

BABA - La boîte à outils du Manager

J5

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

- ❑ Comment ai-je vécu mon rôle de manager depuis le « petits pas » / retour sur mon engagement
 - ❑ Mes succès et réussites
 - ❑ Mes difficultés
 - ❑ Attentes / questions



Partage de vos retours terrain

Auto-réflexion



Ce que je fais
déjà qui
fonctionne...

Ce que je
voudrais arrêter
de faire...

Ce que je
voudrais
développer...

**INSPIRER MON EQUIPE?
OÙ VEUX-JE EMMENER MON
EQUIPE?**

Un leader inspirant

- **Visionnaire:** Capacité à voir le "big picture" et à planifier à long terme. Il fait le lien entre l'organisation, les collaborateurs et l'environnement.
- **Responsable :** prend ses responsabilités et se positionne
- **Intègre:** Agir de manière éthique et honnête, en lien avec ses valeurs.
- **Motivé** et impliqué lui-même
- **Communicatif:** transmet la vision et les attentes, est porteur de sens tout en étant ouvert à l'autre.
- **Décisif:** Capacité à prendre des décisions rapidement et efficacement.



Incarner mes valeurs & les faire vivre

- Une valeur est abstraite, subjective, toujours positive
- C'est ce qui est important pour moi, pour le groupe
- C'est un moteur « inconscient » qui pousse à l'action

Les valeurs prennent vies et cohérence dans :

- Les attitudes managériales
- Les comportements récompensés vs interdits
- Le cadre et les procédures

Réflexion individuelle :

Quelles sont les 3 valeurs principales de votre management ?

Comment les incarner au quotidien ?

- Dans mes comportements de manager
- Dans les comportements de mes collaborateurs que j'encourage ou j'interdit

Transmettre une direction à l'équipe en lien avec sa mission et ma vision

- 1. Vision de l'équipe** – Quelle est l'ambition à long terme de l'équipe ? Quelle valeur unique apporte-t-elle à l'organisation ?
Exemple : "Être une équipe de référence en gestion de projet, reconnue pour son efficacité et son impact positif sur l'ensemble de l'organisation."
- 2. Mission de l'équipe** – Quel est le rôle fondamental de l'équipe ? À quoi sert-elle concrètement dans l'organisation ?
Exemple : "Assurer la mise en place et le suivi des projets stratégiques de l'organisation en garantissant coordination, respect des délais et performance."
- 3. Stratégie de l'équipe** – Comment l'équipe va-t-elle remplir sa mission et atteindre sa vision ? Quels moyens ou méthodes va-t-elle utiliser ?
Exemple : "Adopter des méthodologies agiles, renforcer la collaboration interservices et investir dans la formation continue des membres de l'équipe."
- 4. Objectifs de l'équipe** – Quels résultats concrets doit-elle atteindre ? Ces objectifs doivent être SMART.
Exemple : "D'ici un an, réduire de 20% les délais de livraison des projets en améliorant la gestion des priorités et en optimisant les outils de suivi."

Pourquoi c'est utile ?

- Cela donne du sens au travail de l'équipe.
- Cela facilite l'alignement avec les attentes de l'organisation.
- Cela motive et engage les membres de l'équipe en leur donnant une direction claire.

Le manager, porteur de sens

Être le décideur et non la victime impuissante

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

Bonnes pratiques pour délivrer un message

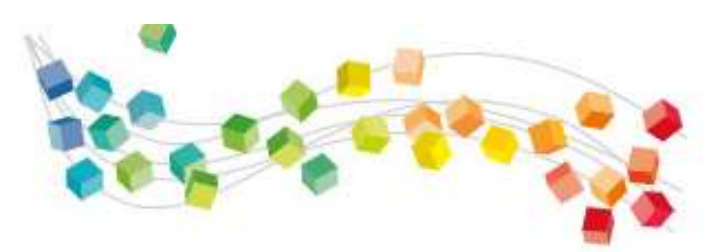
Porteur de Sens

- ✓ S'y prendre à l'avance
- ✓ Mettre en contexte, retracer l'historique
- ✓ Expliciter la finalité – faire le lien avec la vision, la mission, les valeurs, la stratégie
- ✓ Expliquer et/ou argumenter la décision
- ✓ S'impliquer dans le message, en utilisant le JE
- ✓ Adopter un langage verbal positif
- ✓ Soigner son langage non-verbal
- ✓ S'adapter au langage de mon interlocuteur, reformuler quand nécessaire
- ✓ Se mettre à la place de mon équipe, en évoquant les impacts concrets pour eux (What's in it for me)
- ✓ Laisser la place au dialogue, en invitant l'autre à dialoguer en posant des questions ouvertes

Être porteur de sens - exercice

- Identifier un sujet qui me tracasse ou un sujet pour lequel je voudrais impliquer l'équipe.
- Préparez un message porteur de sens sous la forme d'un « elevator pitch »
- Faire le lien avec ma vision ou la mission de l'équipe.

- Echangez en sous-groupe
- Partage en plénière et débriefing



ORGANISER MON TEMPS POUR ACCOMPAGNER L'EQUIPE

Quelques principes du système temps

Le temps est fini et le travail infini.

Comment allons-nous investir notre temps? (4000 semaines)

On fait en premier lieu ce que l'on

- Aime faire
- Sait faire
- A l'habitude de faire
- Voit comment faire
- Ce qui donne des résultats rapides

Donc on ne fait pas assez ce qui compte vraiment

Ralentir pour...

Nous sommes tous.tes débordé.e.s!

- Garder son plaisir et son énergie intacts
- Être chaque jour dans le respect de ses valeurs
- Tenir le rythme dans la durée
- Donner la priorité... aux priorités !
 - Préserver votre santé et celle de votre équipe
 - Travailler intelligemment = mener les bonnes actions pour les bons objectifs
 - Travailler efficacement = obtenir les résultats qui correspondent aux attendus dans votre fonction

3 idées reçues

1. Vous avez trop de boulot pour ralentir
2. Vous allez passer pour un.e lent.e si vous ralentissez
3. Ralentir n'est pas adapté à votre organisation

Quelques principes de SLOW WORKING

- Accepter que, dans tous les cas, vous ne pourrez pas tout faire !
- Gérer son temps = Faire des choix
- Le mythe du multitasking
- Résidu d'attention + Switching = Erreurs, Temps perdu, Fatigue
- Ralentir = mieux agir (avec intelligence plutôt qu'avec excès)
- Le temps réel est associé à de l'énergie. Prendre soin de votre temps, c'est aussi prendre soin de vous, et de votre équipe.

BOUTON STOP

Lorsqu'on croule sous les tâches, 1 seule solution = STOP

- S'arrêter 1 jour ou 1 demi-jour pour assainir son mental
- Puis créer de l'air en reportant ou annulant ce qui peut l'être
- Puis faire son tableau des priorités et étaler son planning des 15 jours en 3 semaines.
- Enfin, informer les personnes concernées.



Structurer mon travail et celui de l'équipe

- Être au clair sur **mes priorités et celle de l'équipe**
- Répartir judicieusement mon temps entre les **3 casquettes** :
Faire, Faire Faire et Faire Sens
- Mettre en place **une délégation responsabilisante** qui contribue à l'atteinte des résultats de l'équipe tout en motivant les membres de celle-ci.

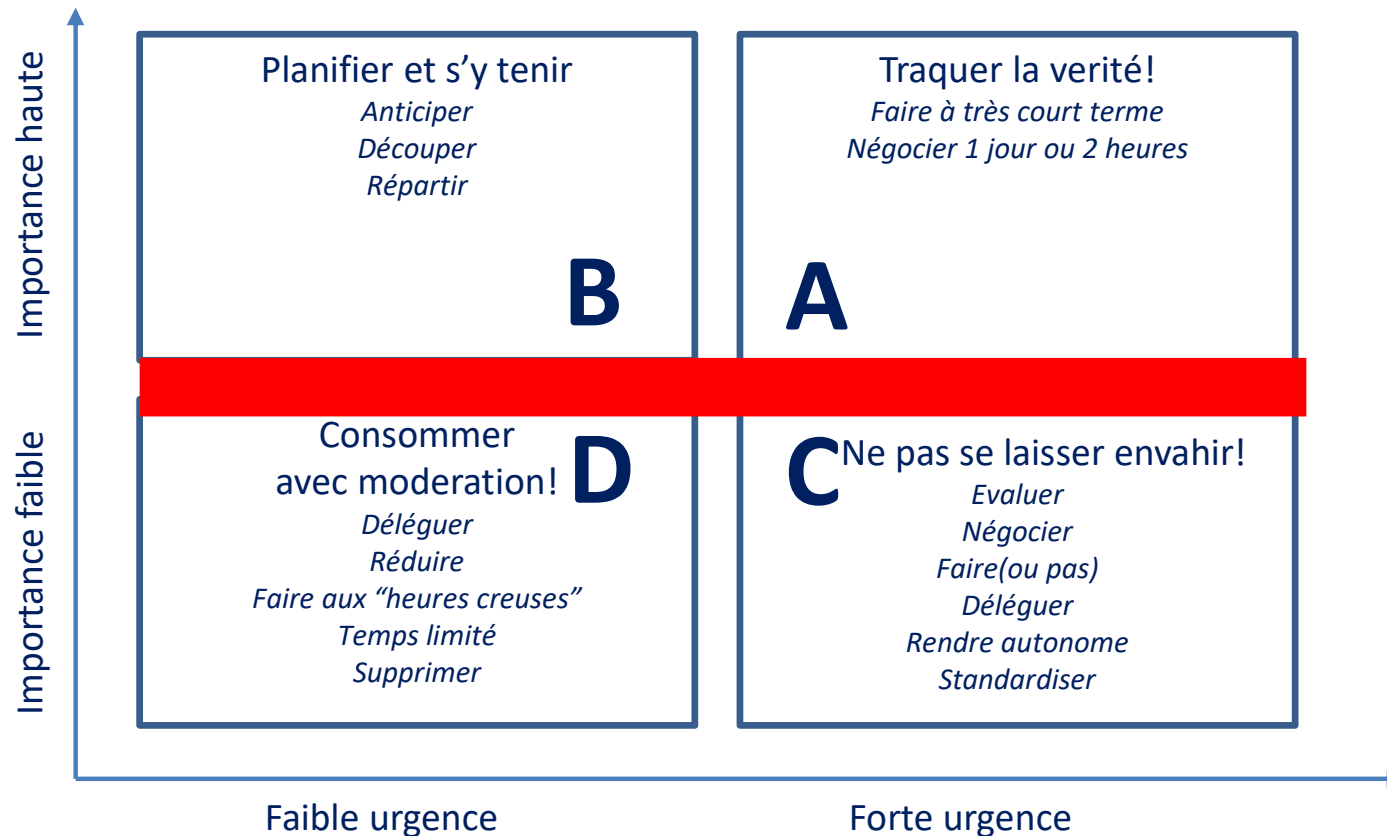
Priorités aux priorités

On fait d'abord ce que l'on ...

- fait vite
- sait bien faire
- sait exactement comment faire
- a l'habitude de faire
- aime faire

Voir clair! Se définir concrètement des priorités

Matrice des priorités



Urgent = un risque à ne pas être traité immédiatement (danger potentiel ou opportunité à saisir)

Important = contribue directement à nos objectifs et missions essentielles.

Work above the line (Steven Covey)

Exercice – Elaborer 1 priorité de management

1. Identifier 1 priorité pour moi et/ou pour mon équipe pour une autre casquette que la production
2. La smartiser
3. La mettre dans son agenda

Quel sera votre prochain pas vers l'objectif ?

Questionnaire de smartisation

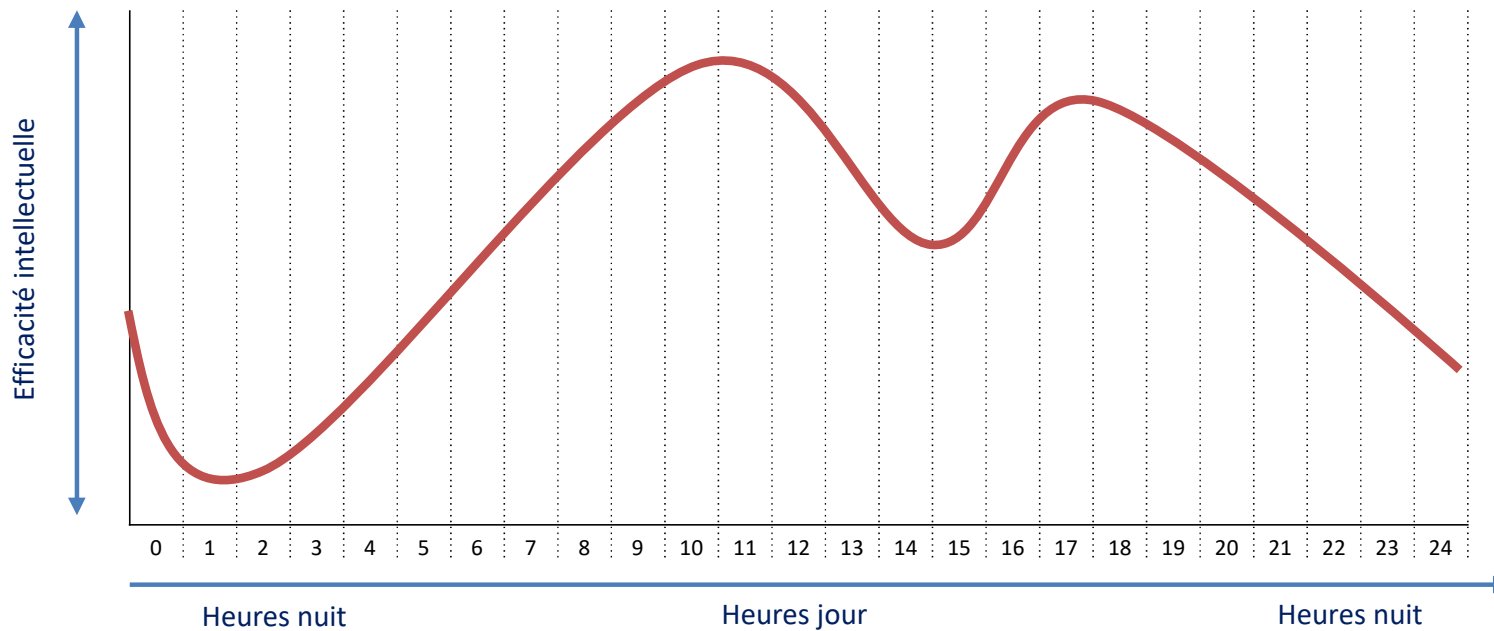
- Qu'est-ce que je veux ?
- Pourquoi?
- Spécifique? O-N
- A quoi vais-je voir que l'objectif est atteint ?
- Que mettre en place pour atteindre l'objectif (plan d'action) ?
- Pour quand ?
- Acceptable ? Réaliste ?

Découper et Planifier ses objectifs

- Se fixer max 5 objectifs importants non urgents sur l'année et les planifier
- Découper chaque objectif en actions concrètes et se fixer des jalons OU Prévoir le prochain pas
- Planifier les jalons OU le prochain pas
- Avoir une routine dans son agenda pour avancer-planifier la suite (ex. 30' tous les 15 jours)

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)

*Ma chronobiologie ≠ rythme de l'entreprise
On peut être plus efficace à 19h parce qu'on n'est pas dérangé mais notre réflexion s'accomplit avec plus d'effort qu'à 9h ou 10h*

CONSTRUIRE UN PLANNING ET S'Y TENIR

Que mettre dans son planning ? Tout !

- Le temps de travail personnel
- Le temps privé en mode cadenas
- Temps de déplacement, préparation des réunions, plage de disponibilité
- Les imprévus (+-25-50% du temps d'une semaine) – prévoir 4 à 6 heures de travail sur une journée de 8 heures.
- DU TEMPS pour penser

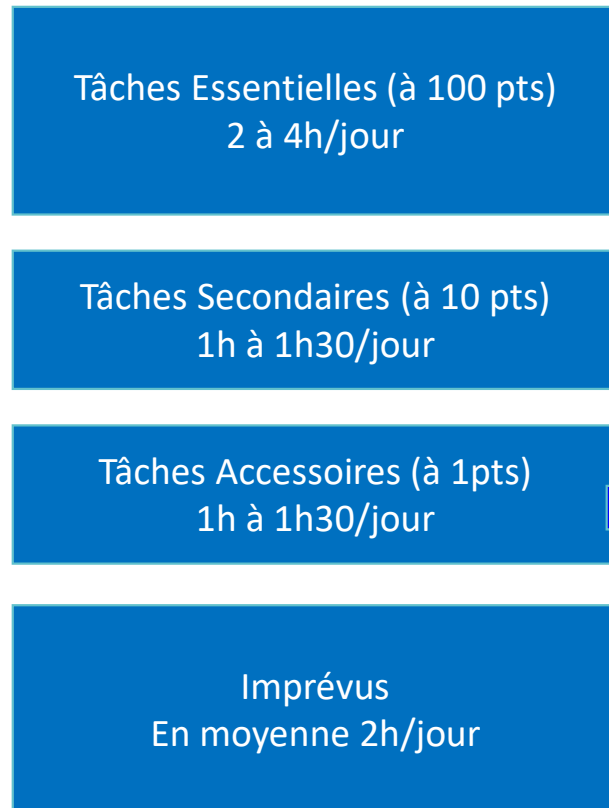
Quand planifier?

- 6 mois à l'avance
- Réviser 3 semaines avant, 1 semaine avant, la veille

Comment planifier? Créer une routine par bloc

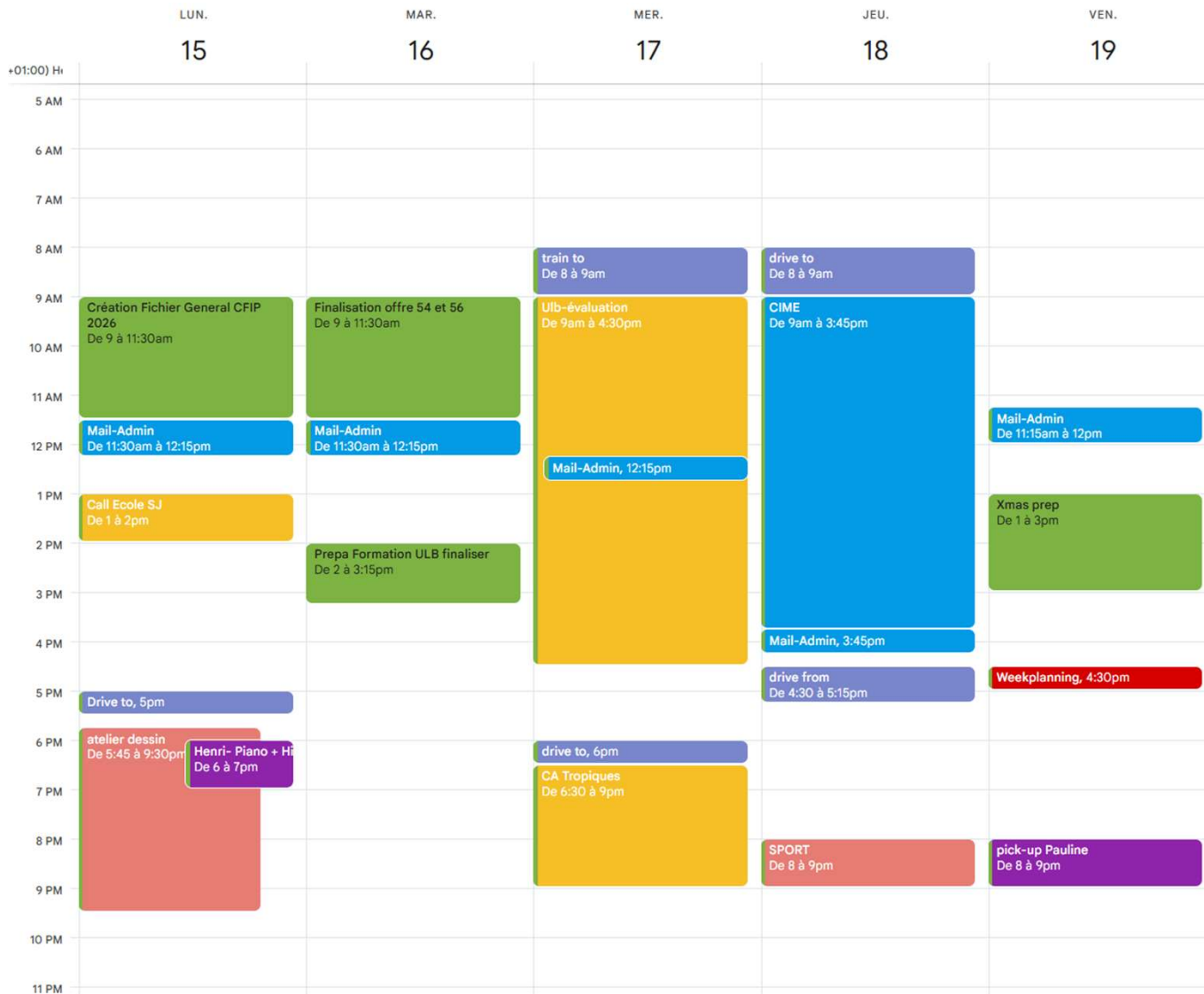
- Avec réalisme : renoncer directement aux tâches moins importantes
- Afficher en mode hebdomadaire + couleurs
- Notez d'abord les tâches prioritaires (les gros cailloux)
- Découper les projets importants en bloc de max. 2 heures
- Tenir compte de son énergie – chronobiologie.
- Regrouper les traitements de mails en 2 ou 3 séquences
- Zone tampon entre les activités - récupération/déplacement (télétravail)

Exemple d'une journée planifiée



Que je vais

- essayer de regrouper pour les faire au même moment
- rationaliser au maximum
- placer à des moments de la journée choisies en fonction



- Code couleur par type d'activités
- Prévoir les temps de transport
- Séances pour les mails
- Temps libre pour gérer les imprévus (min. 25%)
- RDV privé verrouillé
- Synchronisé
- Transformer des mails en RDV
- Documents attachés aux reunions.
- Partagez l'agenda avec l'équipe.



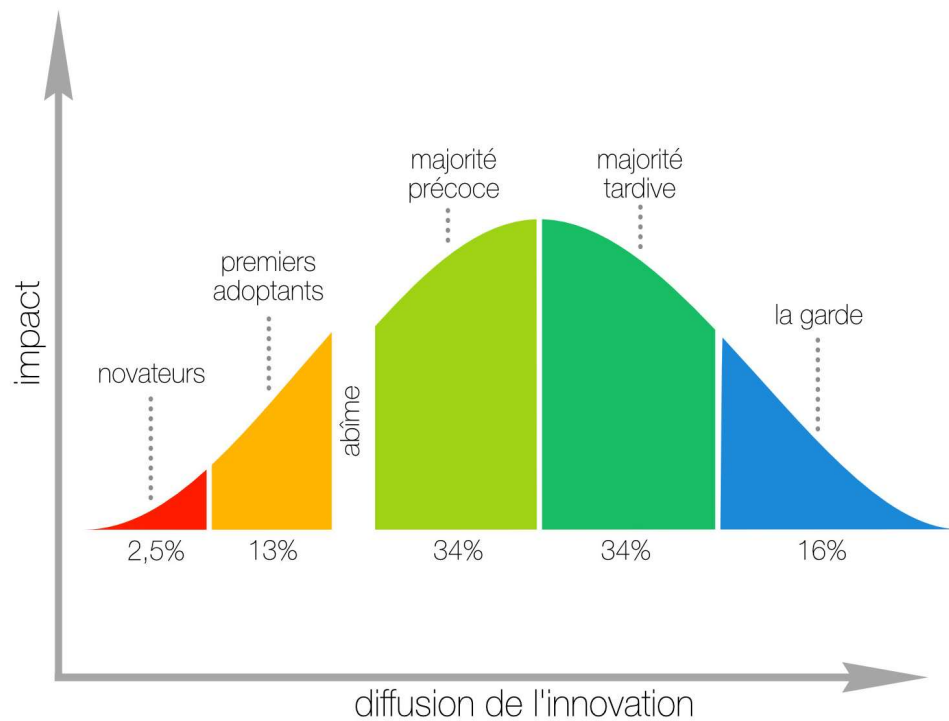
**EMMENER L'EQUIPE VERS MA VISION,
C'EST ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT**

Emmener l'équipe vers ma vision c'est l'accompagner dans des changements.

- Le changement est un état de déséquilibre et de chaos entre deux phases de stabilité (Bareil et Savoie)
- **Le changement** désigne *le passage d'un état à un autre*. Un état présent à un état « désiré ».
- C'est l'action de modifier quelque chose.
- Le **changement** est une démarche qui permet à l'organisation / l'institution de faire face et de s'adapter à l'instabilité et aux évolutions de son environnement.
- Il est souvent perçu comme déstabilisant. En effet, l'existant est confortable car on le connaît. Le futur est **incertain** et nous demande de modifier nos habitudes. On sait ce que l'on perd mais pas ce que l'on gagne
- Toute personne essaye de **maintenir un équilibre** entre les avantages et les inconvénients qu'elle vit dans une situation
- Le changement comporte une dimension objectivable (visible et mesurable) et une **dimension émotionnelle** (le plus souvent non-verbale et non explicitée)
- La résistance à un événement perçu comme danger est un réflexe de survie chez tout être vivant

Identifier les profils pour accompagner le changement

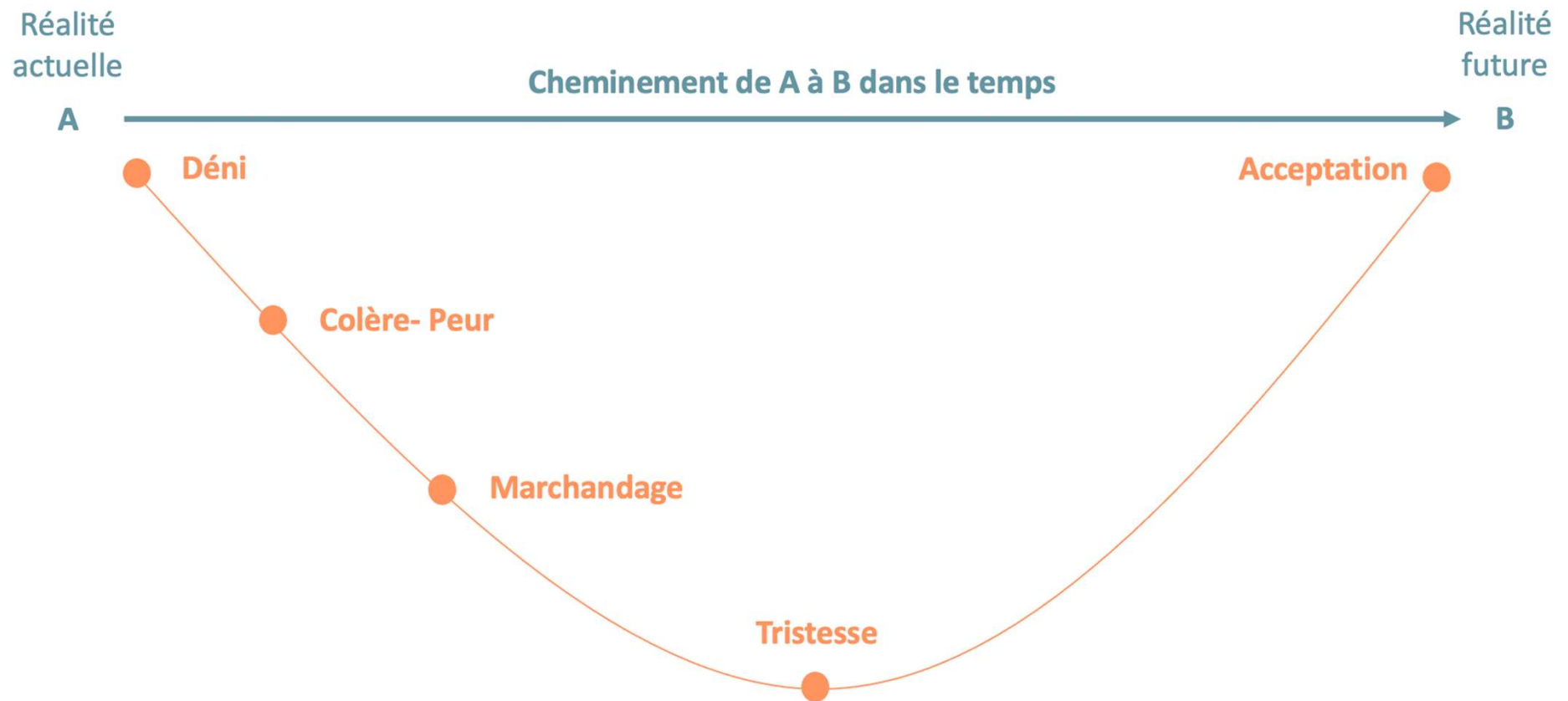
Où mettre son énergie



- Faire adhérer le plus grand nombre en détectant les « **Premiers Adoptants** ».
- Ce groupe va adopter rapidement la transformation et la promouvoir au sein de l'organisation.

©Everett Roger, sociologue et statisticien américain

La courbe de deuil : la résistance au changement



Elisabeth Kübler Ross

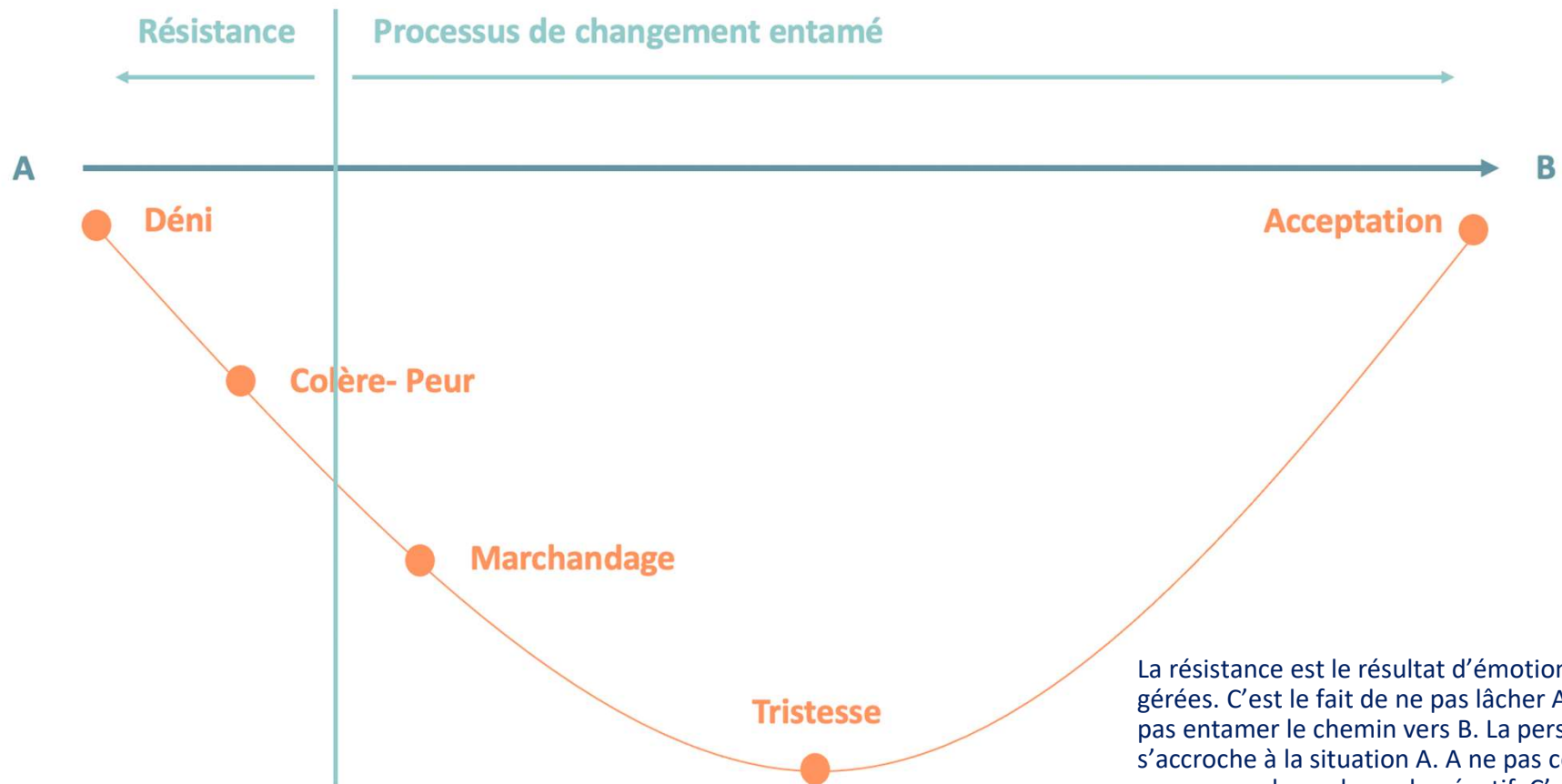
Identifier les émotions : 4 émotions de base

Nous identifions nos propres émotions à travers leurs **manifestations physiques, corporelles, physiologiques**. Nous pouvons identifier les émotions des autres via leurs expressions non verbales, leurs discours, leurs comportements.

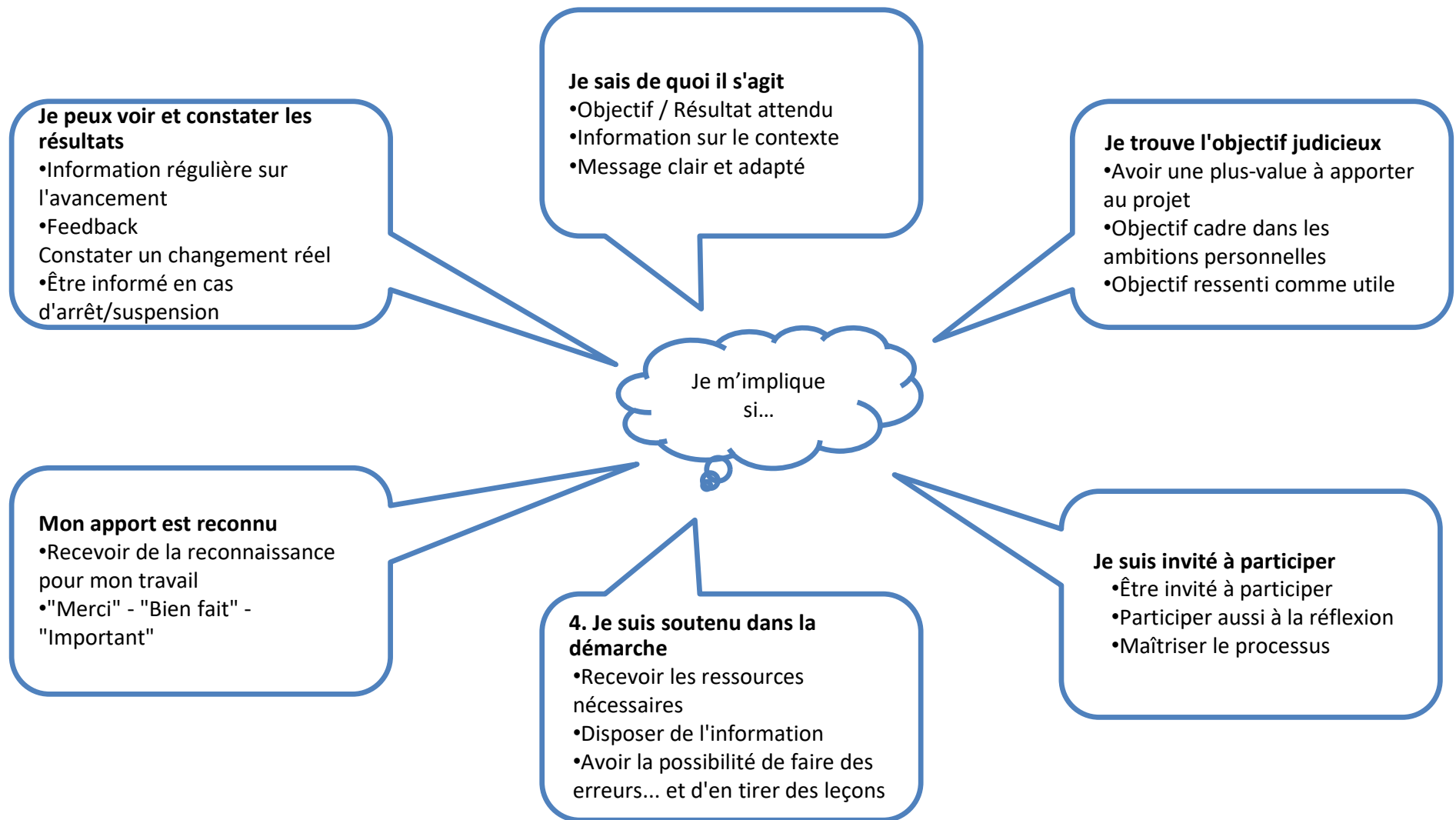
- 🤩 La **peur** est une **émotion d'anticipation**. Elle alerte sur un danger, **une menace potentielle ou réelle**. Elle peut être également liée à une appréhension, elle peut alors s'avérer stimulante ou bloquante. Elle s'exprime par la fuite (ou l'envie de fuir), la vigilance, la pâleur, le corps en alerte générale.
- 😡 La **colère** est une **réaction de protection** qui alerte sur une frustration, **un sentiment d'injustice**, la rencontre d'un obstacle voir une atteinte à l'intégrité physique ou psychologique. Elle s'exprime par l'agressivité, le regard noir, les poings serrés, une montée d'adrénaline, l'envie de crier, frapper.
- 😞 La **tristesse** alerte sur **une perte**, une déception, un sentiment d'impuissance, un souhait insatisfait et s'exprime par une baisse d'énergie, de la motivation, le repli sur soi, le ralentissement du métabolisme. Physiquement, la gorge est serrée, les larmes montent aux yeux.
- 😊 La **joie** est l'émotion de la **réussite, de la rencontre, de la satisfaction**. Elle s'exprime par le rire, l'énergie, le bien être, la gaieté, la bonne humeur, la désinhibition,. Les yeux brillent, le corps s'apaise. Elle accroît notre énergie, notre motivation et la confiance en soi.

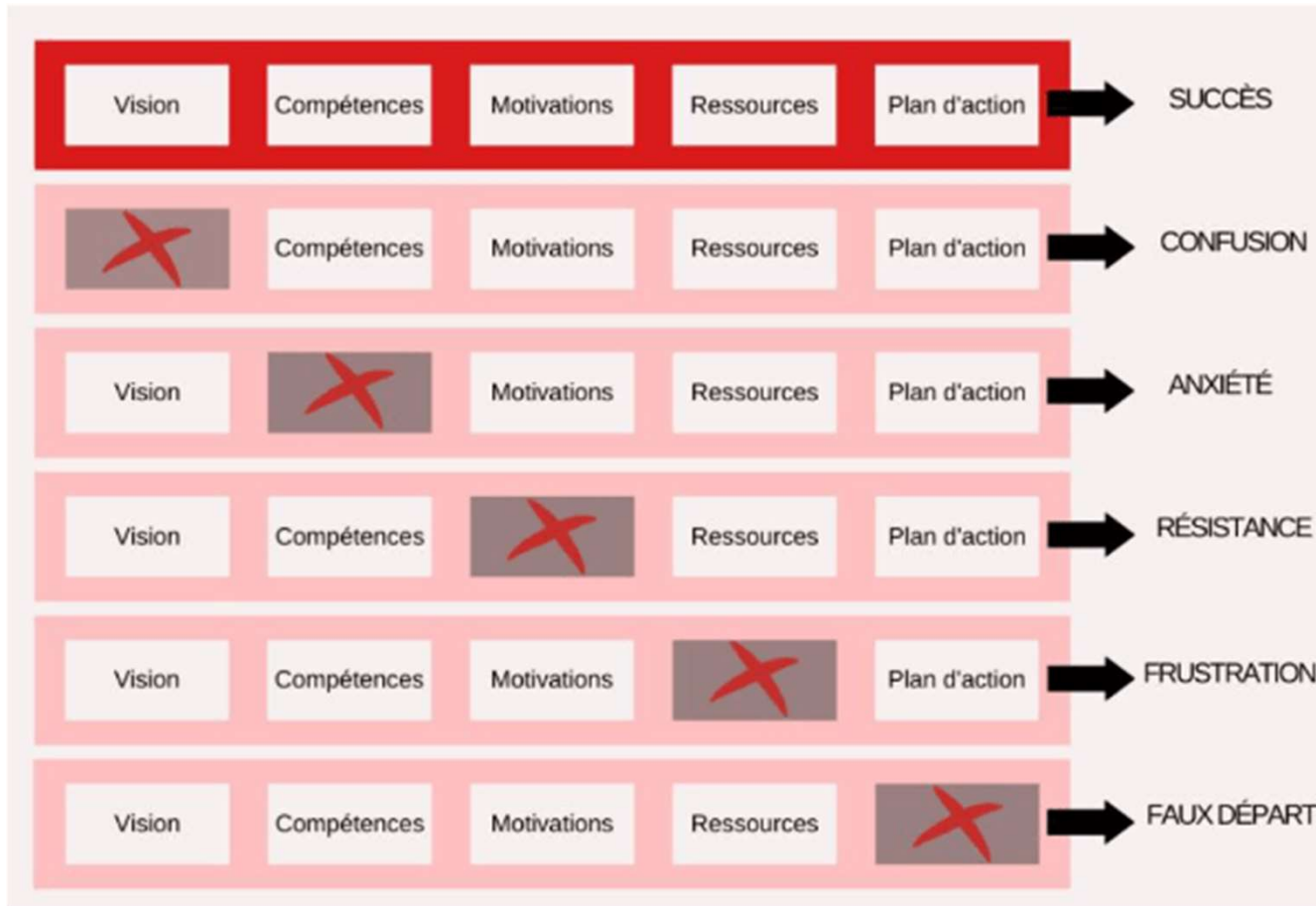
Les émotions existent pour être ressenties

4 émotions de base	Besoin	Question ?
Colère	Être entendu	Que veux-tu ?
Peur	Être rassuré	Quel est ton souci?
Tristesse	Être consolé	De quoi manque-tu?
Joie	Reconnaissance	Raconte !



La résistance est le résultat d'émotions non-gérées. C'est le fait de ne pas lâcher A et de ne pas entamer le chemin vers B. La personne s'accroche à la situation A. A ne pas considérer comme quelque chose de négatif. C'est un signe d'engagement/de vouloir comprendre.





Pour une conduite du changement réussie, **5 composantes sont indispensables** selon le modèle de Tim Knoster (expert américain du comportement) :

Vision + Compétences + Motivation + Ressources + Plan d'actions

Si l'un des paramètres manque à cette équation, le succès ne sera malheureusement pas au rendez-vous.

5 dimensions pour accompagner le changement

1. Précisez la vision

Expliquer pourquoi le changement est nécessaire et quelle est la vision de l'enseignement en répondant à la question « où allons-nous ? ».

2. Apportez les compétences nécessaires et développez le savoir-faire

Identifier les besoins de formation afin de renforcer les compétences des enseignants, équipes ou de leur permettre d'en acquérir de nouvelles.

3. Assurez-vous de la motivation des équipes

La communication a pour objectif de faire comprendre, de rassurer sur les bénéfices que chacun pourra retirer du changement et d'éviter toute résistance. Célébrez chaque petite victoire pour montrer que le changement n'est pas insurmontable et pour continuer à créer de la motivation.

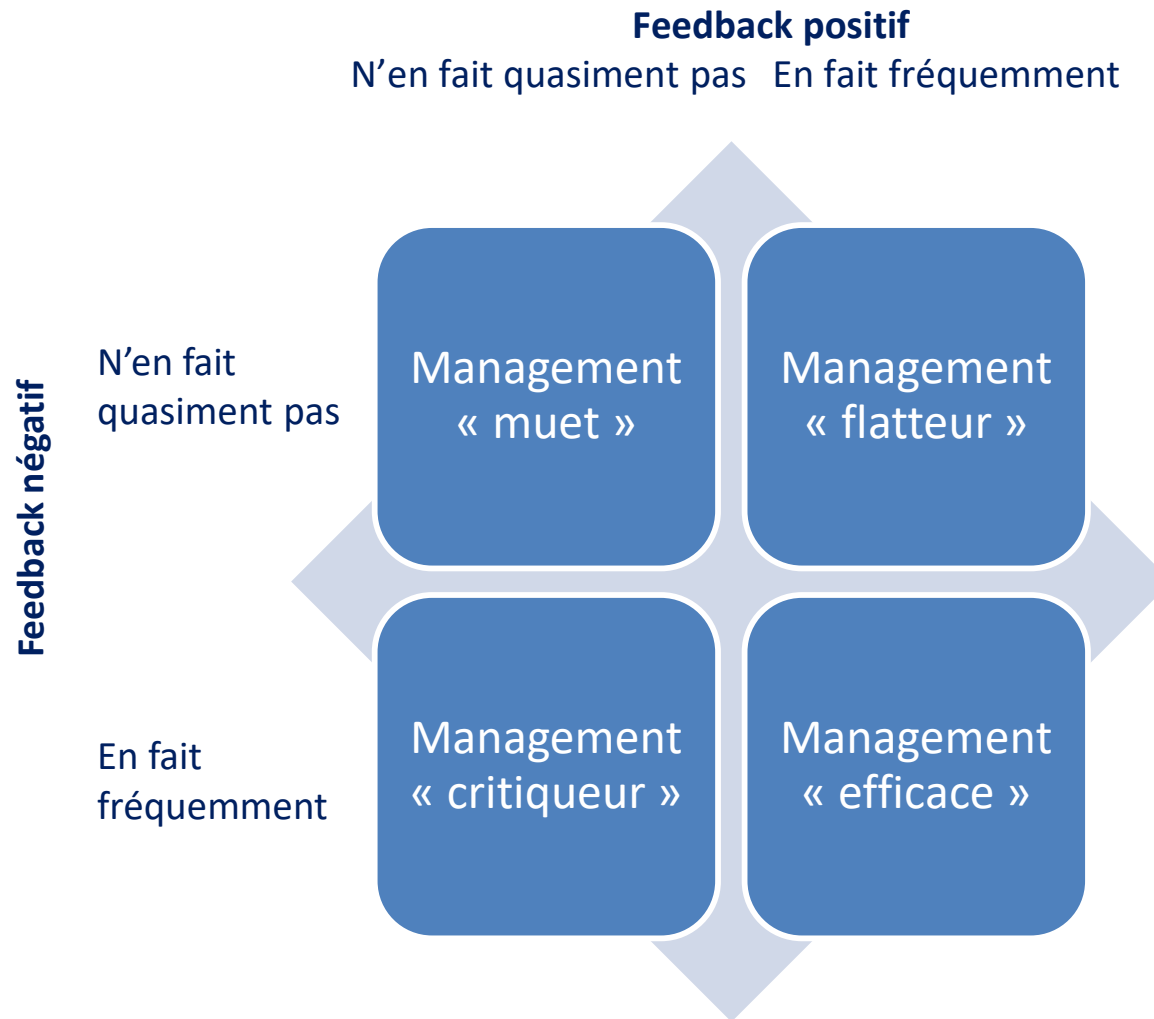
4. Veillez aux ressources nécessaires au changement

Documentation et formations et des ateliers de groupe..

5. Ayez un plan d'actions précis

Sans plan d'actions structuré, c'est le faux départ assuré ! Le moindre obstacle remettra tout en cause. C'est pourquoi, il est indispensable de définir vos objectifs : qui, quoi, quand, comment. Vous respecterez ainsi les délais et vos engagements.

Management et signes de reconnaissance



Les 4 types de signes de reconnaissance

Feedback légitime et puissant sur le lieu de travail

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

Je ne sais pas que je ne sais pas

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

Étape 1 -
Inconsciemment Incompétent

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

Étape 2 -
Consciemment Incompétent

Je ne sais pas que je sais

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

Étape 4 -
Inconsciemment Compétent

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

Étape 3 -
Consciemment Compétent

Je sais que je ne sais pas

Je sais que je sais

Accompagner avec le modèle GROW

John Withmore



Goal

Définir l'objectif
SMART



Reality

Explorer la
situation: faits,
émotions, leviers,
freins,
ressources,
acteurs, ...)



Options

Identifier les
solutions
possibles



Will

Planifier la
solution en
choisie, en faire
une action
concrète

Le modèle GROW est un outil structuré utilisé en coaching pour accompagner une personne vers un objectif précis. Il est particulièrement utile au manager, car il permet d'accompagner un collaborateur dans son apprentissage et son autonomie, en le guidant à travers une réflexion constructive plutôt qu'en lui donnant directement des solutions.

Coacher avec le modèle GROW

John Withmore

- Le modèle GROW est un outil structuré utilisé en coaching pour accompagner une personne vers un objectif précis. Il est particulièrement utile en tutorat, car il permet d'accompagner un collaborateur dans son apprentissage et son autonomie, en le guidant à travers une réflexion constructive plutôt qu'en lui donnant directement des solutions.
- Goal (objectif SMART)
- Reality (situation : faits, émotions, leviers, freins, ressources, acteurs...)
- Options (solutions possibles)
- Will (planification de la solution choisie et action)

Le modèle GROW en détail

1. G - Goal (Objectif)

1. Définir clairement ce que la personne veut atteindre.
2. L'objectif doit être spécifique, mesurable et motivant.
3. Exemple en tutorat : "À la fin du mois, je voudrais être capable de gérer seul les dossiers de sélection sans supervision."

2. R - Reality (Réalité)

1. Explorer la situation actuelle.
2. Identifier les ressources, les freins, et les défis.
3. Exemple : "Quelles sont tes difficultés actuelles pour gérer un dossier client seul ?"

3. O - Options (Options)

1. Faire émerger différentes solutions.
2. Encourager la réflexion et l'autonomie en posant des questions ouvertes.
3. Exemple : "Quelles stratégies pourrais-tu tester pour mieux organiser ton suivi des dossiers ?"

4. W - Will (Volonté/Plan d'action)

1. Transformer les options en actions concrètes.
2. S'assurer de l'engagement et du suivi.
3. Exemple : "Quel premier pas pourrais-tu faire dès demain pour progresser ?"

Les conditions de formulation d'un objectif en coaching

Formulez positivement:

Qu'est-ce que JE VEUX?
Qu'est-ce qui me donnerait déjà une certaine satisfaction?

Spécifiez le contexte:

Qui? Où? Quand?
Avec qui?
Combien? Pendant combien de temps?
Dans quel contexte est-ce applicable?

Sous mon contrôle:

Vérifiez si la réalisation de cet objectif est de votre ressort. Quel impact cela a-t-il? De qui dépend la réalisation? Pour qui réaliser cet objectif?

Ecologique:

Quel est l'effet de la poursuite de cet objectif sur les systèmes autour de vous? (famille-équipe-temps-budget)
Avantages et désavantages?

Vérifiable:

Comment savoir si j'ai atteint mon but?
Quand j'aurai atteint cet objectif, qu'est-ce que je sentirai, verrai, entendrai, ressentirai (utiliser nos 5 sens et les émotions)

Développer des compétences avec le modèle GROW

GOAL

PURPOSE - RÉSULTAT SOUHAITÉ - IMAGE D'AVENIR

Créez une image concrète de la compétence dans le contexte dans lequel elle sera développée.

- De quelle compétence voulez-vous parler ?
- Dans quelle mesure est-ce important pour vous de développer en cette compétence ?
- Dans quelles situations avez-vous besoin de cette compétence ?
- Qu'est-ce qui changera si vous développez davantage dans cette compétence ?
- Qu'allez-vous en retirer ?
- Comment pouvez-vous (ou les autres) le constater ?

Développer des compétences avec le modèle GROW Reality

EXISTING SITUATION & RESISTANCES - ÉVALUER LA RÉALITÉ ET LES OBSTACLES

Explorez la réalité des comportements actuels par rapport à l'objectif déterminé. Vérifiez ensuite la raison majeure pour laquelle ce comportement n'est pas encore (suffisamment) adopté jusqu'à présent. La "résistance" peut aussi bien découler d'un manque de vision, de capacités, d'audace, de motivation, de peur, de croyances, etc.

- Comment réagissez-vous généralement lorsque ... ?
- Comment réagit votre entourage lorsque vous faites cela ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de ... ?
- Quel est selon vous l'élément le plus difficile pour ... ?
- Que voulez-vous surtout éviter ?
- Que voudriez-vous davantage développer en termes de compréhension, compétences, habitudes, afin que vous ... ?

Développer des compétences avec le modèle GROW

Options

FISHING FOR RESOURCES & OPTIONS - IDENTIFIER LES CHOIX

Vérifiez à quelles sources d'information et appuis vous pouvez faire appel. Sous la dénomination ressources, nous comprenons une vaste gamme de tous les outils possibles, des personnes qui peuvent vous soutenir, des schémas, de la littérature, des post-it, des ancrages visuels, auditifs ou kinesthésiques.

- Nommez une situation où vous avez réussi à ... ?
- Qu'est-ce qui a fait la différence ? Qu'avez-vous réussi à faire ?
- Quel est pour vous votre modèle ?
- Quelles ressources pouvez-vous consulter ?
- De quoi avez-vous besoin pour réussir à ... ?
- Quelles sont les manières "sûres" de développer cette compétence ?
- Comment / quand / avec qui pouvez-vous exercer ?
- Quelles sont d'autres idées pour évoluer dans cette compétence ?

Développer des compétences avec le modèle GROW Will

ROLL-OUT & MONITORING - PLAN D'ACTION ET ÉVALUATION

Un plan d'action nuancé prend en compte sa faisabilité et ses étapes.

- Que voulez-vous faire concrètement pour atteindre l'objectif ?
- Quelle est votre première étape ?
- Qui voulez-vous informer à ce sujet ? Qui peut vous soutenir ?
- Comment allez-vous mesurer votre évolution ?
- Quels sont les obstacles que vous pouvez rencontrer ?
- Quel est l'impact sur votre emploi du temps ? Ou sur l'emploi du temps d'autres personnes ?
Avantage ? Impact ? Etc.

Exercice des questions puissantes- Q-storming

- Coaché.e : vient avec une question? Et répond avec des questions
- Les coachs : interviennent uniquement avec des questions.
- Echange de questions pendant 2 minutes par coaché.e
- A la fin des tours :
 - Chacun réfléchit pour lui-même. Est-ce que je reformulerais ma question de départ suite à l'échange?