

MANAGEMENT

A 3D illustration of business people in suits standing on a large puzzle made of light blue pieces. The word 'MANAGEMENT' is written in large orange letters across the top of the puzzle. The scene is set against a light blue background with a subtle grid pattern.

Henri Olivier GUILLERY

PRESENTATION DU CONSULTANT

Henri Olivier GUILLERY

Administrateur de sociétés, Consultant international, Responsable pédagogique à IFG EE, il est diplômé de la prestigieuse Georgetown University Washington DC , IFG Paris, HEC Paris et la Sorbonne Paris.

Il intervient comme Consultant Formateur en Stratégie et en Développement personnel, dans les Entreprises, Universités et Business School dans le monde.

Consultant Formateur et Pilote projet pour:

- **IFG Groupe OMNESS**
- **BEM**
- **KPMG**
- **CESAG DAKAR**
- **etc.**





OBJECTIFS VISES



1 Définir le champ de votre action managériale pour les 3 dimensions du management (d'équipe, de l'activité et interpersonnel)

2 Mettre en œuvre les outils et techniques pour mener à bien les principales activités managériales

3 Savoir comment faire preuve de leadership dans vos pratiques managériales et avec vos différents interlocuteurs

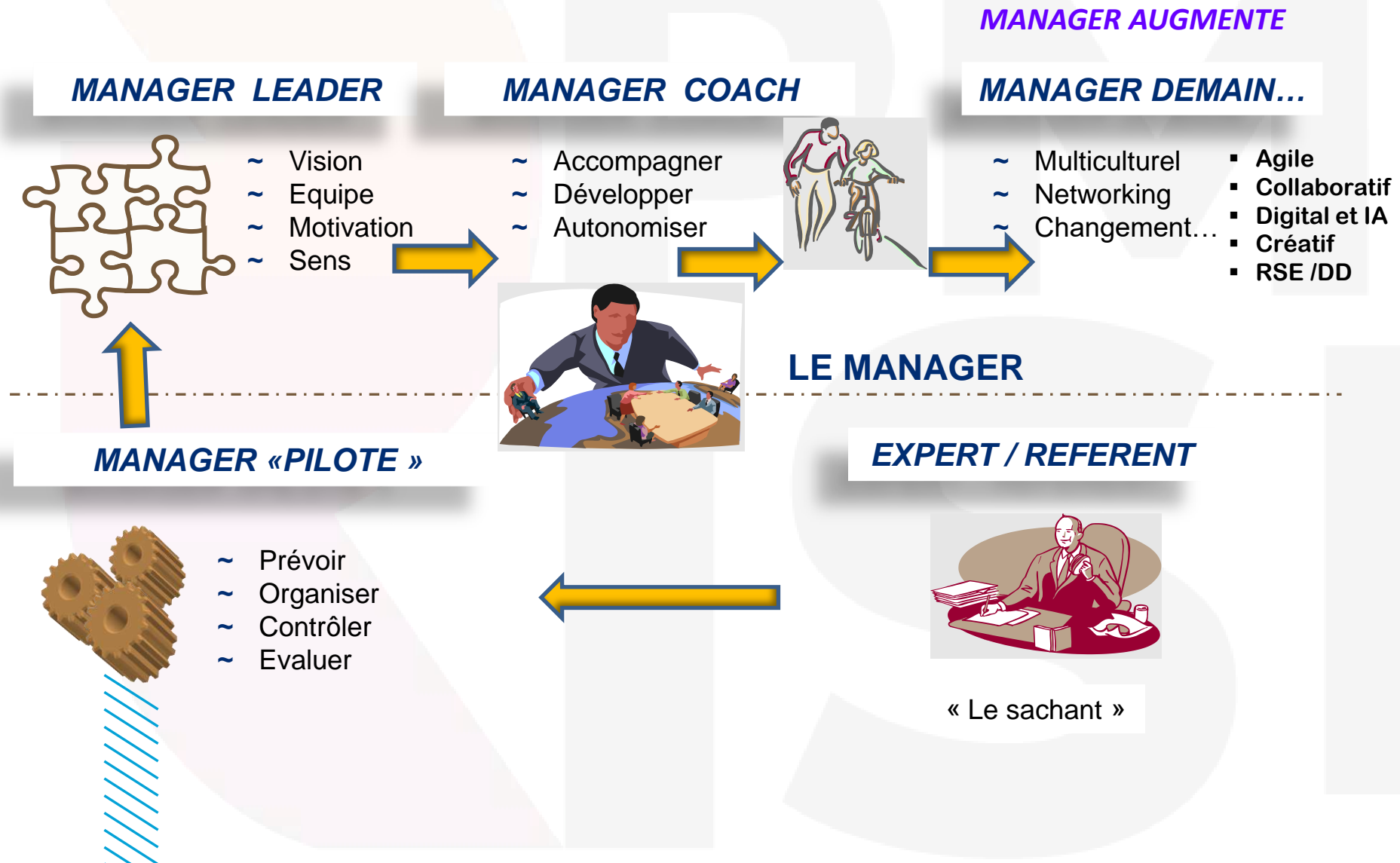


SOMMAIRE



- 01** – Management et leadership, des réalités différentes
- 02** – Le leadership, une dimension indispensable au manager d'aujourd'hui
- 03** – Développer sa posture de manager-leader authentique
- 04** – Manager l'activité
- 05** – Manager l'équipe
- 06** – Manager les talents

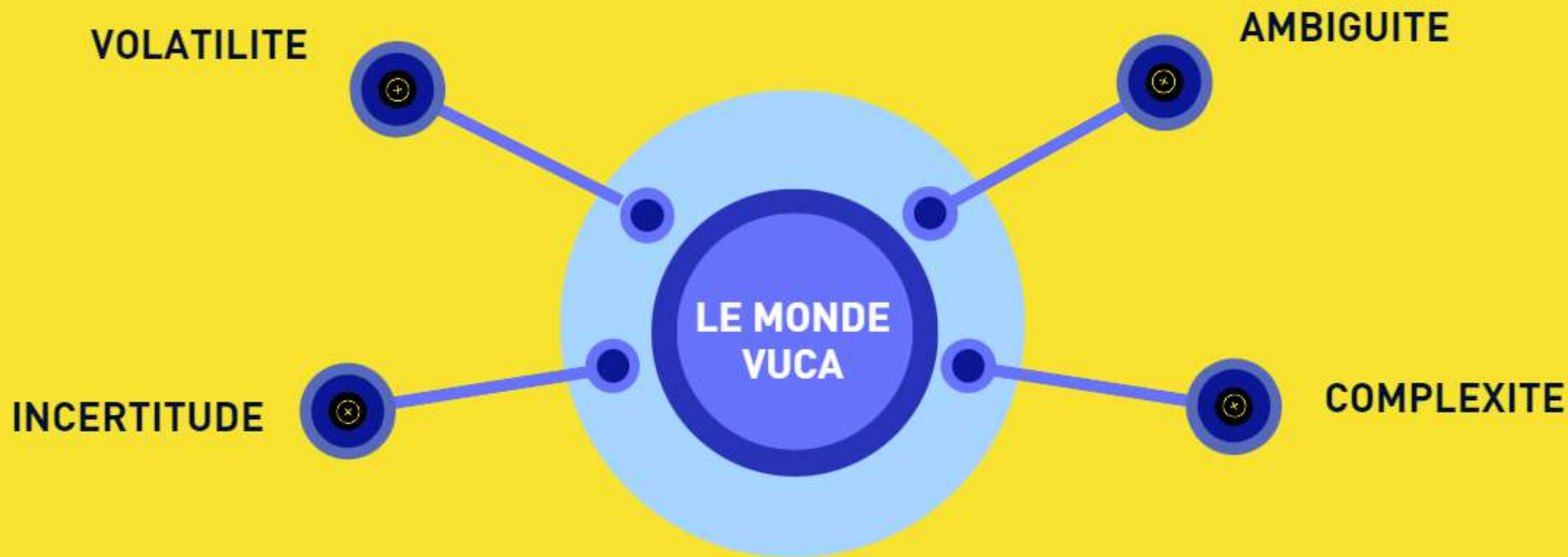
L'évolution du rôle du manager



Module 1:

**Management et
leadership, des
réalités différentes**

Les quatre dimensions du monde VUCA



Vers un management **agile**



Pour manager en mode VUCA, il est recommandé d'associer la Performance et l'Humain



**Le leadership,
Une solution au monde **VUCA ?****



Le leader, forme particulière du manager, développe certaines qualités pour composer avec le monde VUCA.

A chaque dimension correspond un positionnement singulier.

Volatilité

V

Vision

Le manager propose une vision claire et ambitieuse

Incertitude

U

Compréhension et respect

Le manager accepte l'inattendu, analyse les événements qu'à posteriori et prend en compte le point de vue de chacun

Complexité

C

Clarté

Le manager clarifie, donne du sens aux situations complexes, collabore dans le but de comprendre l'interdépendance des causes et des effets

Ambiguïté

A

Agilité

Le manager se montre agile dans les situations urgentes et résilient quand il doit prendre des décisions difficiles



Connaître les différentes **GENERATIONS**



Les différentes **générations**

S'il existe 4 générations, et qu'il est parfois admis de réunir la génération Y et Z, nous avons préféré mettre dans un seul groupe les baby-boomers et la génération X, sachant qu'une grande partie des baby-boomers ne rentrait plus dans la catégorie de la population active, et que les générations Y et Z, bien que proches, comportaient des caractéristiques suffisamment discriminantes pour constituer deux groupes distinctes.

Baby-boomers et génération X

[1946-1964] [1965-1979]

Génération Y

Génération Y

[1980-1995]

Génération Z

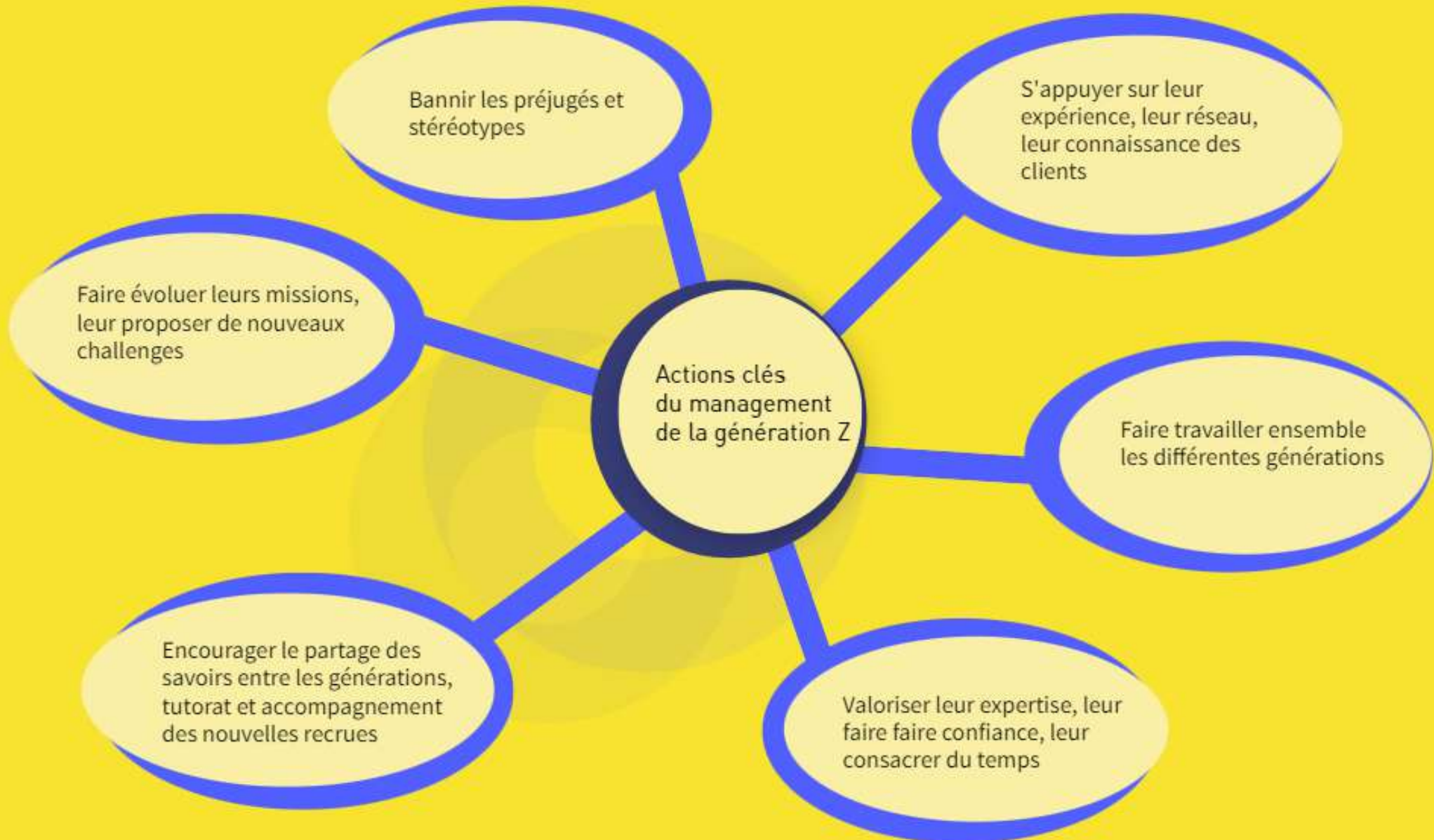
[1996-2010]



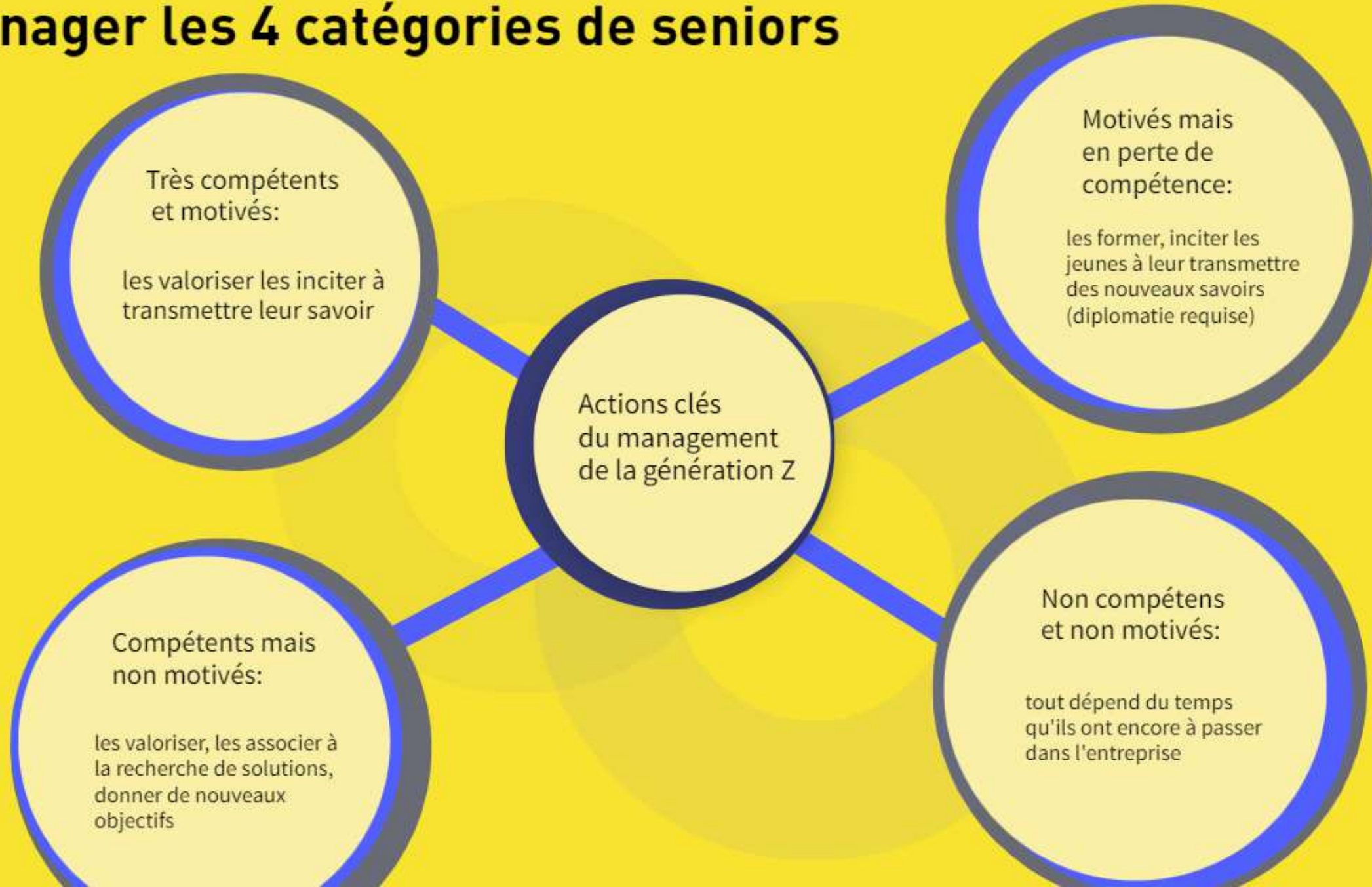
Les principes du manager intergénérationnel



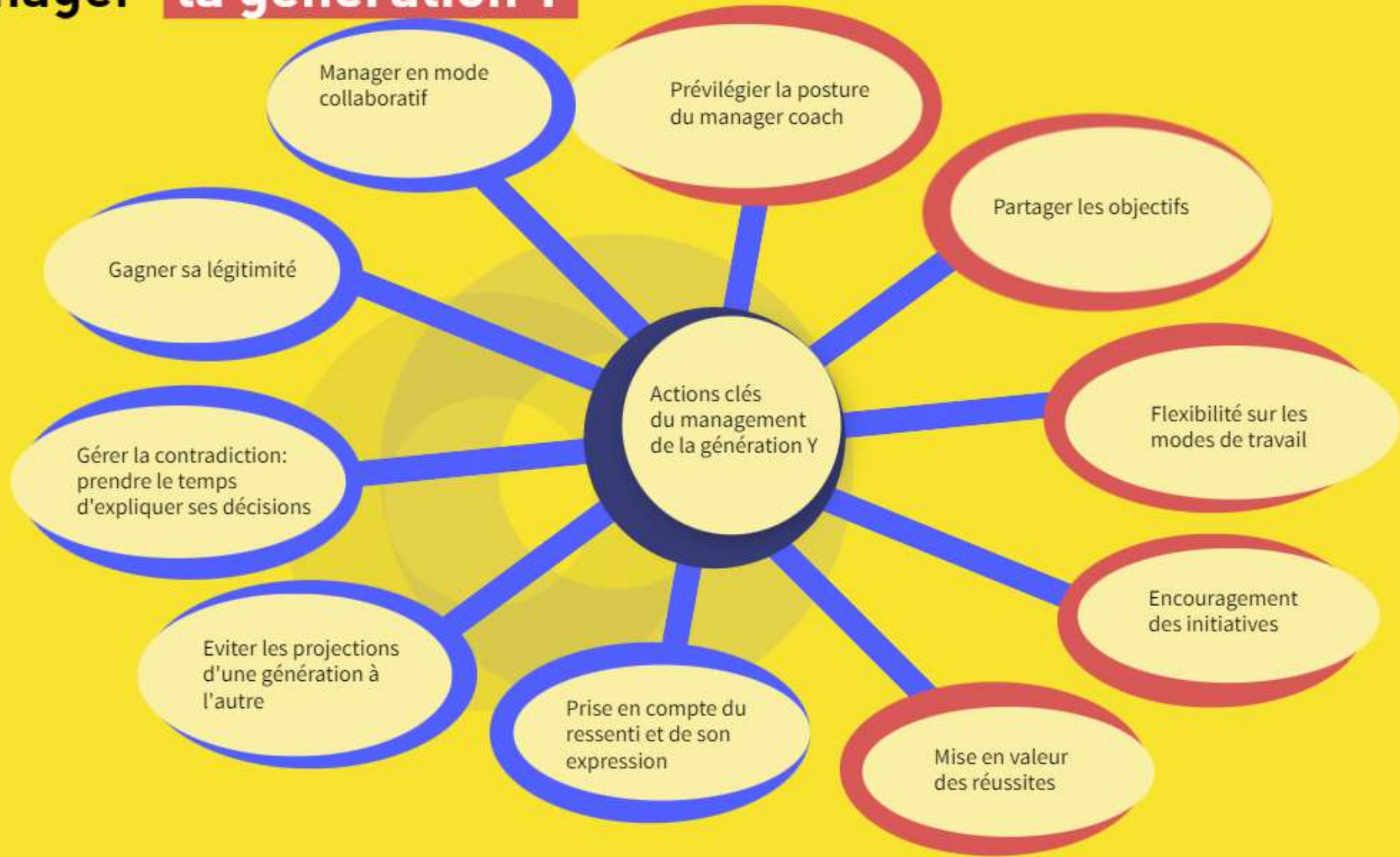
Manager les générations des baby-boomers et X



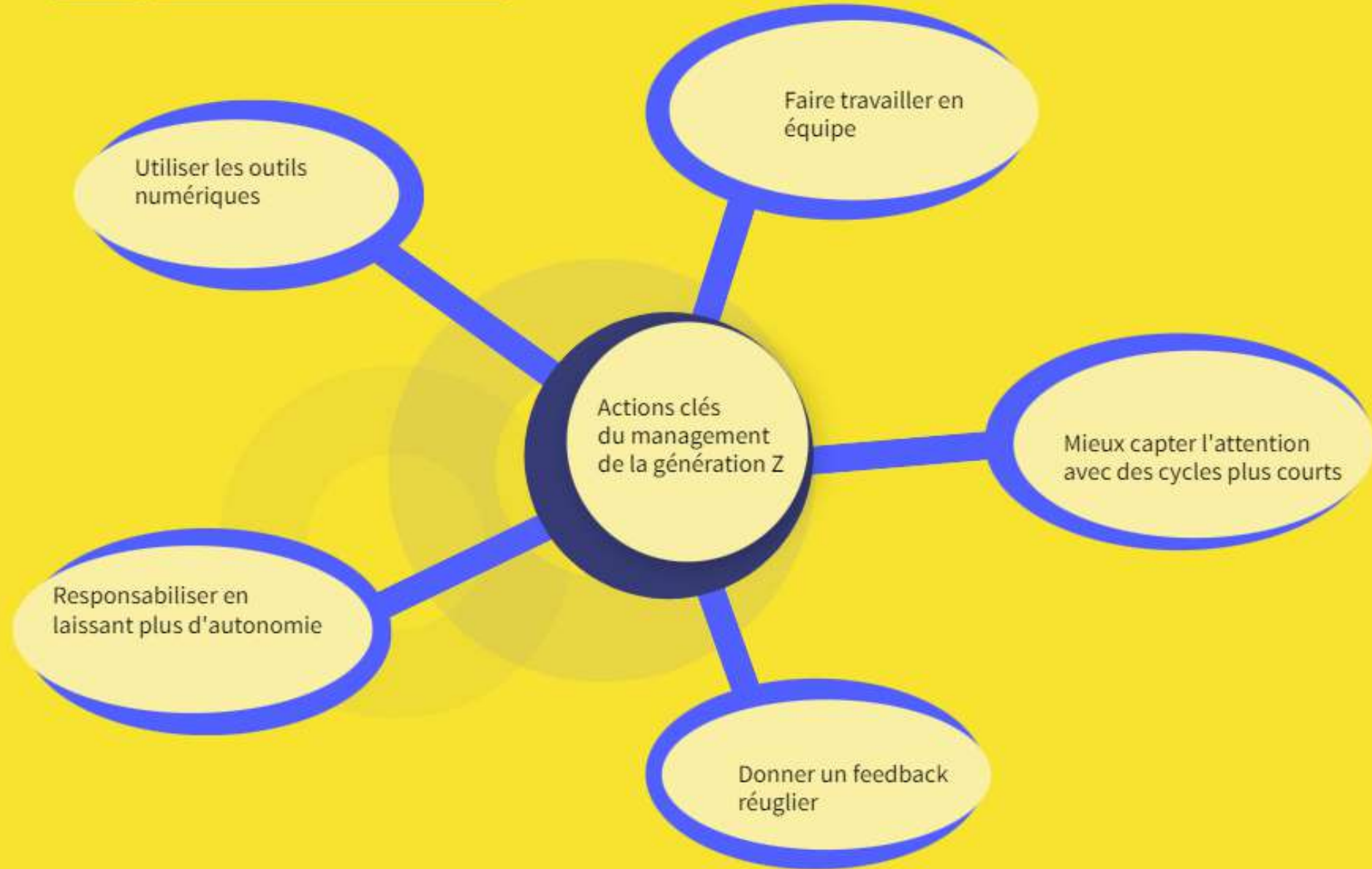
Manager les 4 catégories de seniors



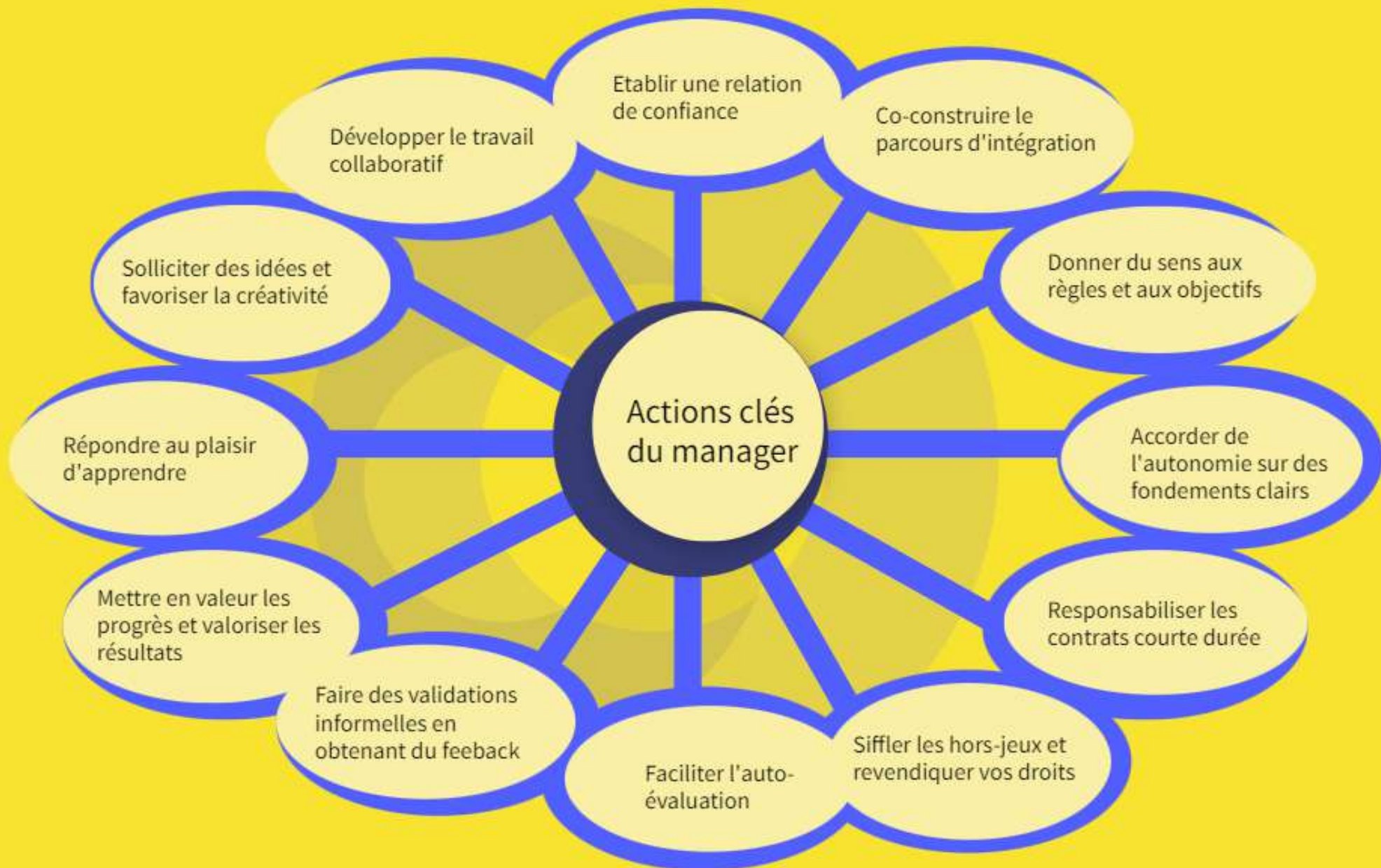
Manager **la génération Y**



Manager **la génération Z**



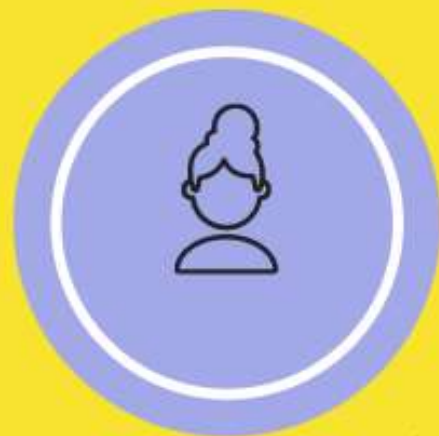
Manager toutes les **générations**



Les 3 configurations du management "hybride"



1



Manager à distance

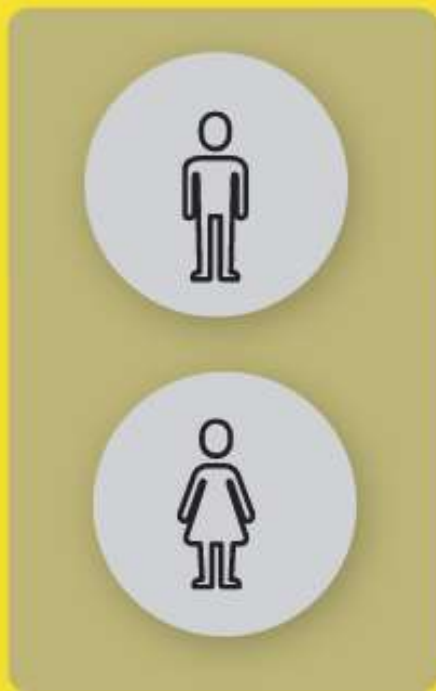
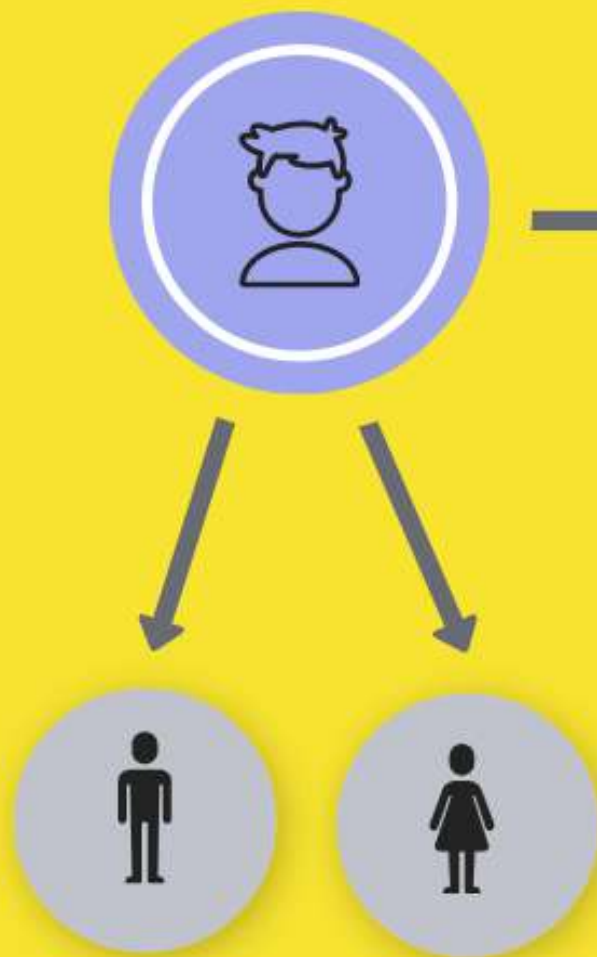


**Tous les collaborateurs
à distance**



2

Manager à distance



Une partie de l'équipe sur site

Une partie de l'équipe à distance



3



Manager sur site

Une partie de l'équipe sur site



**Une partie de l'équipe
à distance**



Les 3 challenges pour le manager "hybride"



1

Managérial

Développer la performance individuelle et collective

Garantir un suivi de proximité et de qualité à distance

Trouver le bon dosage entre la confiance, le contrôle et l'aide (la *juste présence*)

2

Organisationnel

**Mettre en place des règles
de fonctionnement (confort
de tous)**

**Assurer le bon équilibre
des temps de vie**

Piloter l'activité



3

Relationnel

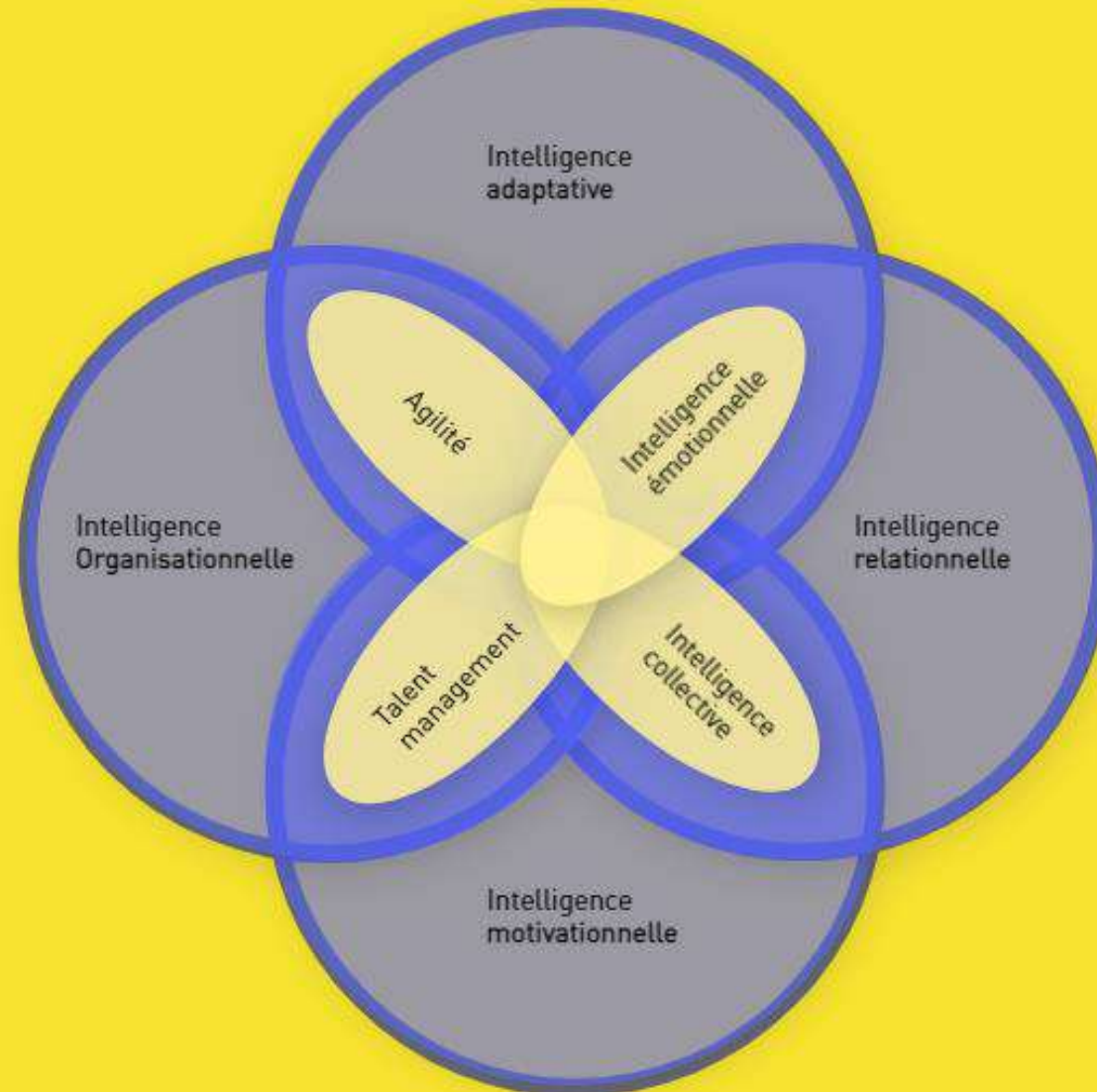
Créer du lien et de la
cohésion d'équipe

Identifier les bons
canaux de
communication

Motiver à distance et
préserver le bien-être
des collaborateurs



Les nouvelles intelligences **managériales**



Les principes clés du management "hybride"



Les principes clés du management "hybride"

Agilité

Clarté

Responsabilité

Equité

Synchronisation

Horaires de travail

Temps

Rassemblement

Ecoute

Communication

Feedback

Collaboration



Module 2:

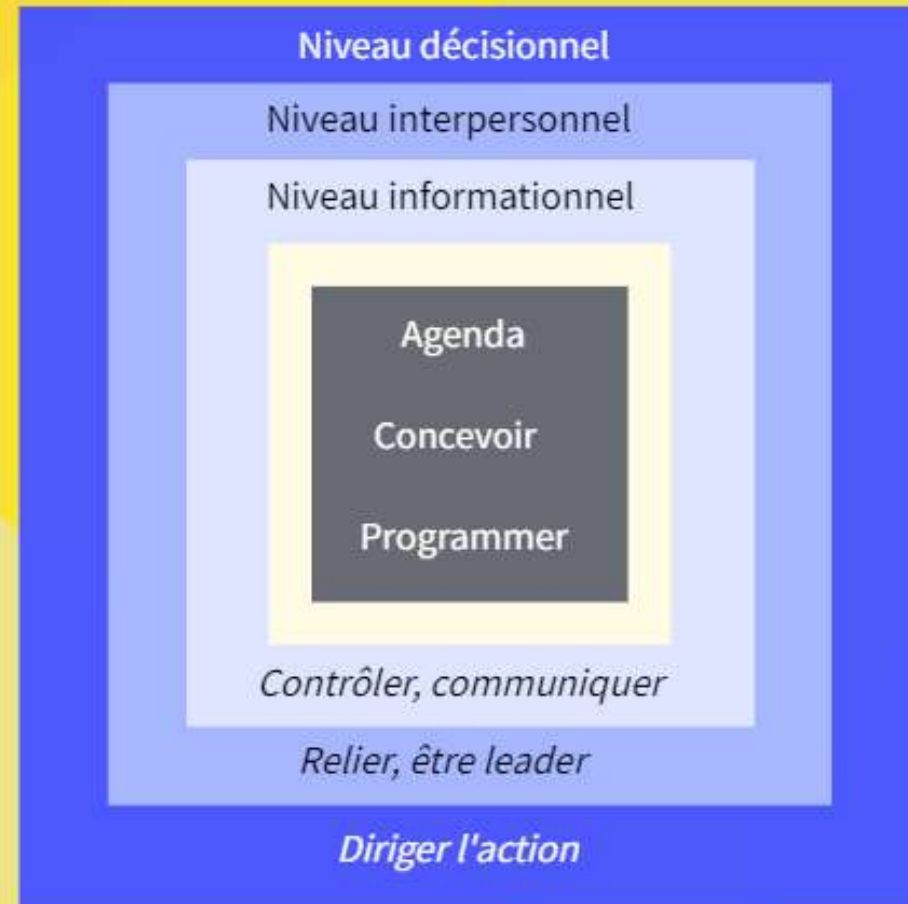
Être leader, un
incontournable pour
les managers
d'aujourd'hui

Les rôles du manager

Les 3 niveaux de management
et les 10 rôles de Mintzberg



Les 3 niveaux de management



Les 10 rôles de Mintzberg

Rôles interpersonnels

- Cadre symbole (image, réputation)
- Leader (vision, mise en mouvement, intelligence émotionnelle)
- Agent de liaison (création de réseaux internes et externes, échanges de bonnes pratiques)

Rôles informationnels

- Observateur actif (recherche et collecte de l'information)
- Diffuseur d'information (diffusion de l'information, communication)
- Porte-parole (orateur)

Rôles décisionnels

- Entrepreneur (objectifs, plan d'action, conduite du changement)
- Régulateur (gestion des conflits et des résistances au changement)
- Répartiteur de ressources (organisation du travail, budget, planification et gestion des priorités)
- Négociateur



Les rôles du manager **en pratique**

Testez-vous !

Après s'être informé sur les trois dimensions observables de l'activité du manager, liées à l'information, aux décisions et aux personnes, et plus précisément aux 10 rôles qui en découlent, vous vous interrogerez à présent sur quelques cas pratiques qui vous permettront de mieux appréhender leur développement dans des situations concrètes.





1/2

Les rôles du manager dans la pratique



Paul est manager en marketing dans une maison d'édition scolaire. Avant de devenir manager, il a été sur le terrain en tant que représentant. Il y a de cela trois semaines, après un travail collaboratif avec son équipe terrain, il a été décidé d'accélérer le processus de diffusion des Bon à tirer dans les lycées et donc de leur présentation en vue de la publication des nouveaux manuels scolaires. Cette surcharge de travail, et ce bouleversement des visites scolaires ont été bien acceptés par les représentants. Paul se félicite de la réactivité de son équipe.

A votre avis, à quel rôle se réfère une telle posture managériale?



Rôle de leader



Rôle de régulateur





1/2

Les rôles du manager dans la pratique



Tout à fait !

Le manager leader a la volonté de faire participer les membres de son équipe aux décisions. En ce sens, il gagne en crédibilité et est d'autant plus capable de faire appliquer les décisions.

D'une manière générale, il a la volonté de rapprocher les échelons hiérarchiques.





1/2

Les rôles du manager dans la pratique



Mince, ce n'est pas correct.

Le manager régulateur possède un rôle décisionnel. Il réagit davantage aux perturbations et se pose comme le garant de la cohérence et d'un cadre de référence à partir duquel les membres d'une équipe doivent se positionner. Il évite, minimise et compense les impacts liés aux perturbations.





2/2

Les rôles du manager dans la pratique



Christine manage son équipe de designers industriels dans le secteur de l'automobile. Une réflexion d'un nouveau concept car est en cours; toutefois, la direction a déjà délimité quelques axes sur lesquels ils se sont mis d'accord. Christine sort de la réunion et doit annoncer ce qu'elle considère comme une bonne nouvelle pour son équipe et l'entreprise. Elle se rend disponible pour accueillir et pour écouter les réactions de son équipe, en termes de limites techniques à la réalisation de ce projet, après quoi elle fera remonter les différentes remarques à la direction.

A votre avis, le champ d'action de Christine relève de quel type de management ?



Le manager porte-parole



Le manager négociateur





2/2

Les rôles du manager dans la pratique



Tout à fait !

Le manager porte-parole écoute, se rend disponible et est porteur de la bonne parole auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Il se doit d'accepter des limites, des erreurs et des reproches après la diffusion de cette bonne parole.





2/5

Les rôles du manager dans la pratique



Mince, ce n'est pas correct.

Le négociateur a la capacité de porter les intérêts de l'organisation. Il passe aisément du bilatéral au multilatéral. Il intègre des arguments qualitatifs dans l'arbitrage. Il respecte "l'adversaire", ses besoins et ses positions.



Quelques mythes sur **le leadership**



Testez-vous !

Afin de mieux comprendre les spécificités du leadership et de vous positionner en tant que manager-leader, testez-vous pour clarifier ce qui relève du mythe ou non dans la vision que vous avez de la figure du leader.



1/5

Les mythes sur le leadership

D'après vous, quelles sont les propositions qui définissent le mieux un leader ?

- 1) Un leader est un individu qui occupe une position élevée dans une organisation (dirigeant)
- 2) Un leader est un individu qui influence les autres sans les contraindre
- 3) Un leader est un individu qui influence les autres sans les manipuler
- 4) Un leader est un individu qui possède une autorité hiérarchique



1/5

Les mythes sur le leadership

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles vous semblent justes?

- 1) On peut avoir peu de pouvoir et beaucoup de leadership
- 2) Le Leadership est une forme d'influence sociale
- 3) Le leadership est une forme d'influence personnelle
- 4) On peut avoir beaucoup de pouvoir et peu de leadership



1/5

Les mythes sur le leadership

Mythe 1 : le leader, c'est celui qui a le pouvoir



C'est faux !

Nous pensons souvent que le leader, c'est le dirigeant et plus largement celui qui occupe la position la plus élevée dans une organisation et détient le pouvoir...

En réalité, le leadership est une forme de pouvoir non coercitive, fondée sur l'influence individuelle issue des qualités personnelles du leader.



1/5

Les mythes sur le leadership

Le pouvoir est la capacité à agir ou faire agir les autres. Le leadership est une forme particulière de pouvoir; il en existe d'autres.

Le leadership désigne la capacité personnelle et interpersonnelle à influencer les autres en vue d'atteindre un but commun. Ainsi, là où on obéit de façon contrainte à un manager/dirigeant, car il dispose d'un pouvoir hiérarchique qui fait de nous ses subordonnés, en revanche on suit librement un leader car il dispose d'une capacité personnelle d'influence qui fait de nous ses *followers*.



2/5

Les mythes sur le leadership

Parmi les affirmations suivantes, indiquez celles qui vous semblent incorrectes.

Sélectionnez jusqu'à 3 propositions (ou aucune) parmi la liste ci-dessous.

- 1) Pour être un leader, il faut du charisme
- 2) Pour être un leader, il faut être grand
- 3) Pour être un leader, il faut être un homme



2/5

Les mythes sur le leadership

Mythe 2 : il faut du charisme pour être un leader



C'est faux !

Nous pensons souvent que le leader, c'est celui qui a du charisme et rêvons tous de ce sauveur héroïque capable de déplacer des montagnes.

Ce n'est pas le charisme mais la considération et le respect pour les autres qui est pour les autres le plus puissant ressort de leadership.



2/5

Les mythes sur le leadership

Le charisme n'est qu'un ressort parmi d'autres qui peut être utilisé par un individu pour entraîner les autres à sa suite. Les leaders charismatiques incarnent un style de leadership qui est de loin le plus fascinant mais pas toujours le plus efficace.

Il existe de nombreuses façons d'influencer les autres : par des arguments, des émotions, des valeurs.

Chacun d'entre nous combine ses comportements préférés pour influencer : c'est ce qu'on appelle développer son style de leadership personnel.



3/5

Les mythes sur le leadership

Que répondriez-vous à quelqu'un qui vous affirme que le leadership est inné?

- 1) Qu'effectivement on naît leader, car le leadership dépend du charisme qui ne peut s'apprendre
- 2) Que non, le leadership s'acquiert au fil du temps et des expériences notamment celles en lien avec l'autorité
- 3) Que le leadership est en partie inné (lié à notre personnalité) et en partie acquis (fruit de nos expériences et des situations vécues)
- 4) Qu'effectivement, on naît leader car le leadership dépend de la personnalité individuelle



3/5

Les mythes sur le leadership

Mythe 3 : le leadership, c'est inné !



C'est faux !

Nous pensons souvent que le leadership est inné et ne peut s'apprendre.

Le leadership relève à la fois de l'inné et de l'acquis. Il est possible d'apprendre et de développer son leadership.



3/5

Les mythes sur le leadership

Il est en effet possible de développer et même son charisme par le simple fait de suivre une formation.

Le leadership est inné parce qu'il dépend de nos traits de personnalité : nous influençons les autres avec ce que nous sommes.

Le leadership est acquis parce que nos expériences d'autorité/ avec l'autorité forgent et transforment notre façon d'influencer les autres.



4/5

Les mythes sur le leadership

Que répondriez-vous à un étudiant de 22 ans, qui vous affirme qu'à son âge il a peu de chance de faire preuve de leadership?

- 1) Qu'il doit accumuler le plus rapidement possible des expériences variées
- 2) Qu'il doit demander l'aide d'un coach
- 3) Qu'il doit travailler sur son sentiment de légitimité personnelle
- 4) Qu'il lui faut-être patient



4/5

Les mythes sur le leadership

Mythe 4 : le leadership vient avec l'expérience



C'est faux !

Nous pensons souvent que le leadership vient avec l'expérience et à l'âge. Nous avons du mal à imaginer un leader de 15, 20 ou 25 ans...

En réalité, le leadership ne dépend pas de l'âge mais du sentiment de légitimité personnelle que l'on éprouve.



4/5

Les mythes sur le leadership

Le leadership ne dépend pas de l'âge. Mais parce que nous croyons qu'il existe un lien entre ces deux notions, nous avons du mal à reconnaître le talent des plus jeunes.

Il existe de nombreux leaders de moins de 30 ans qui ont contribué à changer le monde et les entreprises (Mark Zuckerberg (Facebook), Malala Yousufzai (Prix Nobel de la paix 2014), Evan Spiegel (Snapchat) ou Khaled Al Sabawi (entrepreneur)).



5/5

Les mythes sur le leadership

Parmi les affirmations suivantes, indiquez celle qui vous semble juste :

- 1) Aucun leader et c'est le chaos
- 2) Le leadership repose notamment sur la personnalité du leader
- 3) Le leadership repose uniquement sur la personnalité du leader
- 4) Plusieurs leaders et c'est le chaos



5/5

Les mythes sur le leadership

Mythe 5 : il faut toujours un leader



C'est faux !

Nous pensons souvent que sans leader, un groupe ne peut pas fonctionner, et que l'absence de leader est synonyme de chaos...

En réalité, selon le profil des équipes le leader n'est pas indispensable.



5/5

Les mythes sur le leadership

Le leader n'est pas toujours indispensable : certains groupes comme les Anonymous ou Nuit Debout font de l'absence de leader un principe de fonctionnement.

Parfois le leadership peut être partagé entre plusieurs leaders qui exercent ce rôle chacun leur tour pour partager les différents aspects du rôle de leader.

Parfois, l'absence de leader est plus efficace. C'est le cas lorsque des équipes sont fortement expertes, autonomes, confiantes et partagent des valeurs communes très fortes.

Sens, recul, adaptabilité:

L'essentiel du leader



Le leadership se manifeste par une présence issue d'une posture particulière, d'une parole incarnée elle-même résultat d'une congruence entre faits et gestes, entre discours et pratiques.



Page suivante



Les compétences qui renforcent le leadership du manager résident dans sa capacité notamment à donner le sens et du sens, à prendre du recul et à savoir adapter son registre managérial.



1

Le SENS

Donner du sens (la signification) pour mettre en perspective et relier les attentes de ses collaborateurs aux objectifs de l'entreprise

Donner le sens (la direction)

2

Le RECUL

Rester ouvert sur l'extérieur et anticiper de manière à toujours avoir un "coup" d'avance par rapport aux autres

Prendre du recul par rapport à la prégnance des situations quotidiennes et

Veiller à ne pas être pris dans les répétitions et les angles morts, pour que les points aveugles du système dont il est l'un des acteurs ne deviennent pas les siennes



3

L'ADAPTABILITE

Faire preuve de courage pour défendre les intérêts de ses collaborateurs et expliquer et porter les changements nécessaires

S'adapter à son registre managérial à chaque type de situations

Animer son équipe de manière à la rendre réactive et mobile, afin de faciliter la gestion des changements permanents, aléas et bifurcations incontournables dans un univers complexe

Intégrer rapidement les aléas et les événements venant percuter et modifier les orientations



Les 6 styles de **leadership** définis par Daniel Goleman



	Directif	Visionnaire	Collaboratif	Participatif	Chef de file	Coach
Modus operandi en tant que Leader	Demande une obéissance immédiate	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Fixe des standards de performance élevés	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	"Faites ce que je vous dis"	"Venez avec moi"	"Les collaborateurs d'abord"	"Qu'en pensez-vous ?"	"Faites ce que je fais, tout de suite"	"Oui, essayez ça"
Compétences en intelligence émotionnelle	Performance, initiative, self-control	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, créateur de lien, communication	Collaboration, travail d'équipe, communication	Performance, consciencieux, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent un problème	Pour apporter une vision au cours d'une transformation, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou faire émerger des idées grâce à l'intelligence collective	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
Impact global dans l'entreprise	Négatif	Plutôt positif	Positif	Positif	Négatif	Positif



Manager coach:
une posture spécifique



Le manager peut être amené à utiliser des techniques de coaching pour accompagner, faire grandir ses collaborateurs et leur apprendre à devenir plus autonomes.



Manager-coach, c'est quoi ?



Manager-coach, pour quoi faire ?

Pour développer
l'autonomie de
son équipe



Pour inciter les
collaborateurs à trouver
des solutions qui leur
conviennent et
auxquelles ils
adhéreront

Pour aider le
collaborateur à
faire son auto-
analyse

Pour répondre aux
attentes de sens et de
bien-être au travail
exprimées par les
collaborateurs



Module 3:

**Développer sa
posture de
manager-leader
authentique**

L'intelligence **émotionnelle**



Le carré de **Golemann**

L'intelligence
émotionnelle

Identifier

Gérer

Mes émotions

Conscience de soi

Maitre de soi

**Les émotions
des autres**

Conscience sociale

Maitre de la relation

Les compétences **émotionnelles**

Soi-même

Autrui

Connaissances

Conscience de soi

- Connaissance de soi
- Confiance en soi
- Estime de soi

Compréhension des autres

- Empathie
- Sens politique
- Sens du service

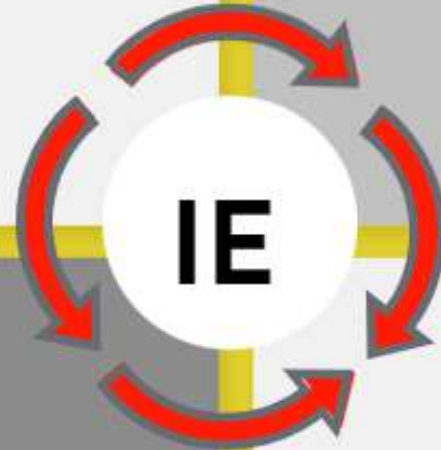
Action

Gestion de soi

- Accomplissement
- Adaptabilité
- Maîtrise de soi
- Vision positive

Interactions interpersonnelles

- Gestion des conflits
- Impact et influence
- Leadership
- Travail en équipe



IE

Performance



Impact favorable
sur autrui
=
favorise
le bien-être



Les bénéfices de l'intelligence émotionnelle **au travail**



Les émotions des collaborateurs

Quelles réactions à adopter
pour le **manager ?**



La joie

Déclencheur

Satisfaction

Besoin

Expansion-relié

La tristesse

Perte

Déclencheur

Réconfort

Besoin

Le manager-leader célèbre la joie pour ancrer ces moments bénéfiques.

Le manager accueille, identifie les sources.

- Si personnelles : s'assurer qu'il n'y a pas d'impact professionnel
- Si professionnelles : montrer les petits avantages du présent et mettre en lumière la vision d'un futur meilleur (sans mentir)

La peur

La colère

Déclencheur

Menace

Manque de respect

Déclencheur



Besoin

Etre en sécurité

Affirmation

Besoin

Le manager-leader accueille, identifie les sources.

- Si personnelles: s'assurer qu'il n'y a pas d'impact professionnel
- Si professionnelles : chercher avec le collaborateur de quoi il a besoin; agir ou le faire agir

Le manager accueille, identifie les sources.

- Vérifier si c'est de la colère ou de le peur qui se cache derrière un comportement de colère
- Si personnelles : s'assurer qu'il n'y a pas d'impact professionnel
- Si professionnelles : cherche avec le collaborateur de quoi il a besoin : agir ou le faire agir
- Si comportement ou mots vont trop loin : (re)poser les limites



Les quatre comportements fondamentaux :

**fuite, agressivité,
manipulation et affirmation**



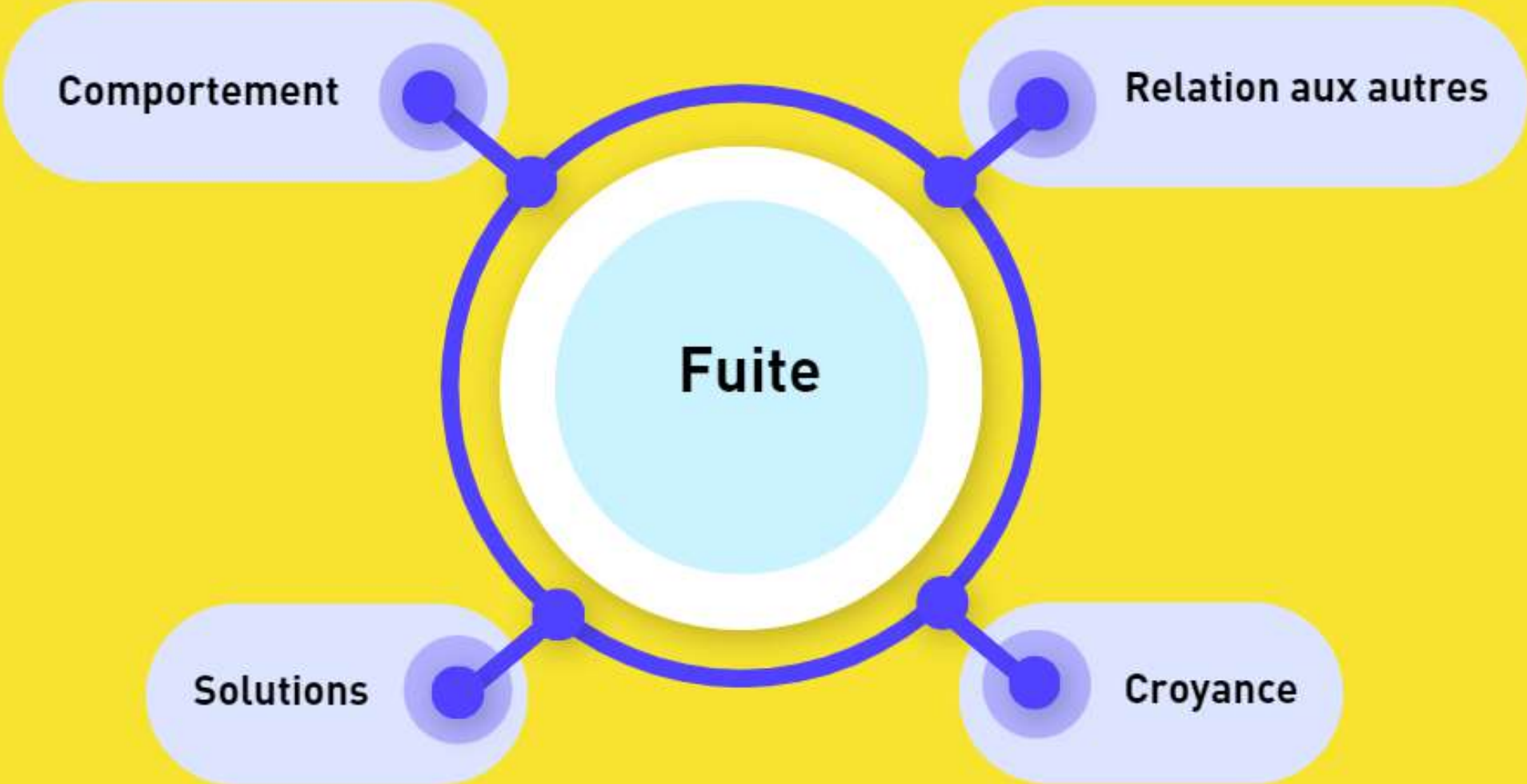
	Emotions, désirs, opinions	Façon d'exprimer	Droits
Fuite	Incapable d'exprimer	Indirecte, inappropriée	Au détriment de ses propres droits
Agressivité	Exprime	Directe, inappropriée	Au détriment des droits des autres
Manipulation	Exprime	Indirecte, malhonnête	Au détriment des droits des autres
Affirmation	Exprime	Directe, honnête, appropriée	Défend ses droits, Satisfait les droits des autres



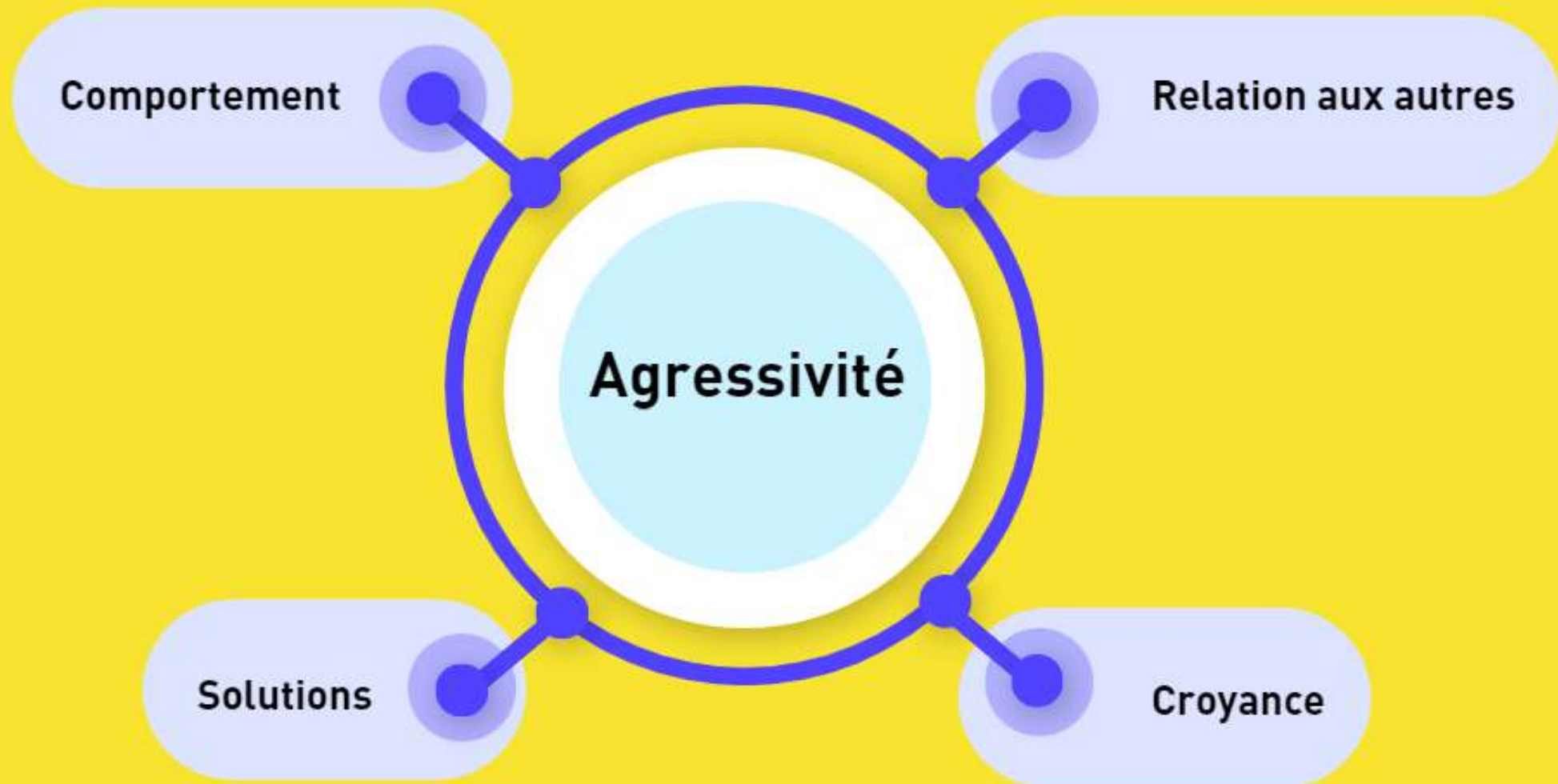
Les bonnes pratiques
du **manager assertif**
face aux 4 comportements
fondamentaux



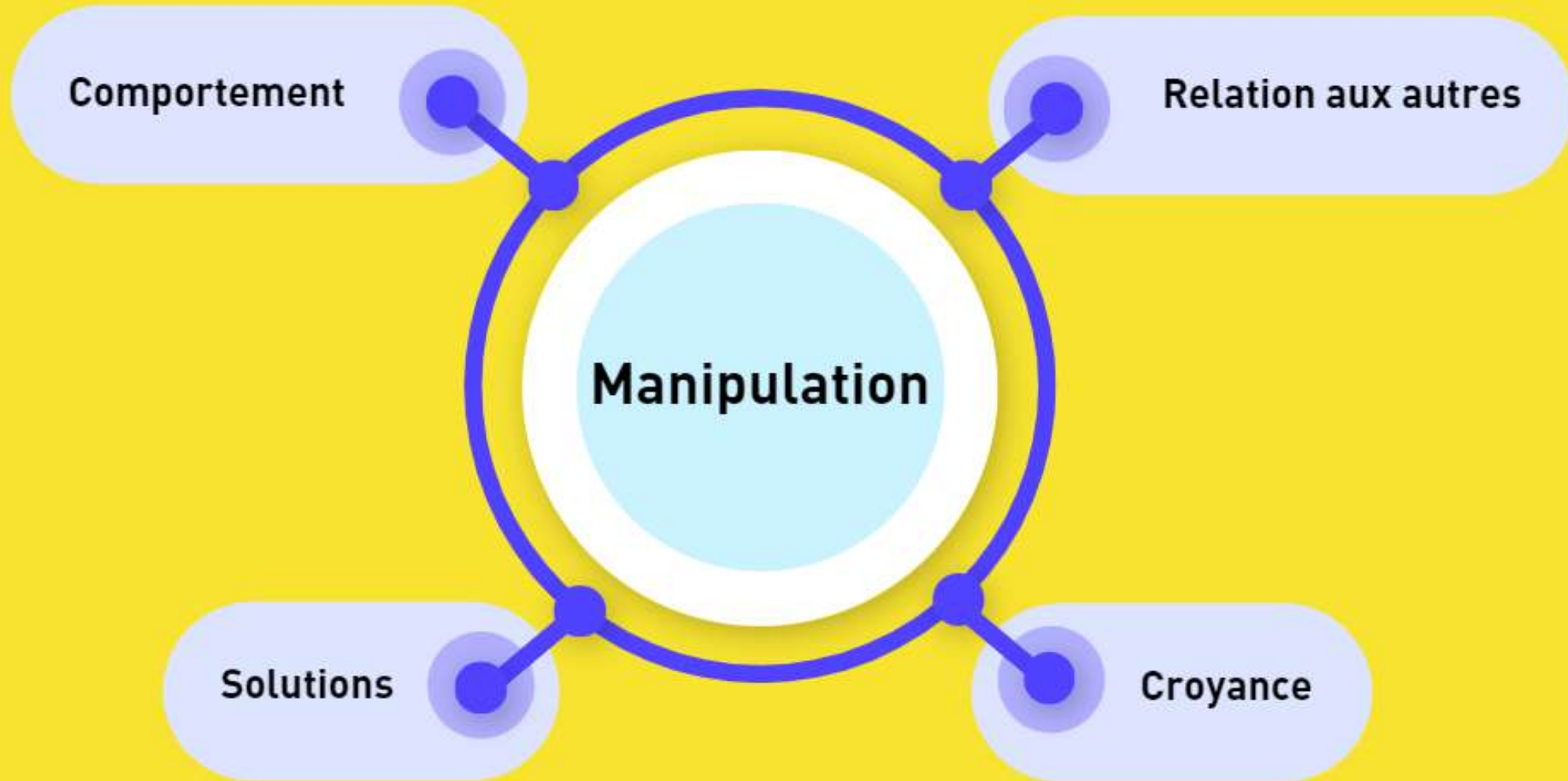
La fuite



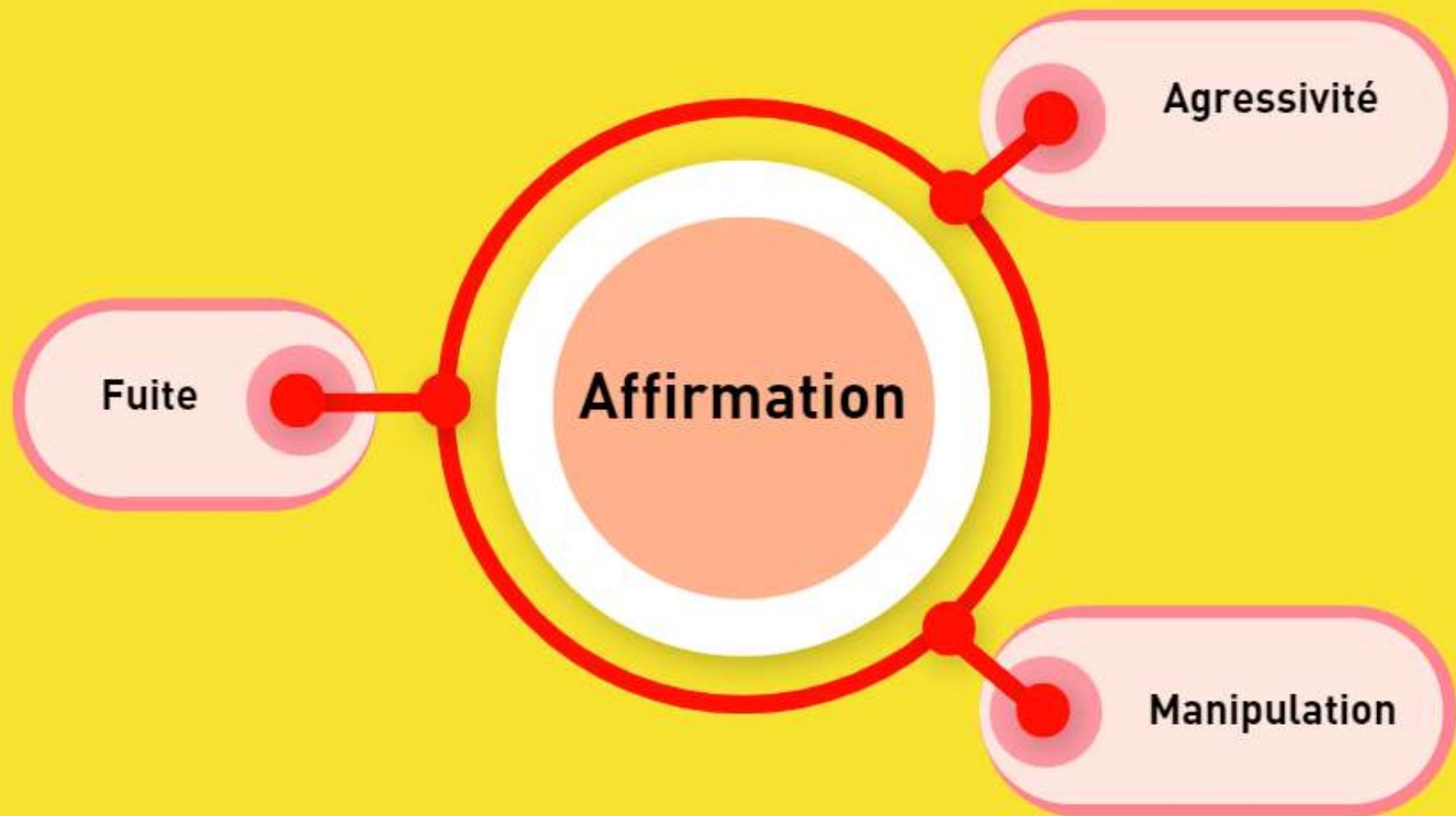
L'agressivité



La manipulation



L'assertivité face aux comportements de fuite, d'agressivité et de manipulation

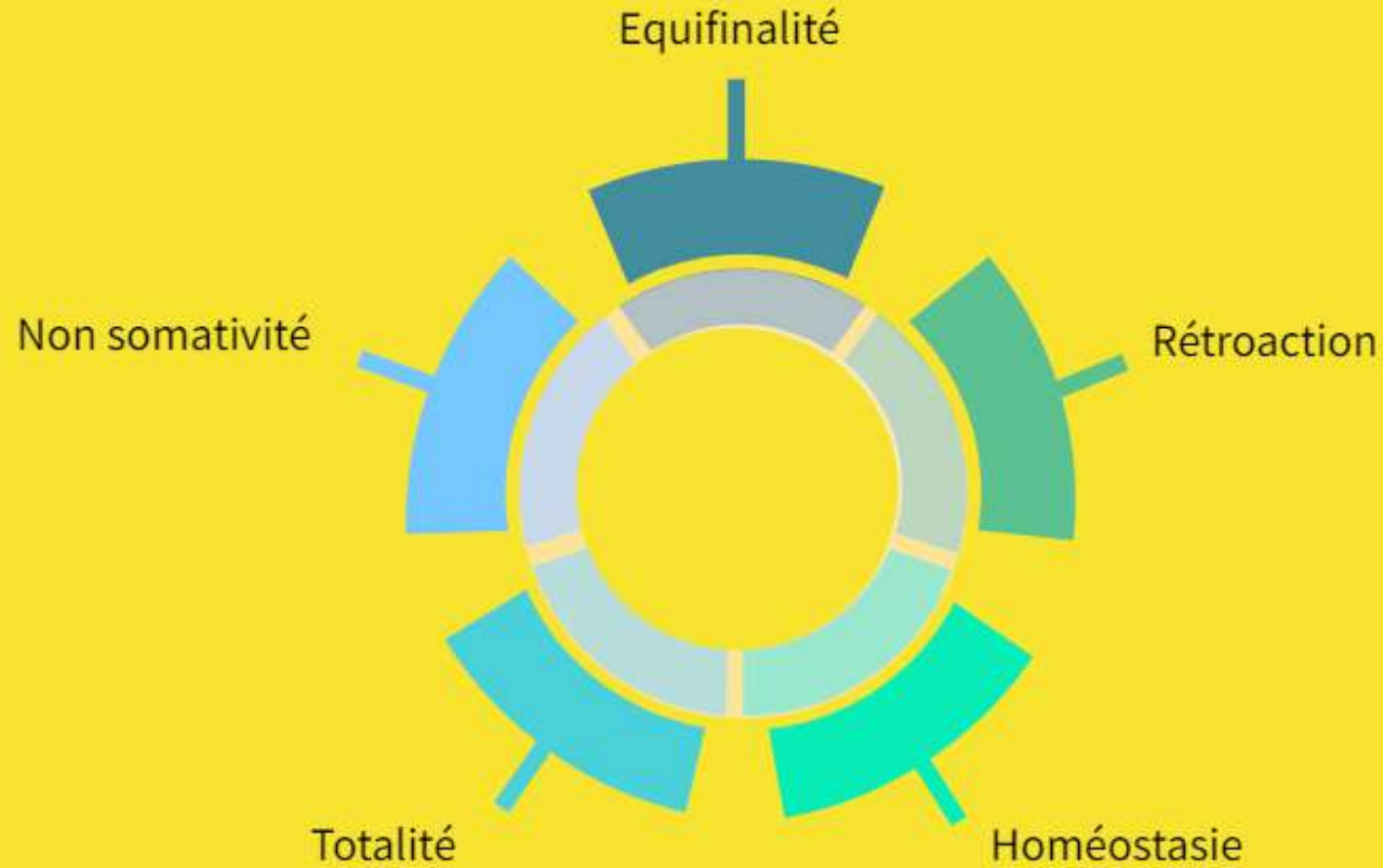


Les mécanismes de la

communication interpersonnelle



Les 5 principes de la systémique de l'école de Palo Alto

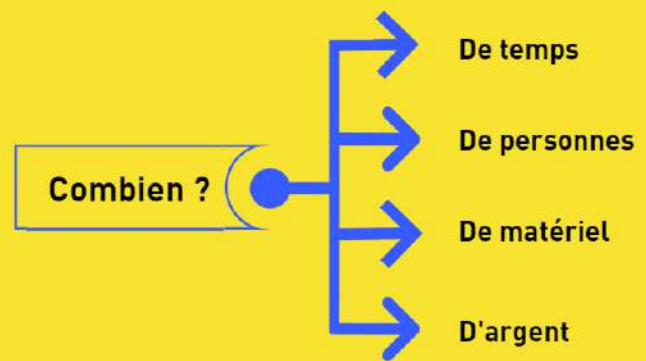
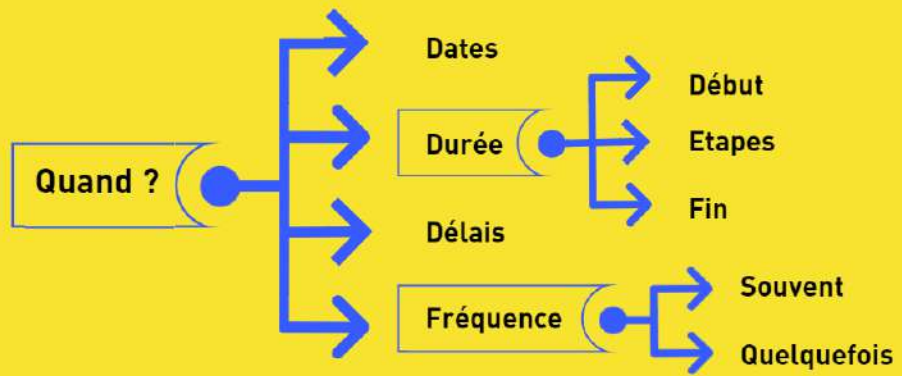
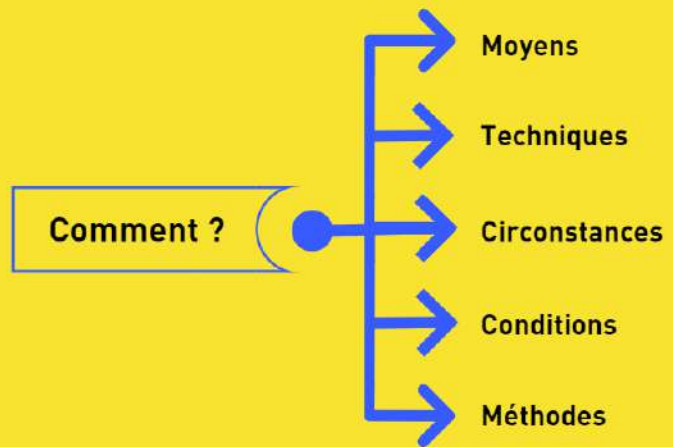


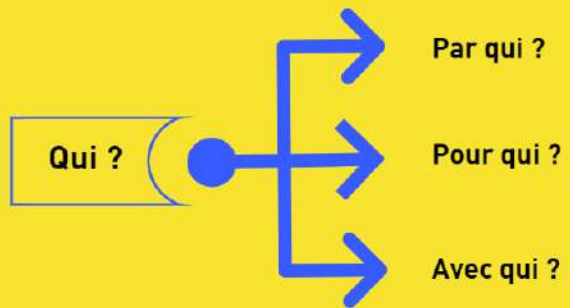
Les questions **ouvertes**



Les questions **ouvertes**







Poser les questions
avec le **métamodèle**



Les 12 structures du métamodèle se classent en trois catégories :

- les omissions*
- les distorsions*
- les généralisations*

On appelle ces structures des violations du métamodèle.

Les omissions

Nature des informations

Information manquante:

- l'objet
- l'autre terme du comparatif

Information vague :

- sujet
- verbe
- processus

Exemples de propos

"Je suis heureux"
"Je suis énervé"
"Il est plus fort"
"C'est mieux"

"Ca n'a pas d'importance !"
"Il m'a touché"
"J'ai réussi"
"Il faut changer"

Questions à poser

A propos de quoi ?
A quel sujet ?
Plus fort que qui ?
Qu'est-ce qui est mieux,
mieux que quoi ?

Qu'est-ce qui n'a pas d'importance ?
C'est-à-dire ?
Comment ? Quoi ?
Qui veut changer quoi ?

Les distorsions

Nature des informations	Exemples de propos	Questions à poser
Lecture de pensées	"Il ne m'apprécie pas."	"Comment le sais-tu ?"
Equivalence : X prouve Y	"Il ne me regarde pas donc il ne m'aime pas."	"En quoi l'un prouve l'autre ?"
Cause / effet X cause Y	"Son indifférence me fait mal"	"En quoi son indifférence te fait mal ?" As-tu un contre-exemple ?"
Présuppositions	"Pendant la réunion nous serons jugés..." "Quand vous partirez..."	"En quoi la formation est-elle un jugement ?"

Les généralisations

Nature des informations	Exemples de propos	Questions à poser
<p>Adverbes généralisants : tous, toujours, jamais, rien, tout le monde...</p>	<p>"Il ne m'écoute jamais"</p>	<p>Jamais ? Vraiment ? Quand t'a-t-il écouté la dernière fois ?</p>
<p>Règles personnelles généralisées Verbes : falloir, devoir, ne pas pouvoir</p>	<p>"Je ne peux pas mentir" "Il faut que je le fasse"</p>	<p>Qu'est-ce qui t'empêche ? Que se passerait-il si tu mentais ? Que se passerait-il si tu ne le faisais pas ?</p>
<p>Jugements universels</p>	<p>"Il ne faut jamais montrer ses émotions"</p>	<p>D'après qui ?</p>



L'écoute active du manager

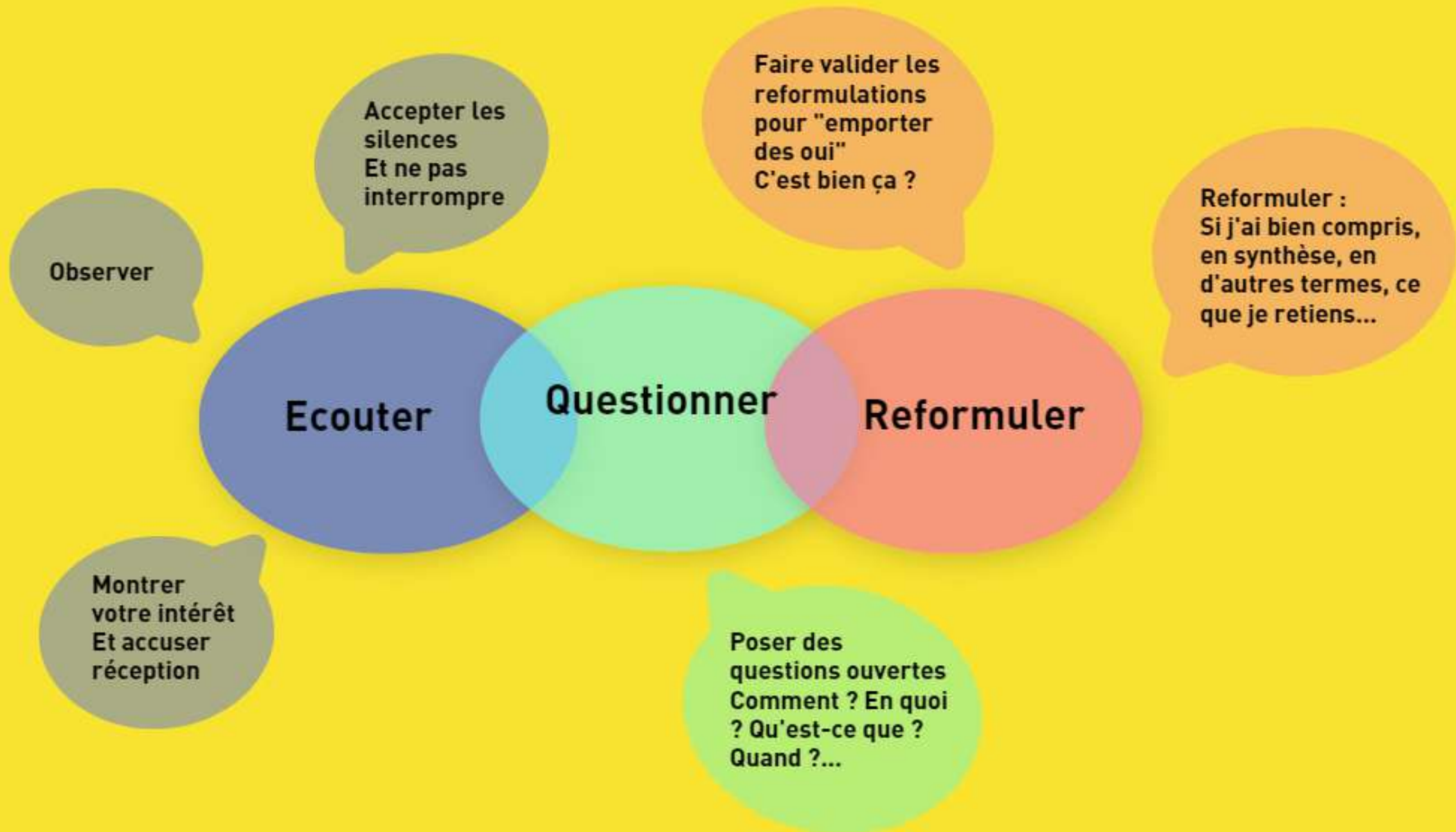




Ecouter, vraiment, est le premier pas vers l'apaisement partagé : si l'autre perçoit qu'il est entendu, il n'a plus besoin du conflit.



Les 3 principes de l'écoute active



Ecouter



Reformuler

ECHO

Si j'ai bien compris

MIROIR

En d'autres termes...
Vous voulez dire que...
Cela revient à dire que...

4 types de reformulation

RECENTRAGE

Pour vous l'essentiel...
Au final...
En clair...
Ce que je retiens d'important...
Reprise d'un mot clé

RESUME

Donc en synthèse...
En résumé, vous me
dites que...
En bref, ce que je
comprends, c'est...
En deux mots...



Le questionnement

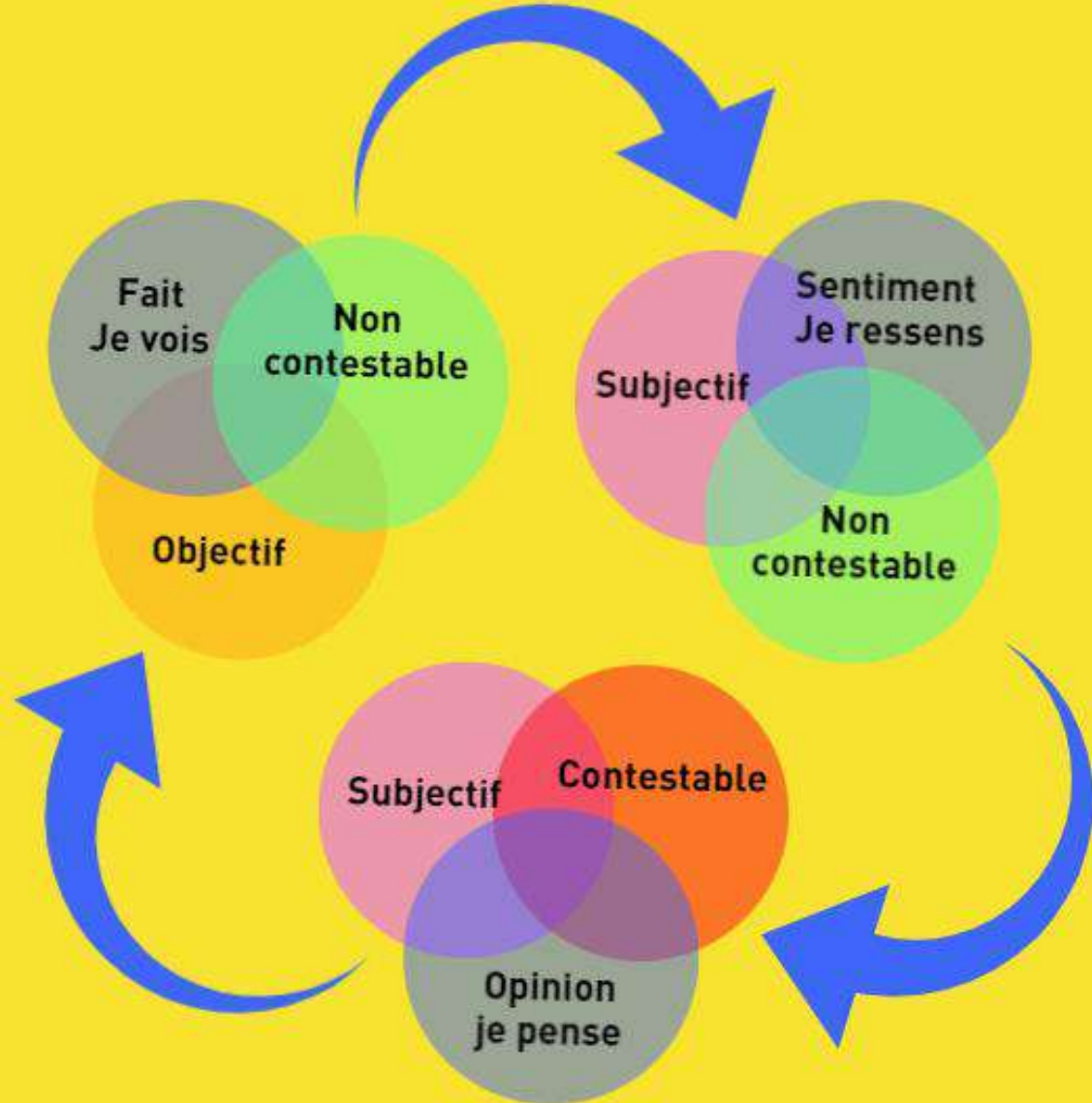
Veillez vous reporter à la présentation visuelle sur les questions ouvertes et le métamodèle



Les registres d'expression :

faits, sentiments, opinions





Les étapes d'un échange **managérial**



Positiver la demande, s'exprimer en objectif et non en obstacle

1

Raisonner en objectif final et non en moyens

2

Enquêter sur les sources de freins et les difficultés pour les éliminer

3

Pour l'ensemble du processus : avancer pas à pas : décomposer les objectifs en étapes

4

Module 4:

Manager l'activité



Le diagnostic de l'activité pour le manager en prise de poste



La matrice **SWOT**

La matrice SWOT est un modèle d'analyse conçu par l'université américaine de Stanford dans les années 1960

3 règles pour bien utiliser la matrice SWOT

Synthétisez

Pour vous apporter une vision claire de la situation, ce tableau doit tenir sur une page (ou sur un slide).

Hiérarchisez

Classer les données par ordre d'importance selon leur impact stratégique ; Gestion des priorités.

Croisez les informations

En rapprochant les forces et les opportunités, vous identifierez les chances à saisir. En rapprochant les faiblesses et les opportunités, les défis à relever ; les faiblesses et les menaces, les zones de danger ; les forces et les menaces, les zones de conflits ou de concurrence.

Atouts

Handicaps

Interne

Forces

S

Strengths

Faiblesses

W

Weaknesses

Externe

Opportunités

O

Opportunities

Menaces

T

Threats



Forces

S

Strengths

- Les atouts de votre entreprise
- Ce que vous apportez à votre entreprise et qui vous démarque de vos concurrents
- Les ressources internes (compétences, savoir-faire, équipes...)
- Les actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc...

Faiblesses

W

Weaknesses

- Les faiblesses de votre entreprise
- Les atouts des concurrents
- La limitation des ressources
- N'avoir qu'une seule offre client

Opportunités

O

Opportunities

Menaces

T

Threats



Forces

S

Strengths

Faiblesses

W

Weaknesses

Opportunités

O

Opportunities

Menaces

T

Threats

- **Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques**
- **Peu de concurrents dans la zone**
- **Croissance des besoins pour vos produits ou services**
- **Bonne couverture presse - médias de votre entreprise**

- **Nouveaux concurrents**
- **Durcissement de l'environnement réglementaire**
- **Couverture médiatique négative de la presse - médias**
- **Changement d'attitude des clients envers votre entreprise**

La matrice **RACI**

Qui fait quoi ? Qui est responsable de cette partie dans notre projet ?... Des questions fréquemment entendues dans une équipe. Cet outil tiré de la conduite de projet apporte une réponse très opérationnelle pour visualiser d'un coup d'oeil la répartition des rôles dans un projet.

Le nom de cette matrice est un acronyme :

R - Responsable - il réalise

A - Accountable - il supervise et rend des comptes

C - Consulted - il conseille

I - Informed - il est informé

	R	A	C	I
Les 4 responsabilités	Réalisateur	Approbateur	Consultant	Informé
Qui ?	Personne qui réalise la tâche et est responsable de son achèvement	Personne qui approuve l'achèvement d'une tâche	Personne qui conseille, intervient avant une décision	Personne qui doit être informé après une décision ou une action
De quoi ?	Réaliser à bien la tâche qui lui a été attribuée	Veiller à la bonne réalisation d'une tâche et à sa validation finale	Contribuer à l'efficacité d'une tâche via ses conseils et opinions	Etre tenu à jour de la bonne avancée du projet
Particularité	Une tâche peut être répartie sur plusieurs responsables	Une autorité unique par tâche	Plusieurs personnes peuvent être consultées (souvent des profils experts)	La personne informée n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche



Voici une matrice RACI vierge que vous pouvez réutiliser.
Découvrez dans la slide suivante, un exemple de son utilisation

Matrice RACI	Acteurs, fonctions, métiers, services				
Tâches, activités, processus, action...					

Voici un exemple de mise en oeuvre. Le projet est le suivant :
développement d'une application web pour le marketing

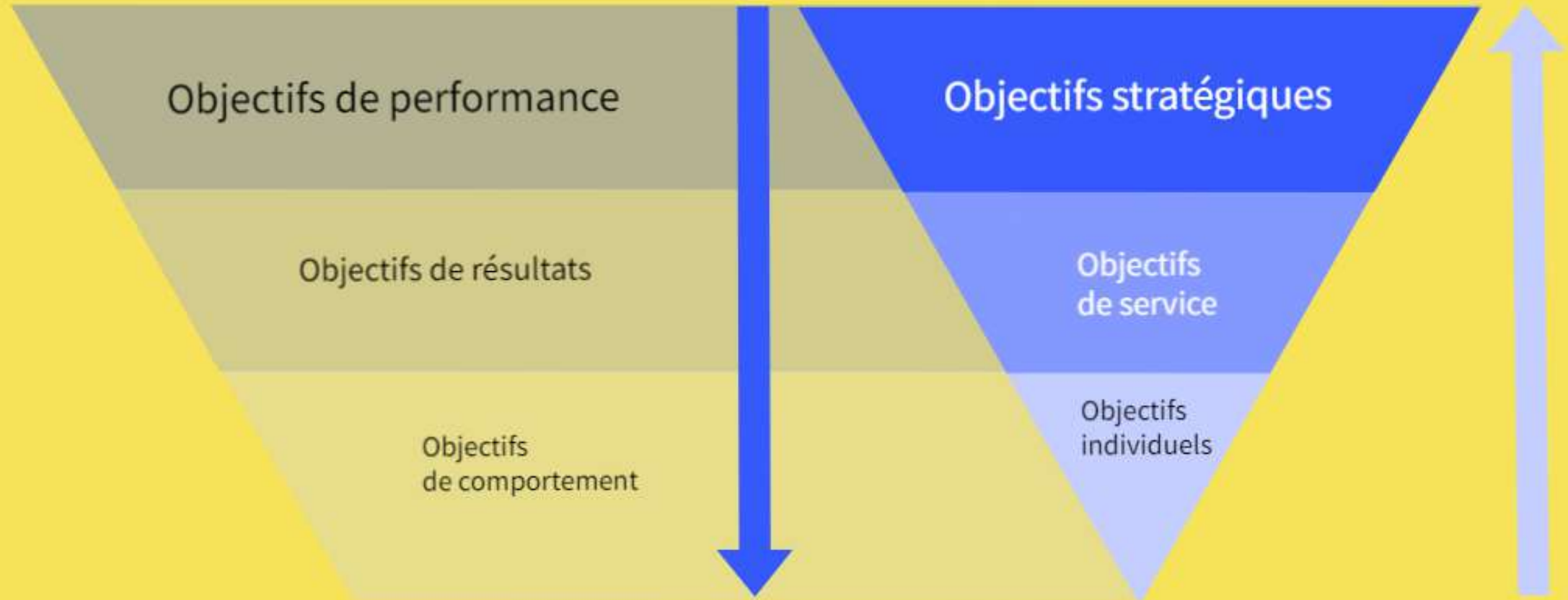
	Chef de projet	Informatique	Marketing	Formation	Ventes
Expression des besoins	R		R.A.	I	C
Définition du cahier des charges	R.A.	C	R		I
Développement	A	R	I		
Réception de l'application	R		R.A.		
Formation des utilisateurs				R.A.	
Mise en production	A	R	R		I



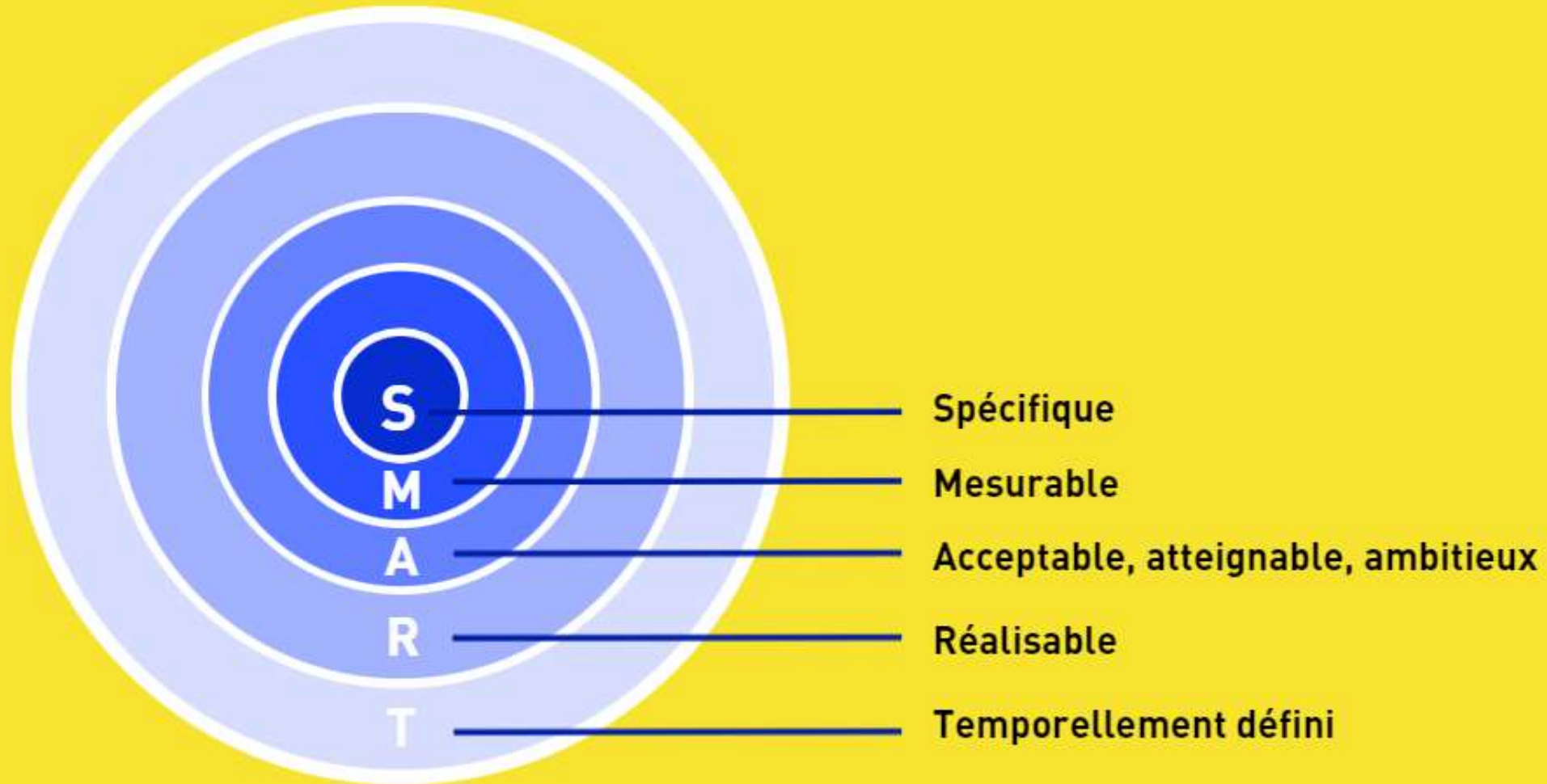
MPO



La déclinaison des **objectifs** selon Peter Drucker



Les objectifs et indicateurs **SMART**



SMART ou pas SMART ?

Amélioration de la prévention des risques d'accidents

Diminuer l'absentéisme des adhérents de moitié aux AG

Assurer une polyvalence totale

Relire systématiquement les courriers avant leur départ

Proposer 3 réunions de travail d'une durée d'1 heure chacune pour septembre

Améliorer la circulation de l'information

Mettre la totalité du budget sur l'informatique

Exprimer sa créativité, développer des actions de formation en particulier

Développer de 15 % le nombre d'adhérents

Développer une nouvelle activité

Acquérir une meilleure organisation d'ensemble, déléguer plus, faire moins de réunions

Editer une plaquette de présentation de la société en 500 exemplaires pour le mois de septembre

SMART

PAS SMART



**Partagez vos expériences
autour des tableaux de bord**



*En trois sous-groupes,
Partagez vos expériences !*



1) Quels sont les TDB que vous utilisez ?

2) A quel rythme les utilisez-vous ?

3) Combien en avez-vous ?

4) Qui les utilise ? Lesquels sont partagés ?

5) Pourquoi les utiliser ?

Le Kaizen en pratique

**Le processus
d'amélioration continue en
7 étapes**

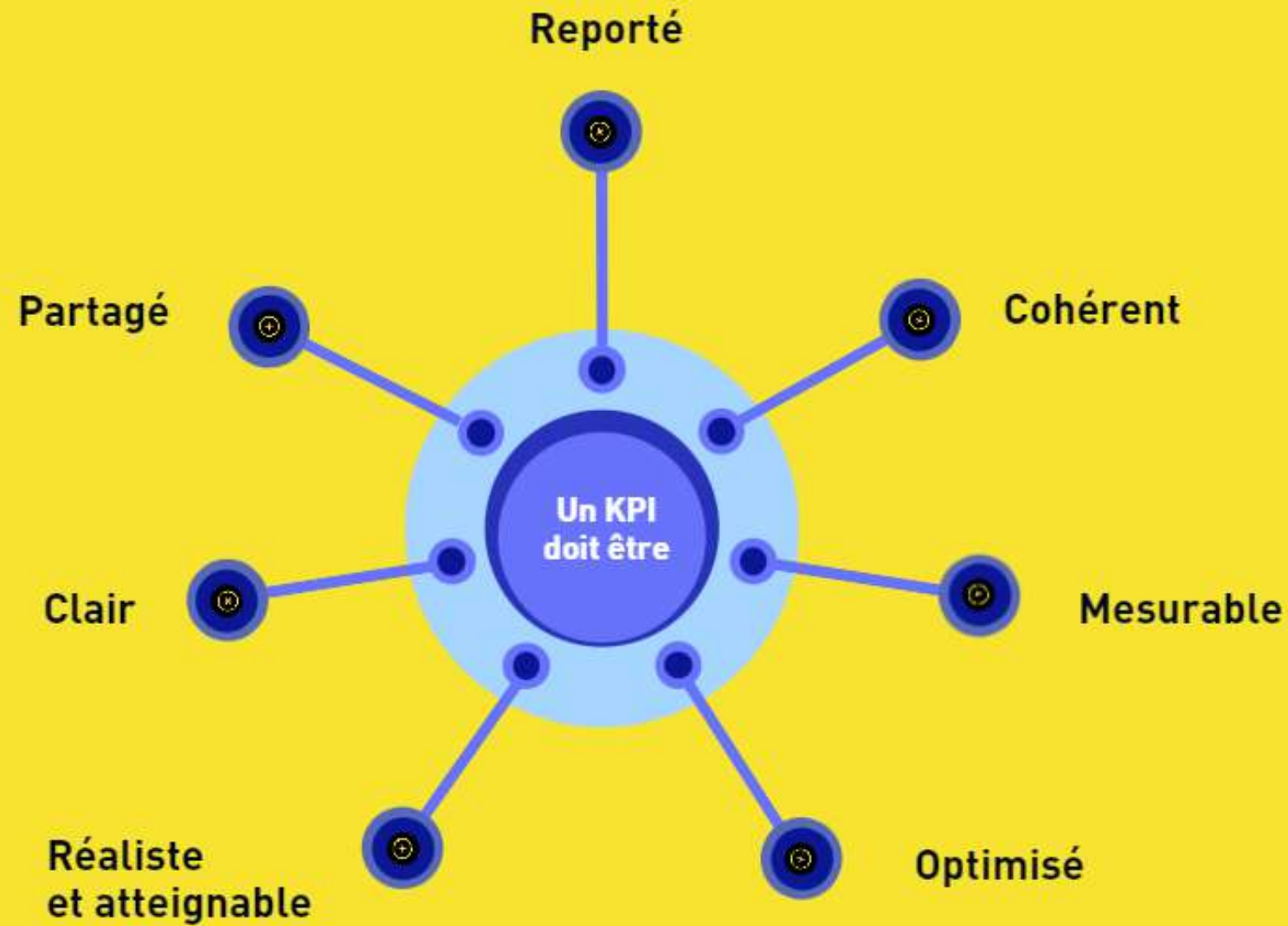




La définition des **KPI**



Comment définir des KPI pertinents ?



Piloter son activité avec le tableau de bord



L'individu

- compétences
- aptitudes
- motivation

Le système de management

- exigences de la fonction
- niveau des objectifs fixés
- moyens disponibles
- rôle de la hiérarchie : assistance, contrôle
- règles ou caractéristiques organisationnelles

L'environnement extérieur

- aléas, imprévus favorables ou défavorables
- contexte économique, social, commercial, technique

Résultats



Déléguer pour performer



Déléguer : quoi ?

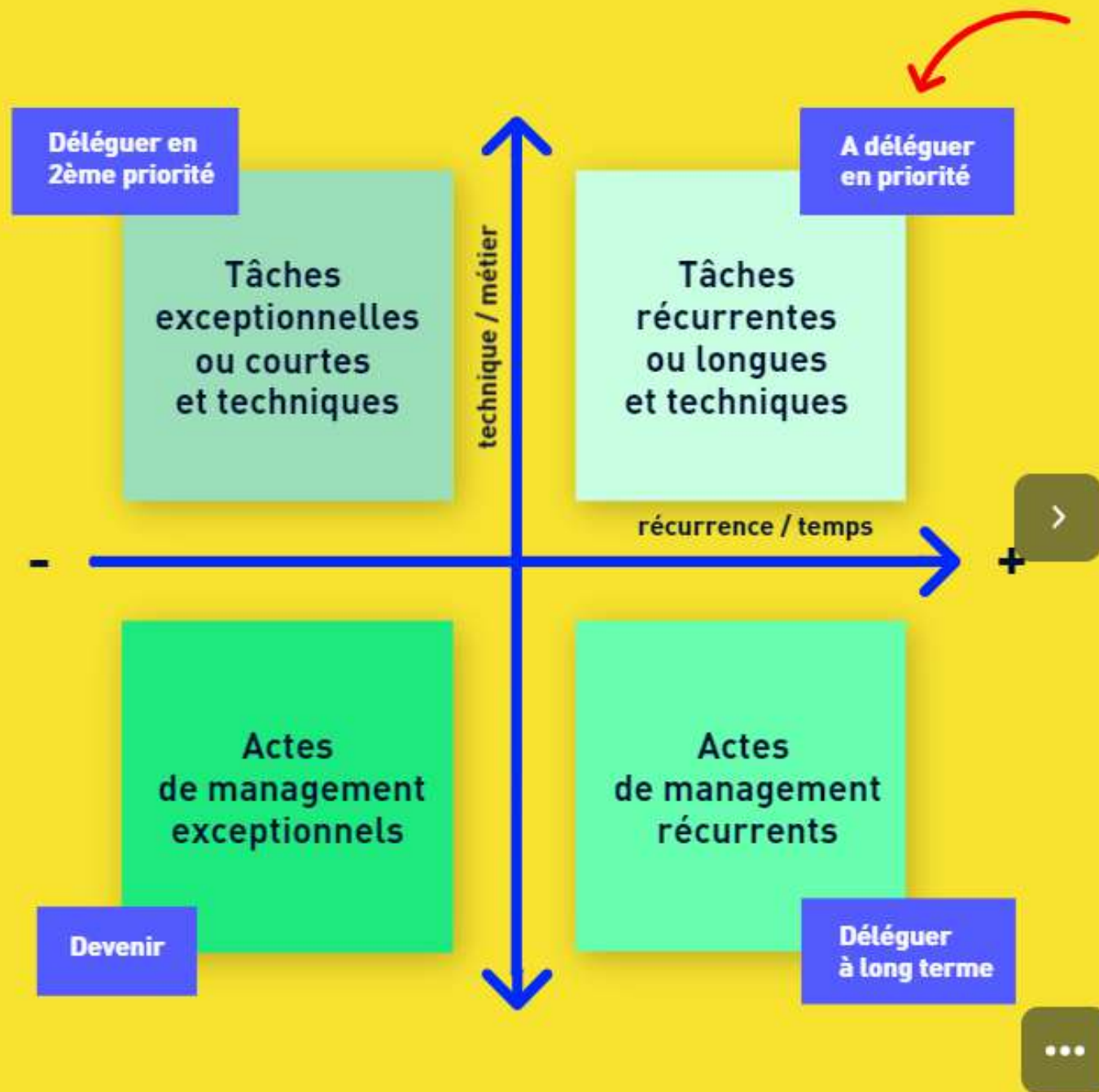
J'identifie les tâches que je peux déléguer

Placez les tâches dans la matrice ci-dessous en fonction de :

- leur récurrence ou le temps qu'elles prennent
- leur nature : technique ou métier (vs actes de management)
- entourez en rouge les tâches importantes ou avec des enjeux forts, ou à risque potentiel : à isoler et déléguer au cas par cas

Action :

- haut à droite : à déléguer immédiatement
- puis passez à la case en haut à gauche
- en parallèle, initiez des délégations sur le long terme dans la case en bas à droite pour préparer votre successeur : ces délégations passent par la formation et la montée en compétence progressive des personnes identifiées pour évoluer à terme



Déléguer : à qui ?

J'identifie à qui déléguer

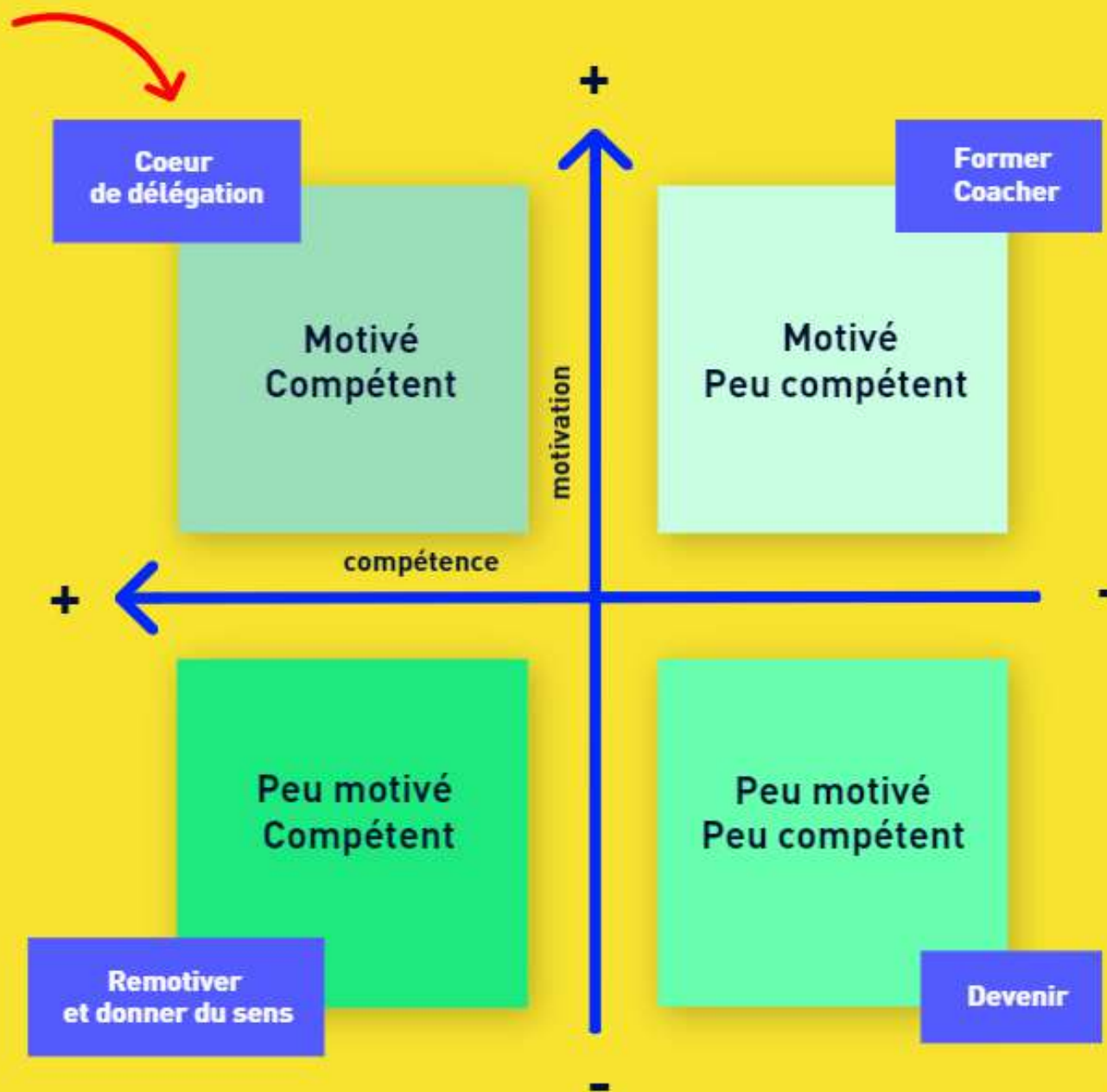
Placez vos collaborateurs dans les cases en fonction de leur compétence et de leur motivation.

Reliez les tâches aux collaborateurs (flèche rouge) : délégez en priorité aux motivés et compétents (case en haut à gauche)

Délégez en seconde priorité aux collaborateurs dans les cases motivation / peu compétent et peu motivé / compétent en leur accordant plus de suivi.

Action :

Faites évoluer vos collaborateurs dans cette matrice en fonction de leur progression (en motivation et/ou en compétence) et mettez à jour les délégations successives.

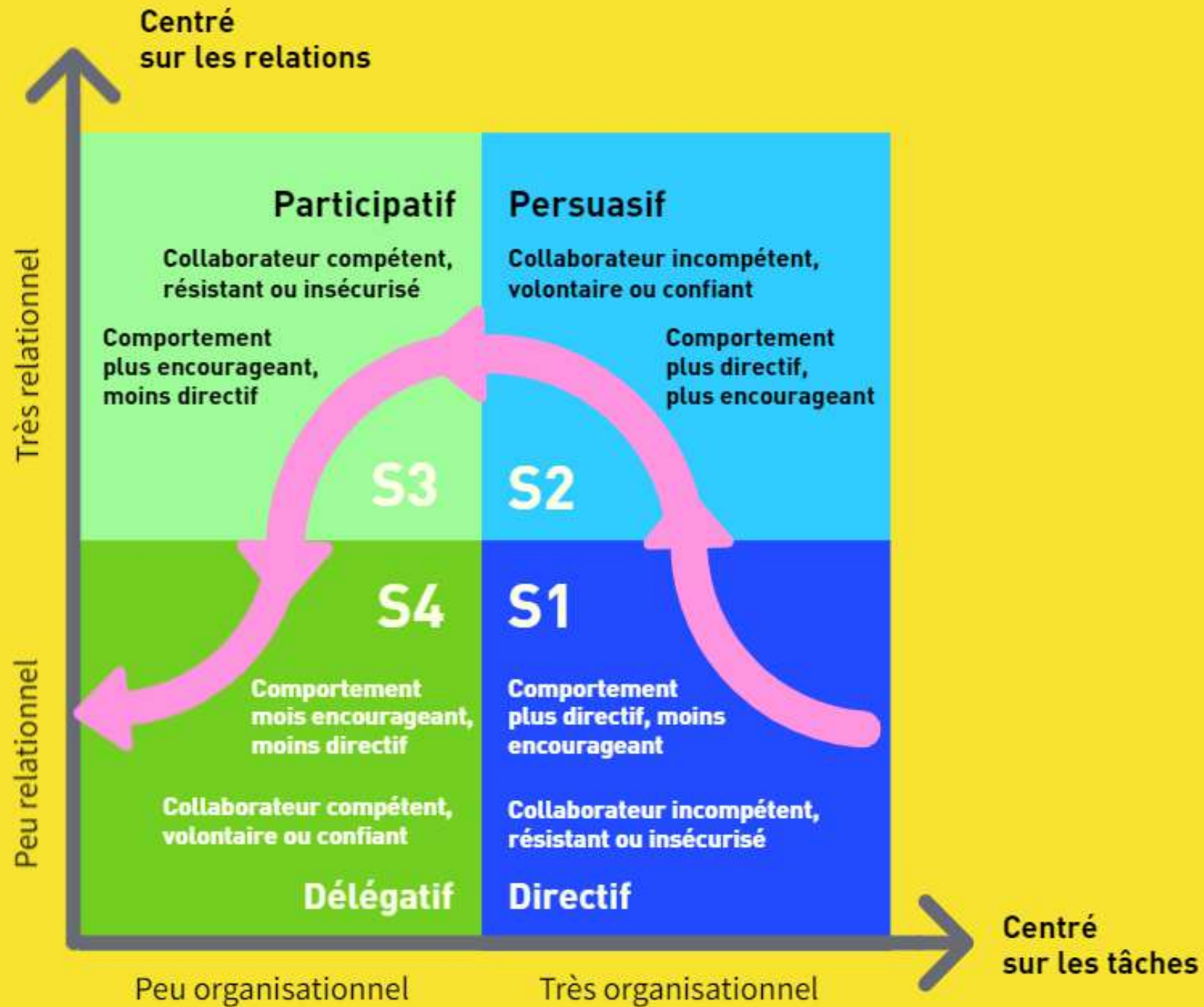


Le management **situationnel**

de Hersey et Blanchard



Le management situationnel est un management adapté à la personne et à la situation. Il permet de mesurer aussi bien le niveau de développement des collaborateurs que le leadership du manager qui l'utilise.



Fonction

Objectif

Moyens

Responsabiliser

que les collaborateurs
se responsabilisent

génère du
développement

Initiative,
autonomie,
confiance

Mobiliser,
impliquer

que les collaborateurs
soient parties prenantes

génère de
l'engagement

Ouverture,
négociation

Accompagner,
associer

que les collaborateurs
adhèrent

génère
de la confiance

Explication,
conviction,
persuasion

Structurer

que les collaborateurs
soient efficaces

génère
de la sécurité

Organisation
et consignes



Module 5:

Manager une équipe

La définition de **l'intelligence collective**





Instaurer la confiance

Favoriser la coopération

Exploiter les soft-skills

Orchestrer les talents

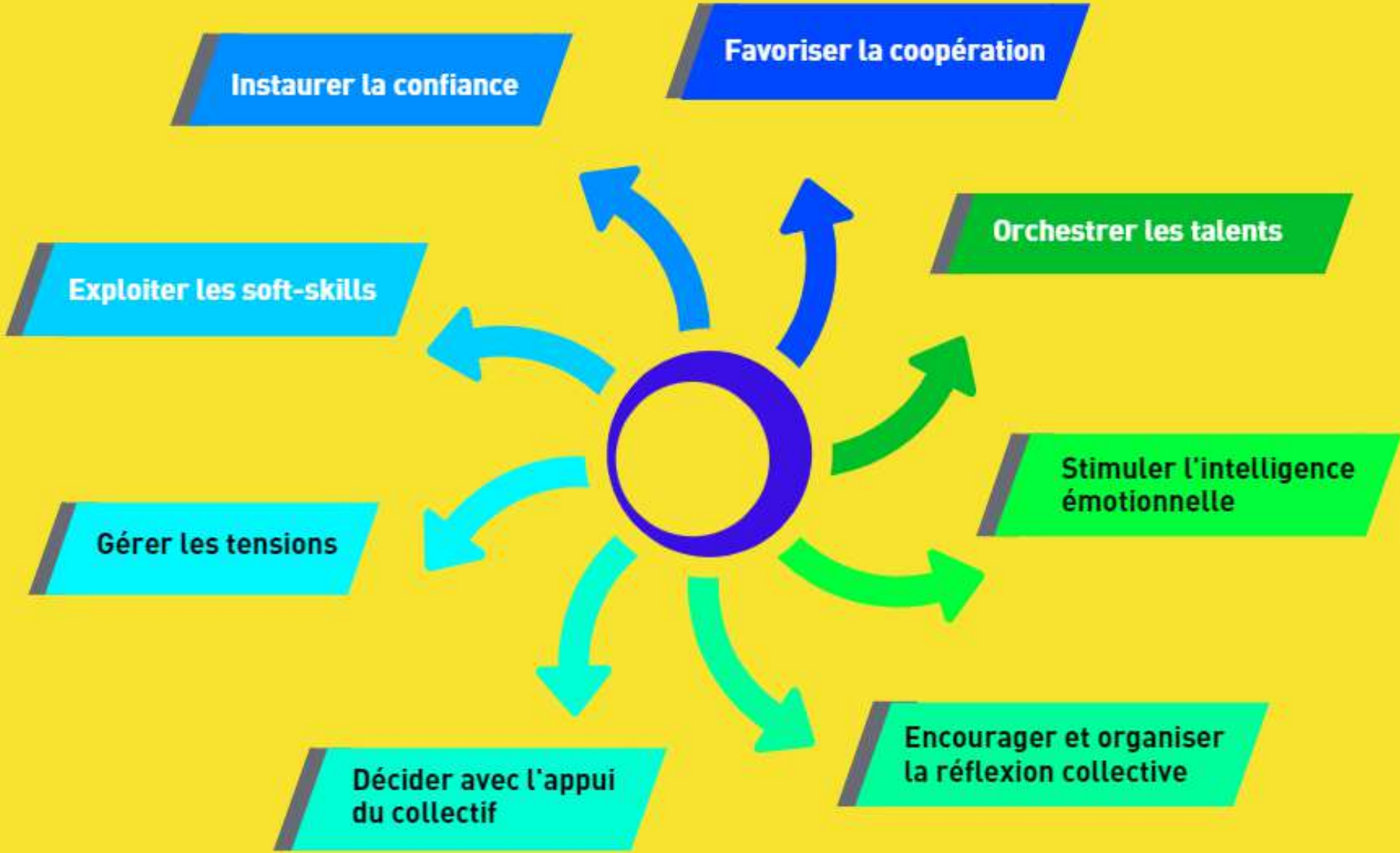


Gérer les tensions

Stimuler l'intelligence émotionnelle

Décider avec l'appui du collectif

Encourager et organiser la réflexion collective



Le champ relationnel de l'intelligence collective



L'intelligence collective est un processus relationnel continu qui permet ou non de développer de l'adaptabilité.

Caractéristiques du champ

Le champ interagit avec les éléments du système et provoque des ajustements.

Le champ influence certains éléments du système sensible à son action.

Les propriétés intrinsèques des éléments les rendent plus ou moins sensibles au champ.

Le champ est un potentiel d'action, même s'il n'y a pas d'éléments en présence.

Le champ provoque une différenciation et une structure au sein des éléments du système.

Le champ relationnel

L'atmosphère qui règne dans une situation va générer certains comportements.

Le champ relationnel lié à un contexte bien spécifique peut impacter les membres d'un collectif de manière très différente. Cela peut aller jusqu'à le polariser autour de certains enjeux.

Dans un contexte donné, les personnes vont réagir de manière différente en fonction de leur représentation de la situation.

Le contexte d'une situation crée, par lui-même, des intentions et des états d'esprit qui, combinés, font émerger un champ relationnel qui oriente les comportements avant même qu'une seule personne du collectif n'interagisse.

Le contexte va générer des positionnements et la mise en place de stratégies individuelles qui combinées vont créer un schéma, une structure.



Illustrations du champ relationnel

Lorsque vous rentrez en contact avec un collectif, vous ajustez automatiquement votre comportement et votre état d'esprit au contexte (rôle, stratégie, actions.)

Certaines personnes s'empêchent d'intervenir ou de parler dans certaines situations parce qu'elles "ne le sentent pas".

Passez dans un couloir et observez brièvement une réunion se dérouler. Voyez qui s'implique et qui ne s'implique pas

Quelle est la différence entre deux champs relationnels en réunion, l'une où tout le monde est impliqué et motivé et l'autre où l'adhésion est superficielle et les participants attentistes/apahtiques ?

L'annonce générale d'un changement dans une organisation va provoquer diverses réactions en fonction de la manière dont les personnes vont "imaginer" ce changement et ses impacts sur elles et leur niveau de confiance en elles ou l'estime de soi

Lors d'un dîner professionnel certaines personnes vont se laisser entraîner dans une surenchère de mise en valeur de soi alors que d'autres n'y trouveront aucun intérêt

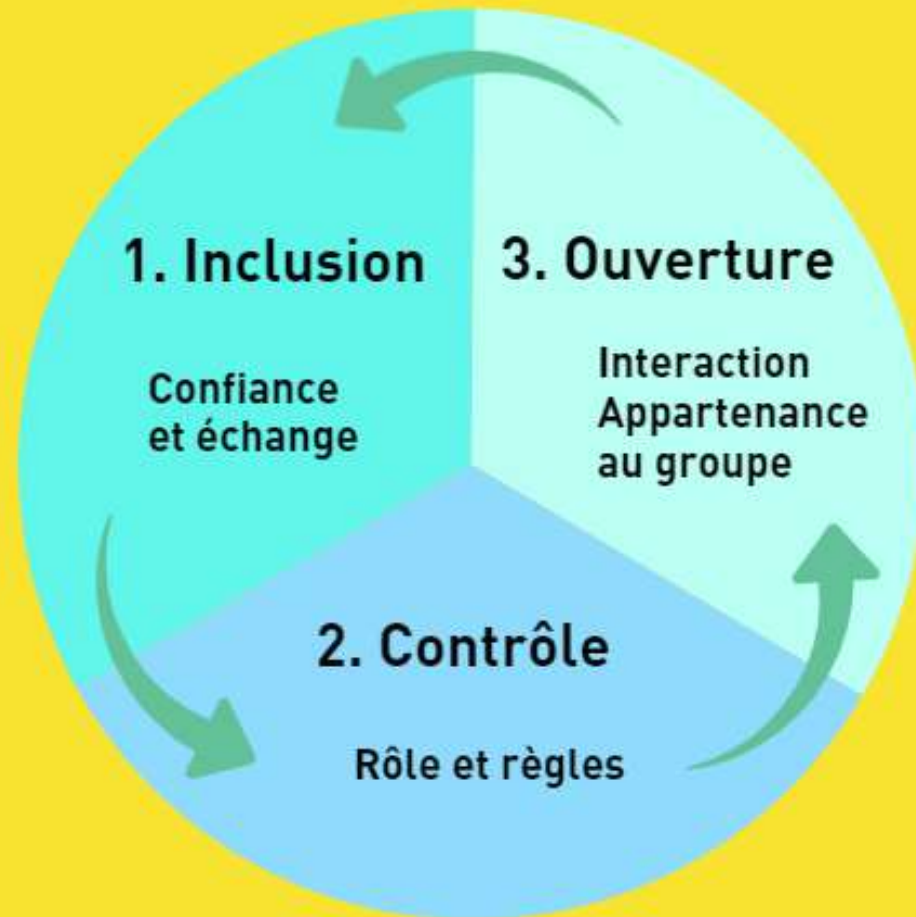
L'arrivée d'un nouveau directeur, avec une certaine réputation va "polariser" l'organisation et provoquer potentiellement des tensions ou au contraire de la motivation.

Un événement extérieur va créer le buzz le matin en arrivant au bureau. Ce contexte préexiste avant même les premiers échanges de la journée entre les membres de l'équipe et oriente déjà ce qui va se dérouler durant la journée.

Les dynamiques dans l'intelligence collective



Les 3 piliers **des relations interpersonnelles** de Will Schutz



Les 3 conditions nécessaires pour la réussite de l'intelligence collective

1

L'acceptation du changement

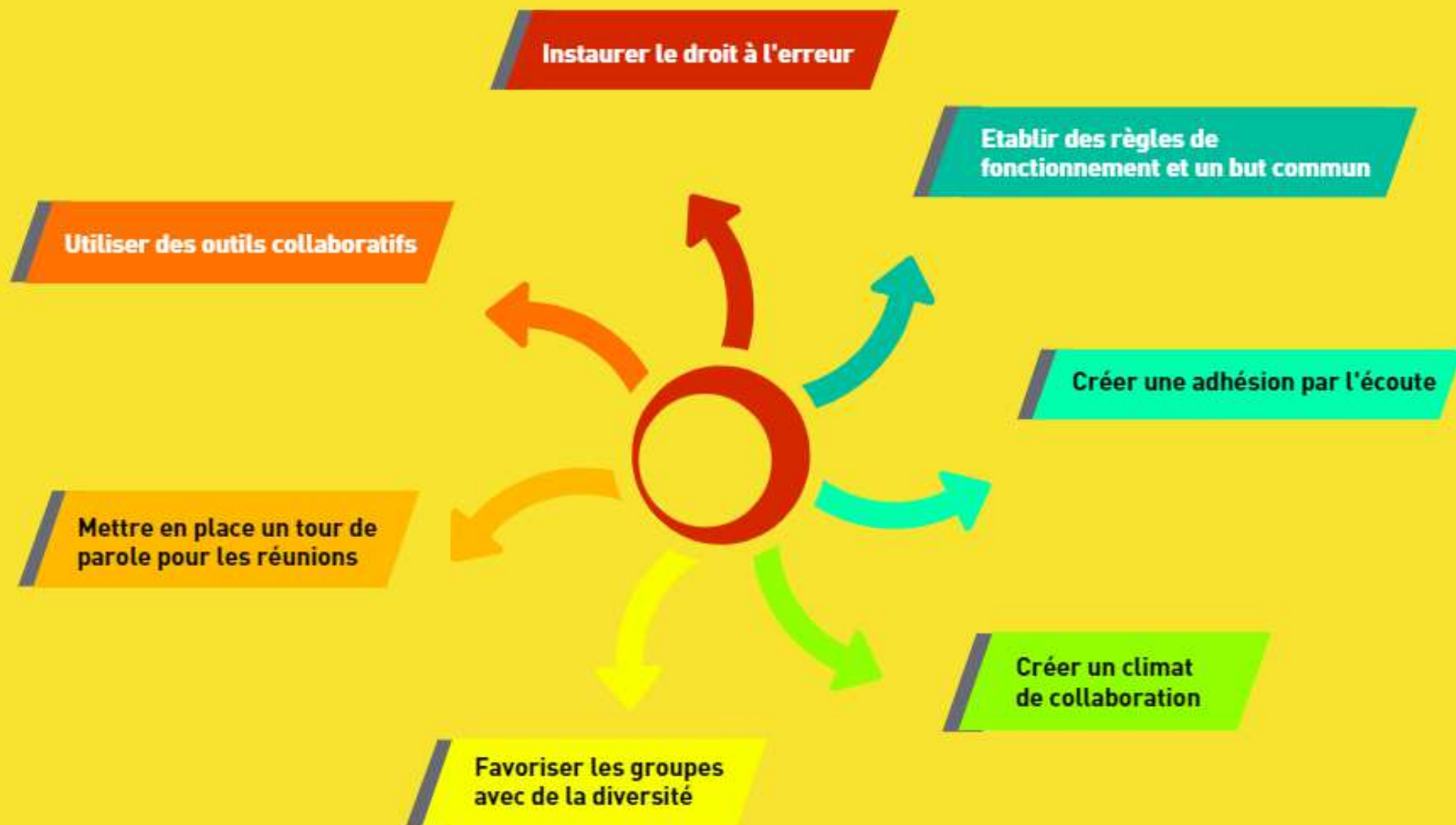
2

La confiance

3

La maturité

Les bonnes pratiques de l'intelligence collective



Les 5 niveaux de **la vision managériale**



5

Le dirigeant met en place une démarche de visioning en mode M avec l'ensemble des parties prenantes

4

Le dirigeant initie un processus de visionning en mode W avec l'ensemble des parties prenantes

3

La vision est apportée par le dirigeant et enrichie par l'ensemble des collaborateurs

2

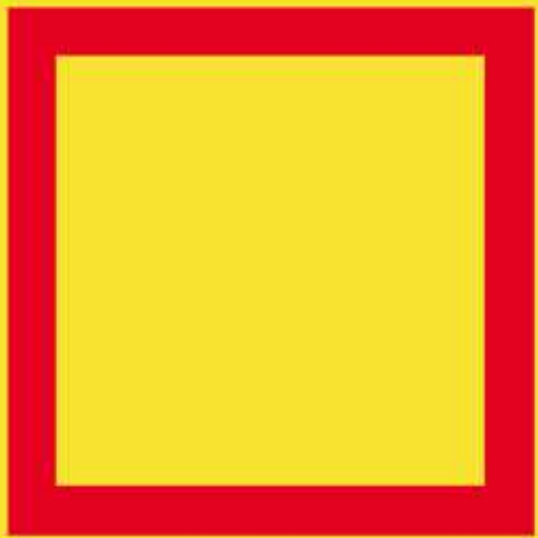
La vision est apportée par le dirigeant et discuter avec ses managers directs

1

Le dirigeant impose sa vision

Les 3 types de **cadre**





Cadre 1



Cadre 2

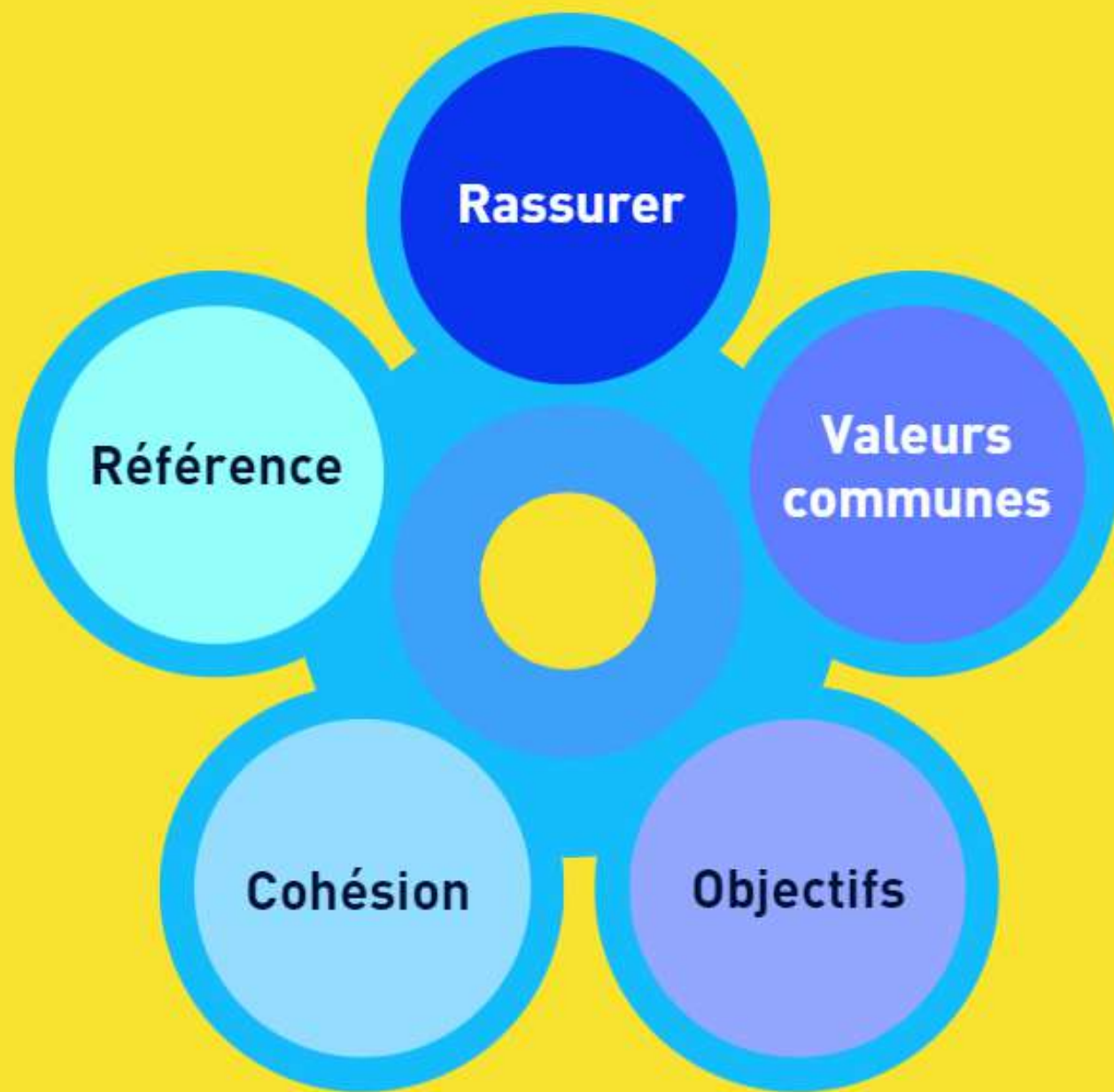


Cadre 3



Les 5 pourquoi des règles





Référence

Rassurer

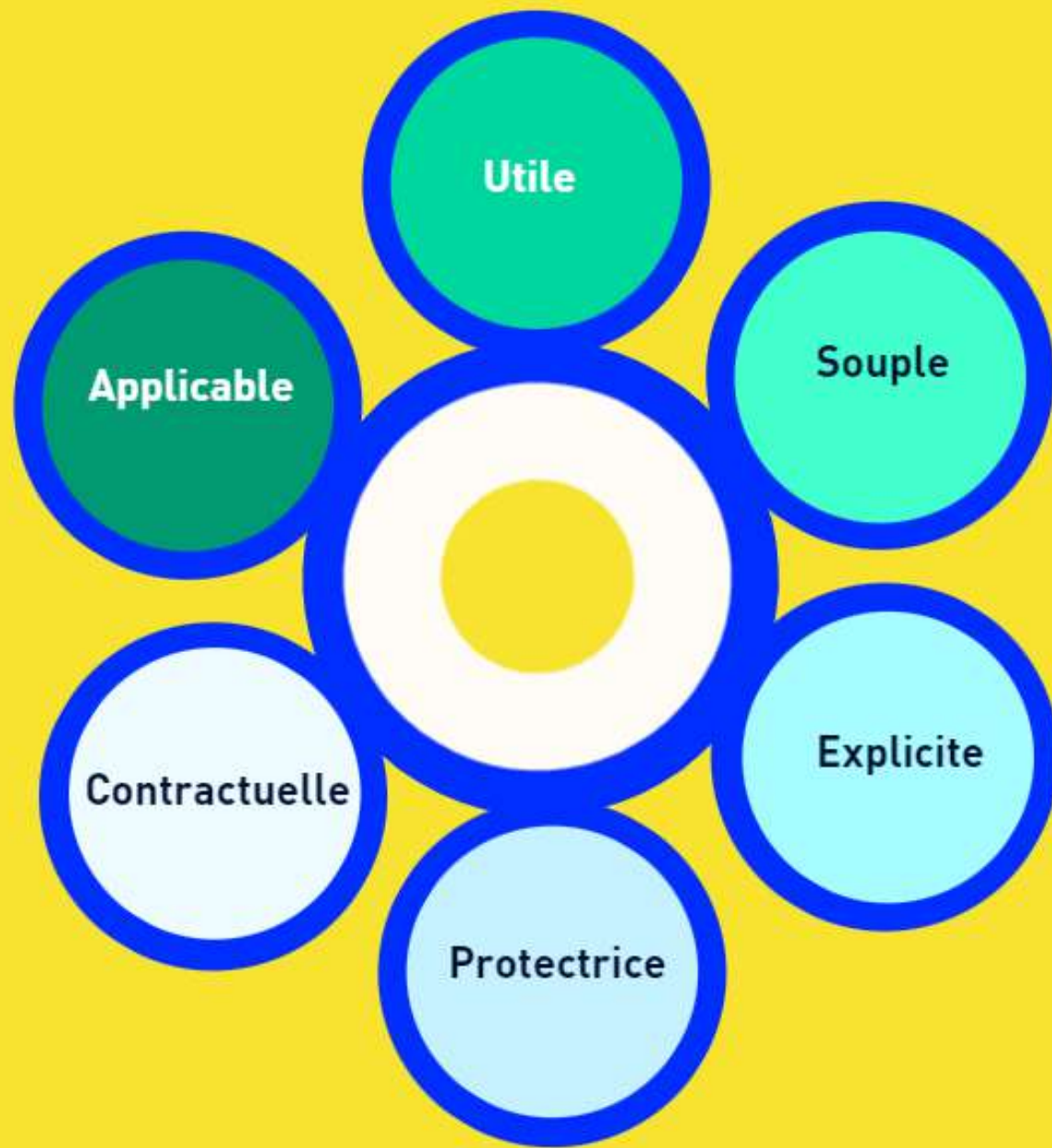
Valeurs
communes

Objectifs

Cohésion

Les 6 conditions des règles





En pratique, je...

**concerte
mon
équipe**

**prépare
seul**

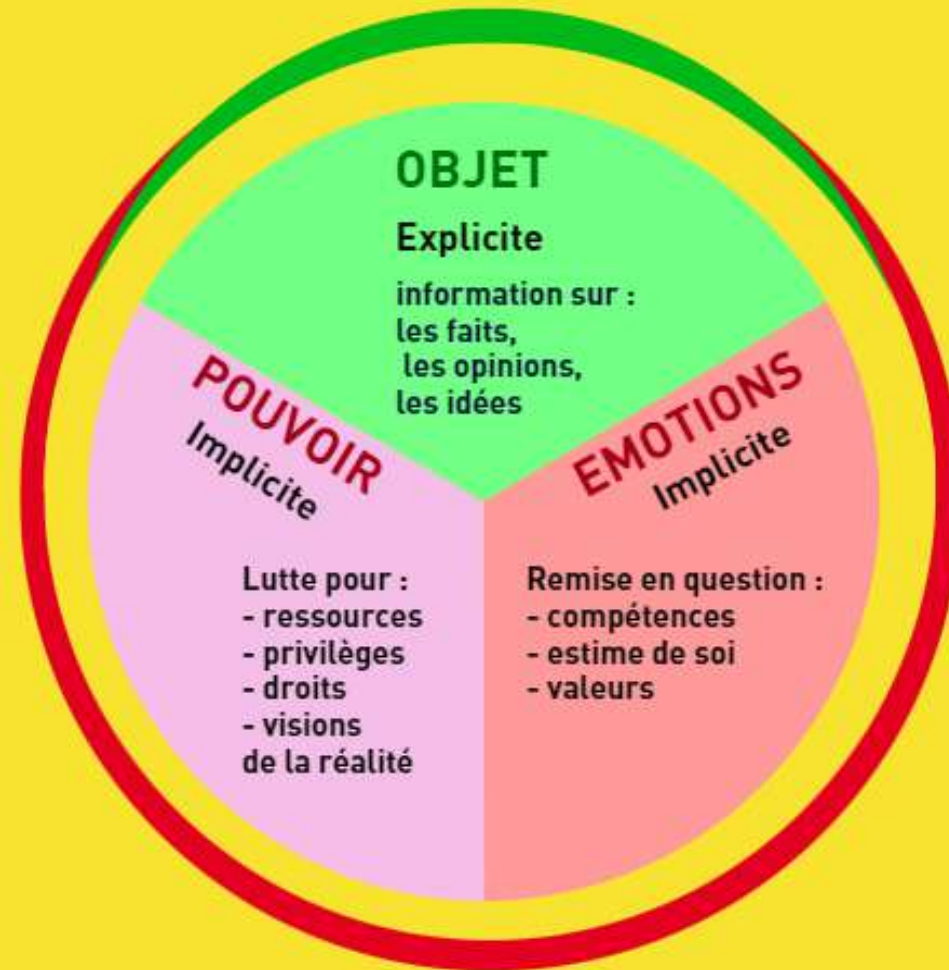
**contractu-
alise**

Je mets en application

Les 3 composants du **conflit**



Conflit cognitif
=
Problème

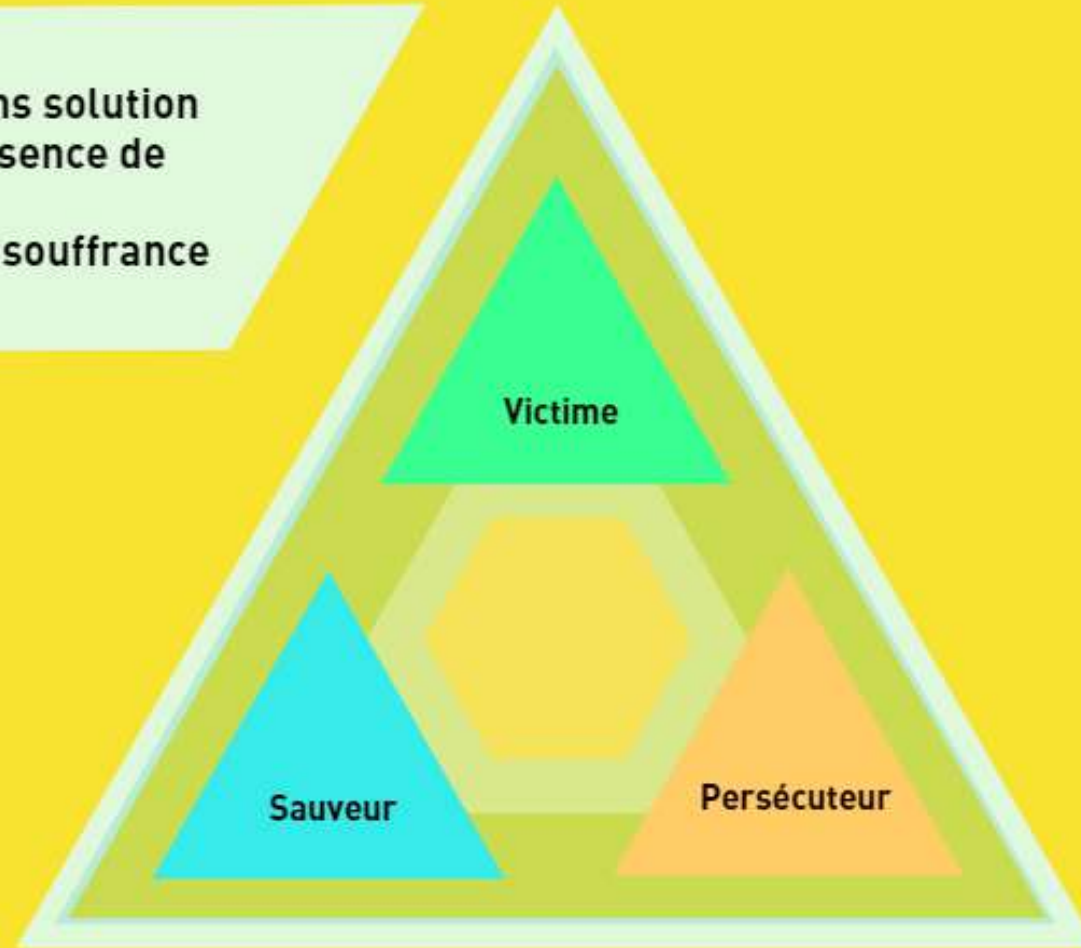


Conflit
relationnel
et émotionnel



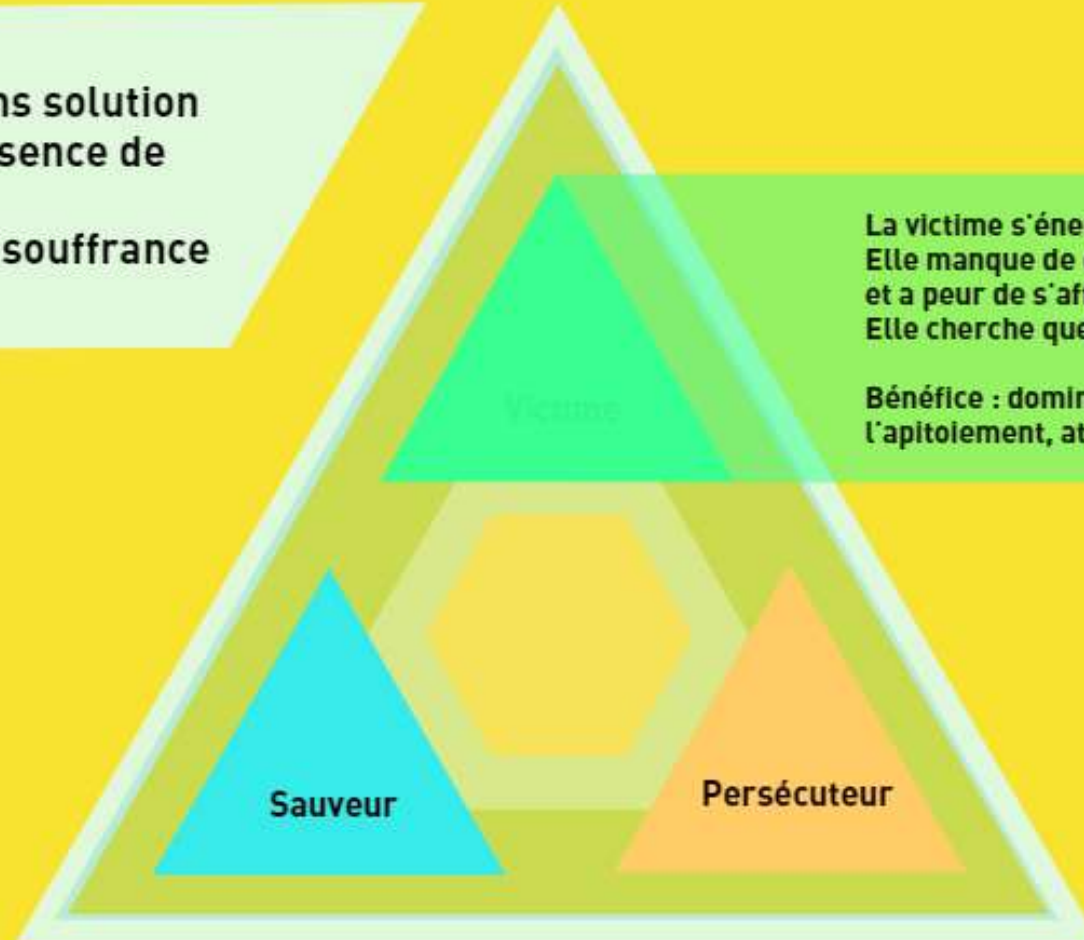
Le triangle **dramatique** de Karpman

Répétition du jeu à l'infini, sans solution
Communication inefficace, absence de
changement
Sentiments rackets, malaise, souffrance



Le triangle **dramatique** de Karpman

Répétition du jeu à l'infini, sans solution
Communication inefficace, absence de changement
Sentiments rackets, malaise, souffrance



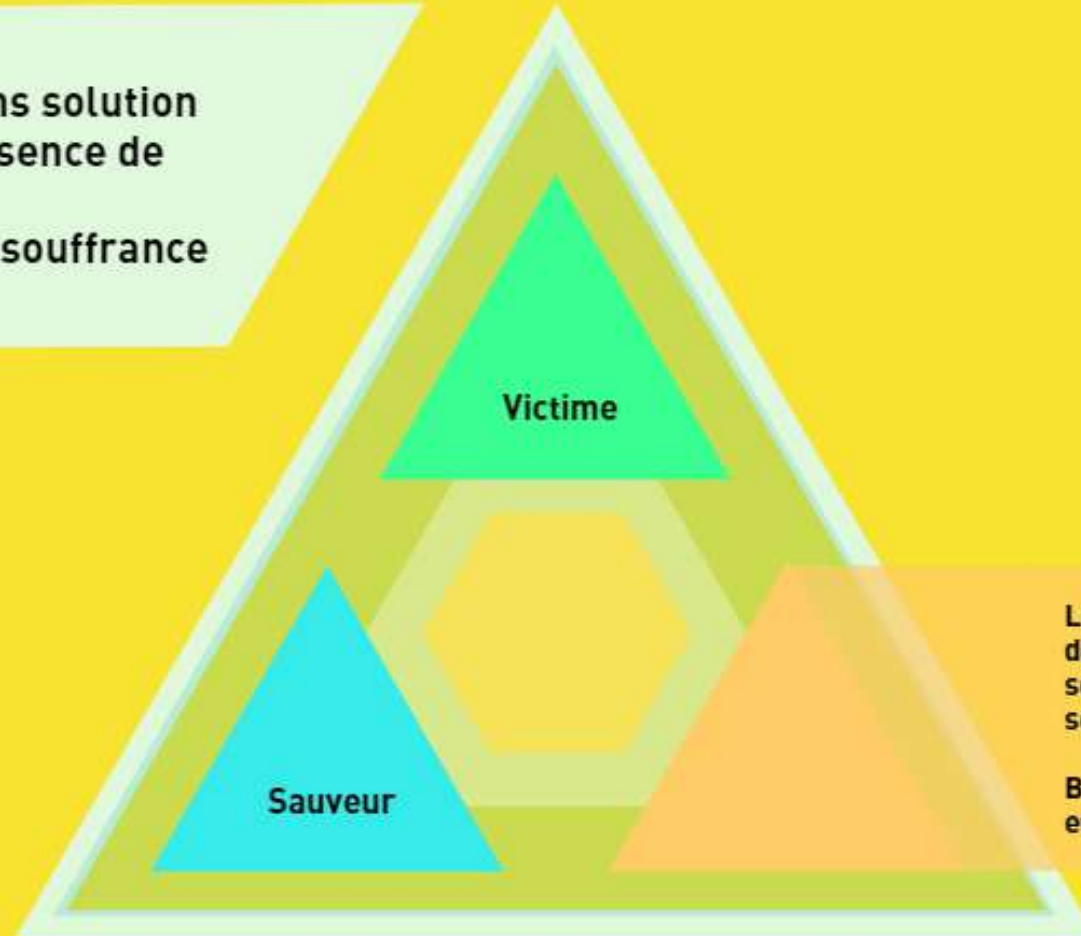
La victime s'énerve, excite, s'apitoie.
Elle manque de confiance en soi
et a peur de s'affirmer.
Elle cherche quelqu'un pour faire à sa place.

Bénéfice : dominer et contrôler en suscitant
l'apitolement, attirer l'attention



Le triangle **dramatique** de Karpman

Répétition du jeu à l'infini, sans solution
Communication inefficace, absence de
changement
Sentiments rackets, malaise, souffrance



Le persécuteur libère ses pulsions,
dévalorise, ironise, persécute. Il fait
souffrir autrui pour tenter de canaliser
ses propres peurs et douleurs.

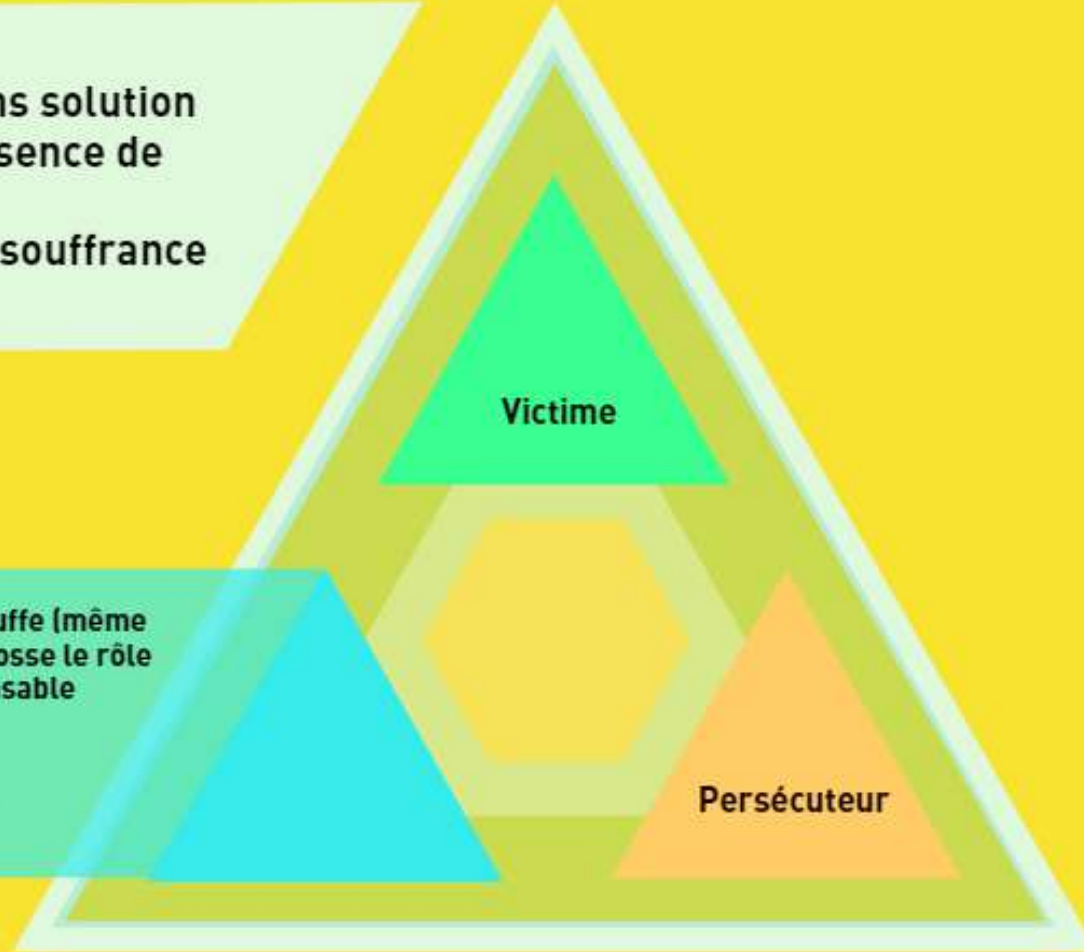
Bénéfice: s'imposer, canaliser les peurs
et souffrances qui lui appartiennent

Le triangle **dramatique** de Karpman

Répétition du jeu à l'infini, sans solution
Communication inefficace, absence de
changement
Sentiments rackets, malaise, souffrance

Le sauveur intervient, aide, fait à sa place, étouffe (même
quand autrui n'a rien demandé). Quand on endosse le rôle
de Sauveur, on cherche en se rendant indispensable
(les autres sont faibles, je dois les aider)

Bénéfice: se rendre indispensable et exercer
un contrôle



Les bonnes attitudes à adopter en situation de **conflits**



AVANT

PENDANT

APRES

Connaissance
de soi

- appréhender sa perméabilité au stress
- identifier ses réponses "automatiques"
- repérer les comportements "insupportables"

Préparation

- factueliser/objectiver
- dédramatiser

Ecoute de soi

- prendre en compte les alertes
- être à l'écoute de ses émotions

Ecoute active
et
Assertivité

- faire preuve d'empathie (intelligence émotionnelle)
- favoriser la prise de conscience (questions ouvertes, reformulation)
- s'affirmer

Suivi

- prévoir un point de suivi
- faire un retour sur soi

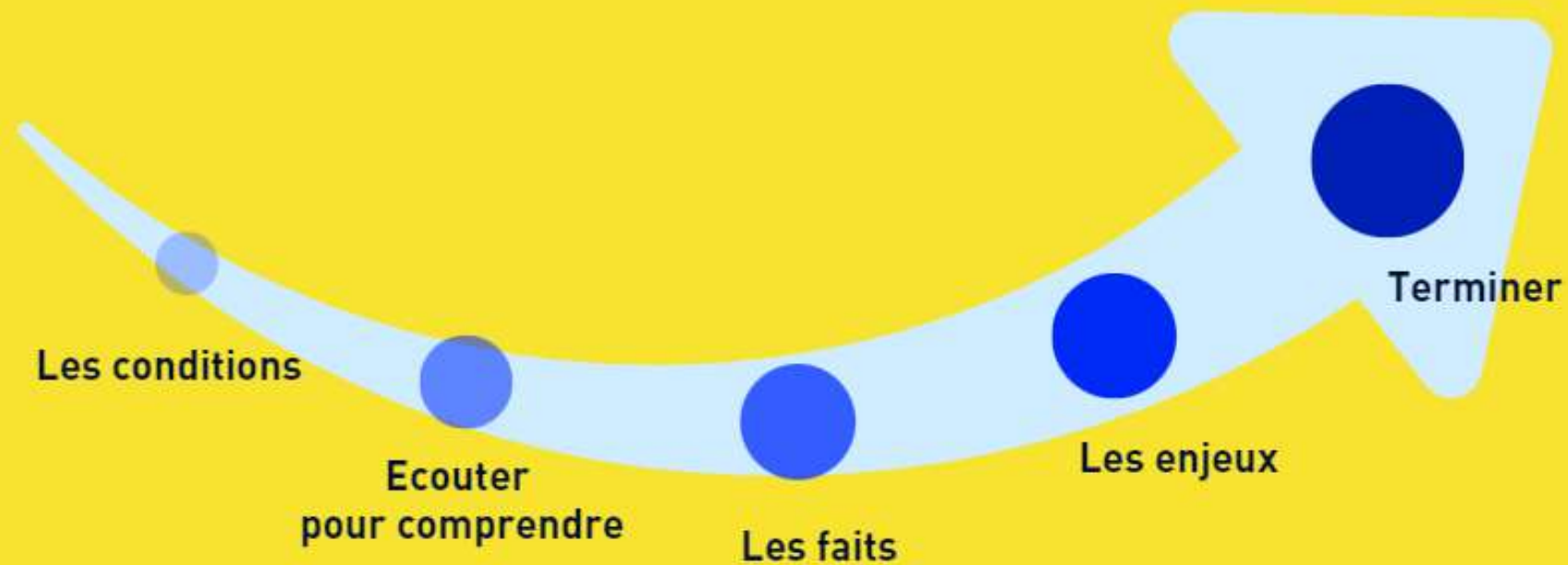


Les postures de médiation et de régulation

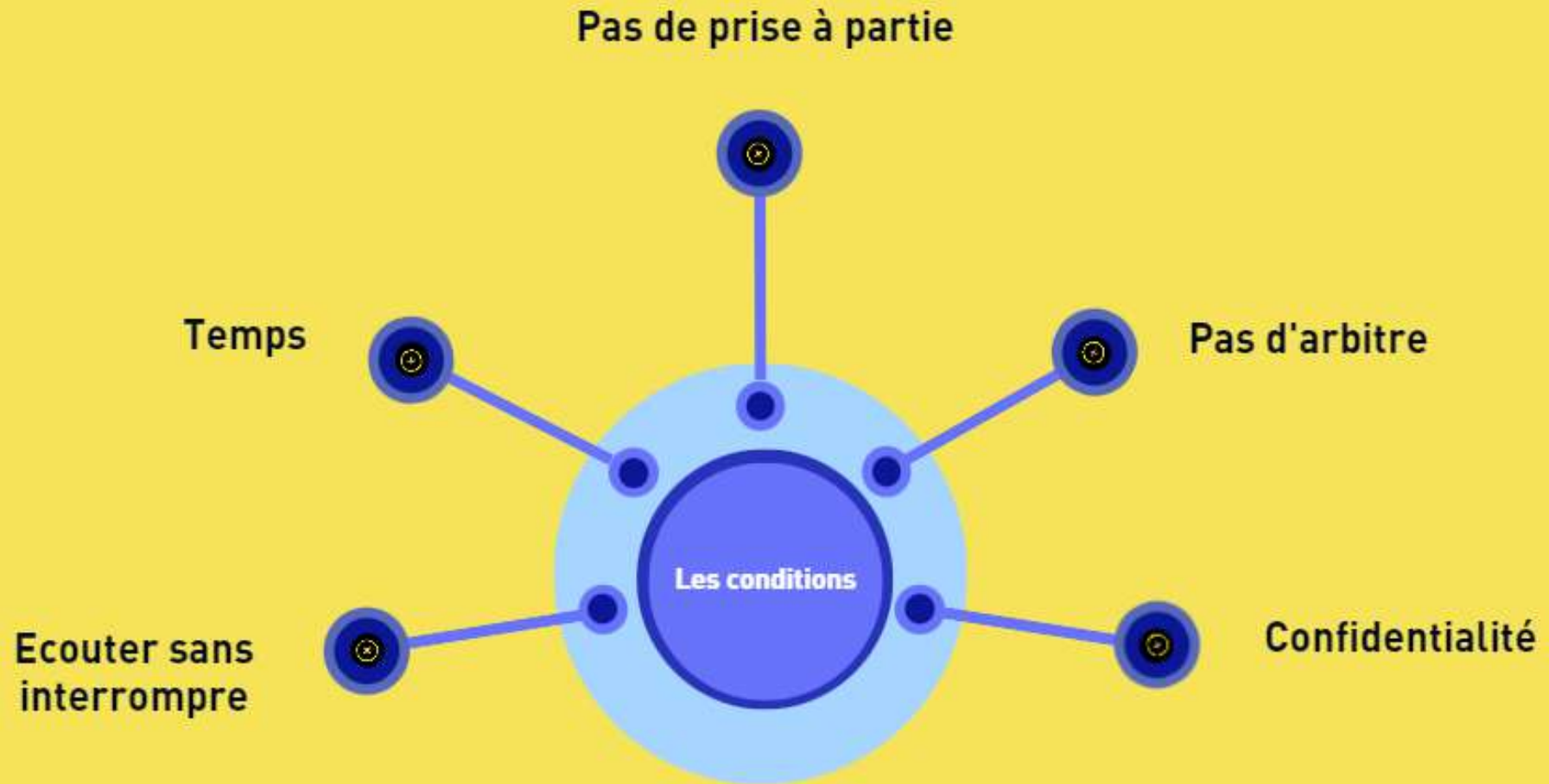
Trois méthodes :
CEFET, DESC et PISTE



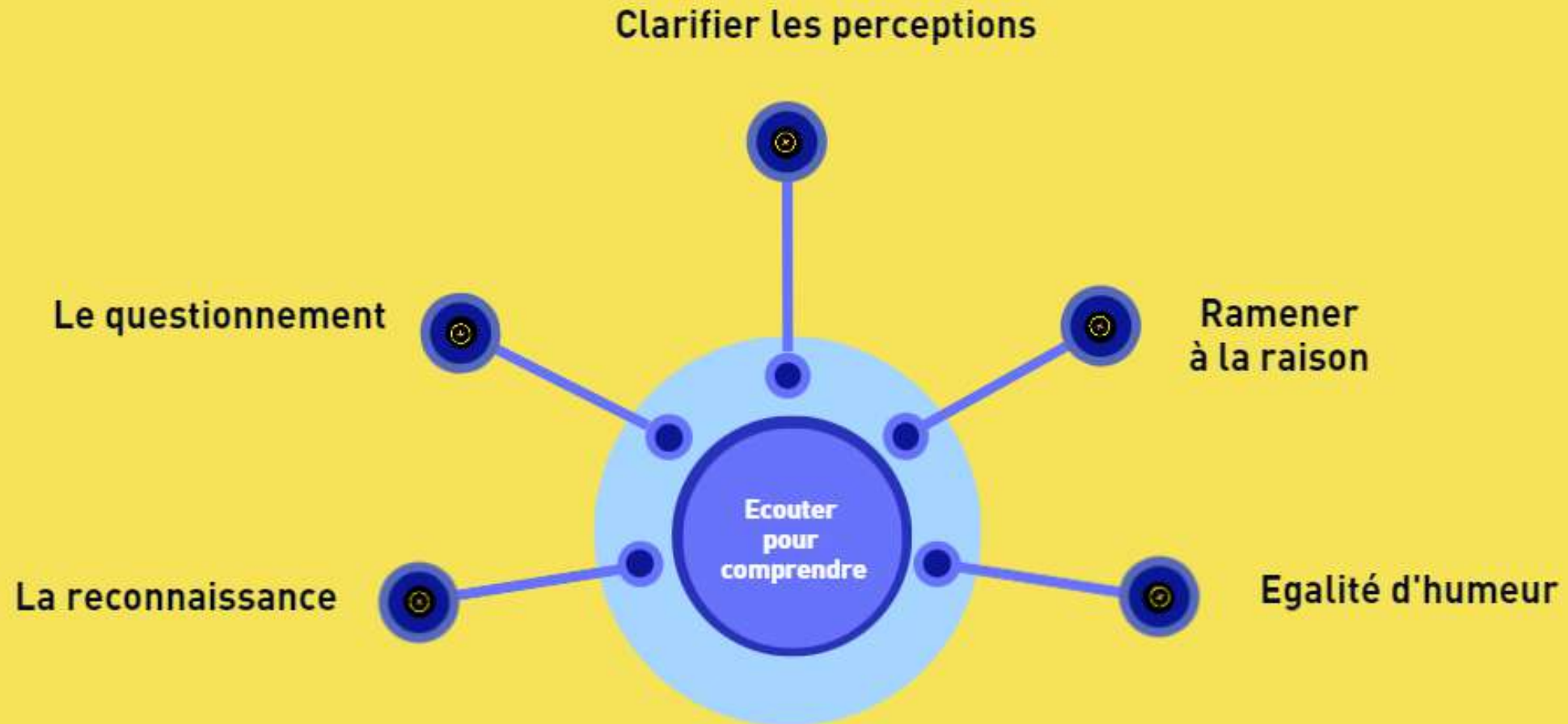
La méthode **CEFET**



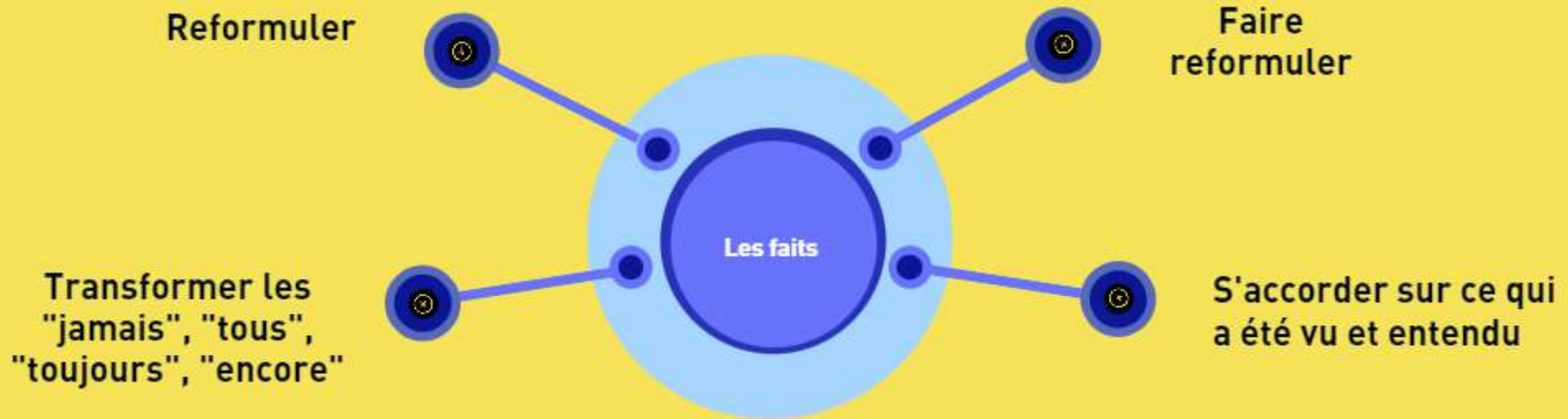
Les conditions



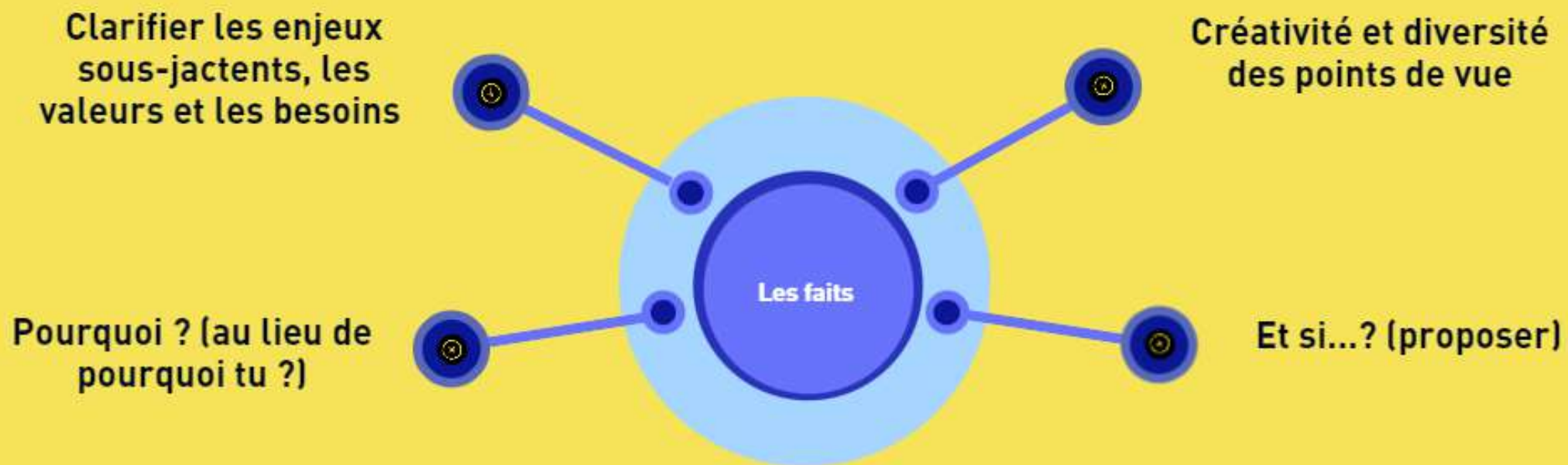
Ecouter pour comprendre



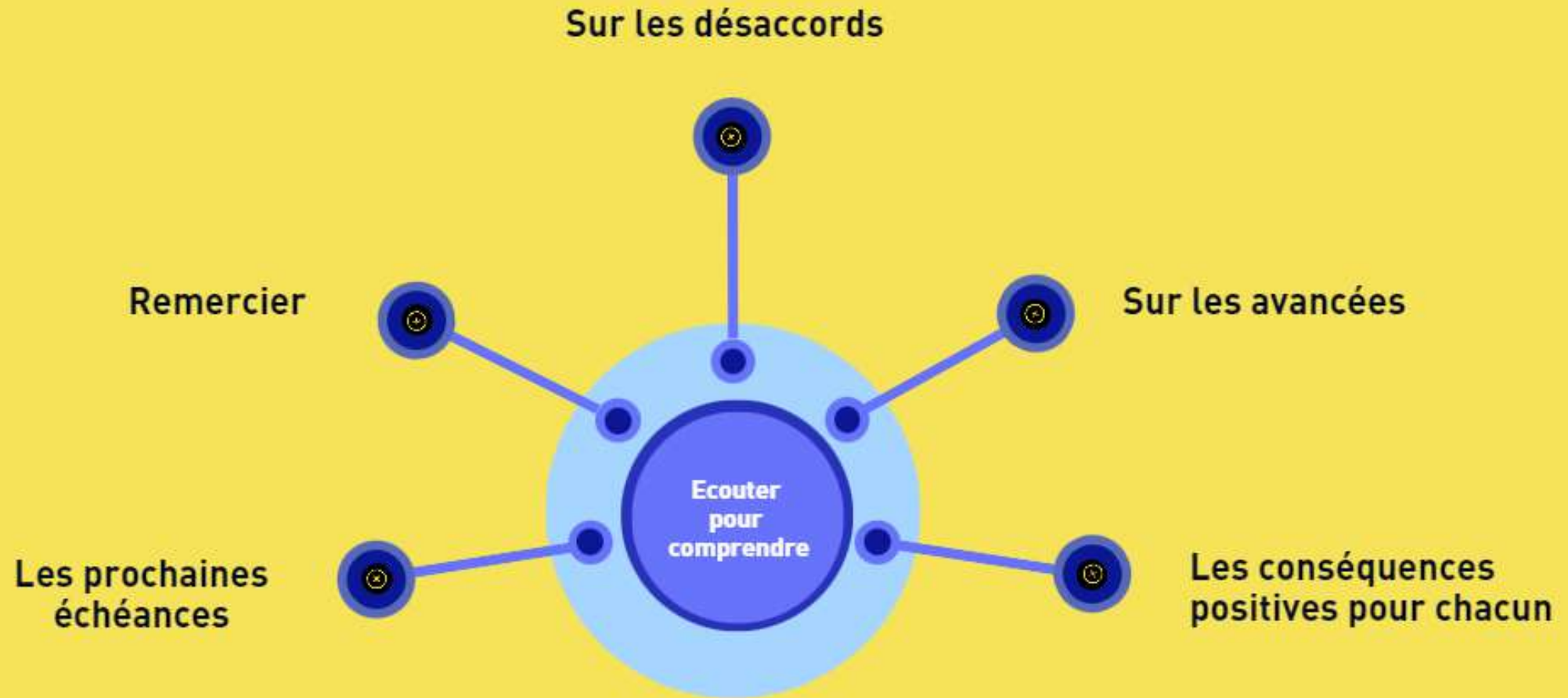
Les faits



Recadrer sur les enjeux et les solutions



Terminer positivement



La méthode DESC

Décrire

D

Spécifier

S

E

Exprimer

C

Conséquences



La méthode PISTE

P

Préciser le problème : les différentes parties sont-elles d'accord sur la nature du problème ?

I

Information pertinente : évaluer si l'information est disponible, suffisante

S

Suggérer des solutions : dresser la liste la plus longue possible

T

Trouver la solution qui semble être la meilleure, de tous les points de vue

E

Evaluer la solution choisie : en discuter (est-ce que ça marche ?
Sinon reprendre la piste

Le contrat relationnel

Un outil puissant de clarification des responsabilités, et donc de Protection de la relation



Les types de réunion et leurs objectifs

Types de réunion	Objectifs	Commentaires
Réunions de travail pour résolution de problèmes	Trouver des idées originales, inventer des produits, des services, etc. Utiliser au maximum l'intelligence des participants	L'animation est directive dans la forme et non directive sur le fond par l'utilisation de techniques de créativité
Réunions de travail pour recherche de consensus	Obtenir un consensus, dynamique de groupe, favoriser l'évolution mentale et comportementale des participants	Ces réunions peuvent parfois être assimilées à (ou devenir) des psychothérapies
Réunions d'information descendante	Transférer l'information à un groupe, présenter des résultats, des produits	Entrent dans cette catégorie des assemblées générales et autres "grandes messes"
Réunions d'information ascendantes - tables rondes - interviews de groupes - "focus groupes"	Recueillir les insatisfactions, les besoins ou les attentes d'un public choisi	Ces réunions s'inscrivent fréquemment dans le cadre d'études qualitatives de marché



Les styles d'animation

Autoritaire

- besoin de résultat/réponse rapide
- peu d'autonomie laissée au groupe

Démocratique

- motivation et satisfaction du groupe
- un cadre bien défini + autonomie/liberté/échanges

Laisser faire

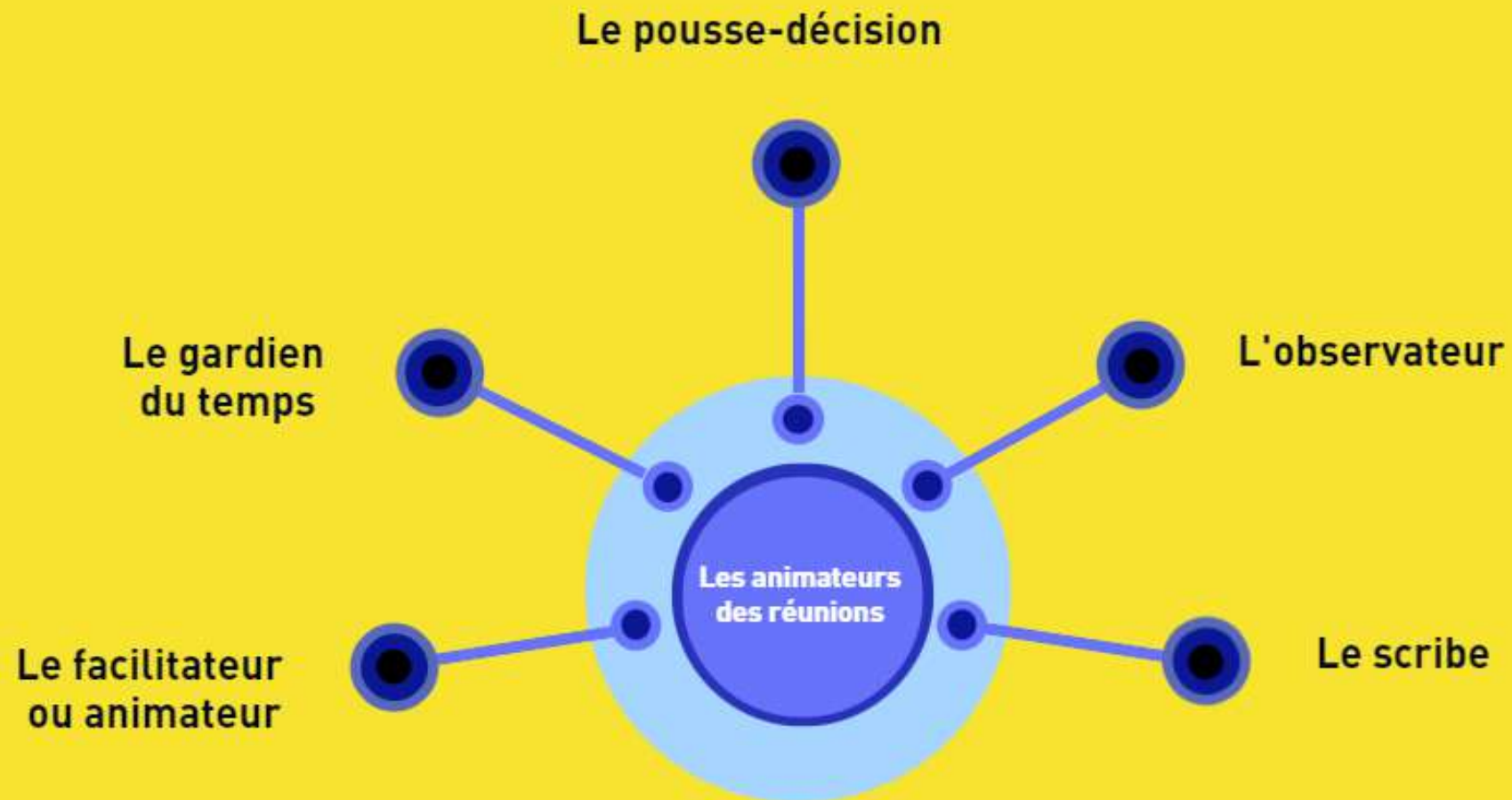
- enjeu faible/émergence de leaders dans le groupe
- passivité du groupe, indiscipline



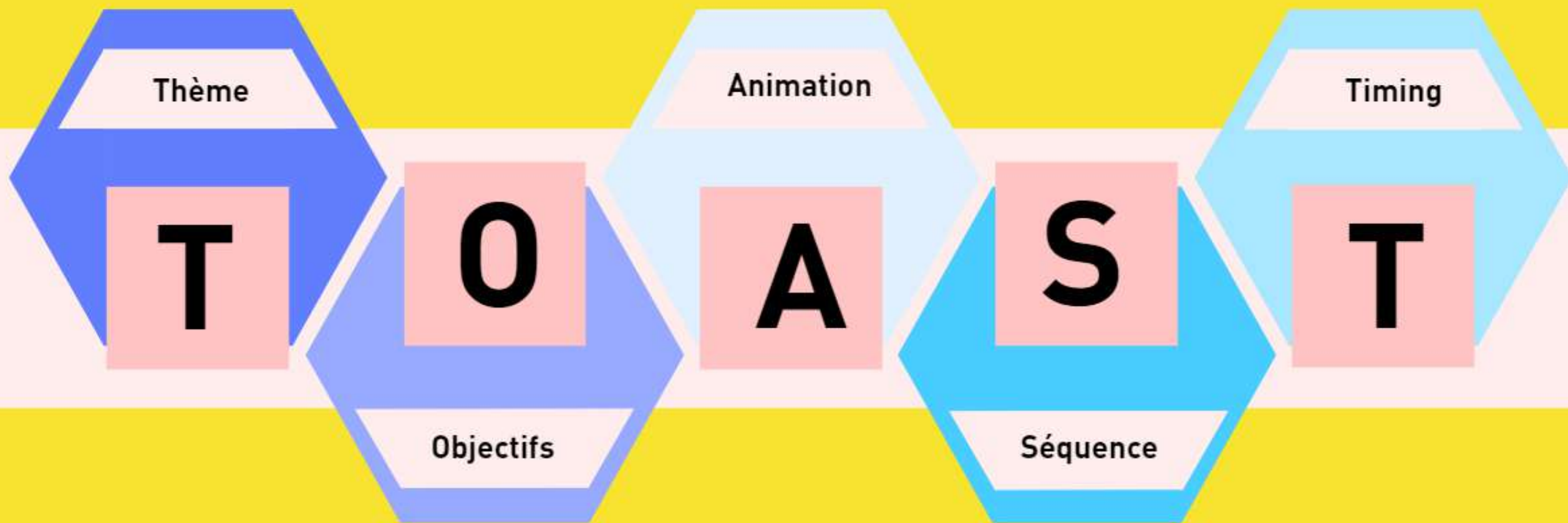
Les postures, les qualités et les compétences de l'animateur



Chacun son rôle



La méthode **T.O.A.S.T.**



Module 6:

Manager les talents

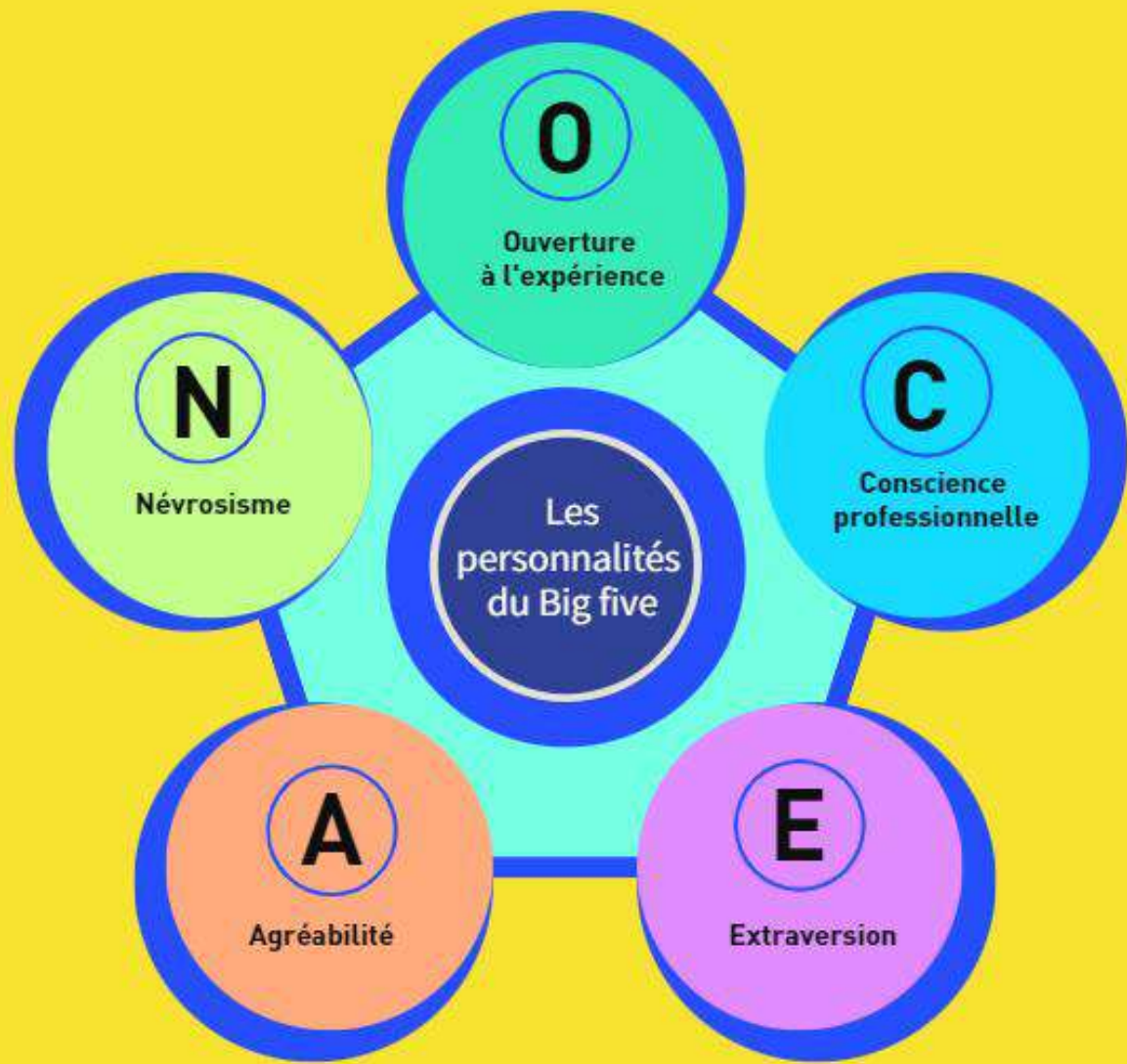


Les principaux modèles d'analyse du comportement



Le modèle des **Big Five**

Le modèle des Big Five, défini par Lewis Goldberg en 1981, est un modèle descriptif de la personnalité en cinq traits principaux.



MBTI

Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique proposé par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs en 1962 qui permet d'identifier le type psychologique d'une personne parmi 16 types différents, selon une méthode précise.

Il permet notamment d'évaluer des dominances psychologiques.

Les 4 échelles du MBTI ont quelques similitudes avec 4 des traits du Big Five.

Le questionnaire suivant a pour finalité de valider la fonction dominante et la fonction auxiliaire du sujet, selon le type psychologique proposé par Jung. Les préférences sont définies suivant 4 axes.

The diagram illustrates four axes of Jung's psychological preferences, each with a central question and two opposing functions represented by colored bars. The top bar is blue (E) and orange (I). The second bar is green (S) and purple (N). The third bar is orange (T) and cyan (F). The bottom bar is light blue (J) and yellow (P).

E	EXTRAVERSION	I	INTROVERSION
D'où tirez-vous votre énergie ?			
S	SENSATION	N	INTUITION
Quel type d'information utilisez-vous spontanément ?			
T	PENSEE	F	SENTIMENT
Quel processus utilisez-vous pour prendre vos décisions ?			
J	JUGEMENT	P	PERCEPTION
Comment abordez-vous le monde qui vous entoure ?			

L'indicateur MBTI identifie 16 grands types de personnalité à partir des deux préférences possibles sur chacune des 4 dimensions de la slide précédente.

ISTJ

Responsible, sincere, analytical, reserved, realistic, systematic, hardworking and trustworthy with sound practical judgment

ISFJ

Warm, considerate, gentle, responsible, pragmatic, thorough. Devoted caretakers who enjoy being helpful to others

INFJ

Idealistic, organized, insightful, dependable, compassionate, gentle. Seek harmony and cooperation, enjoy intellectual stimulation.

INTJ

Innovative, independent, strategic, logical, reserved, insightful. Driven by their own original ideas to achieve improvements

ISTP

Action-oriented, logical, analytical, spontaneous, reserved, independent. Enjoy adventure, skilled at understanding how mechanical things work

ISFP

Gentle, sensitive, nurturing, helpful, flexible, realistic. Seek to create a personal environment that is both beautiful and practical

INFP

Sensitive, creative, idealistic, perceptive, caring, loyal. Value inner harmony and personal growth, focus on dreams and possibilities.

INTP

Intellectual, logical, precise, reserved, flexible, imaginative. Original thinkers who enjoy speculation and creative problem solving

ESTP

Outgoing, realistic, action-oriented, curious, versatile, spontaneous. Pragmatic problem solvers and skilful negotiators

ESFP

Playful, enthusiastic, friendly, spontaneous, tactful, flexible. Have strong common sense, enjoy helping people in tangible ways

ENFP

Enthusiastic, creative, spontaneous, optimistic, supportive, playful. Value inspiration, enjoy starting new projects, see potential in others

ENTP

Inventive, enthusiastic, strategic, enterprising, inquisitive, versatile. Enjoy new ideas and challenges, value inspiration

ESTJ

Efficient, outgoing, analytical, systematic, dependable, realistic. Like to run the show and get things done in an orderly fashion

ESFJ

Friendly, outgoing, reliable, conscientious, organized, practical. Seek to be helpful and please others, enjoy being active and productive

ENFJ

Caring, enthusiastic, idealistic, organized, diplomatic, responsible. Skilled communicators who value connection with people

ENTJ

Strategic, logical, efficient, outgoing, ambitious, independent. Effective organizers of people and long-range planners

Le DISC :

**Un modèle courant
et simple d'accès**



Environnement
Hostile

CONFORMITE

DOMINANCE



Réactif
moi <
Environnement

Proactif
Moi >
Environnement

Environnement
Favorable



Les **DRIVERS** et les antidotes de l'analyse transactionnelle



Prendre son temps
Anticiper
Choisir ses priorités

Dépêche toi !

Se connecter à ses émotions,
ses besoins et ses désirs
Dire NON
S'autoriser

Fais plaisir !

Les DRIVERS

Faire les choses une par une
S'autoriser plaisir ET simplicité
ET efficacité

Fais des efforts !

Sois parfait !

S'écouter
Accepter les critiques
Voir ce qui va
Pratiquer le lâcher prise

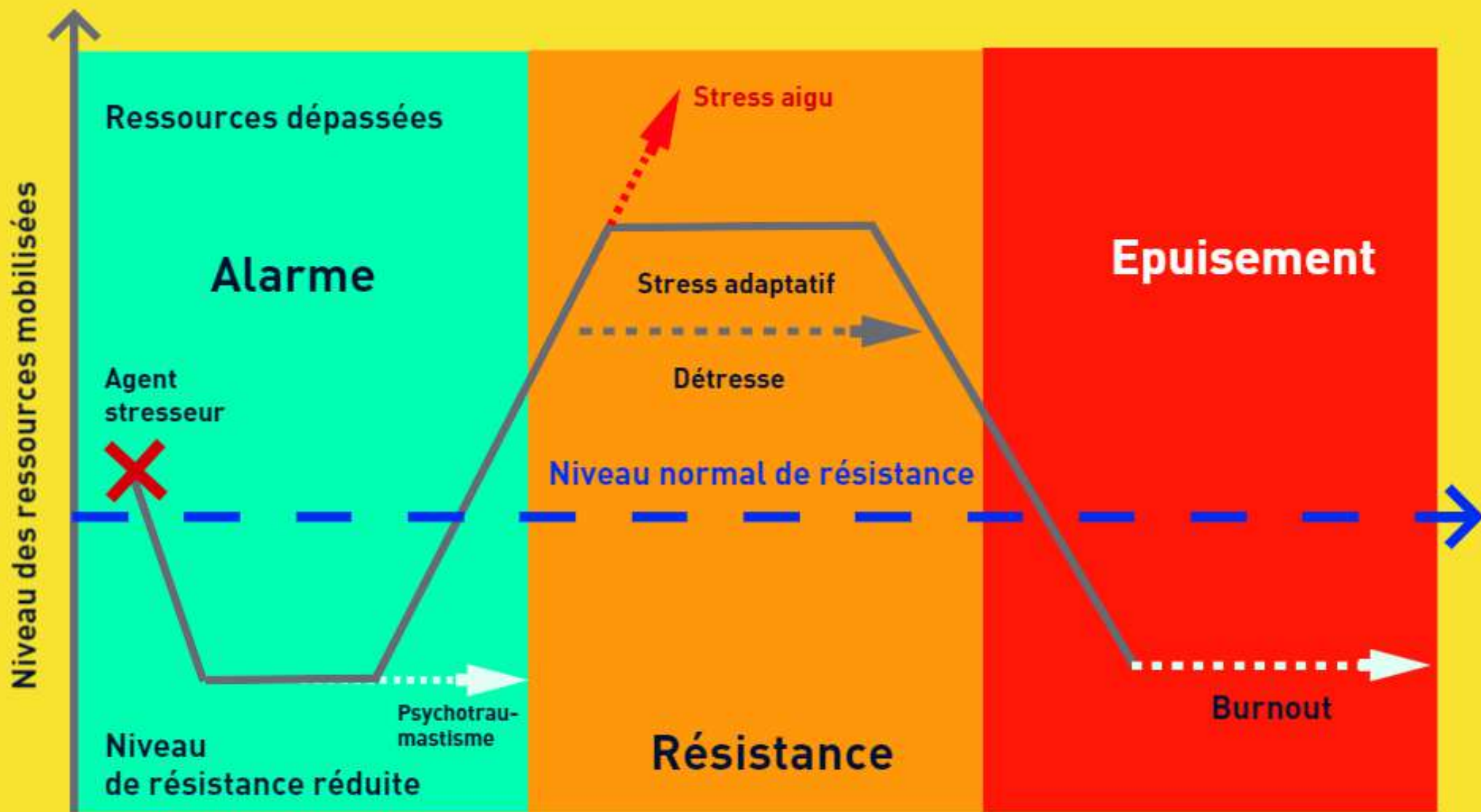
Sois fort !

Ecouter/exprimer ses émotions
Accepter/demander de l'aide
S'accepter
Adapter son niveau d'exigence



Les 3 phases du
Syndrome Général d'Adaptation
de Hans Selye





Alarme

Situation jugée stressante : coeur qui bat plus vite, tonus musculaire diminué, la tension artérielle tombe.

Très vite, le corps va s'adapter au traumatisme : la tension artérielle s'élève, les muscles se contractent, le coeur bat plus vite...

Résistance

La personne fait face aux stressseurs et s'adapte avec les moyens qu'elle trouve. Les troubles apparaissent souvent dans cette phase de résistance, mais ne sont pas forcément détectés.

Epuisement

Nouveau palier lorsque l'organisme n'a plus la force d'adaptation. Dans ce palier, c'est un sentiment de fatigue chronique qui s'installe; la personne pense qu'elle ne va pas s'en sortir. Cela peut parfois évoluer vers une dépression, des maladies.



Le stress selon **Karasek**

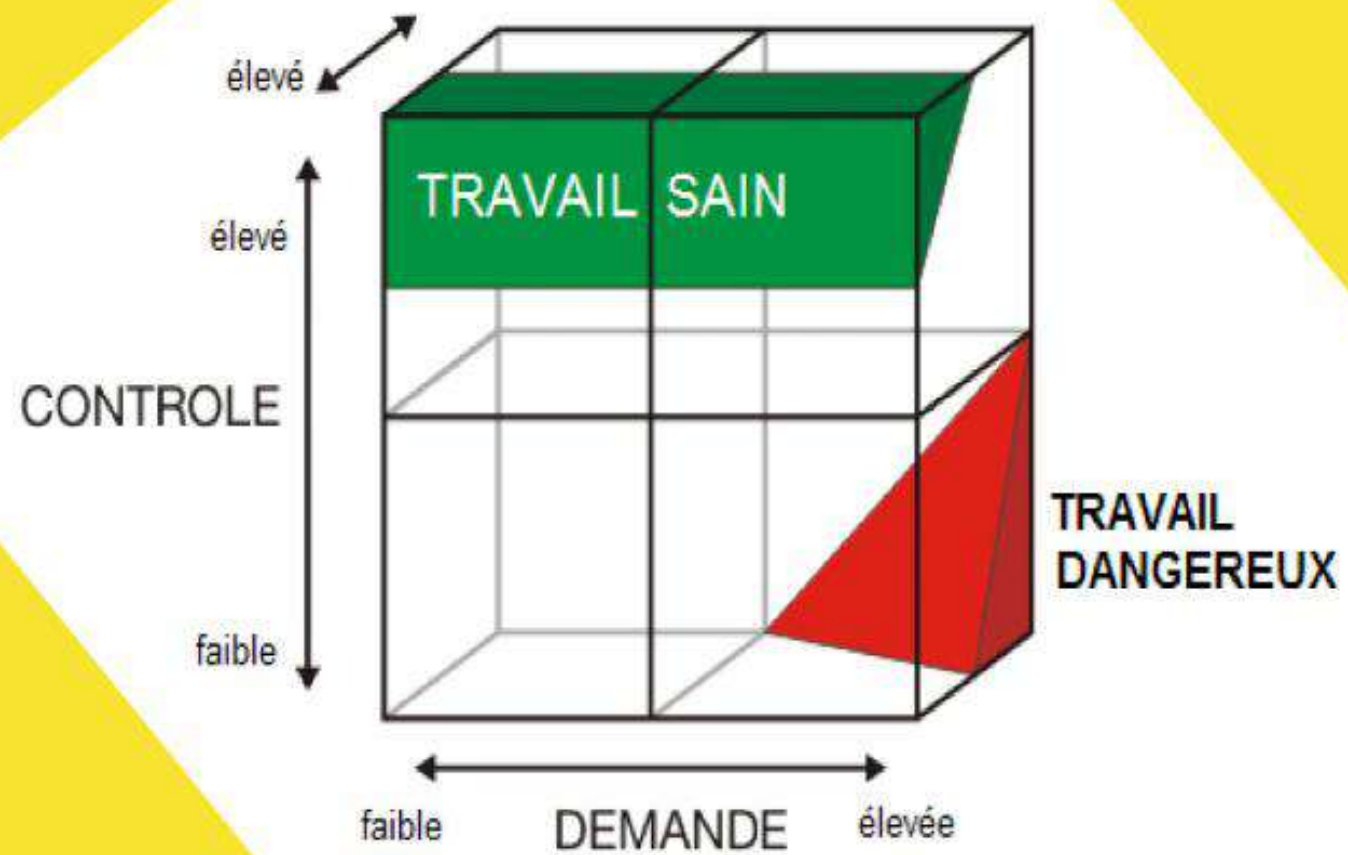


Le modèle de Karasek est un modèle d'analyse du stress au travail. Il a été proposé par Robert Karasek en 1979, professeur de psychosociologie au département Travail et Environnement à Boston.

En 1982, Karasek rajoute une troisième dimension à son modèle, à savoir le soutien social.

Voici les 3 dimensions de son modèle :

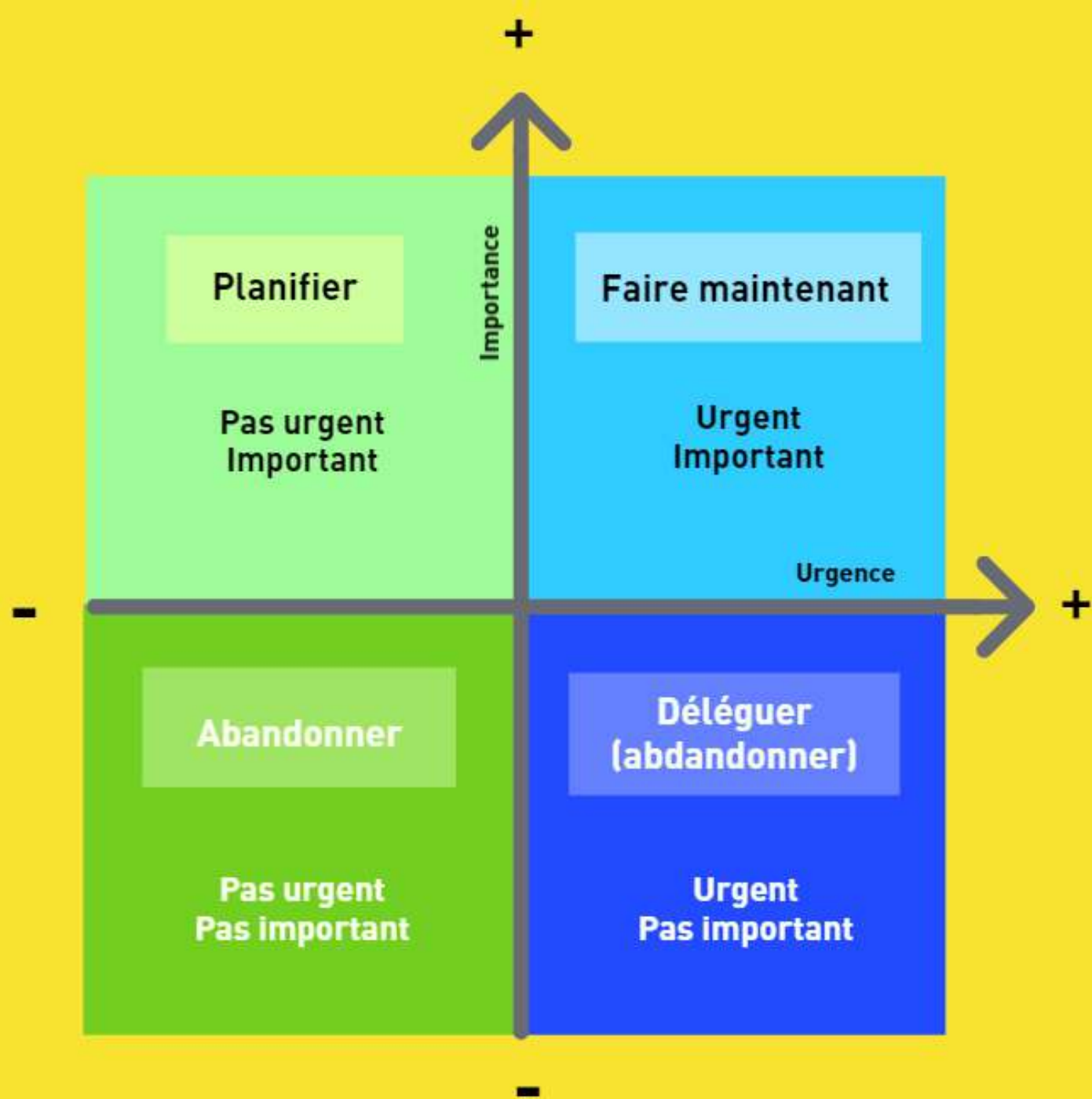
- **la charge de travail** [Demande]
- **le degré d'autonomie** (marge de manœuvre et capacité de recourir à ses compétences), [contrôle]
- **le soutien social** (collègues et hiérarchie)



La matrice d'**Eisenhower**

Gérer ses priorités

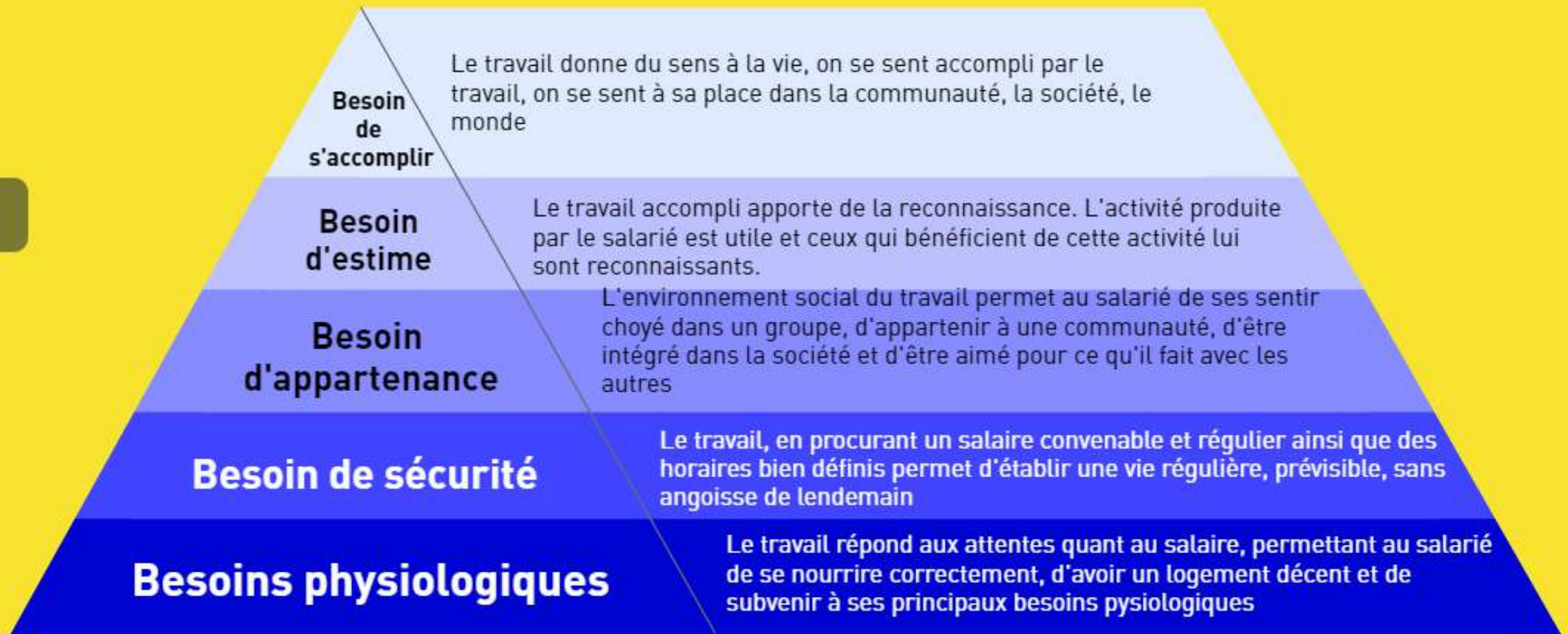




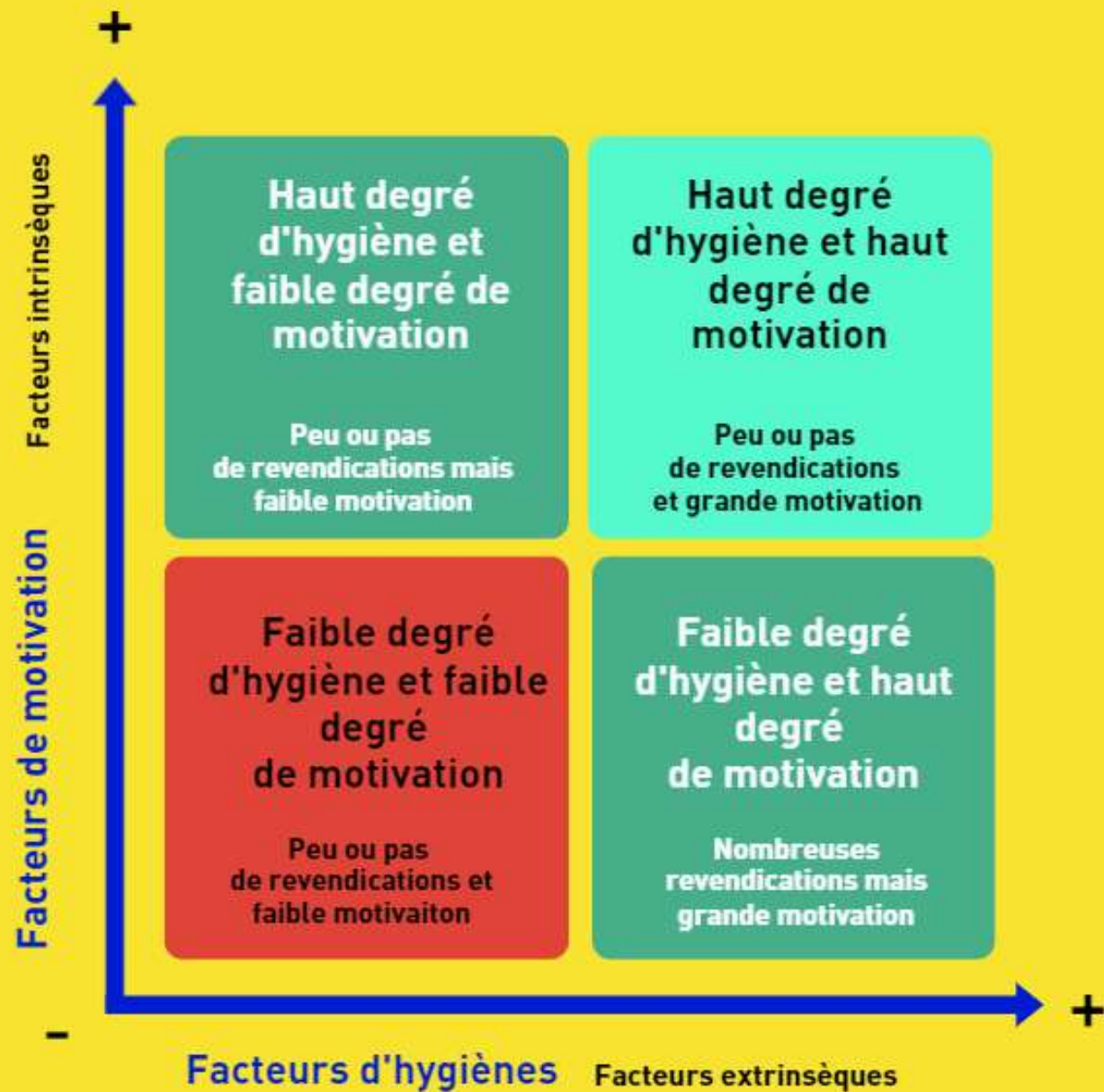
Les facteurs de **la motivation**



La pyramide de Maslow



La théorie des 2 facteurs de Herzberg



Regard croisé sur les 2 théories

