



# MANAGER UNE EQUIPE

# LA JOURNÉE EN QUELQUES MOTS

---

## Objectifs de la formation

- Connaître et reconnaître ses compétences managériales pour s'améliorer
- Comprendre les différents types de management et leurs applications
- Savoir adopter une communication managériale adaptée aux situations et aux collaborateurs
- Savoir appliquer le style managérial en fonction de la maturité de l'équipe
- Savoir développer le potentiel et la motivation de ses collaborateurs

## Votre bagage

- Des outils concrets
- Une vision claire sur votre fonctionnement
- Des pistes de réflexion à explorer

# LA JOURNÉE EN QUELQUES MOTS

---

## Organisation pratique

Durée : 9h-17h

Pauses : 10h-10h15

12h-13h

14h30-14h45

Feedback : 15 min

## Implication de chacun

Respect

Participation ou pas

Bienveillance

Authenticité

Confidentialité

# NOTRE PROGRAMME

---

## Programme

- Le management
  - Le manager
  - Les 5 fonctions du manager
  - Objectifs stratégiques vs opérationnels
  - Objectifs SMART
- Le leadership
  - Les croyances
  - Les drivers
- Repérer son style de management dominant
- Adopter un management efficace
  - Le management situationnel
  - Les phases de développement d'une équipe
  - Les types de management adaptés

# NOTRE PROGRAMME

---

## Programme

- Développer les performances
  - Les caractéristiques d'une équipe performante
  - Plan d'action et suivi
- Déléguer
  - Déléguer et responsabiliser
  - Encourager et célébrer
- Motiver
  - Les leviers de motivation
  - Théorie d'Herzberg
- Communiquer
  - L'écoute active
  - Le feedback
  - Les signes de reconnaissance
  - La communication assertive



# NOTRE PROGRAMME

---

## Programme

- Les types de comportement
  - Verbal non-verbal
  - L'assertivité
  - Le triangle dramatique de Karpman
  - L'analyse transactionnelle
- Mises en pratique

# LE MANAGEMENT





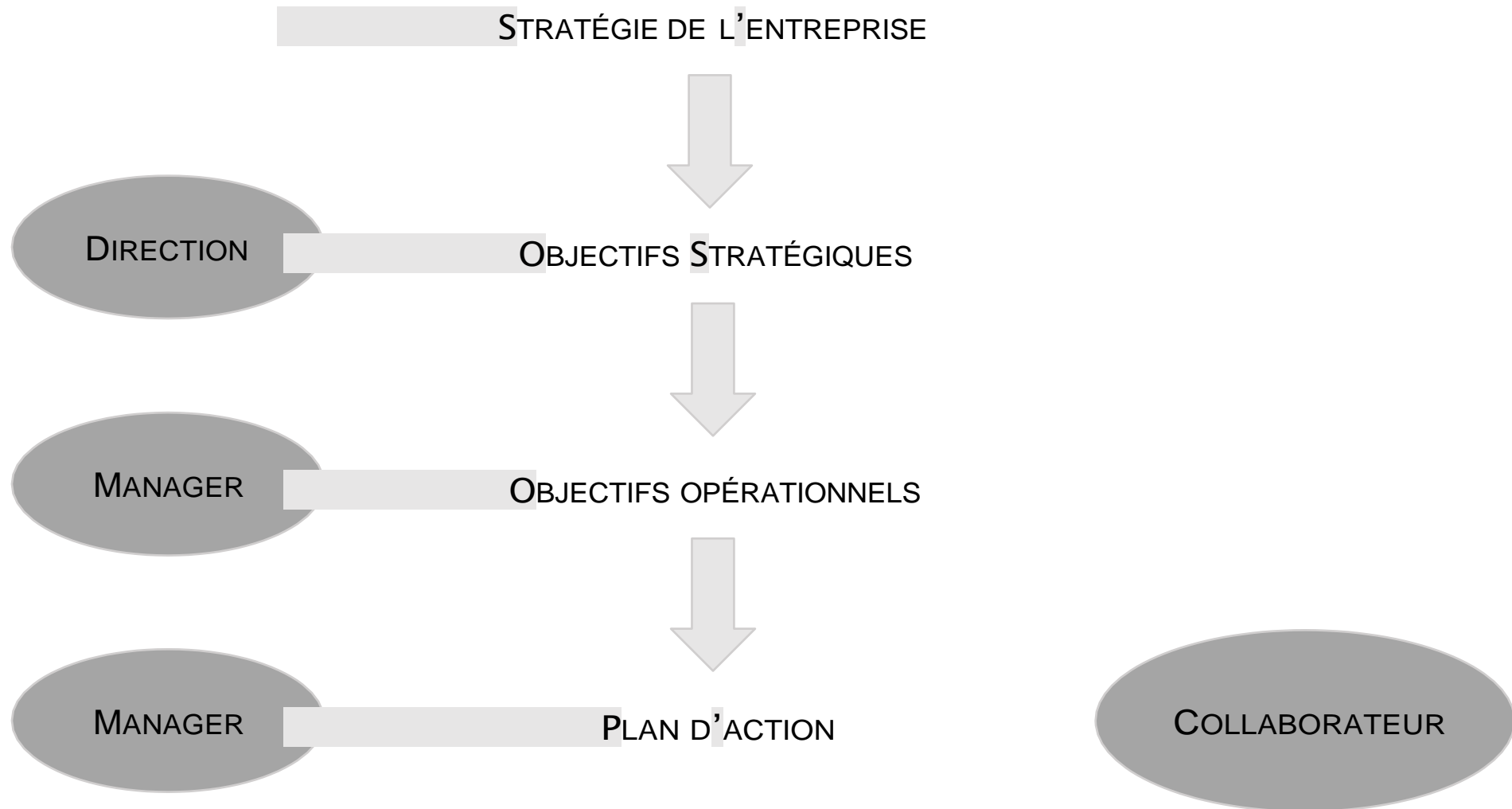
# ATELIER

- Que signifie pour vous « Manager »?

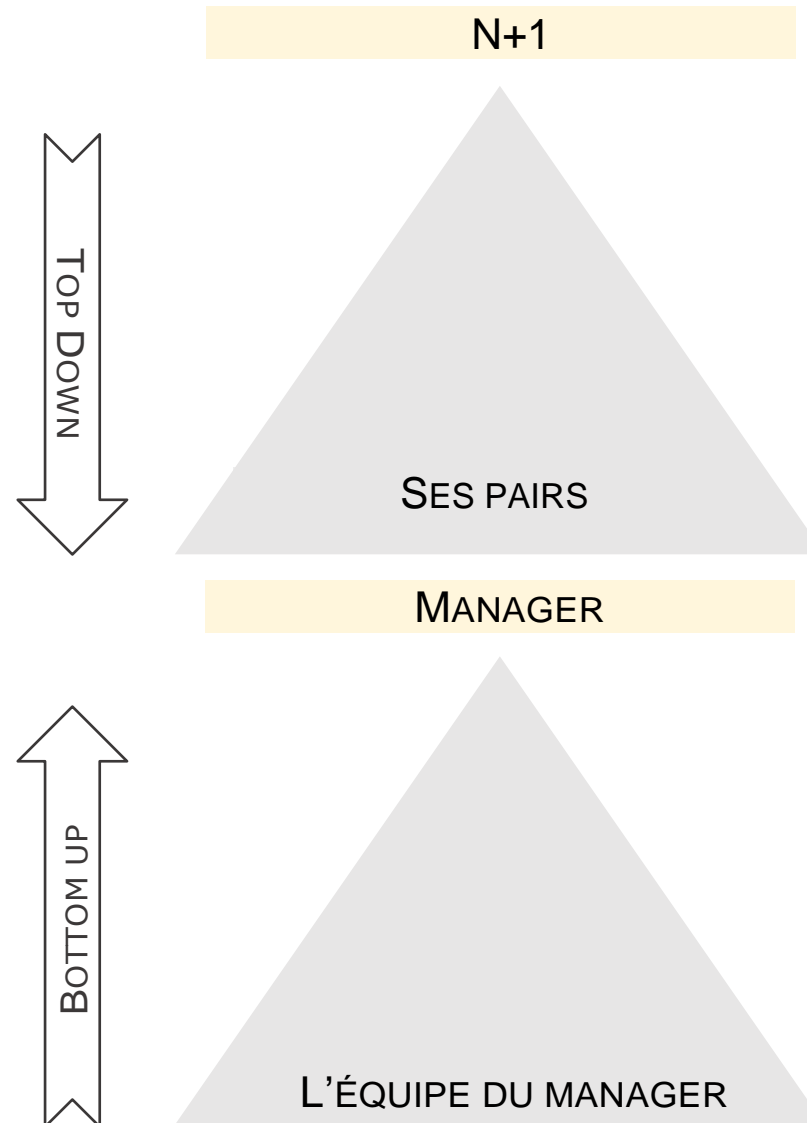




# LE MANAGEMENT



# LE MANAGER



- CHAQUE PYRAMIDE A DES INFOS DIFFÉRENTES
- UNE REPRÉSENTATION DIFFÉRENTE DES MÊMES RÉALITÉS.
- LE MANAGER FAIT LE LIEN ENTRE LES DEUX.

# LES 5 FONCTIONS DU MANAGER

PERMET DE SE RECENTRER SUR LE CŒUR DE LA FONCTION DE MANAGER



1

FIXER LES OBJECTIFS À ATTEINDRE

2

ANALYSER LES ACTIVITÉS À ORGANISER

3

MOTIVER ET COMMUNIQUER

4

MESURER PAR DES NORMES

5

DÉVELOPPER SES COLLABORATEURS ET SE DÉVELOPPER



# OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

LONG TERME

TRANSVERSAUX

DÉCLINÉS EN OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

PUBLIC : MANAGERS

## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

COURT OU MOYEN TERME

VERTICAUX LA PLUPART DU TEMPS

DÉCLINÉS EN PLAN D'ACTION

PUBLIC : COLLABORATEURS

# LES OBJECTIFS SMART

DESCRIPTION PRÉCISE D'UN RÉSULTAT À ATTEINDRE PAR DES ACTIONS CONCRÈTES DANS UN DÉLAI FIXÉ



PEUVENT ÊTRE QUANTITATIFS, QUALITATIFS OU COMPORTEMENTAUX

L'OBJECTIF PEUT ÊTRE COLLECTIF OU INDIVIDUEL

L'OBJECTIF EST DIFFÉRENT DU MOYEN (= MANAGEMENT PAR TÂCHES)

L'OBJECTIF DOIT ÊTRE DOCUMENTÉ

# ATELIER

- Définissez un objectif opérationnel pour l'un de vos collaborateurs, en mode SMART
- Définissez un objectif de développement personnel pour l'un de vos collaborateurs, en mode SMART





# LE LEADERSHIP





# ATELIER

- Quels sont les leaders que vous admirez?
- Sur base des compétences attribuées à cette personne, qu'est ce que pour vous le leadership?



# LE LEADERSHIP

VISION

CAPACITÉ DE MOTIVER

AU SERVICE DE L'ÉQUIPE

EMPATHIE

CRÉATIVITÉ

DÉPASSEMENT

CAPACITÉ DE DIRIGER

COLLECTIF

RESPONSABILITÉ





# LES CROYANCES



Quelques exemples :

- Je ne suis pas doué(e) pour...
- Ce n'est pas mon point fort
- Il faut travailler dur pour bien gagner sa vie
- J'ai déjà essayé, je n'y arriverai pas
- Moi et l'informatique, ça fait deux
- ...

# LES CROYANCES

Affirmations que nous admettons comme vraies sans les avoir vérifiées

Aidantes ou limitantes

De façon inconsciente, nous imposent des règles

VALEURS + CROYANCES = COMPORTEMENT

CES CROYANCES SONT DEVENUES NOS DRIVERS





# ATELIER

- Test Drivers





# LES DRIVERS

FAIS DES EFFORTS !



## CROYANCES

- A vaincre sans gloire, on triomphe sans péril
- Work hard, Play hard
- L'effort importe plus que le résultat
- Une réussite n'est valable que si durement acquise

## AVANTAGES

- Persévérant, acharné, scrupuleux
- Lutte pour s'en sortir, pleinement impliqué

## INCONVÉNIENTS

- Perd de vue le résultat
- Complique les tâches trop faciles
- Minimise les résultats obtenus
- Parfois pessimiste et négatif

## PERMISSION

- Permission de réussir => agis, expérimente, apprends

# LES DRIVERS



SOIS PARFAIT !

## CROYANCES

- Tout ce que je fais doit être parfait
- Il ne faut rien laisser au hasard
- Je dois tout contrôler, sinon ce ne sera pas parfait

## AVANTAGES

- Ne laisse rien au hasard
- Travail soigné, précis

## INCONVÉNIENTS

- Se perd dans les détails
- Très (trop) exigeant avec lui-même et les autres
- Insatisfait chronique
- Délègue difficilement

## PERMISSION

- Permission d'accepter le Delta des exigences

# LES DRIVERS

SOIS FORT!

## CROYANCES

- Dans la vie, il faut ne compter que sur soi-même
- Ce qui ne nous tue pas nous rend fort
- Etre imperturbable en toutes circonstances

## AVANTAGES

- Rigoureux, fiable, orienté résultats
- Autonome, discipliné

## INCONVÉNIENTS


- Ne comprend pas les émotions ou les « faiblesses » des autres
- Ne demande pas d'aide
- Ne montre pas ce qu'il ressent, ni ce qu'il pense.

## PERMISSION

- Permission de s'ouvrir aux autres



# LES DRIVERS



FAIS PLAISIR !

## CROYANCES

- Pour être apprécié de son entourage, il faut dire oui.
- Je dois être aimable, gentil, dévoué
- Je peux/je dois faire plaisir aux autres

## AVANTAGES

- Flexible, altruiste, conciliant
- Bienveillant, aidant, collectif

## INCONVÉNIENTS

- Néglige ses besoins, s'oublie
- Burn out possible
- Se frustre beaucoup, n'ose pas refuser

## PERMISSION

- Permission de se faire plaisir, de dire non

# LES DRIVERS

FAIS VITE!

## CROYANCES

- Je n'ai pas le temps, on n'a pas le temps.
- Le temps, c'est de l'argent
- Je suis rejeté si je ne réponds pas instantanément aux demandes

## AVANTAGES

- Se mobilise dans l'urgence, droit au but
- Bonne résistance au stress, réactif, autonome

## INCONVÉNIENTS

- Travaille dans la précipitation
- S'éparpille, impatient
- Stresse son entourage

## PERMISSION

- Permission de prendre, donner et structurer le temps

# LES DRIVERS



INFLUENT NOS PROPRES COMPORTEMENTS  
SE RENFORCENT EN SITUATION DE STRESS  
OUTIL PUISSANT SI LES PERMISSIONS SONT DONNÉES



# LES DRIVERS



## AUTO-COACHING

- DANS QUELLES SITUATIONS VOTRE “DRIVER DOMINANT” EST-IL UN MOTEUR POSITIF?
- DANS QUELLES SITUATIONS VOUS JOUE-T-IL DES TOURS PENDABLES?
- QUELS ASPECTS ALLEZ-VOUS CONSERVER?
- DANS LES SITUATIONS DANS LESQUELLES VOTRE “DRIVER DOMINANT” VOUS DESSERT, QUE SERAIT-IL PLUS JUSTE DE CROIRE?  
QUEL MODE DE FONCTIONNEMENT VOUS SERAIT PLUS BÉNÉFIQUE?
- COMMENT LE METTRE EN PLACE?

# ATELIER

- Quelles sont les caractéristiques de votre management ?





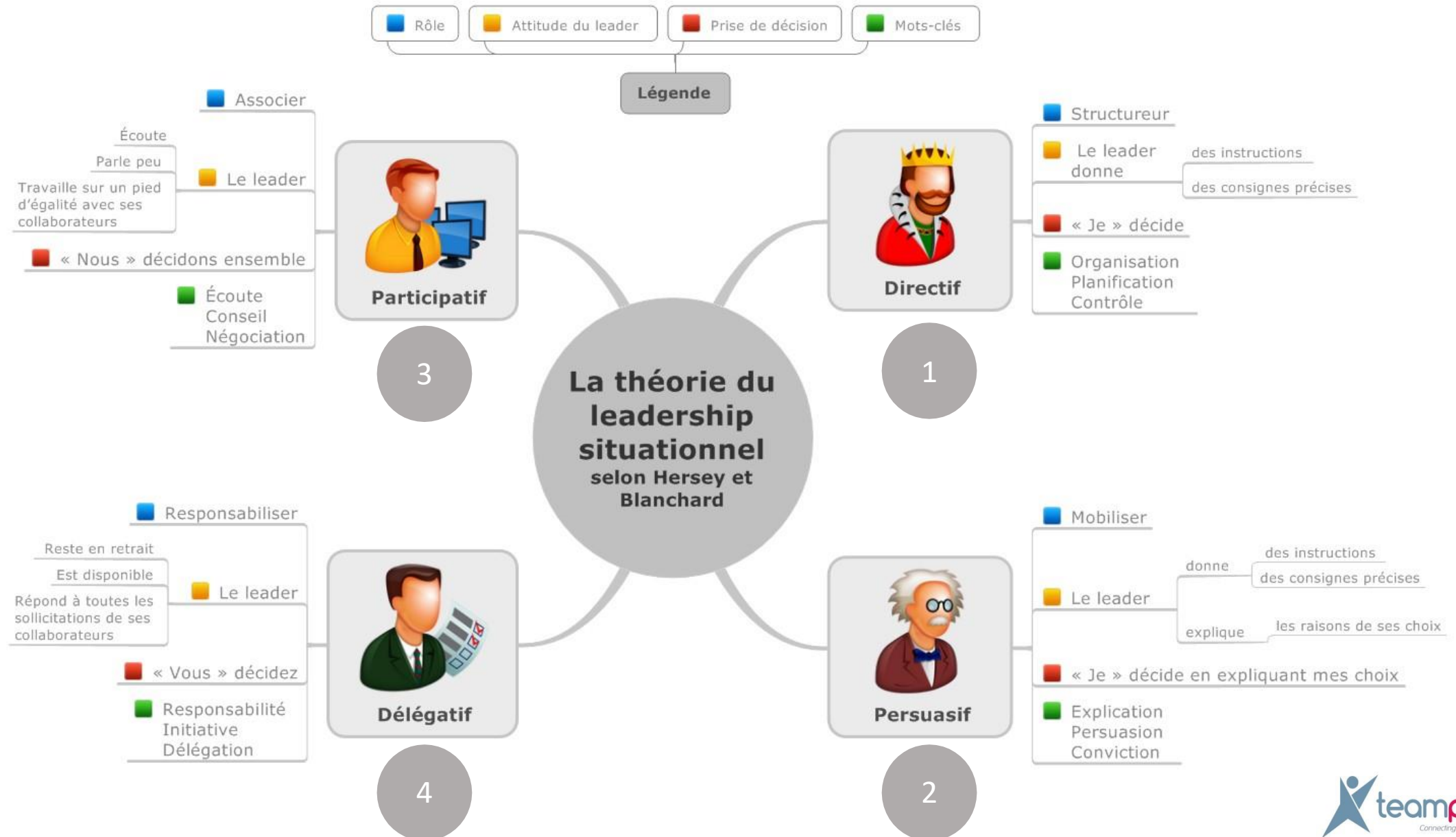
# ATELIER

- Auto-diagnostic : quel serait votre type de management dominant?

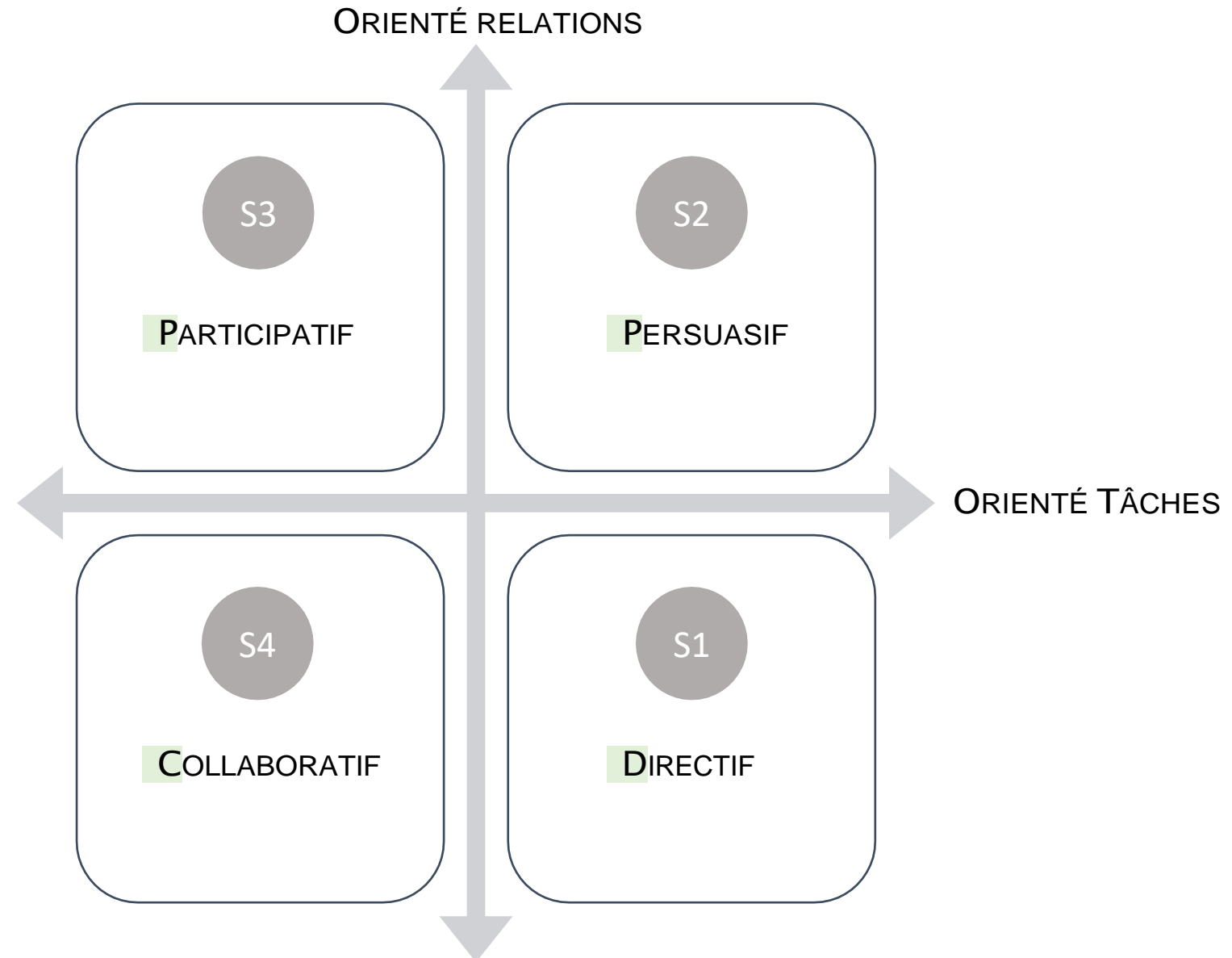




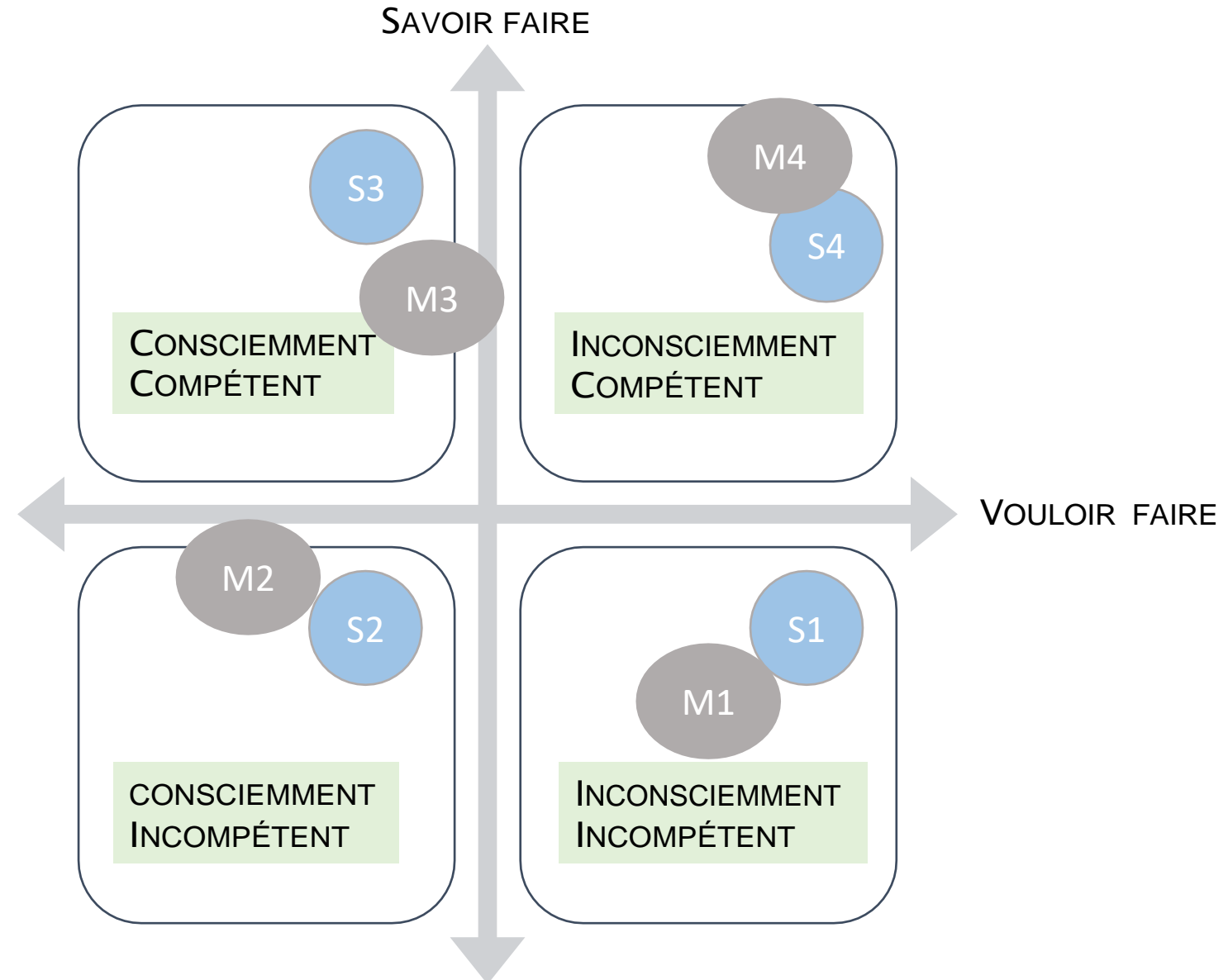
# LE MANAGEMENT SITUATIONNEL



# LE MANAGEMENT SITUATIONNEL



# TYPES DE MANAGEMENT ADAPTÉS





# DÉVELOPPER LES PERFORMANCES



# ATELIER

- Quelles sont selon vous les caractéristiques d'une équipe performante?





# LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE PERFORMANTE



FIABILITÉ



STRUCTURE ET CLARTÉ



SENS



IMPACT



SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE





# ATELIER

- Quelles sont les actions qui peuvent être entreprises pour développer chacune des caractéristiques?



# LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉQUIPE PERFORMANTE



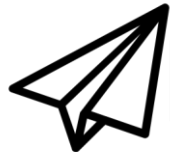
FIABILITÉ

Objectifs SMART  
Auto-contrôle  
Pit Stop



STRUCTURE ET CLARTÉ

Objectifs SMART  
Définition des rôles en collaboration  
Plan d'action et suivi



SENS

Clarification des valeurs  
Découverte des leviers de motivation  
intrinsèques



IMPACT

Vision Globale  
Communication de la stratégie  
Compréhension de l'objectif / Stratégie



SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Favoriser les prises de risque  
Culture de l'échec comme apprentissage  
Développer la suspension de jugement



# PLAN D'ACTION ET SUIVI

## STRATEGIE

Communiquer la stratégie de l'entreprise

## COLLABORATION

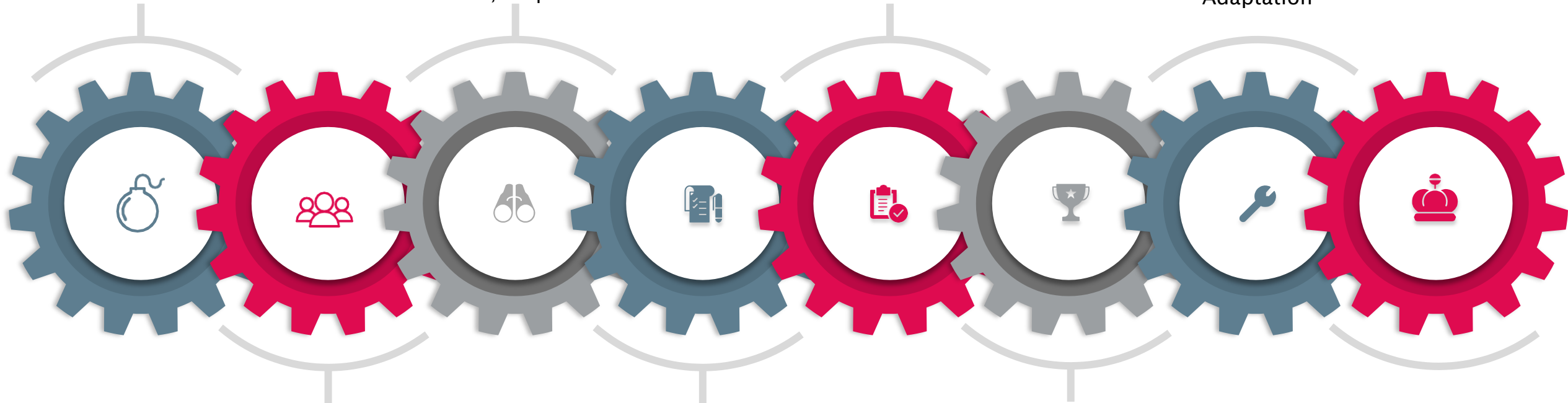
Chaque membre définit son rôle et ses actions, les process

## PLANNING

Réalisation  
Pit Stop  
Points de contrôle,

## FOLLOW UP

Quels objectifs atteints?  
Critères réalistes?  
Adaptation



## OBJECTIFSEQUIPE

La décliner en objectifs SMART pour l'équipe

## VALIDATION

Validation des rôles et actions  
Critères de réussite pour chacun  
Documentation

## MISE EN ACTION

Compréhension des interactions

## DOCUMENTER

Valider les réussites  
Réunir tous les éléments

DÉLEGUER



# DÉLÉGUER ET RESPONSABILISER

## DÉLÉGUER, C'EST ...

- Prendre un risque
- Une pratique productive
- Une pratique rationnelle
- L'abandon de certaines croyances
- Un investissement en temps, avant d'en gagner
- Un moyen de se recentrer sur l'essentiel

## DÉLÉGUER, CE N'EST PAS...

- De l'improvisation
- Se débarrasser d'une tâche
- Perdre le pouvoir, mais en partager une partie
- Transmettre des instructions sans en donner la finalité
- Abandonner ou sous-traiter
- Une indépendance totale



# DÉLÉGUER ET RESPONSABILISER

## COMMENT DÉLÉGUER ?

1 ANALYSEZ LA TÂCHE À DÉLÉGUER

2 ÉVALUEZ LES COMPÉTENCES REQUISES ET LE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ

3 CIBLEZ LES PERSONNES MOTIVÉES, COMPÉTENTES, OU AYANT LE POTENTIEL

4 DÉLÉGUEZ !

1 PÉRIMÈTRE DE DÉLÉGATION

2 DEGRÉ D'AUTONOMIE

3 LES MOYENS À DISPOSITION DU COLLABORATEUR

4 LE MODE D'ACCOMPAGNEMENT ET LES POINTS DE CONTRÔLE

# ENCOURAGER ET CÉLÉBRER



FEEDBACK

INDIVIDUEL ET COLLECTIF

PRENDRE LE TEMPS DE  
CÉLÉBRER LES RÉUSSITES

DOCUMENTER

VALORISER



MOTIVER



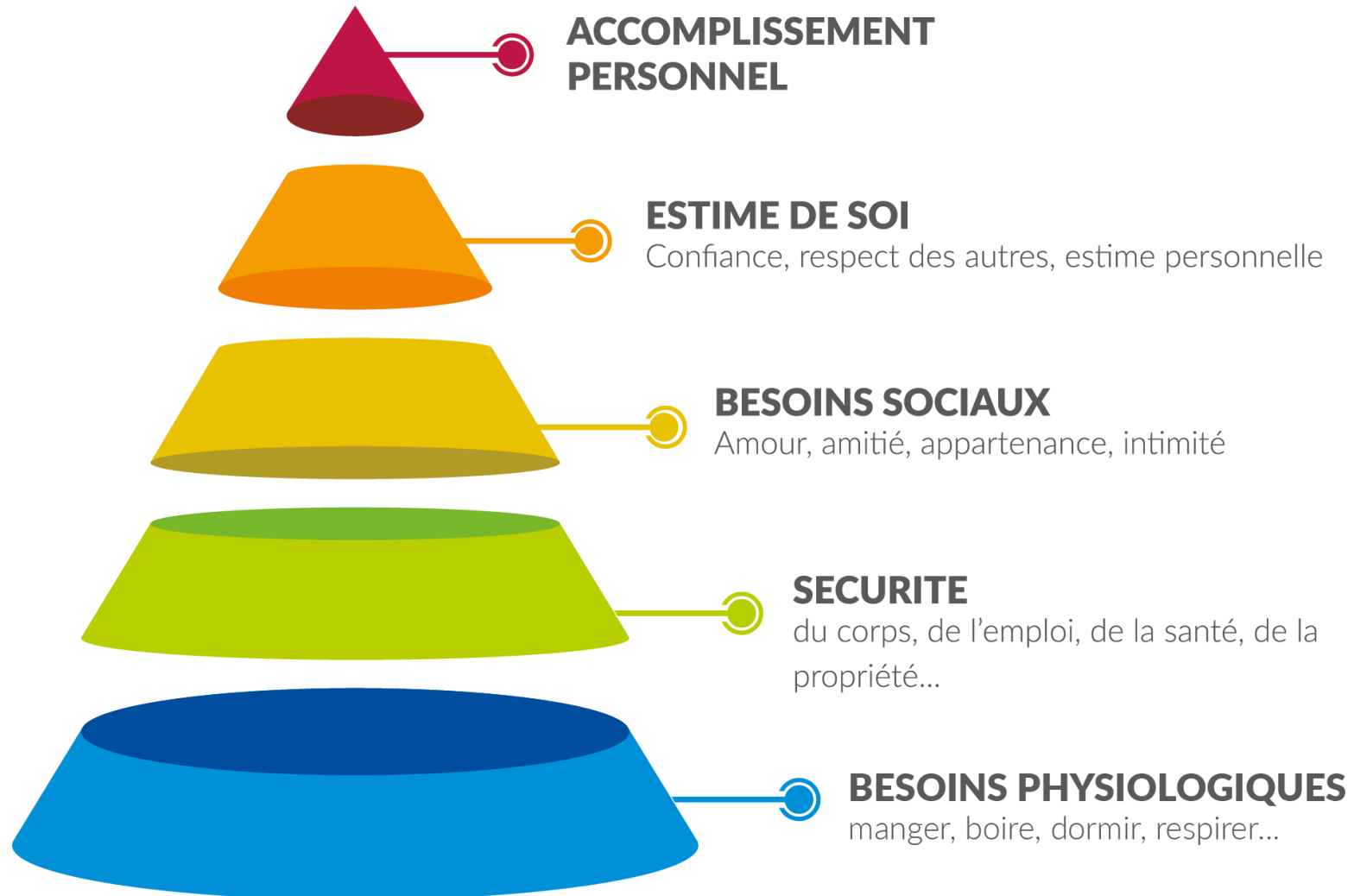


# ATELIER

- Quels sont vos leviers de motivation? Qu'est ce qui vous motive ?



# LES LEVIERS DE MOTIVATION



# LA THÉORIE DES DEUX FACTEURS D'HERZBERG



## FACTEURS EXTRINSÈQUES

- Universels
- Dès qu'ils sont remplis, disparition de l'insatisfaction
- Sources de démotivation

CONDITIONS DE TRAVAIL, SALAIRE,  
RELATIONS D'ÉQUIPE

SATISFACTION - INSATISFACTION



## FACTEURS INTRINSÈQUES

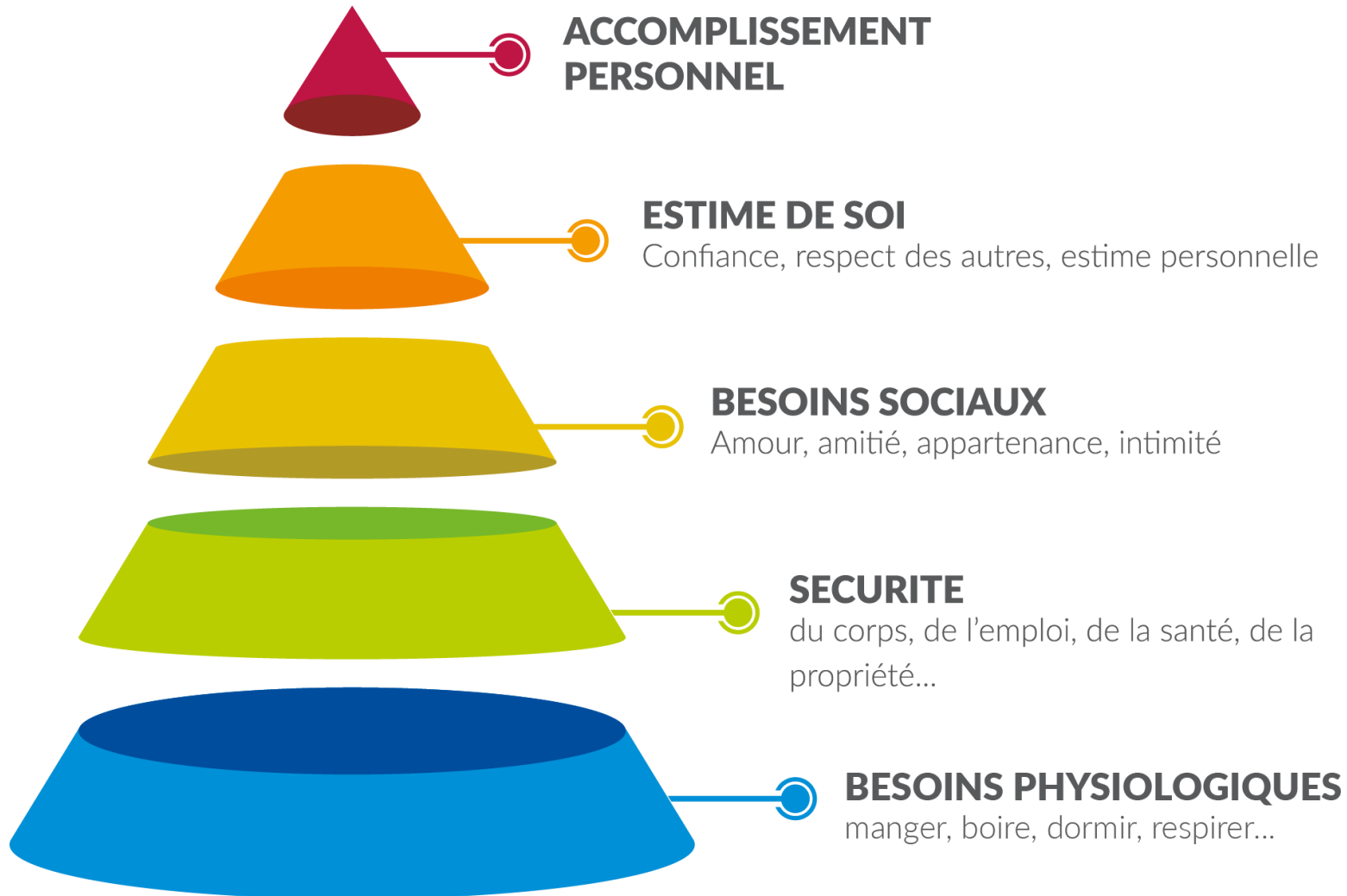
- Propres à chacun
- Sources de motivation

CONTENU DES TÂCHES, RÉUSSITE,  
PROMOTION, INDÉPENDANCE,  
AUTONOMIE

MOTIVATION - DÉMOTIVATION



# LES LEVIERS DE MOTIVATION



FACTEURS INTRINSÈQUES



FACTEURS EXTRINSÈQUES

# LA COMMUNICATION



# L'ÉCOUTE ACTIVE



## MANIFESTATIONS NON-VERBALES

- Regard
- Attitude corporelle
- Mouvements

## MANIFESTATIONS VERBALES

- Paraphraser
- Questionner
- Reformuler
- Sémantique identique



# LE FEEDBACK



FACTUEL ET CONCRET



IDENTIFIABLE



EXPRIMÉ EN JE



PORTANT SUR LES ACTES



PROPOSITION

DESC



# SIGNES DE RECONNAISSANCE

	POSITIF	NÉGATIF
CONDITIONNEL (FAIRE)	Motivant et encourageant	Positif si justifié car permet de clarifier les attentes
INCONDITIONNEL (ÊTRE)	Confiance en soi, renforcement et autonomie	Destructeur, perte d'estime de soi, ne donne pas de repère

# LA COMMUNICATION ASSERTIVE



D

Description objective des faits

E

Emotion ressentie

S

Solution envisagée

C

Conséquences positives



# ATELIER

- Exercice DESC





## LES TYPES DE COMPORTEMENT



# LE COMPORTEMENT

## L'IMPORTANCE DU COMPORTEMENT

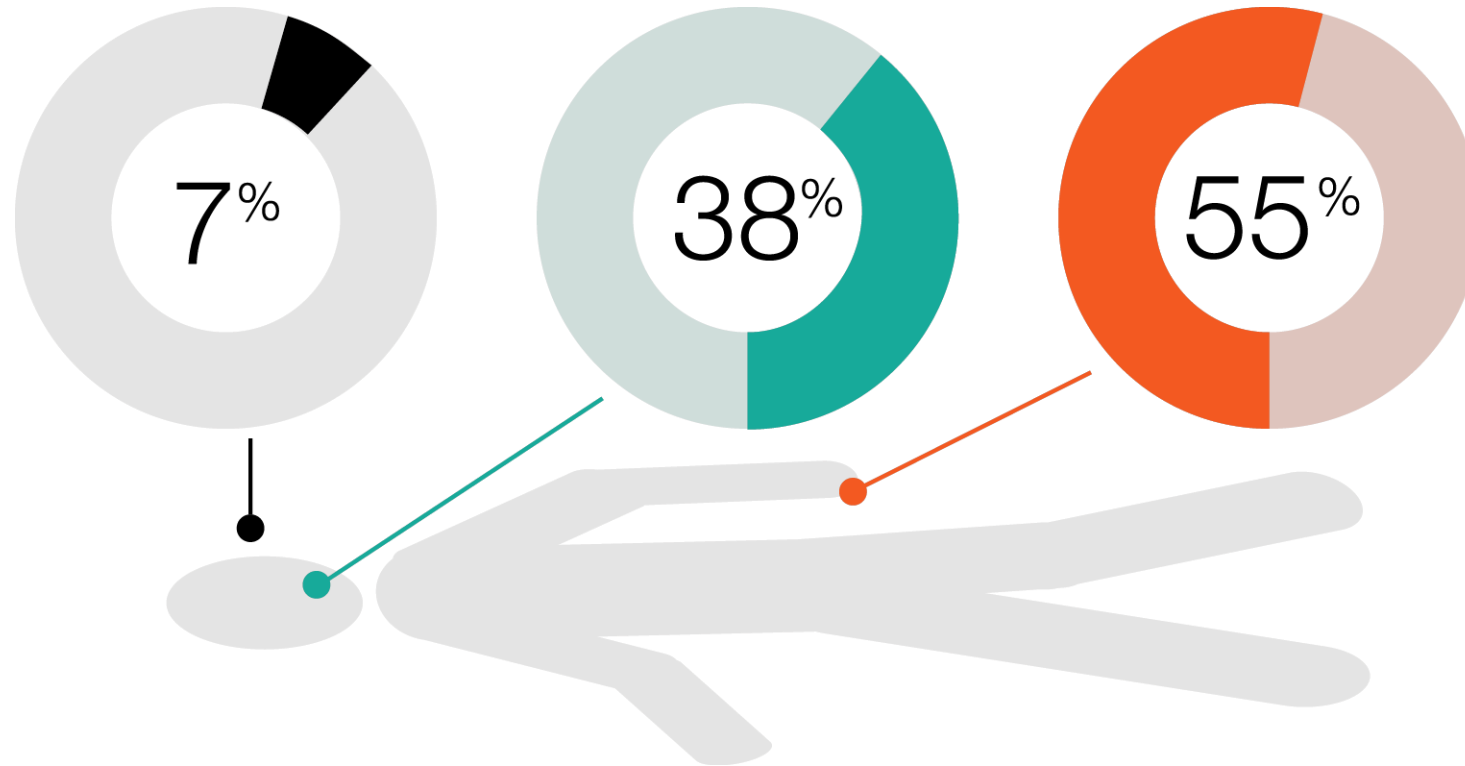
Verbal



Non-verbal



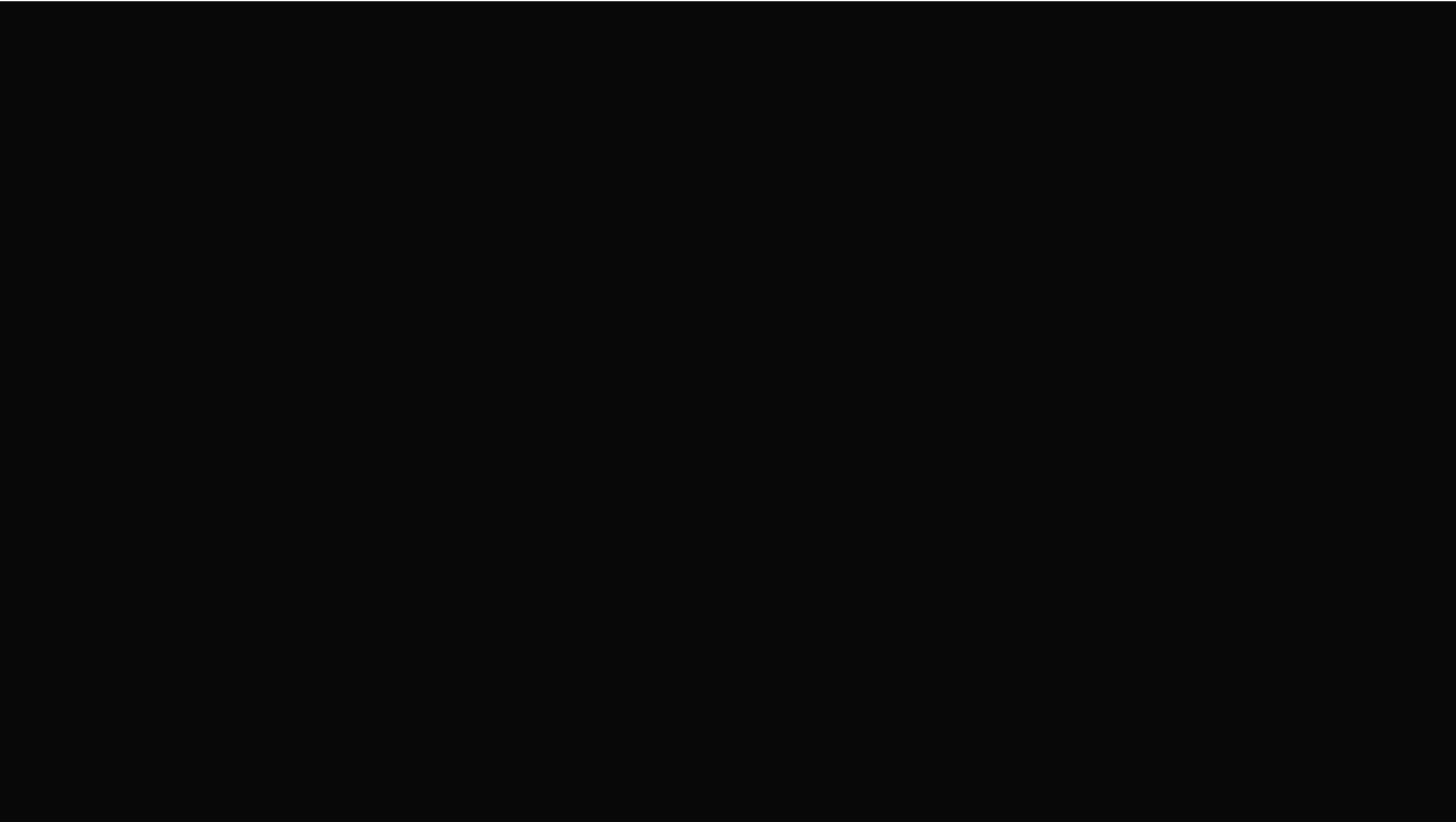
# LE COMPORTEMENT



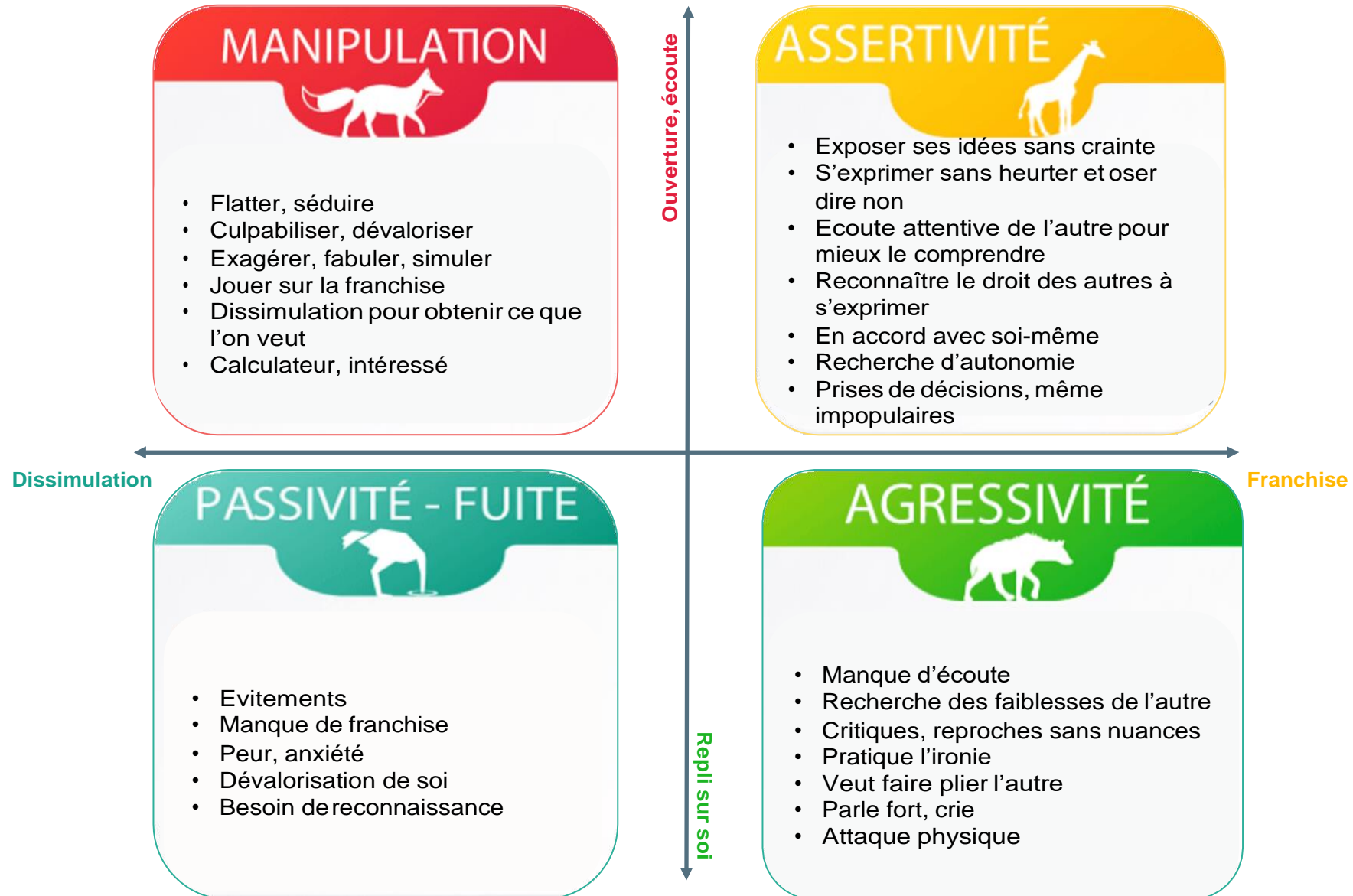
LOI DE MEHRABIAN

# LE COMPORTEMENT

---



# L'ASSERTIVITÉ





# LE TRIANGLE DRAMATIQUE DE KARPMAN

Il pense:

Je suis droit  
La victime n'a pas d'importance  
Seul mon intérêt compte

Il fait:

Il fait souffrir les autres  
Il punit



PERSECUTEUR

Il pense:  
Je suis bon  
La victime ne peut pas résoudre son problème  
Je me soucie de la victime

Il fait:

Je sais comment résoudre son problème  
Je n'ai pas envie de le faire  
Je fais plus que ce que je devrais faire



SAUVEUR

LE TRIANGLE  
DRAMATIQUE



VICTIME

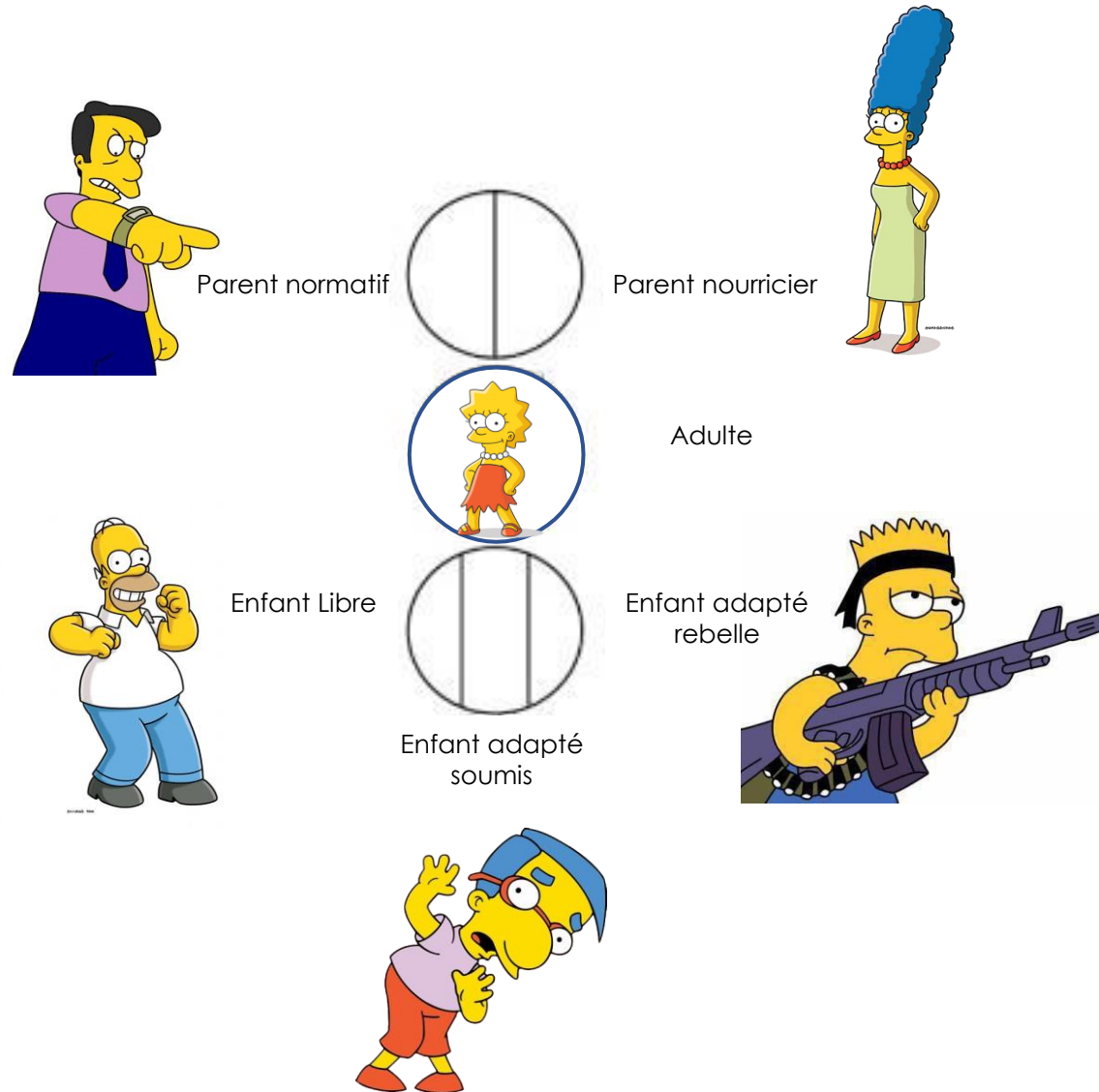
Il pense:

Je suis irréprochable  
Je ne peux pas résoudre mon problème  
Je souffre

Il fait:

Il croit ne pas avoir les ressources nécessaires  
Il veut que l'autre change

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE



# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

## L'enfant



### Libre :

Spontané et naturel, se soucie peu des contraintes de la société

- ✓ Avantages: source d'énergie, de plaisir.
- ✓ Inconvénients: prend des risques inutiles
- ✓ Expressions: pourquoi? J'ai envie . Chic!

### Adapté :

Se soucie de se faire bien voir, (**Soumis**) ou s'oppose pour s'affirmer (**Rebelle**)

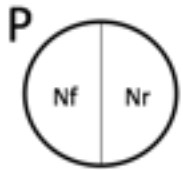
- ✓ Avantages: s'adapte à la société
- ✓ Inconvénients: se fait exploiter, est indécis, accumule la rancune
- ✓ Expressions: j'aimerais bien... Vous avez raison ... J'ai fait de mon mieux ... Vous n'avez pas le droit





# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

## Le parent



### Normatif :

Porte les valeurs, critères de comportement.

Critique, condamne, punit, désapprouve

✓ Avantages: sécurise, pose le cadre

✓ Inconvénients: dévalorise, diminue l'expression personnelle.

✓ Expressions: il faut... Tu dois... Proverbes et citations moralisantes...

### Nourricier :

Porte en lui les manières d'être ou d'agir copiées de sources d'autorité. Encourage, protège, motive, soutient, reconforte.

✓ Avantages: organisateur, règle les conflits.

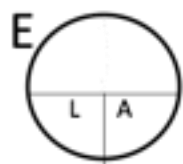
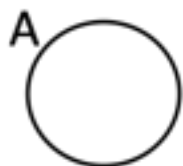
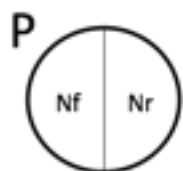
✓ Inconvénients: empêche l'autonomie.

✓ Expressions: comptez sur moi,



# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

## L'adulte

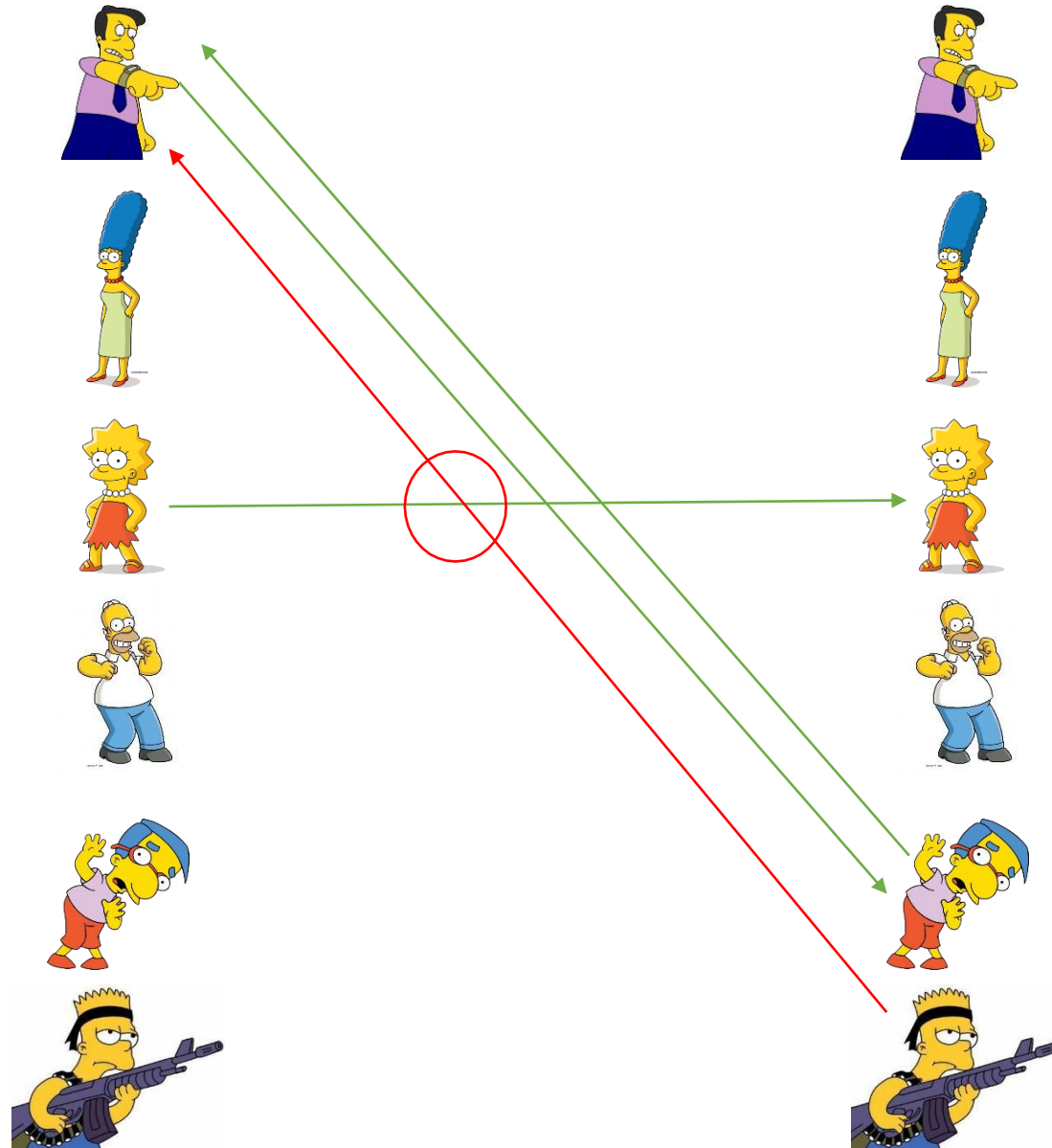


Objectif rationnel et logique.  
Rassemble, prend note et se sert des informations internes (du Parent et de l'Enfant) ou externes (de l'environnement)

- ✓ Avantages: détaché, gère l'agitation de l'Enfant et l'autorité du Parent
- ✓ Inconvénients: peut être froid et impersonnel s'il n'écoute pas les besoins du Parent et de l'Enfant
- ✓ Expressions: si je comprends bien... Il est probable que... Phrases claires et précises.



# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE





# ATELIER

- Test Analyse transactionnelle

15 min





# ATELIER

- Préparez un des entretiens suivants :
  - Entretien de fixation d'objectifs
  - Entretien d'évaluation
  - Entretien de recadrage





# ATELIER

- Sur bases de vos apprentissages d'aujourd'hui, quels sont vos objectifs de développement personnel ? (SMART !)





# BIBLIOGRAPHIE

---

Manager son équipe au quotidien / Bernard Diri Dollou

Leadership & confiance / Alain Duluc

Et la confiance, bordel? / François Dupuy

Le manager et le philosophe / Isabelle Barth

Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative / P.CL. Elie

Des jeux et des hommes / Eric Berne

Manageor



Formation – Coaching – Consulting en vente, communication, management et développement personnel  
Avenue Louis Gribaumont 179 à 1200 Bruxelles  
Tél. : +32 (0)2 771 76 23 Fax : +32 (0)2 772 18 42  
E-mail : [info@teampower.be](mailto:info@teampower.be)  
Website <http://www.teampower.be/>