MANAGEMENT
SE FORMER
POUR PERFORMER

Conseil en Développement du Capital Humain

Amplitude

Aujourd'hui :
4 ateliers thématiques

Amplitude

- ✓ Andragogie inductive par mises en situation par équipes sur les thèmes suivants en se basant sur ce que vous avez gardé de la journée du 16 décembre 08 (rappel utile) en 4 ateliers :

- ✓ Les clés de la performance managériale
- ✓ Délégation et suivi de projet
- ✓ Organisation de réunions
- ✓ Gestion des conflits (et prévention)

1er atelier

Amplitude

✓Les clés de la performance managériale

Deux questions

Amplitude

Qu'est ce qui améliore la communication entre 2 personnes ?

Une bonne reformulation

Une écoute attentive et respectueuse

Un questionnement ouvert

Une Empathie mêlée d'Assertivité

Quelles sont les principales difficultés en communication ? Les vôtres ?

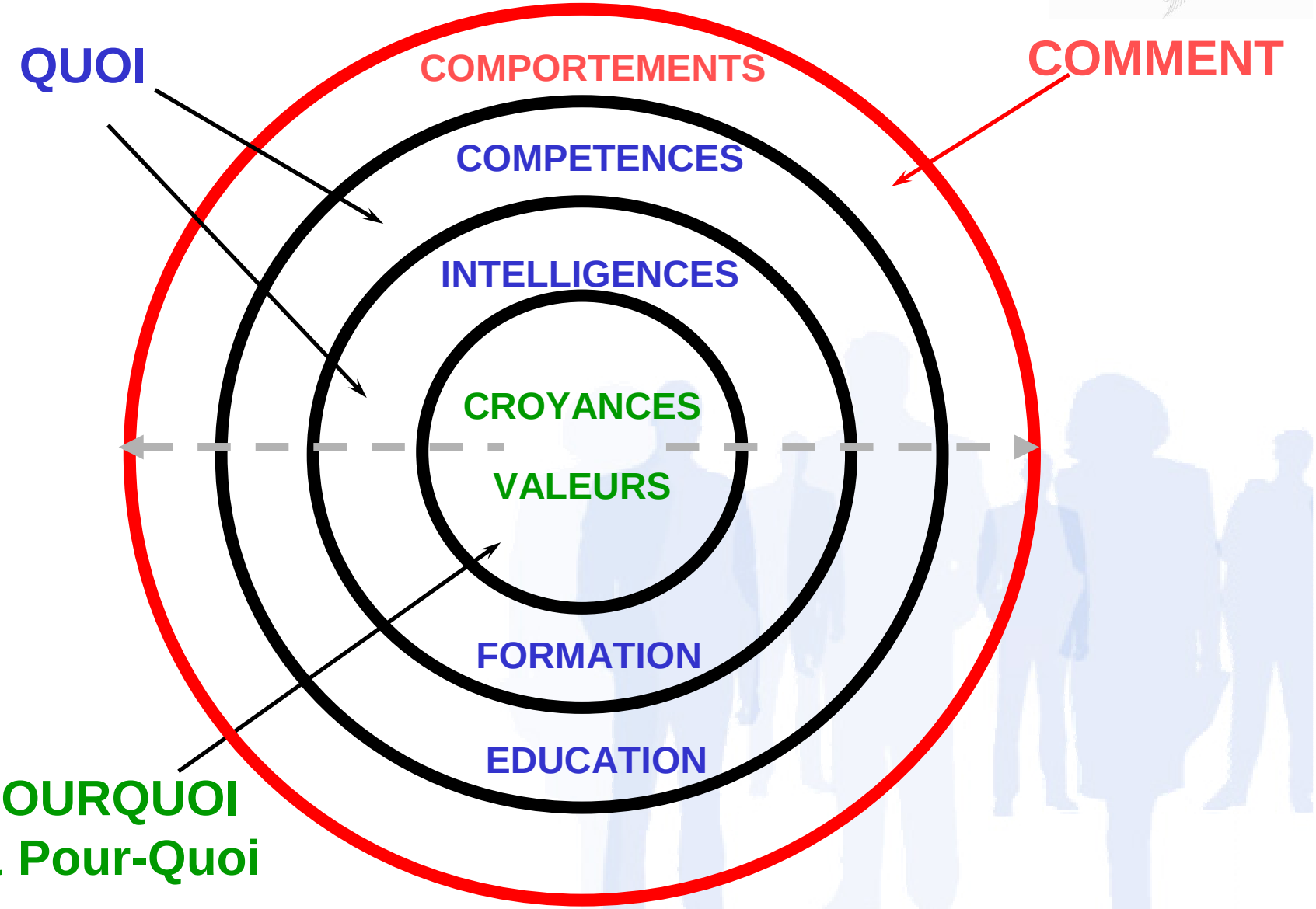
Profils comportementaux

Amplitude

- ✓ **Mieux se connaître pour mieux se révéler et être plus efficace**
- ✓ **Mieux comprendre l'autre pour mieux communiquer**

Schéma de la personne

Amplitude



Insights et la relation

- ✓ Une meilleure connaissance de soi
- ✓ Une meilleure connaissance de l’autre
- ✓ Une plus grande efficacité et flexibilité

Synthèse des caractéristiques

Amplitude

	ROUGE	JAUNE	VERT	BLEU
✓Rôle désiré ✓*Besoin psychosocial*	Diriger Dominer	Interagir avec les autres	Servir et être utile	Se conformer à des standards élevés
✓Forces ✓*Dominantes*	Concentration sur les objectifs	Optimisme et relations	Loyal, joue l'équipe concret	Précision et analyste
✓Faiblesse	Impatience	Désorganisé	Possessif	Très critique
✓Motivation ✓*Ce qui donne envie*	Défis personnel	Reconnaissance	Harmonie et cohérence	La bonne façon d'agir
✓Crainte… ✓*Mal-être*	Que l'on profite de lui	Être rejeté socialement	Perdre la stabilité	Que l'on critique son travail

La théorie des «traits» de William M. Marston

Amplitude

Positionnez les couleurs

Environnement perçu comme Hostile

Conformité

Dominance

Acceptant

Colle à ce qu'attend L'environnement

Agissant

En fait + ou – par rapport à ce qu'attend l'environnement

Stabilité

Influence

Environnement perçu comme Favorable

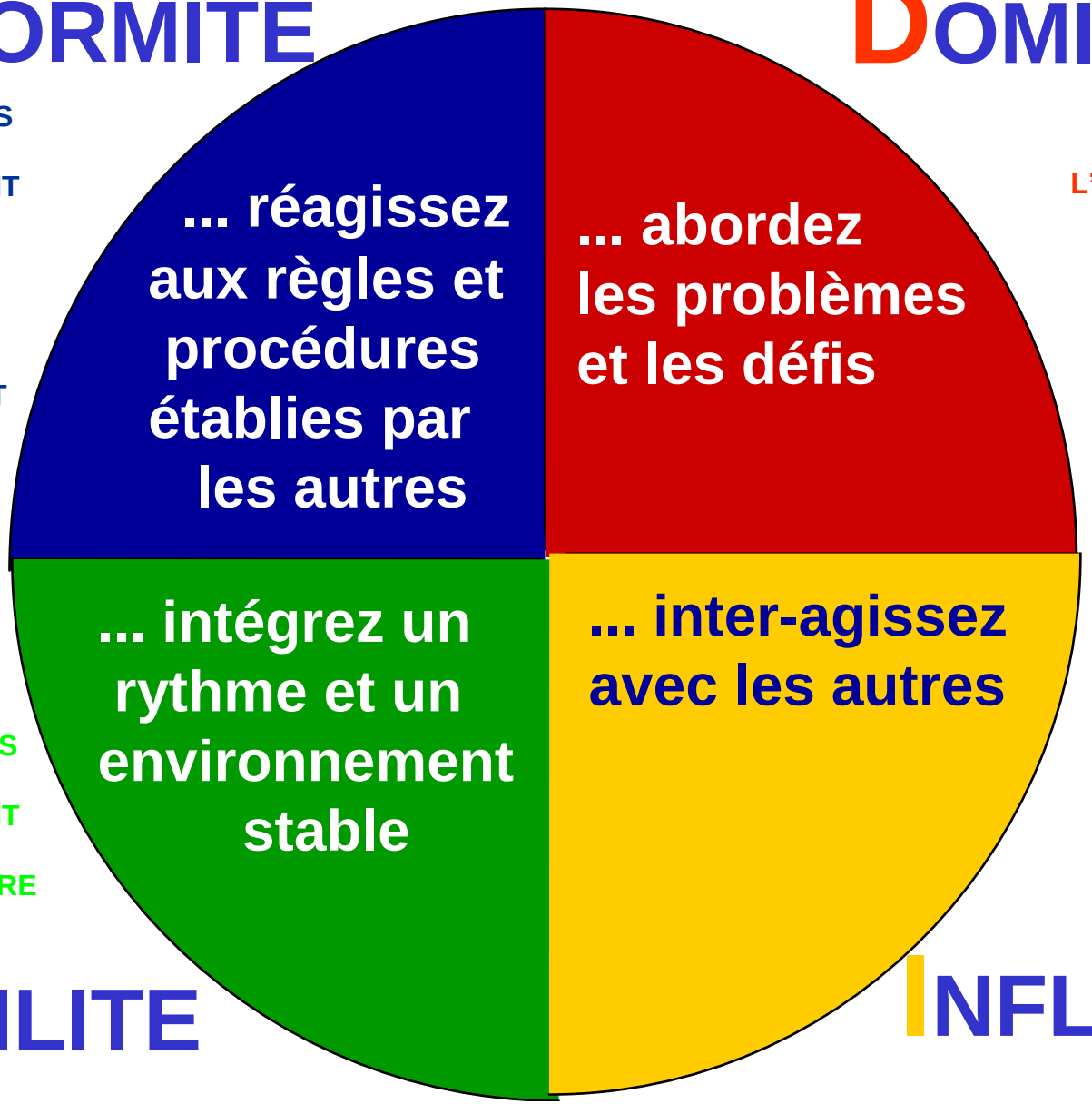
Insights : Comprendre les couleurs. Système DISC
COMMENT VOUS...

CONFORMITE

PLACE AU DESSUS DE LUI L'ENVIRONNEMENT ET FIXE DES REPERES POUR SECURISER CHACUN DANS CET ENVIRONNEMENT

DOMINANCE

AGIT SUR L'ENVIRONNEMENT POUR ETRE PLUS FORT



STABILITE

PLACE AU DESSUS DE LUI L'ENVIRONNEMENT ET CHERCHE LE MEILLEUR EQUILIBRE POUR TOUS

INFLUENCE

AGIT SUR L'ENVIRONNEMENT POUR EN TIRER PARTIE

Rouge

Amplitude

DOMINATION

Va relever les défis

Comment une personne résout les problèmes et accepte les défis ?

Va éviter les conflits

Jaune

Amplitude

Va chercher à influencer

Comment une personne influence et inter-agit avec les autres ?

Va être sceptique et logique

INFLUENCE

Vert

Amplitude

Va rechercher la cohérence

Comment une personne installe un rythme et réagit aux changements ?

Va rechercher le changement

STABILITE

Bleu

CONFORMITE

Va suivre les règles et procédures

Comment une personne répond aux règles et procédures ?

Va établir ses propres règles

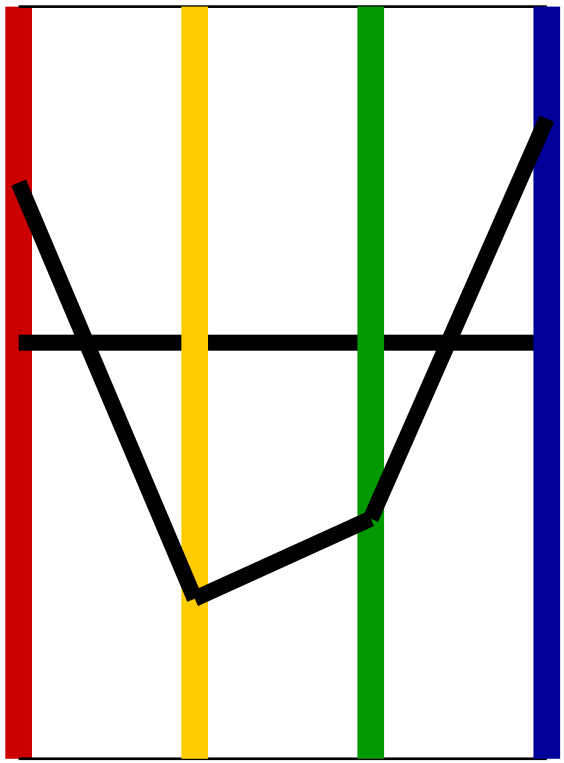
Marc Aurèle

- ✓ Empereur et philosophe romain
- ✓ L'être humain accompli est celui qui a :
  - La volonté de changer ce qu'il peut changer
  - La sérénité d'accepter ce qu'il ne peut pas changer
  - La sagesse d'en faire la différence

« Pensées pour moi-même »

Les graphiques Insights

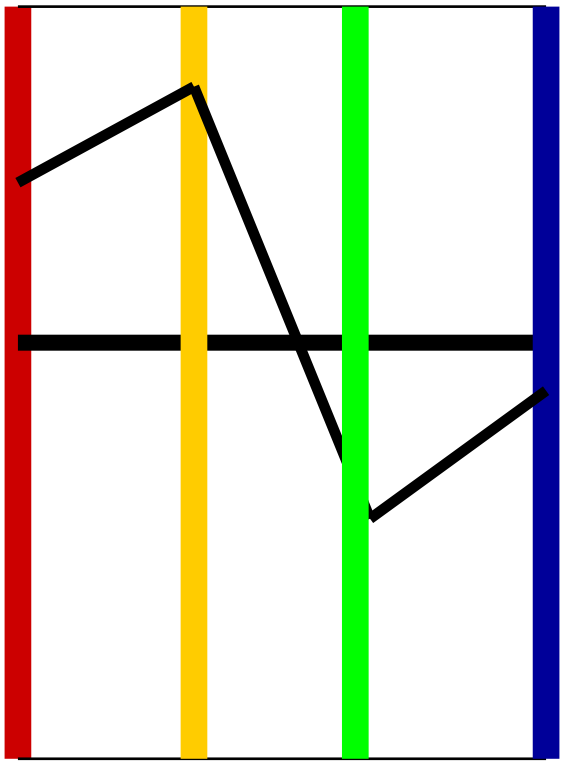
ADAPTE



Correspond à vos
Réponses
Le plus

40 000 profils
possibles

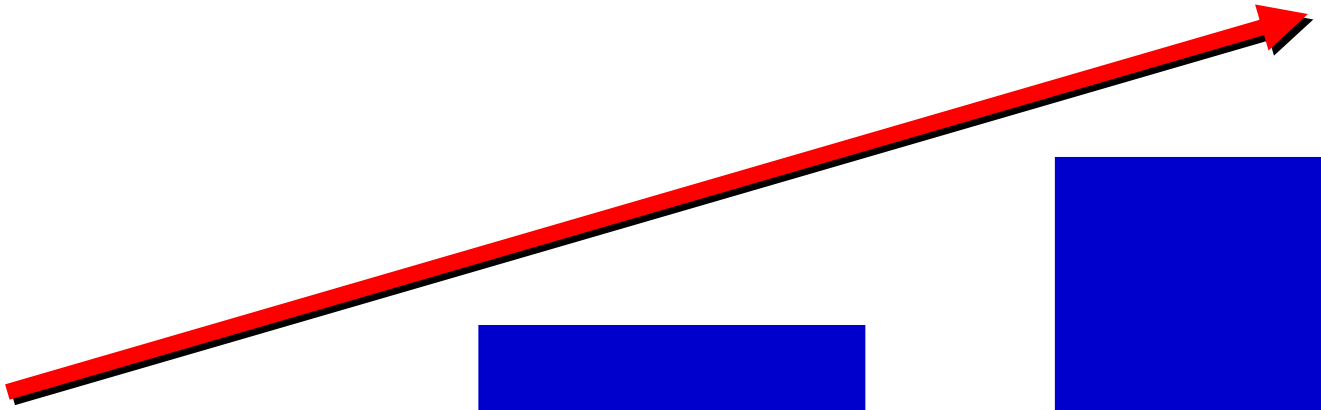
NATUREL



Correspond à vos
Réponses
Le moins

Performance

Amplitude



S **O** **C**

Savoir **Organisation** **Communication**

Reconnaissance carburant vital

Amplitude

+	-	0
Reconnaissance positive	Reconnaissance négative	Indifférence
SANTE	MALADIE	MORT

Extrait de MASTERSHIP©

FAIRE

AVOIR

ETRE

NEGOCIATION

Amplitude

RELATION BINAIRE

OU

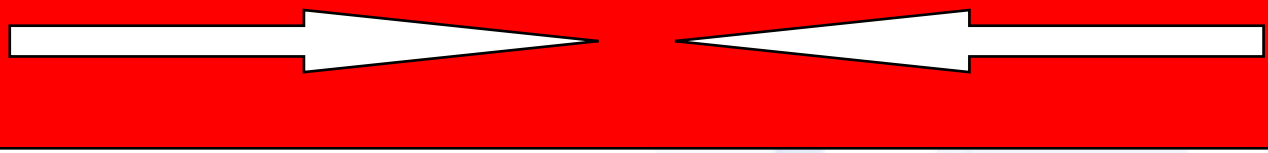
RELATION TERNAIRE

? ? ?

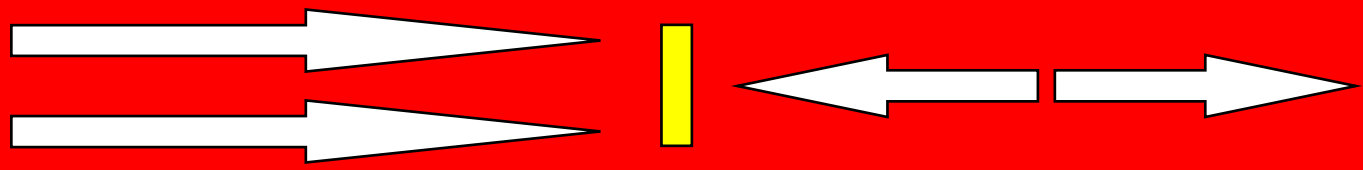
Relation binaire
Mode réactif

Amplitude

✓ **Affrontement**



✓ **Fuite**



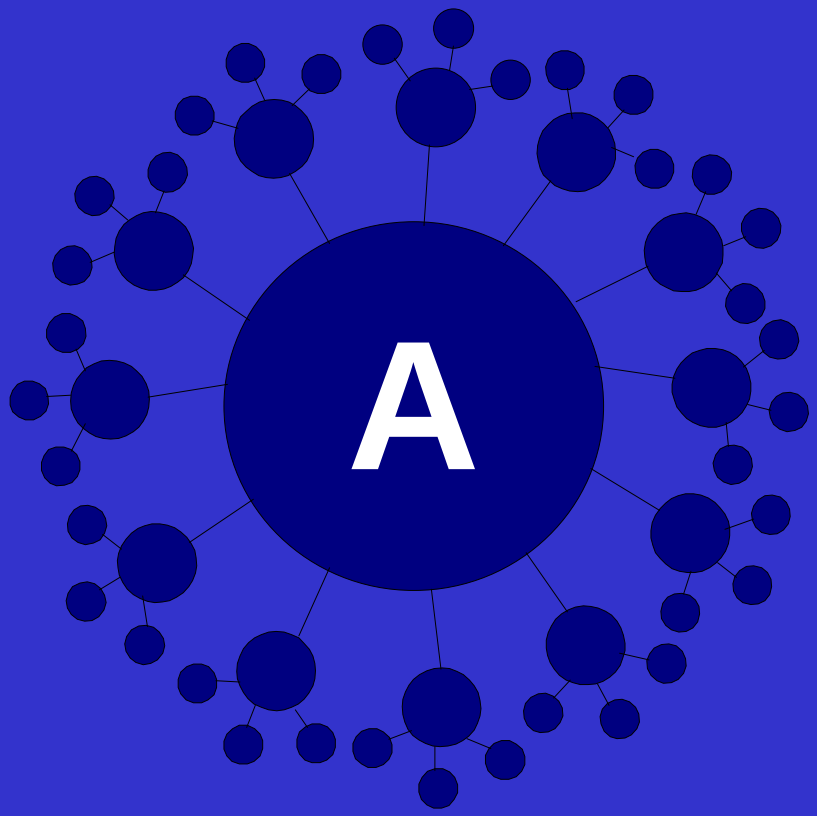
Relation ternaire
Mode proactif

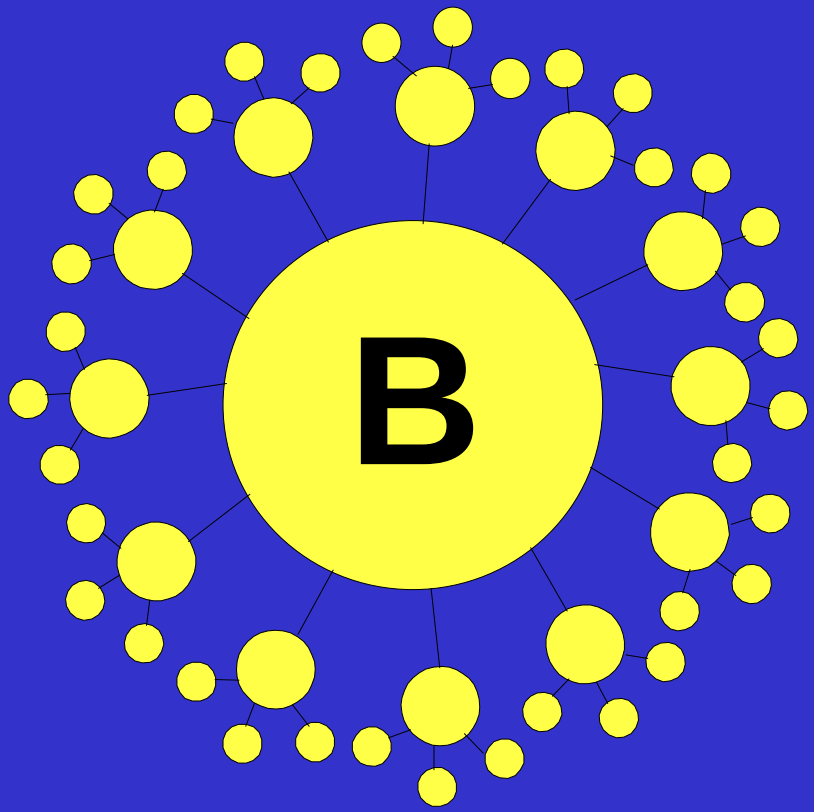
Extrait de MASTERSHIP©

La confrontation remplace l'affrontement

Extrait de MASTERSHIP©

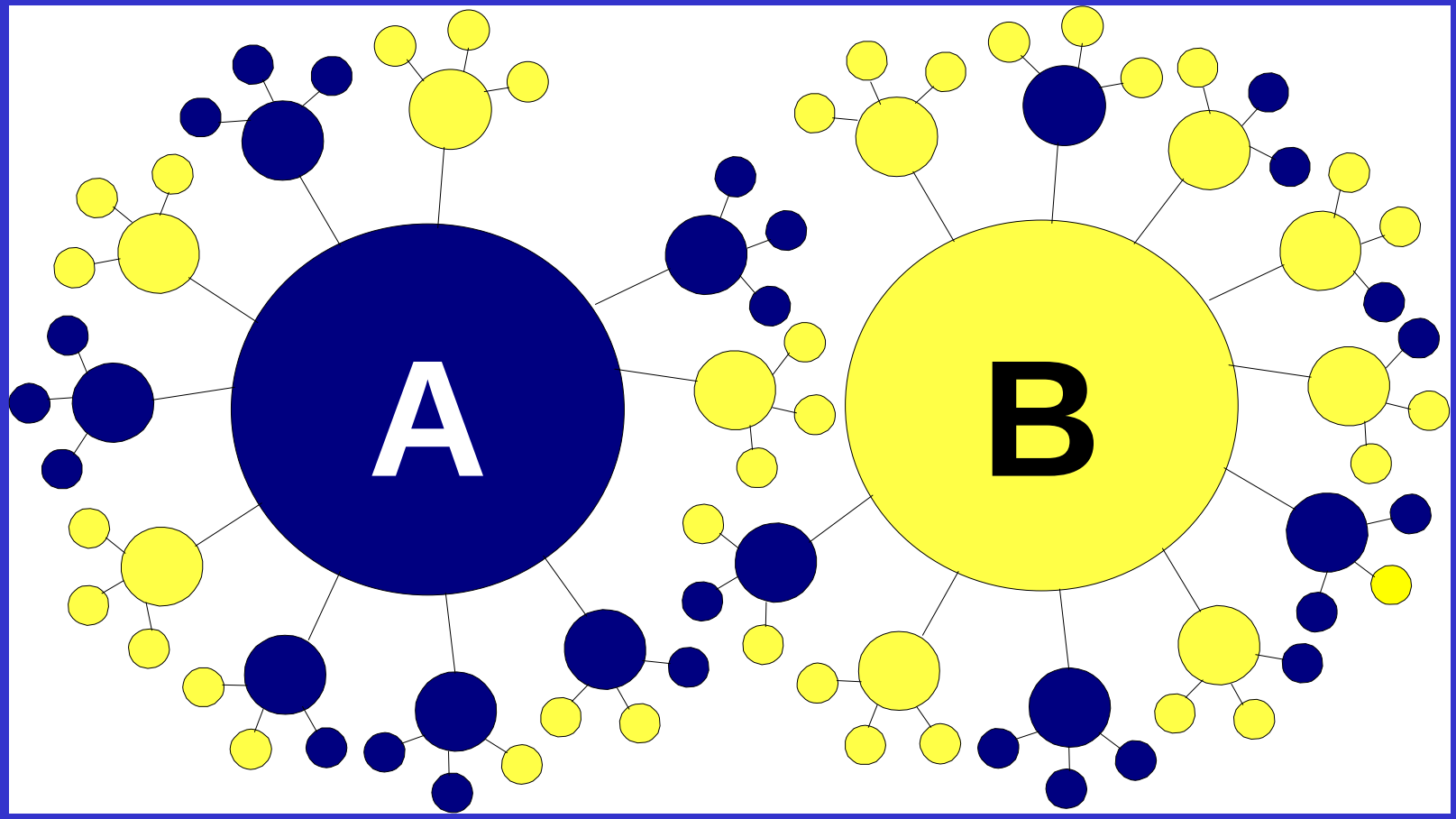
Identification



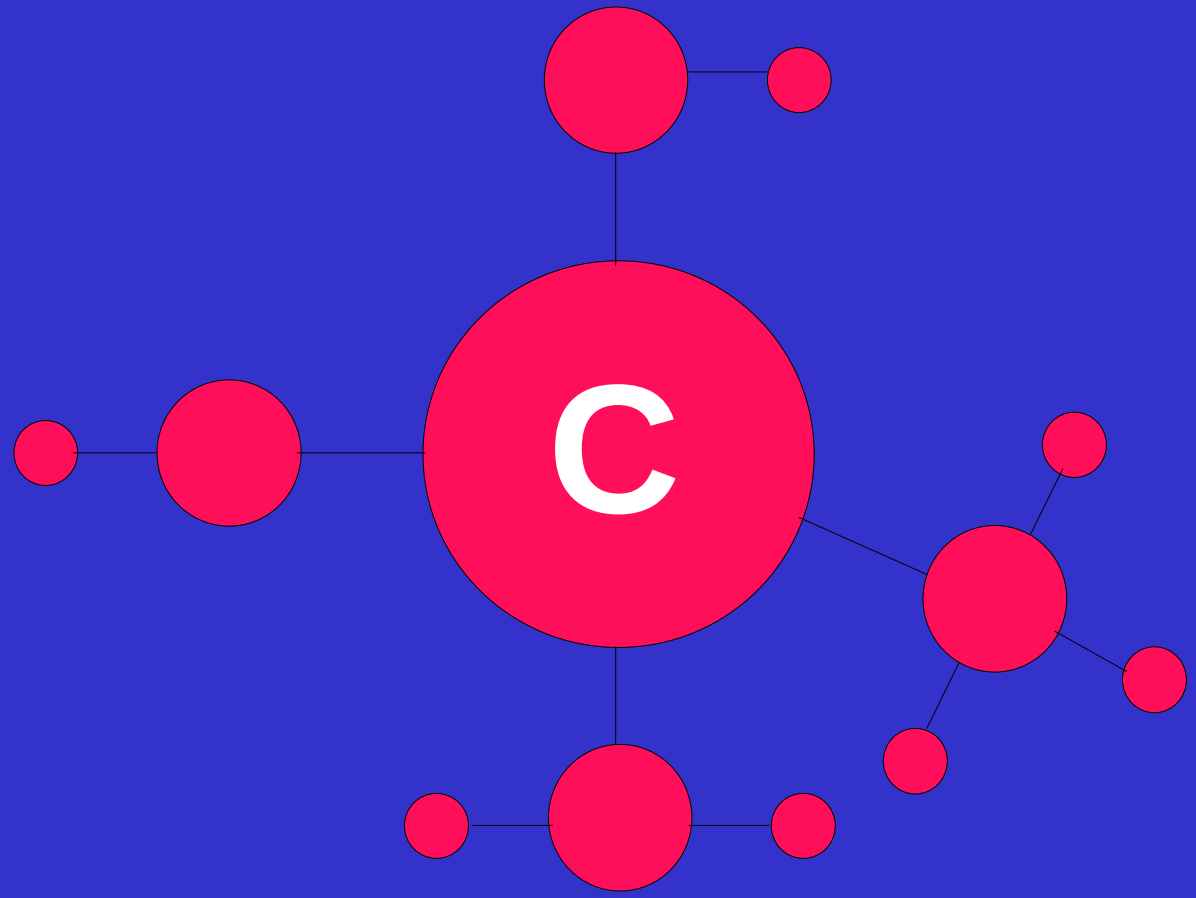


Extrait de MASTERSHIP©

Confrontation



Solution



FOCUS

Amplitude

LA MATRICE DE LA PERFORMANCE

Extrait de MASTERSHIP©
1
Repères
2
Ambition
3
Cap
5
Route
4
Moyens
Valeurs
Vision
Objectifs
ACTIONS
Ressources

FOCUS

LA ZONE D'ENGAGEMENT MAXIMAL

Valeurs

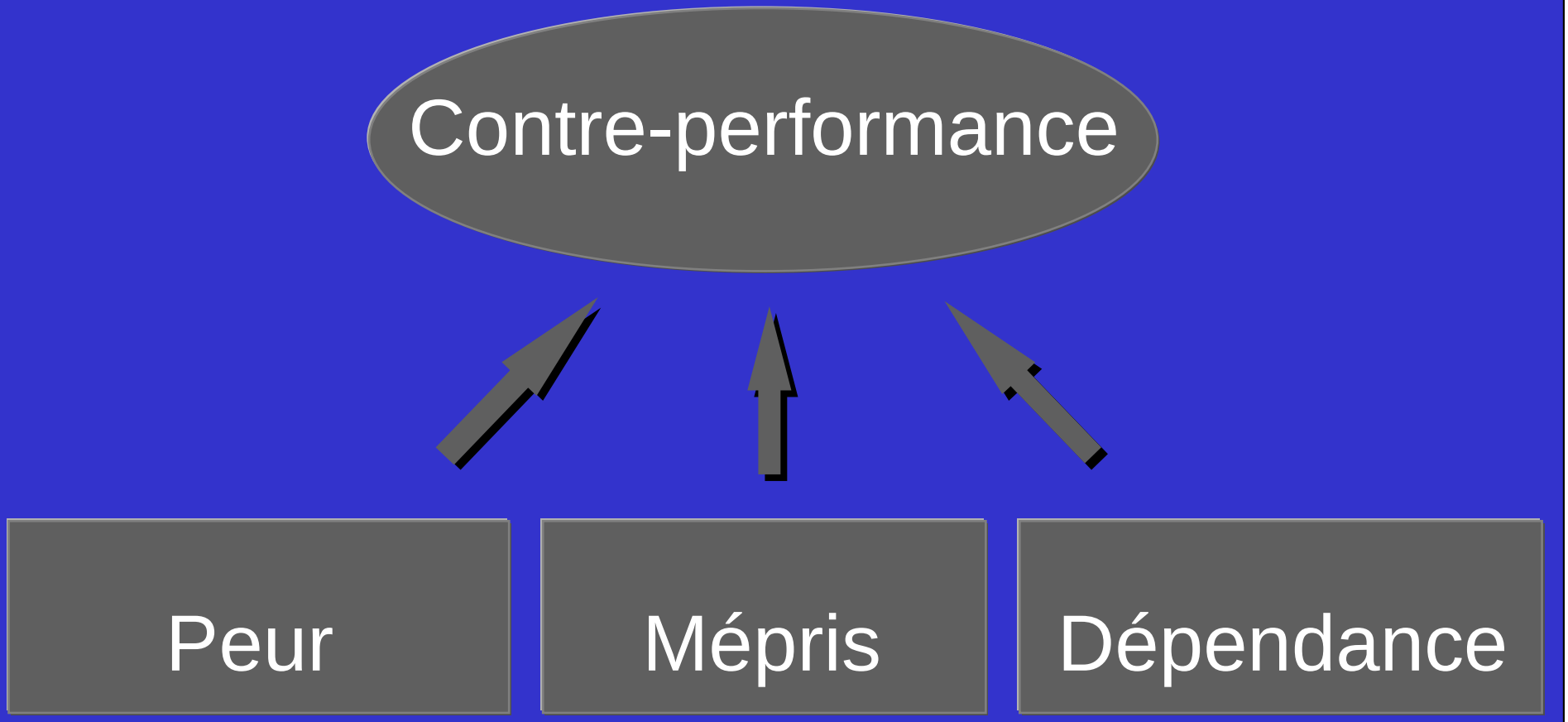
Contrevaleurs

concepts auxquels nous attachons de l'importance

représentent ce que nous voulons absolument éviter

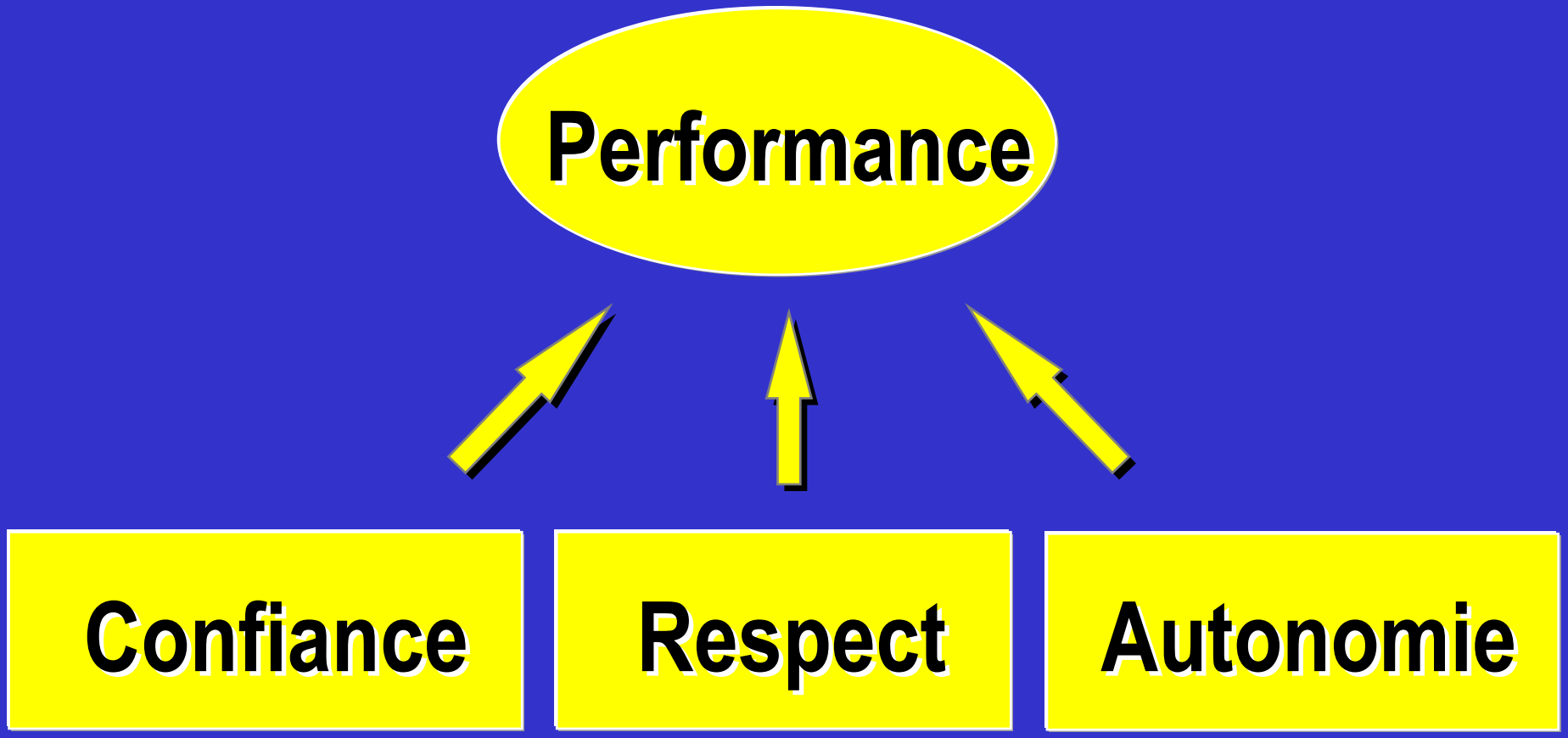
Extrait de MASTERSHIP©

3 contrevaleurs fondamentales



Extrait de MASTERSHIP©

3 valeurs fondamentales



Extrait de MASTERSHIP©

Un objectif n'est pas :

- quand il n'existe pas !
- une valeur
- une fin
- une intention
- ce que l'on veut éviter

Un objectif SMART ?

- ✓**Spécifique**
- ✓**Mesurable**
- ✓**Accessible**
- ✓**Réaliste/Relié**
- ✓***Timé***

« Si tu ne sais pas où tu vas, tu risques de mettre longtemps à y arriver »
Lao Tseu

A CHAQUE ACTE MANAGERIAL

Amplitude

- ✓ Quoi
  - C’est l’Objectif pour le partage de la vision
  - Il permet l’adhésion
- ✓ Pour-Quoi
  - Le don de sens
  - Il permet l’implication
- ✓ Comment
  - Des moyens ou ressources
  - Il permet l’engagement

✓ COMMUNICATION

Extrait de MASTERSHIP©

A. PREPARATION

A1. Définir l'objectif

A2. Définir le récepteur

A3. Projeter

Extrait de MASTERSHIP©

B. SYNTONISATION

B1. Percevoir (zoom)

B2. Accuser réception

B3. S’accorder

Extrait de MASTERSHIP©

C. EMISSION

C1. Vous (votre thèse)

C2. Moi (ma thèse + antithèse)

C3. Nous (projection dans le futur)

Extrait de MASTERSHIP©

MASTER COMMUNICATION

A. PREPARATION

A1. Définir l'objectif

A2. Définir le récepteur

A3. Projeter

B. SYNTONISATION

B1. Percevoir

B2. Accuser réception

B3. S'accorder

C. EMISSION

C1. Vous

C2. Moi

C3. Nous

FEEDBACK

2ème Atelier

- ✓ Délégation et suivi de projet
- ✓ Apport théorique
- ✓ Mise en application
- ✓ Échanges expérientiels
- ✓ Avec des intervenants des deux équipes lors des mises en situation

Les freins à la délégation

- Peur de perdre du pouvoir
- Peur de perdre le contrôle du collaborateur
- Peur que le collaborateur soit meilleur que moi
- Peur de générer de la jalousie dans l'équipe
- « J'irais plus vite moi même »
- Le travail est difficile à expliquer
- « Le collaborateur ne dispose pas des compétences »
- « Il n'y a que moi qui dispose de ce savoir faire »
- « Je ne le sens pas motivé »
- Mauvaise expérience précédente
- Avoir la volonté de cacher ses responsabilités

Définition de la délégation ?

- C’est la transmission momentanée d’une de mes tâches à un collaborateur
- Je reste <u>responsable</u> de la tâche, qu’il y ait succès ou échec
- C’est une occasion de faire grandir la relation autant que de faire monter en compétence le délégataire

Extrait de MASTERSHIP©

✓Délégation : contrat gagnant-gagnant

- Rapport de confiance mutuelle
- Connaître la motivation, les compétence et la disponibilité du délégataire
- Annoncer la délégation et la valoriser
- Accord des parties sur les termes suivants

Extrait de MASTERSHIP©

1. OBJECTIF

- SMART
- Perception claire du résultat désiré et de ses conséquences

Extrait de MASTERSHIP©

2. RESSOURCES

Temps :

- Timing, échéances, ...

Moyens humains :

- Nombre, capacités, formation, compétences, ...
- Evaluation de l'aptitude à assumer la délégation.

Moyens matériels :

- Type, nombre, fonctionnalités, performance, ...

Moyens financiers :

- Type, montant, ...

Système d'information :

- Réseau humain et matériel, sources d'informations, bases de données, Knowledge Management, communication, ...

Extrait de MASTERSHIP©

3. PLAN D'ACTION

- Proposer un itinéraire si nécessaire
  Ne pas imposer le sien

- Préciser les « sens interdits »
  et les « voies sans issue »

Extrait de MASTERSHIP©

4. DISPOSITIF DE SUIVI

A. Responsabilisation progressive
selon le niveau de maturité du collaborateur :
accroissement progressif de l'autonomie,
du pouvoir de décision, du champ d'intervention

A1. Action accompagnée

A2. Délégation partielle → reporting immédiat

A3. Délégation maximale → reporting planifié

B. Evaluation

B1. Indicateurs de succès

B2. Conditions de révision ou de reconduction

B3. Evaluations intermédiaires

B4. Evaluation finale – Débriefing - Gratification

Extrait de MASTERSHIP©

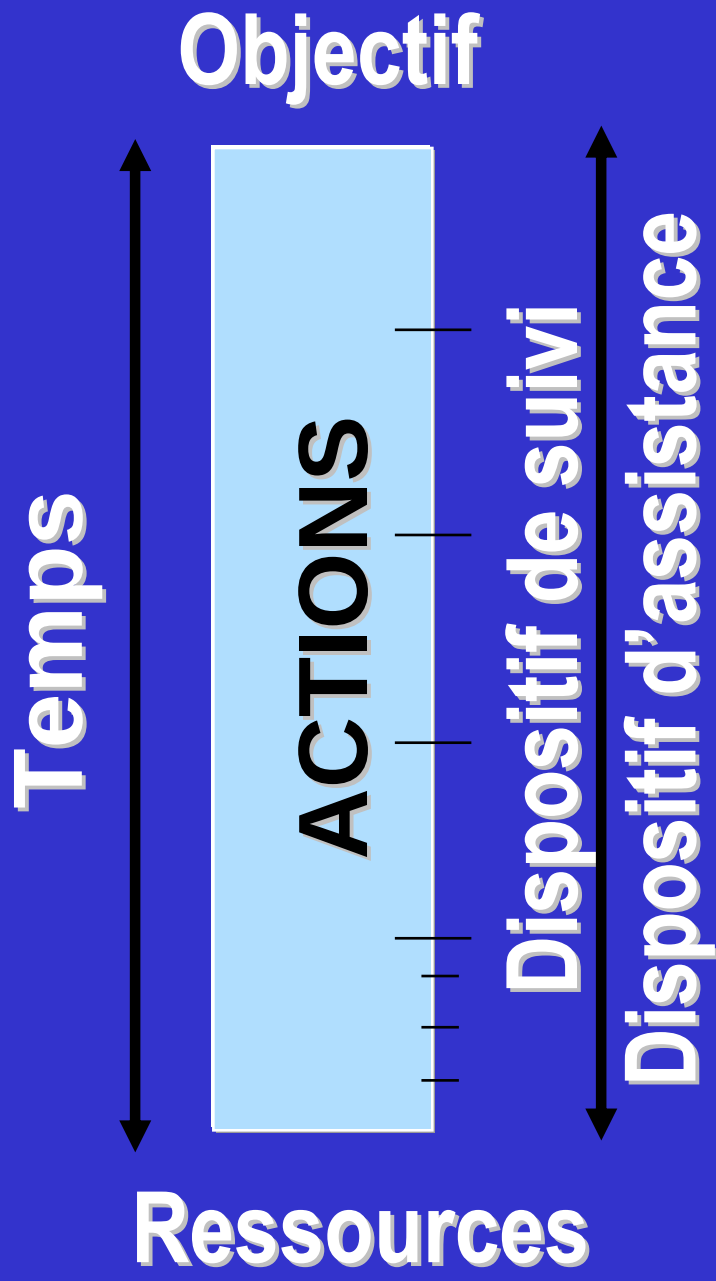
5. DISPOSITIF D'ASSISTANCE

- Signal d'alarme
- Procédure d'assistance

NOTES

- Flexibilité sur le contenu et les actions à mener par le délégataire
- Rigueur sur le cadre et les conditions de la délégation
- Le manager conserve la responsabilité de la mission jusqu'à son achèvement

Extrait de MASTERSHIP©



Je délègue

- ✓ Quoi ?
- ✓ A qui ?
- ✓ Quelles sont sa compétence et sa motivation ?
  - C et M
  - NC et M
  - C et NM
  - NC et NM
- ✓ Quand ?
- ✓ Que gagne le délégataire ?
- ✓ Que gagne la relation ?
- ✓ Qu'est-ce que je gagne ?
- ✓ Que gagne l'entreprise ?

DEBRIEFING

Amplitude

- ✓ Règle générale pour un débriefing qualitatif
  - ✓ Au paperboard : Cadeaux / Conseil
    - ✓ Ordre de débriefing
    - ✓ Le manager (auteur de la délégation)
    - ✓ Le managé (ou délégataire)
    - ✓ Les observateurs
    - ✓ Le superviseur (animateur de la mise en situation)

3ème Atelier

✓ ORGANISATION DE REUNION

- ✓ Apport théorique
- ✓ Mise en application
- ✓ Échanges expérientiels

- ✓ Avec des intervenants des deux équipes lors des mises en situation

Les 5 rôles du manager en réunion ?

Amplitude

Dans l'ordre de mise en œuvre durant une réunion ou une séquence de formation :

1. Donner du sens
   - Pour l'entreprise, le collaborateur au quotidien,
   - Pour le client.
2. Donner l'envie
   - d'appliquer, de changer, de désapprendre.
3. Transmettre (savoir, savoir-faire, savoir-être)
   - Une séquence formation est possible
4. Faciliter la mise en pratique et rassurer
   - Pousser les collaborateurs à exprimer leurs freins
   - Faire prendre conscience des capacités de chacun
5. Donner les clés pour réussir et progresser sur le terrain
   - Faire prendre et prenez des engagements

La préparation préalable O.O.M.

- **O** comme **Objet**
- **O** comme **Objectif**
- **M** comme **Méthode**

•Définir un ou des objectifs S.M.A.R.T. et un timing

• Rédiger une aide à l'animation :

- Messages clés
- Mots forts à utiliser
- Mode d'utilisation de l'outil de pilotage

• Cadrer l'intervention d'un collaborateur ou d'un intervenant externe

- Qui fait quoi ?

• Préparer le lieu

• Maîtriser son introduction et l'annonce du plan

Un objectif SMART ?

- ✓Spécifique
- ✓Mesurable
- ✓Accessible
- ✓Réaliste
- ✓Temps

« Si tu ne sais pas où tu vas, tu risques de mettre longtemps à y arriver »
Lao Tseu

Objectifs possibles d'une réunion

Amplitude

Motiver
Former
Informer
Organiser
Échanger
Débriefer
Créer
Décider
Partager
Féliciter

Les moyens pédagogiques et les supports d'animation dépendent de votre objectif !

Attention : Objectif annoncé ≠ Objectif caché*

Pédagogies idoines aux objectifs

- **La méthode interrogative**
  - L'animateur conduit l'expression des participants et décide
  - Ou l'animateur aide les participants à exprimer leurs besoins et fait prendre des décisions
  - Maîtriser le questionnement est la clé du succès pour être dans l'aisance sur cette méthode et servir votre objectif
- **La méthode expositive**
  - La difficulté réside à rendre l'exposé vivant sans être sur la lecture
  - Attention au temps (pas plus de 20 mn)

Pédagogies idoines aux objectifs

- **La méthode démonstrative**
  - Elle débute par une présentation, puis une démonstration avant une reformulation
  - La capacité à réaliser votre débriefing à l'issue de la démonstration permettra d'agir efficacement sur la prise de conscience du collaborateur
  - L'analogie est une autre forme de démonstration
    - Ex : « le chêne et le roseau »

- **La méthode découverte**
  - La pédagogie inductive : transmettre les messages à partir des expériences des participants (jeux de rôles, études de cas). Les participants découvrent
  - La ludo-pédagogie : aborder un thème par le jeu (puzzle, quiz, jeu de plateau)

A CHAQUE ACTE MANAGERIAL

Amplitude

- ✓ Quoi
  - Un Objectif : partage de la vision
- ✓ Pour-Quoi
  - Le don de sens : permet l'adhésion
- ✓ Comment
  - Des moyens : sollicite l'engagement

En conclusion

- **Vous êtes amenés lors de vos réunions à utiliser les 5 rôles managériaux**

1. Donner du sens
   - Pour l'entreprise, le collaborateur au quotidien,
   - Pour le client.
2. Donner l'envie
   - d'appliquer, de changer, de désapprendre.
3. Transmettre (savoir, savoir-faire, savoir-être)
   - Une séquence formation est possible
4. Faciliter la mise en pratique et rassurer
   - Pousser les collaborateurs à exprimer leurs freins
   - Faire prendre conscience des capacités de chacun
5. Donner les clés pour réussir et progresser sur le terrain
   - Faire prendre et prenez des engagements

4ème Atelier

Amplitude

✓ De la gestion des conflits à leur prévention

- ✓ Mise en situation
- ✓ Apport théorique
- ✓ Mise en application
- ✓ Échanges expérientiels

- ✓ Avec des intervenants des deux équipes lors des trainings

Processus de résolution de conflit

- ✓ *Analyse de la situation*
- ✓ ***Rester factuel***
- ✓ *F**aire part de ses sentiments***
- ✓ *Regarder les conséquences pour chacun*
- ✓ ***L'inviter à s'exprimer** le plus possible*
- ✓ *A**ccuser réception** (reformulation pertinente et en demande quitus)*
- ✓ ***Accepter toute critique***
- ✓ *Pratique une **écoute importante (zéro digression mentale)***

Processus de résolution de conflit

- ✓ *S'assurer de **comprendre ses motivations***
- ✓ *Ne jamais **sous-estimer** ses émotions*
- ✓ ***Redéfinir** la situation au fil de l'échange*
- ✓ *Se mettre **d'accord** sur la définition de la problématique*
- ✓ *Parler en terme de **besoins mutuels** (dans un rapport gagnant-gagnant)*
- ✓ Regarder ***toutes les solutions** possibles pour lui*
- ✓ *Les **noter dans une colonne à son nom***

Processus de résolution de conflit

- ✓ ***Zéro critique***
- ✓ *Expliciter **au mieux chaque solution***
- ✓ *Nous les **analysons** ensemble*
- ✓ *T**enir compte du réalisme** de chacune*
- ✓ ***D**ans **ma colonne** les solutions possibles selon la même démarche.*
- ✓ *Faire en sorte que la **relation de confiance instaurée** permette une réelle **franchise** réciproque dans cette étape.*

Processus de résolution de conflit

- ✓ *Regarder **ensemble** les avantages et les inconvénients de chacune d'elles*
- ✓ *Déterminer ensemble quelle solution est à retenir*
- ✓ *Regarder si la solution retenue nous donne une **satisfaction réciproque***
- ✓ ***Reformule la solution retenue** en s'assurant que nous sommes bien d'accord*
- ✓ ***Confirmer la solution** retenue en soulignant les avantages et les obligations de chacun vis à vis de cette décision*
- ✓ Traiter ***sa mise en pratique***

Processus de résolution de conflit

- ✓ *L'**encourager** à devenir l'**intervenant(e) direct(e)** de la solution retenue*
- ✓ *Qui fait quoi et dans quel délai ?*
- ✓ *Je **définis les limites** stratégiques et comportementales de la solution retenue.*
- ✓ *Nous **définissons ensemble un calendrier** de suivi de la solution retenue.*
- ✓ Je le/la remercie sincèrement de cet entretien qualitatif et lui dit ma satisfaction et ma vision positive de ce qui adviendra

....pathie

	ECOUTE	COMPREND	AIDE
✓ Antipathie	NON	NON	NON
✓ Apathie	OUI	NON	NON
✓ Sympathie	OUI	OUI	NON
✓ Empathie	OUI	OUI	OUI

L'ASSERTIVITE

- L'OSBD

- O pour Observations
  - Concrètes, factuelles et indiscutables
  - Je dis JE et parle de faits
- S pour Sentiments
  - Je dis JE et parle des sentiments
- B pour besoins
  - Je dis JE et parle de mes besoins
- D pour Demande
  - J'exprime mes attentes et utilise le TU, le VOUS
- N pour Négociation (éventuellement)
  - C'est un échange dont j'ai prévu les limites