

LE DEVELOPPEMENT MANAGERIAL

LA POSTE DSEM

mercredi 16 octobre 2012

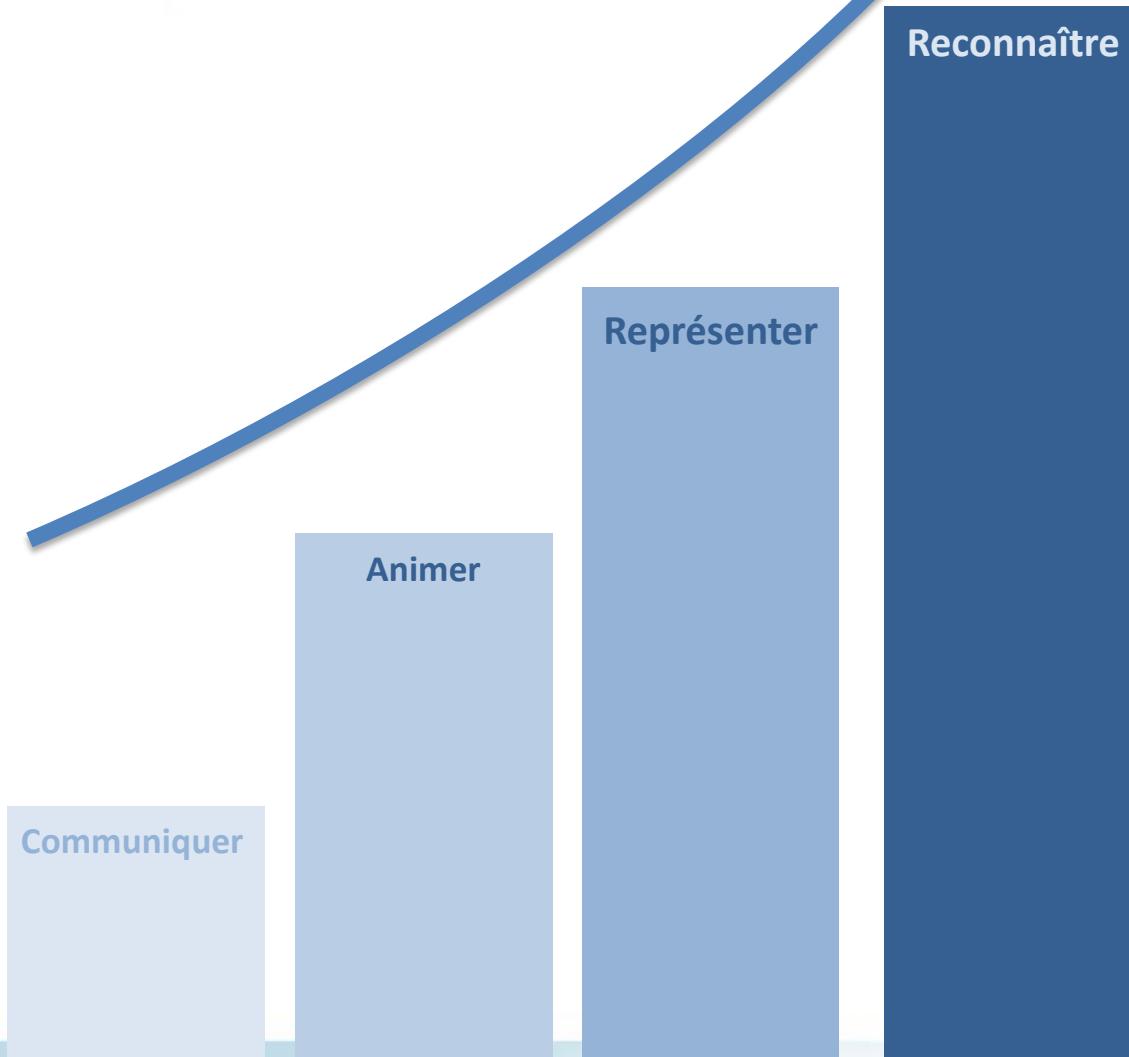
42 rue Fortuny, 75017 Paris / Tél. : +33 (0) 1 47 63 10 33 / Fax : +33 (0) 1 47 63 10 29 / e-mail : cilevel@cilevel.com

Savoir, Prévoir et Décider



www.cilevel.com

DEROULE PEDAGOGIQUE



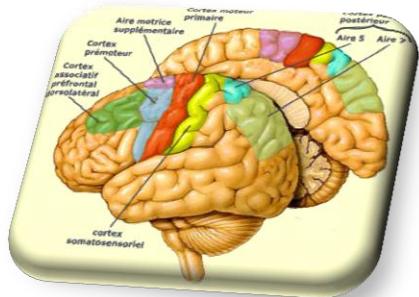
LEVEL 2

ANIMER

LEVEL 2

ANIMER

RETOUR SUR LA JOURNÉE D'HIER: Avez-vous des questions?



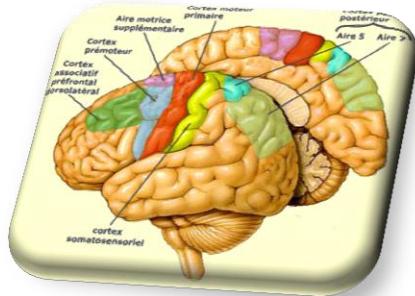
LE CERVEAU HUMAIN

QUELLES SONT SES
CARACTÉRISTIQUES ?



LE CERVEAU HUMAIN

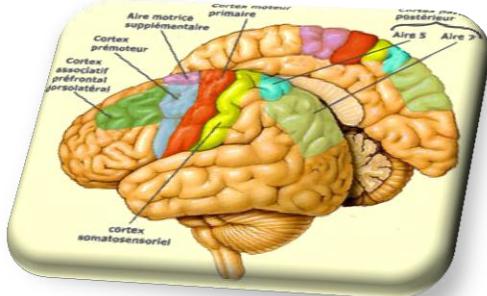




LE CERVEAU HUMAIN: 3 niveaux

- Reptilien : primaire, survie, instinct, boire, manger, dormir, routine...
- Limbique : émotion, affectif, valeurs, câblé dès la naissance,...
- Cortical: pensant, analyse, raisonnement, adaptation, création, projection,...





LE CERVEAU HUMAIN : 2 hémisphères

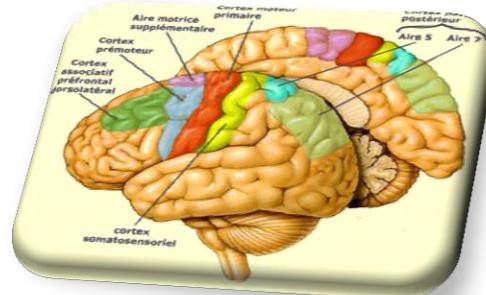
- Hémisphère gauche: langage, écriture, rationalité, analyse, traitement des données, pensée logique, contrôle
- Hémisphère droit: pensée analogique, synthèse d'informations, non-verbal, spatial, intuition, créativité

Nous utilisons tous notre cerveau de façon différente (milieu, formation,...)



LE CERVEAU HUMAIN : Droite ou Gauche

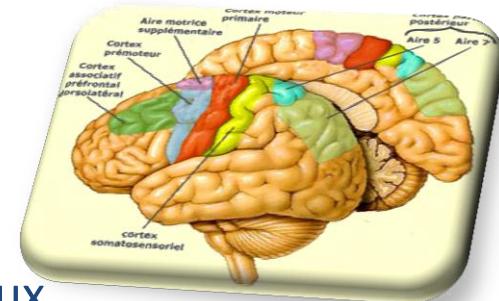
- Une personne « cerveau gauche » : cartésien structuré,
- Une personne « cerveau droit » : approche globale, désordonnée .



LE CERVEAU HUMAIN

On peut continuer la déclinaison:

Cortical gauche pensée logique, analyse des faits, matheux



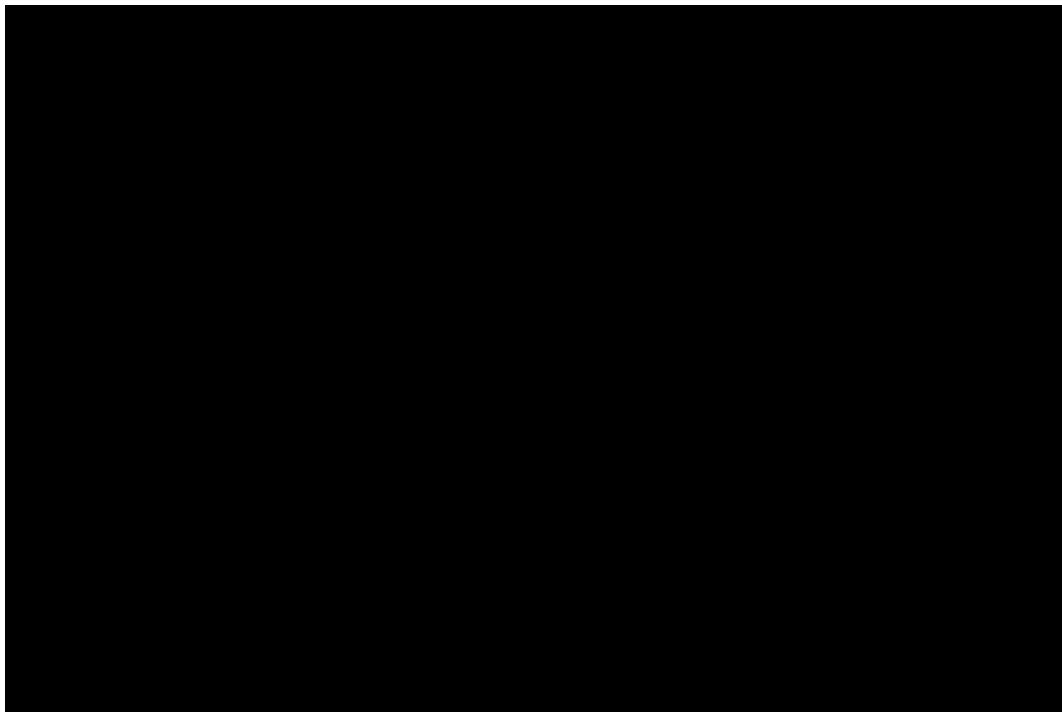
Cortical droit imagination, visualisation, conceptualisation

Limbique gauche approche planifiée, organisation des faits, révision détaillée

Limbique droit réaction viscérale, réponse sensible, approche relationnelle



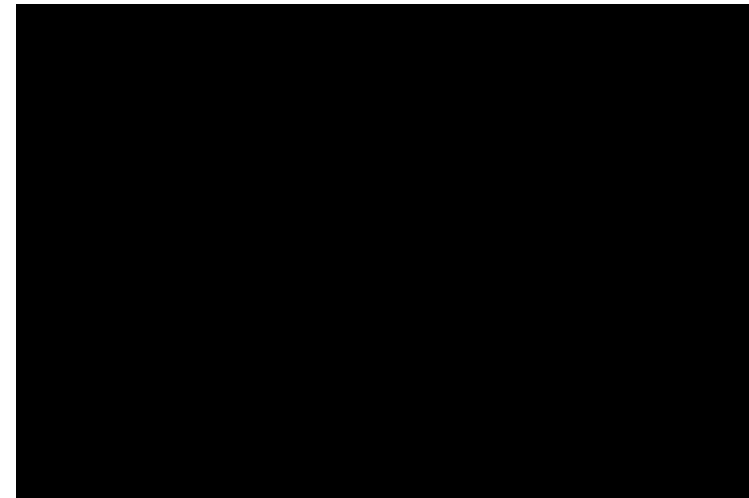
QUELLES FORMES D'INTELLIGENCE CONNASSEZ VOUS?



12

LES FORMES D'INTELLIGENCE

- LINGUISTIQUE,
- LOGICO-MATHEMATIQUE,
- MUSICALE,
- VISUELLE-SPATIALE,
- KINESTHESIQUE,
- NATURALISTE,
- INTERPERSONNELLE,
- INTRA PERSONNELLE.



LES FORMES D'INTELLIGENCE

LINGUISTIQUE

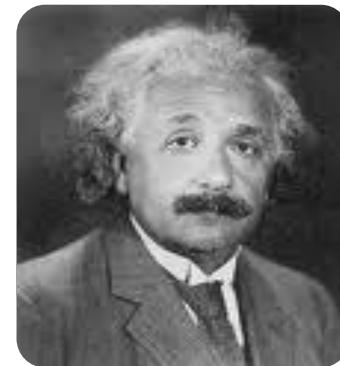
- Utilise le langage oral ou écrit pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- QI développé,
- Adaptée aux auditifs,
- Orateurs, avocats, poètes ,écrivains,...



LES FORMES D'INTELLIGENCE

LOGICO-MATHEMATIQUE

- Utilise la logique, l'observation, l'analyse, la résolution des problèmes pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- QI développé,
- Sensible au non-verbal,
- Scientifiques, chercheurs,...



LES FORMES D'INTELLIGENCE

MUSICALE

- Utilise le rythme , les mélodies, les nuances, la voix pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- Verbal, intuitif, rapide,
- Musiciens, poètes,...



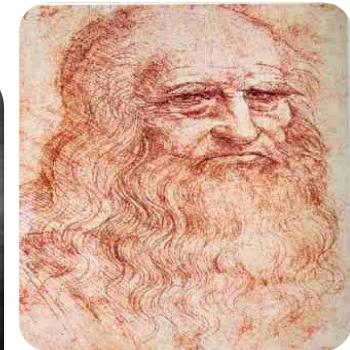
Savoir, Prévoir et Décider



LES FORMES D'INTELLIGENCE

VISUELLE-SPATIALE

- Utilise une représentation spatiale, des points de repère fixes pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- Créatif, visionnaire,
- Géographe , peintre, architecte...



Savoir, Prévoir et Décider

LES FORMES D'INTELLIGENCE

KINESTHESIQUE

- Utilise son corps et ses gestes pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- adroit, performances physiques, anticipateur,
- sportifs , chasseurs,...

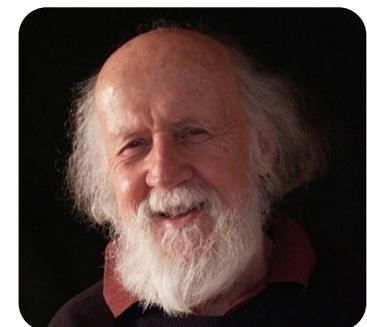


Savoir, Prévoir et Décider

LES FORMES D'INTELLIGENCE

NATURALISTE

- Utilise des références naturalistes, classe, trie, discrimine pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- Jardine, prend des notes, soucieux environnement,
- Biogiste, écologue, explorateur, ...



Savoir, Prévoir et Décider



LES FORMES D'INTELLIGENCE

INTERPERSONNELLE

- Utilise l'empathie, la coopération, la tolérance, détecte les intentions des autres sans qu'elles soient avouées pour les comprendre et exprimer sa pensée,
- Apporte des cohérences, résout des problèmes,
- Leaders, organisateurs, personnages charismatiques,...



Savoir, Prévoir et Décider



LES FORMES D'INTELLIGENCE

INTRAPERSONNELLE

- Utilise le travail sur lui-même, l'introspection, la recherche de l'autre pour comprendre les autres et exprimer sa pensée,
- Fonctionne généralement bien avec les autres,
- Maître à penser , penseurs ,guides intellectuels ,...

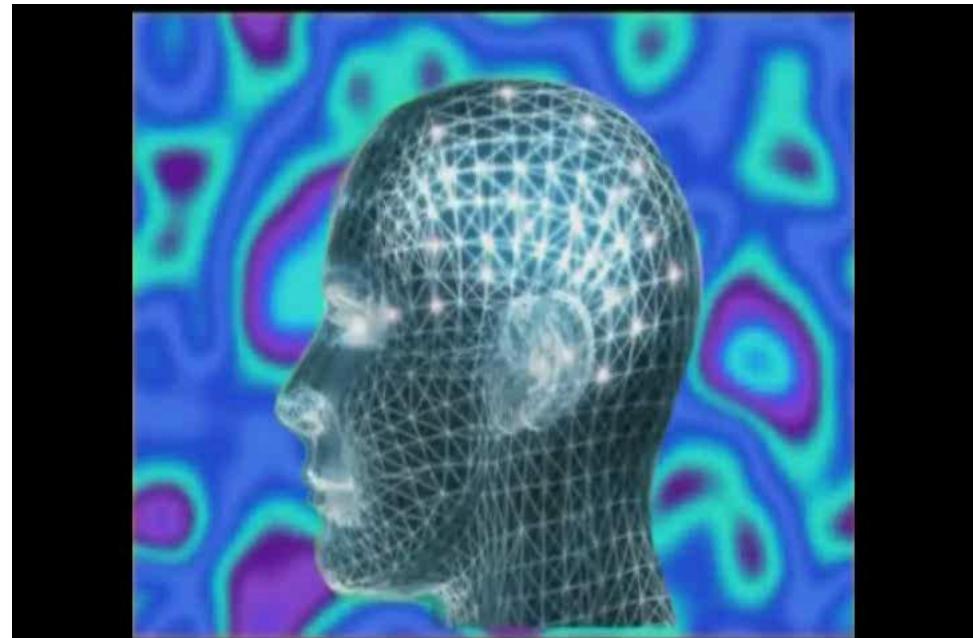


Savoir, Prévoir et Décider



LES DEUX FORMES DE LA PENSÉE

- COGNITIVE
- EMOTIONNELLE.

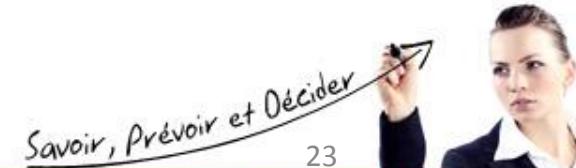


LES DEUX FORMES DE LA PENSÉE

PENSEE EMOTIONNELLE

- Dominée par l'hémisphère droit,
- Démarche émotionnelle, impressionniste, sentimentale,
- Utilise des métaphores, des images, des récits,
- Raisonnement en termes globaux,
- Perception des signes imperceptibles et du non-verbal,
- Peut paraître rapide,
- QE (quotient émotionnel).

CETTE FORME JOUE UN ROLE PREDOMINANT DANS LES RAPPORTS HUMAINS



LES DEUX FORMES DE LA PENSÉE

PENSEE COGNITIVE

- Dominée par l'hémisphère gauche,
- Démarche analytique et logique,
- Utilise des symboles abstraits, des mots, des chiffres,
- Raisonne en terme spécifiques sans généralisation,
- Peut paraître lent,
- QI (quotient intellectuel).

LES DEUX FORMES DE LA PENSÉE:

CERVEAU DROIT OU GAUCHE?



LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

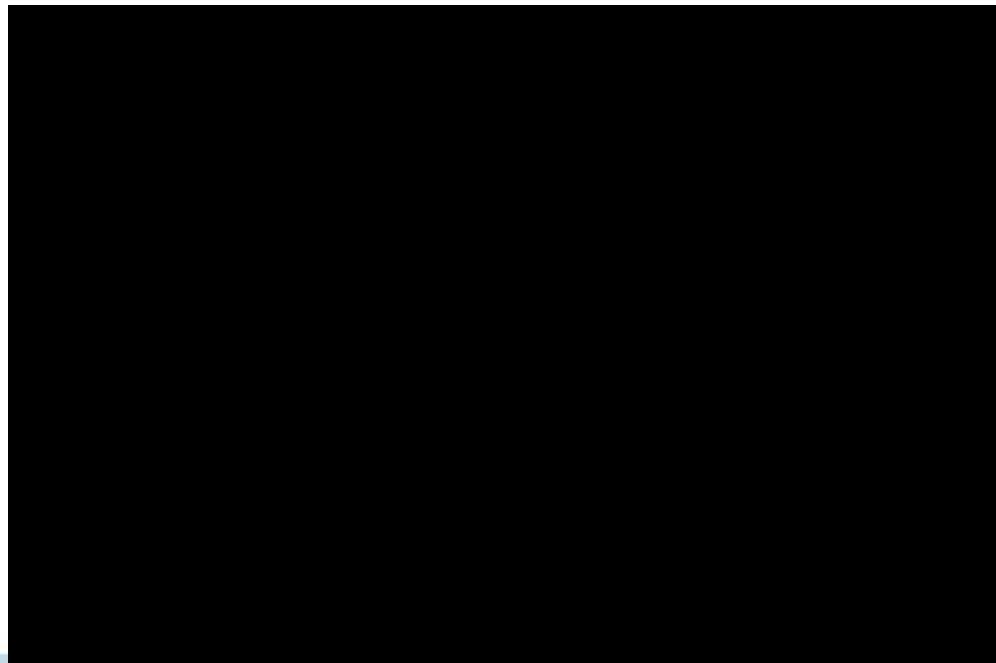


PARTICIPATIF,
DELEGATIF,
DIRECTIF,
EXPLICATIF

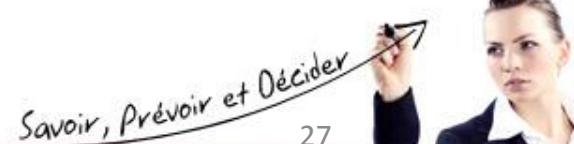


LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

QUEL TYPE DE MANAGER ETES-VOUS



QU?z



27

LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

PARTICIPATIF

- Le manager associe, fait participer, sollicite des propositions,
- Les collaborateurs sont parties prenantes,
- La relation est du style « adulte à adulte »
- La négociation est ouverte,
- Le relationnel est fort.
- **Son verbe: SECURISER, COLLABORER**



LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

DELEGATIF

- Le manager responsabilise fortement,
- Large autonomie laissée aux collaborateurs
- Contrôles fréquents et précis
- La confiance joue un rôle important,
- Le relationnel peut être distant.
- **Son verbe: ACCEPTER**



LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

DIRECTIF

- Le manager structure, donne beaucoup d'instructions
- Les collaborateurs se trouvent situés en recherche d'efficacité,
- Les objectifs sont affirmés,
- L'organisation et la planification occupent une place importante.
- **Son verbe: COMMANDER, SECURISER**



LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

EXPLICATIF

- Le manager explique, consulte, persuade
- Les questions sont importantes et il fait tout pour apporter des réponses,
- Il encourage son équipe,
- Il génère de la confiance.
- **Son verbe: ENCOURAGER**



LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT PLUS UN



ADAPTATIF

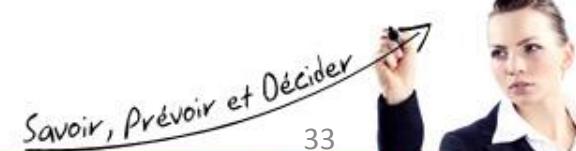
- Le manager gère par opportunité et se déplace dans deux ou trois quadrants en fonction des instants



POUR ETRE UN BON MANAGER, IL FAUT:

**Donner 7 actions caractérisant
le bon manager**

?



POUR ETRE UN BON MANAGER, IL FAUT:

GERER PAR:

LA COMPETENCE

L'ENVIE

LA MOTIVATION

NON PAR LA CRAINTE
DE TOUTE FORME DE SANCTION

Savoir, Prévoir et Décider
34

POUR ETRE UN BON MANAGER, IL FAUT:

ALLER SOUVENT
SUR LE TERRAIN

METTRE LA BONNE PERSONNE
A LA BONNE PLACE

FORMER, DEVELOPPER LES
COMPETENCES DE CHACUN

INFORMER COMMUNIQUER SUR
LES OBJECTIFS GENERAUX

Savoir, Prévoir et Décider

35

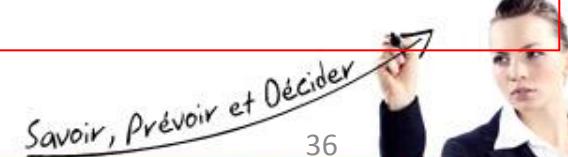
POUR ETRE UN BON MANAGER, IL FAUT:

DELEGUER CLAIREMENT
ET CONTROLER

AVANT UNE DECISION, CONSULTER,
EXPLIQUER ET SUIVRE LES RESULTATS

DYNAMISER, ENCOURAGER, CORRIGER LES
CAUSES PERCUES DE DEMOTIVATION

SURVEILLER L'ACTIVITE, MESURER LES RESULTATS, LES COMPARER
PUBLIQUEMENT A L'OBJECTIF ET FAIRE REMONTER L'INFORMATION A
L'ECHELON SUPERIEUR.



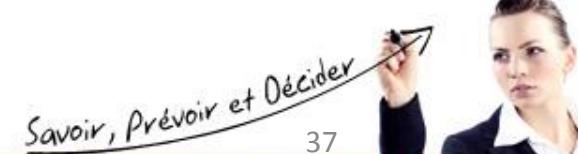
POUR ETRE UN BON MANAGER, IL FAUT:

RESPECTER LES REGLES INTERNES DE LA
SOCIETE AVEC RIGUEUR (congés, heures
sup...)

ECOUTER; GERER LES CONFLITS

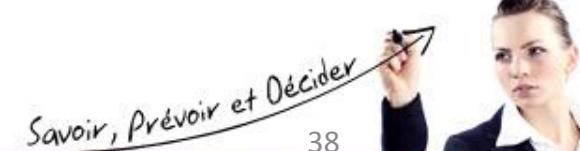
LAISSER LES GENS S'EXPRIMER...

RESPECTER LES ENTRETIENS ANNUELS OU
INTERMEDIAIRES, FAIRE DES BILANS
REGULIERS ET REFIXER EVENTUELLEMENT
LA FEUILLE DE ROUTE.



IL EXISTE AUSSI DES REGLES A RESPECTER PAR LE MANAGER QUAND IL EST « SUBORDONNE » :

Trouvez **3** règles décrivant le comportement du manager quand il est subordonné



IL EXISTE AUSSI DES REGLES A RESPECTER PAR LE SUBORDONNE :

ETRE COMPETENT (acquérir, maintenir, améliorer sa compétence).

PRENDRE LES INITIATIVES NECESSAIRES
POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS.

RENDRE COMPTE, ADHERER, SOUTENIR LES DECISIONS PRISES.

ETRE FIABLE ET LOYAL

Savoir, Prévoir et Décider
39



COMMENT DÉTRUIRE L'ESTIME QUE VOS COLLABORATEURS VOUS PORTENT?

Donnez 3 pratiques détruisant l'estime que vos collaborateurs vous portent



COMMENT DÉTRUIRE L'ESTIME QUE VOS COLLABORATEURS VOUS PORTENT

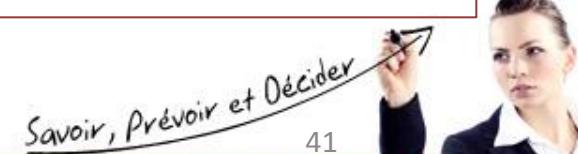
SE DEFOULER SUR SES COLLABORATEURS

TRANSFERER SON STRESS

NE PAS LAISSER D'AUTONOMIE

NE PAS ECOUTER LES AUTRES

ETRE AVARE DE SIGNE DE RECONNAISSANCE



Déléguer

Recherchez une définition de la délégation...



Déléguer (définition):

« **La délégation** est une méthode d'organisation qui consiste pour un responsable à **confier** à un subordonné la réalisation d'**objectifs élaborés en commun**, en lui laissant une **autonomie** réelle quant aux moyens et aux méthodes, à l'intérieur d'un cadre défini, en l'**assistant** dans les difficultés rencontrées, et en faisant le **point sur les résultats** dans le cadre de procédures de **contrôle** dont les modalités et la fréquence sont **définies à l'avance** ».

- **Pourquoi déléguer ?**

- Pour se consacrer à l'évolution,
- Pour développer la motivation des collaborateurs,
- Pour gagner en efficacité.

- **Dans quel but?**

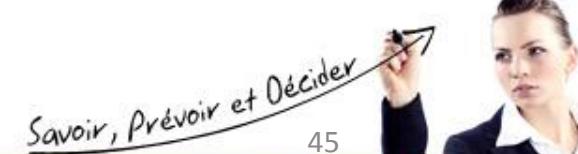
- Raccourcir les délais de réponse aux problèmes,
- Permettre la prise en compte des données du terrain,
- Accroître l'efficacité par la responsabilisation.

- **Dans quel esprit?**

- La confiance se construit,
- La vigilance est une précaution,
- La délégation est un contrat.

LES OBSTACLES TRADITIONNELS

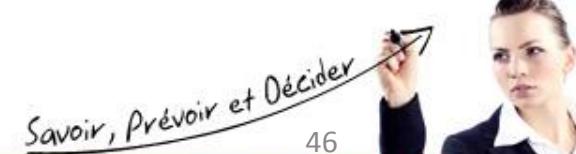
- Craindre de perdre du pouvoir,
- Manquer de confiance en ses collaborateurs,
- Avoir peur de prendre des risques, du changement,
- Penser : « qu'un bon chef » doit être « débordé »,
- Vouloir tout faire et tout contrôler,
- perdre son poste...



L'ETAT D'ESPRIT

- Avoir confiance dans les autres,
- Accepter leurs erreurs,
- Accepter que les choses soient conduites d'une manière différente de la sienne,
- Être réaliste sur les possibilités de ses collaborateurs et sur les risques pris.

Le déléataire acquiert par la délégation un sentiment d'autonomie, de responsabilité et de motivation très fort.



La pratique de la délégation

- **A qui déléguer ?**
- **Quoi déléguer ?**
- **Ce qui ne se délègue pas,**
- **Préparer la délégation,**
- **Pendant la délégation,**
- **A la fin de la délégation...**



A qui déléguer ?

- collaborateur direct,
 - personne compétente ou susceptible de le devenir,
 - personne à qui vous faites confiance,
 - personne motivée qui demande à prendre des initiatives,
 - personne en voie de démotivation...
-
- **On ne délègue pas vers ses supérieurs hiérarchiques, on leur rend compte.**

Quoi déléguer ?

- Tout ce qu'un de vos collaborateurs est en capacité de faire,
- tout ce qu'un collaborateur peut faire aussi bien voir mieux que vous.

Ce qui ne peut pas être délégué :

- Les orientations fondamentales à moyen et long terme,
- Les choix essentiels en matière d'organisation et de gestion des hommes,
- Les relations clés avec l'extérieur, la hiérarchie ou les autres services,
- L'arbitrage en cas de tension majeure,
- Le contrôle des points clés...



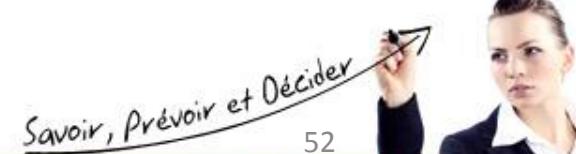
Préparer la délégation :

- Réaliser un état des lieux de son poste,
- Identifier le « déléguable »,
- Choisir le déléataire en fixant :
 - Les objectifs visés,
 - Le champ et les limites de la délégation,
 - Les modalités de contrôle,
 - Le rôle de chacun...

Pendant la délégation :

Le collaborateur doit :

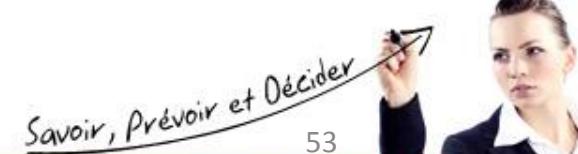
- Agir dans le cadre de sa délégation,
- S'auto-contrôler,
- Participer aux contrôles dont les dates et les modalités ont été prévues,
- En cas d'imprévu grave, déclencher lui-même la procédure de contrôle.



Pendant la délégation :

Vous devez :

- Laisser agir seul votre collaborateur en respectant son droit à l'erreur,
- Ne pas intervenir en dehors des procédures de contrôle prévues ou demandées par votre collaborateur,
- Dans le cadre des procédures de contrôle bilan, faciliter l'exercice de la délégation en assistant votre collaborateur par une attitude de conseil et de soutien.



- **A la fin de la délégation, ensemble, vous devez:**

- Analyser les écarts entre le prévu et le réalisé,
- Appliquer les règles habituelles du contrôle,
- Tirer des conclusions de l'expérience pour la suite.

LES GRILLES DE PARTAGE RÉSULTAT RÉUNION



Quiz grille de partage (2 grilles)

CILEVEL PARTNERS 6 octobre 2012

42 rue Fortuny, 75017 Paris / Tél. : +33 (0) 1 47 63 10 33 / Fax : +33 (0) 1 47 63 10 29 / e-mail : cilevel@cilevel.com



www.cilevel.com

LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION

- Définir l'objet de la réunion,
- Attribuer les rôles,
- Orchestrer et faire participer tous les membres,
- Clarifier son propre rôle et annoncer le déroulement,
- Faire une conclusion orientée action.



LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION

Définir l'objet de la réunion :

- Invitation précise (lieu, heure, participants, local, Visio, moyens divers, compte rendu précédent...),
- Ordre du jour détaillé,
- Fiche de préparation invitant les participants à proposer les sujets complémentaires qu'ils voudraient aborder.



LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION



Attribuer les rôles:

- Désigner un maître du temps, un secrétaire de séance,
- Ils libèrent l'animateur de contingences, il peut ainsi se consacrer au non-verbal et à l'animation,
- Avoir un relanceur de débat dans les réunions difficiles.

LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION

Orchestrer et faire participer tous les membres:

- Accueillir les participants, les présenter,
- Enoncer le déroulement de la réunion,
- Respecter les horaires,
- Relire le dernier compte rendu, le faire adopter,
- Ecouter,
- Faire circuler équitablement la parole, et surtout:
- Etre attentif à ceux qui peinent à prendre la parole,
- Impliquer les participants.



LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION

Clarifier son propre rôle et annoncer le déroulement:

- Attention à la difficulté du N+1, animateur ou chef,
- Animateur garant du processus de réunion et non, orienteur de décision (selon les cas),
- Guider le secrétaire de séance,
- Ne pas perdre de vue les points de l'ODJ.



LES 5 COMMANDEMENTS DU BON ANIMATEUR DE RÉUNION

Faire une conclusion orientée action:

- Rappeler l'objectif de départ,
- Récapituler les points importants (décisions, accords,...),
- Attribuer les taches nominativement,
- Fixer un éventuel rendez-vous suivant,
- Annoncer la date du compte rendu,
- Remercier les participants.



LES 5 ERREURS À ÉVITER DANS L'ANIMATION DE RÉUNION



- Faire une réunion quand cela n'est pas nécessaire (pauvreté de l'ODJ, rituel inefficace,..),
- Arriver sans avoir soigneusement préparé,
- Laisser filer le temps,
- Oublier de faire des pauses,
- Garder le plus important pour la fin.

LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

SIMPLICITE

INATTENDU

CONCRET

EMOTION

CREDIBILITE

HISTOIRE



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

SIMPLICITE:

- Etre simple et clair dans son expression,
- Développer les idées autant que faire se peut,
- Ne pas zapper,
- Procéder du général au particulier, logiquement.



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

INATTENDU:

- Utiliser des métaphores parlantes,
- Ne pas hésiter à créer des mots,
- Donner des noms aux actions importantes,
- Avoir recours à des aides visuelles et imagées.



Savoir, Prévoir et Décider



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

CONCRET:

- Traduire en images concrètes des données abstraites,
- Ne pas digresser ,
- Ne pas éluder les questions,
- Pas de langue de bois.



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

CREDIBILITE:

- Point le plus dur à acquérir et le plus facile à perdre,
- Avoir un catalogue de citations qui renchérissent le dialogue et donnent du crédit,



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

EMOTION:

- Ne pas hésiter à faire partager son émotion,
- On devient passionnant quand on est soi-même passionné par le sujet.



LES 6 PRINCIPES POUR CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

HISTOIRE:

- Ne pas hésiter à raconter une histoire si l'attention flanche, cela réveille le cerveau droit...

CAPTER SON AUDITOIRE EN RÉUNION

Etude de cas



Filmée

Présentée

Commentée

CONSTITUTION DES GROUPES:

Animateur

Notateur

Participants (au moins 3)

Choix du type de réunion



REUNION DE DISCUSSION

**Partager le savoir
Observations – Ecoute
Questionnement**



**Régulation
EXERCICE**

REUNION D'INFORMATION DESCENDANTE

**Faire savoir
Objectivité – Clarté
Support**

**Contrôle
EXERCICE**



REUNION D'INFORMATION MONTANTE

**Comprendre - savoir
Observation – écoute
Questionnement**



**Régulation
EXERCICE**

REUNION DE FORMATION

Savoir faire



**Pédagogie
Interaction
Apprentissage**

**Préparation
EXERCICE**



REUNION DE RESOLUTION/CRISE

Pouvoir faire

**Méthodologie
Organisation
Analyse**



**Décision
EXERCICE**

REUNION DE CREATIVITE



Faire faire

Flexibilité

Non-directivité
Questionnement

Régulation

EXERCICE



LANCEMENT DE PROJET



**Pédagogie
Information
Méthodologie**

**Préparation
EXERCICE**



COMITÉ DE PILOTAGE

**Méthodologie-support
Organisation
Information**



**Décision
EXERCICE**



CONFERENCE AUDIOPHONIQUE



**Méthodologie-support
Organisation
Information**

**Compréhension
EXERCICE**

LEVEL 3

REPRESENTER

Les références Cilevel

Crédit du Nord



Références Cilevel



Schlumberger

JCDecaux

Borland



ALSTOM

T...Systems



SOLYMATIC FRANCE



Savoir, Prévoir et Décider

82

