

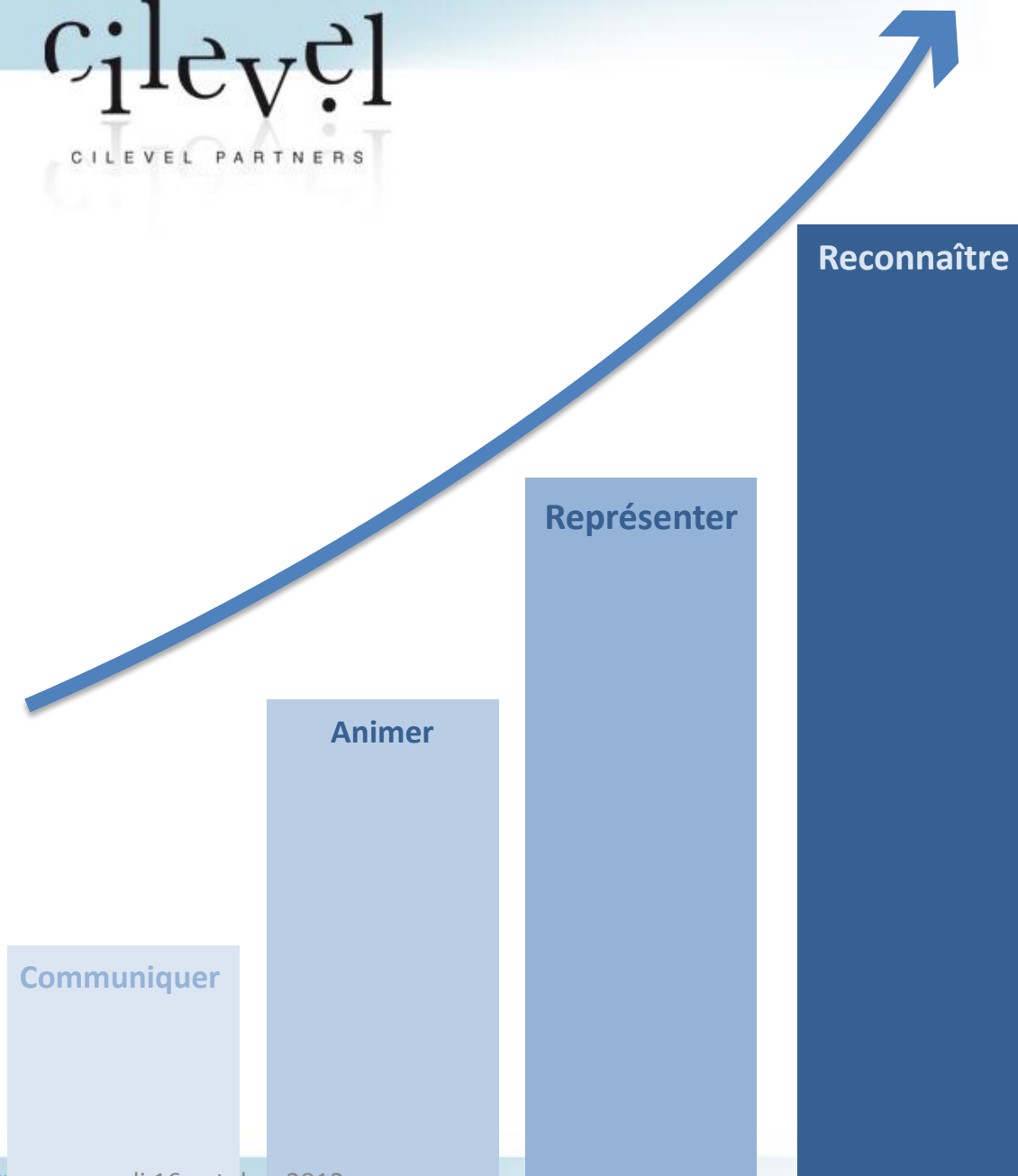
# LE DEVELOPPEMENT MANAGERIAL

## LA POSTE DSEM



# DEROULE PEDAGOGIQUE





# LEVEL 2 ANIMER

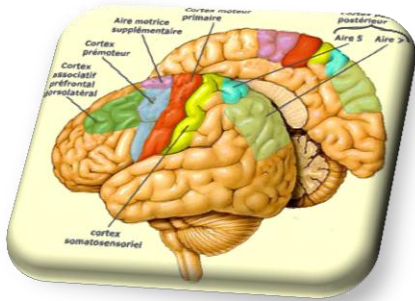


# LEVEL 2

# ANIMER

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





## LE CERVEAU HUMAIN

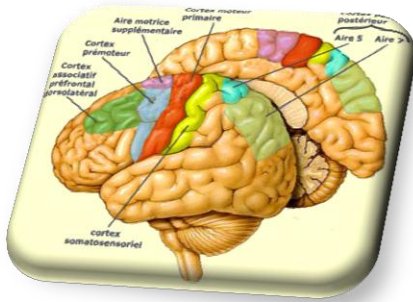
QUELLES SONT SES  
CARACTERISTIQUES ?

## LE CERVEAU HUMAIN



*Savoir, Prévoir et Décider*

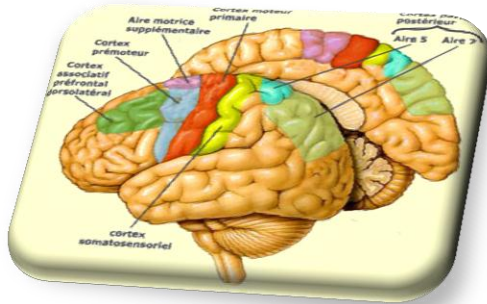




## LE CERVEAU HUMAIN: 3 niveaux

- 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

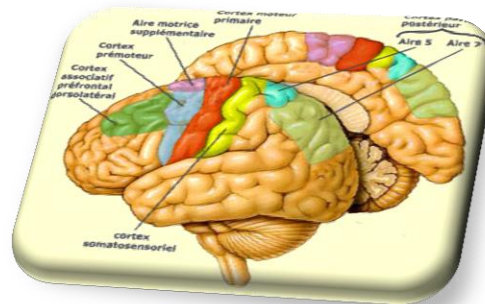
Nous utilisons tous notre cerveau de façon différente (milieu, formation,...)

*Savoir, Prévoir et Décider*



## LE CERVEAU HUMAIN : Droite ou Gauche

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



## LE CERVEAU HUMAIN

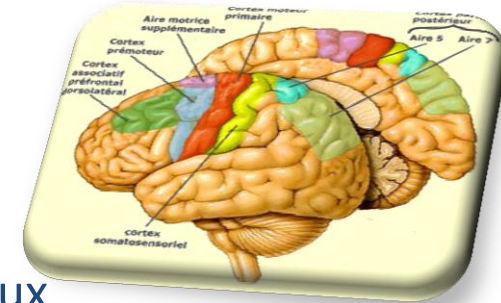
On peut continuer la déclinaison:

Cortical gauche      pensée logique, analyse des faits, matheux

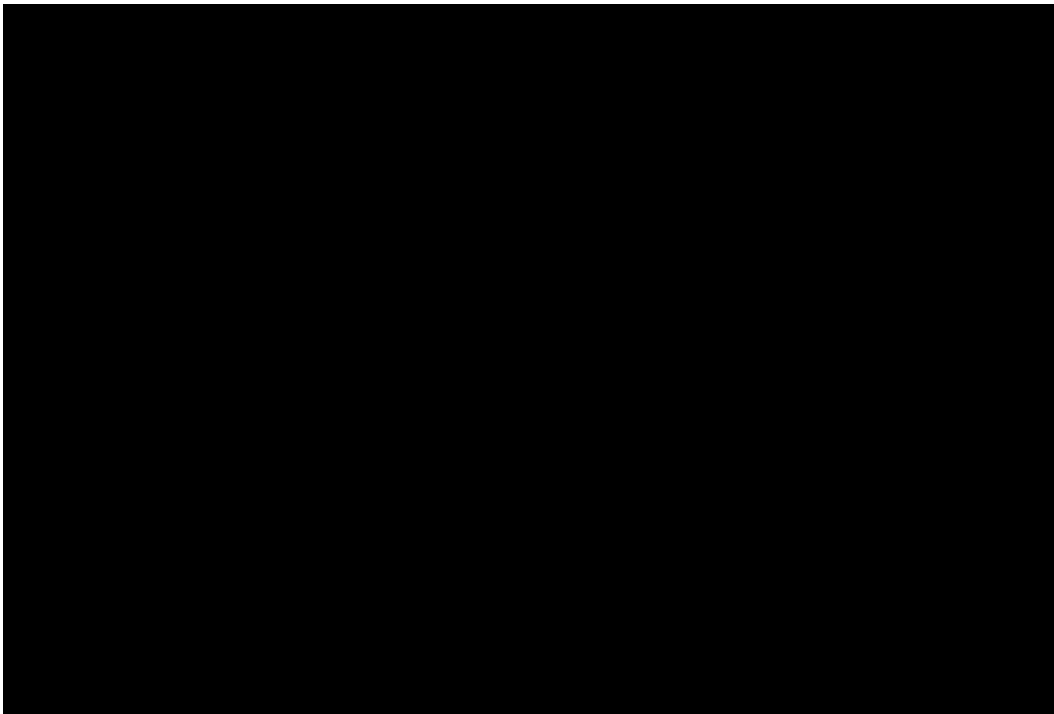
Cortical droit      imagination, visualisation, conceptualisation

Limbique gauche      approche planifiée, organisation des faits, révision détaillée

Limbique droit      réaction viscérale, réponse sensible, approche relationnelle

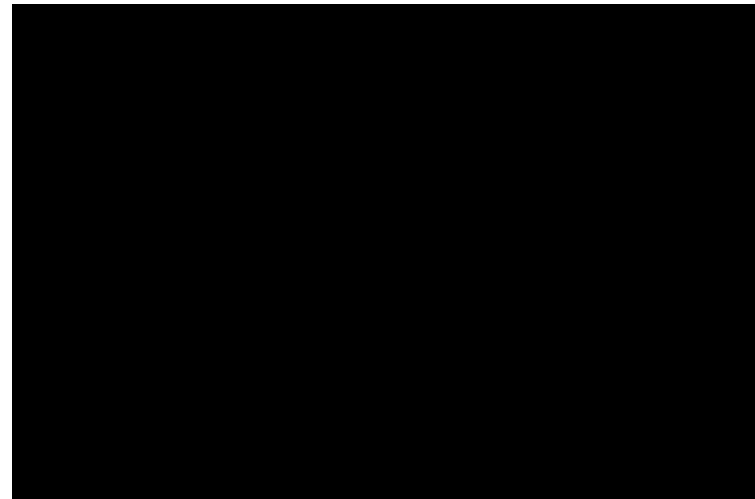


## QUELLES FORMES D'INTELLIGENCE CONNAISSEZ VOUS?



## 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,...

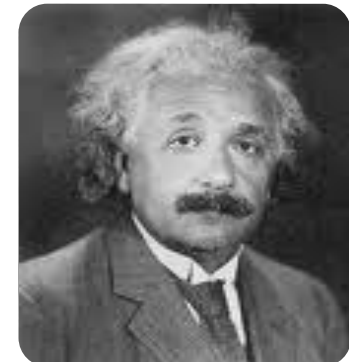




## LES FORMES D'INTELLIGENCE

### 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,...



Savoir, Prévoir et Décider



## 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...



## 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,...



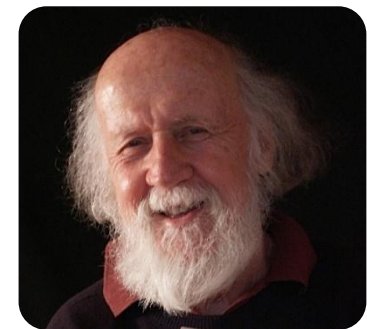
*Savoir, Prévoir et Décider*



## 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,
- Biologiste, écologiste, explorateur, ...



## 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 ,...





## 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

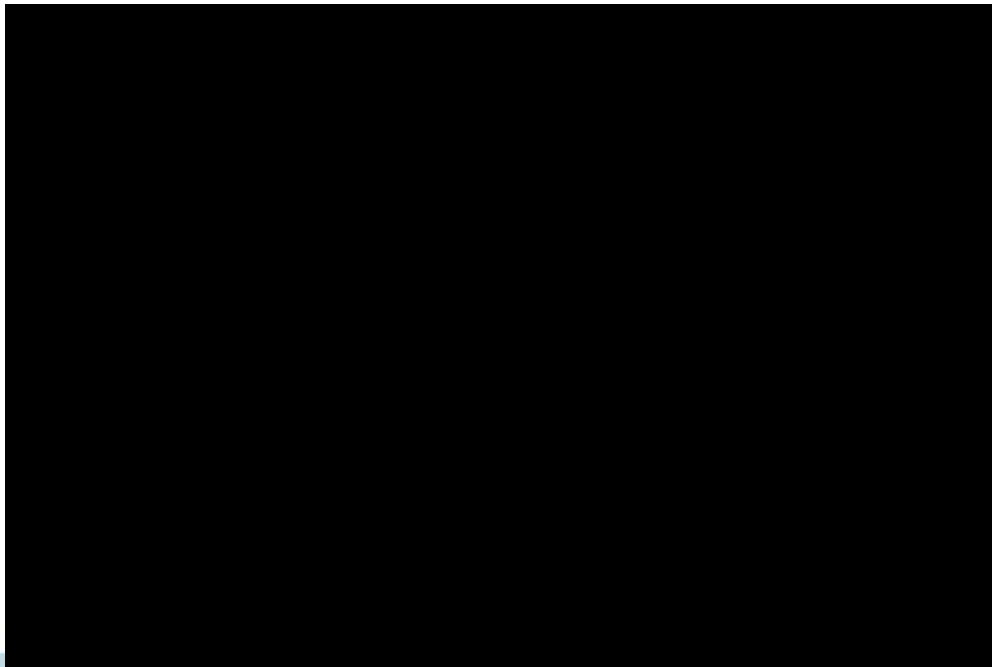


PARTICIPATIF,  
DELEGATIF,  
DIRECTIF,  
EXPLICATIF



## LES QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

# QUEL TYPE DE MANAGER ETES-VOUS



## 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:

L'ENVIE

LA COMPETENCE

LA MOTIVATION

NON PAR LA CRAINTE  
DE TOUTE FORME DE SANCTION



## 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



## 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 (congs, heures sup...)

ECOUTER; GERER LES CONFLITS

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

LAISSER LES GENS S'EXPRIMER...

## 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



## 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 délégataire 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 délégataire 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)



## 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 maitre 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 tâches 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.



## 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



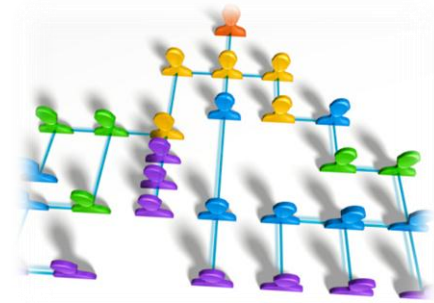
**Pédagogie  
Information  
Méthodologie**

**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



## Références Cilevel

Crédit du Nord

Unédic

BULL

BNP PARIBAS

HR Access

Borland

BANQUE  
POPULAIRE  
BRED

MUTUALITE  
FONCTION  
PUBLIQUE

ALSTOM

Schlumberger

JCDecaux



LA POSTE

MANUTAN

T-Systems

RHODIA

SOCIETE  
GENERALE

ibp

waycom

CAISSE D'EPARGNE

CA

AGF

Atos  
Origin

SOFINCO

sofrecom

SOLYMATIc FRANCE

NATIXIS

