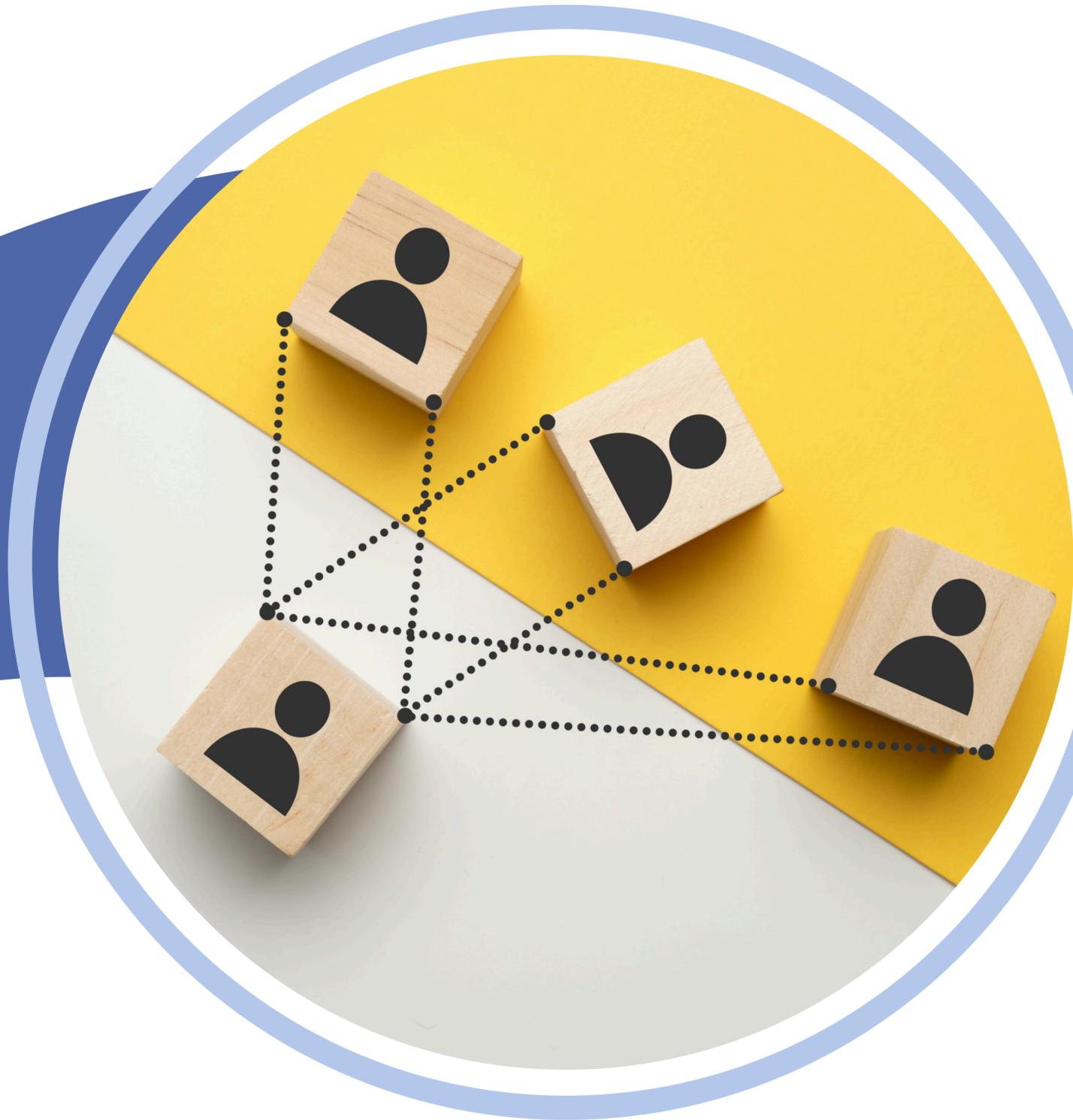


Horizon...RH

Groupe Horizon



2025

PARCOURS MANAGER

Groupe **AGPM**
SANTÉ · PRÉVOYANCE · ASSURANCE · RETRAITE

REALISE PAR
Christine ROCCHI -
LANQUETIN



MODULE 1

Mission et posture managériale /le Management par objectif

Phase
01

LE ROLE ET LES
MISSIONS DU MANAGER

Phase
02

STYLES DE MANAGEMENT
ET MANAGEMENT
SITUATIONNEL

Phase
03

VISION STRATEGIQUE ET
INCARNATION

Phase
04

LES OUTILS DU MANAGER
KPIS ET OBJECTIFS

01. OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

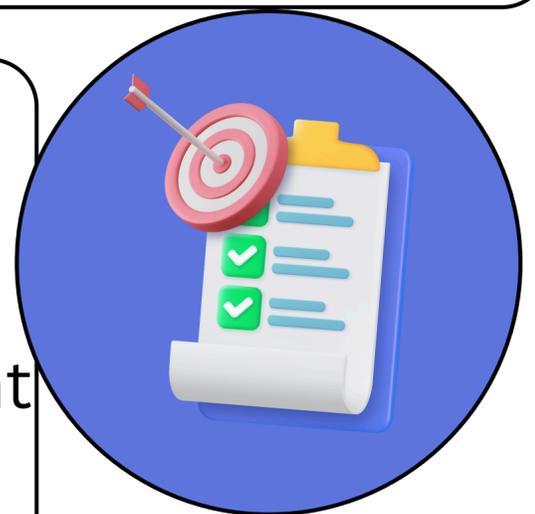


- Capacité à adapter son management en fonction de la situation et de la personne
- Donner du sens
- Etre un leader positif
- revoir les fondamentaux du management
- Incarner le sens et les Valeurs de l'entreprise
- Manager par objectif

02.

METHODOLOGIE

- Apports théoriques
- Identifier son style de management préférentiel au travers d'un test
- Travailler sur l'objectif SMART ET GROW
- Travailler sur sa plateforme de marque



03. | MESURER ET SUIVRE LES PROGRÈS

- Test de Blake et mouton
- Cartographier le Manager Leader
- Fixer un objectif SMART
- Etre capable de poser sa plateforme de marque



Horizon...RH

Groupe Horizon

MANAGER LEADER



Groupe **AGPM**
SANTÉ • PRÉVOYANCE • ASSURANCE • RETRAITE

PARCOURS MANAGER 2025

Horizon...RH

Groupe Horizon



MANAGER



LEADER

4 styles de management

SMART

1

Directif

- Le manager centralise le pouvoir, prend toutes les décisions et donne des instructions précises à ses équipes.
 - Utilité: Situations d'urgence, tâches répétitives, équipes peu expérimentées.
 - Avantages: Rapidité de décision, structure claire.
- Inconvénients: Peu de place à l'initiative, démotivation des équipes.



3

Participatif

- Participatif: Le manager encourage la participation de ses équipes dans la prise de décision.
 - Utilité: Pour des projets complexes nécessitant de multiples compétences.
 - Avantages: Augmentation de la motivation et de l'engagement.
- Inconvénients: Processus décisionnel plus lent, risque de conflits.

2

Persuasif

- Le manager cherche à convaincre ses équipes de suivre ses directives en expliquant les raisons de ses choix.
 - Utilité: Lorsqu'il faut obtenir l'adhésion des équipes à un changement.
 - Avantages: Meilleure acceptation des décisions.

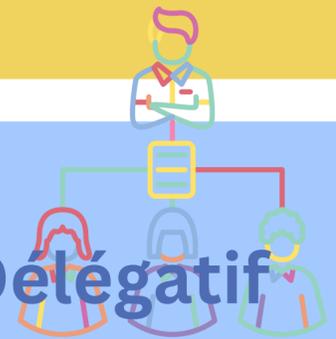
Inconvénients: Processus décisionnel plus long.



4

Déléгатif

- Le manager confie une grande autonomie à ses équipes.
- Utilité: Pour des équipes expérimentées et autonomes.
 - Avantages: Développement des compétences des collaborateurs.
- Inconvénients: Risque de perte de contrôle.



Que retenir ?

Le management se doit d'être agile, tant manager que leader. Le style de management sera à adapter en fonction de la situation que le niveau d'autonomie du collaborateur

Manager Vs Leader



L'organisateur - La tâche

- Fixer des objectifs clairs et mesurables: Il définit les résultats à atteindre et met en place les indicateurs de performance.
- Organiser le travail et les ressources: Il alloue les ressources humaines et matérielles nécessaires pour atteindre les objectifs.
- 3 • Suivre les performances: Il évalue régulièrement les résultats de l'équipe et met en place des actions correctives si nécessaire.
- Gérer les conflits: Il intervient pour résoudre les problèmes et les désaccords au sein de l'équipe.
- Assurer le respect des règles et des procédures: Il veille à ce que les normes de qualité et de sécurité soient respectées.

L'inspirateur - L'humain

- Définir une vision et une direction: Il donne du sens au travail en communiquant une vision claire de l'avenir.
- Inspirer et motiver les équipes: Il suscite l'engagement et l'enthousiasme de ses collaborateurs.
- 4 • Favoriser la collaboration et l'innovation: Il crée un environnement de travail où les idées nouvelles sont encouragées.
- Développer les talents: Il identifie les potentiels de chacun et met en place des actions pour les développer.
- Créer une culture d'entreprise positive: Il construit un environnement de travail où les collaborateurs se sentent valorisés et engagés.

S.M.A.R.T

M.A.L.I.N.S

Que retenir ?

Inutile de les opposer ils sont complémentaires et ne peuvent fonctionner l'un sans l'autre



S.M.A.R.T

SPECIFIQUE

S doit décrire le résultat final. Précis et factuel

MESURABLE

M Indicateurs de pilotage quantitatifs et qualitatifs

AMBITIEUX-APPROPRIE-ACCEPTABLE

A Ambitieux et déterminé dans la fixation d'un objectif, en tenant compte des limites .

REALISABLE

R Moyens Humains, financiers, matériels

TEMPOREL

T Date butoir

M.A.L.I.N.S

MESURABLE

M Indicateurs de pilotage quantitatifs et qualitatifs

AMBITIEUX-APPROPRIE-ACCEPTABLE

A Ambitieux et déterminé dans la fixation d'un objectif, en tenant compte des limites .

LOGIQUE

L Pour l'entreprise, le collaborateur, l'équipe

Individuel

I Avec le collaborateur

NEGOCIABLE

N Ouvert sur la méthode, les moyens

Que retenir ?

SMART un objectif qui repose sur des critères qui garantissent qu'il est atteignable.

M.A.L.I.N.S un objectif qui peut être révisé, adapté, négocié

MANAGEMENT

REGLE DES 10/80/10

10%



DEFINIR LA VISION

Le "Bon chef" investi dans le temps

Mind Map

Vision claire
Fixer les attentes précises
donner la direction
Poser les bases de travail
KPIS

LAISSER L'EQUIPE AVANCER

Le "Bon chef" favorise
l'autonomie et la
responsabilisation

80%

Mind Map

L'équipe explore les solutions
Prend des initiatives
Apprend en chemin

10%

Mind Map

Finaliser et perfectionner le
travail

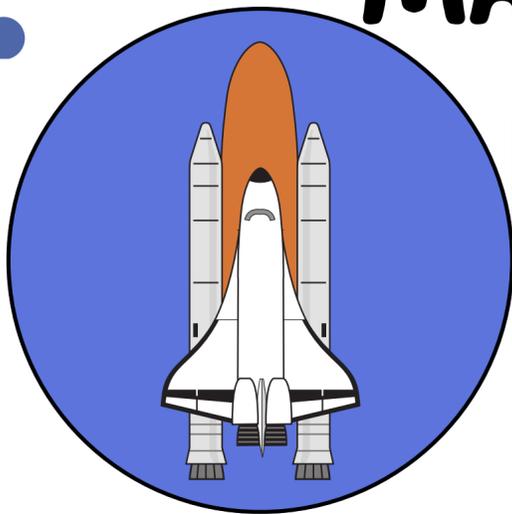
AFFINE LES
RESULTATS

Le LEADER revient à la fin
du processus

Ajuste les détails
S'assure que le résultat
correspond à la vision initiale et
explique les modifications
apportées



MANAGER VS LEADER



MOTIVER : VALORISER : FORMER : SUIVRE

RECONNAISSANCE POSITIVE



POURQUOI ?

Valoriser les efforts, les compétences et les réalisations de ses collaborateurs.

COMMENT ?

- Verbales : "Merci pour ton travail acharné", "J'ai apprécié ta présentation", "Tu as une vraie capacité à résoudre les problèmes".
- Écrites : Un mot de remerciement, un email, une mention dans un rapport.
- Gestes : Un petit cadeau, une invitation à déjeuner, une sortie de groupe.

AVANTAGES

- Renforce la motivation intrinsèque des collaborateurs en leur montrant que leur travail est apprécié.
- Renforce l'engagement des collaborateurs à l'entreprise et à leurs missions.
- Améliore la performance des collaborateurs en les incitant à continuer les efforts.
- Améliore le bien-être des collaborateurs en leur donnant un sentiment de valeur et d'appartenance. (Maslow et QVCT)

FORMATION CORRECTIVE



POURQUOI ?

Apporter un feedback constructif à ses collaborateurs afin de les aider à améliorer leurs performances. Doit être réalisée de manière positive et constructive, en évitant les critiques destructives

COMMENT ?

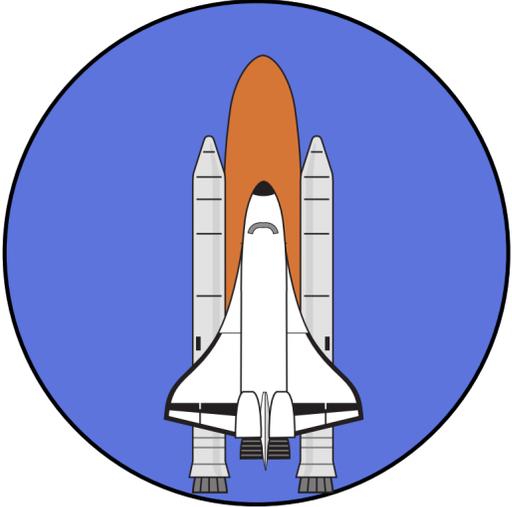
- Entretien individuel : Le manager prend le temps de s'entretenir en tête-à-tête avec son collaborateur pour lui faire part de ses observations et lui donner des conseils
- Feedback écrit : Le manager rédige un rapport ou un email pour faire part de ses observations à son collaborateur.
- Formation : Le manager propose à son collaborateur une formation pour l'aider à acquérir les compétences nécessaires.

AVANTAGES

- Développer leurs compétences et d'améliorer leurs performances.
- Renforce la relation de confiance entre le manager et son collaborateur.
- Motiver les collaborateurs à s'améliorer s'ils perçoivent le feedback comme constructif et utile.
- Mettre en place des mesures correctives

LE COURAGE MANAGERIAL

DÉFINITION : EST LA CAPACITÉ POUR UN MANAGER DE PRENDRE DES DÉCISIONS DIFFICILES, D'ASSUMER SES RESPONSABILITÉS ET DE DÉFENDRE SES CONVICTIONS, MÊME FACE À L'ADVERSITÉ OU À L'INCERTITUDE."



- Prendre des décisions difficiles mais nécessaires pour le bien de l'équipe ou de l'entreprise.
- Faire face aux situations de crise et aux imprévus.
- Défendre ses valeurs et ses principes.
- Inspirer et motiver ses équipes.

“
Le monde déteste le changement.
C'est pourtant la première chose qui lui a permis de progresser.
Charles F. Kettering”

QUAND ?

- **Restructurer une équipe ou un service.**
- **Licencier un collaborateur.**
- **Prendre des risques pour innover ou se développer**
- **Situations de crise : "En cas de crise, le manager doit faire preuve de courage pour :**
 - Gérer l'urgence et prendre les bonnes décisions rapidement.
 - Communiquer de manière transparente et rassurer les équipes.
 - Assumer ses responsabilités et tirer les leçons de la crise."
- **Défendre ses convictions : "Le manager doit parfois faire preuve de courage pour défendre ses convictions, même si elles ne sont pas partagées par tous :**
 - Proposer de nouvelles idées ou approches.
 - Remettre en question des décisions ou des pratiques existantes.
- S'opposer à des décisions qu'il juge injustes ou inefficaces."



FACTS



Le changement et la transformation en entreprise

Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Changement Transformation 😊
Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Confusion 🤔
Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Inquiétude 😟
Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Résistance 😡
Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Frustration 😞
Vision Pilotage	+	Skills Compétences Talents	+	Motivation Bénéfices	+	Ressources Moyens	+	Communication plan d'action	→	Faux départ 😓



SMART

POSER VOTRE OBJECTIF

S

SPECIFIQUE

L'OBJECTIF DOIT ÊTRE PRÉCIS ET SANS AMBIGUÏTÉ

M

MESURABLE

KPI

A

ATTEIGNABLE

RÉALISTE ET RÉALISABLE AVEC LES RESSOURCES DISPONIBLES. IL DOIT ÊTRE SUFFISAMMENT AMBITIEUX POUR MOTIVER, MAIS PAS INATTEIGNABLE.

R

REALISABLE

PERTINENT ET ALIGNÉ AVEC LES AUTRES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION OU DE L'INDIVIDU

T

TEMPOREL DEFINI

DEADLINE





Horizon...RH

Groupe Horizon

GROW

La méthode GROW est un modèle de coaching largement utilisé qui a été développé dans les années 1980 par Graham Alexander, Alan Fine et Sir John Whitmore. L'acronyme

GROW signifie :

Goal (Objectif) : Définir clairement l'objectif que la personne souhaite atteindre.

Reality (Réalité) : Examiner la situation actuelle de la personne par rapport à son objectif.

Options (Options) : Explorer différentes stratégies ou actions que la personne peut entreprendre pour atteindre son objectif.

Will (Volonté) : Établir un plan d'action spécifique et déterminer l'engagement de la personne à le suivre.

G

GOAL

Question :

Quel est l'objectif que nous voulons atteindre avec ce projet ?

R

Reality (Réalité actuelle)

Question : Quelle est la situation actuelle ?

O

Obstacles (Obstacles)

Question : Quels sont les obstacles qui pourraient nous empêcher d'atteindre cet objectif ?

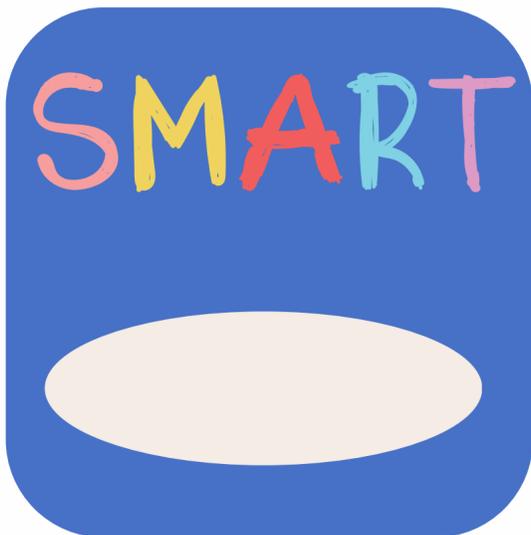
W

Way forward (Voie à suivre)

Question : Quelles actions pouvons-nous mettre en place pour surmonter ces obstacles et atteindre notre objectif ?



Les outils du manager agile



Fixer des objectifs clairs -précis-timer



Briefing matinal, soir, point équipe



Planifier, Feuille de route



Planning type, rituel



Entretien d'information, de régulation, de recadrage



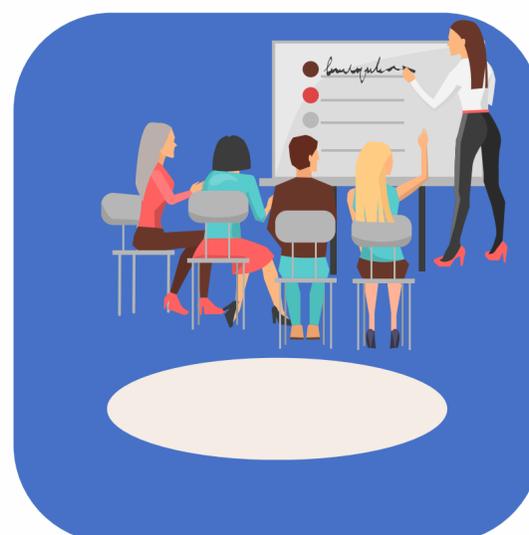
Entretien annuel de compétences et EPO



Réunion équipe, projet



Brainstorming intelligence collective et créative



Brainstorming intelligence collective et créative

COURBE DU DEUIL & STYLE DE MANAGEMENT

INFORMER

RECONNAITRE

ENERGIE EXTERIORISEE

DIRECTIF

DELEGATIF

CHOC

ACTION

COLERE - PEUR

1- LE CHOC

4- ENGAGEMENT

ENERGIE INTERIORISEE

2- REMISE EN QUESTION

3- REMOBILISATION

**MARCHANDAGE
NEGOCIATION**

**DECOUVERTE
DU SENS**

TRISTESSE

ACCEPTATION

PERSUASIF

PARTICIPATIF

GUIDER

ENCOURAGER

NIVEAU D'AUTONOMIE ET STYLE DE MANAGEMENT

**AUTONOMIE TRES
FAIBLE**

DEPENDANCE DIRECTIF

**STRUCTURER
SECURISER
CONSIGNES
CONTROLER**

Etat de besoin d'une autorité
"Oui chef"

Je dis je décide

La responsabilité à l'autre

AUTONOMIE FAIBLE

CONTRE DEPENDANCE PERSUASIF

MOBILISER

ENCOURAGER-FORMER

DONNER DU SENS

Etat de besoin mais agir de
manière autonome

La personne n'a pas les moyens
de son indépendance

INTERDEPENDANCE DELEGATIF

RESPONSABILISER

ACCEPTER

BESOIN DE REALISATION

Moi je

DEPENDANCE PARTICIPATIF

ASSOCIER

COLLABORER

BESOIN D'AUTONOMIE

Parlons en tu décides

Engagement

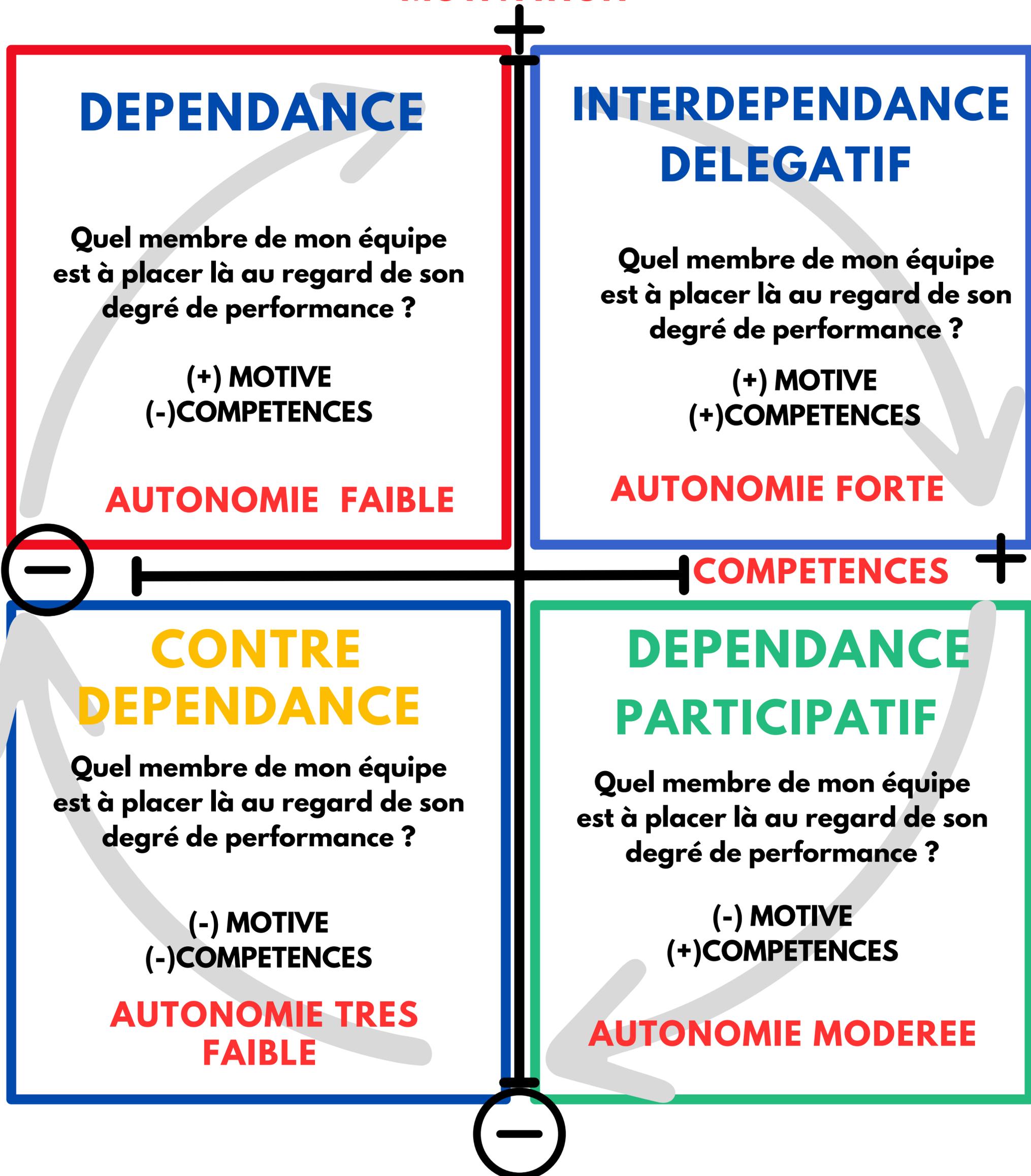
FORTE AUTONOMIE

AUTONOMIE MODEREE

MOTIVATION VS EFFICIENCE

J'analyse et je comprends (écoute active)

MOTIVATION



La méthode DEARMAN



D ÉCRIRE

Décrivez factuellement la situation qui nécessite de fixer une limite.



E XPRIMER

Exprimez comment la situation vous affecte personnellement, sans accuser ou blâmer les autres.



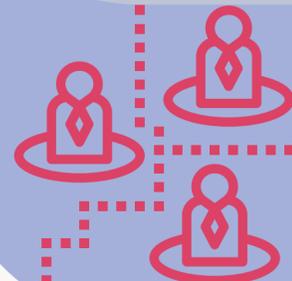
A FIRMER

Soyez clair sur ce que vous voulez ou ce dont vous avez besoin. Evitez de sous-entendre les choses.



R ENFORCER

Expliquez pourquoi il est bénéfique pour vous ou pour l'équipe de respecter cette limite.



M (RESTER) MINDFULL

Votre objectif est de rester concentré sur le sujet sans vous laisser emporter par des émotions ou des digressions.



A PPARAÎTRE

Votre posture et votre ton doivent projeter la confiance.



N ÉGOCIER

Soyez prêt à négocier et à trouver un compromis si nécessaire.





D.E.S.C



DECRIRE LES FAITS

FAIRE UN CONSTAT :

“Je constate que”, “Si je m’en réfère à”,
« Je constate que le courrier n’a pas été envoyé à 11 heures alors que nous nous étions mis d’accord pour qu’il le soit à 10h. »



**EXPRIMER SON RESENTI
FACE AUX FAITS**

Exprimer son ressenti face aux faits. Expression du « je » uniquement, l’interlocuteur n’est pas visé.

Exprimer un besoin :
« Je me sens , je suis ennuyée car ce courrier doit être envoyé le plus tôt possible. »



SOLUTIONS COMMUNES

Spécifier la solution attendue au problème rencontré. Il faut suggérer et faire suggérer les solutions possibles.

« Quelles solutions me proposes-tu, ou avons-nous pour résoudre ce problème ? ».



**CONSEQUENCES
POSITIVES**

Conclure positivement.

Mettre en avant les conséquences positives :
« Nous allons pouvoir envoyer le courrier rapidement en faisant ceci, ... ».

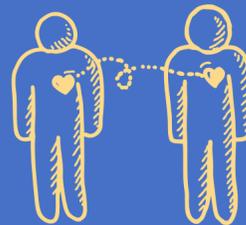


O.S.B.D



OBSERVATION

Observer une situation ou un comportement sans émettre de jugement. Il s’agit de décrire les faits de manière objective.



SENTIMENT

Exprimer les sentiments ou émotions ressenties en réaction à l’observation.

L’objectif est de partager son expérience émotionnelle sans blâmer l’autre partie.



BESOIN

La personne identifie et exprime les besoins ou les valeurs qui sont à l’origine des sentiments ressentis.



DEMANDE

Une demande claire et réalisable est formulée pour répondre aux besoins identifiés.



EXPLORATION DU STYLE DIRECTIF

+

Phase
01

SMART

10%- CLARTE -VISION
Plan stratégique -plateforme de
Marque

Phase
02

VISION VERS MISSION

Nos principes de
fonctionnement

Phase
03

VALEURS

Plateforme de Marque

Phase
04

M.P.O.(MANGEMENT PAR OBJECTIFS
)
PERFORMANCE-KPIS

MA PLATEFORME DE
MARQUE

STYLE QUAND

DIRECTIF

1 KICK OFF

- DONNE LA VISION, LA DIRECTION, LA STRATEGIE



2 REUNION HEDBO

- DONNER LA TENDANCE EN MATIERE DE KPIS
- DONNER LES PRIORITES
- VALORISER LES KPIS REUSSIS
- ACCOMPAGNER SUR LES KPIS EN ATTENTE DE PROGRES
- RASSURER
- ALERTER SUR LES RISQUES

3 BRIEFE DU MATIN

- FIXER LES PRIORITES
- PRENDRE LA TENDANCE
- EVALUER LES BESOINS DE L'EQUIPE ET DE L'INDIVIDU

4 NOUVEAU OU CHANGEMENT

- 8 principes de KOTTER : Déclencher un sentiment d'urgence , redonner la direction et les priorités
- Donner le cadre aux nouveaux arrivants (Modèle de Berne)



5 SITUATION D'URGENCE

- 8 principes de Kotter
- Fixer les priorités
- Rassurer
- Redonner le Cap,



MODELE DE BERNE

PERMISSION



- La permission représente l'autorisation intérieure de penser, de ressentir et d'agir de manière authentique, sans être entravé par des injonctions ou des messages restrictifs appris dans l'enfance.
- Elle permet de se libérer des scénarios de vie limitants et d'explorer de nouvelles possibilités.
- C'est en quelque sorte s'autoriser à être soi-même.



PROTECTION

- La protection consiste à créer un environnement sûr et sécurisant pour soi-même, où l'on se sent à l'abri des jugements et des critiques.
- Elle implique de se donner les moyens de se protéger des influences négatives et de préserver son intégrité.
- C'est la capacité à se donner un cadre sécurisant.



PUISSANCE

- La puissance est la capacité d'agir et de réaliser ses objectifs, en utilisant ses ressources et ses compétences.
- Elle découle de la permission et de la protection, car lorsque l'on se sent libre et en sécurité, on peut exprimer pleinement son potentiel.
- C'est la capacité d'agir et de s'affirmer.

MODELE DE BERNE



PERMISSION

- Je sais où je dois aller
- Je sais quels sont les objectifs que je dois atteindre
- Sont-ils SMART ?
- Sont-ils clairs ? et logique pour moi ?
- Est-ce que je connais le cadre et les limites ?
- Jusqu'où je peux aller ?



PROTECTION

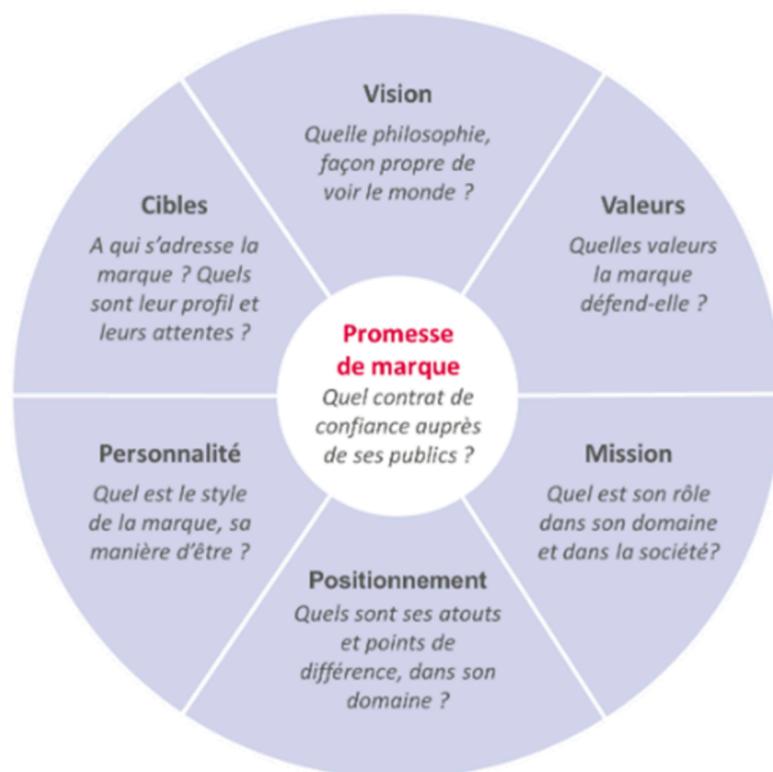
- Est-ce que je ne cours pas de risques ?
- C'est Ok si je fais et si je ne fais pas pour les enjeux stratégiques ?
- Est-ce que je me sens en sécurité vis-à-vis de ma direction ?



PUISSANCE

- Alors je peux agir ?
- Je peux prendre des risques mesurés
- J'ai l'esprit libre et en pleine conscience
- Quand mon QE est fort mon QI est à pleine puissance

PLATEFORME DE MARQUE



La plateforme de marque est un outil de communication qui permet :

- De définir l'identité d'une marque.
 - Elle regroupe tous les éléments qui la composent, tels que ses valeurs, sa personnalité, son ton de voix, son univers visuel, etc.
- Elle sert de base à toutes les actions de communication de la marque
- Permet de garantir la cohérence de son image.

En quoi la plateforme de marque aide-t-elle un manager dans son management ?

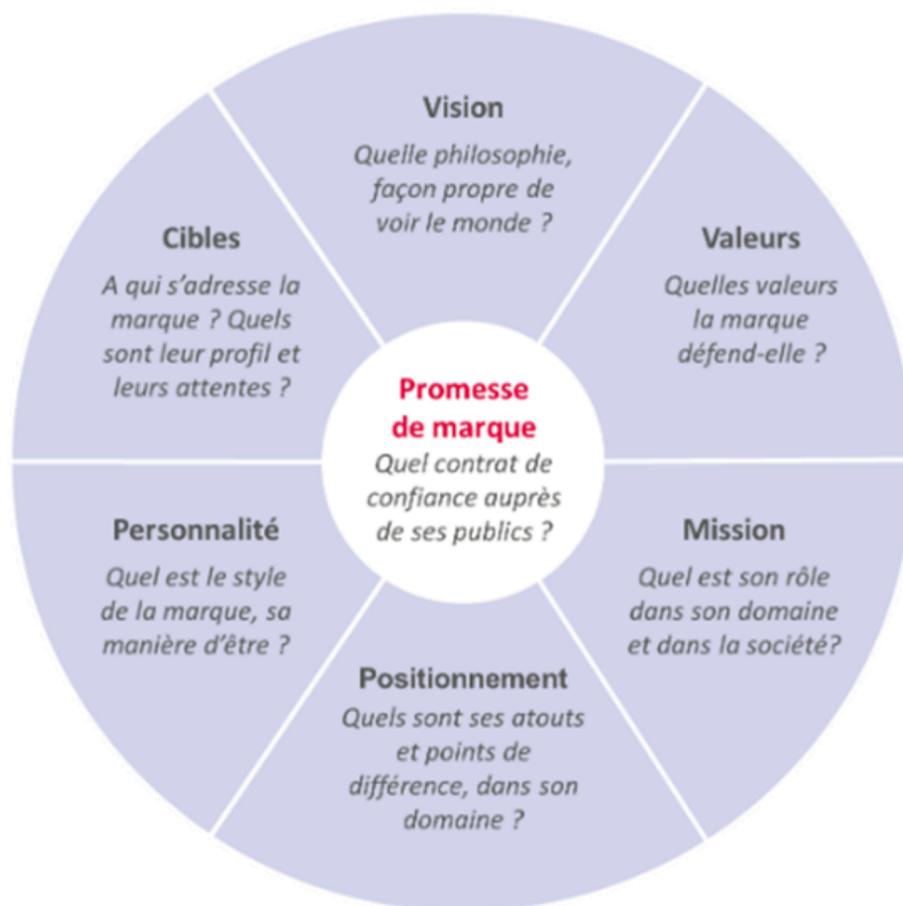
- **Fédérer ses équipes** autour d'un projet commun : en définissant clairement l'identité de la marque, elle permet aux collaborateurs de s'approprier les valeurs et les objectifs de l'entreprise.
- Prendre des décisions cohérentes : la plateforme de marque sert de référence pour toutes les décisions relatives à la communication de la marque.
- Développer une image de marque forte et cohérente : en s'appuyant sur la plateforme de marque, le manager peut s'assurer que toutes les actions de communication sont alignées et contribuent à renforcer l'image de marque.

Comment un manager peut-il utiliser la plateforme de marque pour atteindre ses objectifs et fédérer ses équipes ?

- En la communiquant à ses équipes : Elle doit être partagée avec tous les collaborateurs afin qu'ils puissent s'approprier l'identité de la marque et contribuer à son développement.
- Outil de pilotage : Elle peut servir de référence pour évaluer les actions de communication et s'assurer qu'elles sont cohérentes avec l'identité de la marque.
- En l'intégrant dans les processus de recrutement et de formation : Elle peut être utilisée pour attirer les candidats qui partagent les valeurs de l'entreprise et pour former les nouveaux collaborateurs à l'identité de la marque.

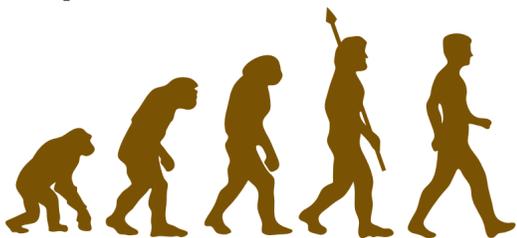
PLATEFORME DE MARQUE

En conclusion, la plateforme de marque est un outil indispensable pour tout manager qui souhaite développer une image de marque forte et cohérente, fédérer ses équipes autour d'un projet commun et atteindre ses objectifs de communication.



L'histoire de la Marque

Qui sommes nous ?



La vision de la marque

Notre ambition



PLATEFORME DE MARQUE

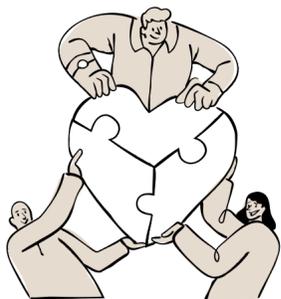
La mission de la marque

Ce que nous faisons



Les Valeurs de la Marque

Pourquoi nous croyons en cela (Respect environnement, nature , impactSONCASE)



La cible

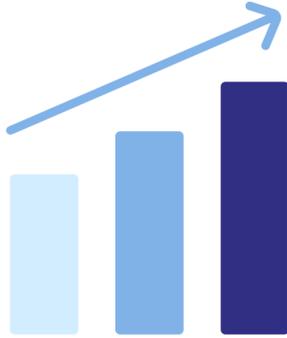
Qui sont nos clients ?



PLATEFORME DE MARQUE

Le positionnement de la marque

Notre positionnement vis à vis de nos clients



La Promesse de la marque

La promesse, nos engagements ce qui nous différencie de nos concurrents



NOM PRENOM

DATE

A	B	C	D
E	F	G	H
I	J	K	L
M	N	O	P
Q	R	S	T
U	V	W	X
Y	Z	 Groupe Horizon	



TRAINING

PLATEFORME DE MARQUE

POUR LA
PROCHAINE
SESSION

Digiforma

PARTENAIRE CERTIFIÉ

DISPONIBLE SUR
DIGIFORMA

- A FINIR
- 4 AVRIL GROUPE 1
- 22 AVRIL GROUPE 2
- 15 MAI GROUPE 3



DEPOSER SUR LA PLATEFORME

Faire au calme “ Test d’Hervey
BLanchard”