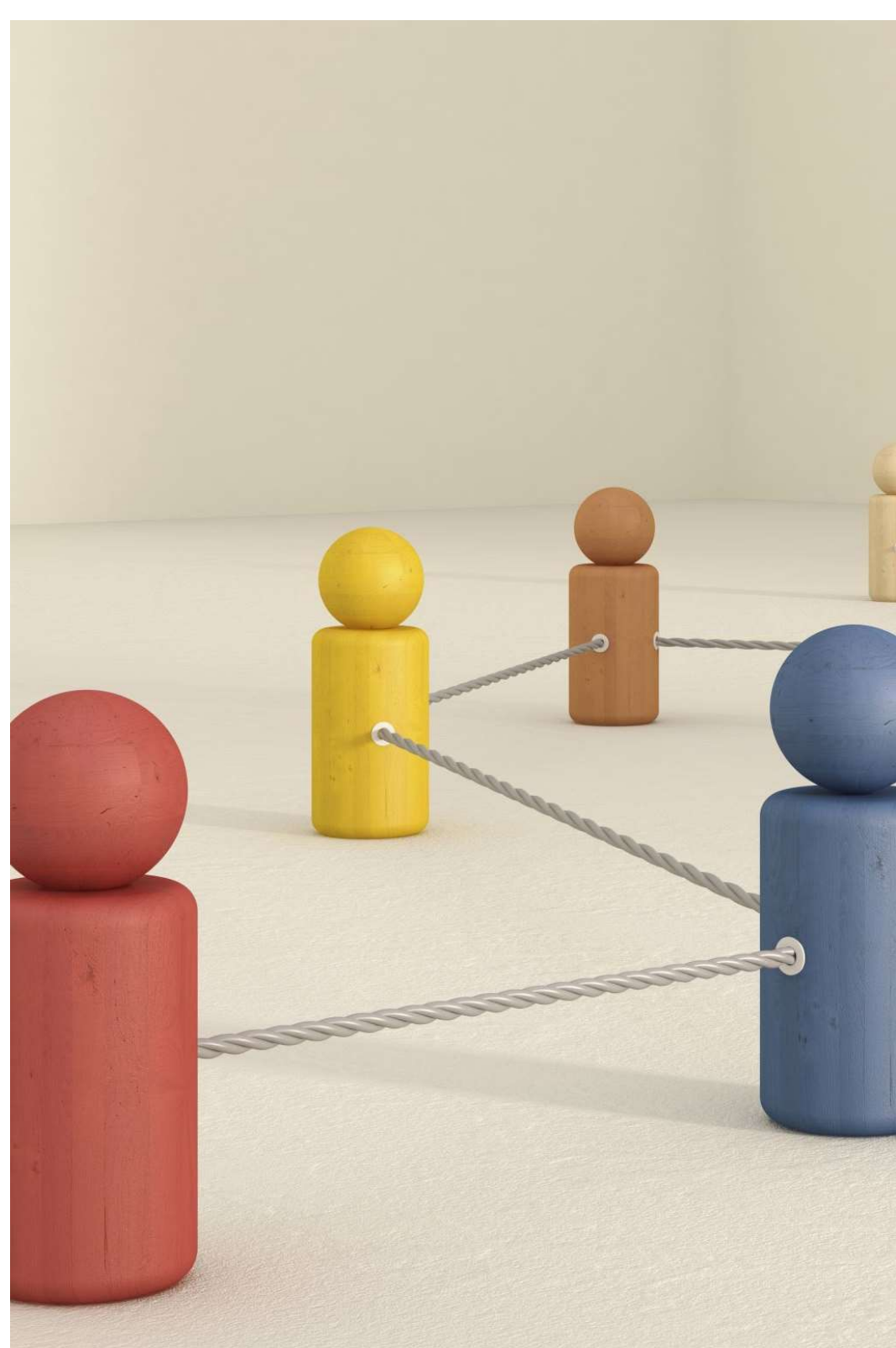




LE LEADERSHIP SITUATIONNEL

Leadership Situationnel d'Hersey & Blanchard

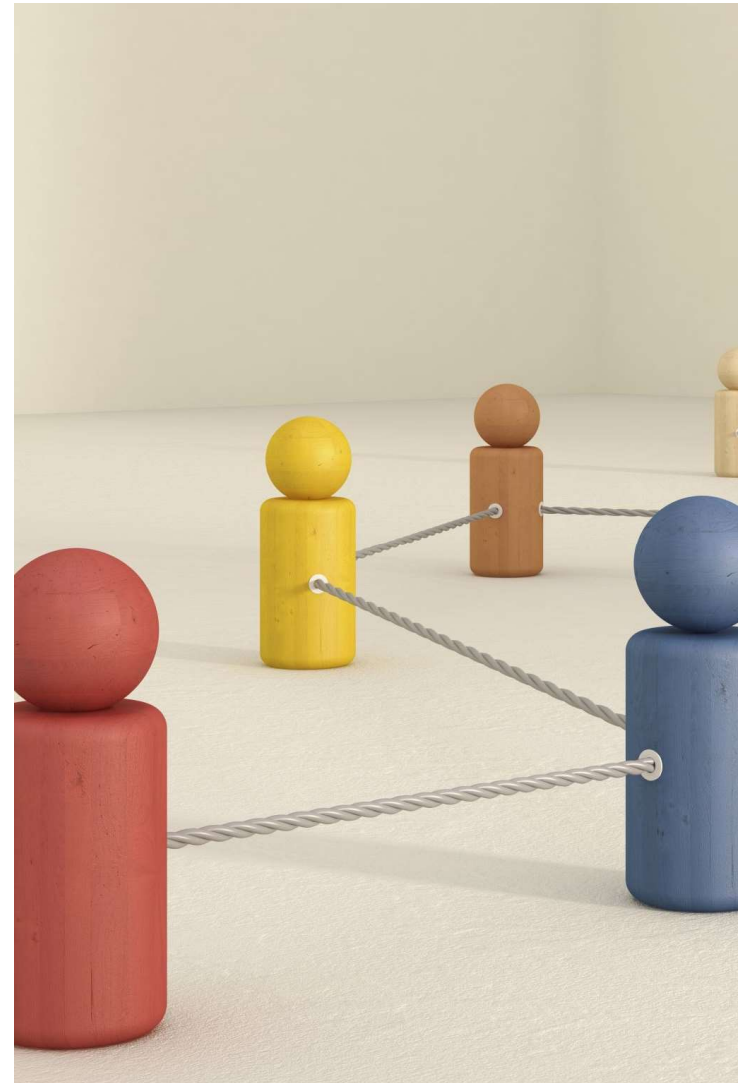
Ce modèle propose que le leadership efficace repose sur l'adaptation du style de leadership en fonction de la maturité des subordonnés et des exigences spécifiques de la situation. Le modèle de leadership situationnel soutient que les leaders doivent adapter leur style en fonction du niveau de maturité et de compétence des personnes qu'ils dirigent.



Leadership Situationnel d'Hersey & Blanchard

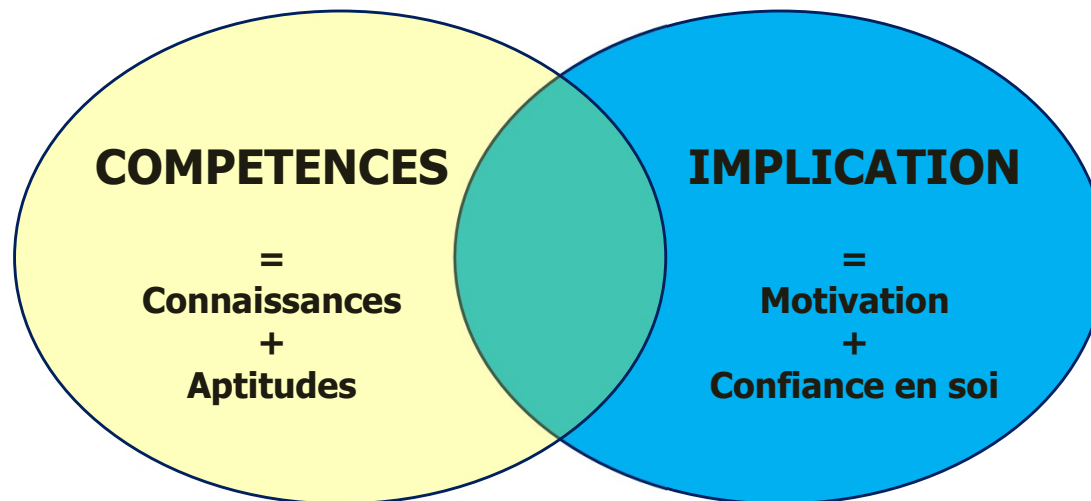
Pourquoi s'adapter?

- Un style de leadership unique ne fonctionne pas dans toutes les situations. Un leader doit savoir diagnostiquer la situation et ajuster son approche pour être efficace.
- L'adaptation permet de maximiser l'engagement et la performance des employés en leur offrant le niveau de direction et de soutien dont ils ont besoin à un moment donné.



Adapter son style d'encadrement à la maturité de la personne par rapport à la tâche

- Un manager performant adapte son style de management, et donc de délégation, en fonction de **la situation** dans laquelle se trouve son collaborateur.
- Le style de management doit être adapté en fonction de la **maturité du collaborateur p/r à la tâche déléguée**, càd par rapport aux 2 éléments infra.



Maturité c`ad ses COMPETENCES p/r `a la t`ache d`el`eg`uee

CONNAISSANCES

Tout ce que le collaborateur doit savoir pour ex`ecuter correctement son job, par ex.:

- Strat`egie d`entreprise, vision, mission
- Structure de l`organisation
- Processus de travail et proc`edures
- Syst`emes et outils utilis`es
- Produits et services
- Connaissances techniques
- Information interne `a l`entreprise
- Information sur l`environnement de l`entreprise
- Etc.

APTITUDES

Tout ce que le collaborateur doit savoir faire pour pouvoir ex`ecuter correctement son job, par ex.

- Aptitudes sp`ecifiques `a la fonction
- Communication
- Relationnelle
- Leadership
- Gestion du client
- Team work
- R`esolution de probl`eme
- Cr`eativit`e
- Etc.

Maturité càd son IMPLICATION p/r à la tâche déléguée

MOTIVATION

L'enthousiasme et l'engagement avec lequel le collaborateur exécute son travail. Ceci implique:

- qu'il aime son travail et qu'il désire prester de façon optimale
- qu'en toute circonstance il désire exécuter son travail aussi bien que possible
- qu'il ose et qu'il désire prendre ses responsabilités sans avoir besoin de stimulants
- qu'il possède une grande dose de
 - *commitment* (« *je le fais* », « *j'adhère* »)
 - *involvement* (« *on peut compter sur moi* »)

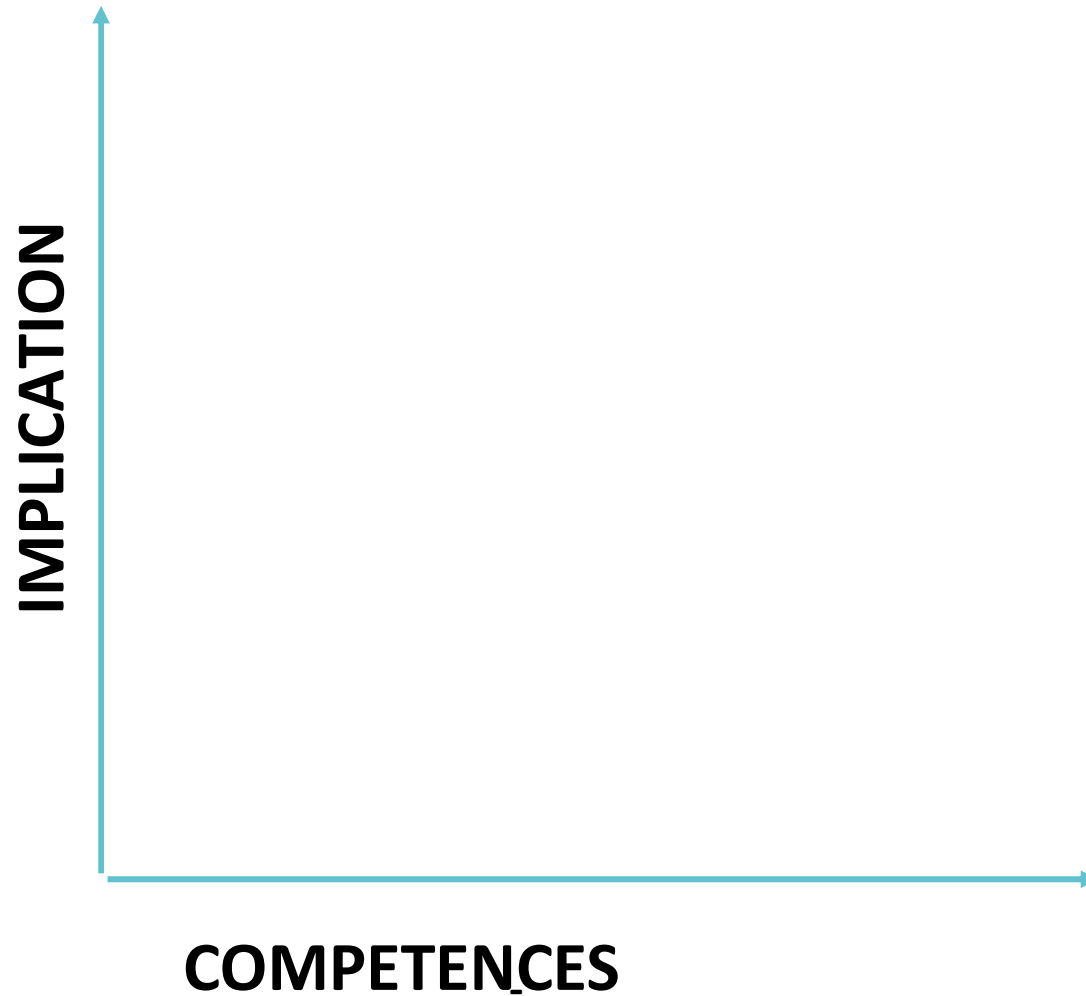
CONFIANCE EN SOI


Le niveau de conscience du collaborateur quant à son savoir-faire et la connaissance de ses points forts. Ceci suppose :

- qu'il se sent bien dans son job et «dans sa peau»
- une grande connaissance de soi et une conscience élevée de sa propre valeur et de ses capacités
- le sentiment de pouvoir réaliser des performances sans (trop de) surveillance et donc un niveau élevé
 - d'autonomie (= se prendre en charge)
 - d'empowerment (= disposer d'une délégation de pouvoir suffisante pour réaliser quelque chose)

Réflexion individuelle

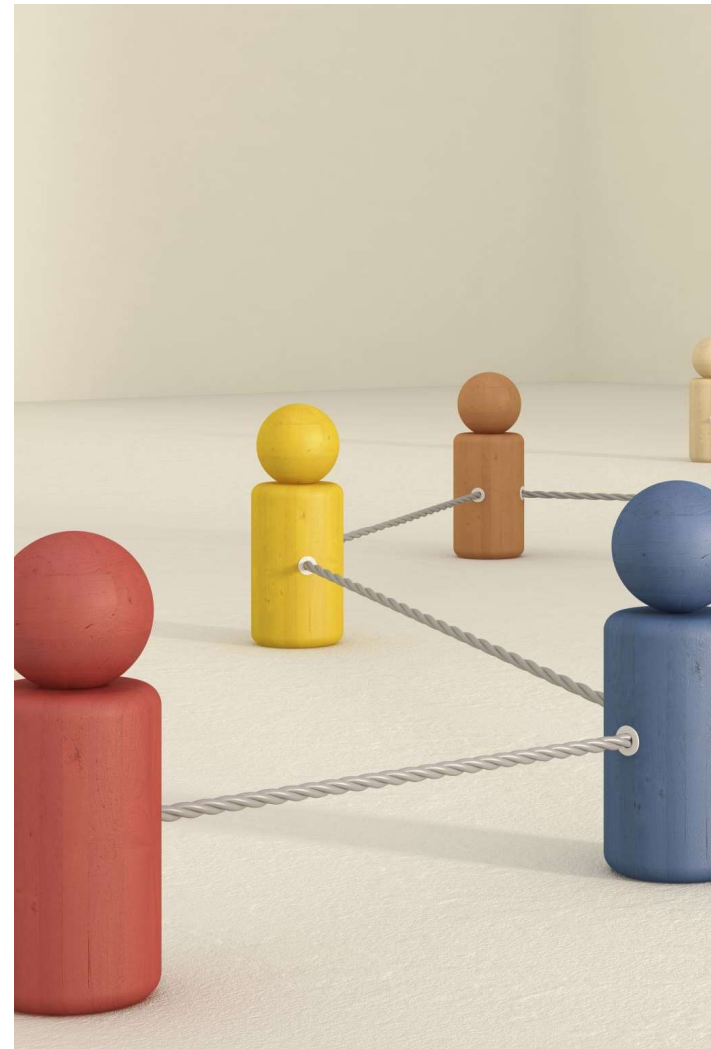
Mes trois derniers cas de délégation




- 
- Selon la maturité du collaborateur par rapport à la tâche déléguée,
 - Le manager adoptera un style qui sera une **combinaison** d'un
 - COMPORTEMENT DE DIRECTIVITE **et** d'un COMPORTEMENT DE SOUTIEN

Comment adapter mon accompagnement

- Selon la maturité de la personne par rapport à la tâche à réaliser, le manager devra adapter son style.
- Celui-ci sera une combinaison
- d'un **COMPORTEMENT DE DIRECTIVITE axé sur la TACHE**
- **et**
- d'un **COMPORTEMENT DE SOUTIEN axé sur la RELATION**





- 
- C'est quoi un comportement directif ?
 - C'est quoi un comportement de soutien ?

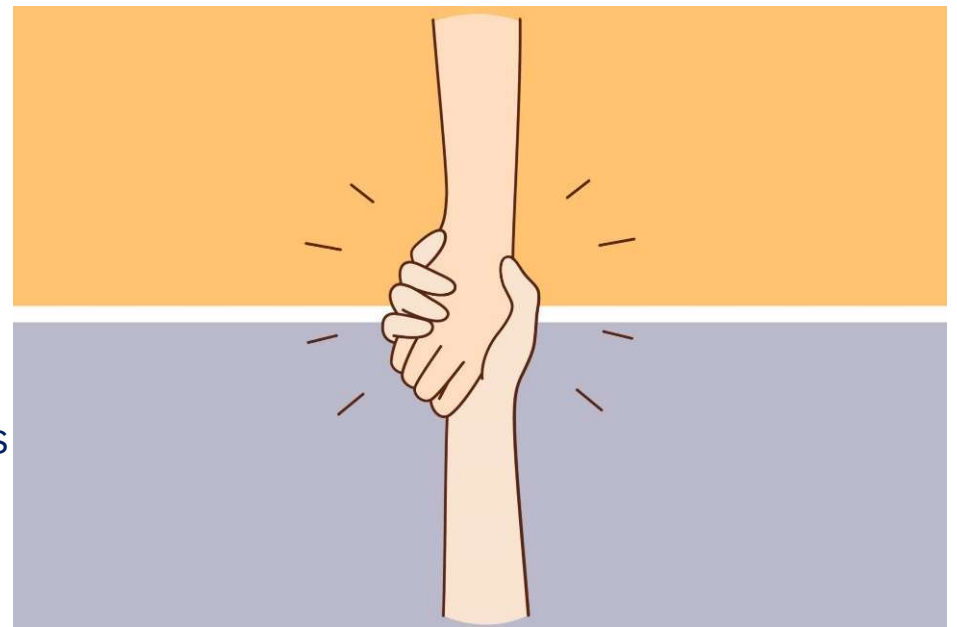
Diriger - axé sur la tâche

- C'est-à-dire dans quelle mesure le manager fait savoir à son interlocuteur ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et également où et quand.
- Définir des objectifs précis
- Donner des instructions précises
- Quoi doit aboutir ? Pour quand ?
- Comment cela doit se faire ?
- Où cela doit se faire ?
- A quelle fréquence ? Etc.
- Assurer le suivi p/r à l'état d'avancement
- Contrôler les performances
- Donner un feedback précis
- Etc.

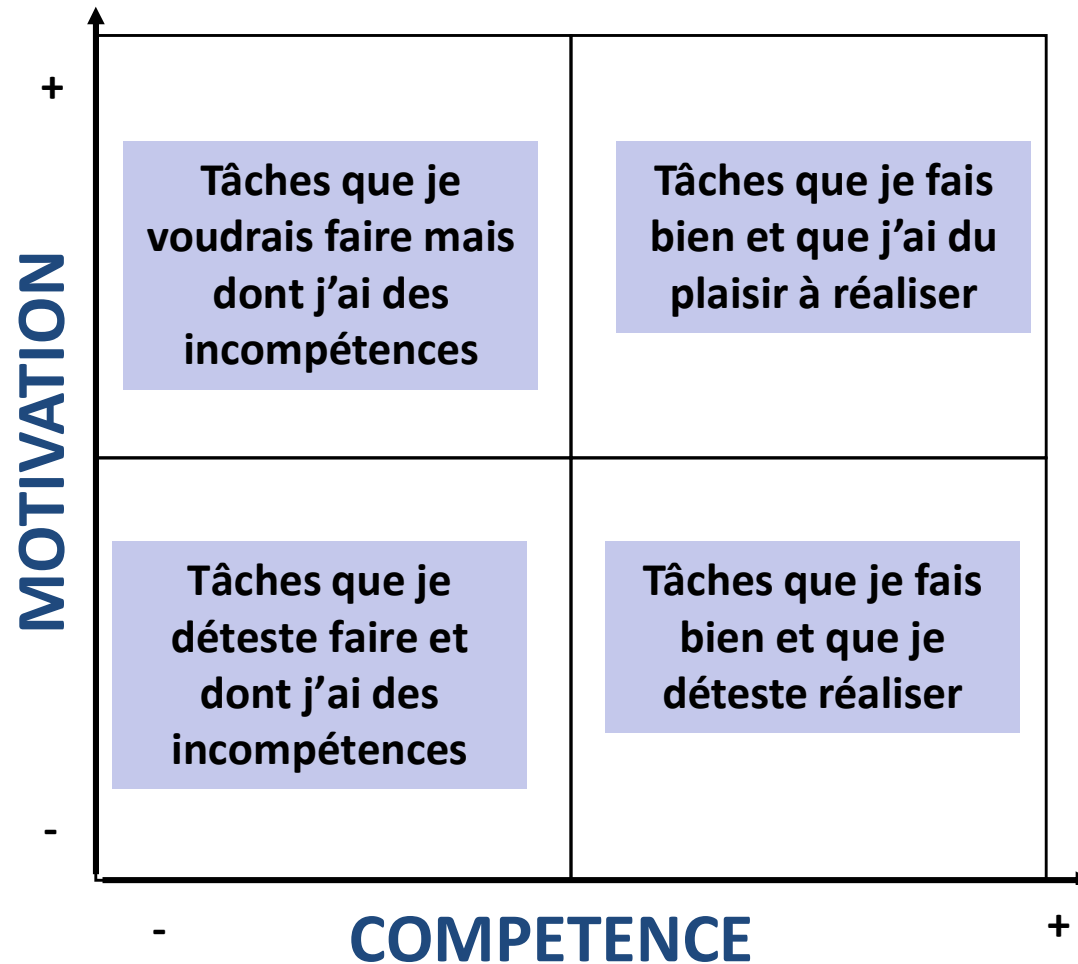


Soutenir – axé sur la relation

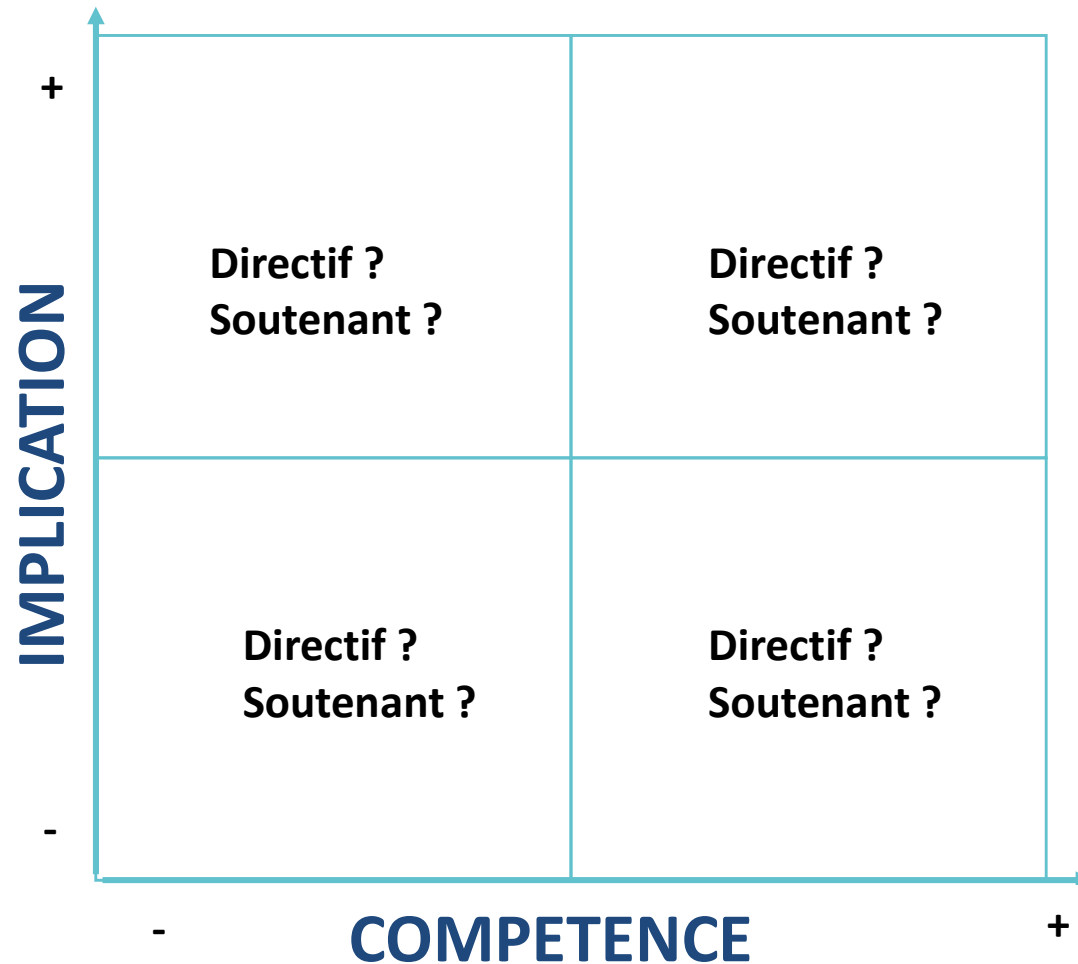
- C'est-à-dire dans quelle mesure le manager désire soutenir son interlocuteur en utilisant la communication à deux sens et en faisant preuve d'un intérêt personnel.
- Dialoguer avec le collaborateur
- Questionner
- Écouter activement
- Encourager et stimuler
- Donner / rappeler le sens
- Laisser un espace au collaborateur
- Se rendre disponible (le dire et le faire)
- Planifier des moments de rencontre plus
- Donner du feedback relationnel
- Etc.



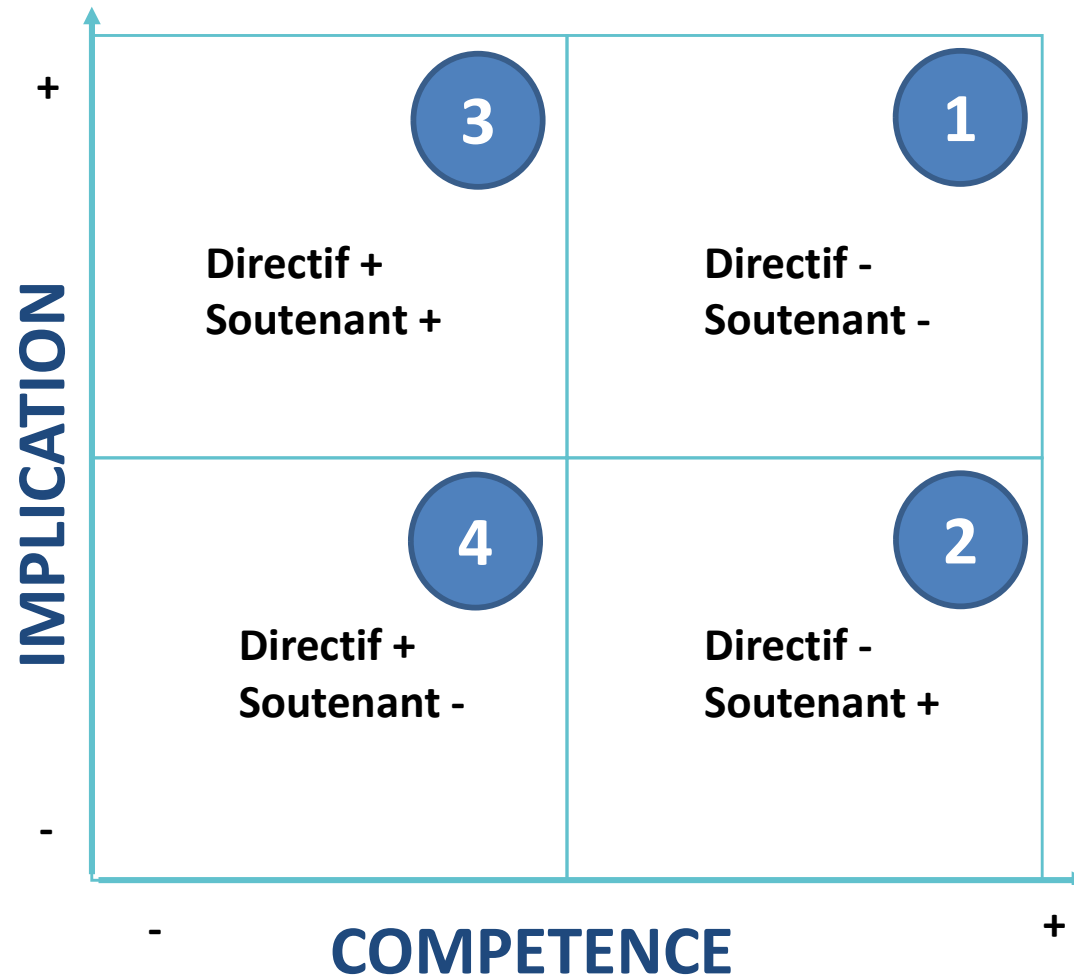
Analyse de la maturité de mon collaborateur p/r à la tâche déléguée



Quel style de leadership adopter?



Quel style de leadership adopter?



Quelles questions poser si le manager veut

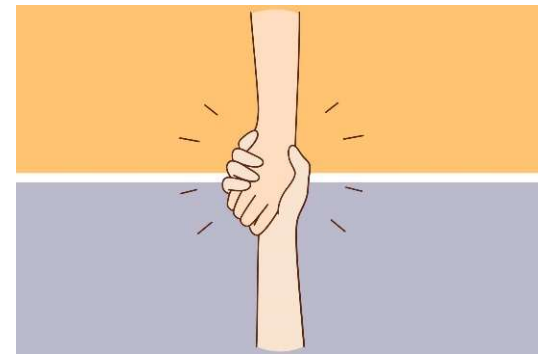
- Être très soutenant ? Peu soutenant ?
- Être très directif ? Peu directif ?

Comportement de directivité



- Combien de fois as-tu déjà réalisé cette tâche ? Quel est ton niveau d'expertise ?
- Comment vas-tu t'organiser ?
- Que vas-tu faire aujourd'hui ?
- Par quoi vas-tu commencer ? Quelles sont d'après toi les premières étapes ?
- Comment pourrais-tu me décrire le processus de réalisation de cette mission que je te confie ?
- Quels moyens vas-tu mettre en œuvre ? De quels outils as-tu besoin ?
- Quels sont les contacts que tu vas prendre ? Quelles personnes vas-tu contacter ?
- Quand penses-tu finaliser ce projet ? De quel délai as-tu besoin pour réaliser la tâche ?
- « *Tu as carte blanche, dans le respect des contraintes (budget, délai, etc.)* »
- Où en es-tu au niveau du dossier ? Quel feedback me fais-tu sur l'avancement du projet ?
- As-tu contacté Mme Intel ? As-tu finalisé le document ? As-tu xxxx ?
- Comment évalues-tu l'avancement ?
- Quels soucis opérationnels as-tu rencontrés ?
- Comment pourrais-tu éviter cela la prochaine fois ?

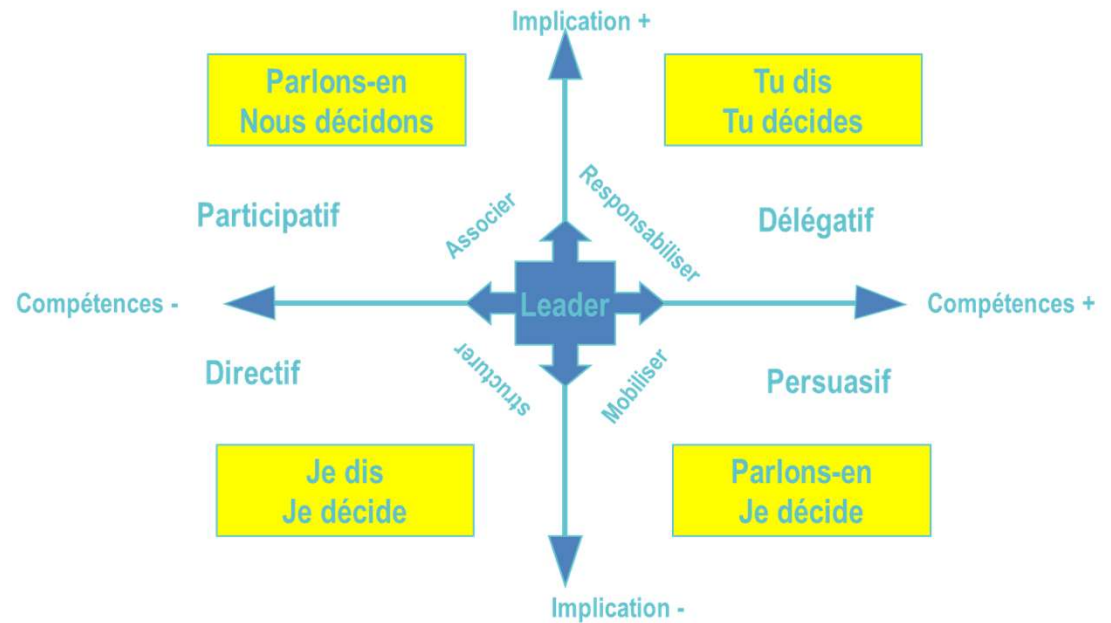
Comportement de soutien

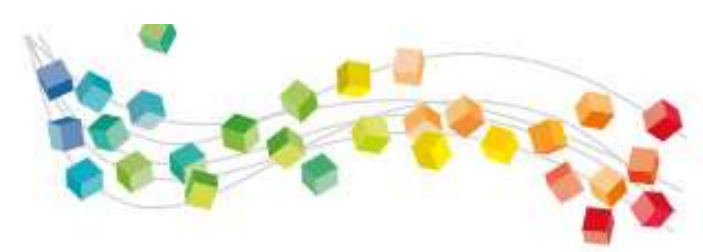


- Qu'en penses-tu ?
- Comment te sens-tu avec cette mission ? Quelles émotions te traversent ?
- Avec quoi es-tu à l'aise et avec quoi n'es-tu pas à l'aise ?
- Pour quelles raisons penses-tu que tu es la bonne personne / que tu as été choisi pour cette tâche ?
- Que va t'apporter ce projet ? En quoi ce projet va-t-il te faire grandir ?
- A quelles compétences dois-tu faire appel pour réaliser cette tâche ?
- Quels challenges penses-tu rencontrer ?
- Quels avantages et inconvénients perçois-tu ? Quels risques / freins identifies-tu ?
- Que penses-tu des moyens mis à ta disposition ?
- De quoi as-tu besoin ? De quel accompagnement as-tu besoin ?
- Qui pourrait t'aider ? Comment ?
- Qu'est-ce qui te plaît dans cette tâche que je te confie ? Qu'est-ce qui te motive ?
- Sur une échelle de 1 à 10, comment évalues-tu ta motivation ?
- Qu'est-ce qui pourrait augmenter ta motivation à réaliser cette tâche ?
- Qu'est-ce qui te rebute ? N'est pas motivant ?
- Comment puis-je t'aider ? / Qu'est-ce qui pourrait t'aider pour finaliser ton travail ?
- De quelle manière puis-je t'accompagner ?
- « *Je suis là si tu as besoin de moi* »
- Quels sont les défis / difficultés que tu rencontres / as rencontrés ?

Adapter son style à la maturité

MOTIVATION	+	<ul style="list-style-type: none"> • Explique les décisions • Encourage les suggestions et progrès • Surveille l'exécution en étant attentif à la motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe les objectifs avec le collaborateur • Confie l'exécution des tâches • N'intervient qu'à des moments fixés ou lors d'incidents
	-	<ul style="list-style-type: none"> • Instructions claires : explique quoi, quand, où, comment • Décide • Surveille de près l'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • Est attentif à la motivation, rassure, écoute, soutient • Facilite et encourage les efforts • Cherche les solutions avec le collaborateur
		-	+
		COMPETENCE	





LES PERSONNALITES DIFFICILES

Analyse stratégique

Il n'y a pas de personnalités difficiles !

Mais ...

des personnes qui ont des comportements que je juge difficiles, ou que je perçois comme tels !

Il n'est pas question de « pathologiser » ou de stigmatiser les personnes mais de comprendre leurs comportements et d'adopter la meilleure attitude possible à leur égard !

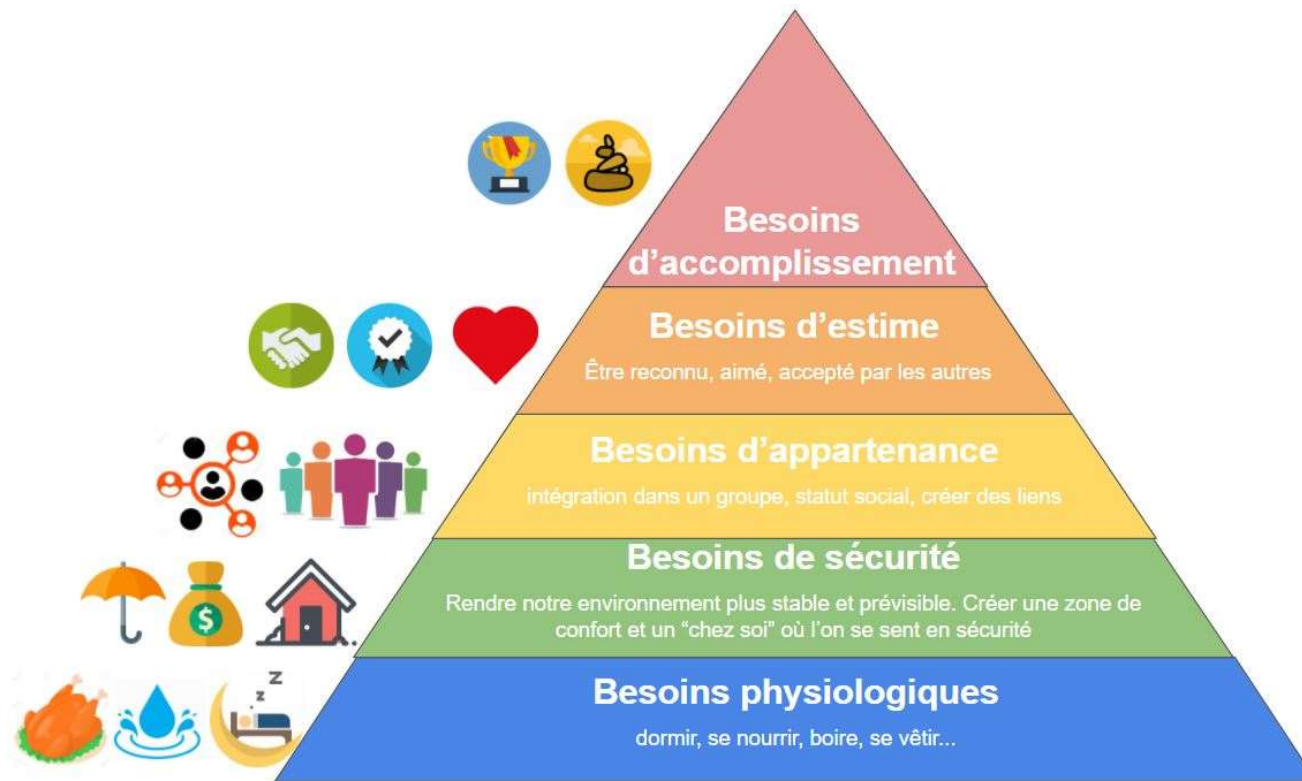
Satisfaction d'un besoin

Un comportement « difficile » révèle
l'existence d'un besoin

Un besoin est insatisfait → déséquilibre

- ↳ Une tension est créée
- ↳ Une action s'enclenche pour réduire la tension
- ↳ L'action atteint son but
- ↳ Le besoin est satisfait
- ↳ La tension se réduit

Identification des besoins



Identification des besoins

1. Besoins physiologiques – Base de la survie

- → Se nourrir, dormir, respirer, se reposer.

2. Besoins de sécurité – Stabilité et protection

- → Être en bonne santé, avoir un logement, un emploi stable, travailler dans un environnement sûr.

3. Besoins sociaux (appartenance) – Lien social

- → Être accepté, avoir des amis, faire partie d'un groupe, recevoir de l'affection., être informé de ce qui se passe dans l'organisation à laquelle on appartient , s'exprimer et participer comme membre du groupe




4. Besoins d'estime - Estime de soi et reconnaissance des autres

- → Être reconnu, respecté, valorisé, avoir confiance en soi, statut social, gratifications, réputation, sentiment de réussir,

5. Besoins d'accomplissement (réalisation de soi) – Pleine expression de soi

- → Développer son potentiel, créer, apprendre, réaliser ses rêves.

Nos besoins

- Les besoins sont:
-  Universels
-  Pas liés à une personne en particulier
-  Ne dépendent pas d'une action particulière
- ➔ Les "besoins" incluent les valeurs et les aspirations. C'est la motivation profonde qui sous-tend ce que nous faisons ou disons.
- ➔ Ils sont à la racine de ce que nous ressentons.
- ➔ Il y a de multiples manières de satisfaire le même besoin

- Tout ce que nous faisons à chaque instant est au service de nos besoins, même si nous n'en sommes pas toujours conscients.
- Nos jugements, critiques et interprétations sont des expressions indirectes de nos besoins non satisfaits.
- Lorsque nous exprimons nos besoins sous forme de jugements, de critiques et d'interprétations, nous réduisons nos chances d'être entendus car les autres risquent de le recevoir comme une attaque et donc de réagir sur la défensive. Nous réduisons aussi nos chances d'avoir un dialogue.
- Nous augmentons nos chances d'être entendus et éventuellement de répondre à nos besoins si nous exprimons nos besoins de manière claire.

Gérer les contacts difficiles -ARIPIF

Marc Drèze – Odile Delhaye

- 1) Toujours Accepter l'émotion de la personne: reformulation empathique
- 2) Refuser clairement les comportements inacceptables: mettre des limites
- 3) Informer: donner de l'information précise, concrète, structurée
- 4) Présenter des alternatives
- 5) Inviter la personne à choisir
- 6) Au besoin: Faire appel à un tiers

29

29

Le colérique



Il tolère peu la frustration et les remarques, constamment sur la défensive, s'emporte à la première contrariété, peut avoir des réactions violentes (en paroles comme en actes)



Comment réagir

- De par ses réactions très extériorisées, exagérées, souvent incontrôlées, car dictées par de fortes émotions non maîtrisées, parfois d'une violence imprévisible, le comportement colérique est aisé à identifier. Il est crucial de **cadrer ces débordements et agir dès les premiers symptômes** afin de ne pas laisser s'installer une ambiance délétère dans votre équipe et/ou votre entreprise.
- **Comment agir**
 - *Évitez d'entrer dans le jeu de la colère. **Parlez calmement et à distance d'un conflit, suffisamment pour que les émotions de chacun soient retombées.** Essayez de comprendre les causes de ces dérapages bilieux et cantonnez-vous à ce qui concerne le travail (pour le reste, vous pouvez suggérer une aide extérieure, mais en aucun cas vous immiscer dans la vie privée de votre collaborateur).*
 - **Rappelez les règles de bonne conduite dans votre organization et les limites à ne pas dépasser, ainsi que les sanctions applicables, le cas échéant.**
 - *Encouragez le dialogue, pratiquez une écoute active, reformulez, faites prendre conscience à votre collaborateur des conséquences de ses dérapages pour l'équipe et l'entreprise et décidez conjointement des pistes d'amélioration, fixez des objectifs dans ce sens et suivez l'évolution.*

L'anxieux



Il est fragile. Il perd facilement ses moyens, doute de ses compétences, se sous-estime en se comparant souvent aux autres, souvent perfectionniste, il craint de ne jamais être à la hauteur et auto-sabote parfois son travail.

Comment réagir?



Les sources d'anxiété sont nombreuses et plus ou moins justifiées. Il vous faut ainsi tout d'abord faire le tri entre ce que cette personne craint à juste titre, et ce qui n'est qu'une question de point de vue très subjectif de sa part. Vous pourrez ainsi adapter votre réponse à son comportement et mieux le guider vers son équilibre. Est-ce un manque de confiance en lui ? Des compétences qui lui manquent ?

Quelle posture adopter ?

- Travailler son besoin d'être **rassurez** la personne quant à ses capacités et ses compétences en reconnaissant régulièrement ses succès et en lui faisant prendre conscience de ses succès et de son évolution.
- **Ecoutez ses doutes et hésitations et soyez disponible**, dans la mesure du possible et du raisonnable, pour l'accompagner, notamment dans les premières phases d'un projet.
- **Cadrez** vos demandes et instaurez un climat de confiance ainsi que des repères immuables.

Le négatif ou le râleur



Il critique tout et ne voit que le verre à moitié vide, a une peur viscérale du changement, trouve des freins à tout nouveau projet/nouvelle proposition, jamais content

Comment réagir?

Cette personne a la fâcheuse tendance à tout critiquer et voir le verre à moitié vide. Bien souvent, la cause d'un tel comportement est un manque de confiance ou un besoin d'exister aux yeux des autres.



Comment vous comporter ?

- **Ecoutez** le, montrez-lui que son avis compte dans le groupe. Évitez de le stigmatiser et incluez-le dans les décisions collectives.
- Évitez de le contredire d'emblée. Ça ne ferait que renforcer sa position. Trouvez d'autres biais de le convaincre du bien-fondé de votre décision ou du chemin adopté pour tel projet.
- **Aidez-le à verbaliser** ses émotions et sentiments en le questionnant, notamment, sur les éléments qui lui permettent d'affirmer ce qu'il énonce.
- **Restez positif et constructif.** Incitez-le à proposer des solutions lorsqu'il critique celles des autres- ou les vôtres !

Le martyr



Rien n'est jamais de sa faute, s'arrange pour se faire plaindre (par exemple : accepte une tonne de dossiers pour finalement se lamenter sur la charge de travail qui lui incombe).

Comment réagir?



Rien n'est jamais de sa faute. Il/elle s'arrange **plus ou moins consciemment pour être une victime** . Attention toutefois, il se peut qu'il soit réellement le bouc émissaire d'autres. Constamment en train de se plaindre,

Quelle approche sélectionner .

- **Invitez-le à clarifier ses dires** (notamment les mots tels "jamais", "toujours", etc.), incitez-le à réaliser qu'il peut nuancer ses propos et que tout n'est pas aussi noir que ce qu'il prétend.
- **Soyez clair et transparent dans votre intervention** afin de ne lui laisser aucun doute ou ne générer aucun malentendu quant à une décision particulière ou la répartition des missions, par exemple.
- Analysez avec lui le cheminement qui l'amène à se considérer comme une victime (il l'est peut-être à juste titre, victime d'un collègue malveillant, par exemple).

L'arrogant



Il est très sûr de lui et a une propension à parler haut et fort. Il écrase les autres membres du groupe, donne son avis sur tout, ne conçoit pas avoir tort, souvent jaloux des réussites des autres qu'il tente de minimiser

Comment réagir?



Cette personne ne manque pas une occasion d'étaler son savoir et ses compétences. Elle parle souvent fort et coupe régulièrement la parole. Monsieur/madame "Je sais tout mieux que tout le monde" présente des comportements qui dénotent **un besoin démesuré de reconnaissance et d'exister.**

Quel comportement choisir ?

- *N'hésitez pas à lui **donner suffisamment de missions** dans des domaines qu'il maîtrise totalement pour le maintenir occupé. Cela évitera qu'il parte donner son avis sur les tâches des autres.*
- **Reconnaissez** son travail et ses compétences à leur juste valeur.
- *Usez d'humour lorsque votre collaborateur se targue trop ou s'égare dans des chemins inconnus de lui afin qu'il prenne doucement conscience de ce comportement inapproprié.*
- **Cadrez ses débordements.** Là encore, l'humour est un excellent outil, car il permet de dédramatiser les choses et poser le cadre en douceur.
- *Lorsqu'il s'égare, soyez factuel pour lui montrer ses erreurs qu'il ne reconnaîtra pas autrement.*

L'introverti



Profil le plus délicat car il ne laisse rien paraître. Véritable bombe à retardement, ce type d'individu a tendance à intérioriser ses frustrations et autres rancœurs, accepte tâches et missions au-delà de ce qu'il devrait

Comment réagir?



Cette personne, si elle est secrète, repliée sur elle-même, n'est pas nécessairement un élément perturbateur à première vue. Toutefois, c'est une **véritable bombe à retardement** qu'il est capital de repérer. En effet, les personnes renfermées ont tendance à tout intérioriser, notamment les déceptions et autres rancœurs, jusqu'au jour où une goutte d'eau fera déborder leur vase.

Comment intervenir ?

- *Ne le brusquez pas, mais **aidez-le petit à petit à prendre confiance en lui.***
- ***Invitez-le à participer** (ne serait-ce que subtilement) en lui demandant son avis sur une question qu'il maîtrise, par exemple.*
- *Incitez-le à verbaliser ce qu'il ressent et oser dire quand ça ne lui convient pas. Cela lui permettra de libérer un peu de la pression qu'il aura accumulée intérieurement, le cas échéant.*

Le blasé



Il est passif, oisif. sa motivation est au plus bas et plus rien ne semble l'intéresser, il suit le mouvement sans grande conviction et peut faire preuve d'une nonchalance déconcertante jusqu'à bâcler ses missions sans le moindre complexe, s'implique le moins possible dans les projets/l'équipe/l'entreprise.

Comment réagir?

Vous êtes ici en présence du comportement le plus ardu à parer et/ou corriger. Il est ainsi à la fois difficile, parfois délicat de motiver cette personne et le convaincre de rester - voire de partir !

Vous devez **définir la source de cette démotivation** : est-ce un problème d'ennui dans les tâches effectuées ou un problème plus profond ? Un manque de reconnaissance ? Un sentiment de mal-être dans l'équipe ? Les prémices d'un burn-out ? Depuis quand ressent-il cette lassitude ? Y a-t-il eu un élément déclencheur ?

Quelle conduite tenir ?

- *S'il est question d'une routine qui ronge la motivation de votre collaborateur, **proposez-lui des missions plus "intéressantes"**.*
- *S'il s'agit d'un manque de reconnaissance, prévoyez une éventuelle augmentation, un changement de poste/de service et valorisez ses efforts et réussites.*
- *Si la situation patine et s'enlise, que votre collaborateur reste impassible, fermé à toute discussion ou proposition, **n'hésitez pas à vous montrer un brin provocateur** en lui demandant, par exemple, pourquoi il ne change pas de métier ou d'entreprise si sa situation actuelle l'ennuie à ce point.*

Le passif-agressif



- **Résiste** habituellement aux exigences des autres dans les domaines professionnels ou personnels ;
- **Discute exagérément** les ordres, critique les figures d'autorité
- **De manière détournée** : fait traîner les choses, « oublie », boude, est volontairement inefficace, se plaint d'être incomprise ou méprisée, ou injustement traitée

Comment réagir

Face à un comportement passif-agressif, il est important d'adopter une attitude à la fois ferme et bienveillante.

Restez aimable et montrez que vous êtes ouvert au dialogue en sollicitant régulièrement l'avis de la personne dès que c'est possible. Aidez-la à s'exprimer plus directement afin de diminuer les sous-entendus et clarifier les attentes mutuelles.

N'ignorez pas les signes d'opposition : rappelez les règles du jeu et les objectifs communs sans entrer dans le jugement.

Évitez de critiquer de manière parentale ou moralisatrice, car cela risquerait de renforcer la résistance.

Enfin, gardez-vous d'entrer dans une logique de représailles ; répondez plutôt avec constance, clarté et respect pour maintenir un cadre constructif et sortir du cercle vicieux du passif-agressif.



Le manipulateur



Il propage des rumeurs, retourne sa veste, adapte son fonctionnement et ses propos selon qui est en face de lui, s'arrange pour toujours bien se sortir des situations complexes ou tendues, sème la zizanie dans le groupe, ne se dévoile que très peu, reste toujours très évasif et flou, affectionne particulièrement les phrases à double sens qu'il emploie continuellement

Comment réagir

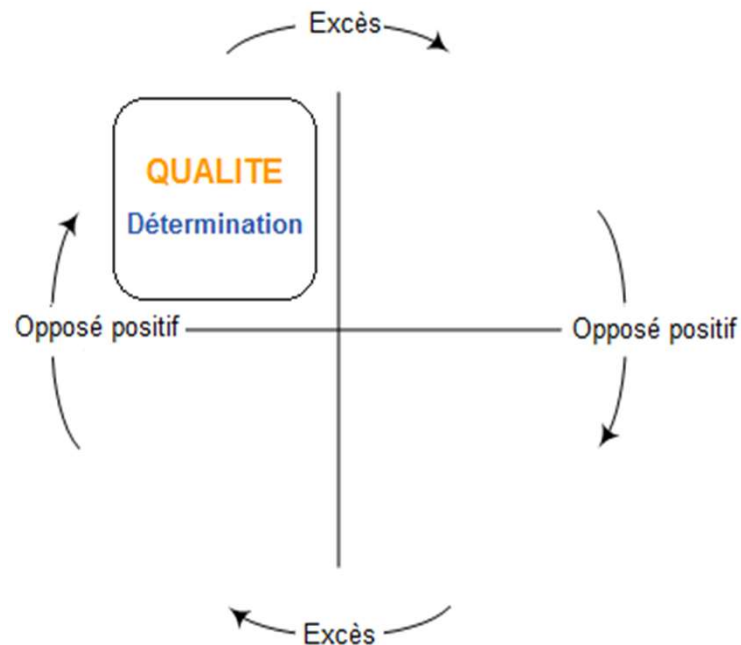


Attention : danger ! **Ils sont cachés derrière une allure avenante et un sourire toujours présent, ils vont tout faire pour assouvir leur ambition et leur soif de pouvoir.** Leur quotidien : subtilement faire circuler de fausses informations, caresser dans le sens du poil, retourner leur veste, se rallier tantôt aux uns, tantôt aux autres, du moment que cela peut servir leurs propres intérêts. Leurs collègues - supérieurs hiérarchiques inclus - sont des pions pour lesquels ils n'ont ni empathie ni quelque autre égard que ce soit. Si, en soi, la manipulation - lorsqu'elle n'est utilisée qu'à bon escient et ponctuellement - n'est nullement répréhensible, elle devient un véritable problème pour l'entreprise lorsqu'elle émane d'un individu dont c'est le mode de fonctionnement principal.

Comment opérer ?

- **Cadrez votre management le plus possible.** *Soyez ferme. Plus les règles sont floues et l'organisation peu structurée, plus le manipulateur est comme un poisson dans l'eau.*
- *Lorsqu'il avance quelque chose, **faites-lui préciser ses affirmations et mettez-le devant ses contradictions**, le cas échéant. Montrez-lui que vous restez maître de la situation.*
- **Gardez vos distances** dans vos relations avec lui : *aucune familiarité, aucune confiance, quelle qu'elle soit. Vous devez lui montrer que vous êtes fort et bien dans vos baskets, car il se nourrit des faiblesses d'autrui pour mieux les manipuler.*
- **Ne laissez paraître aucune émotion négative.** *Ne montrez aucun signe de faiblesse ou de colère. Ne culpabilisez pas face à ses remontrances. Restez à distance de ses attaques.*

Le Quadrant d'Ofman

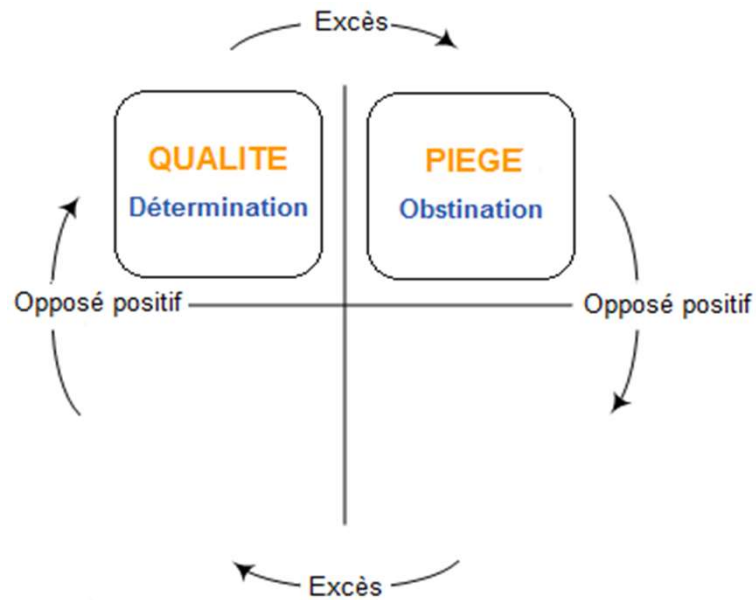


Une qualité fondamentale

une qualité qui vous est reconnue – elle n'est pas acquise par une formation mais bien innée

Exemples : déterminé, structuré, modeste, flexible, soigneux, pondéré, etc.

Le Quadrant d'Ofman – vous connaître



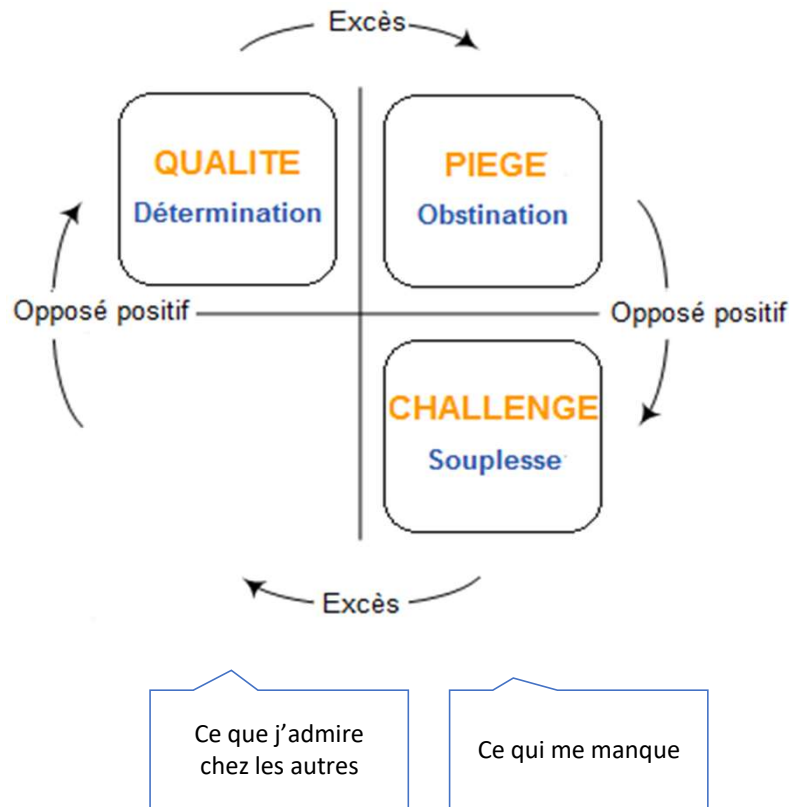
A toute qualité existent des pièges

Un piège : une qualité exprimée à l'excès

Votre entourage peut parfois vous reprocher vos 'excès'

Exemples : obstiné, lenteur, absence/transparence, insistant, inconstance, minutie, conservatisme, etc.

Le Quadrant d'Ofman – vous connaître



Pour échapper à nos pièges, nous avons nos **challenges** ! Un challenge c'est le contraire de notre piège... en positif !

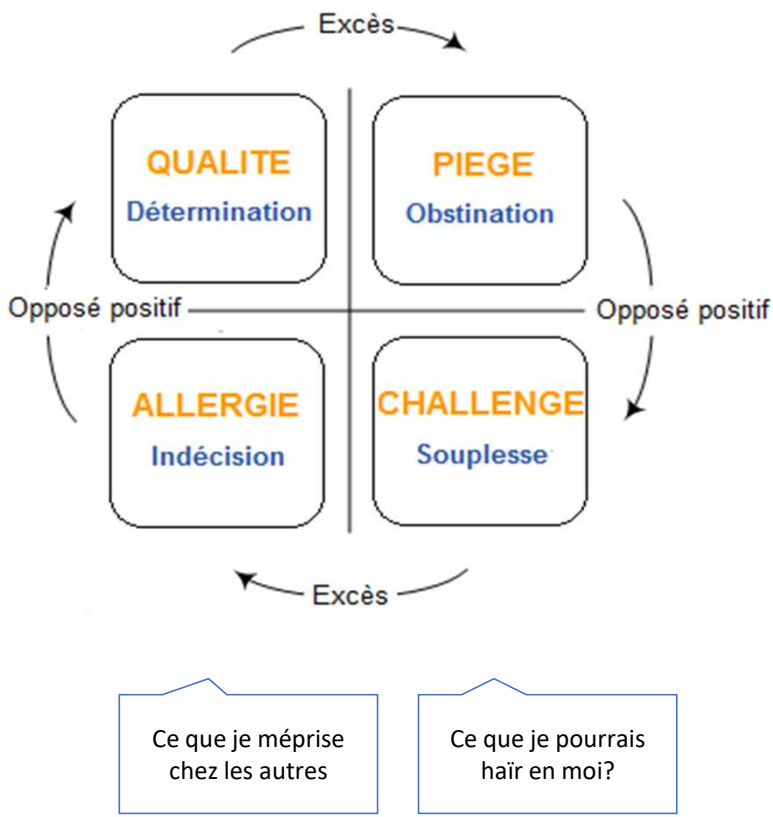
Un challenge :

- ce que je dois mettre en place pour éviter le piège.
- c'est une qualité qui complète bien notre qualité fondamentale et qui vous rendra plus complet
- C'est la qualité qui représente le pôle opposé du piège

Exemples : souplesse, réactif, présence affirmée, patience, fermeté, frivolité, spontanéité, etc.

Comment utiliser mon énergie pour gérer mes allergies sans tomber dans mes pièges ?

Le Quadrant d'Ofman – vous connaître



Nos allergies sont l'opposé négatif de la qualité

Une allergie :

- est l'exagération du challenge et en devient une allergie bien négative.
- un excès de challenge devient une allergie pour vous car il s'agit de l'opposé d'une qualité fondamentale

Exemples : indécision, spontanéité, arrogance, passivité, rigidité, négligence, impulsivité, etc.

Comment utiliser mon énergie pour gérer mes allergies sans tomber dans mes pièges ?

Le Quadrant d'Ofman – Relations



Lorsque le piège de l'autre devient mon allergie.

Plus nous voyons nos allergies dans une autre personne, plus nous réagissons de façon excessive et exposons nos propres faiblesses/nos pièges

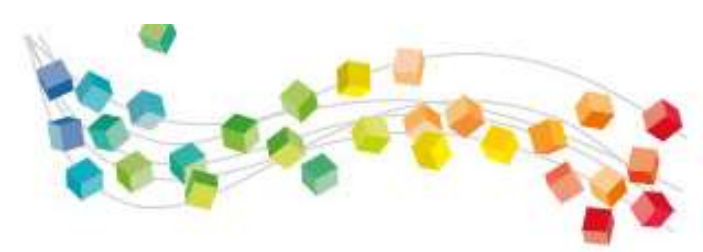
Ce qui nous rend le plus vulnérable, ce ne sont pas nos pièges, mais bien nos allergies car elles dévoilent nos pièges!

Vous pouvez apprendre le plus des personnes dont vous êtes allergiques parce que ces personnes ont quelque chose de trop qui vous manque.

La qualité fondamentale de votre collègue représente votre challenge.

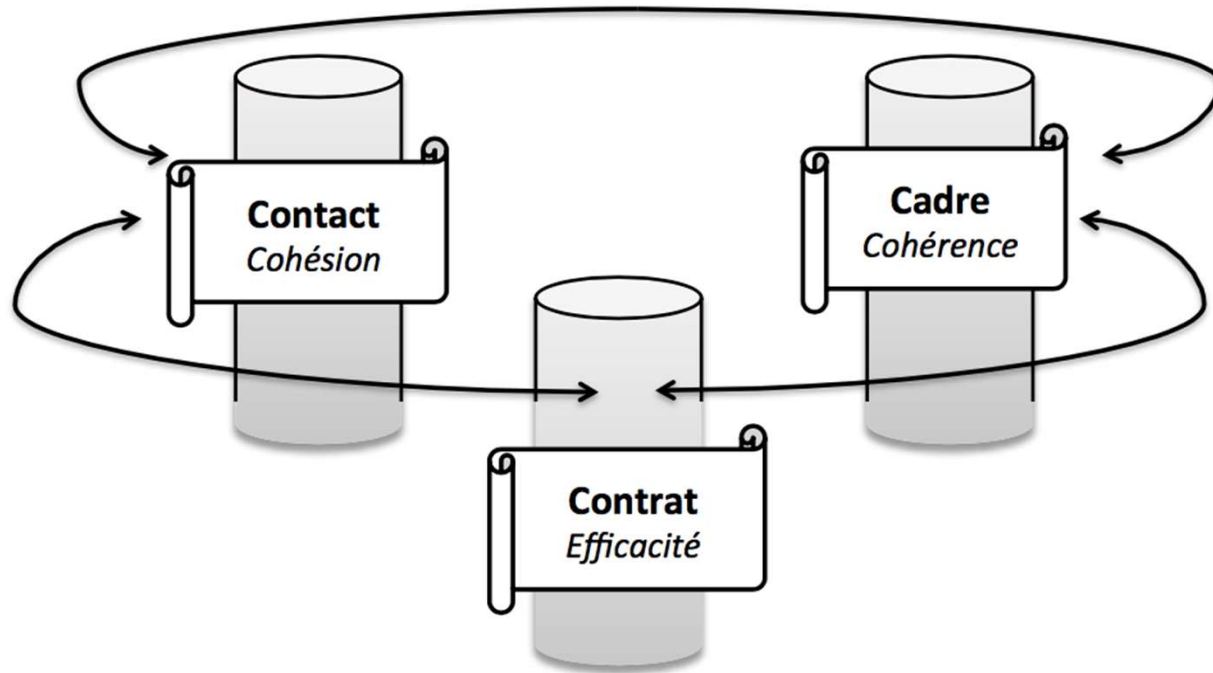
Tant que vous confondez votre challenge avec votre allergie, vous ne pourrez pas avancer, votre challenge restera votre allergie.

Source de conflit



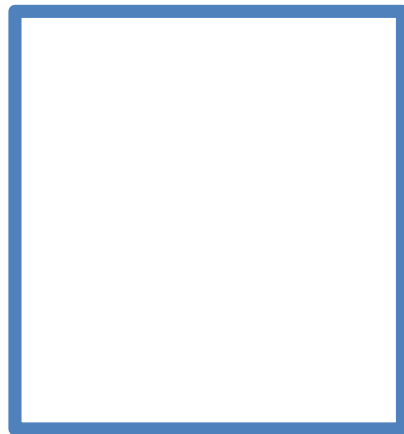
DYNAMIQUE DE GROUPE ET MOMENTS CLES DU MANAGER

3C : Contrat, cadre, contact



***Nous n'avons pas le contrôle de tout ce qui arrive,
Mais nous avons le contrôle sur ce que nous en faisons***

Réguler un groupe avec Le CADRE



- Connu
- Claire et précis
- Compris (sens)
- Cohérent/constant
- Conséquent
- Contraignant et sécurisant

J'ai un doute?
Je le mets dans le
cadre

Les différents outils à disposition du manager



LES One-to-One – Des temps individuels avec chaque membre pour le suivi opérationnel et offrir un soutien adéquat



L'ENTRETIEN ANNUEL - Un moment formel pour faire de bilan de l'année écoulée et préparer l'avenir

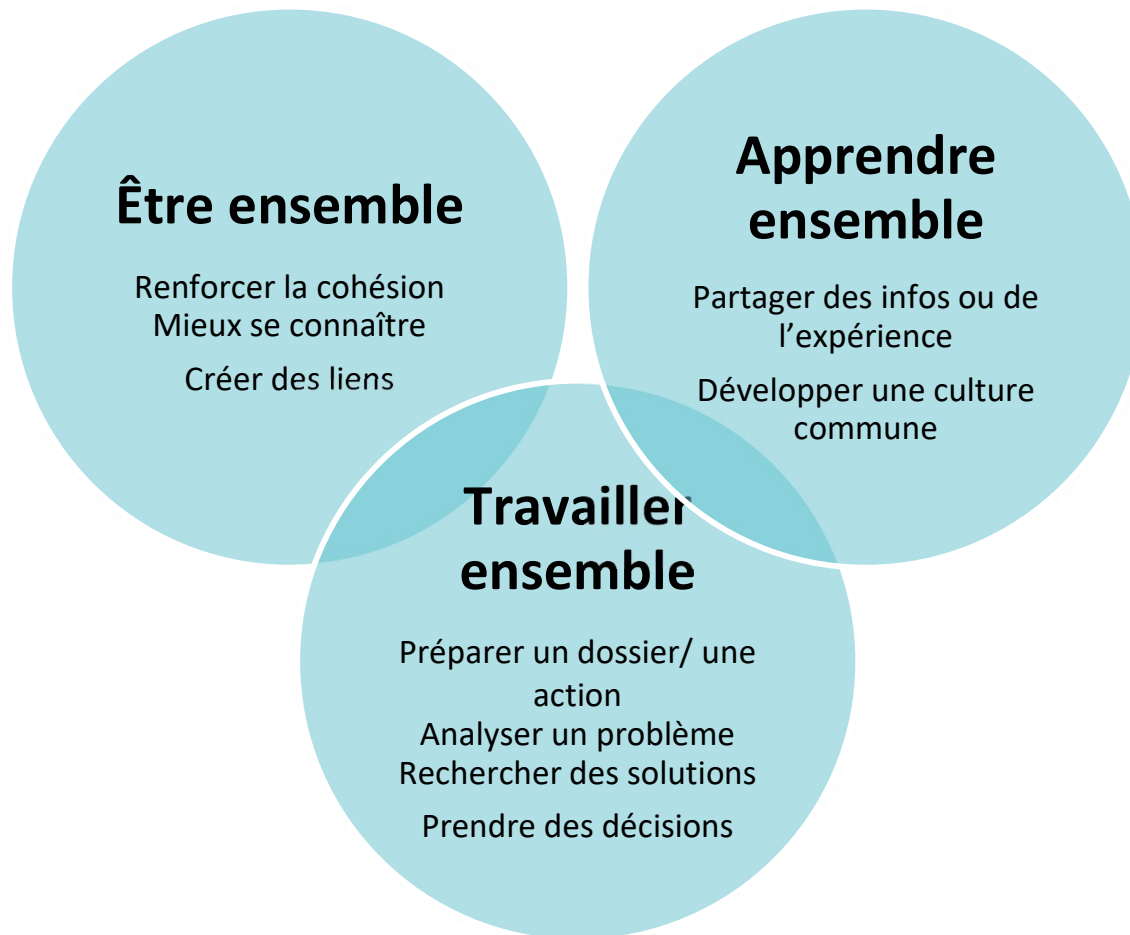


LES REUNIONS D'EQUIPE - Des temps collectifs pour travailler, apprendre et être ensemble



LA MISE AU VERT - Un moment hors-temps pour réfléchir de manière méta, amener du sens et nourrir les liens dans l'équipe

Pourquoi se réunir



3 aspects dans tout travail en groupe

Le contenu

les informations, les idées, les décisions liées thème et à l'objectif

Le processus

La manière dont le groupe s'organise, procède pour traiter le contenu.

Le climat ou l'affectivité

l'atmosphère, les sentiments éprouvés dans les relations à autrui.

Chaque groupe peut soit gérer les trois aspects lui-même soit être aidé d'un animateur qui interviendra par rapport à l'un ou l'autre aspect en fonction du but de la réunion.



PLANIFIER ET PREPARER LA RÉUNION

Quand?
Où?
Qui?
Comment?
AOOA?
Agenda?
Documents?



ANIMER/FACILITER LA RÉUNION

Cadre
Rôles de chacun
Dynamique de groupe
Ecoute active
Reformulation
Questions puissante
Résolution de problème
Prise de décision



FAIRE LE SUIVI DE LA RÉUNION

Suivi des décisions
Compte-rendu actif
Prochaines actions

Comportements difficiles

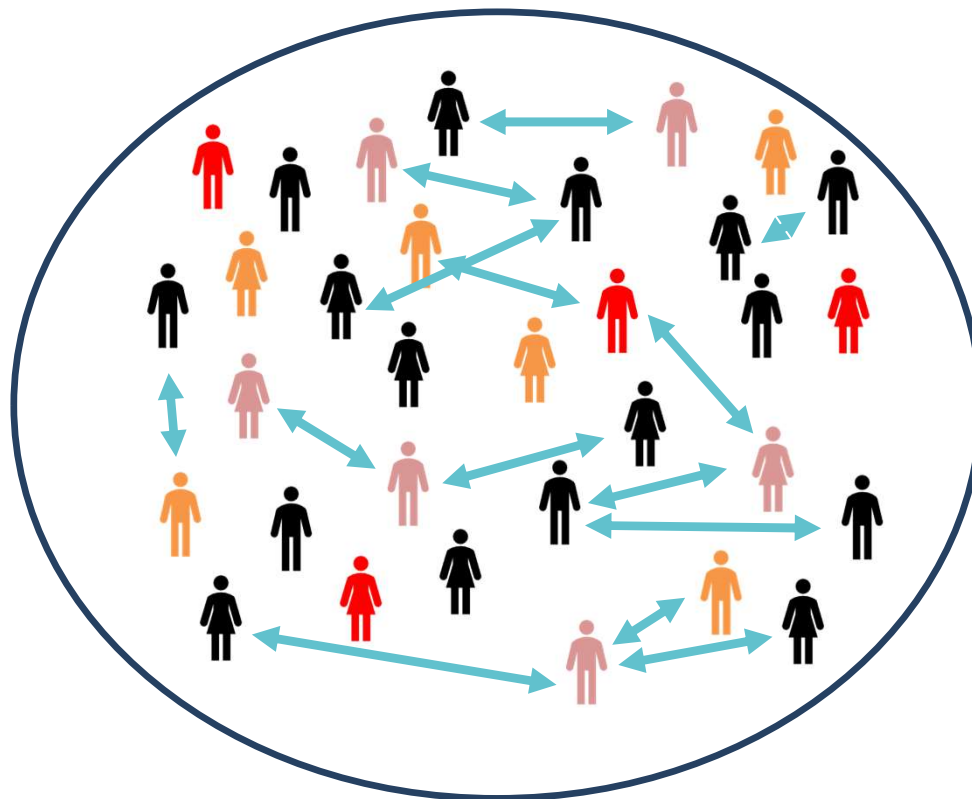
Quel est le comportement que vous redoutez le plus en réunion?

Les rôles dans un groupe

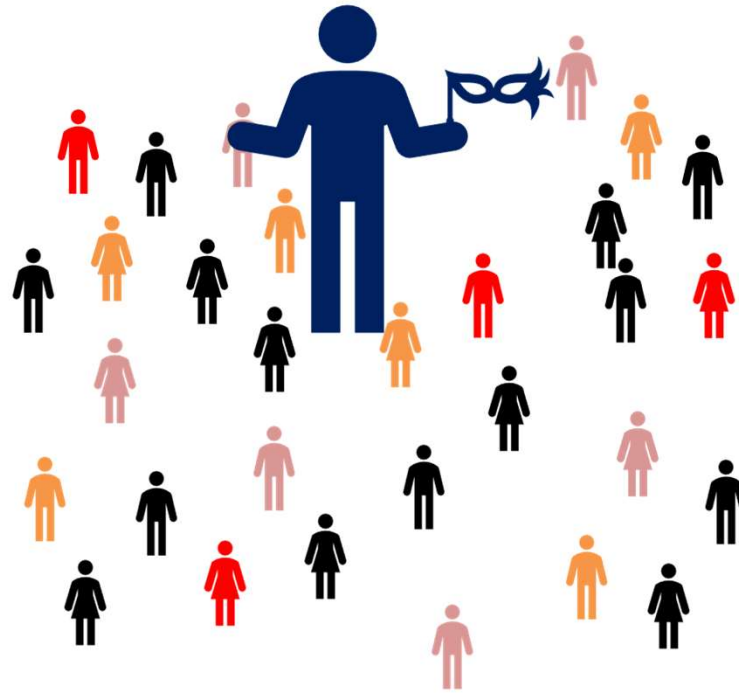
Modèle de Leary



Les rôles dans un groupe



Les rôles dans un groupe



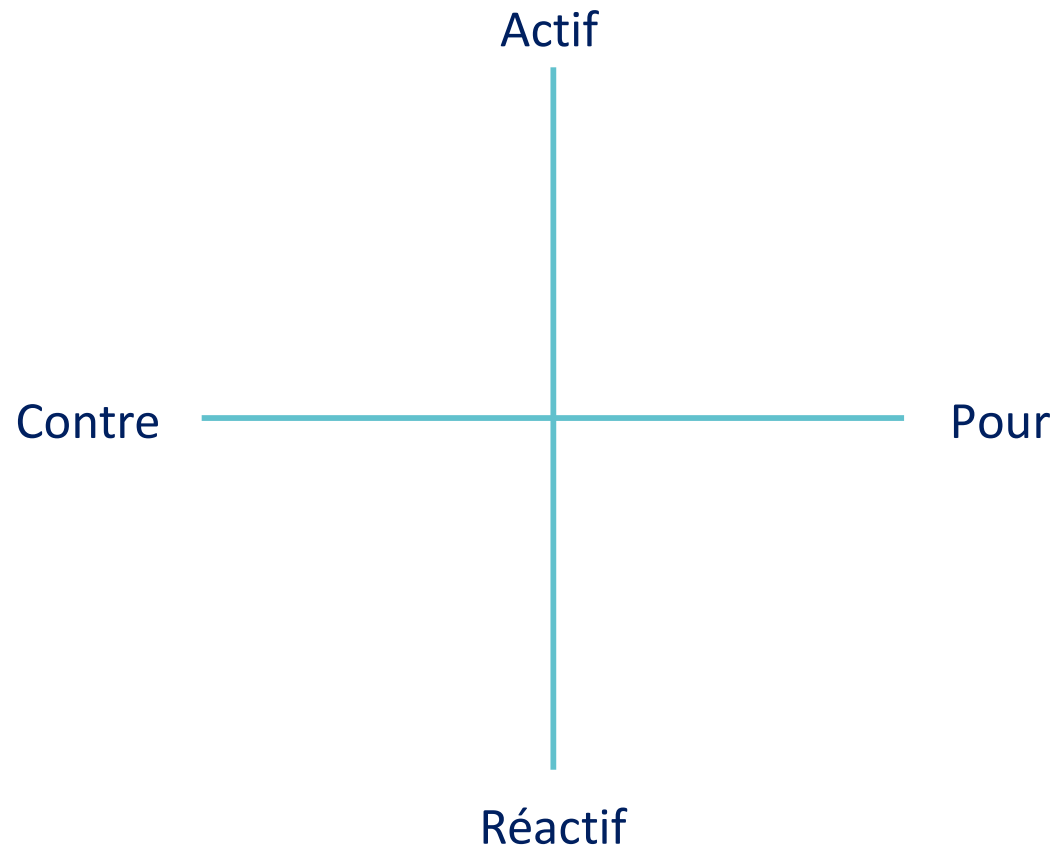
Les rôles dans un groupe

Rôle :

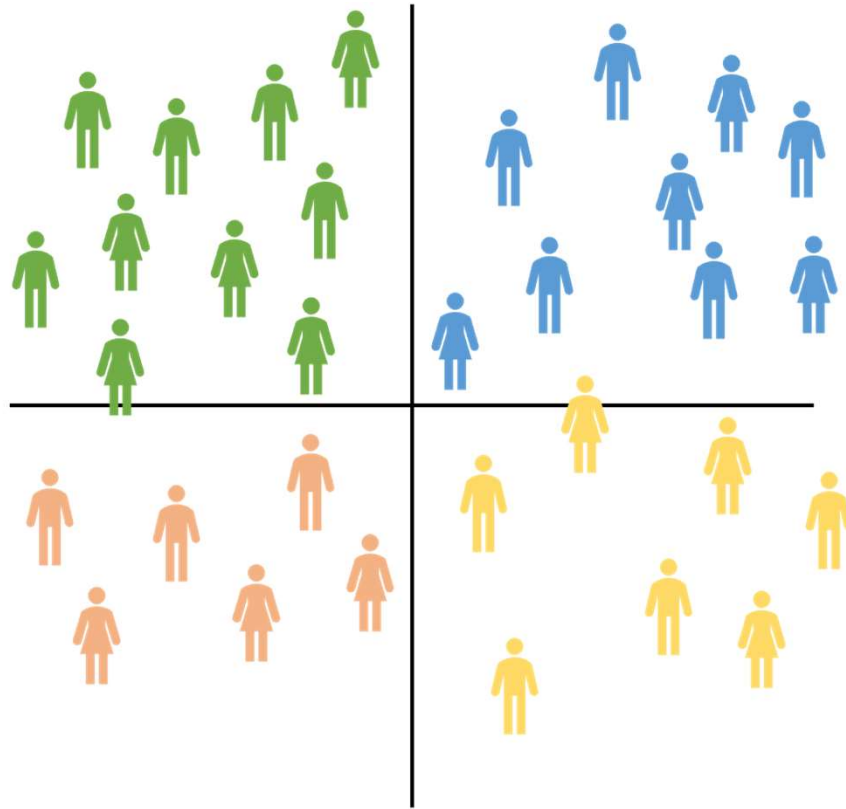


- comportement associé à une position ou à un statut qu'occupe une personne à un moment donné dans le groupe
- Jouer un personnage négocié implicitement en fonction des activités, des autres et de soi

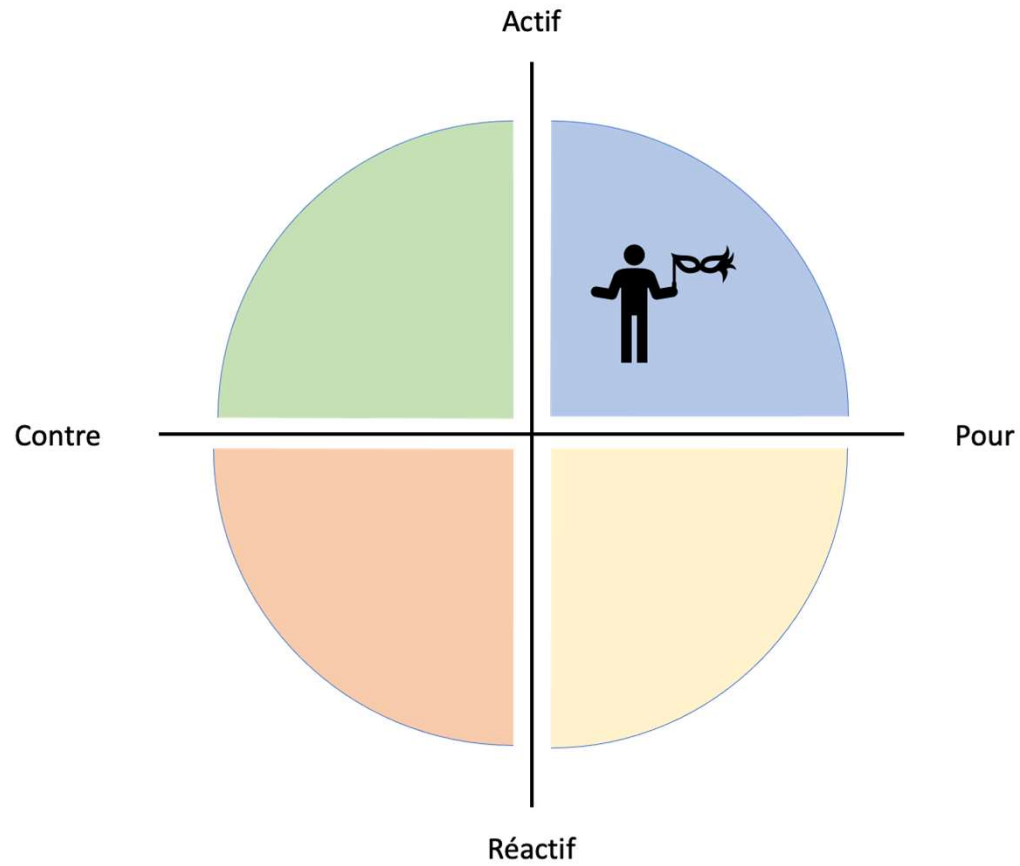
Les rôles dans un groupe



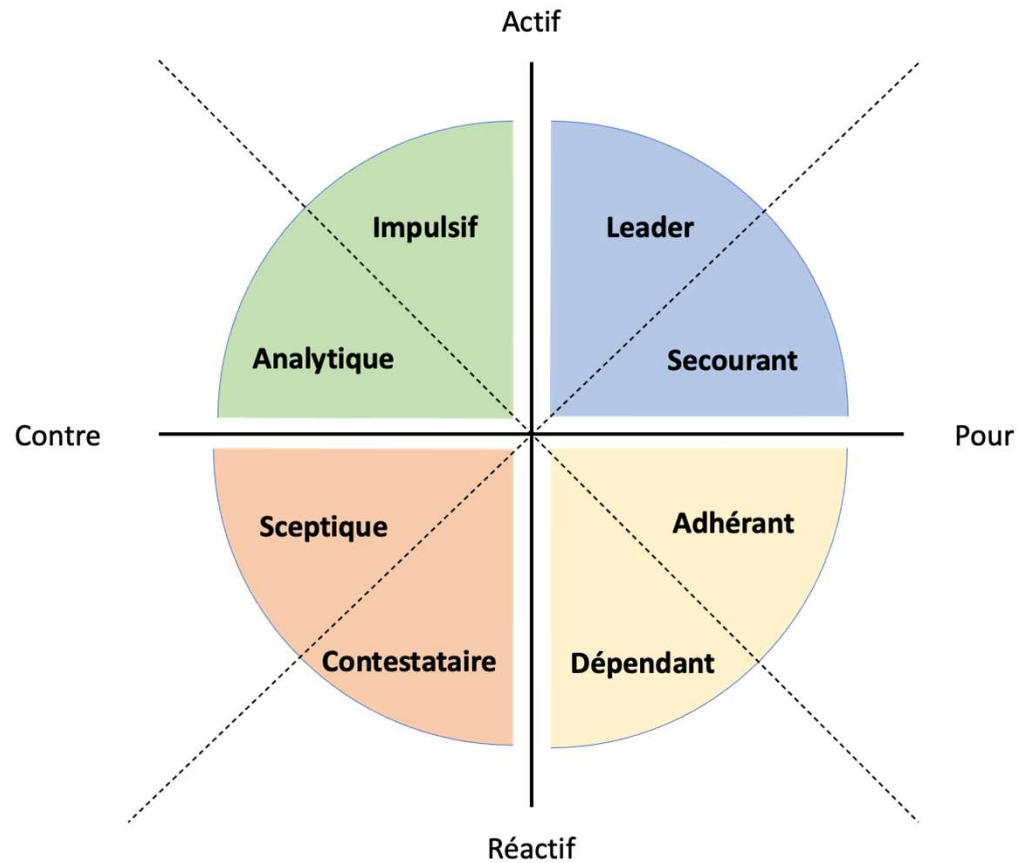
Les rôles dans un groupe



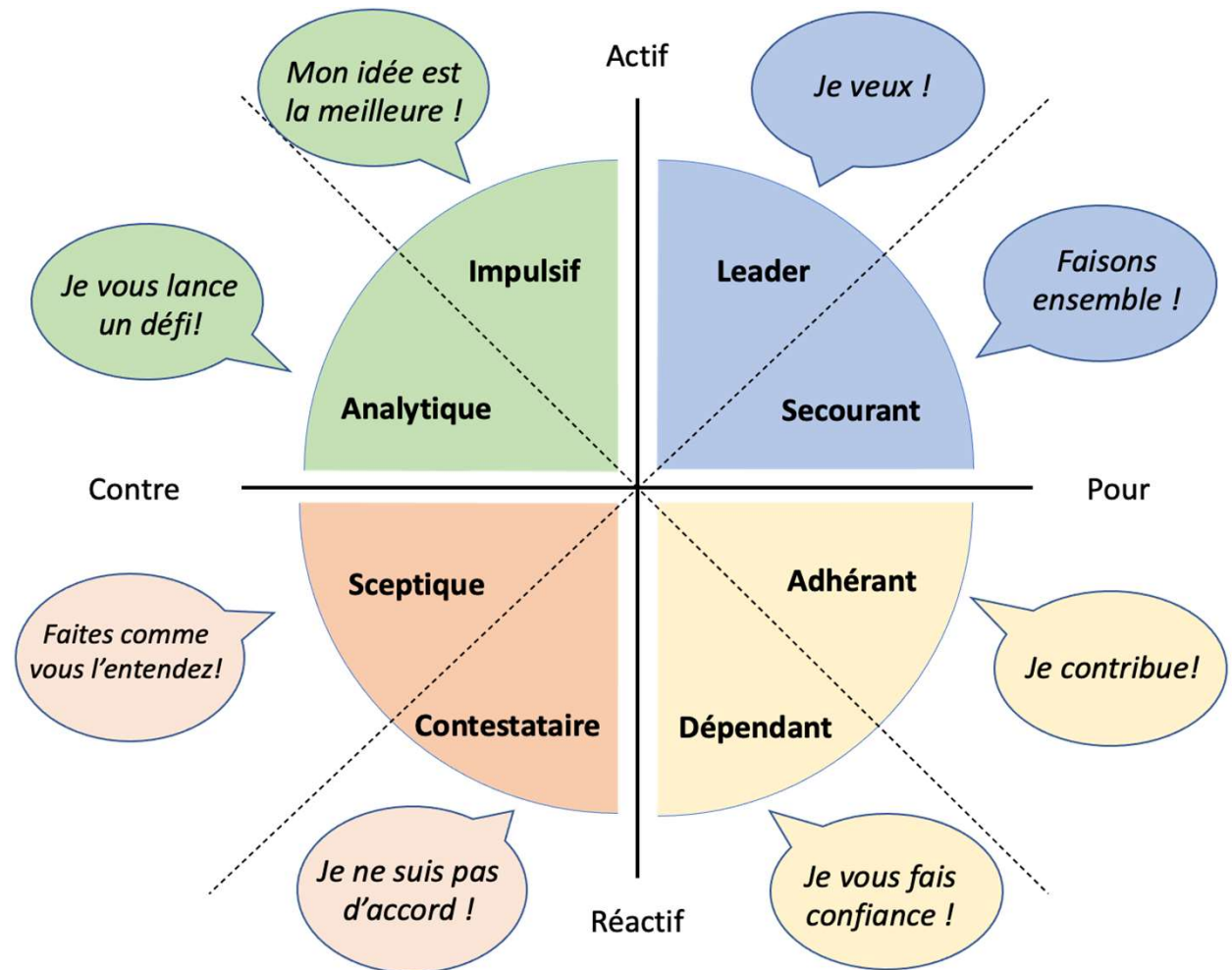
Les rôles dans un groupe



Les rôles dans un groupe



Les rôles dans un groupe – le modèle de Leary



- comportement associé à une position ou à un statut qu'occupe une personne à un moment donné dans le groupe
- Jouer un personnage négocié implicitement en fonction des activités, des autres et de soi

Les rôles dans un groupe




- **Le leader – autocratique (tâche)**
 - Centrée sur la tâche, cette personne prend l'initiative, intervient en expert, coordonne, dirige, contrôle la procédure, force les décisions, ne laisse pas dévier, suggère, conseille, etc.
 - Rigide, elle peut devenir autocratique.

Le leader

Le Responsable en fera un allié, il veillera à :

- le rassurer, le reconnaître,
- le valoriser (relever ses propositions...),
- l'inviter à préparer un travail, lui faire faire une tâche particulière, le mobiliser sur celle-ci.
- ne pas entrer en rivalité avec lui, afin de ne pas en faire un compétitif. Faire appel à sa responsabilité également dans l'écoute des autres.

Les rôles dans un groupe



*Faisons
ensemble !*

- **Le secourant – protecteur (relationnel)**
 - Centrée sur les relations, cette personne encourage, soutient, rassemble, invite, stimule les autres. Elle aime que le groupe soit chaleureux et convivial. Elle essaie d'obtenir la collaboration de chacun. Elle peut parfois devenir rigide et paternaliste.

Le Secourant

Le Responsable en fera un allié, il veillera à :

- le sécuriser, l'inviter à parler de ses appréhensions, de ses craintes (du conflit entre autres), à partager ce qu'est selon lui un bon groupe ;
- lui donner des tâches liées au soutien matériel (logistique, catering...) et à l'ambiance du groupe
- l'interroger sur ses propres opinions,
- l'interroger sur l'ambiance du groupe, auquel il est très attentif
- Veiller à ne pas entrer en rivalité avec lui, afin de ne pas en faire une victime.

Les rôles dans un groupe



Je contribue !

- **L'adhérant – conformiste (tâche)**
 - Cette personne collabore, participe, mais ne prend pas d'initiative. Par exemple, elle pose peu de question, mais acceptera volontiers la fonction de secrétaire. Elle manifeste de la bonne volonté, mais plutôt conformiste, elle ne fera pas preuve de grande originalité.

L'Adhérent

Le Responsable en fera un allié, il veillera à :

- l'interroger, le stimuler à participer, à prendre des initiatives
- le pousser dans ses retranchements, sans le braquer ni le mettre en danger
- le rassurer quant au fait de pouvoir avoir un avis divergeant
- lui confier des tâches
 - de gestion de groupe (bien cadrées, car ce n'est pas un meneur) dans lesquelles il pourra favoriser les interactions,
 - de rappel des consignes, de l'horaire...
- Veiller à ne pas entrer en rivalité avec lui, afin de ne pas en faire un agressif.

Les rôles dans un groupe

- **Le dépendant – Collaborateur fidèle (relation)**

- Collaborateur fidèle, il attend le soutien de son chef en lui apportant son aide. Il sera un bon second prêt à collaborer. Il approuve et se montre solidaire du leader. Il peut penser que les autres sont plus capables que lui et qu'ils pourront l'aider.



Je vous fais confiance !

Le Dépendant

Le Responsable veillera à :

- le rassurer sur ses compétences et capacités, le soutenir
- lui laisser une place dans le groupe, l'inviter à s'exprimer lors d'un tour de table (ne pas l'interpeller directement)
- aménager des espaces de prise de position
- le garder à l'œil et stimuler sa participation juste dans le groupe
- respecter son rythme et sa proactivité, sans le bousculer ou le laisser bousculer par les autres

Les rôles dans un groupe

- **Le contestataire – méfiant (tâche)**

- Il s'oppose et désapprouve. Il remet en question et critique les propositions. Observateur difficile à convaincre, il veut d'abord vérifier, comprendre, etc., ce qui force les leaders à valider leurs propositions. Sa contestation, source de créativité, devient un handicap lorsqu'elle est systématique.



Je ne suis pas d'accord !

Le Contestataire

Le Responsable veillera à :

- entendre sa contestation comme source de créativité permettant de requestionner le contenu et prendre du recul
- l'inviter à être proportionnel et ne pas tomber dans le piège de l'émotionnel
- canaliser ses interpellations afin que ses contestations ne prennent pas trop de place dans le groupe et ne polluent pas les autres membres
- conserver confiance en son propre projet, sa méthodologie, être à l'écoute de ses propres réactions et émotions vis-à-vis du comportement du contestataire
- éviter qu'il devienne le bouc émissaire

Les rôles dans un groupe



*Faites
comme vous
l'entendez.*


- **Le sceptique – méfiant (tâche)**
 - Il s'oppose, résiste, refuse.
Contestataire passif, il peut douter
tant de lui-même que des autres.
Rigide, il peut se montrer aigri.

Le Sceptique

Le Responsable veillera à :

- éviter qu'il devienne le bouc émissaire du groupe
- l'interroger sur ses difficultés et leurs causes qui peuvent enrichir la réflexion du groupe
- être à l'écoute de ses propres réactions et émotions vis-à-vis du comportement du replié
- le valoriser, lui redonner confiance en lui
- l'inviter à voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide

Les rôles dans un groupe



*Je vous lance
un défi!*

- **L'analytique – agressif (tâche)**
 - Il argumente dans l'opposition et donne l'impression qu'il veut tout discuter ; il est parfois perçu comme le « discutailleur » qui cherche « des puces ». Toutefois, il veillera volontiers au respect des procédures. Malheureusement, sa manière d'agir sera souvent considérée comme une attaque.


L'Analytique

Le Responsable veillera à :

- entendre le fond des remarques et l'inviter à reformuler la forme
- accompagner sa proposition agressive et la mettre en débat dans le groupe
- éviter d'entrer en compétition avec lui, rester le garant de la dynamique du groupe dans laquelle l'analytique a une place
- canaliser ses interpellations afin que ses contestations ne prennent pas trop de place dans le groupe et ne polluent pas les autres membres

Les rôles dans un groupe

- **L'impulsif – compétitif (relation)**



*Mon idée est
la meilleure !*

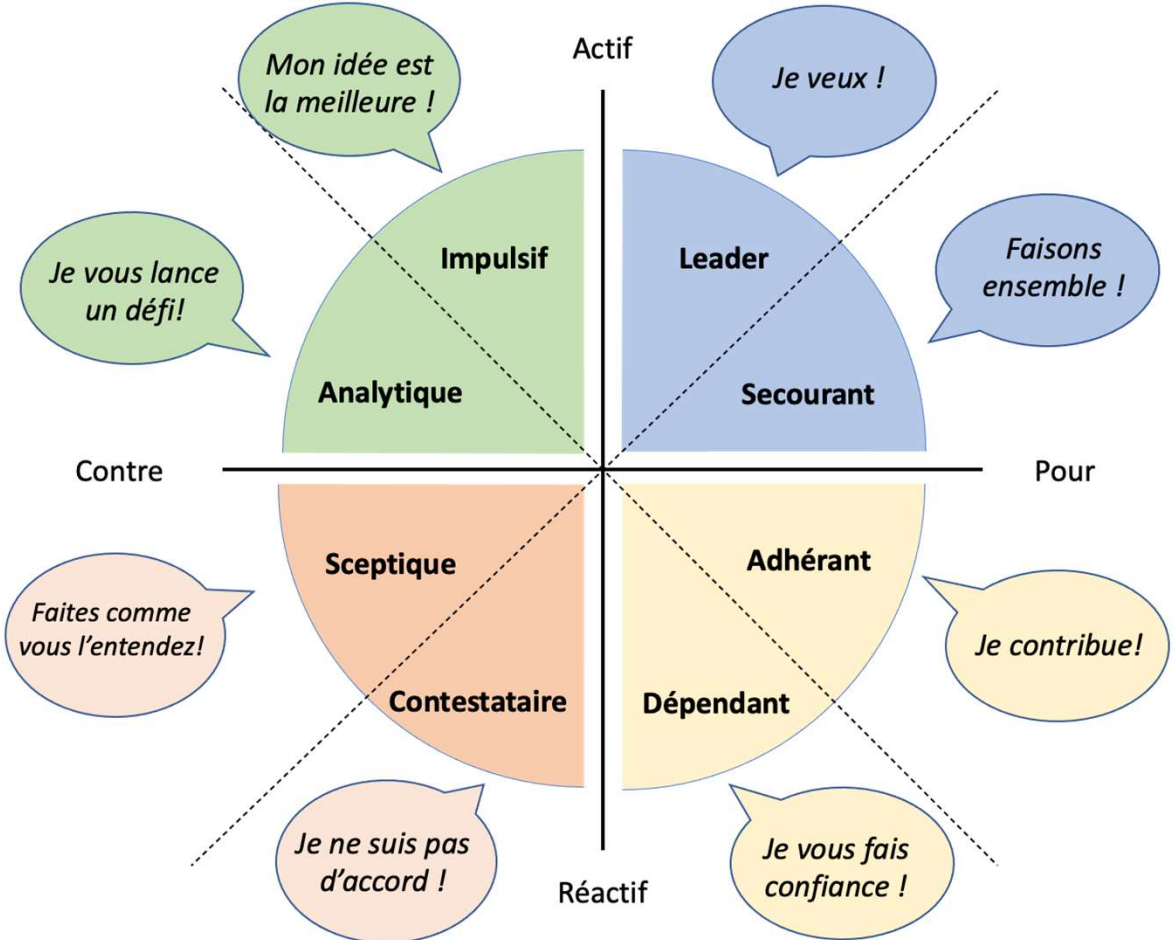
- Cette personne cherche volontiers à occuper le terrain. Il aura tendance à monopoliser la conversation et donne ainsi l'impression de vouloir se mettre en évidence. Il aime séduire.
- Il aime jouer au chef sans assurer la direction fonctionnelle du groupe.

Le Compétitif

Le Responsable veillera à :

- le rendre « co-leader » du groupe
- le valoriser en reconnaissant ses compétences/ses connaissances de la matière ou du projet
- faire le lien entre les apports du compétitif et son propre projet
- conserver confiance en son propre projet, sa méthodologie,
- être à l'écoute de ses propres réactions et émotions vis-à-vis du comportement du compétitif
- trouver du soutien et de la solidarité chez le secourant et l'adhérant
- proposer de casser la dynamique en proposant des espaces plus petits de partage et d'expression

Les rôles dans un groupe



Réunions d'équipe



Idéalement en présentiel

Réunion d'une durée max de 60-75 min – bon timing journée

A fréquence rapprochée (hebdomadaire)

- Moment de check-in (inclusion)
- Partage de la parole entre le manager et les collaborateurs, par ex.

- Point info (info partagée au même moment à tous)
- Question à la hiérarchie
- Demande à l'équipe

- Info
- Enrichissement
- Décision

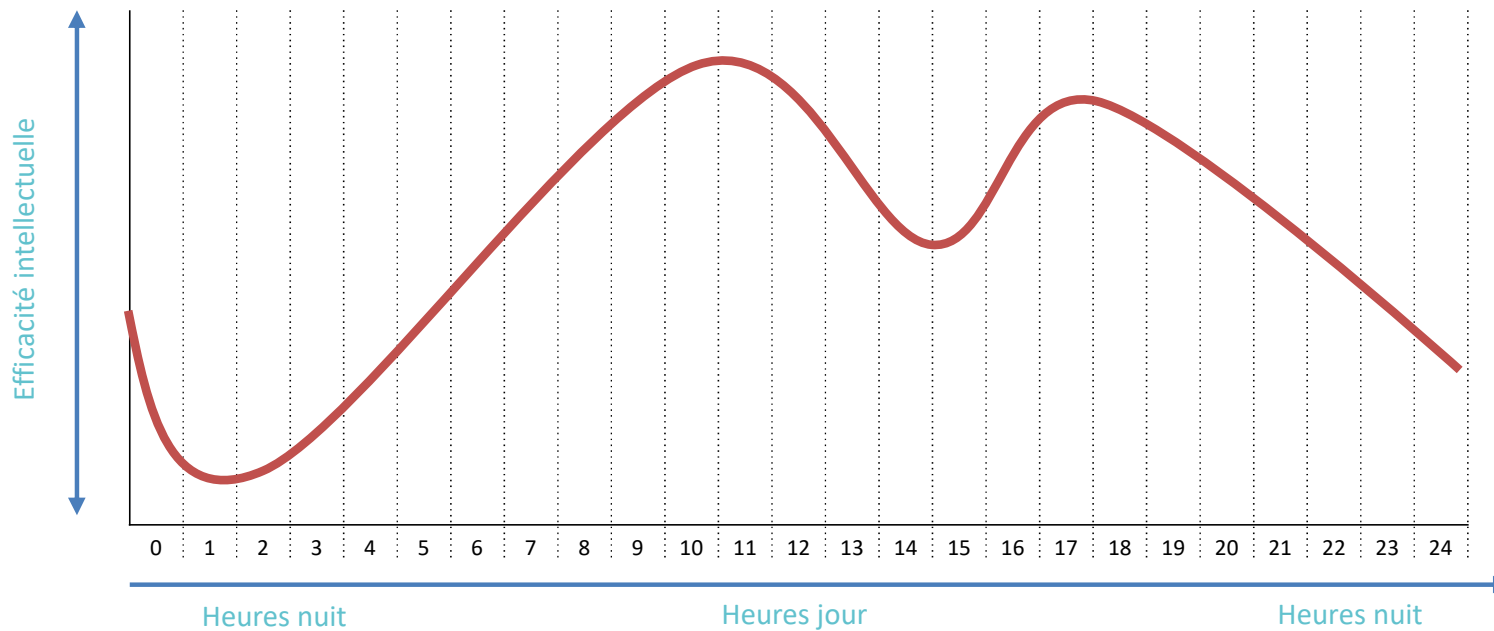
- Préparation en amont (agenda) et PV de réunion (peut être collaboratif)

Planifier et préparer la réunion

- ❑ Check-in – prévoir un moment d’inclusion relationnelle avant de rappeler l’objectif
- ❑ La durée de la réunion (séquences de 1h15) – Commencer et terminer à l’heure.
- ❑ Mode d’élaboration du calendrier des réunions suivantes
- ❑ Planifier au bon moment : délais réaliste (parfois prévu, ex . Convocation aux AG), gestion du temps et chronobiologie
- ❑ Inviter les bonnes personnes – valeur ajoutée par rapport à l’objectif de la reunion.
- ❑ Préparer la convocation
 - Objet
 - Objectifs
 - Date – Lieu précis
 - Heure de début et de fin
 - Documentation éventuelle à joindre à la convocation

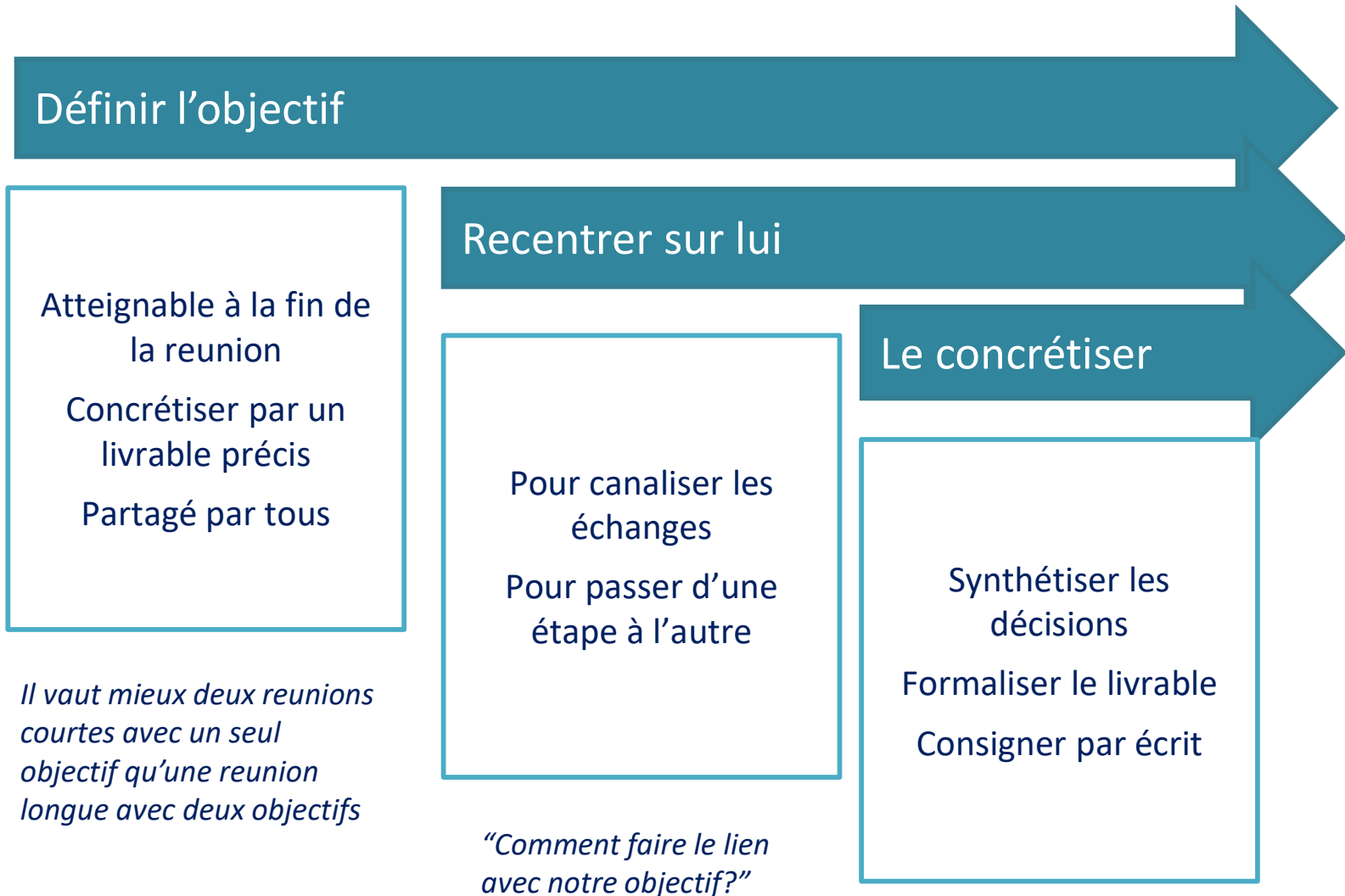
La chronobiologie

notre efficacité intellectuelle varie au cours de la journée

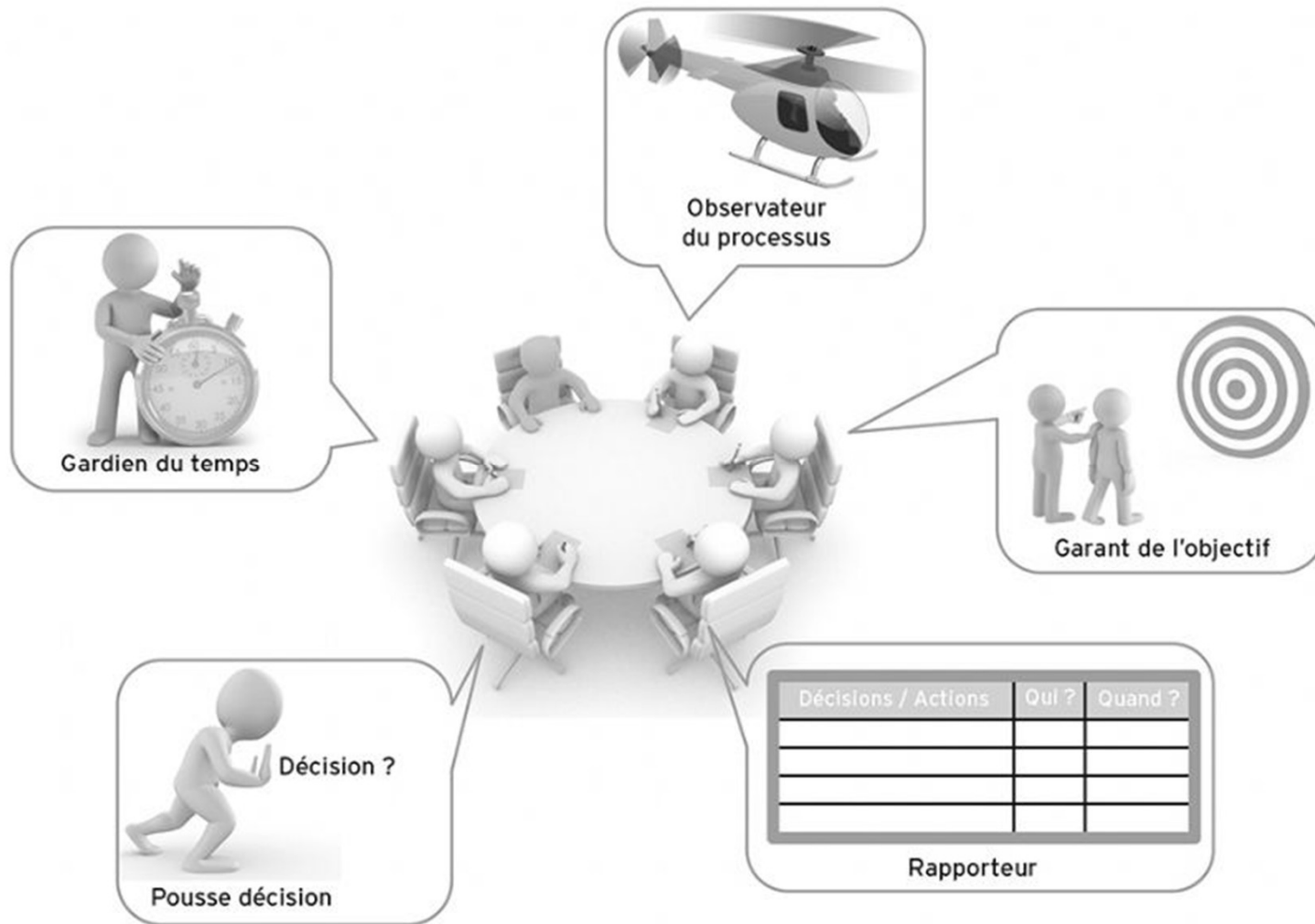


- Utiliser au mieux nos potentiels physiques et intellectuels
- Synchroniser nos activités sur nos rythmes biologiques
- Être plus performant à moindre effort
- Distinguez les pics d'efficacité:
- **Matin**: réflexion logique, créativité, concentration
- **Après-midi**: créativité, réflexion mais moins de concentration
- Creux : mails, rendez-vous, réunion (énergie des autres)

Un objectif précis focalise l'énergie du groupe



Les rôles accélérateurs ou délégués



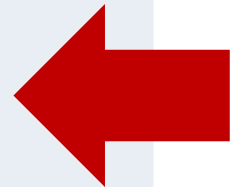
Pour démarrer :

Commencer par des rôles simples
faites un casting sur base des compétences



Les différentes réunions d'équipe

Type de réunion	Objectifs
Ponctuelles	<ul style="list-style-type: none">- Briefing rapide d'une action en cours ou urgente- Information (montante ou descendante)
Régulières/opérationnelle	<ul style="list-style-type: none">- Point régulier sur les activités:- Infos à partager avec tous- Rappel des objectifs et cadrage- Point qualité p/r relations & cohésion
Cohésion d'équipe	<ul style="list-style-type: none">- Accueil des nouveaux- Petit déjeuner ou repas d'équipe- Fête, événement, succès
Groupe de travail	<ul style="list-style-type: none">- Analyse d'une problématique- Recherche de solutions- Développement de projet
Crise	<ul style="list-style-type: none">- Gestion d'un événement traumatisant- Expression de tensions ou difficultés



Une réunion opérationnelle efficace

- ❑ Check-in
- ❑ Rappel de l'objectif de la réunion (ce n'est pas une réunion de gouvernance)
- ❑ Partager les KPI avec le tableau de suivi (rempli par tous les membres de l'équipe avant la réunion)
- ❑ Établir une liste des points de tension à discuter. Les participants peuvent faire 5 types de demandes :
 - Demander des informations au groupe
 - Demander une décision sur un choix
 - Demander une solution à un problème
 - Demander une action de la part de quelqu'un d'autre
 - Partager des informations importantes
- ❑ Attribuer un temps pour chaque point en fonction du temps restant
- ❑ Traiter chaque point (la résolution de problèmes complexes sera abordée dans une autre réunion)
- ❑ Conclure avec un check-out et l'envoi du compte rendu/tableau de bord

Bonus : Utilisez la ronde de clarification avant de prendre des décisions de groupe.

Réunions de suivi (one-to-one)



Réunion courte (de 15 à 45min)

A fréquence rapprochée (hebdomadaire)

En présentiel, en stand-up, en visio

La réunion en 4 questions

- Où en sommes-nous dans le travail ?
- Quels sont les éventuels problèmes rencontrés durant la période ? Quelles actions as-tu pris ? Faut-il encore en prendre ?
- Qu'est-ce qui est prévu de faire dans la période à venir ? Quels sont les points d'attention ? Qu'attends-tu de moi par rapport ?
- Comment vas-tu ? Comment cela se passe-t-il pour toi ?

La mise au vert



Moments hors-temps pour réfléchir de manière méta, amener et nourrir les liens dans l'équipe

En dehors du lieu de travail, entre ½ et 2 jours

Périodicité annuelle (+ si besoin exceptionnel)

Présence obligatoire et en présentielle

Peut être facilitée par un externe à l'équipe / externe à l'organisation

Exemples d'activité

- Bilan de l'année et temps de célébration
- Réflexion stratégique en co-construction
- Apprentissage mutuel
- Temps de convivialité idéalement apprenant

*80% de travail + 20% de rire
= 100% actifs*

Pierre Guilbert

L'entretien d'évaluation



- Processus FORMEL institutionnalisé par l'organisation
- Accompagner l'agent en vue de le faire progresser (compétences, résultats, motivation)
- Être à l'écoute et dans le dialogue (se mettre au niveau de l'agent)
- Développer une culture du feedback (pas de jugement) / outil pour argumenter un licenciement (si et seulement si obj SMART)
- Idéalement sur 12 mois (entretien fixation d'objectif, entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation)

Il est de la responsabilité du manager de faire adhérer ses agents au SENS du système d'évaluation

Pour aller plus loin...

- Ce qui compte vraiment, Gary Hamel
- Tao et Management, Marc Halévy
- Priorité aux priorités, Stephen R. Covey
- Slow Working, Diane Ballonad Rolland
- Manager selon les personnalités, Jaques Fradin
- Manager par l'approche systémique, Dominique Bériot
- Bâtir une organisation collaborative, Robert Collart
- Cessez d'être gentil, soyez vrai, Thomas d'Ansembourg
- Podcasts
- Outils du Manager, Cédric Wattine
- Management 101, Audioboom
- Dans le fauteuil du Manager, Nicolas Brunn