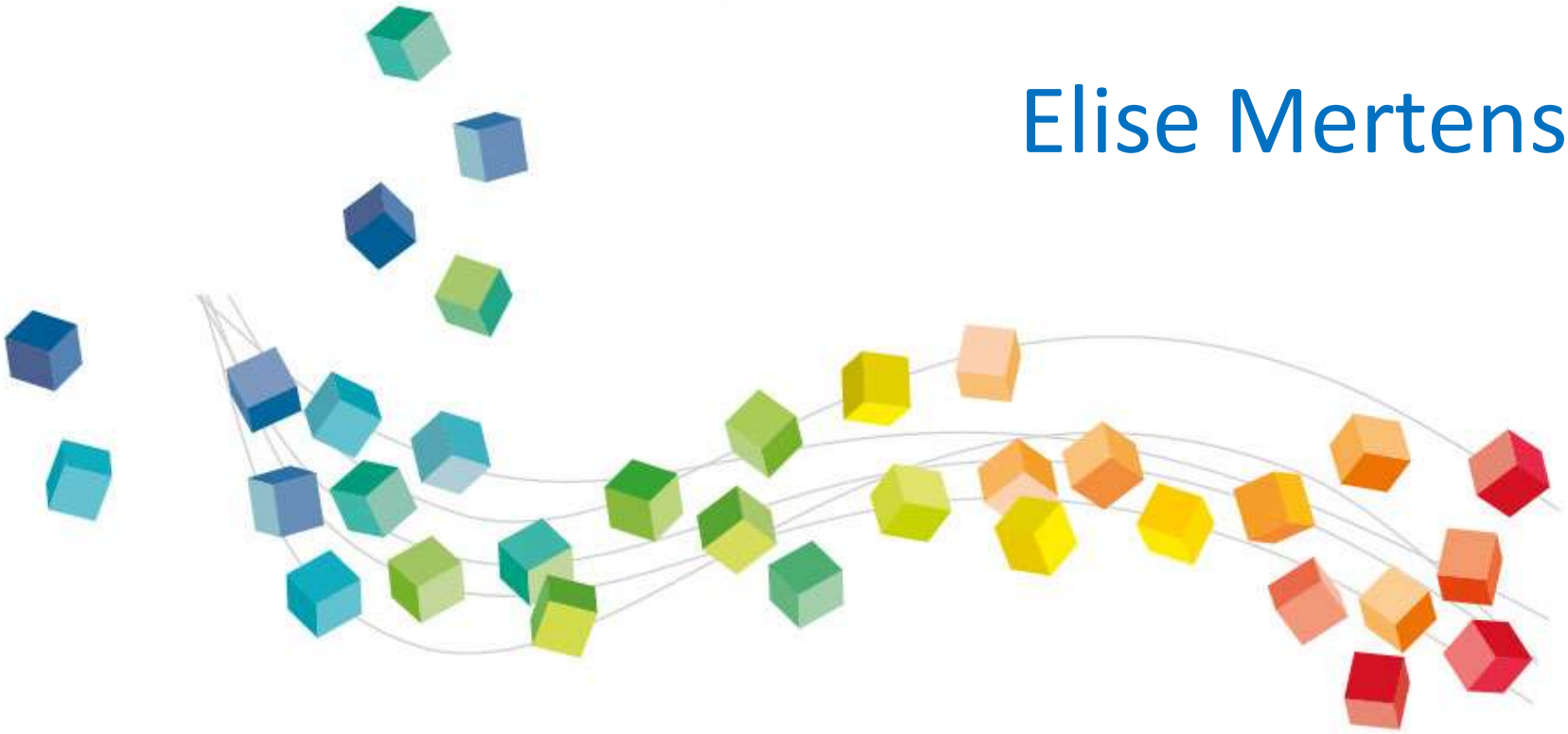
BABA - La boîte à outils du manager

Elise Mertens



Objectifs d’apprentissage

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

Agenda des 5 jours

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

Auto-réflexion



Ce que je fais déjà qui fonctionne…	Ce que je voudrais arrêter de faire…	Ce que je voudrais développer…

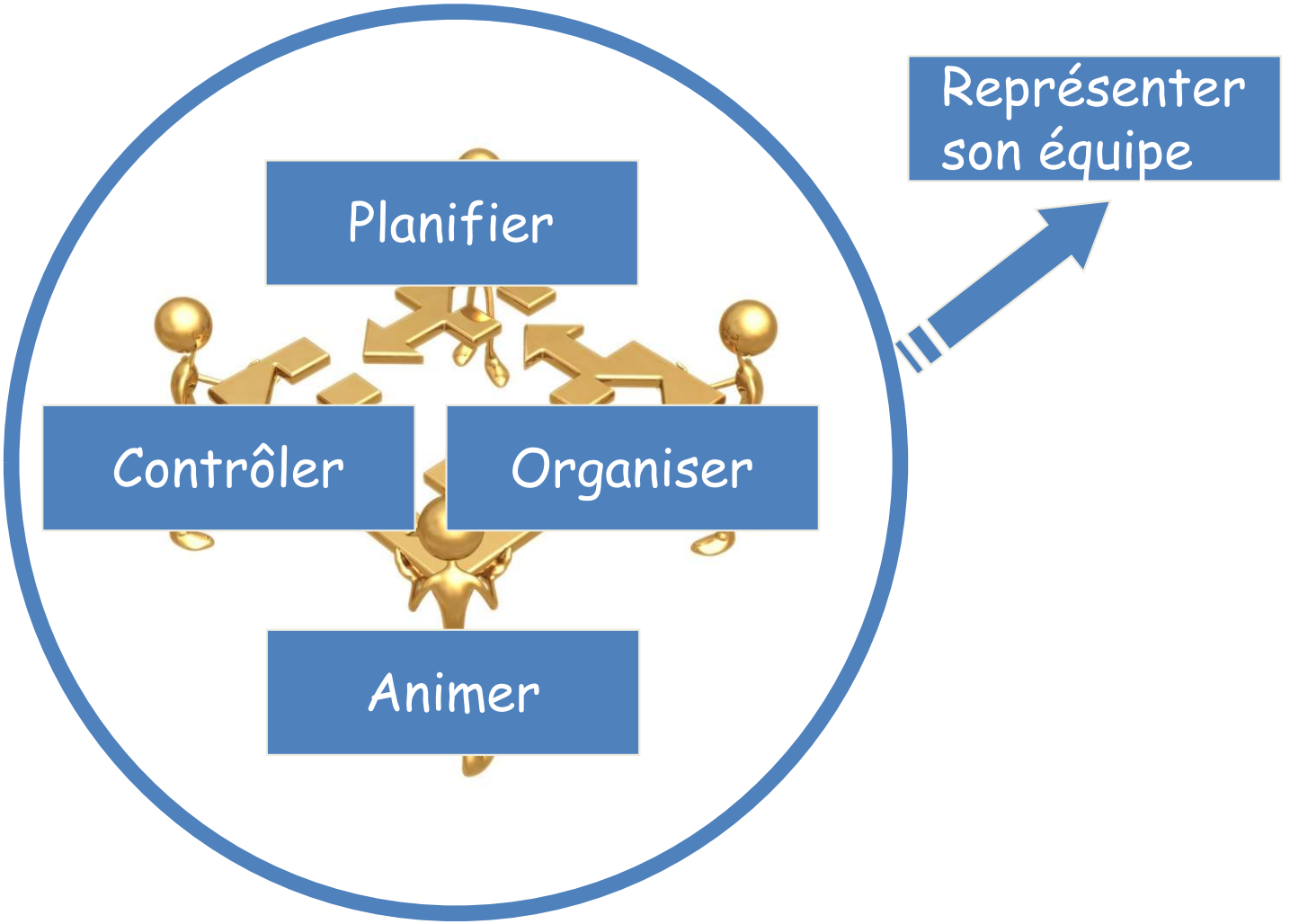
BIEN COMPRENDRE LE METIER DE MANAGER

Postulat de départ

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



Les fonctions de base du manager



Les fonctions de base du manager

PLANIFIER

ORGANISER

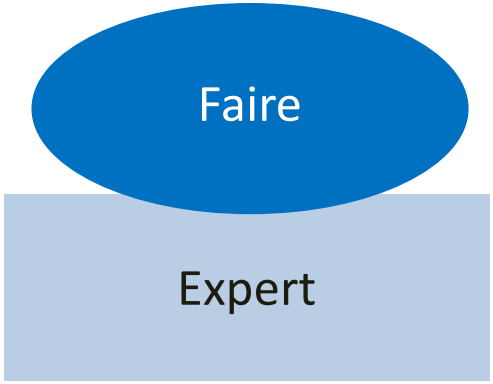
ANIMER

CONTROLER

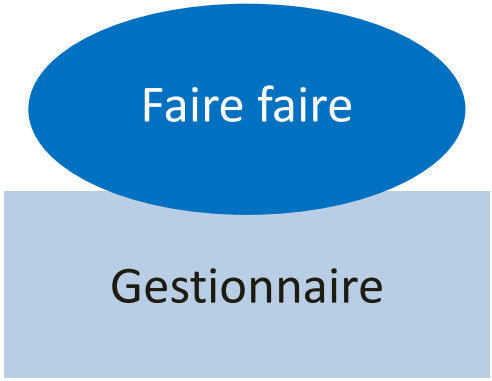
REPRESENTER SON EQUIPE

- Planifier signifie déterminer à l'avance ce qui doit être fait, c-à-d développer une stratégie, analyser la situation et anticiper, fixer des objectifs, développer des plans d'actions, etc.
- Organiser signifie tout mettre en place pour que les résultats attendus puissent être concrétisés. Il s'agit de voir qui fait quoi et comment, avec quels outils, quelles méthodes de travail, par ex. en élaborant des définitions de fonctions et procédures de travail.
- Animer signifie orchestrer les équipes afin d'atteindre les résultats visés et de satisfaire le client. Il s'agit de faire preuve de leadership, écouter, motiver, anticiper et régler les conflits, former et faire évoluer, recruter, évaluer, récompenser et sanctionner, etc.
- Contrôler signifie vérifier l'atteinte des objectifs fixés. Il s'agit de développer des indicateurs de performance, faire le suivi des indicateurs, prendre si nécessaire des actions correctrices, donner aux employés du feedback sur le travail accompli, etc.
- Faire le lien signifie assurer la coordination de son équipe avec les autres équipes. Il s'agit d'assurer la communication ascendante vers leur supérieur hiérarchique, descendante vers les agents de ses services, latérale vers leurs homologues, ainsi que toute communication vers l'extérieur.

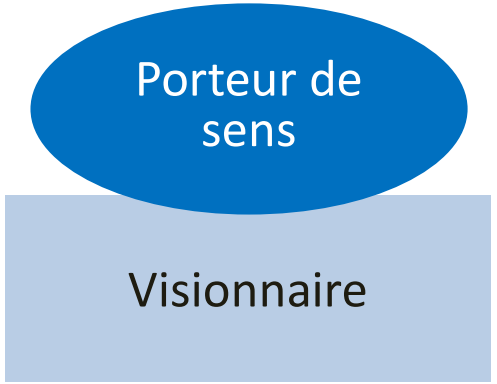
Les 3 casquettes d'un manager



- QUOI et COMMENT FAIRE ?
- Opérationnel
- Objectifs: productivité et qualité
- Horizon temporel: 1 jour/ 1sem

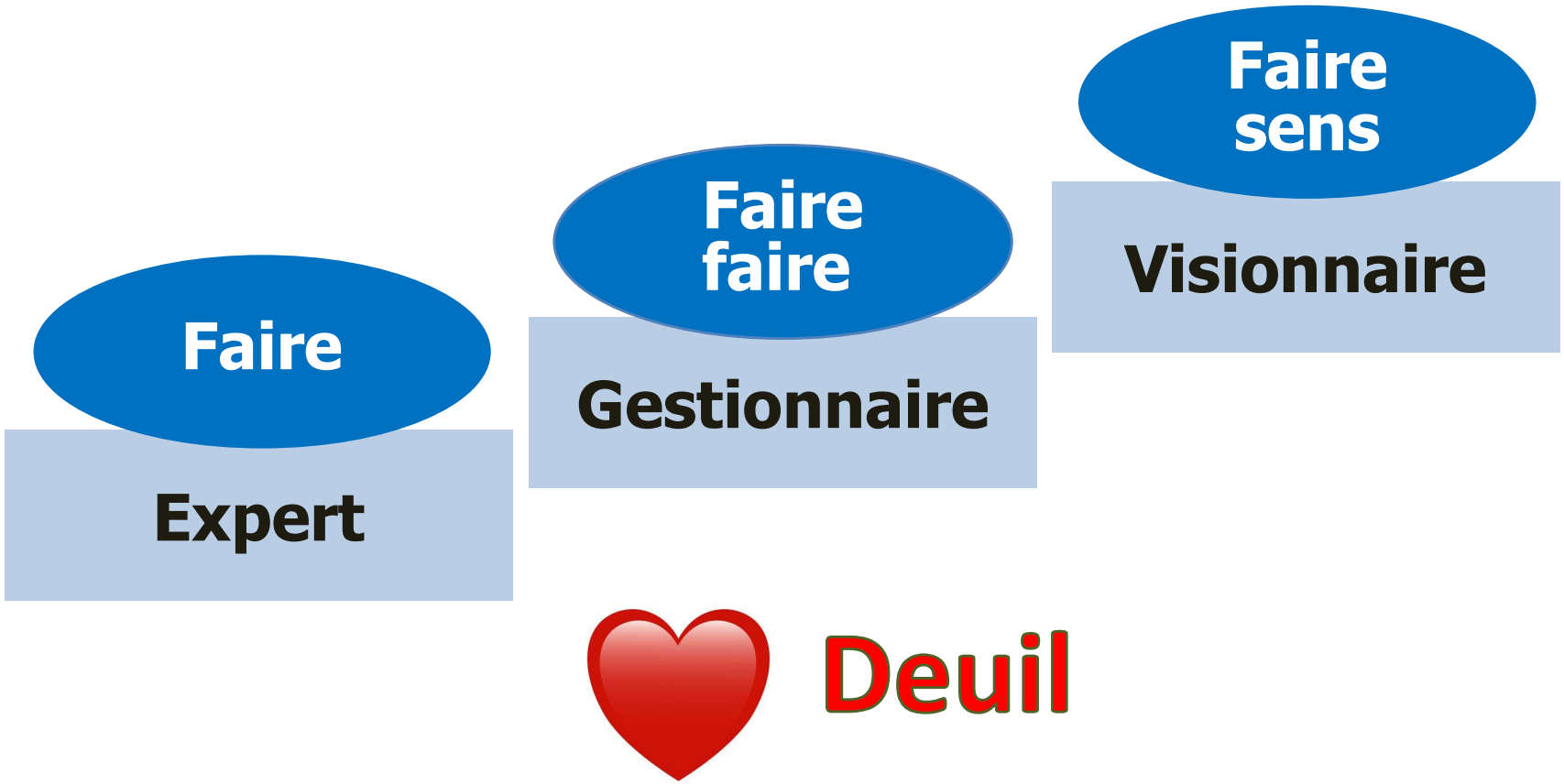


- QUOI et COMMENT FAIRE FAIRE ?
- Gestion opérationnelle
- Objectifs: planifier, organiser, contrôler, animer…
- Horizon temporel: 1 an



- VERS QUOI et POUR QUOI ?
- Vision stratégique
- Objectifs: gérer l'incertitude
- Horizon temporel: 3 ans

Les casquettes du manager



- Le **management** c'est :
  - Prévoir, planifier, budgéter
  - Organiser
  - Contrôler et résoudre les problèmes

- Le l**eadership**, c'est :
  - Indiquer la direction
  - Motiver et inspirer



Source: John Kotter,Leading Change

La manager performant

Le manager performant qui jongle harmonieusement avec trois casquettes :

- Expert
- Manager / Gestionnaire
- Leader / Visionnaire

Réflexion individuelle

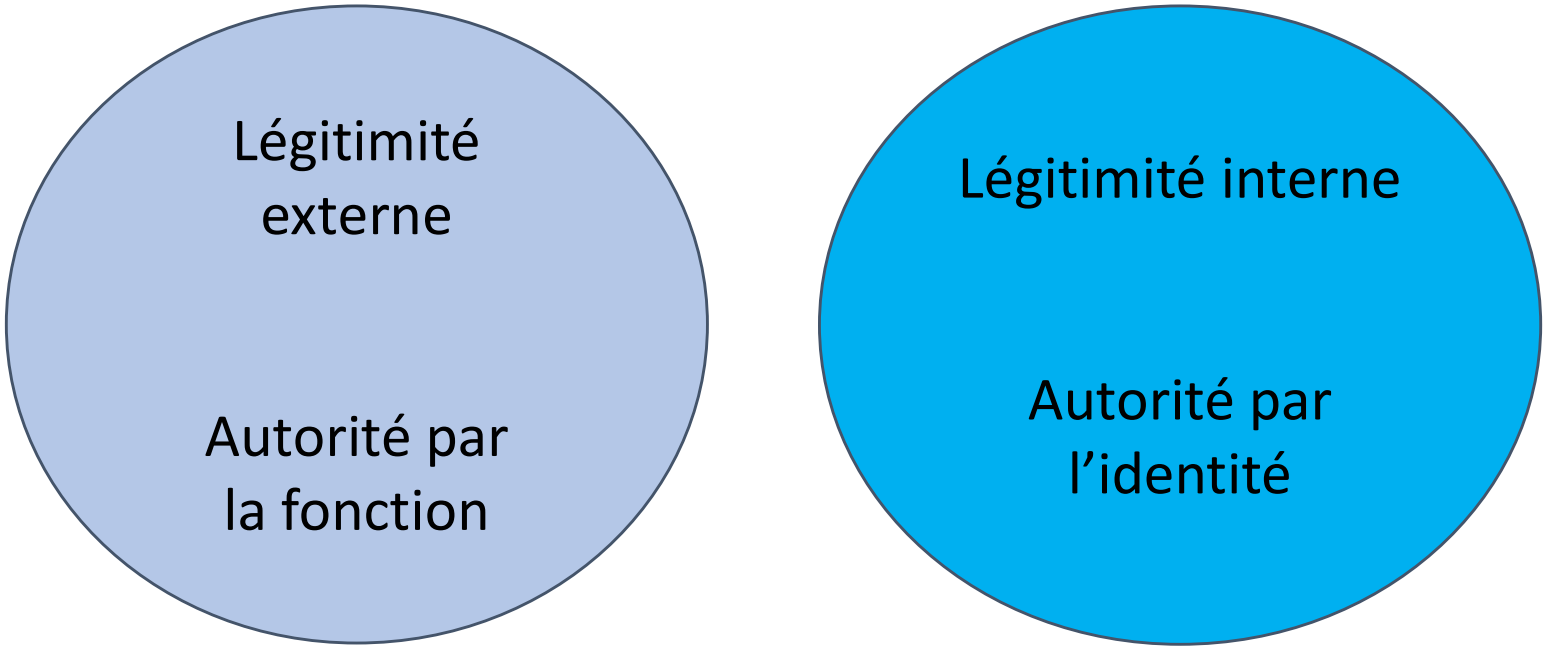
Comment distribuez-vous votre temps entre ces 3 casquettes ?		
Faire	Faire faire	Faire sens
Selon vous, quelle serait la distribution de votre temps optimale ?		
Faire	Faire faire	Faire sens
Quelles actions devez-vous mener pour atteindre cette répartition optimale ?		

Le manager, porteur de sens

Être le décideur et non la victime impuissante

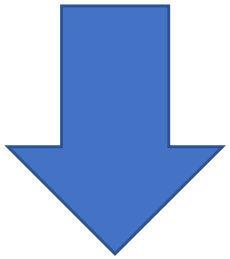
1. Apporter du sens
2. Souligner la cohérence
3. Mettre de l'énergie pour mobiliser les acteurs de changement, notamment via le feedback positif
4. Garantir le bon fonctionnement opérationnel

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


Légitimité externe
Autorité par la fonction
Légitimité interne
Autorité par l'identité

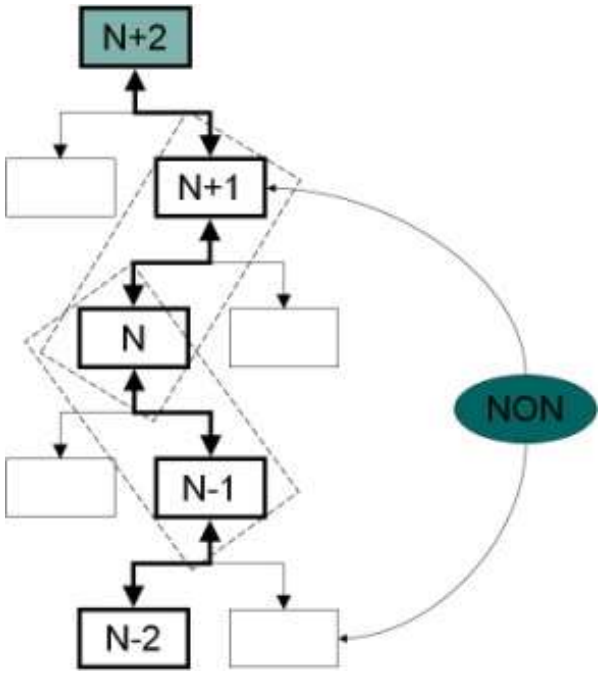
Légitimité externe - Autorité par la fonction

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



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

La délégation respecte la ligne hiérarchique





Le manager, un ascenseur qui monte et qui descend



L’ascenseur descend

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

L’ascenseur remonte

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

Légitimité interne - Autorité par l'identité

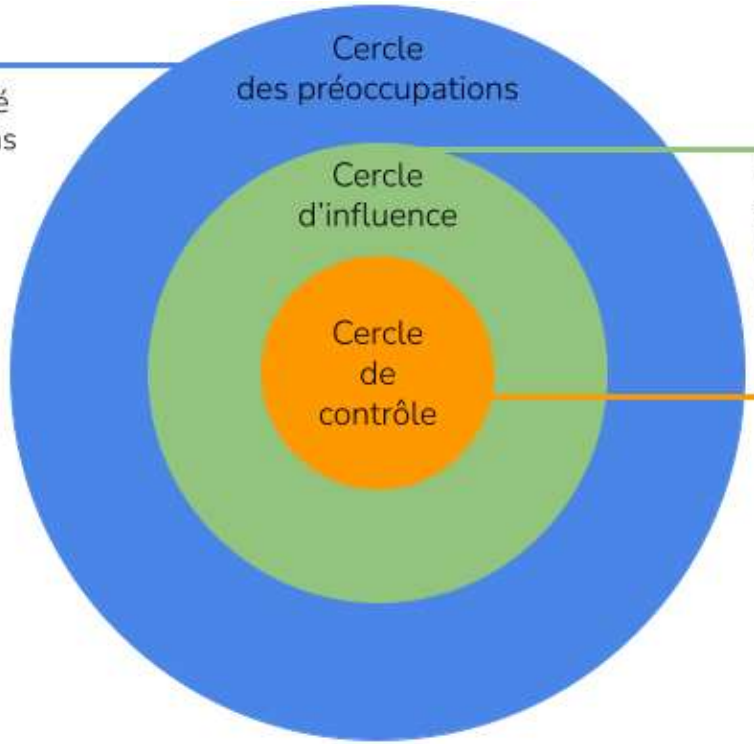
- Par ses actes
- Prendre ses responsabilités : agir, se positionner
- Être cohérent : entre ses paroles & ses actes – Le Clignotant
- Être impliqué, être soi-même motivé
- S'ouvrir à l'autre et tenir compte de ses besoins (empathie, écoute, compréhension) ➔ Leadership partagé
- Faire le lien entre l'organisation,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

Un leadership accepté

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

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

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

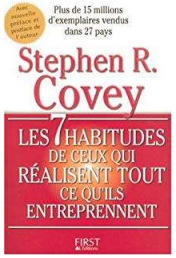


Votre action peut influencer même si cela demandera plus de temps et d'effort que pour l'action directe : centrage - conscience -compréhension - courage

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

50





LA DELEGATION RESPONSABILISANTE

Qu’est-ce que « déléguer »?



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

Round robin brainstorming

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

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

Quels sont les avantages?

Avantages de la délégation



Pour le délégant - C'est un acte de management qui libère du temps pour :

Être disponible pour l'équipe

Préparer l'avenir et sortir du quotidien

Remplir ses fonctions de manager…



Pour le délégataire - Se voir confier une mission par délégation donne :

L'occasion de développer ses compétences ("c'est en forgeant qu'on devient forgeron !")

La possibilité de diversifier les tâches et d'avoir un travail plus intéressant

La possibilité de se faire mieux connaître et de faire reconnaître ses compétences

Une plus grande autonomie

Une ouverture vers d'autres fonctions…



Pour l'entreprise - La délégation a comme avantages :

La motivation des personnes par l'enrichissement des tâches

Une plus grande participation des personnes

Le développement des compétences de chacun…

Croyances qui peuvent empêcher une bonne délégation

- *Mes collaborateurs ont déjà assez de travail*
- *Je ne veux pas donner l'impression à mes collaborateurs que je leur impose trop de boulot*
- *Déléguer me prend plus de temps que le faire moi-même*
- *Mon collaborateur le fait moins bien que moi*
- *J'aime le faire moi-même*
- *Je veux garder la gloire pour moi*
- *Je préfère garder le contrôle*
- *Mon chef veut que cela soit moi qui le fasse*
- *Etc.*

Les bonnes pratiques dans la délégation

- Convenir des modalités de contrôle en amont, dès l'entretien de lancement
- S'accorder un timing de réalisation
- Vérifier l'acceptation par le N-1
- Vérifier la compréhension en demandant à la personne de reformuler.
- Adapter le niveau de suivi selon le degré d'autonomie.
- Découper les grands projets en plusieurs petits objectifs SMART et créer des étapes.
- Donner un feedback régulier : ce qui va bien, ce qui peut être amélioré.
- Rester disponible en cas de difficulté, sans reprendre la tâche.

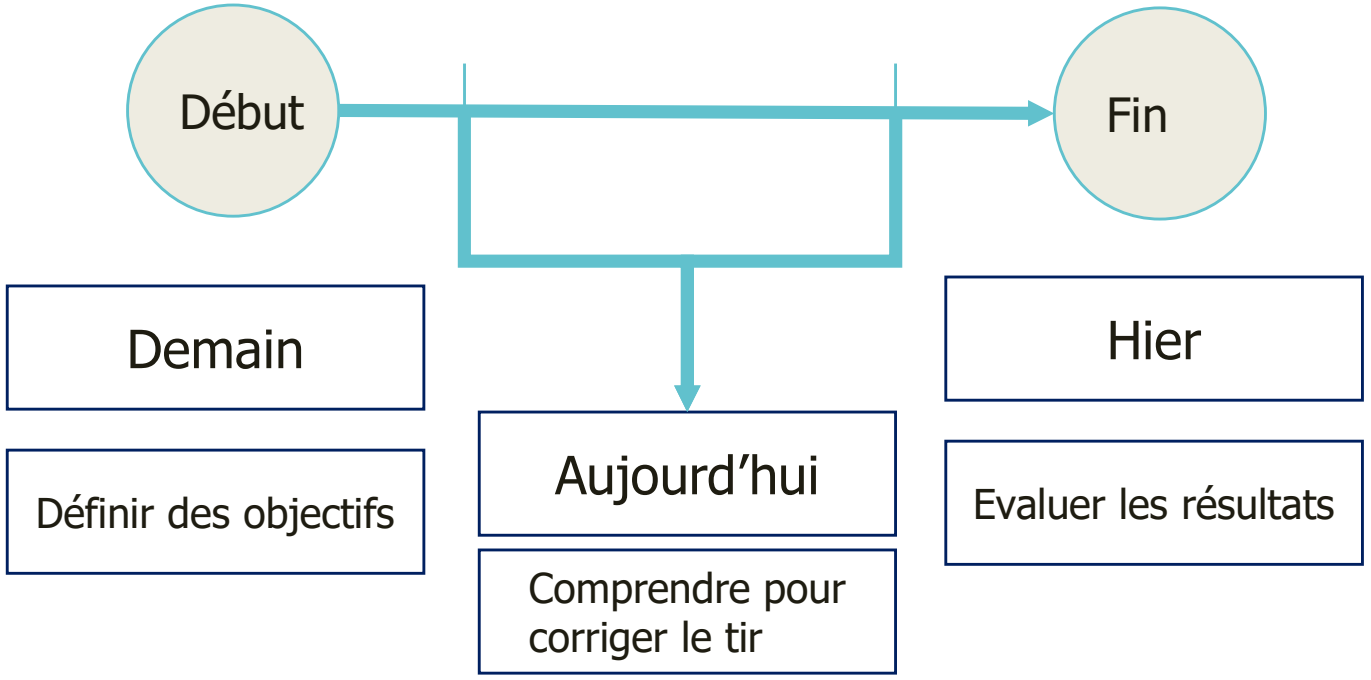
Les deux sortes de délégation

Délégation de fonction

Délégation de mission

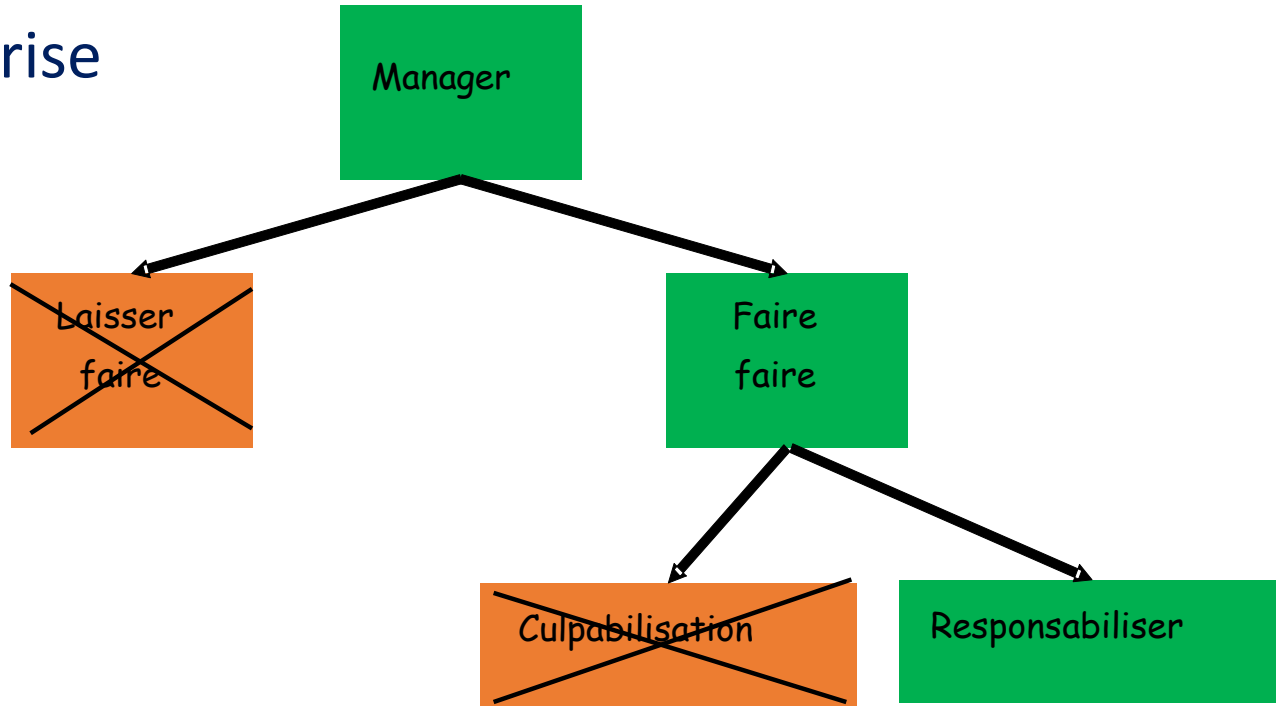
La délégation responsabilisante

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

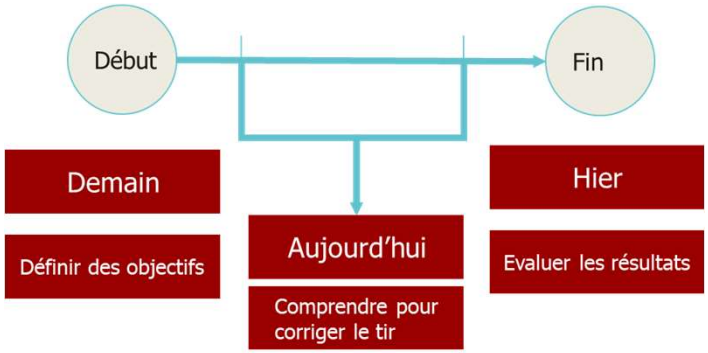


Les 3 conditions de réussite d'une délégation

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



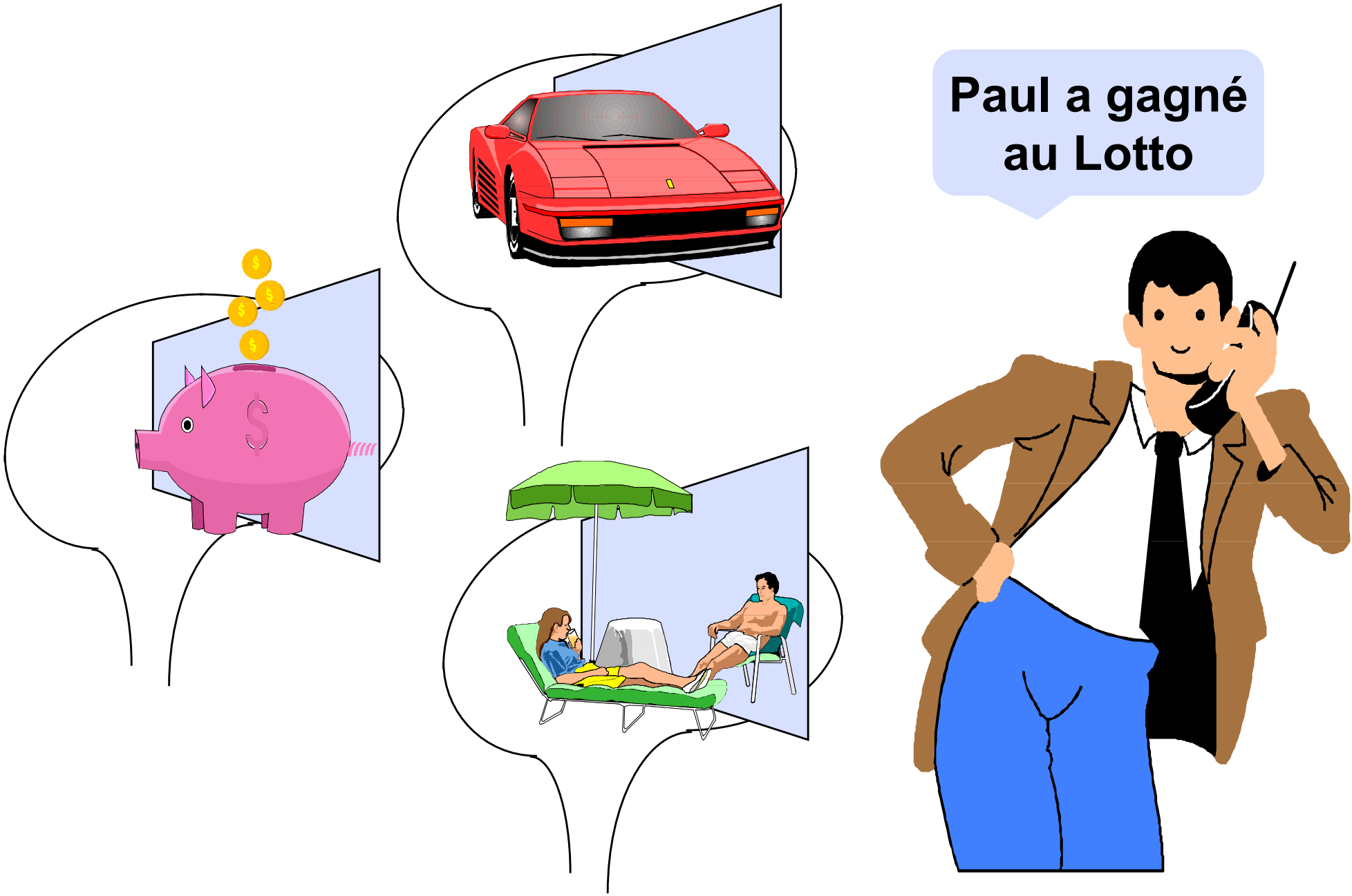
Réussir les entretiens de délégation

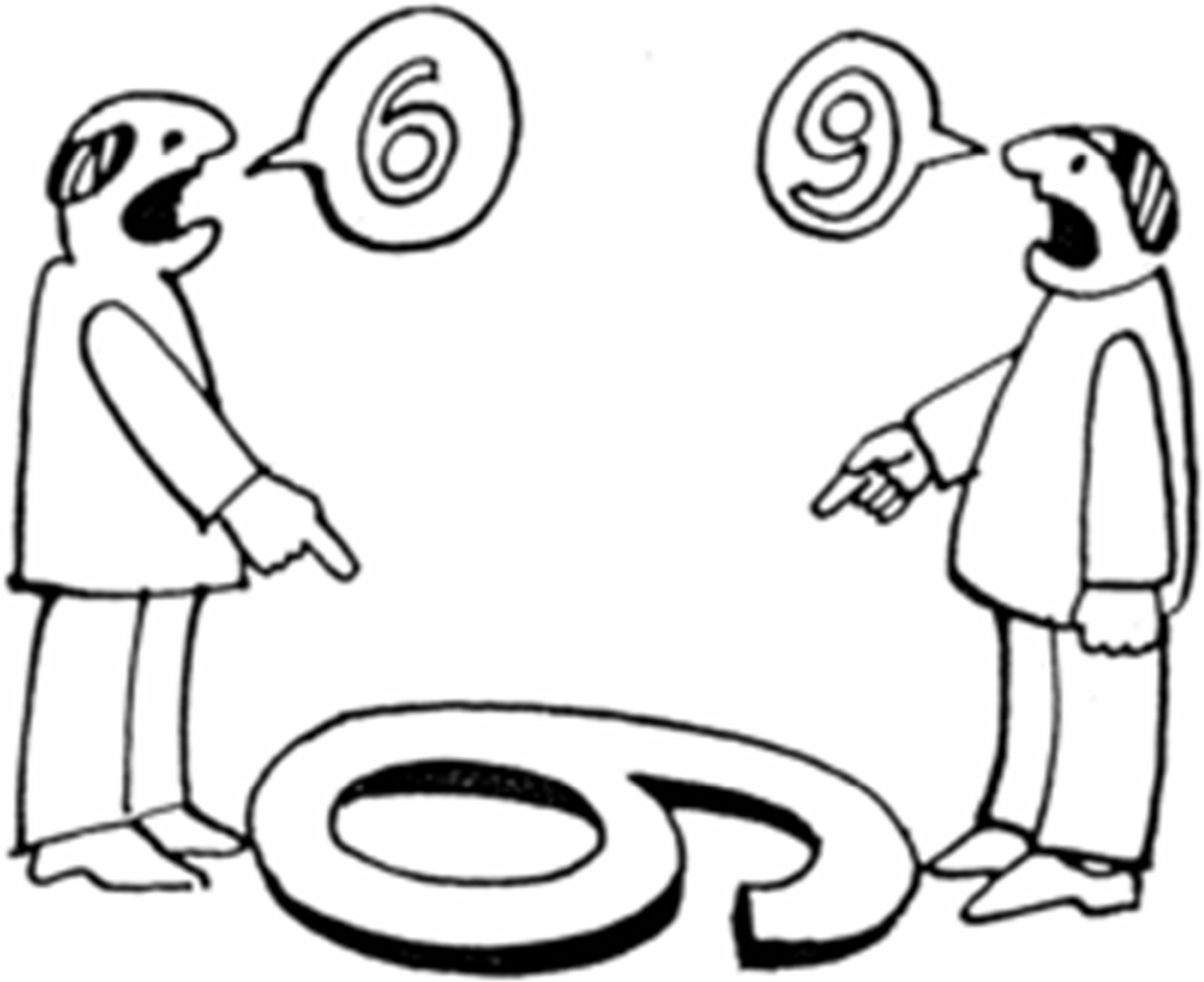




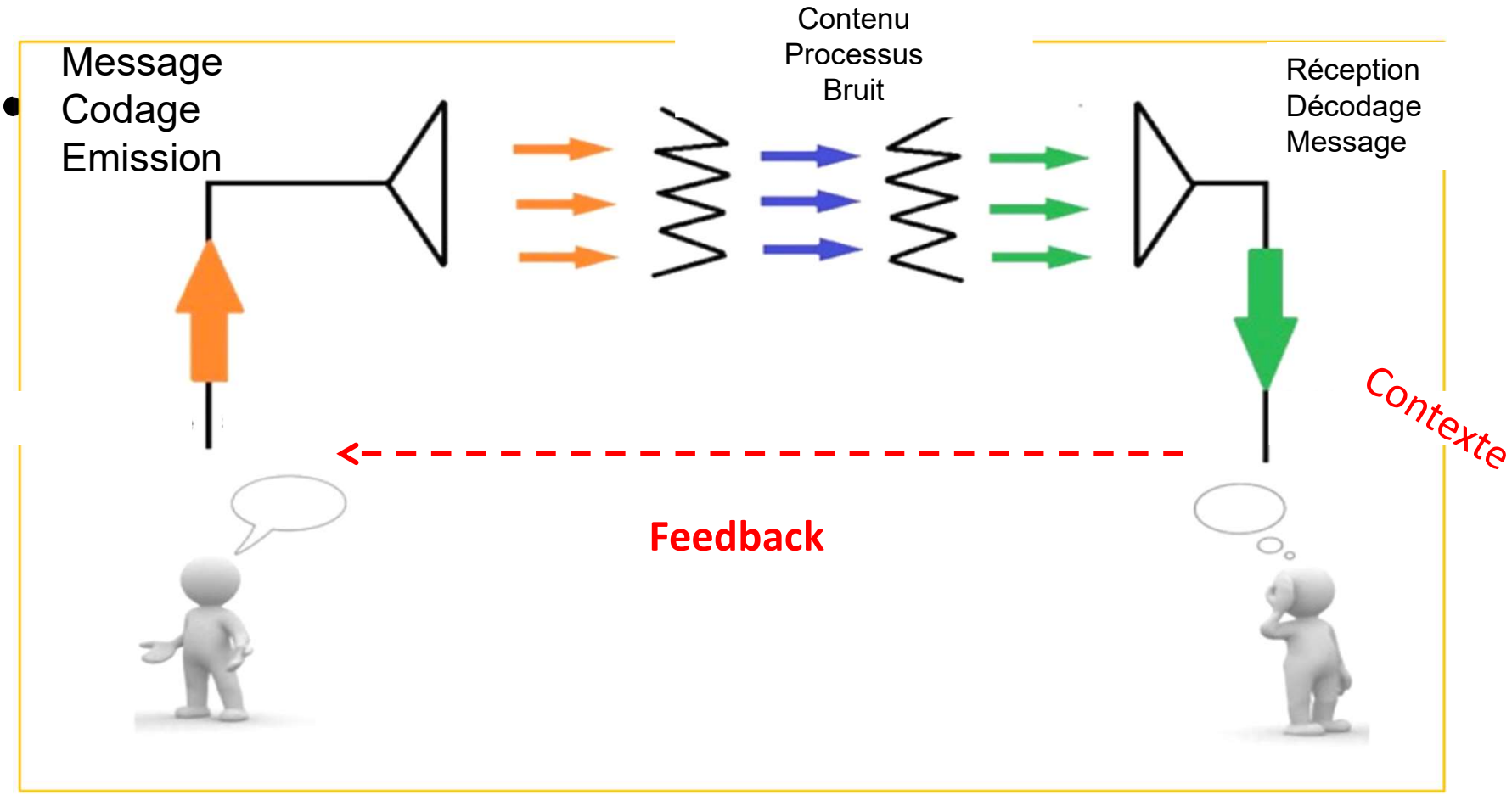
- Entretiens de lancement
- Entretiens de suivi
- Entretiens de bilan

Le cadre de référence




6
9

La boucle de communication



Contexte

Contenu

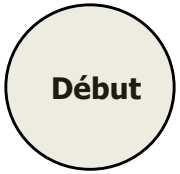
L'objet du message
Le langage verbal
L'explicite

Processus

La manière dont l'objet est transmis
Le langage non-verbal
L'implicite

le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité,…
La situation dans laquelle se déroule la communication influe sur les acteurs

Fixation d'objectifs SMART pour un bon départ



Définir des objectifs

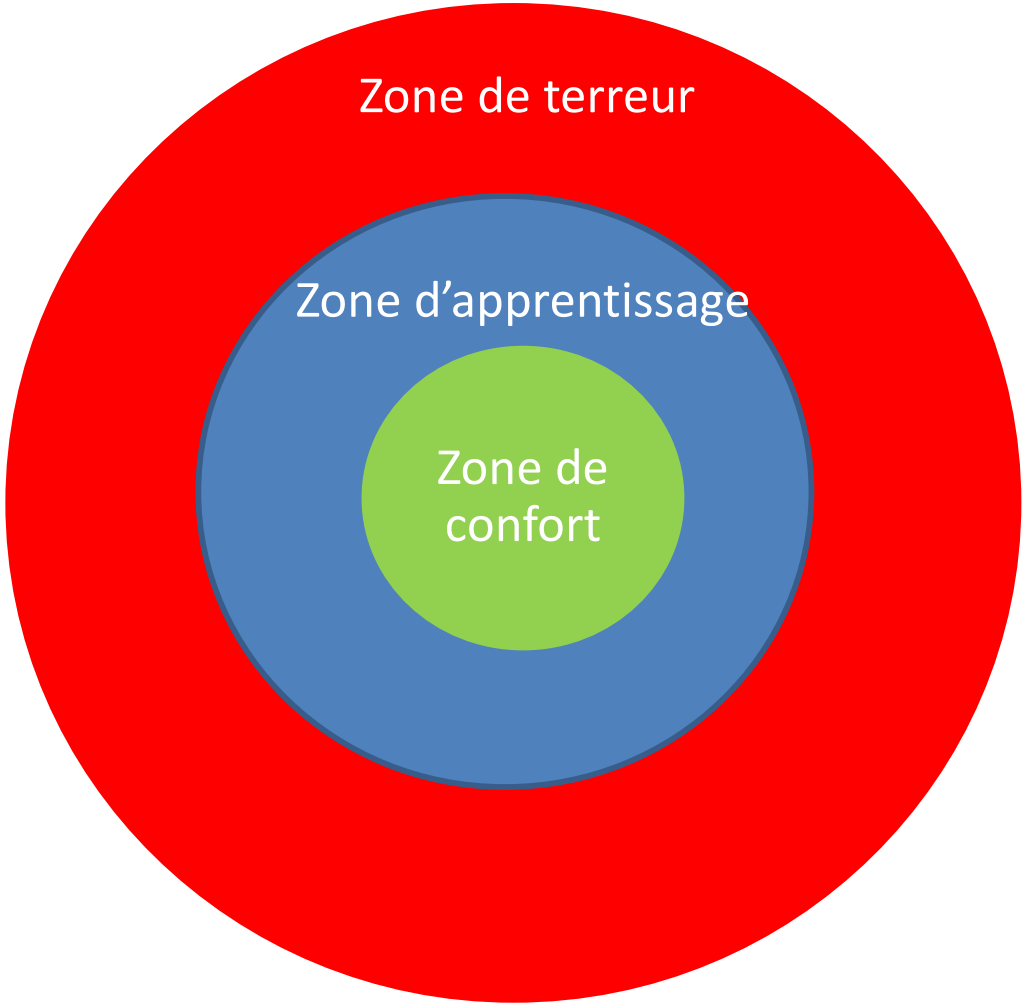
S	**SPECIFIQUE**	**formulé de façon précise et claire**
M	**MESURABLE**	**en termes de quantité et/ou qualité, ou vérifiable**
A	**ACCEPTE**	**par le collaborateur**
R	**REALISABLE**	**réaliste, acceptable, applicable**
T	**TIMING**	**avec des échéances précises à CT-MT-LT**

C'est un objectif de résultat !

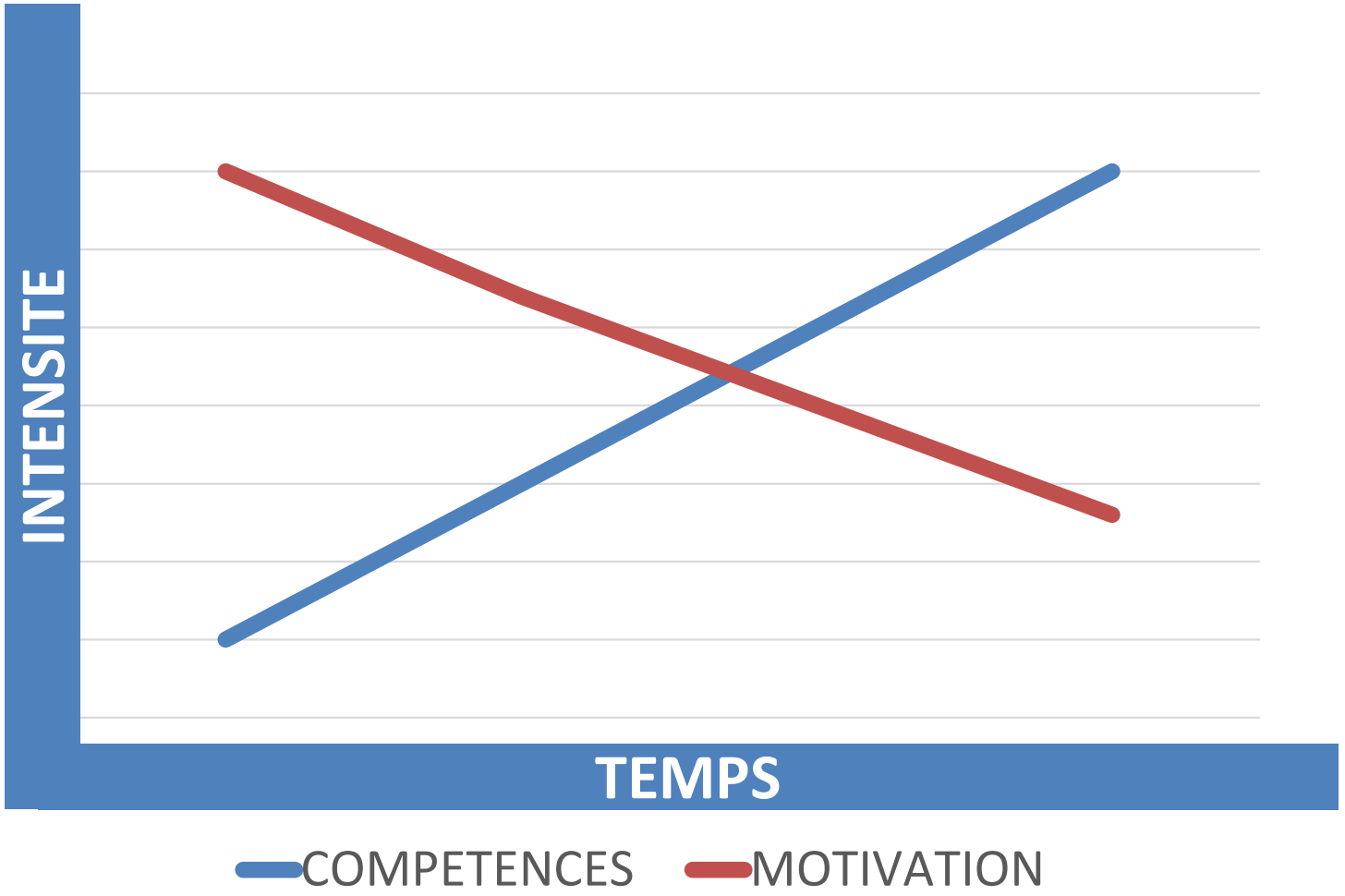
Pourquoi est-ce important de fixer des objectifs et de les évaluer?

3 Soifs fondamentales de Bern : (AT)

- **Structure** : repères physiques temporels
- **Stimulation** : intellectuel, sensoriel : on a besoin d'apprendre – fixer un objectif dans la zone d'apprentissage
- **Reconnaissance** : de l'autre, du manager, dans ce qu'on est.



Faire Sens pour nourrir la motivation



L’entretien de lancement de délégation

MODE D’EMPLOI

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

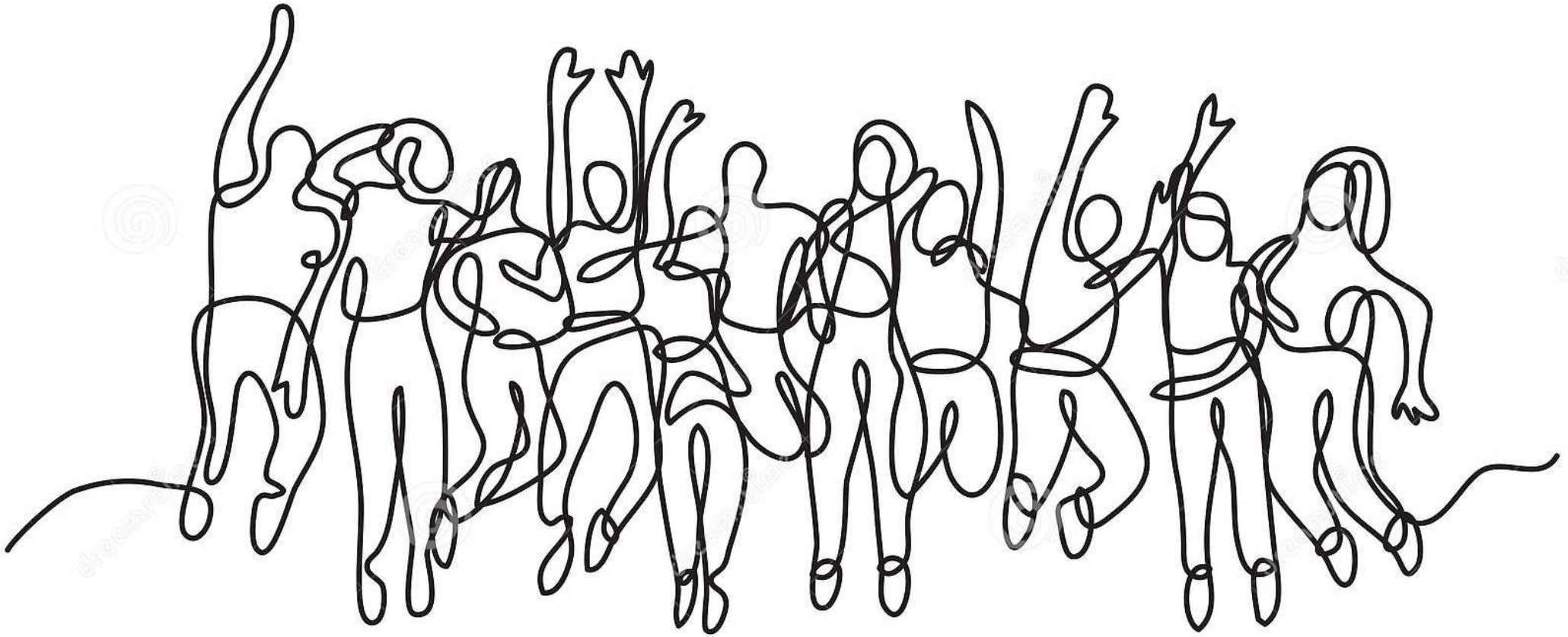
L’entretien de suivi de délégation

MODE D’EMPLOI pour piloter et suivre la délégation

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

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

Inclusion



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

43

Quelle nourriture donnons-nous à nos pensées ?





L’attitude assertive

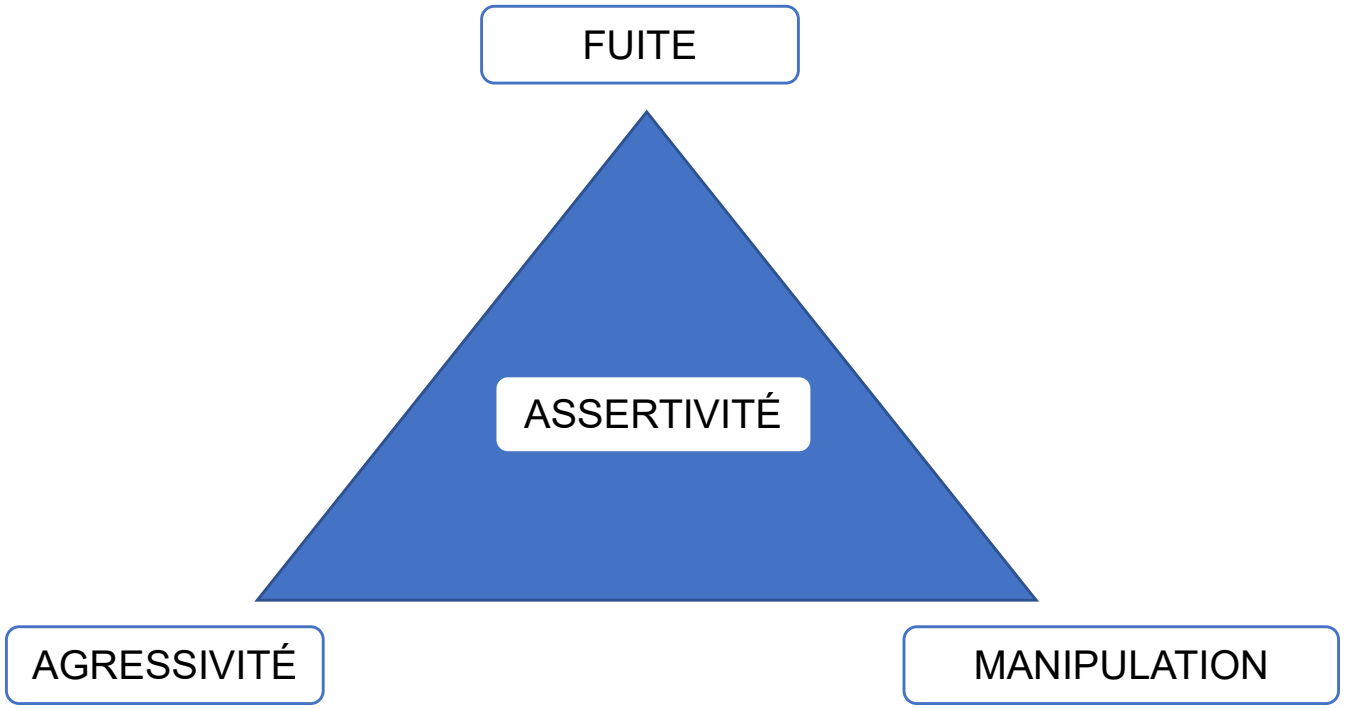


Droits que vous vous accordez

Droits que vous accordez aux autres

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

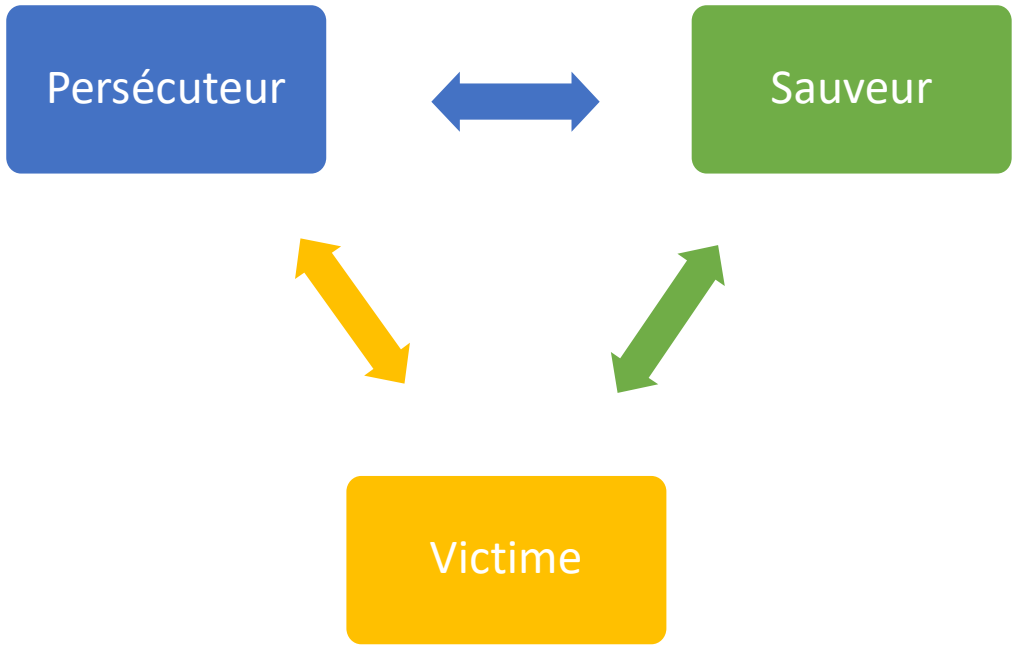
Les 4 attitudes dans la relation à l'autre



Le triangle dramatique de Karpman

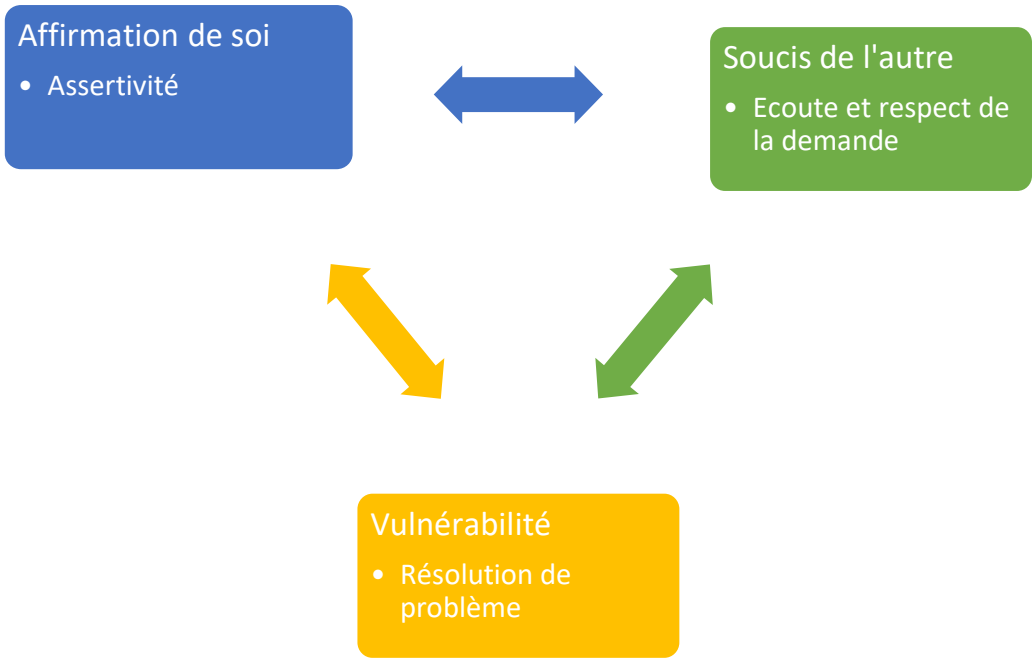
Rôles psychologiques, à ne pas confondre avec les rôles sociaux.
On a tous un rôle préférentiel, même si on ne le préfère pas forcément.

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

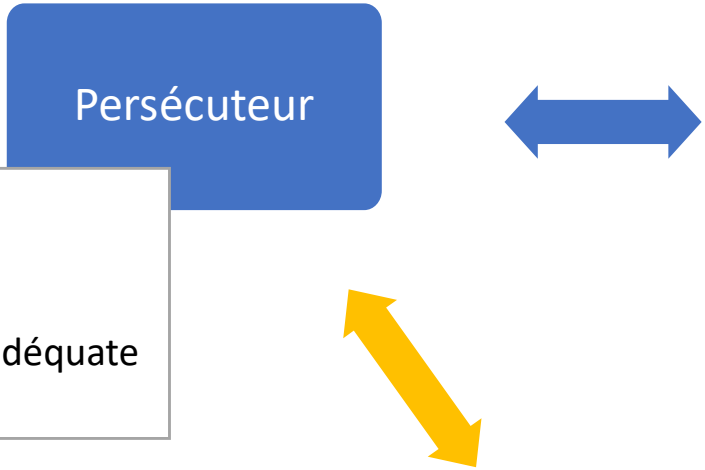


Triangle gagnant pour des relations sereines

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



Sortir du triangle dramatique



Assertivité
- Authenticité
- Respect
- Expression adéquate

Connaître ses besoins et apprendre à faire des demandes

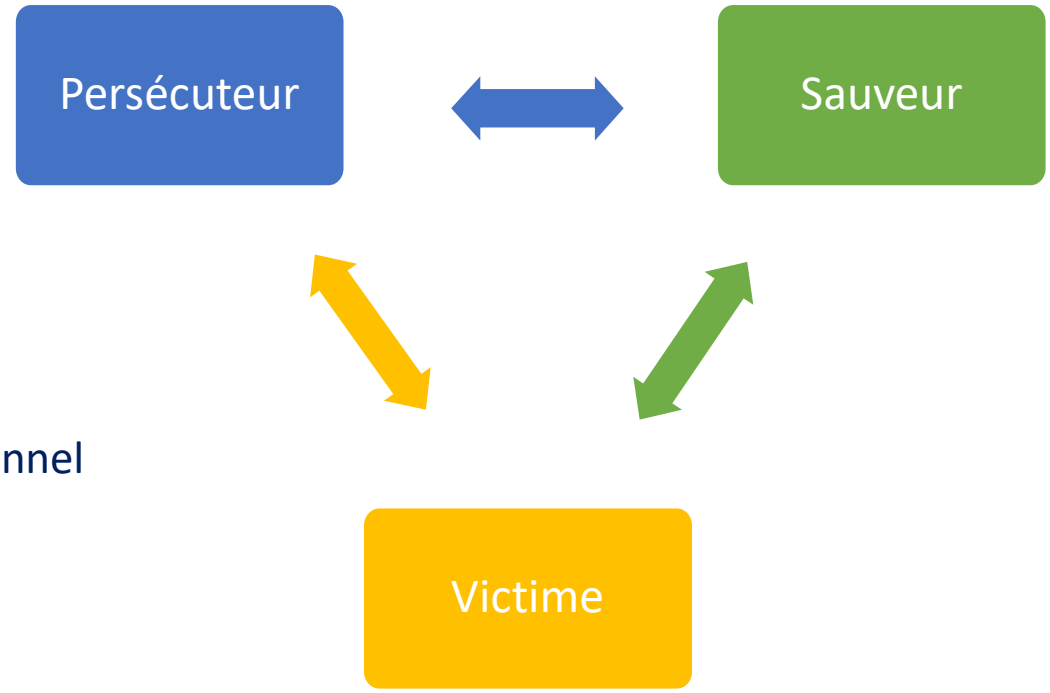
4 questions à se poser avant d'agir:

1. *Y a-t-il une demande? Et quelle est-elle?*
2. *Est-ce mon rôle / ma responsabilité?*
3. *Qui garde le singe? La personne contribue-t-elle à min 50% de la solution.*
4. *Est-ce que j'ai la compétence?*
5. *Est-ce que j'en ai envie?*

Sortir du triangle dramatique

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

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



Le manager assertif



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

Dire non en 5 étapes



1. Montrer de l'empathie
   « Je comprends … (la situation dans laquelle vous vous trouvez, …) »

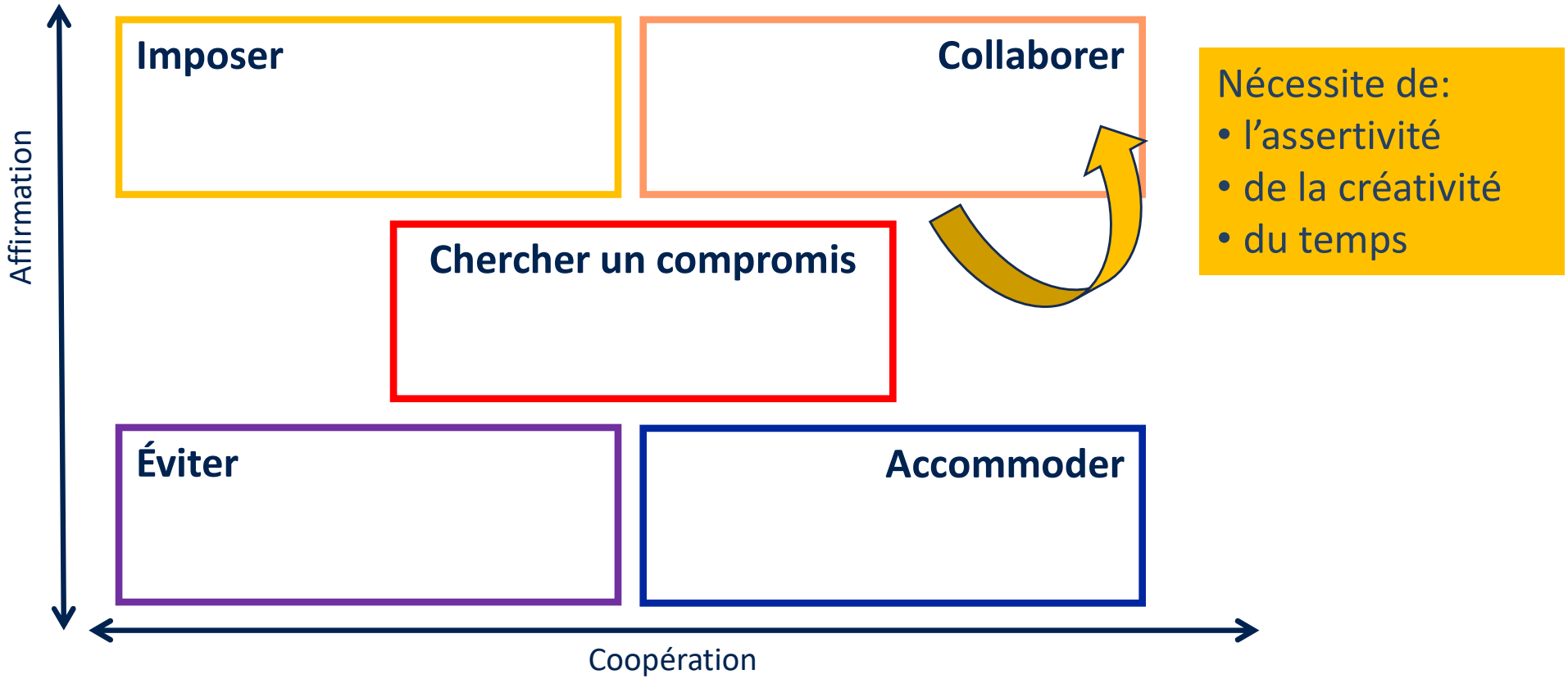
2. Annoncer que la réponse est négative
   « Cependant, il m'est impossible de répondre positivement à ta demande »

3. Expliquer la raison du refus
   « En effet, le règlement, … »

4. Exprimer son sentiment face à la situation
   « J'aurais aimé pouvoir vous aider davantage… »

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

Être assertif en cas de désaccord, c'est



Nécessite de:
- l'assertivité
- de la créativité
- du temps

Source : TKI ®Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

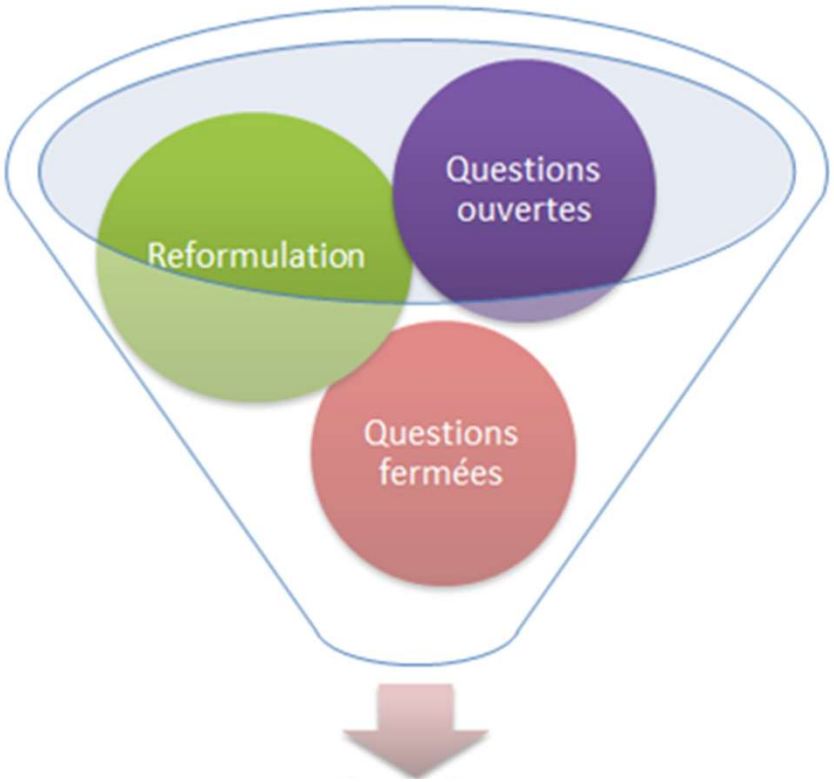
Être assertif, c'est oser BI = OI

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

BI = OI

Le Feedback constructif

L’art de poser des questions ouvertes



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

Questions ouvertes …

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



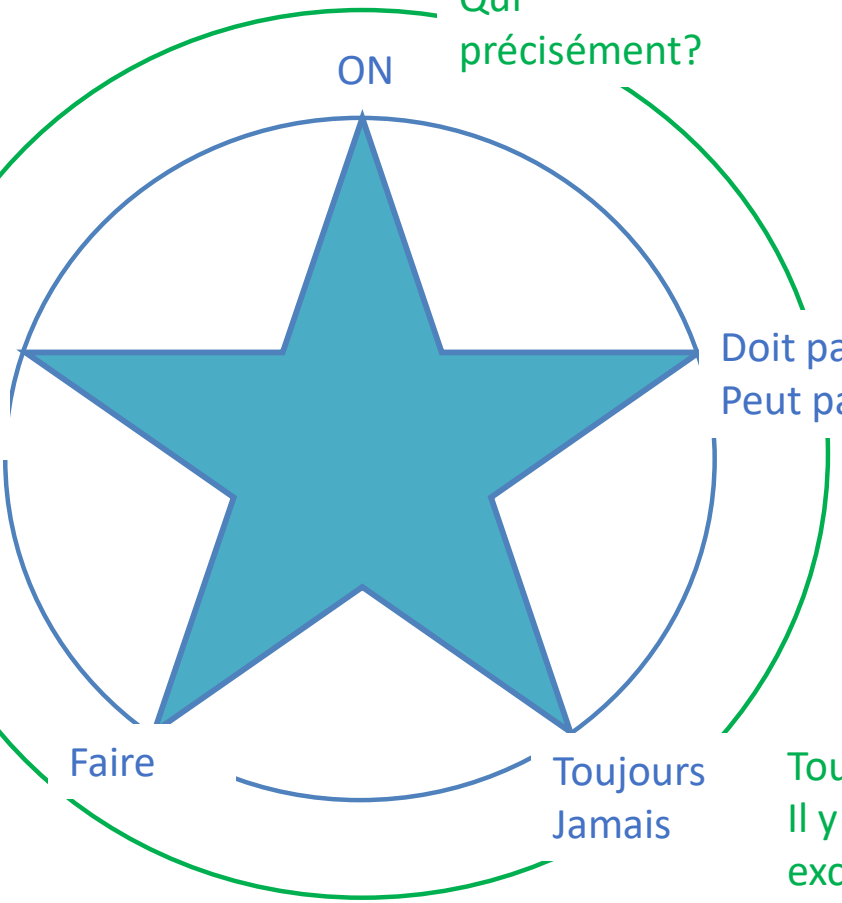
Accompagner, encadrer, c'est travailler avec les constructions du monde

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

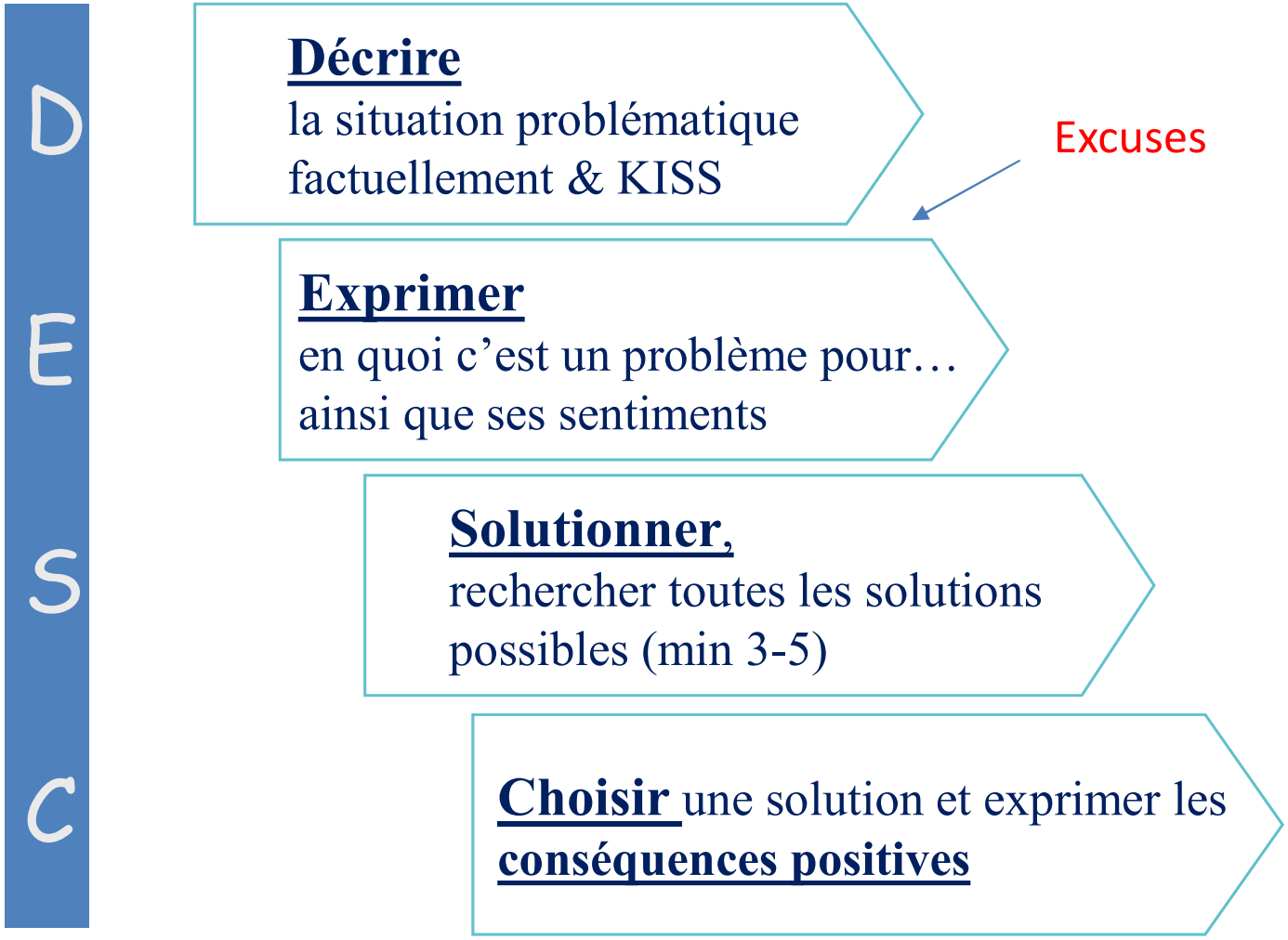
- **Généralisation**: apprentissage, déduction à partir de quelques observations
- **Omissions:** nous n'avons pas tout entendu, vu, touché du réel. Nous l'avons fait de manière sélective.
- **Distorsions :** Nous transformons la réalité. Nous formulons par exemple des hypothèses que nous ne prenons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

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

Langage “vert “ – précis, responsabilisant

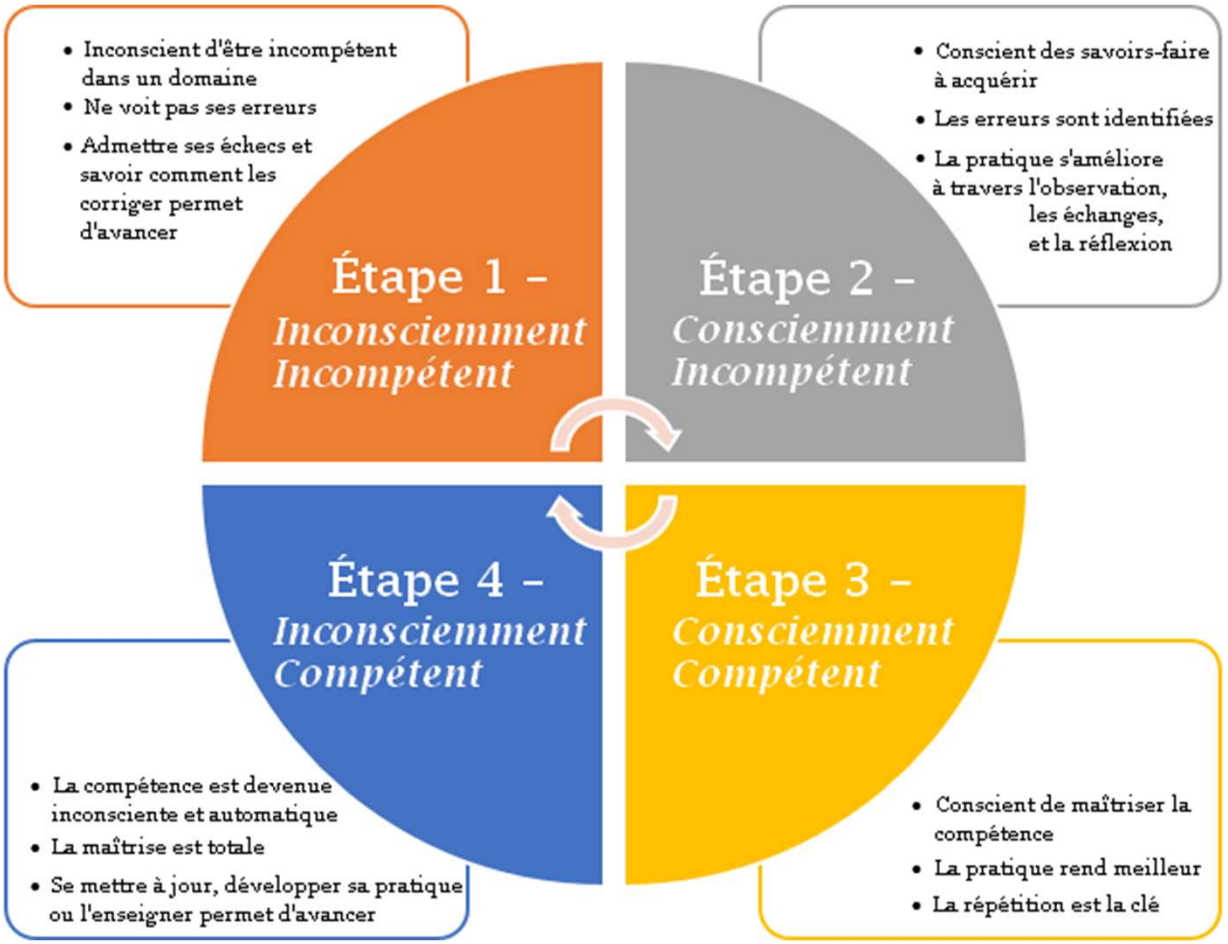


L'outil de feedback – le DESC



Je ne sais pas que je ne sais pas

Je sais que je ne sais pas



Je ne sais pas que je sais

Je sais que je sais

Les 4 types de signes de reconnaissance

Feedback légitime et puissant sur le lieu de travail

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