

# Le management 2 (Perfectionnement)

12-13 Janvier 2026

**\*Prenez un instant pour relire le programme de formation**

# RETOUR D'EXPÉRIENCE

1

Que s'est il passé depuis ?

2

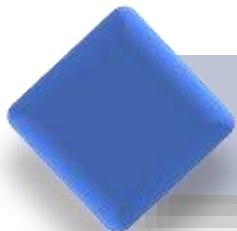
Qu'est ce qui a fonctionné?  
( Les pratiques efficaces )

3

Qu'est ce qui n'a pas fonctionné ?  
( Les pratiques inefficaces ou non maîtrisées )

4

Comment garder ou transformer l'essai pour  
que cela soit plus concluant ?



# La réflexivité managériale et l'analyse de ses pratiques professionnelles

Être manager ne se résume pas à appliquer des méthodes ou à maîtriser des outils. C'est avant tout adopter une posture de réflexion permanente sur sa propre manière d'agir. La réflexivité consiste à prendre du recul sur ses pratiques professionnelles, à interroger ses décisions, ses comportements et leurs impacts sur l'équipe et la performance collective.

Dans un environnement en constante évolution, rester sur ses acquis représente un risque majeur pour le manager comme pour l'organisation. L'analyse de ses pratiques permet d'identifier ce qui fonctionne, ce qui mérite d'être ajusté et ce qui doit être transformé. Elle favorise une remise en question constructive, tournée non vers la culpabilité, mais vers la progression.

S'inscrire dans une démarche réflexive, c'est accepter que le management ne soit jamais figé. C'est apprendre de ses expériences, de ses réussites comme de ses difficultés, pour améliorer continuellement sa posture, affiner son leadership et accompagner plus efficacement ses collaborateurs. Cette capacité à évoluer est l'un des marqueurs essentiels d'un management professionnel, durable et responsable.



### 3. La méthode PPP : pour présenter un projet ou une idée avec impact

#### Définition :

PPP est une méthode simple, idéale pour **introduire une idée, un plan d'action ou une présentation**.

Elle permet de **captiver, structurer et donner du sens** rapidement.

| ÉTAPE                  | CONTENU                                                   | EXEMPLE CONCRET                                                                    |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>P – Passé</b>       | Rappelez le contexte, le problème, la situation actuelle. | “Jusqu’à présent, notre suivi de projet reposait sur des fichiers manuels.”        |
| <b>P – Présent</b>     | Décrivez la solution, ce qui change.                      | “Aujourd’hui, nous avons un outil collaboratif qui centralise toutes les données.” |
| <b>P – Perspective</b> | Ouvrez sur les bénéfices ou la suite.                     | “Demain, cela nous permettra d’analyser les performances en temps réel.”           |



#### Avantages :

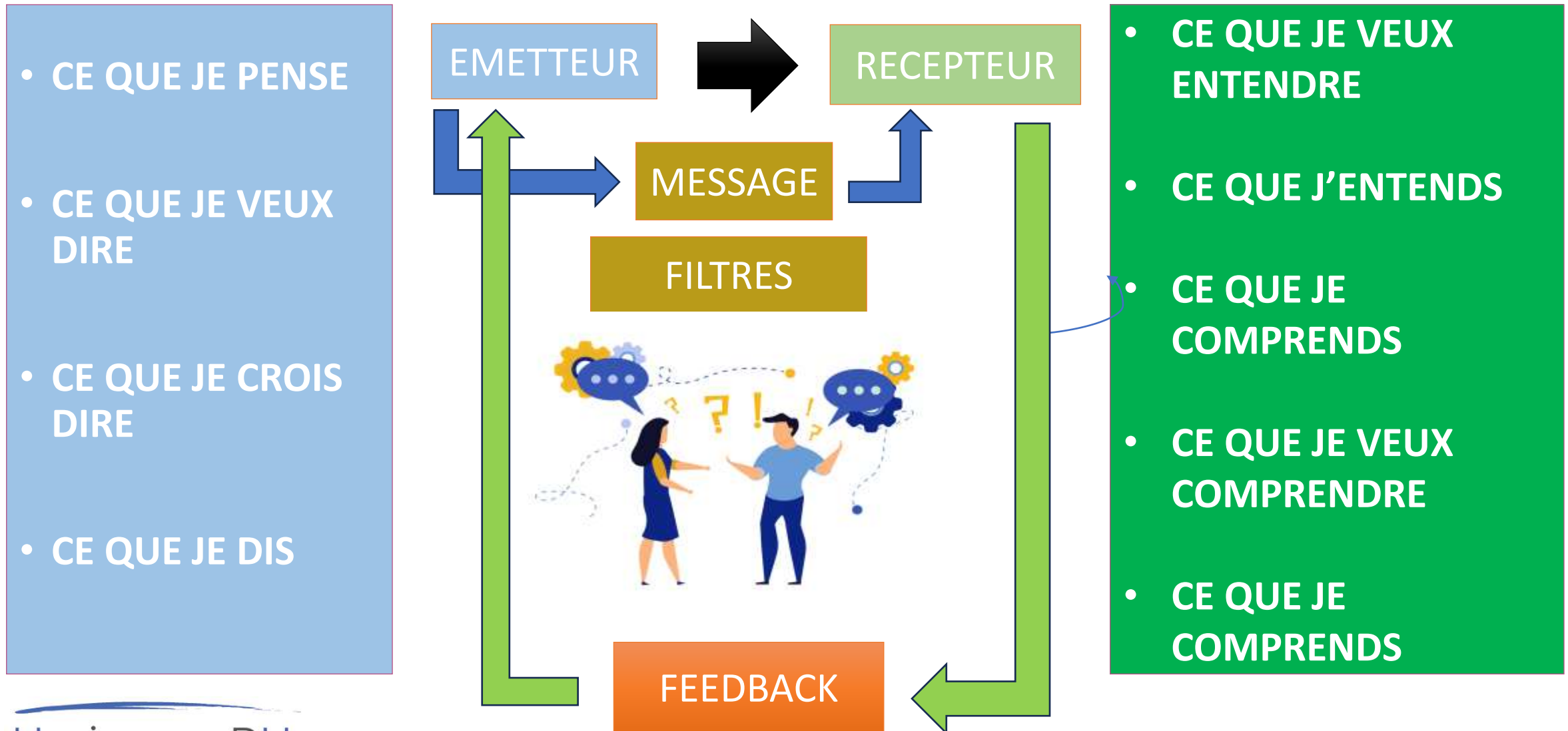
- Capte l’attention dès le début (“avant / maintenant / demain”).
- Donne une **vision claire et dynamique**.
- Parfait pour les réunions, présentations ou briefs d’équipe.



# QUELQUES RAPPELS EN MANAGEMENT



# LES ELEMENTS DE LA COMMUNICATION



# La NON-COMMUNICATION est IMPOSSIBLE mais....

ENTRE CE QUE JE **PENSE**

CE QUE VOUS **VOULEZ** ENTENDRE

CE QUE JE **VEUX** DIRE

CE QUE VOUS **ENTENDEZ**

CE QUE JE **CROIS** DIRE

CE QUE VOUS **CROYEZ** COMPRENDRE

CE QUE JE **DIS**

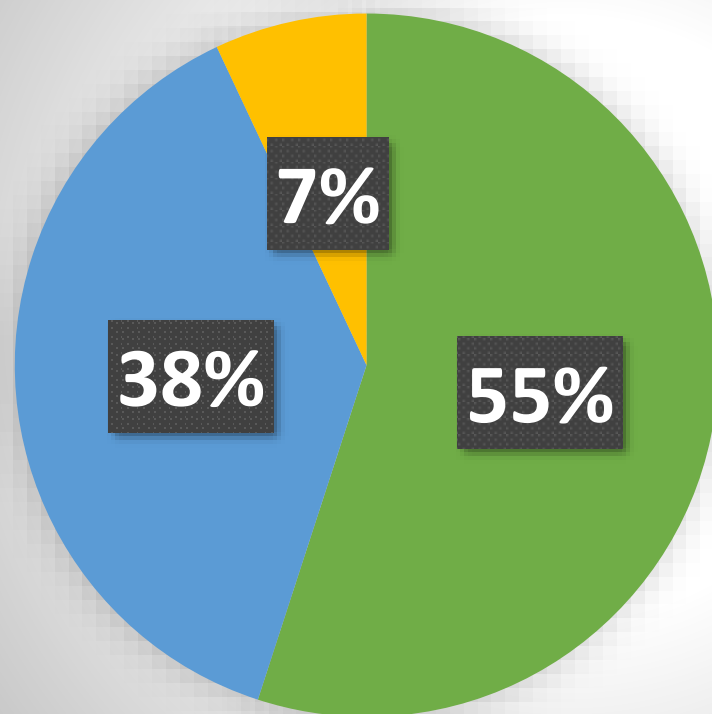
CE QUE VOUS **VOULEZ** COMPRENDRE

CE QUE VOUS COMPRENEZ

AUTANT DE POSSIBILITES DE NE PAS S'ENTENDRE!

# La communication

## Répartition



- Communication VISUELLE
- Communication VOCALE
- Communication VERBALE

7%

Verbale : choix des mots

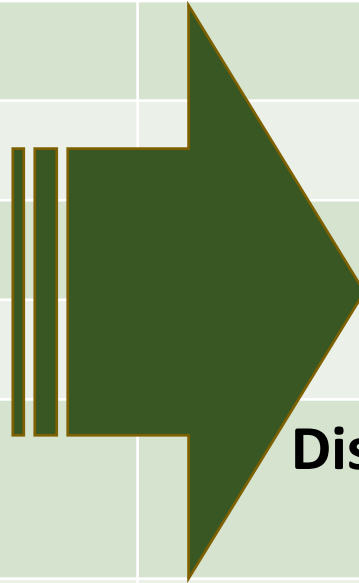
38%

Vocale : intonation, son de la voix

55%

Visuelle : gestuelle et expressions du visage

| ....                                  | PERMET DE ....                                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Clarté et concision                   | <b>Droit au but</b>                                                 |
| Ecoute Active                         | <b>Comprendre pour féliciter ou corriger</b>                        |
| Feedback régulier                     | <b>Suivi - Valorisation</b>                                         |
| Communication à double sens           | <b>Echange - Coaching - Participatif</b>                            |
| Utilisation de différents canaux      | <b>Impact sur le message</b>                                        |
| Être empathique                       | <b>Comprendre l'autre</b>                                           |
| Gérer les conflits                    | <b>Dissiper les malentendus – Remet le cadre immédiatement</b>      |
| Fixer des objectifs clairs            | <b>SMART : Assimilation simple et rapide</b>                        |
| Utilisation d'outils de communication | <b>S'adapter à différents (ou nouveaux) outils de communication</b> |
| Formation en communication            | <b>Avoir les connaissances et mettre en pratique</b>                |
| Célébrer les réussites                | <b>Valoriser et motiver</b>                                         |



# Quand est-ce qu 'il faut communiquer ?

## Tout le temps !!

La NON – COMMUNICATION  
n'est pas possible

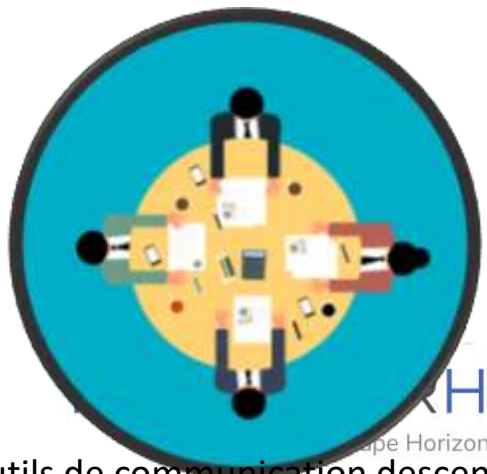


# Outils de communication descendante

**Pour transmettre  
clairement consignes,  
priorités et décisions.**



- **Briefings quotidiens** : pour démarrer la journée avec des objectifs clairs et mobiliser l'équipe.
- **Réunions d'équipe hebdomadaires** : pour faire le point, anticiper les changements et encourager l'expression.
- **Tableaux d'affichage en salle de pause** : infos RH, résultats du magasin, messages internes.
- **Mails et notes de service** : pour formaliser des consignes ou diffuser des messages importants.



# Outils de communication ascendante

**Pour écouter,  
comprendre et ajuster  
sa posture de manager.**

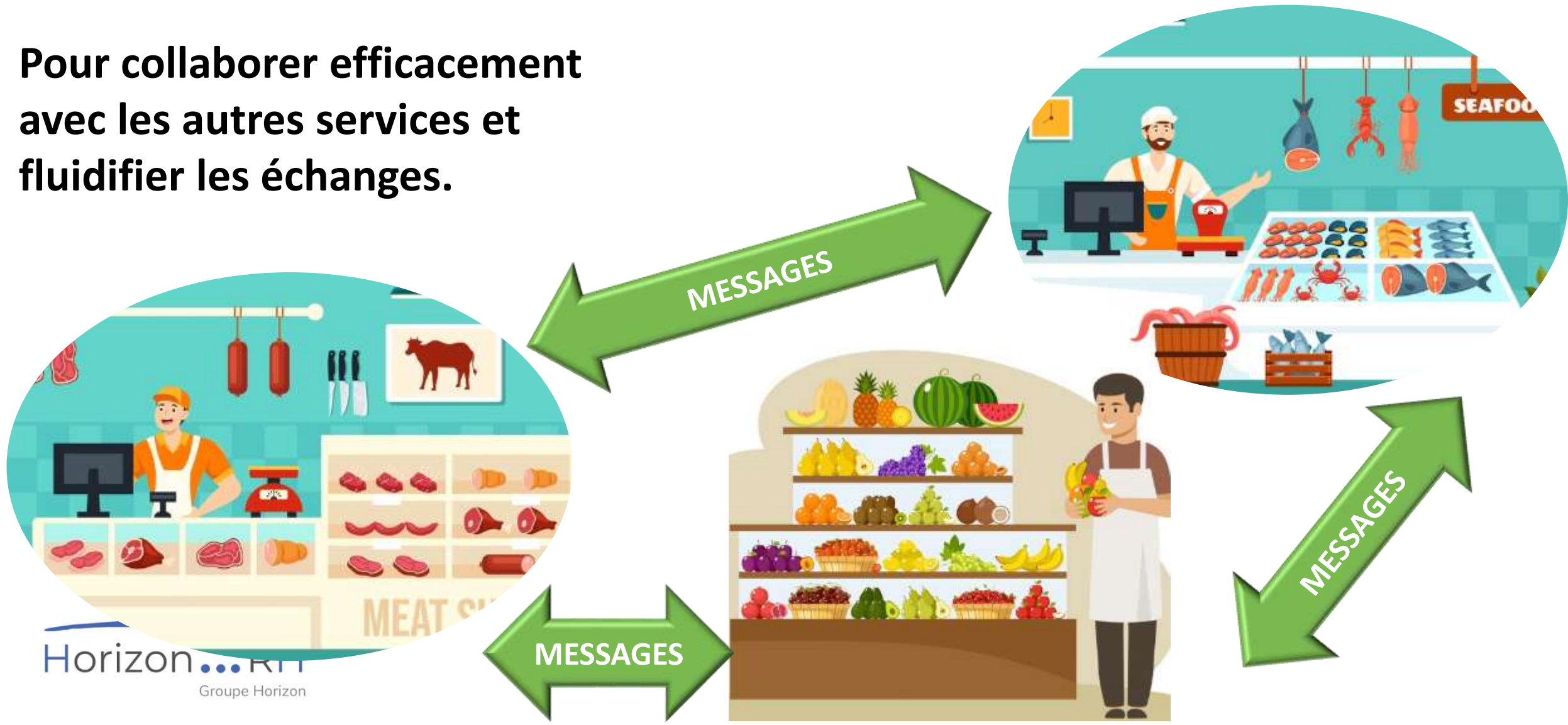


- **Entretiens individuels (EAE ou points réguliers) :** pour accompagner, évaluer, orienter.
- **Boîte à idées / QR codes feedback :** moyens simples d'impliquer les collaborateurs.
- **Questionnaires d'ambiance / sondages anonymes :** pour mesurer le climat social.

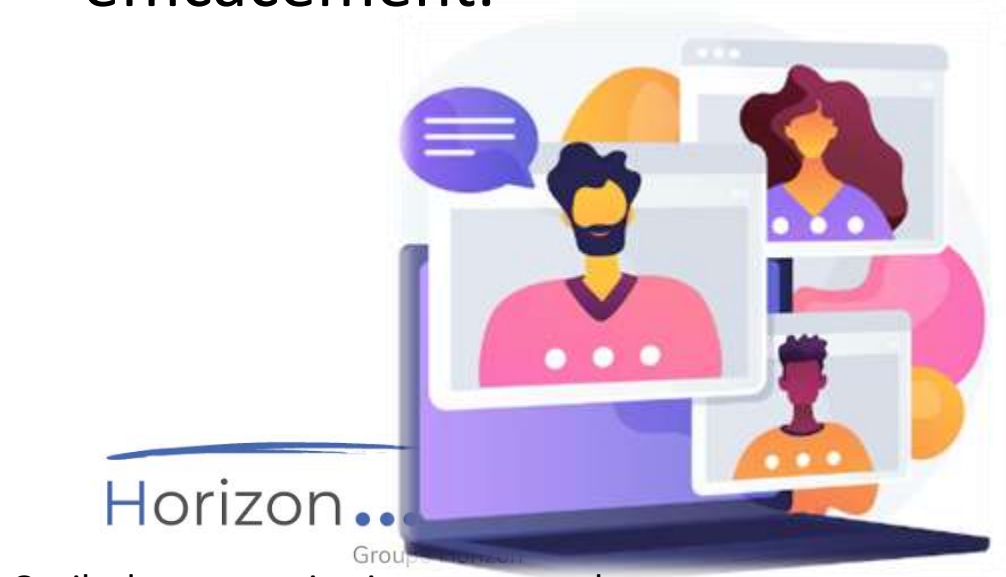


# Outils de communication transversale

Pour collaborer efficacement avec les autres services et fluidifier les échanges.



- **Réunions inter-rayons ou interservices :** pour résoudre des problématiques communes.
- **Outils collaboratifs (Teams, Trello, Drive) :** pour partager les plannings, projets, documents.
- **Applications de messagerie instantanée pro :** pour échanger rapidement et efficacement.



# Outils de communication informelle

Pour créer du lien, renforcer la cohésion et favoriser la confiance.

- **Présence terrain du manager** : être visible, accessible, à l'écoute.
- **Moments d'échange informels (pauses café, débriefings à chaud)** : pour encourager les échanges spontanés.
- **Rituels d'équipe (anniversaires, réussites, pot d'équipe)** : pour renforcer la culture d'équipe.

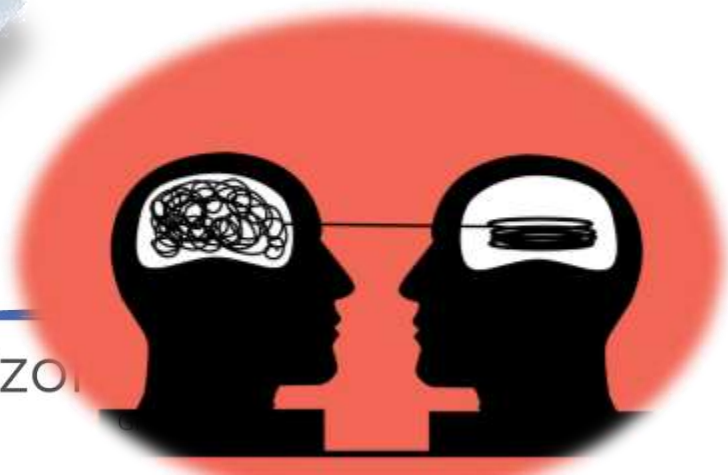


# L'écoute Active & la posture managériale

L'écoute active est une compétence de communication essentielle qui vous aide à comprendre les messages des autres et à établir des relations positives, en particulier dans un contexte professionnel. Cela va au-delà de la simple écoute des mots, cela implique de la présence, des questions claires, une réflexion sur ce qui est dit et de l'empathie\* **SANS JUGEMENT(S).**



\* **Empathie** : la capacité de se mettre à la place d'autrui pour comprendre ce qu'il ressent.





**Clarifier et simplifier le message : utiliser un langage clair, précis, et adapté à l'audience**



**Encourager les questions : créer un espace pour que les collaborateurs puissent demander des éclaircissements.**



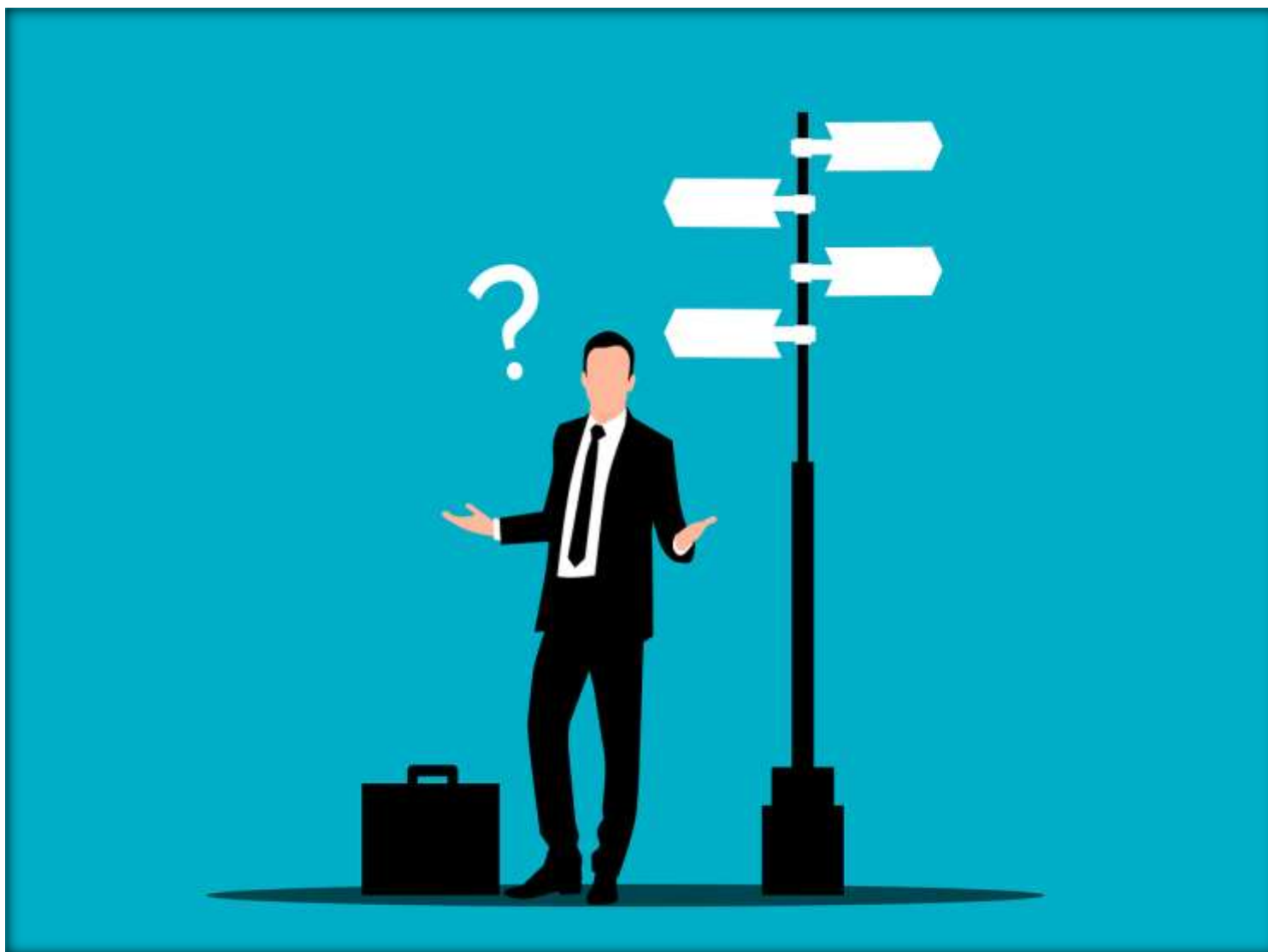
**Vérifier la compréhension : demander aux interlocuteurs de reformuler le message avec leurs propres mots.**



**Fournir un support écrit : compléter les échanges oraux par des documents ou résumés**



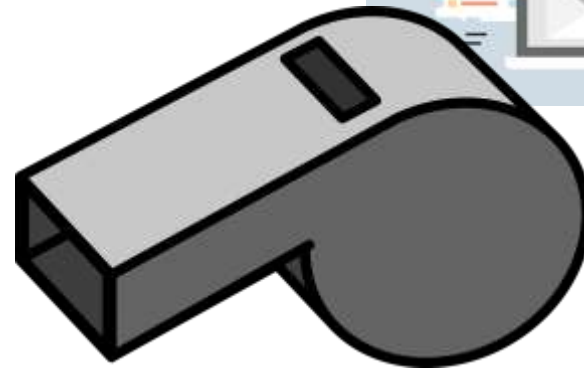
**Suivre les actions : observer si les comportements ou résultats alignent avec le message transmis**



Donner du sens , de la cohérence à ses messages permet d'impliquer et de motiver le collaborateur dans la réalisation des différentes tâches car il en comprend l'utilité. Ceci peut être réalisable à condition d'être bien ordonné et organisé !

Est-ce que les messages sont entendus et mis en application ?  
Est-ce que chacun sait ce qu'il doit faire ?

COMMUNIQUER DE MANIÈRE CLAIRE ET FACILE A COMPRENDRE



1



2



3

# Est-ce que mes demandes sont adaptées à chacun suivant le niveau de compétences et de formation ?

EN FONCTION DE MES COLLABORATEURS ( RECEPTEURS )



# **Les outils pour ... Manager au quotidien**

# Une check list



Anticiper certaines formalités administratives du nouvel entrant ou même la mise en place de son arrivée permet de le sécuriser sur le professionnalisme de votre entreprise, de le motiver et de renforcer son engagement sur sa prise de poste. Cela vous libère également du temps pour consacrer le premier jour de votre nouvel entrant à un accueil de qualité.

# Un agenda numérique



Un agenda numérique permet au manager de planifier et centraliser ses tâches : administratif, rendez-vous collaborateurs, réunions ou visites fournisseurs....

Accessible depuis son smartphone, il offre une vision claire des priorités et évite les oublis. Il doit être mis à jour régulièrement, organisé par thème et synchronisé avec les outils de l'entreprise.

# Le tableau de bord

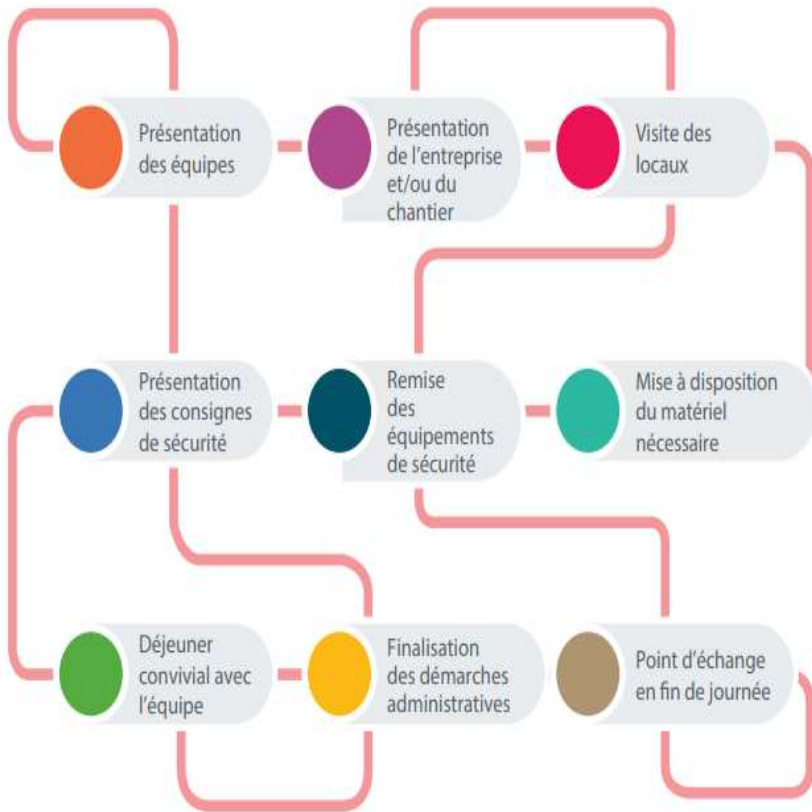


Suivre un tableau de bord avec des KPI permet au manager de piloter la performance de son équipe en temps réel : ventes, démarque, productivité, satisfaction client, etc. Cela facilite la prise de décision rapide et l'ajustement des actions en fonction des objectifs fixés.

Pour être efficace, le tableau doit être mis à jour régulièrement (hebdomadaire ou quotidien selon les indicateurs) et partagé avec les équipes pour engager chacun dans l'atteinte des résultats.

# **Les outils pour ... L'arrivée d'un nouveau collaborateur**

# Le parcours d'intégration



Le parcours d'intégration permet un moment convivial surtout s'il est l'occasion de partager un café !  
De plus il permet d'effectuer toutes les rencontres utiles avec les personnes qui seront en interaction professionnelle avec le nouvel arrivant.

# Le Livret d'Accueil



Le livret d'accueil permet aux entreprises de :

- Disposer d'une procédure harmonisée
- Impliquer les acteurs
- Fixer les étapes de l'intégration
- Diffuser des outils utiles
- S'assurer que rien ne sera oublié dans la phase d'accueil

# Fichier d'accompagnement



Créer des fichiers d'entretien et d'accompagnement numériques permet au manager de suivre précisément l'évolution, les besoins et les performances de chaque collaborateur. Ces outils doivent être à jour, sécurisés et facilement accessibles pour garantir un suivi individualisé et objectif. À alimenter à chaque entretien (annuel, professionnel ou ponctuel), ils facilitent la prise de décision, la délégation et renforcent la reconnaissance au travail.

# **Les outils pour ... Les interactions avec mes collaborateurs**

# Briefing / Debriefing



Le briefing et le débriefing quotidiens permettent au manager de mobiliser l'équipe autour d'objectifs SMART, de répartir les tâches et d'assurer un suivi précis des actions. Ils favorisent l'écoute, la réactivité et la cohésion grâce à un tableau de suivi visuel et la présence active de tous les collaborateurs. Pour être efficaces, ils doivent être courts, clairs, structurés, FUNS et MOTIVANTS et réalisés chaque matin.



La team building permet au manager de renforcer la cohésion, la confiance et la communication au sein de son équipe, éléments essentiels dans un environnement à fort rythme.

Pour être efficace, elle doit être adaptée aux profils des collaborateurs, avoir un objectif clair (cohésion, motivation, résolution de conflit...) et être bien animé. Organisée 1 à 2 fois par an, elle contribue durablement à la motivation et à la fidélisation des équipes.



# Réunion



La réunion permet au manager de transmettre des informations claires, de mobiliser son équipe autour des priorités et de recueillir les remontées du terrain. Pour être efficace, elle doit être préparée, concise, centrée sur des objectifs concrets et impliquer tous les participants. Sa fréquence varie selon les besoins du service, mais une courte réunion tous les mois, permet un bon suivi des actions et un pilotage dynamique de l'activité. Une plus importante pré-trimestre



### **Préparer et cadrer**

Définir l'objectif, l'ordre du jour et la durée.

Inviter uniquement les personnes concernées.



### **Animer avec méthode**

Lancer la réunion en rappelant son but  
Distribuer la parole, recentrer si besoin.



### **Favoriser la participation**

Ecouter activement, valoriser les interventions.

Encourager les échanges constructifs.



### **Clôturer et suivre**

Résumer les décisions et actions à mener.

Fixer les responsables et les échéances.

### **Improviser sans préparation**

Pas d'objectif clair ni d'ordre du jour  
→ réunion confuse et inutile.



### **Monopoliser la parole**

Ne pas laisser s'exprimer l'équipe  
→ baisse d'engagement et perte d'idées.



### **Se disperser**

Laisser dériver la discussion hors sujet  
→ perte de temps et d'efficacité.



### **Clore sans décisions concrètes**

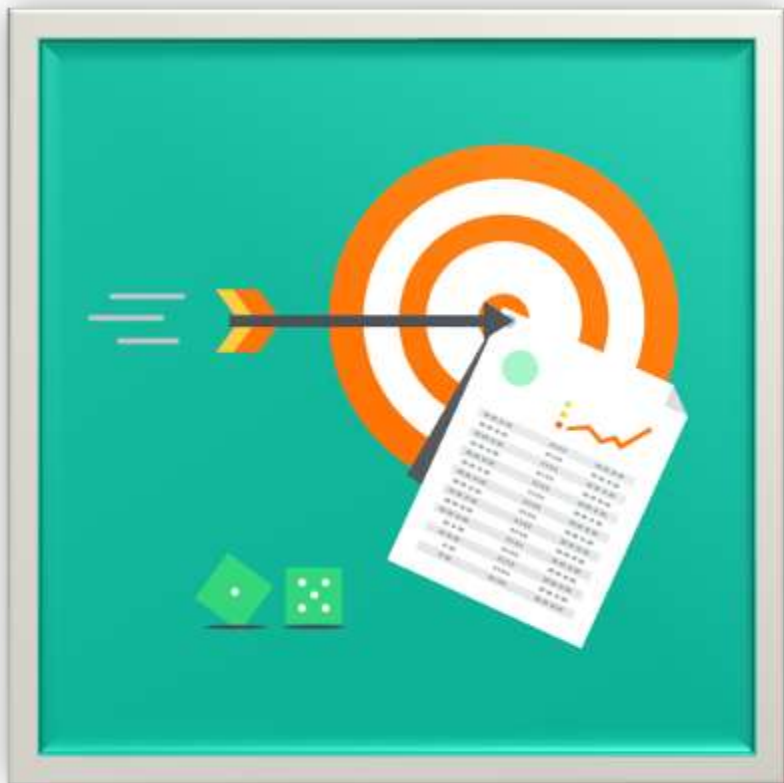
Pas de plan d'action, pas de suivi  
→ réunion perçue comme une perte de temps.





Comment s'assurer que les messages seront bien passés ?





## ✓ 1. Donner du sens à leur travail

- **Relier les missions individuelles aux objectifs globaux de l'entreprise** : expliquer en quoi leur contribution est essentielle.
- **Faire le lien entre les valeurs de l'entreprise et leurs actions quotidiennes.**
- **Partager la vision et les finalités de l'organisation** pour qu'ils sachent "pourquoi" ils travaillent.

♥ *Exemple* : « Ton travail sur ce projet contribue directement à améliorer l'expérience client – c'est un levier clé pour notre croissance. »



## ✓ 2. Favoriser l'autonomie et la responsabilisation

- Leur **confier des missions avec un vrai niveau de responsabilité.**
- Leur **laisser de la marge de manœuvre** dans la façon d'atteindre les objectifs.

♥ *Exemple : « Voici le cadre global. Je te laisse choisir la méthode qui te semble la plus adaptée. »*



### ✓ 3. Encourager la participation et l'écoute

- Organiser des **temps d'échange** réguliers pour recueillir les idées.
- Impliquer les collaborateurs **dans les décisions qui les concernent.**

♥ *Exemple : « Quelle solution proposerais-tu pour améliorer ce process ? »*



#### ✓ 4. Reconnaître et valoriser les contributions

- Donner des **retours réguliers** sur le travail réalisé (positifs et constructifs).
- Célébrer les réussites collectives et individuelles.

♥ *Exemple : « Tu as fait preuve d'une vraie initiative sur ce dossier, bravo ! »*



## ✓ 5. Créer un climat de confiance et de coopération

- Être **transparent** dans la communication.
- Être **exemplaire** dans son engagement.
- Accepter les erreurs comme des occasions d'apprentissage.



## Développer la confiance

 **Confiance = Crédibilité + Bienveillance**

- ◆ **Crédibilité** : je fais ce que je dis, je suis cohérent et compétent.
- ◆ **Bienveillance** : j'écoute, je respecte et je soutiens mes collaborateurs.

# Faire preuve de transparence et de fermeté dans sa communication



Une communication impliquante vise à mobiliser, responsabiliser et faire adhérer les collaborateurs. Elle prend tout son sens lorsqu'elle s'appuie sur **la transparence** (pour créer un climat de confiance) et **la fermeté** (pour poser un cadre clair et rassurant).

Autrement dit, **impliquer, c'est aussi assumer une posture managériale authentique** : dire les choses clairement, expliquer les choix, mais aussi poser des limites

# Les avantages de la communication formelle



- ✓ Clarté et précision : Elle permet de transmettre des informations structurées et compréhensibles pour tous.
- ✓ Traçabilité : Les échanges sont souvent documentés, facilitant le suivi et la référence future.
- ✓ Professionalisme : Elle renforce le sérieux et la crédibilité des messages.
- ✓ Coordination : Elle favorise l'alignement des actions et des objectifs au sein de l'organisation.
- ✓ Réduction des malentendus : En clarifiant les attentes et les instructions, elle minimise les ambiguïtés.
- ✓ Conformité : Elle respecte les politiques, les procédures et les normes organisationnelles.

# Se rendre disponible



Se rendre disponible est primordial pour instaurer une communication impliquante, car cela montre aux collaborateurs qu'ils sont **valorisés** et que leurs questions sont légitimes.

Cette disponibilité crée un climat d'échange ouvert, fondé sur la reconnaissance, qui est la base de la confiance. Sans présence attentive, la confiance ne peut se développer, et l'engagement des collaborateurs en pâtit. En somme, être disponible, c'est construire la confiance nécessaire à toute implication réelle.

# IL EST DE VOTRE RESPONSABILITE D'ACCOMPAGNER VOS COLLABORATEURS VERS LA REUSSITE



# Synthèse

- ✓ Prendre en compte les compétences et la qualification de l'employé pour adapter la communication à son niveau de compréhension et d'expertise.
- ✓ Définir des objectifs clairs selon la méthode SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels), le manager s'assure que les attentes sont précises et atteignables.
- ✓ Le message doit être cohérent et porteur de sens, ce qui éclaire l'intention et motive l'employé à agir.
- ✓ Contrôler et la vérifier régulièrement , ajuster si nécessaire.
- ✓ Enfin, l'atteinte des résultats souhaités confirme que le message a été compris et appliqué, validant ainsi l'efficacité de la communication.

Adopte différents  
styles de  
management

# Quel est votre style de management ?

Scanner le QR code

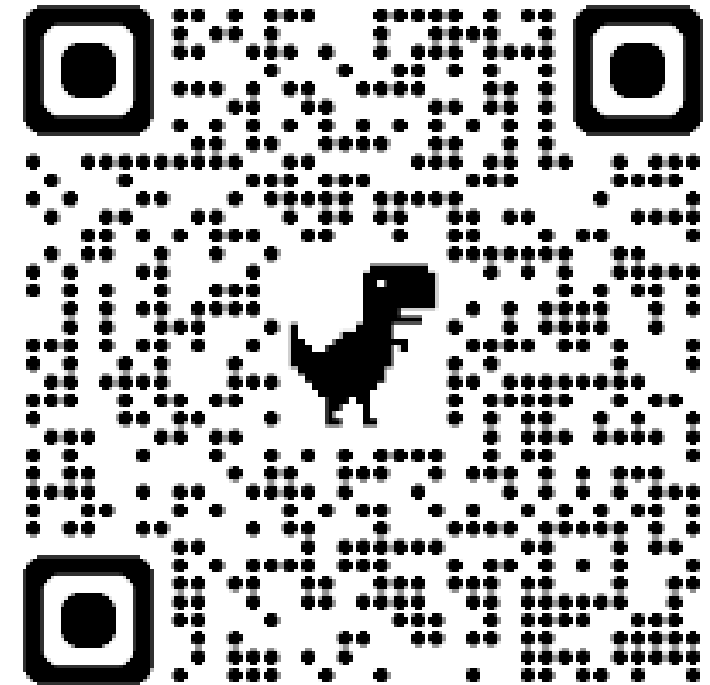
Management Directif  
M1

Management Persuasif  
M2

Style  
intermédiaire

Management  
Participatif  
M3

Management Déléгатif  
M4





Trop directif

AUTORITARISME

Donner du cadre tout en laissant place à l'expression.

Trop persuasif

MANIPULATION

Convaincre avec écoute et respect du choix de l'autre.

Trop participatif

LAXISTE

Impliquer sans perdre la décision finale.

Trop délégatif

ABANDON

Confier en gardant un suivi bienveillant.

# Synthèse



Connaître son propre style de management permet d'identifier **ses forces et ses axes d'amélioration pour s'adapter aux besoins de l'équipe.**

Cela favorise un équilibre entre différents styles managériaux, en fonction des situations, mais aussi des employés afin de créer un environnement de travail **efficace et collaboratif.**

2

# LE POUVOIR, L'INFLUENCE ET LE LEADERSHIP DU MANAGER D'EQUIPE

**Le pouvoir** du manager correspond à sa capacité à agir sur le comportement, les décisions ou les actions de ses collaborateurs afin d'atteindre des objectifs professionnels. Il est lié à la position hiérarchique, aux responsabilités confiées, mais aussi aux ressources dont il dispose (information, expertise, réseaux, capacité de sanction ou de récompense).

**L'influence** désigne la capacité à orienter les attitudes, les perceptions et les comportements des autres sans recourir à la contrainte formelle. Elle repose sur la crédibilité, la communication, la relation de confiance, l'exemplarité et l'intelligence relationnelle du manager.

**Le leadership** est l'aptitude à mobiliser durablement une équipe autour d'une vision, de valeurs et d'objectifs partagés. Il combine pouvoir et influence, mais les dépasse : un leader inspire, donne du sens, fédère et développe l'engagement, même en dehors de toute autorité hiérarchique directe.



# Les contraintes et les limites du pouvoir

- Le pouvoir managérial n'est ni absolu ni illimité. Il s'exerce dans un cadre organisationnel, juridique et humain.
- Comprendre ses limites permet au manager d'adopter une posture responsable et d'éviter les dérives autoritaires ou contre-productives.



# Les mécanismes relationnels et les jeux de pouvoir entre managers et collaborateurs

- Dans toute équipe, les relations professionnelles ne se limitent pas à l'organigramme officiel. Elles sont traversées par des mécanismes relationnels et des jeux de pouvoir plus ou moins visibles, qui influencent fortement le fonctionnement collectif. Les comprendre permet au manager d'agir avec lucidité, d'anticiper les tensions et de transformer ces dynamiques en leviers de coopération plutôt qu'en sources de conflit.

Quel est leur poste ?

Quelles sont leurs  
ambitions ?

Qu'attendent-  
ils de leur  
responsable ?

Quel est leur  
niveau  
d'autonomie ?

Quels sont les axes  
d'amélioration identifiés  
l'année précédente ?

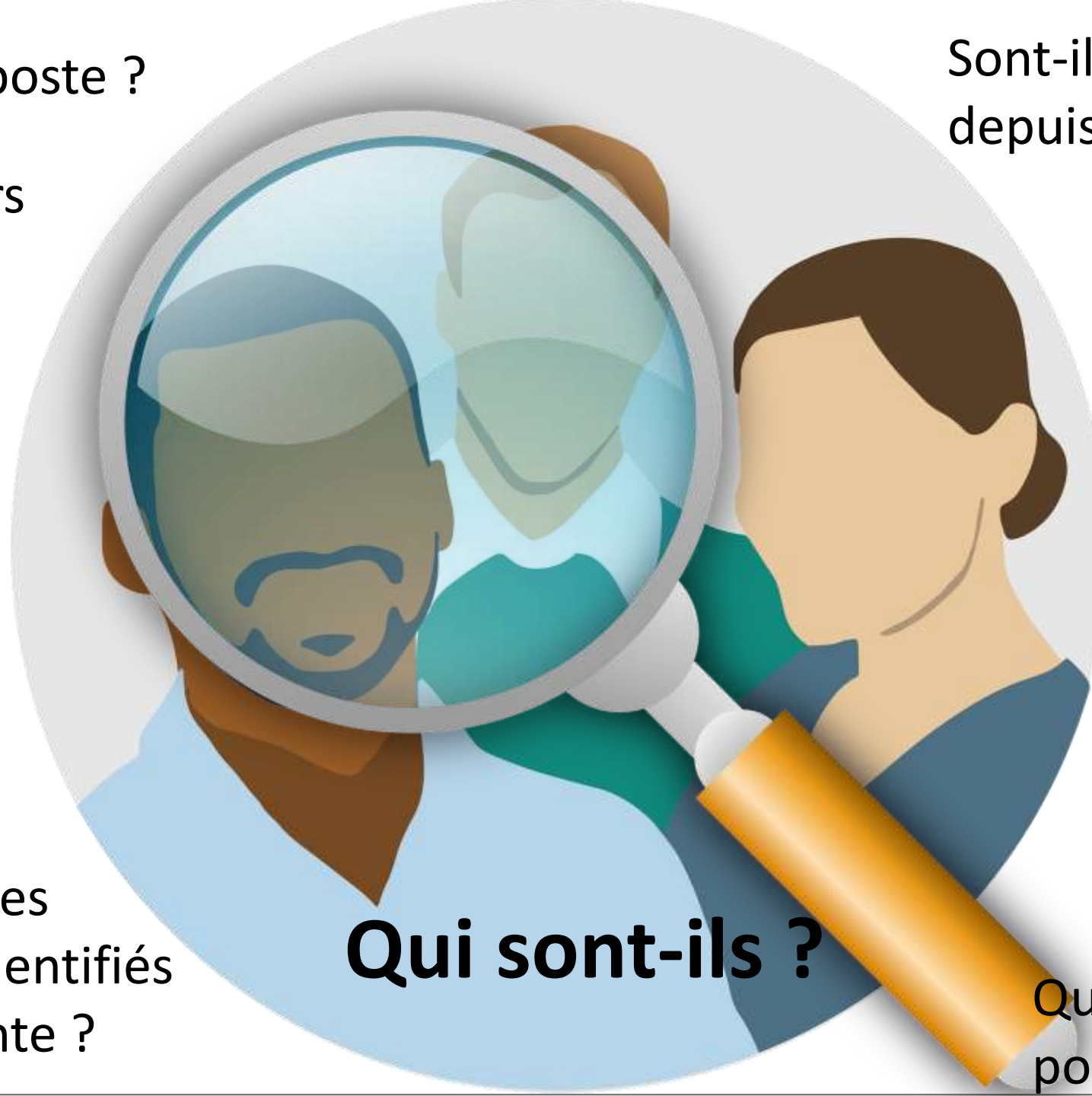
Sont-ils dans l'entreprise  
depuis longtemps ?

Quel est leur  
niveau de  
compétence  
actuel et passé ?

Qu'est ce qui  
les stimule ?

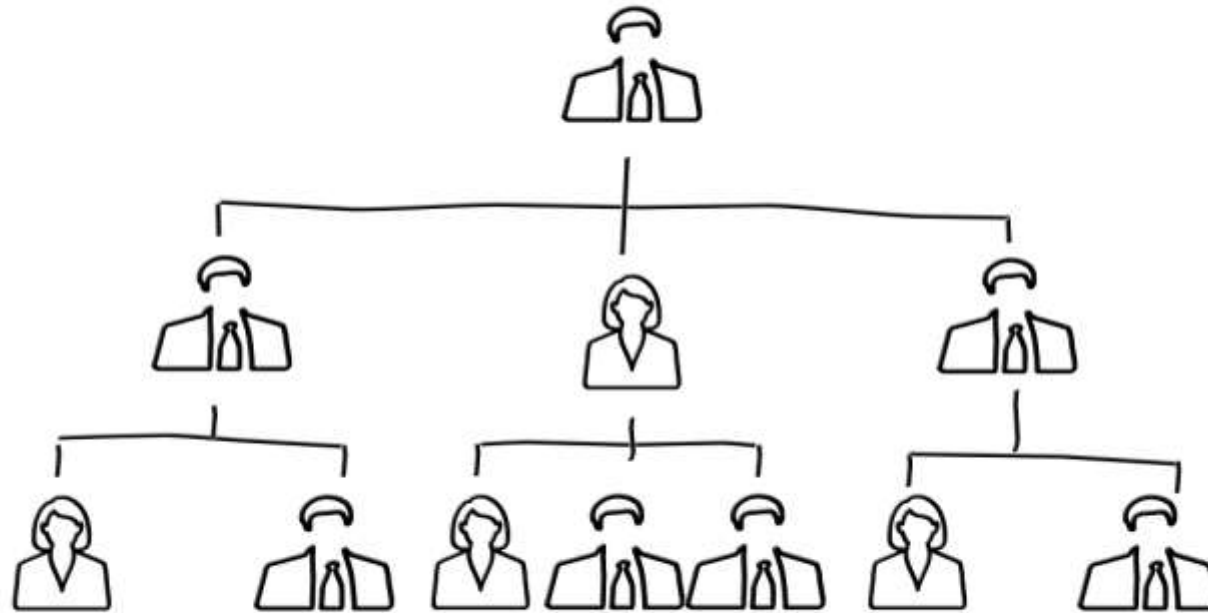
Comment se  
sentent-ils au  
sein de l'équipe ?

Quels sont leurs  
points forts ?



**Qui sont-ils ?**

# Connaissez-vous les personnes qui composent l'organigramme de votre entreprise?



Le nom ?

La fonction ?

Le rôle ?



# Développer son autorité

L'autorité managériale ne se résume pas au fait de "faire respecter les règles".

Elle correspond à la reconnaissance, par les collaborateurs, de la légitimité du manager à fixer un cadre, prendre des décisions et arbitrer.

Une autorité solide sécurise l'équipe et facilite l'engagement, tandis qu'une autorité fragile ou mal exercée engendre contestation ou retrait.

L'autorité se construit d'abord dans la **cohérence**. Un manager qui applique les règles de manière **équitable** et qui respecte lui-même les **exigences** qu'il impose renforce naturellement sa **crédibilité**.

Par exemple, un responsable qui demande de la ponctualité mais arrive régulièrement en retard affaiblit son autorité, même s'il dispose du pouvoir hiérarchique. Elle se développe également par la capacité à décider et à assumer ses choix. Les collaborateurs attendent d'un manager qu'il tranche, notamment en situation d'incertitude.

Un manager qui **explique ses décisions**, **reconnaît ses erreurs** éventuelles et **ajuste ses actions** est perçu comme **fiable et digne de confiance**.

Enfin, l'autorité s'ancre dans la qualité de la relation.

**L'écoute**, le **respect** et la prise en compte des réalités du terrain permettent au manager d'exercer une autorité acceptée plutôt que subie.

Dans ce cadre, l'autorité devient **un repère structurant** qui favorise **l'autonomie** plutôt qu'un outil de domination.



L'autorité est nécessaire et structurante dans le rôle du manager, là où un management directif mal dosé peut rapidement devenir contre-productif

# Les 4 grands styles de leadership

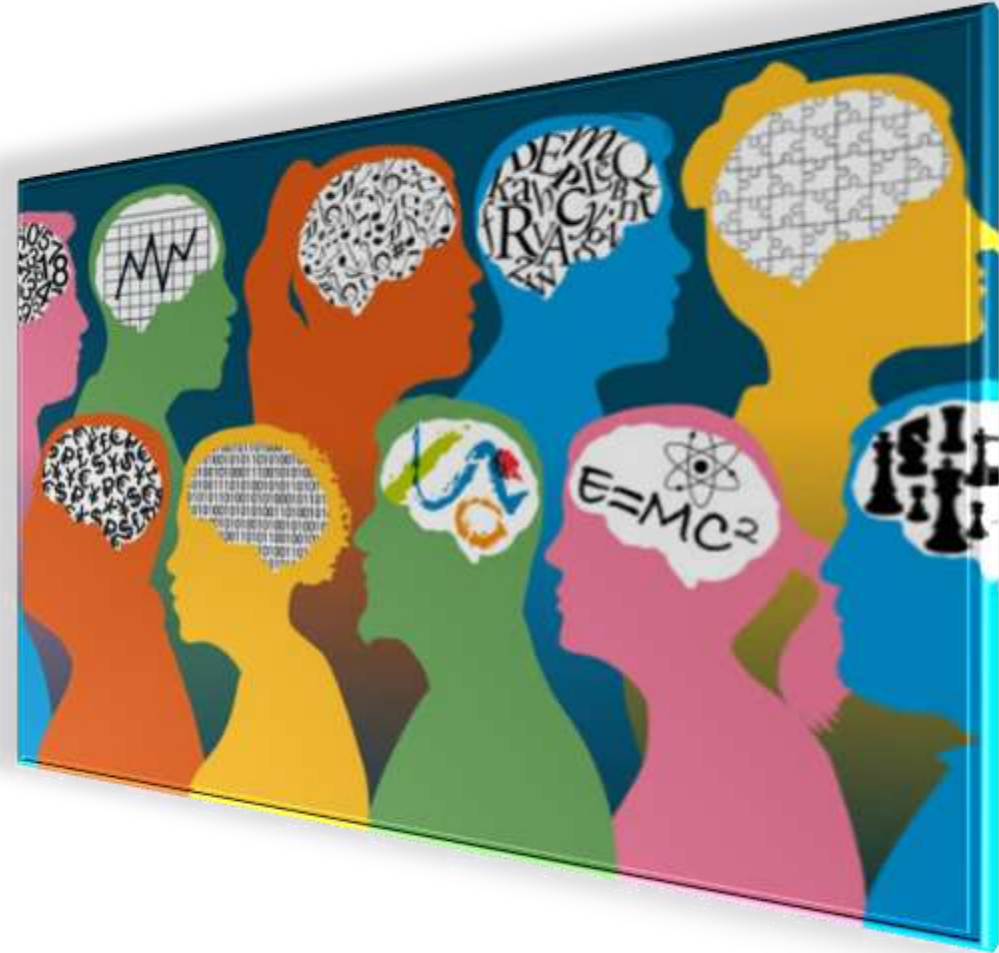
| STYLE                         | TOTEM                                                                               | DESCRIPTION                                             | FORCES PRINCIPALES                         | RISQUES OU LIMITES                                      |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Visionnaire                |    | Inspire, donne du sens, mobilise autour d'un cap clair. | Énergie, vision, innovation.               | Peut sembler déconnecté du terrain si trop abstrait.    |
| 2. Coach / Développeur        |    | Fait grandir les autres, accompagne, écoute activement. | Bienveillance, motivation, progression.    | Peut manquer de fermeté ou de prise de décision rapide. |
| 3. Structurant / Organisateur |   | Cadre, planifie, met de l'ordre dans les actions.       | Rigueur, fiabilité, clarté.                | Peut être perçu comme rigide ou peu flexible.           |
| 4. Collaboratif / Fédérateur  |  | Encourage le travail collectif et le partage.           | Dynamique d'équipe, confiance, engagement. | Peut diluer les responsabilités ou éviter les conflits. |

# Mise en perspective managériale

Dans le management transversal :

- Le **visionnaire** mobilise sans imposer.
- Le **coach** crée de la loyauté et fait grandir les autres.
- Le **structurant** rassure par la méthode et la clarté.
- Le **collaboratif** fédère les énergies et fluidifie les échanges.

🎯 L'objectif n'est pas de changer de style, mais de **développer sa palette** pour mieux s'adapter à chaque interlocuteur.



# Synthèse



- Déterminer son style de leadership, c'est **mieux comprendre son influence naturelle** et ses leviers d'action.  
Cela permet d'ajuster sa posture selon le contexte : parfois inspirer, parfois cadrer, parfois écouter.

## A retenir :

- ▶ Le vrai leader transversal n'est pas celui qui impose son style, mais celui qui **sait naviguer entre plusieurs postures** avec justesse et authenticité.



# Obtenir l'adhésion des collaborateurs aux valeurs, décisions, projets et objectifs

Obtenir l'adhésion des collaborateurs constitue l'un des enjeux majeurs du management moderne.

Dans un contexte de changements fréquents et d'exigences accrues, l'obéissance ne suffit plus : seule l'adhésion permet une implication durable et une performance collective solide.

# Introduction



Les collaborateurs sont la ressource essentielle du manager : sans eux, il n'y a ni dynamique d'équipe ni résultats durables.

C'est pourquoi, en l'absence de direction claire, d'objectifs précis et de communication structurée, les membres de l'équipe risquent rapidement de perdre leurs repères, ce qui peut entraîner désengagement, confusion et tensions au sein du groupe.





À l'inverse, lorsque le manager structure un cadre de travail cohérent, fixe des objectifs compréhensibles et partage une communication claire, il crée les conditions favorables à l'implication, à la performance collective et au bien-être de chacun."

# Définir le cadre

Pourquoi c'est important ?

Le respect de ce cadre favorise la confiance, l'équité, et la performance collective. À l'inverse, un cadre flou ou appliqué de façon inégale génère frustrations, malentendus et conflits.



# Communiquer

Pourquoi c'est important ?

Communiquer avec les collaborateurs permet de créer un climat de confiance, de compréhension mutuelle et d'adhésion aux décisions. Cela évite les malentendus, renforce la cohésion et soutient l'efficacité collective.



# Donner des objectifs

Pourquoi c'est important ?

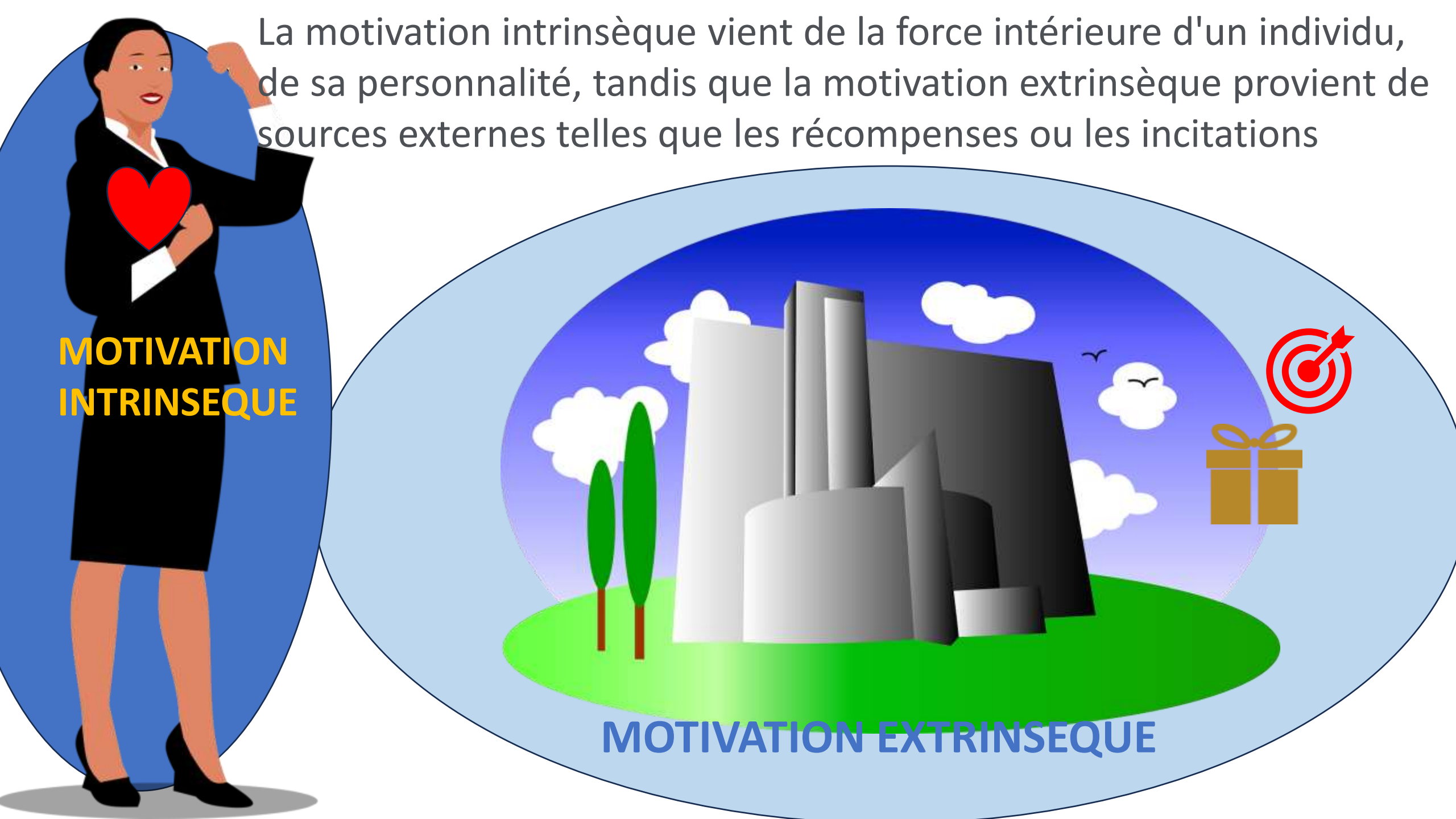
Donner des objectifs à un collaborateur permet de lui donner une direction claire et de motiver son engagement. Cela favorise l'autonomie, la responsabilisation et mesure concrètement sa contribution aux résultats de l'équipe.



La motivation intrinsèque vient de la force intérieure d'un individu, de sa personnalité, tandis que la motivation extrinsèque provient de sources externes telles que les récompenses ou les incitations

**MOTIVATION  
INTRINSEQUE**

**MOTIVATION EXTRINSEQUE**



# QU'EST-CE QUI DÉMOTIVE NOS COLLABORATEURS ?



**INFANTILISE**

**QU'ON LES PRENNE POUR  
DES IDIOTS**

**QU'ON LES PRENNE POUR  
DES OUTILS**



# Synthèse : les 5 clés d'un climat de confiance durable

- ▶ **Dire la vérité, même quand c'est inconfortable.**
- ▶ **Être constant dans ses comportements.**
- ▶ **Valoriser les autres régulièrement.**
- ▶ **Admettre ses erreurs et apprendre d'elles.**
- ▶ **Faire de la bienveillance une exigence, pas une option.**

Transparence

Cohérent

Considération

Réflexivité

Image, valeur

- ▶ **Établir la confiance, c'est donc oser la transparence, reconnaître les compétences des autres et tenir ses engagements.**

La maintenir, c'est **préserver la crédibilité relationnelle** au quotidien, même dans les situations tendues.

# Pratiques concrètes pour maintenir la confiance dans le temps

## 1 Valoriser la parole tenue

Rappeler les engagements tenus ("comme prévu, la présentation a été transmise hier").  
Célébrer les succès collectifs, même mineurs.

## 2 Donner du feedback régulier et bienveillant.

Favoriser la reconnaissance mutuelle entre pairs. Dire ce qui fonctionne avant d'aborder les points à améliorer.

## 3 Réguler les tensions rapidement.

Éviter les non-dits.  
Organiser des "points clairs" quand une tension ou un malentendu apparaît.

## 4 Pratiquer la transparence équilibrée.

Ne pas tout dire, mais dire ce qui est utile pour la confiance.  
Être honnête sur les contraintes sans blâmer.

**La confiance = (Dire ce qu'on fait + Faire ce qu'on dit)**

**+ Reconnaître les compétences des autres**

**+ Agir avec respect et empathie**

**+ Communiquer avec clarté et honnêteté**

**– (Non-dits + Promesses non tenues + Jugements rapides + Manque d'écoute)**

*Autrement dit : chaque action cohérente, chaque écoute sincère et chaque transparence renforce la confiance.*

*Chaque incohérence, omission ou mépris la fragilise.*

# L'exemplarité et l'adhésion de l'équipe à ses décisions

L'**exemplarité** donne du poids à la parole du leader : lorsqu'il incarne ce qu'il demande, ses messages gagnent en **crédibilité** et en **impact**. Dans une communication impliquante, le manager ne se contente pas de dire, il montre par ses actes qu'il respecte **les valeurs, les règles et les engagements** qu'il attend des autres.

Cette cohérence renforce la **confiance**, donne **du sens** aux décisions, et crée un climat propice à **l'adhésion et à l'implication** de l'équipe.





3

# ANIMER ET PILOTER SON ÉQUIPE

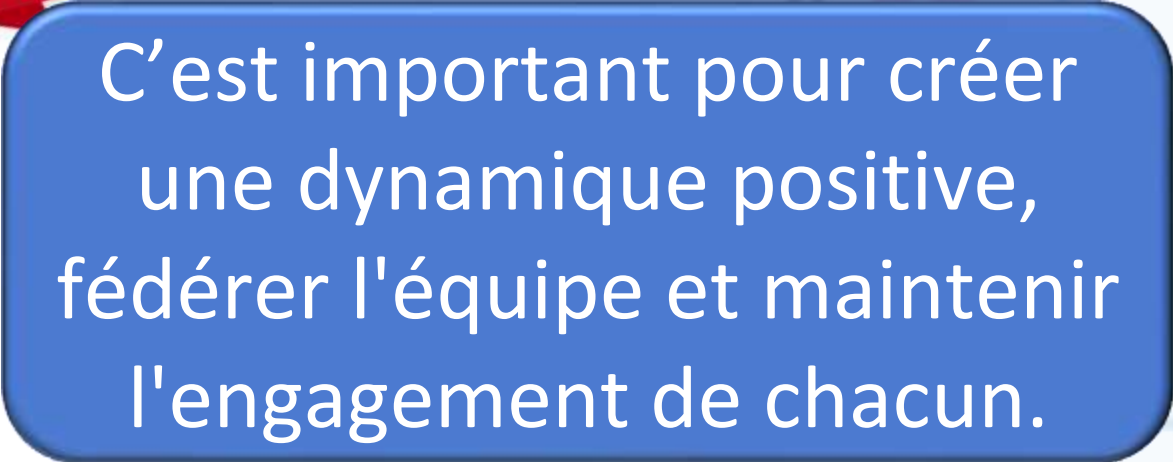


**ANIMER**

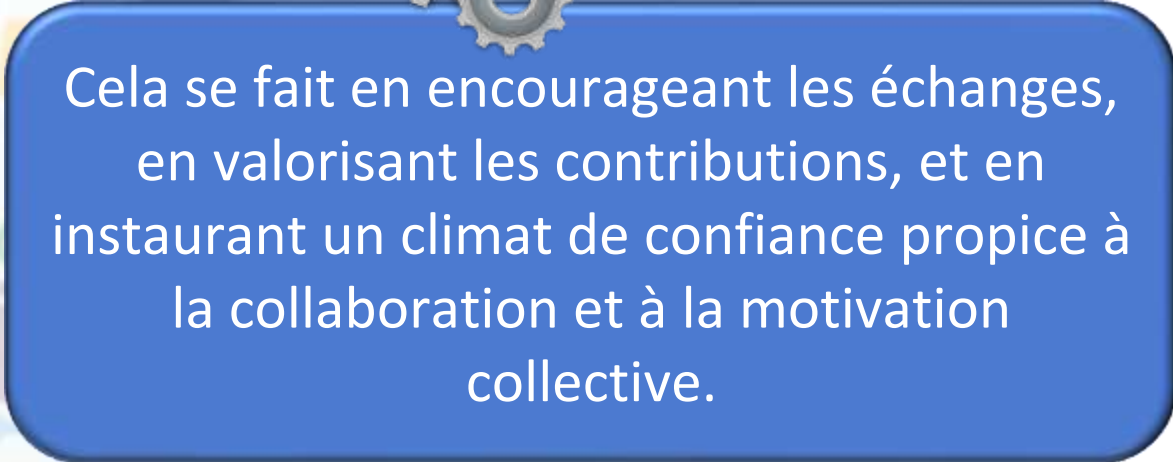


**IMPORTANT**

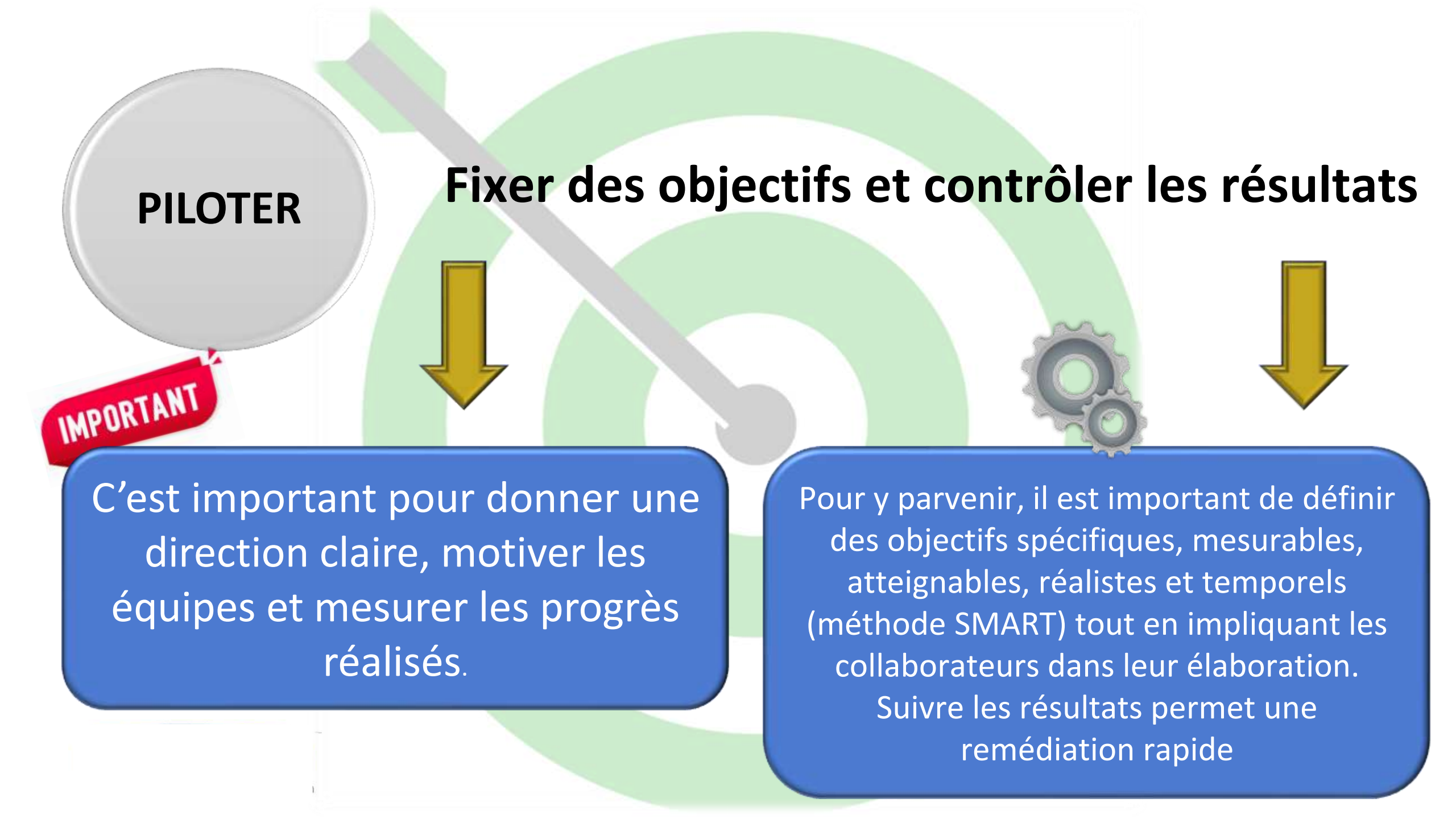
## **Mener et mobiliser les Hommes**



C'est important pour créer  
une dynamique positive,  
fédérer l'équipe et maintenir  
l'engagement de chacun.



Cela se fait en encourageant les échanges,  
en valorisant les contributions, et en  
instaurant un climat de confiance propice à  
la collaboration et à la motivation  
collective.



**PILOTER**

## **Fixer des objectifs et contrôler les résultats**

**IMPORTANT**

C'est important pour donner une direction claire, motiver les équipes et mesurer les progrès réalisés.

Pour y parvenir, il est important de définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (méthode SMART) tout en impliquant les collaborateurs dans leur élaboration. Suivre les résultats permet une remédiation rapide



# Le triptyque : Progrès , Séquentiel et Minute

Animer et piloter une équipe ne se résume pas à donner des consignes ou à contrôler des résultats. C'est avant tout **accompagner** des femmes et des hommes dans leur quotidien de travail, en donnant du sens à l'action, en structurant l'organisation et en maintenant une dynamique collective positive.

Pour y parvenir, le manager doit disposer d'outils simples, concrets et efficaces, applicables directement sur le terrain. Le triptyque **Progrès – Séquentiel – Minute** s'inscrit pleinement dans cette logique. Il permet au manager de suivre l'évolution de son équipe, d'organiser l'activité de manière claire et progressive, et de communiquer de façon régulière et impactante, même dans des contextes opérationnels contraints.

Ce triptyque constitue un véritable fil conducteur du management de proximité :

- **le Progrès**, pour valoriser l'évolution et la montée en compétences ;
- **le Séquentiel**, pour structurer les actions et donner des repères ;
- **la Minute**, pour maintenir le lien, ajuster et motiver au quotidien.



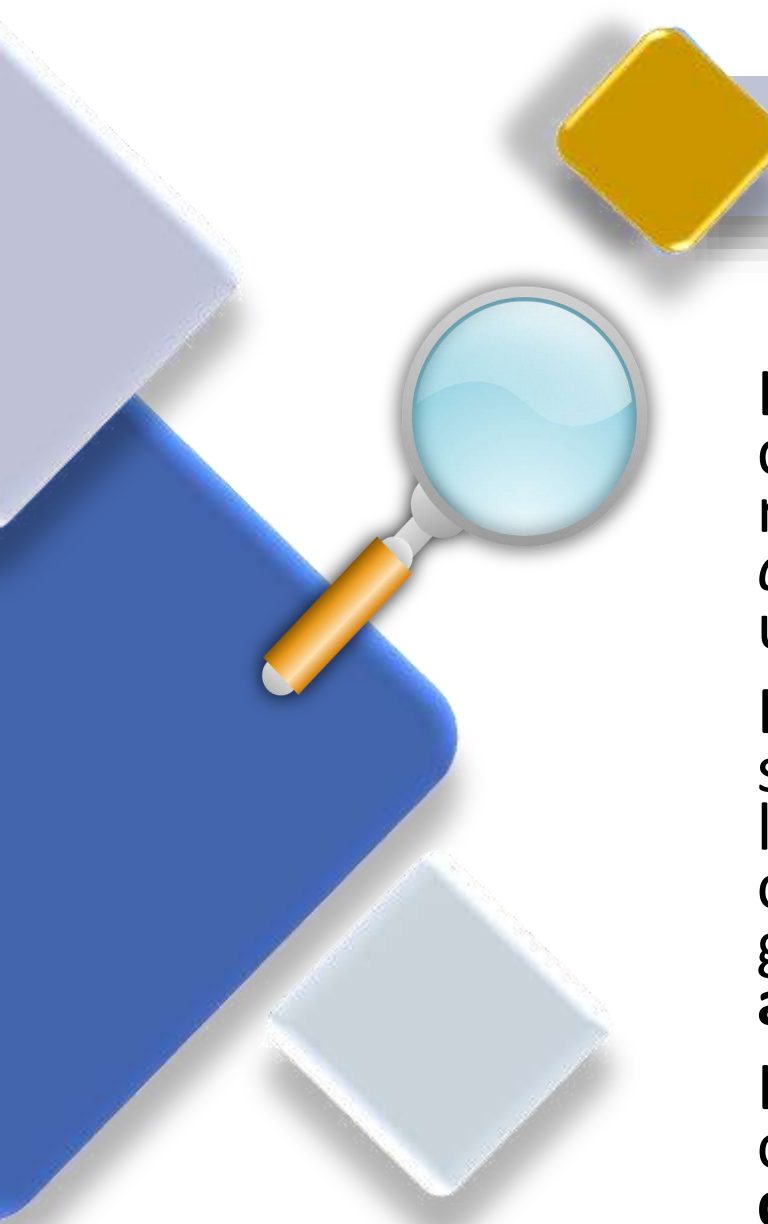
# Synthèse

Le triptyque **Progrès – Séquentiel – Minute** constitue un véritable levier d'animation et de pilotage de l'équipe.

Il permet au manager de conjuguer vision à moyen terme, organisation structurée et présence quotidienne sur le terrain.

En combinant ces trois dimensions, le manager crée un cadre **rassurant, motivant et performant**, au bénéfice à la fois des collaborateurs et de la performance collective.

Toujours dans un but ultime ; d'atteindre les objectifs.

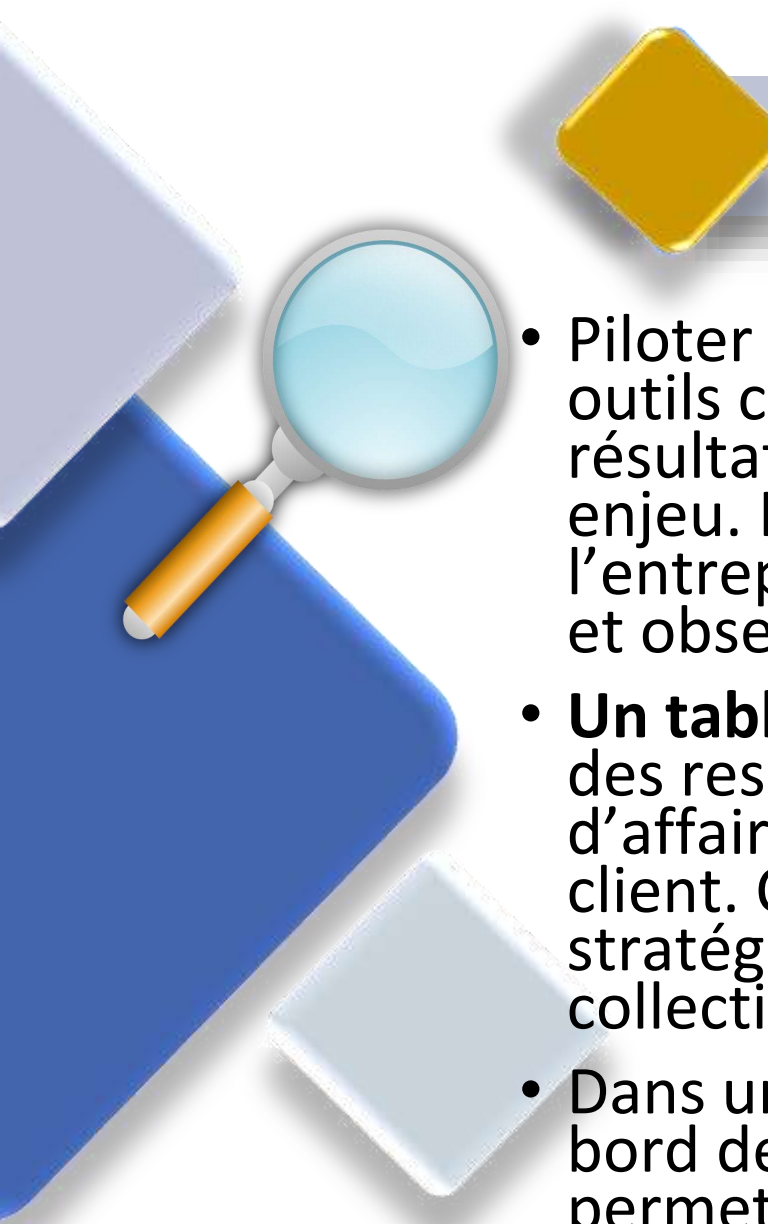


# Le pilotage par les objectifs

Le **pilotage par les objectifs** consiste, pour le manager, à fixer des objectifs clairs, mesurables et partagés, puis à suivre leur réalisation dans le temps. Il ne s'agit pas uniquement de dire *quoi faire*, mais surtout de donner une direction, un cadre et un sens à l'action collective et individuelle.

Dans une démarche d'animation d'équipe, les objectifs servent de repères communs. Ils traduisent la stratégie de l'entreprise en actions concrètes et permettent à chaque collaborateur de comprendre sa contribution au résultat global. Le manager devient alors un **guide, qui accompagne, ajuste et soutient** plutôt qu'un simple contrôleur.

Le pilotage par les objectifs repose sur une relation de confiance : le **collaborateur sait ce qui est attendu de lui, dans quels délais et selon quels critères de réussite.**



# Etablir des tableaux de bord

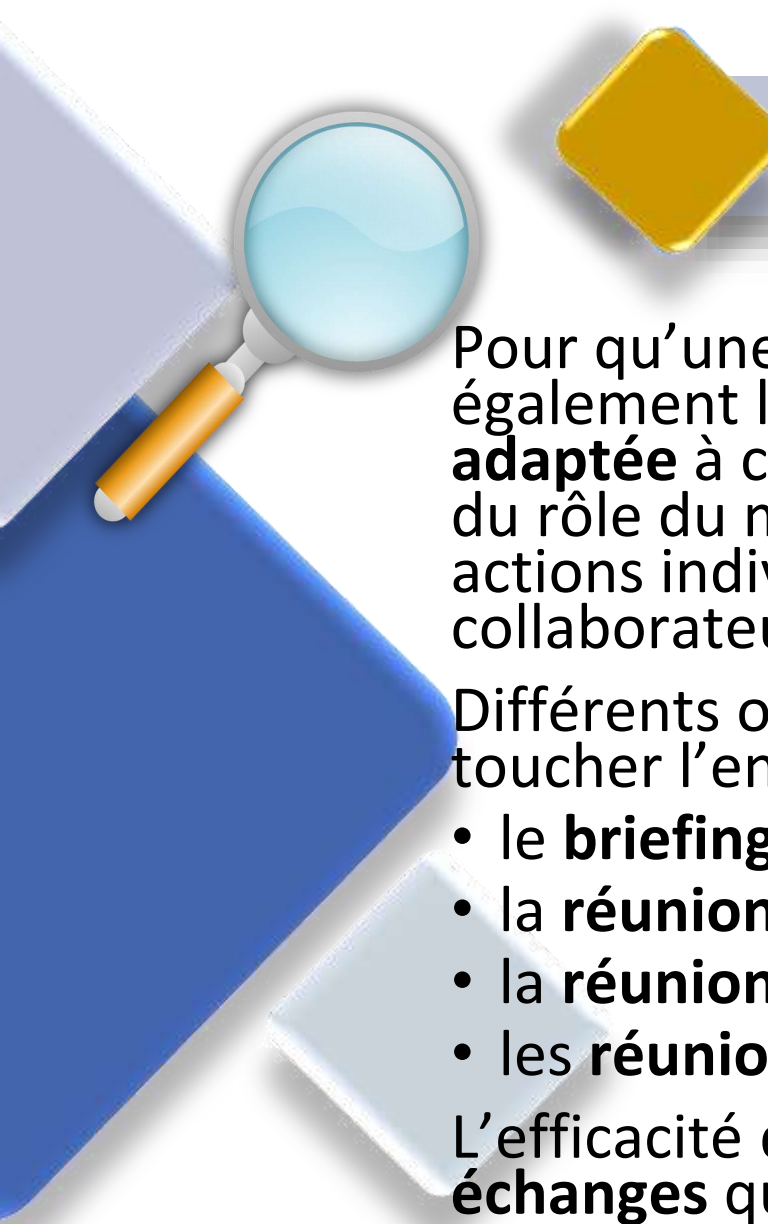
- Piloter une équipe par les objectifs implique de s'appuyer sur des outils concrets permettant de suivre l'activité réelle et d'évaluer les résultats obtenus. Le tableau de bord opérationnel répond à cet enjeu. Il permet au manager de transformer les objectifs de l'entreprise en indicateurs mesurables, fondés sur des chiffres fiables et observables.
- **Un tableau de bord** pertinent ne repose pas sur des estimations ou des ressentis, mais sur des données issues du terrain : chiffre d'affaires, fréquentation, ventes réalisées ou encore satisfaction client. Ces indicateurs doivent être directement reliés aux objectifs stratégiques de l'entreprise afin de donner du sens à l'action collective et de faciliter la prise de décision managériale.
- Dans une logique d'animation et de pilotage de l'équipe, le tableau de bord devient un support de **dialogue, d'analyse et d'ajustement**. Il permet au manager **de suivre les résultats** dans le temps, **d'identifier les écarts et d'adapter son accompagnement**, notamment en tenant compte des profils et de l'ancienneté des collaborateurs.

# Outils de pilotage et de reporting

Pour une communication claire sur les résultats et les attentes.

- **Tableaux de bord de performance :** à partager pour impliquer les équipes (ventes, démarque, absences, satisfaction...).
- **Fiches de suivi par collaborateur :** pour personnaliser l'accompagnement et valoriser les progrès





# Les outils de diffusion des messages

Pour qu'une équipe atteigne ses objectifs, il ne suffit pas de les définir : il faut également les **communiquer clairement, régulièrement et de manière adaptée** à chaque interlocuteur. La diffusion des objectifs est une étape clé du rôle du manager, car elle permet de créer de la transparence, d'aligner les actions individuelles sur les ambitions de l'entreprise et de mobiliser les collaborateurs autour de résultats concrets.

Différents outils de communication existent et peuvent être combinés pour toucher l'ensemble de l'équipe et favoriser le suivi régulier :

- le **briefing quotidien** ;
- la **réunion de service** ;
- la **réunion minute** ;
- les **réunions transversales**.

L'efficacité de ces outils réside autant dans la **régularité et la structure des échanges** que dans la capacité du manager à adapter le message au contexte et à l'expérience de chaque collaborateur. Une communication bien pensée transforme les objectifs en **repères clairs**, facilite la motivation individuelle et collective, et permet un pilotage précis de la performance de l'équipe.

# Les 5 étapes du briefing

1

## Clarifier l'objectif du briefing

Définir précisément le but : informer, mobiliser, organiser ou ajuster.

👉 Un briefing efficace répond toujours à la question : « *Pourquoi sommes-nous réunis ?* »

2

## Partager les informations essentielles

Transmettre des messages clairs, utiles et hiérarchisés : priorités, consignes, changements, points de vigilance.

👉 Aller à l'essentiel pour garantir la compréhension de tous.

3

## Donner du sens et fixer les attentes

Expliquer le *pourquoi* des actions demandées, les objectifs à atteindre et les critères de réussite.

👉 Donner du sens favorise l'adhésion et l'engagement.

4

## Impliquer l'équipe

Solliciter les questions, les retours rapides, vérifier la compréhension.

👉 Un briefing n'est pas un monologue : l'interaction sécurise l'exécution.

5

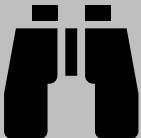
## Conclure et sécuriser l'action

Synthétiser les points clés, rappeler les priorités et confirmer qui fait quoi.

👉 Terminer par une vision claire et partagée de l'action à mener.

# Outils à privilégier



| SITUATION  | OUTIL À PRIVILÉGIER  | TEMPS MOYEN  | FRÉQUENCE PRÉCONISÉE  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priorités immédiates                                                                        | Briefing quotidien                                                                                      | 10 mn                                                                                           | Quotidien                                                                                                |
| Analyse collective                                                                          | Réunion de service                                                                                      | 60mn                                                                                            | 1/mois minimum                                                                                           |
| Ajustement rapide                                                                           | Réunion minute                                                                                          | 5mn                                                                                             | Dès que nécessaire                                                                                       |
| Coordination interservices                                                                  | Réunion transversale                                                                                    | 60mn                                                                                            | 1/mois minimum                                                                                           |
| Accompagnement personnalisé                                                                 | Entretien individuel                                                                                    | 30mn                                                                                            | 1/semaine                                                                                                |



# PILOTER ET MOTIVER SON ÉQUIPE



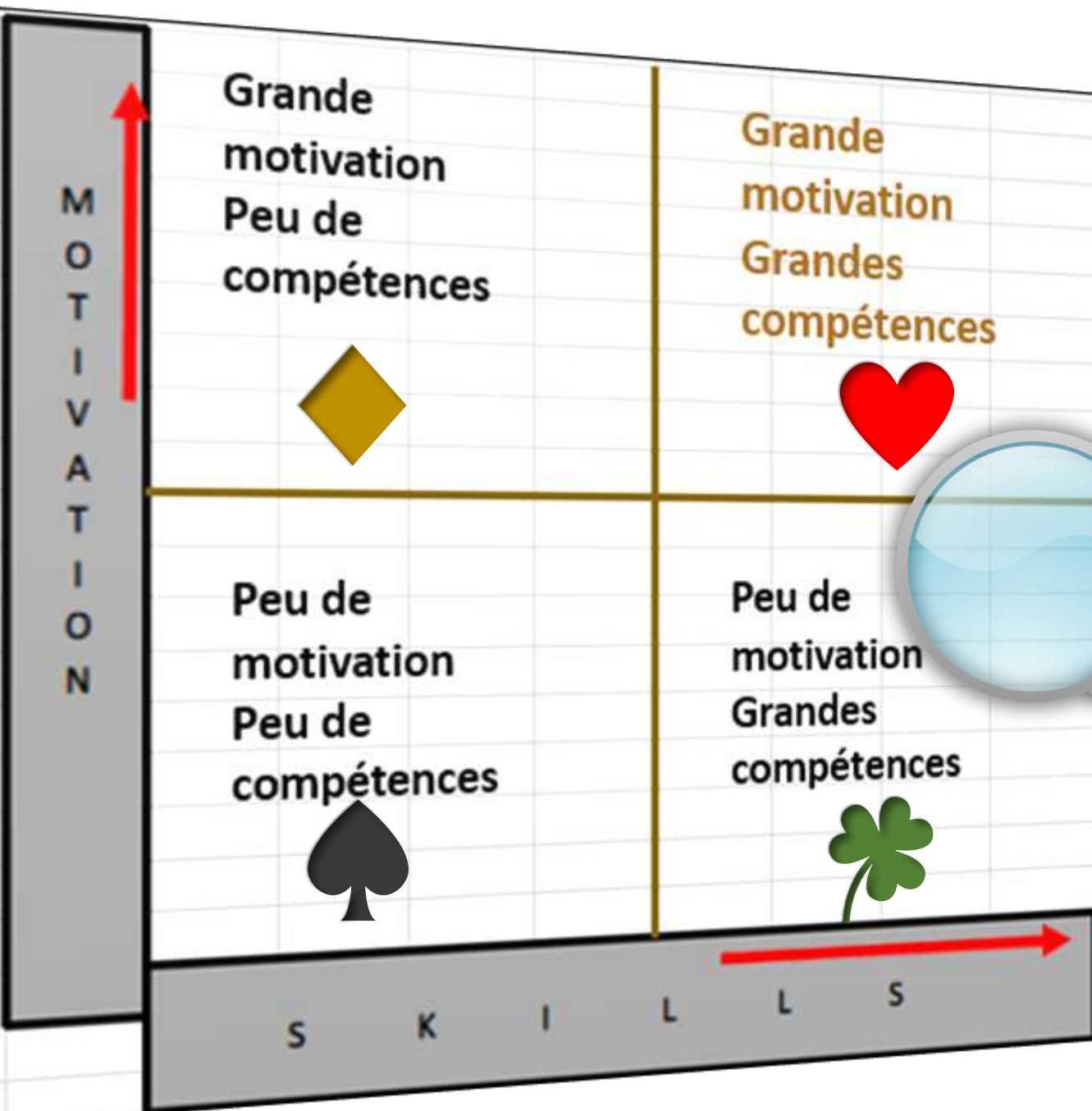
Comment allons nous faire  
adhérer l'équipe à nos décisions ?



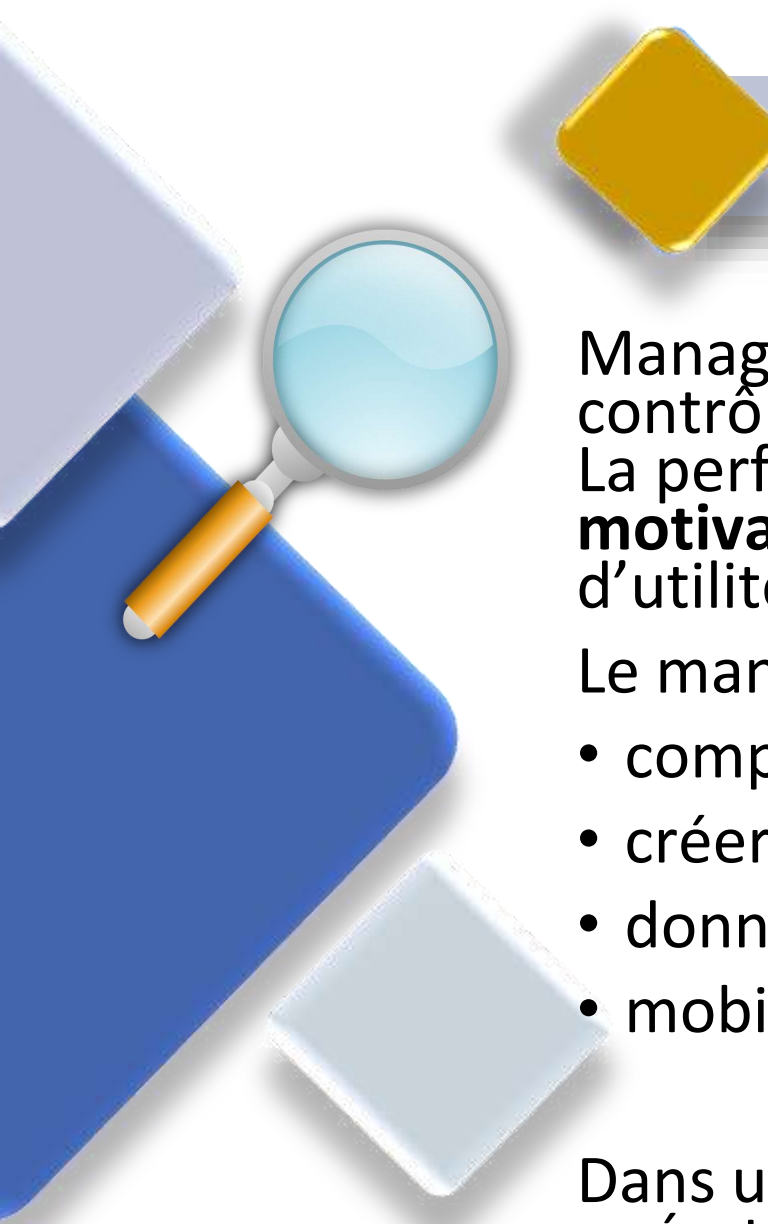
La pyramide de Maslow décrit les **besoins humains**, classés des plus fondamentaux aux plus élevés (physiologiques, sécurité, appartenance, estime, accomplissement).

👉 **En management**, elle sert à **identifier quels besoins sont prioritaires chez les collaborateurs** afin d'adapter les leviers de motivation : sécurité et cadre d'abord, reconnaissance et appartenance ensuite, puis autonomie, sens et développement.





- ACCOMPAGNEMENT (organisation , priorités , timing).
- FORMATION
- ECOUTE
- ENCOURAGEMENTS , FEEDBACKS
- FORMATION , MEP D'OBJECTIFS CO-CONSTRUITS + SUIVI
- PRISES D'INITIATIVES RESPONSABILITES
- VALORISER OU DE LA FORMATION (ressource)



# Les lois du management motivationnel

Manager aujourd'hui ne consiste plus uniquement à organiser, contrôler et décider.

La performance durable d'une équipe repose largement sur la **motivation des collaborateurs**, leur engagement et leur sentiment d'utilité.

Le management motivationnel vise à :

- comprendre **ce qui motive réellement les individus**,
- créer un environnement de travail propice à l'engagement,
- donner du sens, de la reconnaissance et de la confiance,
- mobiliser les équipes autour d'objectifs partagés.

Dans un contexte de changements permanents, de tensions opérationnelles et d'exigence de résultats, le manager joue un rôle clé :

👉 **il est un activateur de motivation**, autant qu'un organisateur du travail.



## Loi n°1 : Il n'existe pas une motivation unique, mais des motivations individuelles

Chaque collaborateur est motivé par des leviers différents :

- reconnaissance,
- autonomie,
- sécurité,
- évolution professionnelle,
- sens du travail,
- conditions de travail.

### Rôle du manager :

- connaître ses collaborateurs,
- adapter son style de management,
- éviter les solutions « toutes faites ».

💡 *Motiver, ce n'est pas traiter tout le monde de la même manière, mais de façon équitable et personnalisée.*

## Loi n°2 : Le sens précède la motivation

Un collaborateur s'implique davantage lorsqu'il comprend :

- le **pourquoi** de ce qu'il fait,
- l'utilité de son travail,
- sa contribution aux résultats collectifs.

### Rôle du manager :

- expliquer les objectifs et les priorités,
- relier les tâches quotidiennes à la stratégie globale,
- donner de la visibilité sur les résultats obtenus.





### **Loi n°3 : La reconnaissance est un puissant levier de motivation**

La reconnaissance ne se limite pas à la rémunération.  
Elle passe par :

- un feedback positif,
- la valorisation des efforts,
- la prise en compte des idées,
- la confiance accordée.

#### **Rôle du manager :**

- reconnaître les réussites individuelles et collectives,
- formuler des retours constructifs,
- encourager plutôt que sanctionner systématiquement.

## Loi n°4 : L'autonomie responsabilise et motive

Plus un collaborateur se sent acteur :

- plus il s'implique,
- plus il développe ses compétences,
- plus il prend des initiatives

### Rôle du manager :

- déléguer avec clarté,
- fixer un cadre sécurisant,
- laisser de la marge de manœuvre,
- accepter le droit à l'erreur maîtrisé.





## Loi n°5 : La cohérence du manager conditionne la motivation

Les collaborateurs sont attentifs :

- aux actes plus qu'aux discours,
- à l'exemplarité,
- à la justice et à l'équité.

### Rôle du manager :

- être cohérent entre ce qu'il dit et ce qu'il fait,
- appliquer les règles de manière équitable,
- incarner les valeurs de l'entreprise.



## **Loi n°6 : La motivation s'entretient dans la durée**

La motivation n'est ni acquise ni permanente.

Elle fluctue selon :

- le contexte,
- la charge de travail,
- les relations,
- les réussites ou les échecs.

### **Rôle du manager :**

- rester attentif aux signaux faibles (démotivation, fatigue, repli),
- ajuster son management,
- maintenir un climat de confiance et de dialogue.



# Nourrir les besoins psychologiques de ses collaborateurs

Au-delà des compétences techniques et des objectifs à atteindre, chaque collaborateur est animé par des **besoins psychologiques fondamentaux**. Lorsque ces besoins sont satisfaits, l'engagement augmente naturellement. À l'inverse, lorsqu'ils sont négligés, la motivation baisse, même chez des collaborateurs compétents.

Le rôle du manager est donc de créer un cadre de travail qui permet de nourrir ces besoins, sans se substituer à la responsabilité individuelle, mais en agissant sur :

- son comportement,
- sa communication,
- son mode d'organisation,
- sa posture relationnelle.

Dans le management motivationnel, trois besoins psychologiques sont particulièrement déterminants :

- **le besoin d'autonomie,**
- **le besoin de compétence,**
- **le besoin de reconnaissance et d'appartenance.**

## Besoin n°1 : Le besoin d'autonomie

Le collaborateur a besoin de se sentir acteur de son travail, capable d'agir et de décider dans un cadre clair.

### Ce qui nourrit ce besoin :

- la délégation réelle (et non déguisée),
- la confiance accordée,
- la possibilité de proposer des solutions,
- le droit à l'erreur encadré.

### Ce qui le freine :

- le contrôle excessif,
- les consignes floues ou changeantes,
- la micro-gestion.

## Besoin n°2 : Le besoin de compétence

Chaque collaborateur a besoin de se sentir utile, capable et en progression.

### Ce qui nourrit ce besoin :

- des objectifs atteignables et clairs,
- des feedbacks réguliers,
- l'accompagnement et la montée en compétences,
- la valorisation des efforts.

### Ce qui le freine :

- l'absence de retour,
- les critiques non constructives,
- le sentiment d'échec répété.

## Besoin n°3 : Le besoin de reconnaissance et d'appartenance

Le collaborateur a besoin de se sentir reconnu et intégré au collectif.

### Ce qui nourrit ce besoin :

- la reconnaissance sincère,
- l'écoute,
- le respect,
- la cohésion d'équipe.

### Ce qui le freine :

- l'indifférence,
- l'injustice perçue,
- le manque de communication.

# Les ressorts cachés de la motivation

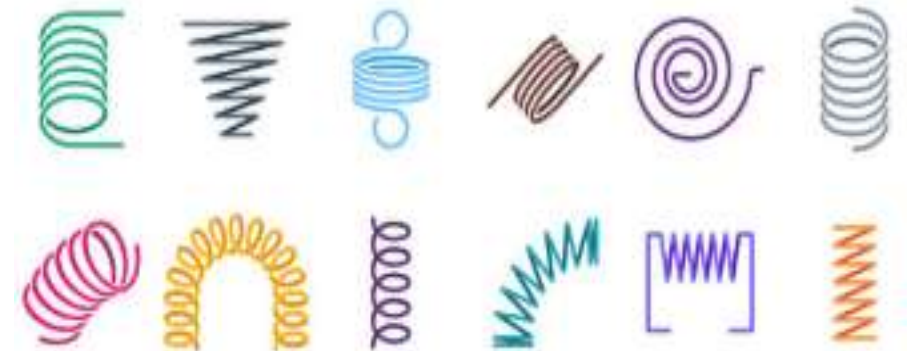
En management, la motivation est souvent abordée de manière globale : motiver son équipe, remobiliser, redonner de l'engagement. Pourtant, une réalité s'impose sur le terrain : **ce qui motive une personne peut laisser une autre totalement indifférente.**

Derrière les comportements professionnels se cachent des **ressorts de motivation profonds**, souvent inconscients, qui influencent :

- l'implication,
- la prise d'initiative,
- la réaction au stress,
- la relation à l'autorité,
- la performance dans la durée.

Ces ressorts ne sont ni bons ni mauvais.

Ils sont **différents**, et c'est précisément cette diversité que le manager doit savoir identifier et activer.



## 5 grands ressorts cachés de la motivation :



• **l'accomplissement** : être stimulé par le défi et la réussite,



• **les valeurs** : agir en cohérence avec ses convictions,



• **la stimulation** : trouver du plaisir, de l'énergie et de la créativité dans l'action,



• **l'affiliation** : se sentir relié aux autres et reconnu humainement,

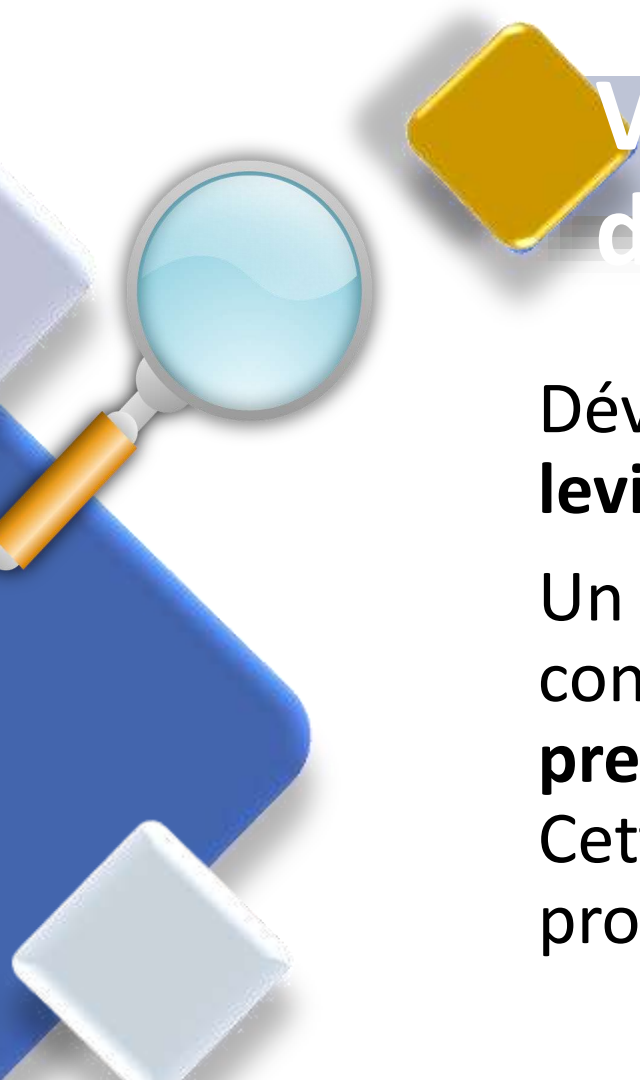


• **la reconnaissance** : être valorisé pour son expertise et la qualité de son travail

Un manager efficace ne cherche pas à motiver tout le monde de la même façon.  
Il apprend à :

- reconnaître le ressort dominant de chaque collaborateur,
- adapter sa communication et ses leviers d'action,
- éviter les erreurs de management démotivantes,
- créer un environnement propice à l'engagement durable.

L'activité qui suit va vous permettre de **mieux comprendre votre propre moteur de motivation**, puis d'en tirer des enseignements concrets pour ajuster votre posture managériale au quotidien.



# Valoriser, Développer et Evaluer l'autonomie des collaborateurs

Développer l'autonomie des collaborateurs est aujourd'hui un **levier essentiel de performance et de motivation.**

Un collaborateur autonome ne se contente pas d'exécuter des consignes : il **comprend le cadre, agit avec discernement et prend des initiatives adaptées** aux situations rencontrées. Cette autonomie ne s'improvise pas ; elle se construit progressivement par l'action managériale.

## Valoriser l'autonomie : reconnaître les initiatives et la prise de responsabilité



Valoriser l'autonomie consiste avant tout à **reconnaître les comportements autonomes** lorsqu'ils apparaissent. Lorsqu'un collaborateur prend une initiative pertinente, résout un problème ou propose une amélioration, le manager doit le souligner explicitement. Cette reconnaissance renforce la confiance et encourage la répétition de ces comportements. Valoriser l'autonomie, c'est aussi **accepter que le collaborateur fasse différemment**, tant que le résultat et le cadre sont respectés. Le manager montre ainsi qu'il fait confiance et qu'il ne cherche pas à imposer systématiquement sa propre méthode. Quelques pratiques simples permettent de valoriser l'autonomie :

- remercier une prise d'initiative lors d'un échange individuel ou collectif ;
- donner de la visibilité aux réussites obtenues en autonomie ;
- éviter de reprendre la main inutilement lorsque le collaborateur agit de façon pertinente.

## Développer l'autonomie : accompagner la montée en compétence



L'autonomie ne se décrète pas, elle se développe. Le rôle du manager est d'accompagner progressivement le collaborateur vers une plus grande capacité d'action et de décision. Cette progression passe d'abord par la **clarification du cadre**. Plus les objectifs, les règles et les limites sont clairs, plus le collaborateur peut agir sereinement.

Développer l'autonomie implique également de **déléguer de manière progressive**. Le manager confie des missions adaptées au niveau de compétence et de maturité du collaborateur, puis augmente le niveau de responsabilité au fil du temps. Cette délégation s'accompagne d'un suivi, non pour contrôler, mais pour sécuriser.

Enfin, développer l'autonomie suppose d'accepter le droit à l'erreur. Une erreur analysée et corrigée devient une source d'apprentissage. À l'inverse, un climat de sanction immédiate freine toute prise d'initiative. Le manager favorise l'autonomie lorsqu'il :

- pose des questions pour faire réfléchir plutôt que donner des solutions toutes faites ;
- encourage le collaborateur à proposer ses propres réponses ;
- soutient sans infantiliser ni sur-contrôler.

## Évaluer l'autonomie : mesurer pour ajuster

Évaluer l'autonomie ne signifie pas surveiller en permanence. Il s'agit plutôt d'observer et d'analyser la capacité du collaborateur à agir de façon responsable dans le cadre fixé. Cette évaluation permet au manager d'ajuster son niveau de délégation et son accompagnement.

L'autonomie s'évalue notamment à travers :

- la capacité à prendre des initiatives pertinentes ;
- la gestion des priorités et du temps ;
- le respect des règles et des objectifs ;
- la capacité à demander de l'aide au bon moment.

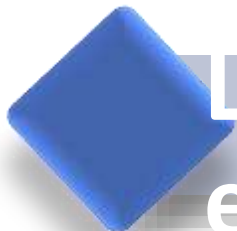
L'évaluation doit être régulière, factuelle et orientée progrès. Elle s'inscrit naturellement dans les temps d'échange managériaux (entretiens, points d'équipe, feedbacks informels).



## Les dérives à éviter dans le management de l'autonomie

Certaines pratiques peuvent freiner, voire détruire, l'autonomie des collaborateurs. Confondre autonomie et abandon, déléguer sans expliquer le cadre ou reprendre systématiquement la main à la première difficulté sont des erreurs fréquentes. De la même manière, valoriser uniquement les résultats sans reconnaître les démarches et les efforts peut décourager l'initiative. Le manager doit trouver un **équilibre** entre cadre, confiance et accompagnement.





# Les entretiens motivationnels de recadrage et de délégation

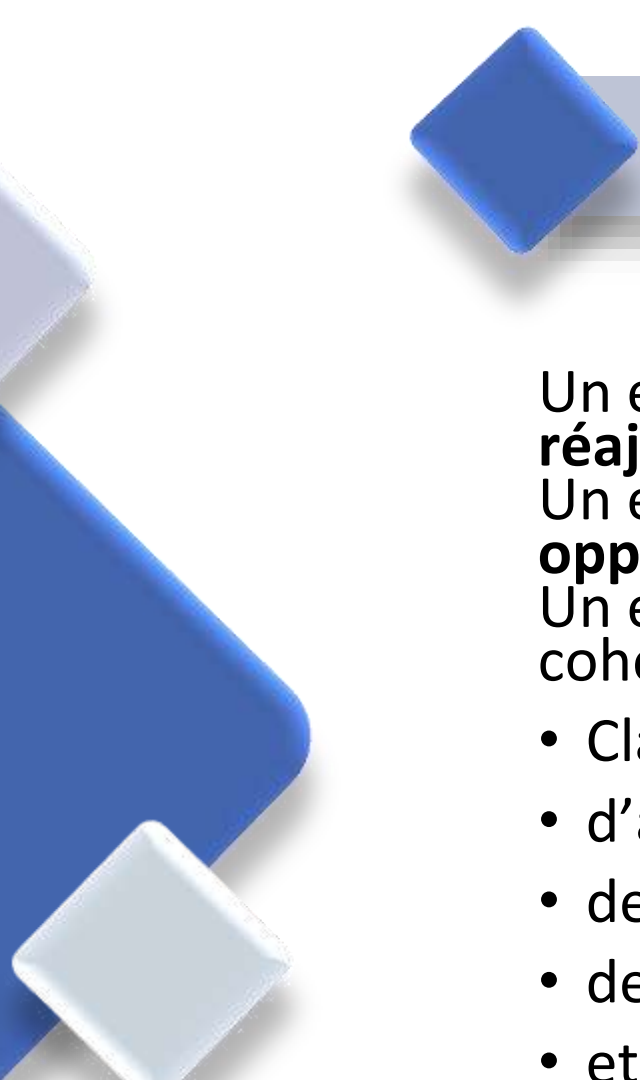
Avant même de conduire un entretien motivationnel de recadrage ou de délégation, le manager doit prendre un temps essentiel de recul.

Un entretien managérial ne commence pas lorsque le collaborateur entre dans le bureau, mais **au moment où le manager clarifie son intention**.

Au-delà des techniques, des outils ou des mots employés, c'est le **savoir-être du manager** qui conditionne la qualité et l'impact de l'entretien. Se questionner sur ce que l'on souhaite réellement produire permet d'éviter les entretiens confus, inefficaces ou vécus comme injustes par le collaborateur.

Avant d'engager l'échange, le manager doit être en capacité de se poser quelques questions fondamentales :

- Quelle est mon intention réelle dans cet entretien ?
  - Qu'est-ce que je souhaite obtenir à l'issue de cet échange ?
  - Qu'est-ce que je veux que le collaborateur comprenne, ressente ou retienne ?
  - Suis-je dans une logique de motivation, de recadrage, de délégation... ou une combinaison des trois ?
  - Est-ce que mon objectif est de faire progresser le collaborateur ou simplement de régler une situation à court terme ?
- 



Un entretien de recadrage n'a pas pour vocation de sanctionner, mais de **réajuster un comportement tout en maintenant l'engagement.**

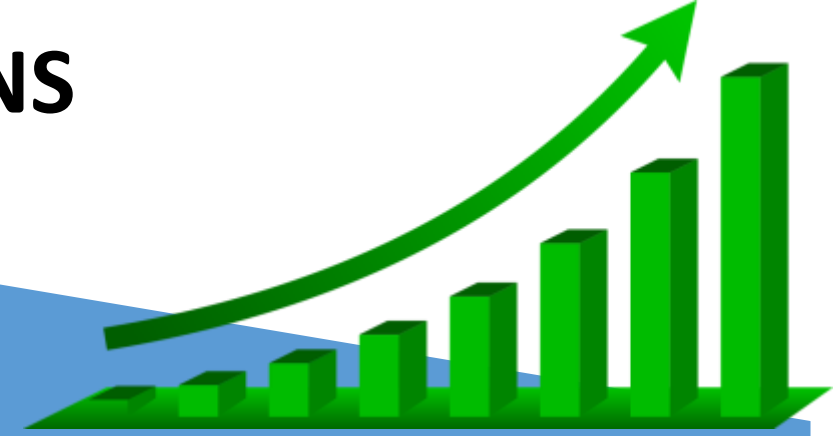
Un entretien de délégation n'est pas un transfert de charge, mais une **opportunité de responsabilisation et de motivation.**

Un entretien motivationnel, enfin, suppose une posture sincère, cohérente et orientée vers la progression.

- Clarifier ses intentions permet au manager :
- d'adopter une posture juste et respectueuse,
- de choisir les mots et le ton adaptés,
- de sécuriser le collaborateur,
- et de donner du sens à l'échange.

Ainsi, l'entretien devient un **véritable levier managérial**, au service de la motivation, de la responsabilisation et de la performance durable.

# LES DIFFERENTS ENTRETIENS



## Performance

- Suivi hebdomadaire , mensuel , trimestriel
- Félicitations , corrections , plans d'action grâce à des indicateurs de performance et à la formalisation des objectifs
- Argumentez avec des écoutes et observations

## Annuel

- Récap de l'année écoulée et définition des objectifs annuels à venir grâce à des indicateurs et critères de performance
- Analyse de pratique professionnelle , construction conjointe participatif des objectifs , plans d'action.
- Dégager les forces et faiblesses et décider d'objectifs SMART.
- Finir par une touche positive !

**PLANIFIER**

# Qu'est ce qu'on peut déléguer ?

On délègue principalement des tâches **répétitives, logistiques ou organisationnelles** qui ont pour but de :



- **Libérer du temps au manager** pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée
- **Développer l'autonomie et les compétences des collaborateurs**
- **Fluidifier l'organisation du travail** et améliorer l'efficacité collective
- **Responsabiliser les équipes** en favorisant l'engagement et la prise d'initiative
- **Assurer la continuité et la fiabilité des activités quotidiennes**

# Qu'est ce qu'on NE délègue PAS ?



- Les **décisions** de commande ou d'approvisionnement
- Ce qui est **hors du champs des compétences** du collaborateur
- Le traitement des **litiges** clients complexes
- Le **management d'équipe**
- Le **pilotage** du chiffre d'affaires ou des indicateurs de performance
- Tout ce qui nécessiterait ma **signature , mon aval**

# A qui déléguer ?



## ✓ Les collaborateurs en montée en compétence

👉 Pour les faire progresser, les responsabiliser, et les préparer à de futures fonctions.

## ✓ Les personnes fiables et expérimentées

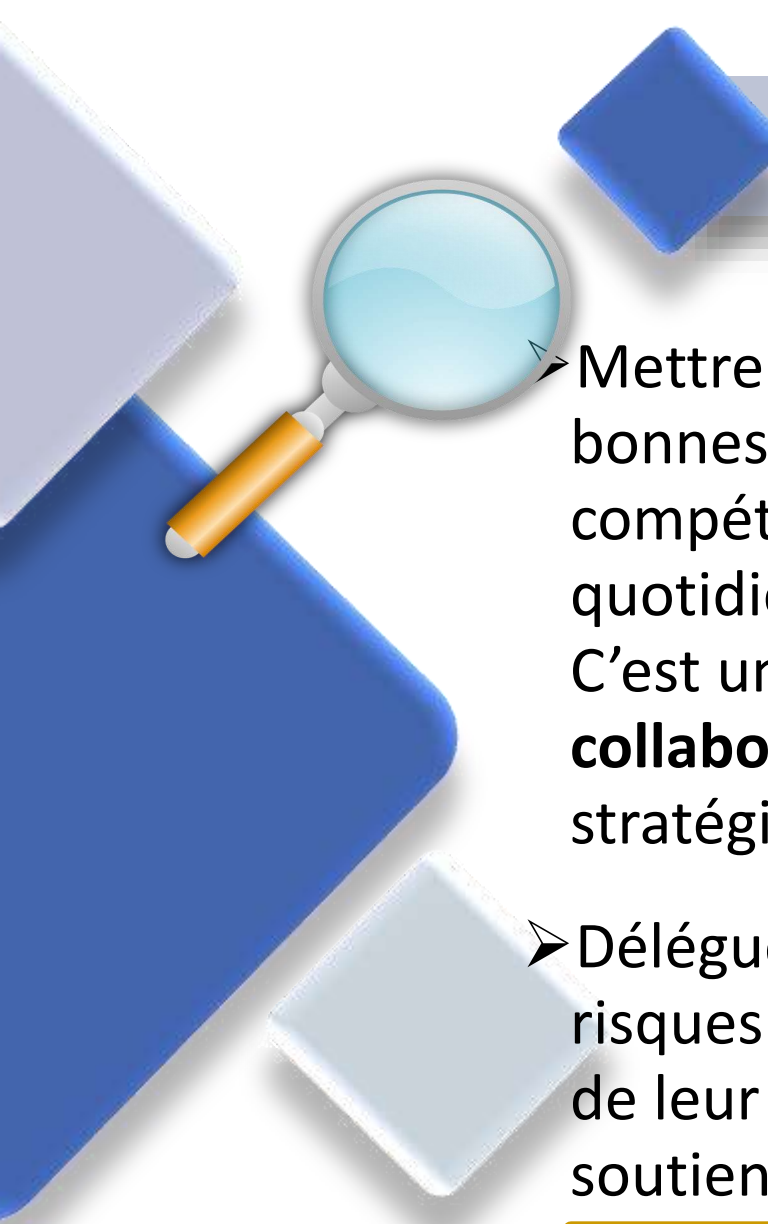
👉 Elles connaissent bien les attentes, les procédures et peuvent gérer en autonomie.

## ✓ Les collaborateurs motivés par de nouveaux challenges

👉 Ils aiment sortir de leur routine et s'investir dans des missions à valeur ajoutée.

## ✓ Les personnes qui ont du potentiel mais manquent de confiance

👉 La délégation ciblée peut booster leur estime d'eux-mêmes et les mettre en valeur.



# Comment mettre en place la délégation ?

➤ Mettre en place une délégation efficace, c'est apprendre à confier les bonnes missions aux bonnes personnes pour développer les compétences de son équipe tout en pilotant la performance au quotidien.

C'est un levier essentiel pour **optimiser l'organisation, faire monter ses collaborateurs en compétence** et rester concentré sur les missions stratégiques de manager.

➤ Déléguer, c'est aussi accepter de **faire confiance** et de prendre des risques mesurés. Cela implique de **responsabiliser ses collaborateurs**, de leur **donner les moyens de réussir**, tout en gardant un rôle de soutien et de pilotage.

Une délégation réussie renforce l'engagement de l'équipe, améliore l'efficacité collective et contribue à l'atteinte de résultats durables.

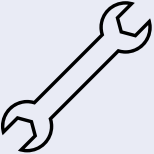
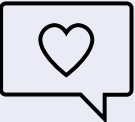
# COMMENT ?

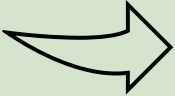
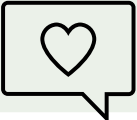


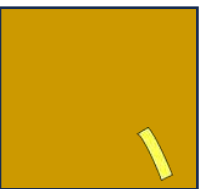
## Les 5 étapes clés de la délégation

- 1 Identifier la tâche à déléguer**  
→ Non stratégique, répétitive ou développement pour l'équipe
- 2 Choisir la bonne personne**  
→ Compétente ou en apprentissage, volontaire si possible
- 3 Clarifier les attentes**  
→ Objectif, délai, ressources, niveau d'autonomie
- 4 Accompagner et suivre**  
→ Être disponible, encourager, ajuster si besoin
- 5 Évaluer et valoriser**  
→ Donner un retour, reconnaître l'effort ou les résultats



| AMONT                                                                               | QUESTIONS POUR UNE DELEGATION REUSSIE                                                              | REPONSES |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|     | Qu'est ce que je délègue ?                                                                         |          |
|    | A qui je le délègue ?                                                                              |          |
|    | Le collaborateur a-t-il les compétences nécessaires ?                                              |          |
|    | Est-ce que le collaborateur a les outils nécessaires a la réalisation ? Les a-t-il à disposition ? |          |
|    | Ai-je formule un objectif SMART ?                                                                  |          |
|    | Ai-je eu l'accord du collaborateur ?                                                               |          |
|  | Ai-je planifié une rétroaction constructive en accord avec le collaborateur ? Quand ?              |          |
|  | L'ai-je encouragé à poursuivre ses efforts ?                                                       |          |

| AVAL                                                                                | QUESTIONS APRES LA DELEGATION                                                                                        | REPONSES |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    | Qu'est ce que j'ai délègue ?                                                                                         |          |
|    | A qui l' ai-je délègue ?                                                                                             |          |
|    | Est-ce que le timing a été respecté ?                                                                                |          |
|    | Est-ce que l'objectif a été réalisé ?                                                                                |          |
|    | Quels sont les axes d'amélioration pour le collaborateur ?                                                           |          |
|    | Quels sont les axes d'amélioration pour moi au sujet de ma pratique professionnelle ?                                |          |
|   | Ai-je planifié un autre essai en accord avec lui, afin de mettre en pratique les actions correctives vues ensemble ? |          |
|  | L'ai-je encouragé à poursuivre ses efforts ?                                                                         |          |



# Les 5 Pourquoi ?????



**L'objectif est de trouver  
les causes profondes  
des problèmes  
rencontrés afin de  
trouver des solutions.**

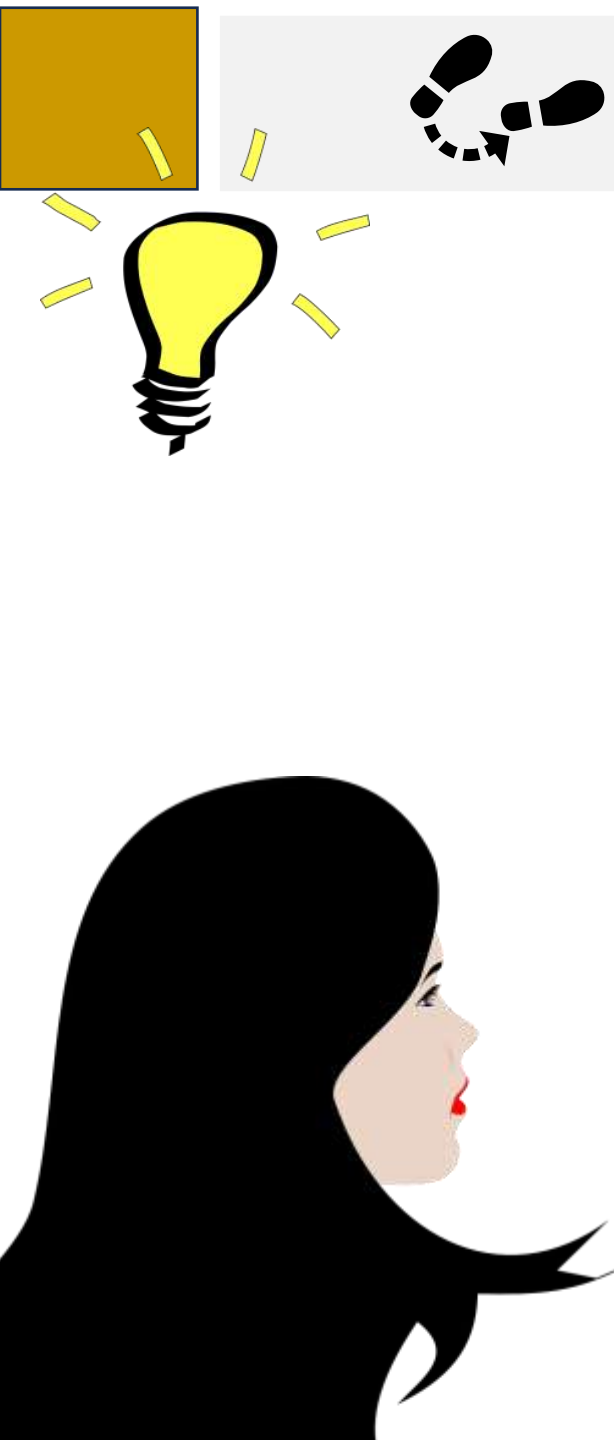


# Les 5 Pourquoi ????? Exemple



1. **POURQUOI** le rayon n'est toujours pas rangé à cette heure ?!
  - Parce que c'est Martin qui s'en occupe et qu'il est lent !
2. **POURQUOI** Martin est lent ?
  - Parce qu'il met énormément de temps à prendre ses palettes !
3. **POURQUOI** met-il du temps à prendre ses palettes ?
  - Parce qu'il est mal organisé !
4. **POURQUOI** est-il mal organisé ?
  - Parce qu'il n'a pas suivi de formation
5. **POURQUOI** n'a-t-il pas suivi de formation?
  - Parce que JE n'en ai pas planifié pour lui

# Les 3 pas en arrière



En management, faire les 3 *pas en arrière*, c'est adopter une posture de recul face à une situation tendue ou complexe. Cela consiste à :

1. **Observer** objectivement les faits sans jugement immédiat,
2. **Analyser** les enjeux, les émotions en jeu et les responsabilités réelles,
3. **Choisir** une réponse adaptée et constructive.

Cette posture dite "méta" permet au manager de sortir du feu de l'action pour mieux comprendre les interactions, éviter les réactions impulsives, et protéger ce qui fonctionne dans l'équipe. À l'inverse, réagir à chaud ou "foncer dans le tas" peut aggraver les tensions, nuire à la cohésion, et rendre les solutions plus difficiles à mettre en œuvre.

# La méthode DESC : pour formuler un message assertif et apaisé

**DESC** est une méthode de communication assertive, très utile pour **gérer les désaccords, les tensions ou formuler un feed-back** sans blesser l'autre.

| ÉTAPE                             | CONTENU                             | EXEMPLE CONCRET                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D – Décrire</b>                | Les faits, sans jugement.           | “Depuis deux semaines, j’ai remarqué que les comptes rendus de réunion n’étaient pas envoyés.” |
| <b>E – Exprimer</b>               | Vos ressentis ou besoins.           | “Je me sens un peu perdu et j’ai du mal à suivre les avancées du projet.”                      |
| <b>S – Spécifier</b>              | Ce que vous souhaitez concrètement. | “J’aimerais qu’on établisse un envoi systématique sous 24h après la réunion.”                  |
| <b>C – Conséquences positives</b> | Montrer l’intérêt commun.           | “Cela permettra à tout le monde d’être aligné et d’éviter les doublons.”                       |



## Avantages :

- Encourage une communication **calme et factuelle**, sans agressivité.
- Permet d’exprimer un besoin **sans culpabiliser l’autre**.
- Favorise la **recherche de solutions partagées**.

## 2. La méthode CAP : pour convaincre ou faire adhérer

### Définition :

CAP est une technique issue de la vente et du management persuasif. Elle permet d'**argumenter efficacement** et de **motiver** vos interlocuteurs à adhérer à votre idée ou projet.

| ÉTAPE                      | CONTENU                                   | EXEMPLE CONCRET                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>C – Caractéristique</b> | Décrivez le fait, le produit ou l'idée.   | "Cette nouvelle méthode de reporting est automatisée."          |
| <b>A – Avantage</b>        | Ce que cela apporte objectivement.        | "Elle réduit de moitié le temps de saisie."                     |
| <b>P – Preuve</b>          | Donnez un exemple ou un résultat concret. | "Dans l'équipe pilote, le taux d'erreur est passé de 15 à 3 %." |

### Avantages :

- Donne un **cadre clair et logique** pour convaincre.
- Transforme les idées abstraites en **résultats concrets**.
- Aide à **valoriser le projet** tout en restant factuel

# Conclusion générale

Accompagner, animer et fixer des objectifs adaptés sont essentiels en management pour renforcer l'efficacité et la motivation de l'équipe.

En combinant un soutien personnalisé, une communication engageante et des objectifs alignés sur les compétences de chacun, vous favorisez la performance collective comme individuelle.

**Enfin, n'oubliez pas que manager est avant tout une histoire de savoir-être avant le savoir-faire.**

Être manager, c'est accepter de porter un regard lucide sur ses propres pratiques, questionner ses intentions, ajuster sa posture et se remettre en question régulièrement. C'est cette capacité d'analyse personnelle et d'amélioration continue qui permet de progresser, de faire grandir ses collaborateurs... et de devenir un manager durablement efficace.