

Séminaire des 2 et 3 avril 2008

« La gestion des ressources humaines »

Programme

Les fondamentaux du management

- les styles de management
- la valeur ajoutée d'un manager

S'affirmer face aux collaborateurs

- le cercle vicieux qui engendre un « discours intérieur » pénalisant
 - les techniques de restructuration cognitive
 - les techniques de l'assertivité

Organisation, gestion du temps

- les principales sources de perte de temps
- les moyens pour mieux s'organiser

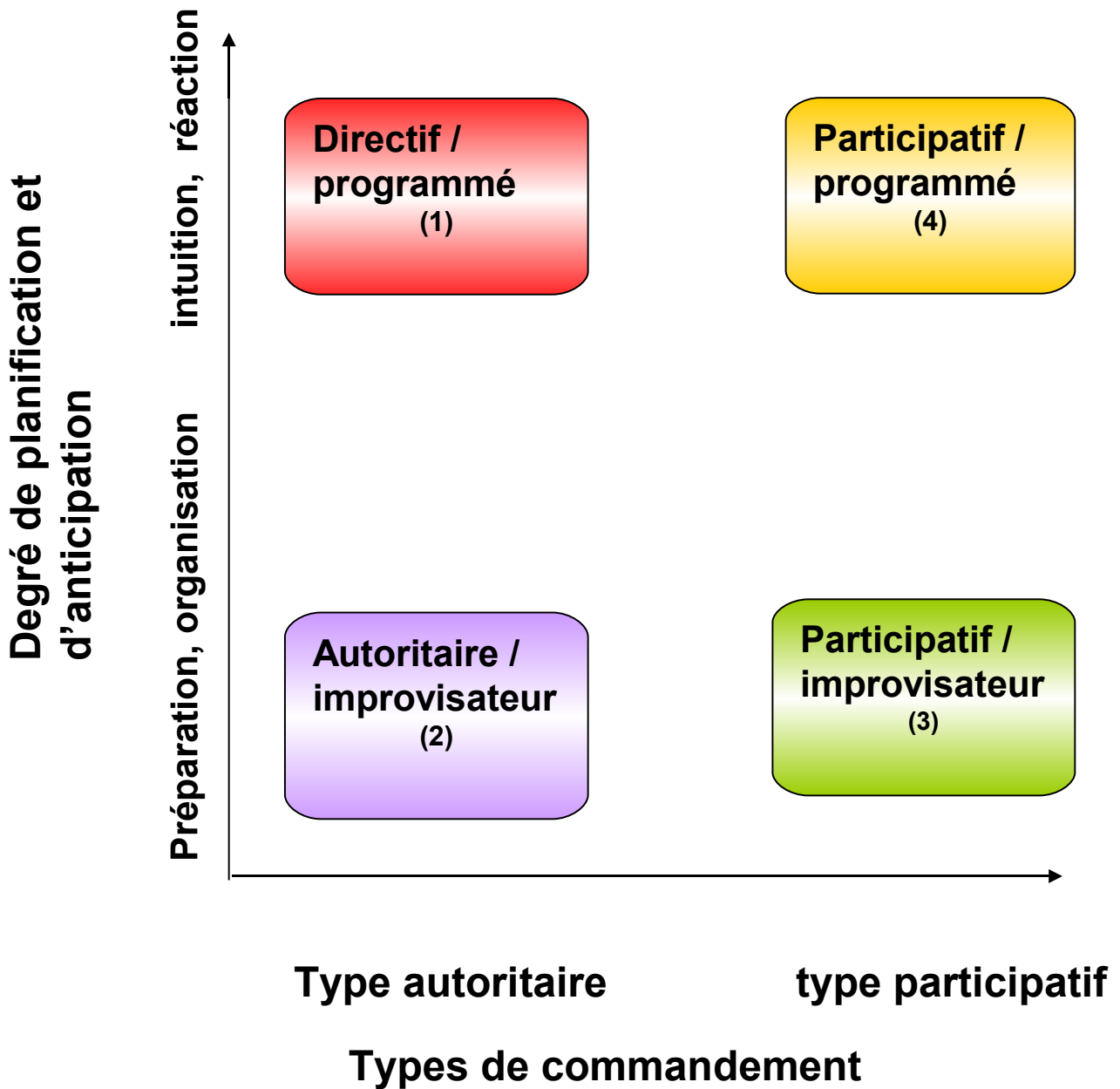
Conduire et pratiquer un entretien individuel

- les règles incontournables : la préparation, la conduite, la gestion des échanges

1ère partie :

**LES FONDAMENTAUX DU
MANAGEMENT**

1. Les styles de management



Les principaux styles de management

Directif + programmé

- Le leader planifie la plupart du travail
- Il prend les décisions pour les collaborateurs
- Pas de place à l'autonomie
- Les collaborateurs doivent exécuter
- Ils doivent lui rapporter les problèmes rencontrés
- Les objectifs sont simples à réaliser
- Les méthodes à utiliser sont concrètes
- Le manager supervise de près, contrôle et vérifie
- Exemple : l'armée

Autoritaire + improvisateur

- Il prend là aussi les décisions seul
- Il ne fournit pas ou peu d'aide en terme d'organisation, de planification
- Il passe son temps à régler les problèmes du présent, ou rattraper les erreurs passées
- Il n'a pas le temps nécessaire à préparer l'avenir
- La majorité du travail est faite par réaction, tout est urgent
- Il travaille énormément, fait des heures sup. pour s'en sortir
- Il est professionnel, expert dans son domaine technique
- Mais n'assure pas une fonction managériale
- Il est pas ou peu reconnu par l'équipe comme un bon leader

Participatif + improvisateur

- La planification collective n'a qu'un rôle insignifiant
- Les collaborateurs prennent eux-mêmes les responsabilités dans les actions qu'ils veulent entreprendre
- Le leader communique les attentes finales
- Et c'est aux collaborateurs de se débrouiller pour y parvenir
- Il fournit un strict minimum d'aide, de soutien et d'encouragement et, seulement sur demande des collaborateurs
- C'est le « manager copain », qui ne permet pas aux collaborateurs d'évoluer, car les résultats de son service ne sont pas souvent à la hauteur attendue par la direction

Participatif + programmé

- Le leader communique ses attentes
 - » Pour les résultats
 - » Et pour les méthodes
- Il leur apporte des méthodes
- Il les soutient, leur donne les moyens pour les réaliser
- Il interagit fréquemment avec eux, selon le type de communication bilatérale

Ce type de management est de plus en plus adopté par un grand nombre d'entreprises, car il correspond à l'évolution des comportements humains (car la société change)

Il n'existe pas de style de management parfait.

En contrepartie, il existe des styles de management adaptés aux situations rencontrées.

Le management par objectif :

La fixation d'objectifs individuels et collectifs

Un objectif doit être :

↳ **concret** : c'est-à-dire mesurable et quantifiable. Lorsque les objectifs sont d'ordre comportemental, il devient plus complexe de trouver un outil de mesure, mais il en existe toujours un.

↳ **réaliste** : il peut être ambitieux, mais toujours atteignable. Il doit être encourageant, et stimulant pour encourager le dépassement de soi.

↳ **contrôlable** : il doit être contrôlé

- régulièrement
- avec une échelle de valeurs préalablement définie.

Le collaborateur doit connaître cette échelle. De plus il doit connaître les étapes dans le temps, où le contrôle sera accompli. Par ailleurs, lorsque le « contrat » de départ est clair (l'échelle de valeurs, les sessions de contrôle etc....) ce n'est plus perçu comme une inquisition, mais comme un suivi, qui s'intègre naturellement dans le processus.

Il est important d'adapter son style de management dans la définition des objectifs, en fonction de la maturité des collaborateurs dans le travail.

Par exemple, un **style directif programmé** est nécessaire :

- face à une équipe de faible maturité
- ou face à une situation d'urgence, ou de crise

☞ on imposera l'objectif, (*évitant ainsi les discussions interminables*),

☞ pour se focaliser sur l'enjeu prioritaire.

Alors qu'un **style participatif programmé** :

☞ s'attachera à faire émerger de nouvelles voies,

☞ tout en garantissant la convergence vers l'objectif final.

Et ainsi de suite.

1. La valeur ajoutée d'un manager

En sus **des techniques** de management, un manager possède deux caractéristiques fondamentales :

- Du **leadership**
- De **l'empathie**

Clarifions les différences par quelques définitions :

- **le leadership** est la capacité d'une personne à influencer d'autres personnes ou d'autres groupes, pour les mener vers la réalisation d'objectifs en utilisant au mieux les compétences (les habiletés) de chacun.

Le leadership est une des composantes du management.

- alors que **le management** consiste en la coordination et l'intégration des ressources – réalisées à travers la planification, l'organisation, la direction et le contrôle – afin d'atteindre les objectifs spécifiques à l'organisation.

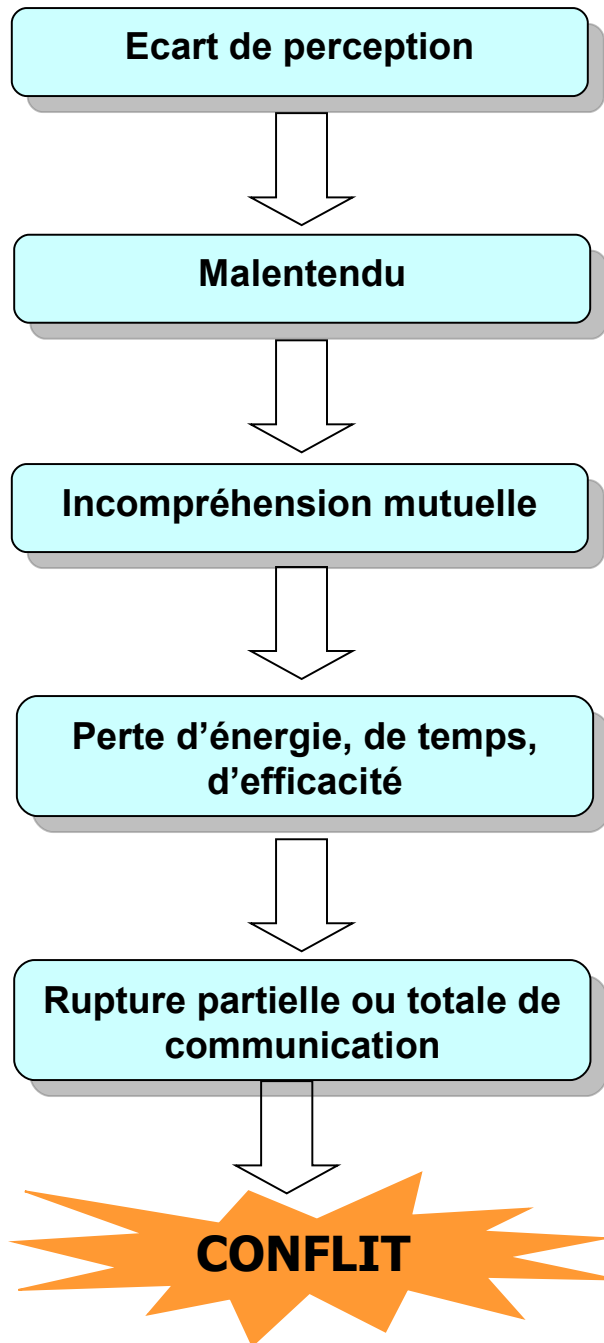
le **leadership** répond à la question « **pourquoi faire** ? »
le **management** répond à la question « **que faire** ? »

- L'empathie :

Outre le leadership, l'autre valeur ajoutée du manager est d'être empathique. Il est capable de voir le monde selon les perceptions de chacun et pas seulement par rapport à sa propre vision. C'est d'ailleurs par cette empathie, qu'il pourra exercer du leadership. Sans empathie, il ne peut y avoir leadership. C'est grâce à sa capacité de voir le monde du point de vue de ses collaborateurs, qu'il pourra exercer une influence sur eux.

Quelles sont les conséquences d'une absence d'empathie ?

L'échelle des comportements est graduelle et va d'un **simple écart de perception à une rupture de communication**





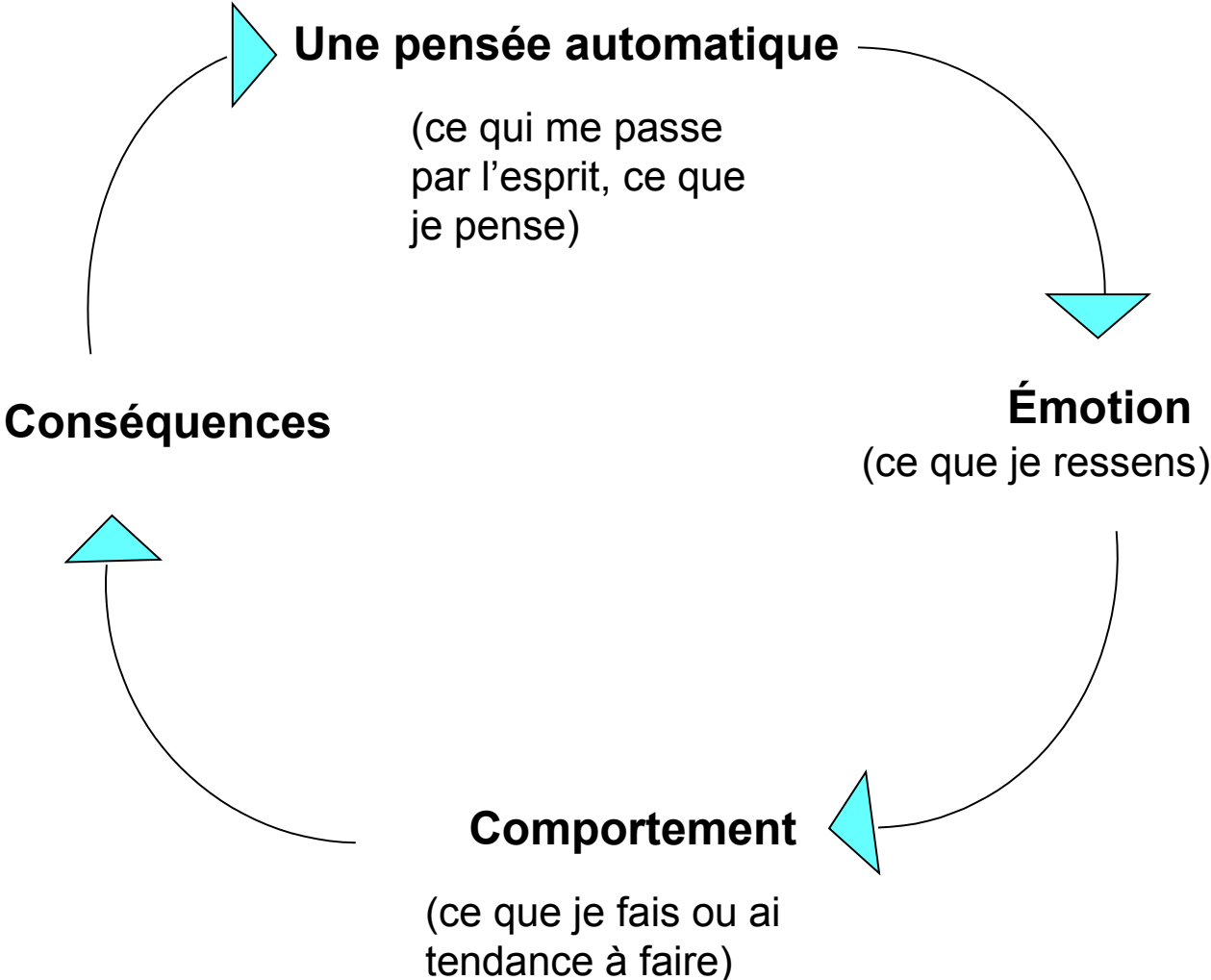


2^{ème} partie :

S'affirmer face aux collaborateurs

1. Le cercle vicieux

Situation déclenchant ...



Et ce sont les émotions qui engendrent les comportements que nous adoptons.

En matière de management, nous pouvons ressentir différentes émotions face aux relations avec nos collaborateurs :

- **la peur** : la peur d'une réaction agressive d'un collaborateur que nous devons réprimander ou que nous devons solliciter pour une tâche additionnelle.
- **la honte** : la honte de se tromper, car nous sommes parfois prisonnier du regard des autres, nous recherchons à donner une image positive.
- **la culpabilité** : représentée par exemple par le fait de ne pas tout avoir mis en oeuvre pour mener une action à son but.
- **la colère** : par exemple le collaborateur n'a pas fait son travail.
- etc

Il est nécessaire pour parvenir à maîtriser nos émotions de connaître celles que nous vivons régulièrement.

1. La restructuration cognitive

Chacune de nos pensées est une façon de percevoir les événements de la vie. En langage scientifique, nous disons que notre cerveau traite l'information en fonction

de nos filtres

Nous percevons en priorité :

1 - Ce que nous craignons

Puis :

2 – Ce qui nous fait plaisir

En troisième position :

3 – Ce que nous sommes entraînés à repérer

Et enfin :

4 – Ce qui est neutre

Modifier ses pensées

Cette préférence de perception se nomme « **processus** ».

Aucune situation, aucun évènement ne sont perçus tels qu'ils sont mais toujours en fonction du sujet.

Il existe différents processus de distorsion :

Inférence arbitraire

Conclusion sans preuve / Prédications négatives. C'est « l'effet Boule de cristal » mais qui ne prévoit que le pire

Ex : Ça va mal se passer !

Ce sont aussi les certitudes sur ce que pensent les autres de nous ou de nos comportements comme :

« Ils me prennent tous pour un idiot »

Cet effet est dénommé « télépathe » car il fonctionne comme si nous étions capables de lire dans l'esprit des autres.

Abstraction sélective

Isoler une information de son contexte pour en tirer une conclusion.

Si une personne craint un mauvais jugement, elle accordera plus d'importance à des petits faits comme par exemple : **l'absence de sourire ou un ton de voix particulier**

Modifier ses pensées

La généralisation

Elle consiste à tirer des conclusions générales à partir d'un fait particulier :

Ex : « J'ai raté mon entretien avec mon patron, je suis vraiment nul ! » Ou « Tout va mal ! »

La personnalisation

Elle se traduit par le fait de ramener des événements à soi-même. C'est souvent le cas des sujets se sentant responsables de trop de choses

Ex : « Si ce projet n'aboutit pas, c'est de ma faute ! »

La pensée dichotomique

C'est penser en tout ou rien :

« Tout ce que je fais doit être parfait ! / Ou ça passe ou ça casse ! »

Les comportements

Quand une personne se trouve devant la nécessité de faire face aux réactions des autres, a besoin des autres ou doit régler un désaccord avec d'autres personnes, les diverses réactions possibles peuvent être résumées en quatre comportements :

 **L'inhibition ou la fuite**

 **L'agressivité**

 **La manipulation**

 **L'affirmation de soi ou assertivité**

1. Les techniques de l'assertivité

- ↪ Avoir une idée précise et concrète
- ↪ Avoir une bonne idée de la position de l'autre
- ↪ S'exprimer avec précision en utilisant le « Je »
- ↪ S'exprimer sous une forme positive et éviter de dévaloriser, de juger, de critiquer
- ↪ Faciliter l'expression chez l'autre en évitant les attitudes bloquantes : menaces, solutions toutes faites, ordres.
- ↪ Persister si nécessaire
- ↪ Terminer chaleureusement
- ↪ Adapter le « non verbal » au contenu du message (voix et gestes posés, regard franc et direct dans les yeux de l'interlocuteur)

Quelques outils pour faire face aux différentes situations relationnelles :

Fournir de l'information

L'expression verbale doit être claire et précise, plus spécifique que générale.
Se baser uniquement sur des faits significatifs.

L'édredon

L'idée de pratiquer la technique de « l'édredon » est simple : à chaque phrase répondre « c'est vrai » lorsqu'il s'agit d'un fait indiscutable ou « c'est possible » lorsqu'est émise une simple opinion. Particulièrement efficace face à des critiques mal intentionnées ou mal argumentées

Le disque rayé

Répéter les demandes, les réponses, les avis, est souvent nécessaire. Le technique du disque rayé consiste à répéter l'information de manière de plus en plus calme et chaleureuse mais fermement.

Demander l'autorisation

Il s'agit de vérifier si l'autre est disponible pour écouter ou mettre en place une disponibilité.

Ex : « Puis-je vous parler quelques minutes ? »

S'affirmer avec empathie

C'est exprimer à l'autre ce que je comprends de sa position ou de son problème.

Ex : « Je pense que cette situation est contrariante pour vous »

Se révéler aux autres

Il s'agit d'exprimer un sentiment ou un avis personnel. Les formules comme :

« Je suis très contente », « cela me gêne que... » « Je me sens soulagée que... » etc aident à la communication.

Indiquer ce qui est important pour soi

Dans le cas où certaines critiques peuvent avoir des conséquences non négligeables pour nous (honneur, emploi...). Il est judicieux d'expliquer à son interlocuteur les points considérés comme importants pas nous-mêmes.

La méthode pour sortir du conflit

➤ **Donner une quittance.**

« oui, j'ai bien compris votre soucis »...

➤ **Obtenir un oui à l'engagement à trouver une solution.**

« êtes-vous comme moi prêt à trouver une solution »

Cela permet d'évaluer sa capacité à :

- évoluer à partir de sa position actuelle vers une position nouvelle,
- évoluer sur ses émotions.

➤ **Reconnaître les pouvoirs et devoirs de chacun.**

« Nous savons tous deux, que je peux agir sur ceci et vous sur cela »

Afin de dépersonnaliser le problème, on le réajuste dans le contexte des pouvoirs qui leur sont attribués, **il n'y a donc plus de charge émotionnelle.**

➤ **Provoquer la suggestion**

C'est-à-dire, se positionner alors en observateur et écouter ses contraintes et ses suggestions

➤ **Positionner des objectifs concrets et quantifiables.**

Cas d'une personne qui n'a rien à proposer

On peut rencontrer ce cas assez souvent :

- ☛ Parce que la personne n'ose pas (timidité, manque de confiance en elle, peur si position hiérarchique inférieure, relation parent / enfant etc....

Proposer soi-même en premier lieu, et tester le degré d'acceptation de sa, ou mieux, de ses propositions. Il y a de grandes chances qu'une finisse par lui convenir.

Dans certains cas extrêmes, le recours à un arbitre s'avère indispensable, mais c'est très rare lorsqu'on en est arrivé à l'étape de la suggestion (cinquième étape du processus).

Le positionnement des objectifs

Les objectifs doivent bien évidemment être concrets, mesurables en quantité, ou en qualité (avec une échelle d'étalonnage) et définis dans le temps.

Ne jamais accepter des phrases du type :

« je vais voir ce que je peux faire...

ou bien je verrai ce que je peux faire à l'avenir ...

ou bien pas de soucis, à partir d'aujourd'hui je vais faire un effort...»

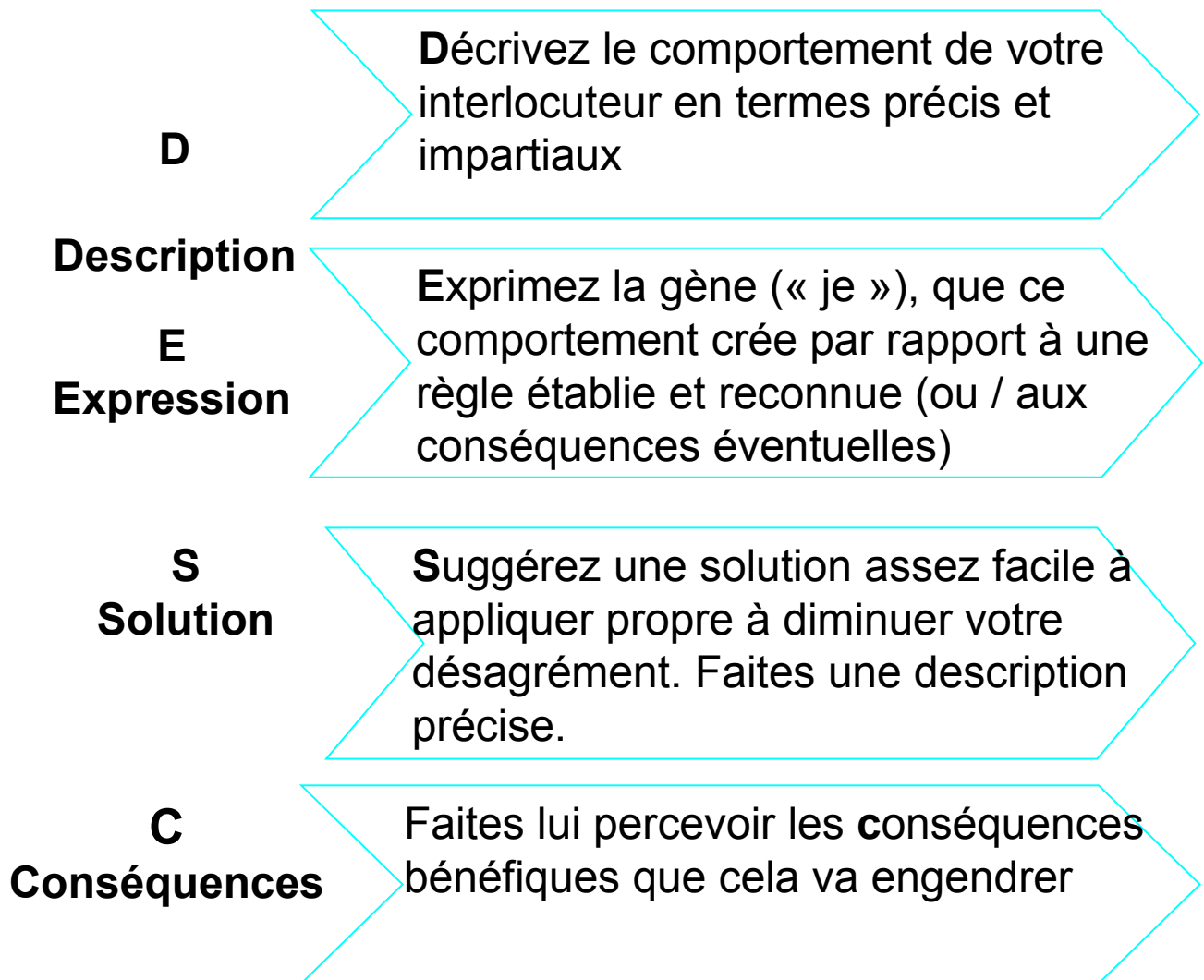
Le recours à l'arbitrage

Le OUI à l'engagement ne s'obtient pas dans tous les cas, car sous une émotion non contrôlée et donc une tension extrême, une des 2 parties peut-être amenée à refuser toute poursuite de discussion.

Qui n'a pas déjà assisté à un départ précipité, si possible en claquant la porte ?

- 2 possibilités :
 - On tente plus tard une discussion au calme
 - Si impossible, car urgence, ou refus, le dernier moyen reste alors le recours à l'arbitrage. Dans ce cas, l'arbitre, à l'aide de questions ouvertes pour obtenir des informations, doit rester neutre et apprécier les faits, maintenir la situation sur des faits concrets (si elle dérape) et occulter les émotions de chacun. Son rôle est d'obtenir un oui des 2 protagonistes à l'engagement de trouver une solution. Puis poursuite des étapes : que suggérez-vous , les écouter, et définir les objectifs contrôlables, et les contrôler. Remercier les collaborateurs.

La méthode D.E.S.C.



Les conflits peuvent être évités, lorsque nous ne nous laissons pas déborder par des émotions exagérées.

Lorsque nous sommes sous l'emprise du désir, de la fureur ou de la colère, amoureux à en perdre la tête ou vert d'effroi, c'est le système limbique qui commande.

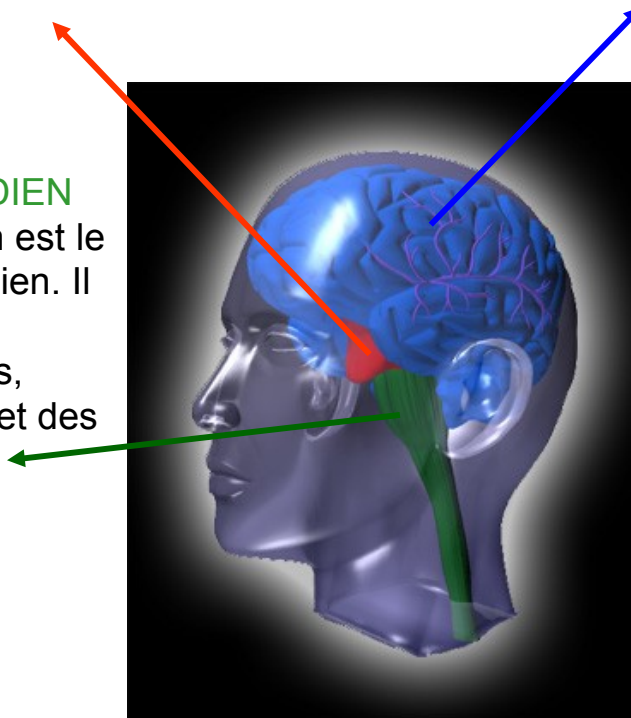
LE SYSTEME LIMBIQUE

C'est le cerveau des émotions, de l'affirmation de soi, dans la lutte pour la survie.

LE NEO CORTEX

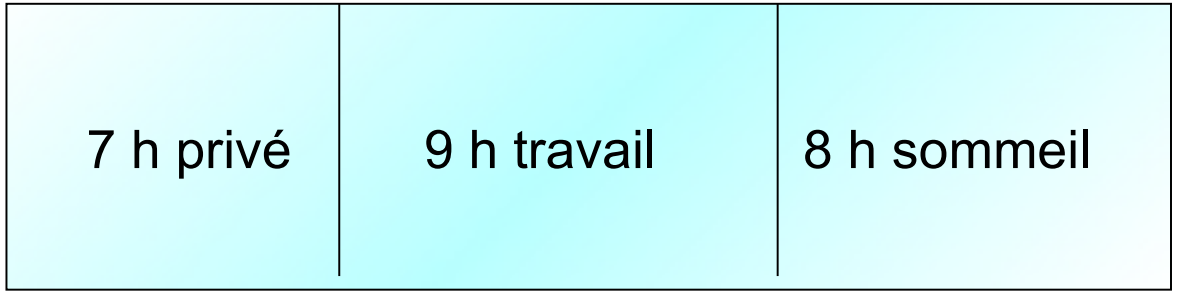
C'est le cerveau du rationnel, des actes planifiés, de l'anticipation. C'est, du point de vue de l'évolution, le cerveau le plus récent.

LE BULBE RACHIDIEN
ou cerveau reptilien est le cerveau le plus ancien. Il est la mémoire des premiers millénaires, siège des instincts et des intuitions.



3^{ème} partie :

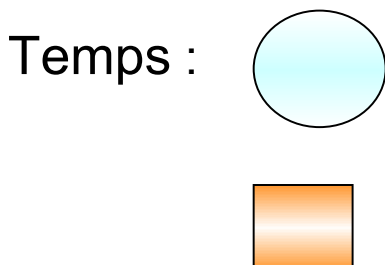
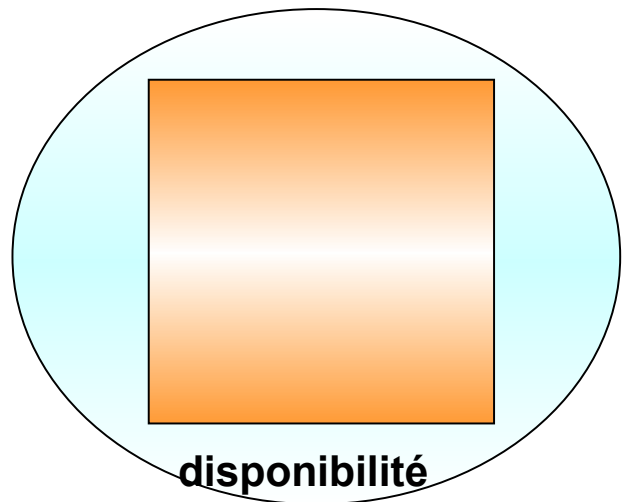
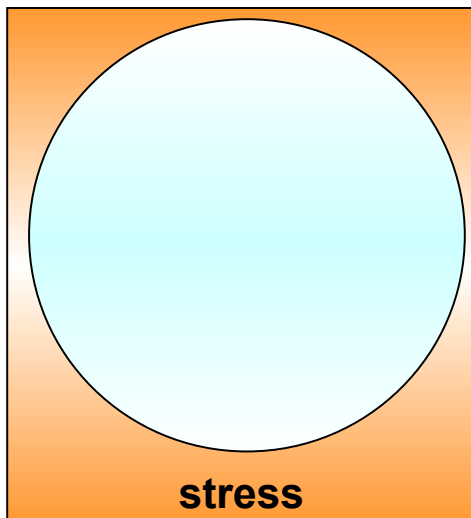
Gestion du temps



La journée = 24 Heures

Quelles conséquences si on empiète sur :

- le sommeil ? la vie privée ? le travail ?



**décider de nos cercles,
c'est décider de notre vie**

Mon temps	Ma gestion du temps :		
	Par degré de difficulté	Je fais d'abord	Ce qui est plus facile
		Je remets à plus tard	Ce qui est plus difficile
	Par degré de plaisir	Je fais d'abord	Ce que j'aime le plus
		Je remets à plus tard	Ce qui est moins stimulant, ce qui est ennuyeux
	Par degré de ressources	Je fais d'abord	Ce pour quoi je dispose de toutes les ressources
		Je remets à plus tard	Ce pour quoi je manque de ressources
	Par degré de commandement	Je fais d'abord	Ce que me demande la personne qui a le plus de pouvoir
		Je remets à plus tard	Ce que me demande la personne qui a le moins de pouvoir
	Le temps des autres	Par degré de pouvoir	Je fais d'abord
Je remets à plus tard			Ce qu'il est en train de faire, ce qui lui sert à lui

1. Les sources de perte de temps

- La non définition des priorités
- Les interruptions de travail qui engendrent une perte de concentration
- L'utilisation partielle de l'agenda
- Le manque de planification
- Le zapping...

1. Les moyens pour s'organiser

↳ Sélectionner :

- **Ce qui est urgent**
Urgence ➔ idée d'échéance butoir
- **Ce qui est important**
Importance ➔ idée de valeur ajoutée
- **Ce qui est prioritaire**
Priorité ➔ idée ordonnance

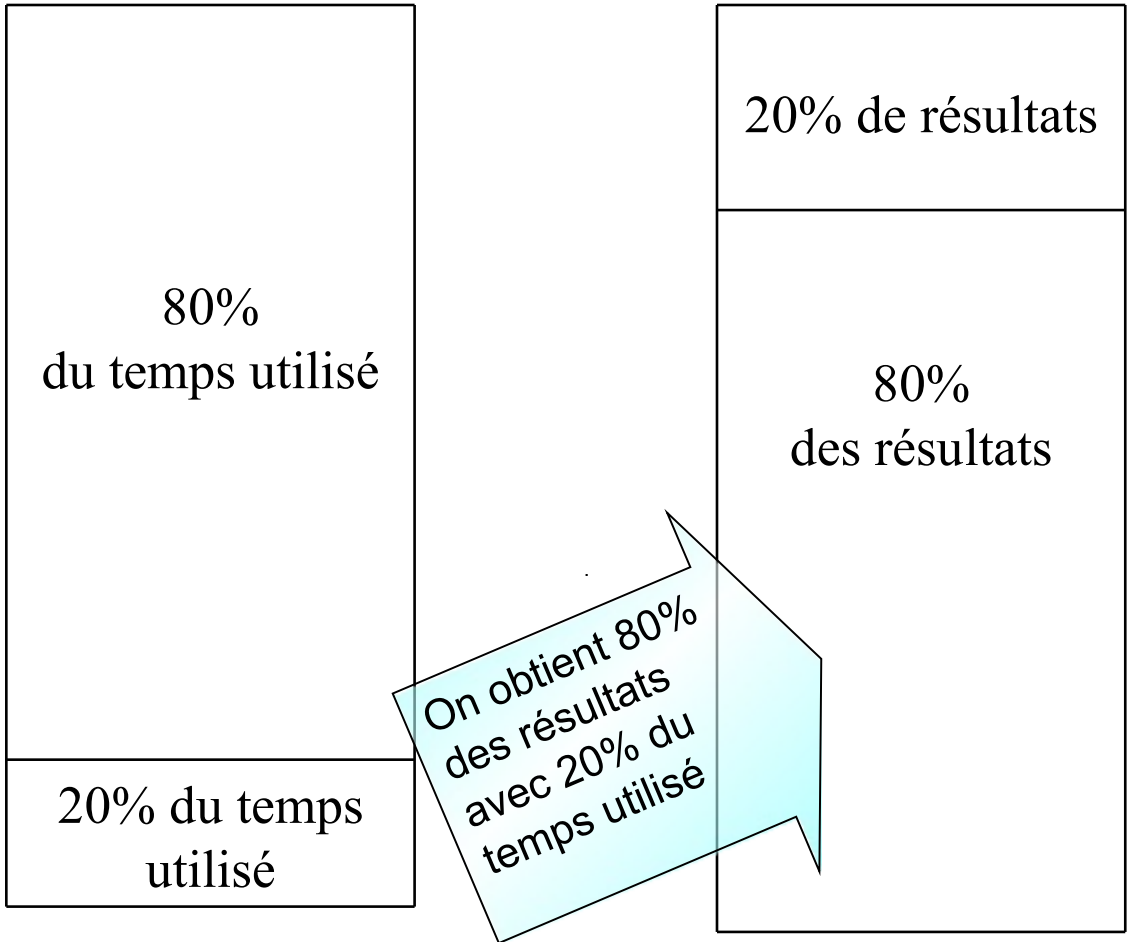
↳ Clarifier son rôle :

- Qu'est ce que vos employés attendent de vous ?
- Qu'est-ce que votre patron attend de vous ?

La grille d'Eisenhower

	Urgent	Peu urgent
Important	A faire inéluctablement Conséquences graves A	Activités stratégiques, préparer l'avenir, prévenir les problèmes B
Peu important	Activités à planifier, à déléguer C	Activités à éliminer le plus possible D

La loi de PARETO



↳ Économiser son énergie :

- Concentrez vos efforts sur les 20 % d'activité qui génèrent des résultats importants
- Le plus important est souvent le plus difficile et le plus créatif... mais pas nécessairement le plus long

↳ Regrouper ses tâches

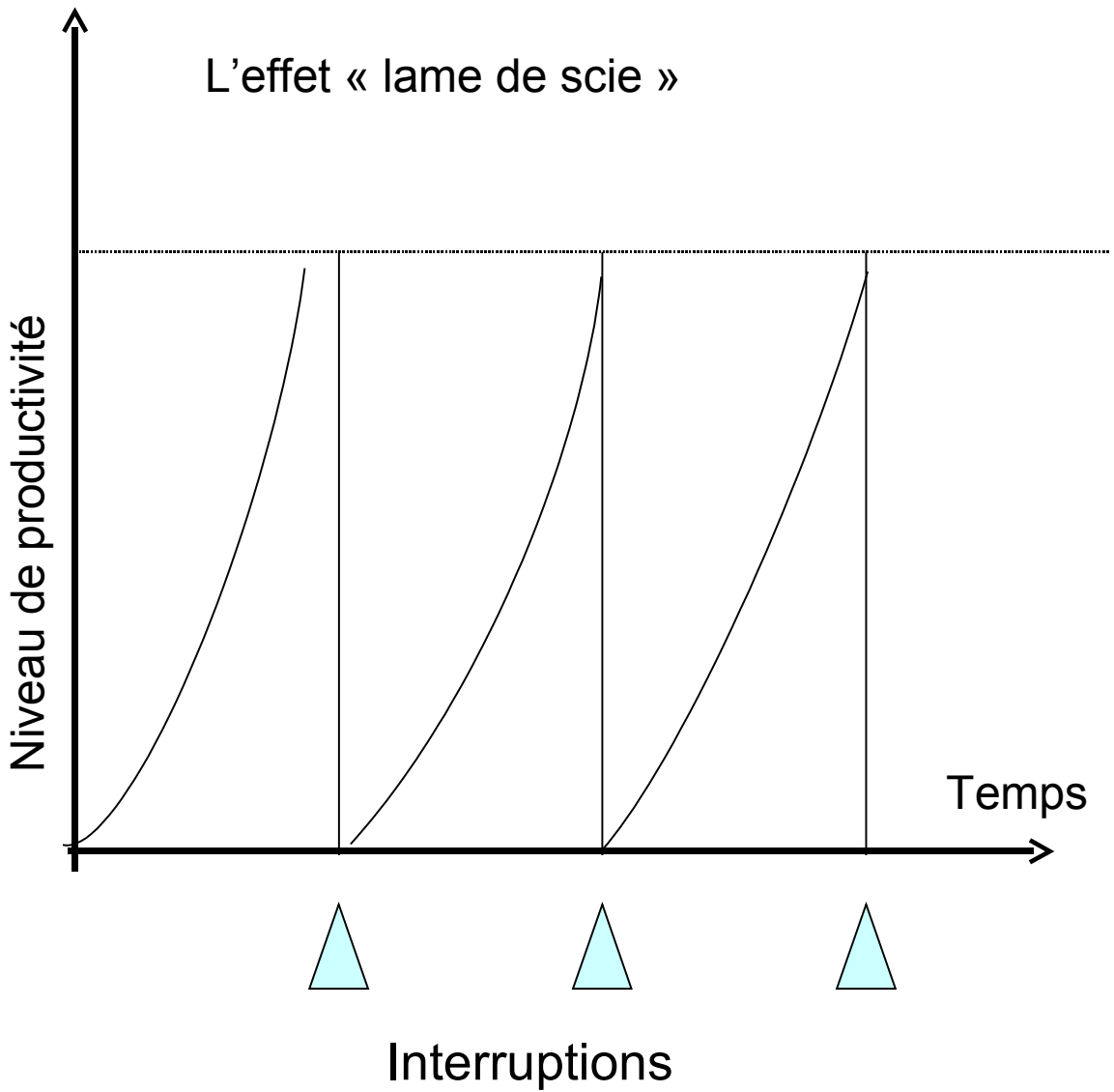
Nous sommes devenus des « zappeurs » et nous fragmentons en petites séquences nos actions et nos tâches. Conséquence : perte de temps, dispersion des efforts, non atteinte des résultats attendus. En additionnant ces pertes de temps on peut comptabiliser de 20 à 25 % de perte de productivité selon les individus

- **Mémo :**

- ☛ Planifier, organiser demande du temps, mais c'est le seul moyen de dégager plus de temps.

- ☛ Une décision, non considérée par rapport au temps, devient souvent une intention.

- ☛ Le temps utilisé volontairement produit les résultats attendus, les objectifs.



👉 tout noter sur l'agenda :

Les rendez-vous
Et les tâches à réaliser

4^{ème} partie :

Conduire un entretien d'évaluation

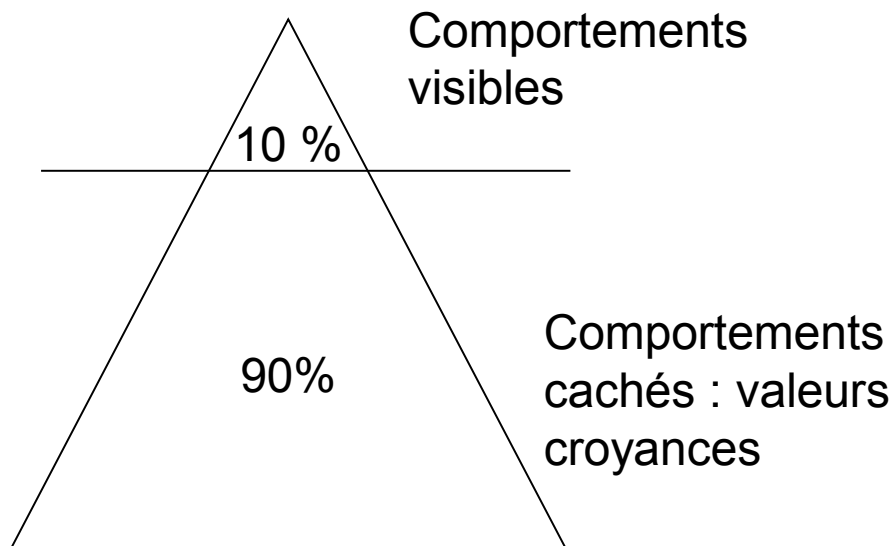
Rappels

- Tout employé désire savoir comment sa performance est perçue par sa hiérarchie.
- Un entretien d'évaluation analyse la période passée et la période à venir :
 - Une évaluation de la performance qui analyse les résultats obtenus ainsi que les compétences qu'il a sût développer au cours de la période définie.
 - Une évaluation du développement qui va servir à l'ajustement nécessaire au maintien de la performance ou à la réalisation du nouvel objectif.
- Les mesures de la performance servent à diriger et non à sanctionner.

- Chaque employé doit être en possession d'une description actualisée des attributions de sa fonction pour qu'il sache ce qu'on attend de lui et quels sont ses objectifs.
- Encouragez vos collaborateurs à vous proposer des solutions plutôt que de vous faire part de problèmes lors de l'entretien d'évaluation. Demandez leur de visualiser l'avenir.
- Renseignez-vous sur ce qui motive chaque membre de votre équipe.

1. Les règles incontournables

1. La préparation de l'entretien
3. Les outils pour optimiser les échanges pendant l'entretien
5. Les étapes incontournables de l'entretien



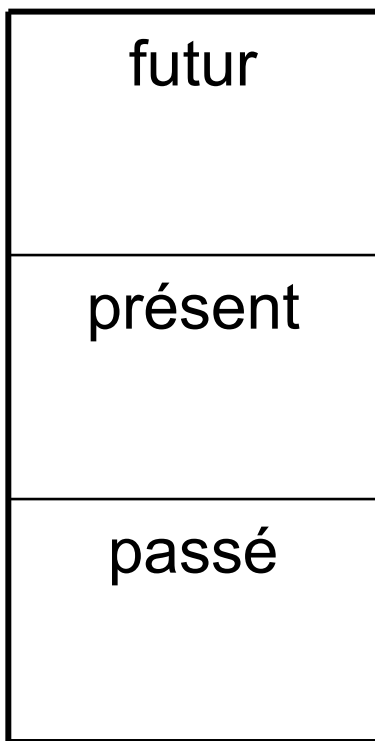
1. La préparation

Étape indispensable, car elle vous permet :

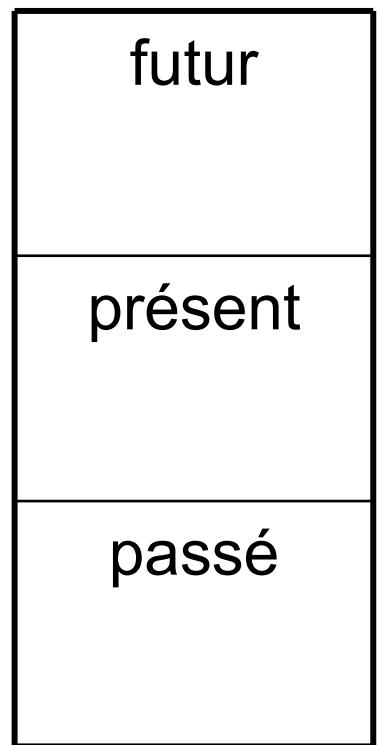
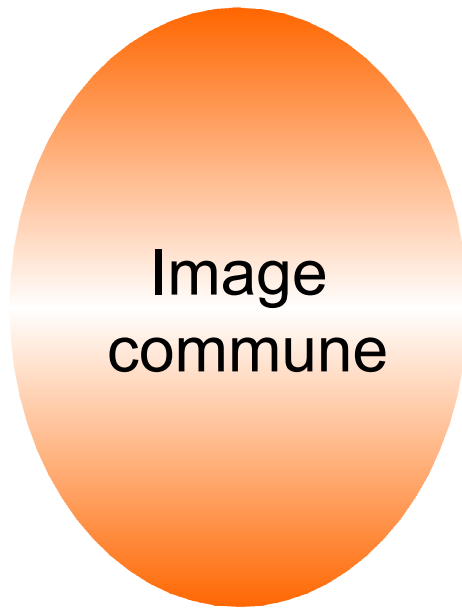
- de prendre du recul / à la situation et/ au collaborateur
- de préparer l'objectif : il peut varier de sensibiliser à informer, faire agir, motiver, re-motiver, alerter...
- de structurer l'entretien. Quels sont mes points clés, pour ne rien oublier
- de s'assurer que l'on est en possession de tous les documents nécessaires
- de vérifier des faits. Délaissez les rumeurs.

- De définir ce que vous pouvez accorder de votre propre autorité et définir quelles sont les points que vous devez soumettre à votre hiérarchie, (cela vous évitera de perdre sa confiance si vous deviez revenir sur une promesse donnée).
- D'informer avant l'entretien votre collaborateur des éléments qui resteront confidentiels et de ceux qui seront transmis au service RH
- De préparer le bureau où vous aurez l'entretien : salle isolée pour être ni vu ni entendu, place nette sur le bureau (aucun dossier en cours), et positionnez-vous en diagonale et non face à face.
- De préparer les questions suivantes :
 - Ai-je la même équité envers les individus avec qui j'ai moins d'affinité ?
 - Ai-je identifié et évité mes préjugés ?
 - Ai-je fais les efforts nécessaires avec les collaborateurs qui me sont le moins proches ?...

Motiver un collaborateur en l'aidant à se repérer.



Filtre du
Manager



Filtre du
collaborateur

Dans le passé

1^{er} cas :

L'image du collaborateur = l'image du manager

Tout va bien, félicitation, validation des points d'amélioration, et validation des objectifs.

2^{ème} cas :

L'image du collaborateur < image du manager

Le collaborateur manque de confiance en lui, il se dévalorise ; le manager doit le valoriser sur la base de faits concrets, il faut « l'oxygéner »

3^{ème} cas :

L'image du collaborateur > image du manager

Le collaborateur a tendance à se valoriser, le manager doit lui faire rechercher des cas concrets et lui faire expliquer pourquoi il pense ou dit cela, alors 2 situations possibles :

- le manager s'est trompé en le sous estimant
- ou bien le collaborateur se surévalue et à partir peut être d'une exception, il en déduit une généralité (le manager doit pouvoir lui expliquer son désaccord).

Dans le futur

Idem pour la perception images (comme dans le passé), c'est dans le 2^{ème} et 3^{ème} cas qu'il y a « problème »

Le manager et le collaborateur vont devoir ajuster leur perception respective de « l'image ».

L'objectif (à condition d'être bien évalué) est un but de progrès et devient donc un outil de motivation. A contrario, mal évalué par les 2 parties, il peut démotiver le collaborateur.

Exemples :

1) Un collaborateur doit faire 15 mailing, et veut en faire 25. Il peut y avoir différentes raisons possibles à cela :

- pour donner une image positive à son supérieur,
- pour faire du zèle,
- parce que tout simplement il évalue mal le temps
- parce qu'il s'en croit capable...

Le rôle du manager sera :

- de faire évoluer le collaborateur
- tout en prévenant un échec éventuel.

Le plus difficile va être de lui faire entrevoir une image (un objectif ambitieux, mais réaliste), sinon le collaborateur, se découragera et au fil du temps manquera de confiance en lui plus tard.

Dans notre exemple, on peut couper la poire en 2 :

- ☛ « si tu fais 25 c'est génial, mais je t'attends à 20 »
- ☛ s'il réalise 25, on découvre un « géant » qu'on n'avait pas décelé
- ☛ s'il réalise 15, le collaborateur aura de la reconnaissance envers son manager. Il respectera son expérience, sa maîtrise du sujet.

2) Autre exemple :

l'enfant sur la table, qui va sauter.

Tout entretien avec un collaborateur doit être un entretien de progrès, donc un entretien d'évolution. Cet entretien est un acte de management.

2. Les outils pour optimiser les échanges pendant l'entretien

COACHER consiste à aider une personne à trouver elle-même ses propres réponses aux questions qu'elle se pose ou aux problématiques qu'elle rencontre.

Voici en résumé quelques outils à votre disposition, pour vous aider dans votre rôle de manager. :

La visualisation

La visualisation d'une action consiste à imaginer l'action déjà réalisée. C'est l'objectif V.V.F (je vois ce que je veux dans le futur) ; aidez vos collaborateurs à définir et visualiser l'objectif et les étapes pour y arriver.

« quel est ton objectif ? Comment comptes-tu y parvenir ?

Qu'est-ce qui te manque pour y arriver ? Quand commences-tu et quelles étapes te fixes-tu ? ... »

L'écoute active

En écoute active, vous vous mettez au service de votre collaborateur, pour l'aider à clarifier sa situation et trouver l'énergie de passer à l'action afin de la solutionner.

La reformulation miroir

Votre objectif est de permettre à votre collaborateur de visualiser son propre système de représentation (son propre filtre), afin de le faire évoluer si nécessaire, en reprenant ses mots.

« si je comprends bien, tu estimes que ... »

« Ce que tu éprouves, c'est le sentiment de ... »

L'empathie

L'empathie est la position relationnelle qui consiste à se décentrer pour se mettre à la place de son interlocuteur, pour comprendre ce qu'il pense et ressent et pourquoi il le pense et le ressent (c'est connaître son monde de références).

« comment vois-tu les choses ? »

« Qu'en penses-tu ? Que ressens-tu ? »

Le questionnement

La question est votre outil principal : **ouverte**, d'opinion, de fait ...entraînez-vous à les alterner, éviter les questions « pourquoi ».

Et **fermée** pour déclencher une réaction de votre interlocuteur.

La communication non verbale

Le non verbal sont les gestes qui accompagnent votre discours ou votre silence, les mimiques qui animent votre visage, l'intonation et le rythme de la voix, votre posture ...

L'intelligence émotionnelle

Identifier vos propres émotions face aux situations rencontrées avec vos collaborateurs, analyser régulièrement votre « cercle vicieux », vous les aiderez ainsi à maîtriser leurs émotions.

3. Les étapes incontournables

- L'accueil :
 - Mettez à l'aise dès que possible la personne évaluée
 - Soulignez la mission positive de l'entretien
 - Rappelez l'objectif
 - Annoncez la durée de l'entretien
 - Rappeler les étapes de l'entretien
- Le bilan
 - Le passé : les 2 évaluations sur des faits concrets significatifs, mesurables sont analysées et échangées. La sienne en premier et la vôtre ensuite.
 - Le présent : analyse des points forts, dans quels domaines, analyse des tâches que le collaborateur aime spécialement faire...

- L'engagement réciproque :
 - Le futur : au vu de ce qui a été fait, comment améliorer les performances ?
 - Quels objectifs il se propose d'atteindre ?
 - Fixer des objectifs SMART
 - Négocier les moyens à mettre en œuvre
 - Analyser les moyens que vous lui mettez à disposition
 - Déterminer un plan de développement.
- L'orientation de carrière
 - Recueillir et clarifier les éventuels projets, désirs (ou non désirs) de progression
 - Répondre clairement et de manière réaliste : pas de promesse qui ne serait pas tenue, pas de fuite en avant, pas de manipulation
 - Ne pas faire obstacle à la carrière de quelqu'un pour le garder avec vous
 - Ne croyez pas que vos collaborateurs auront toujours envie de travailler avec vous.
- La conclusion
 - Elle reflète l'entretien et les positions de chacun
 - Transcrire sur le support « fiche d'entretien d'évaluation et de développement ».

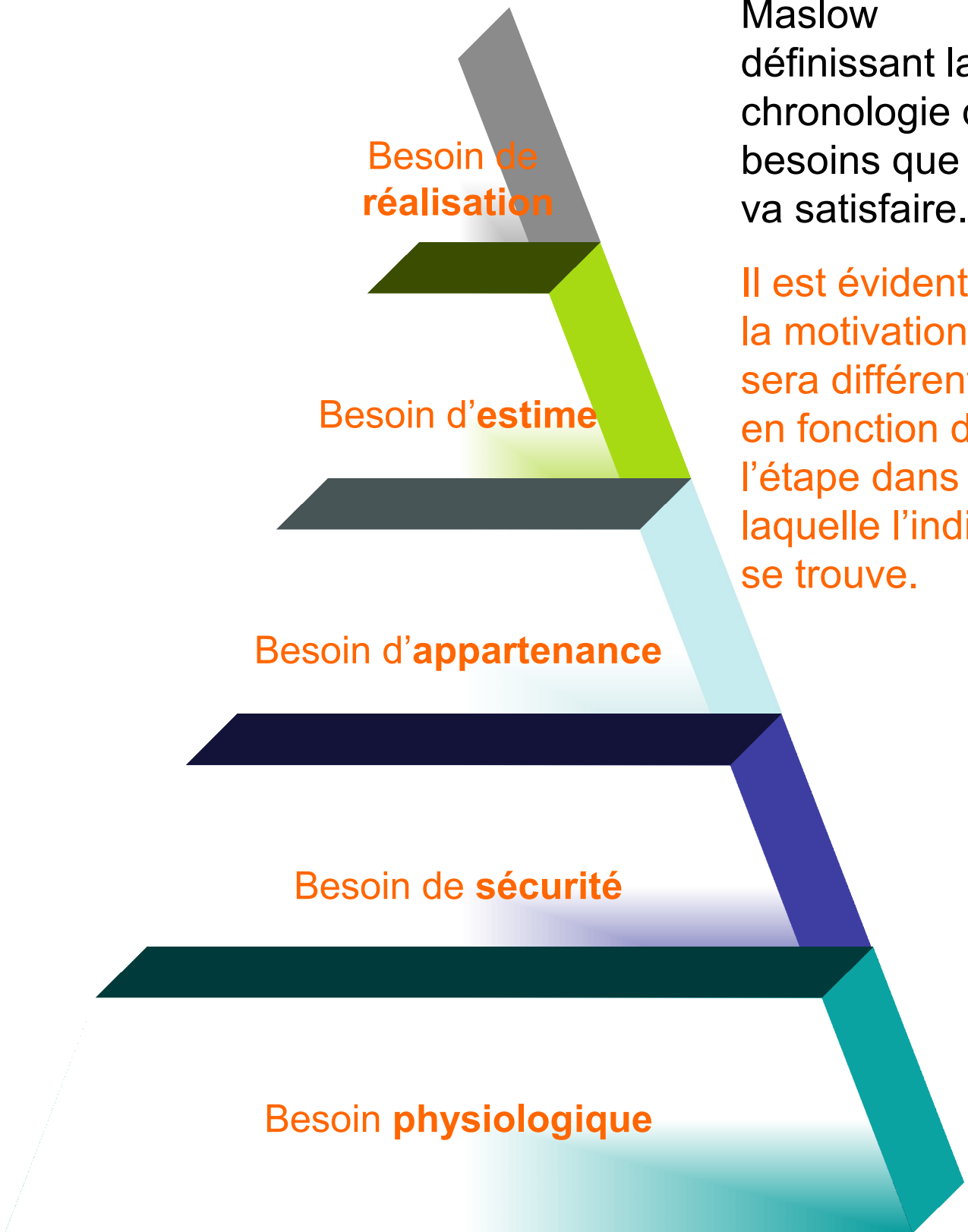
Je vous souhaite bon courage dans vos
apprentissages.

**« Ne craignez pas d'être lent, craignez seulement
d'être à l'arrêt » (proverbe chinois)**

ANNEXES

La pyramide de Maslow définissant la chronologie des besoins que l'on va satisfaire.

Il est évident que la motivation sera différente en fonction de l'étape dans laquelle l'individu se trouve.



↳ **Le besoin physiologique** : manger, se loger...

↳ **Le besoin de sécurité** : au travail, sécurité de l'emploi

↳ **Le besoin d'appartenance** : amène l'individu à établir des relations au travail et dans d'autres environnements personnels. Ici, pouvoir échanger, s'exprimer...

↳ **Le besoin d'estime** : ***l'individu éprouve de la fierté lorsque ses efforts sont reconnus. L'estime manifestée par le manager renforce l'estime que le collaborateur a de lui même et contribue à la formation d'une image personnelle positive et à une attitude positive.***

↳ **Le besoin de réalisation** : l'être humain est pleinement satisfait, lorsqu'il sollicite ses talents, exploite ses capacités. C'est l'accomplissement de soi, se sentir utile.

La motivation par le travail :

C'est le travail lui-même qui est le principal facteur de motivation.

Les principaux facteurs de motivation sont :

- ✓ la réalisation
- ✓ la reconnaissance
- ✓ le travail lui-même
- ✓ la responsabilité
- ✓ la promotion
- ✓ le développement personnel

Des facteurs d'environnement tels que :

- ✓ la politique d'entreprise
- ✓ les avantages sociaux
- ✓ la rémunération...

ne sont pas des facteurs déclencheurs de motivation, mais sont des facteurs additionnels.

La motivation dans le style de direction.

La motivation est d'autant plus forte que les supérieurs hiérarchiques adoptent un style proactif, en :

- stimulant les employés,
- les écoutant activement
- reconnaissant leur performance
- répondant à leurs attentes
- en les informant
- en « rectifiant » les erreurs de façon juste et objective.

**Les collaborateurs sont motivés par le travail
et
par le style de management !**

Motivation et manipulation

Rappel : la manipulation est une déviance de la motivation

manipulation	motivation
<ul style="list-style-type: none">▪ c'est une attitude qui s'inscrit sur du court terme<ul style="list-style-type: none">▪ je▪ but caché▪ 1 gagnant (moi)	<ul style="list-style-type: none">▪ c'est une attitude qui s'inscrit sur du long terme<ul style="list-style-type: none">▪ nous▪ but apparent, clair▪ 2 gagnants (nous)

La reconnaissance et la félicitation

Certains managers pensent que leur rôle est de corriger les écarts, les erreurs. C'est vrai, mais ce n'est qu'une partie de leur travail. Lorsque le travail est bien préparé, que les objectifs sont fixés, que l'organisation est tracée... nous devrions passer plus de temps à reconnaître les efforts et les résultats des collaborateurs, qu'à corriger leurs erreurs.

La félicitation, est une source de Motivation

C'est une démarche de respect de l'effort accompli.

Il faut féliciter chaque fois que cela est possible : qui se lasserait que l'on parle de lui en positif ?

L'entretien de félicitation est **un acte de management** à part entière, qui, pour être réussi,

- s'effectue en 2 temps (remerciements + félicitation)

- et doit remplir **5 conditions** :

↳ **Sincère** : c'est l'expression de votre attitude positive, cela doit se sentir, se voir. Osez féliciter, même maladroitement.

↳ **Concret** : quels résultats, quels efforts, quels changements positifs justifient un tel entretien : **LES FAITS**.

↳ **D'actualité** : les faits relevés sont récents, ne pas intervenir 3 mois après, c'est amoindrir considérablement l'action. Félicitez à chaud chaque fois que possible

↳ **Gratuit** : l'appréciation positive n'est pas sans cesse liée à une demande. « Bravo... et d'ailleurs, j'aimerais que tu fasses... » Soulignez même ce qui est normal et pas seulement la performance exceptionnelle.

↳ **Adapté à l'image du collaborateur** : de quoi êtes vous vraiment satisfait (marge de progression). Apprenez à considérer davantage les aspects positifs de vos collaborateurs que leurs aspects négatifs.

FELICITER un EFFORT

=

MOTIVER pour un RESULTAT

Exemples :

✓ je te **remercie** d'avoir traité ce dossier dans les temps et je te **félicite** pour la production de ton travail (ou je te félicite parce qu'il n'y a pas d'erreur)

✓ je te **remercie** du cadeau que tu m'as fait et je te **félicite** du choix que tu as fait

✓ je te **remercie** des efforts que tu as fournis tout au long de l'année et je tiens à te **féliciter** pour tes résultats...

Le recadrage / la réprimande

Un manager qui voit un collaborateur commettre une faute et ne l'aide pas, **en commet une à son tour.**

RECADRER / REPRIMANDER = AIDER

↳ aider le collaborateur à modifier son comportement

↳ aider l'entreprise à préserver ses valeurs

OUI A LA PERSONNE mais NON A L'ECART

Un point de départ obligatoire : développer une attitude intérieure positive... C'est parfois difficile

2 moments clés dans cet entretien :

- **La préparation écrite :**

- ↳ Quel est le fait précis et vérifié ?

- ↳ Quel principe n'a pas été respecté ?

- ↳ Quelle est la part de responsabilité de chacun ?

- ↳ La mission / tâche à accomplir était-elle clairement définie et communiquée ?

La préparation écrite permet d'être clair dans ma tête. ☞ clair dans sa tête

- **La conduite de l'entretien :**

- ☞ Créer un climat favorable

- ☞ Souligner l'importance

- ☞ Obtenir un OUI au principe de cet entretien :
Pourrait-on se rencontrer afin de parler de ... ?

- ☞ Exprimer les faits de manière neutre

- ☞ « Que proposez-vous » personnellement ?

- ☞ Aider le collaborateur à se fixer des objectifs concrets

- ☞ Contrôler pour féliciter le moment venu

Plus nous contrôlons pour féliciter, moins nous aurons à réprimander

Intervenir à chaud

Il convient d'intervenir dès le début. Plus on attend et plus le grief grossit.

Un grief à la fois

Évitez de tomber dans « le cahier de doléances ». Évitez de revenir sur les mêmes griefs qui n'ont pas eu de solution.

Ne pas s'excuser

Nous ne sommes pas coupables d'avoir une critique à émettre.

Présenter l'aspect positif des choses

Dans le souci de rendre plus objectif le contenu de la critique et de ne pas induire chez l'interlocuteur une attitude de défense. Il est bon aussi d'accompagner sa désapprobation de remarques agréables et de compliments sur d'autres aspects : ce n'est pas une obligation !

Dire des choses personnelles désagréables

- Entrée positive
- Assurer du caractère confidentiel de cet entretien
- Déconnecter l'entretien du travail
- Se positionner à un niveau personnel : ce n'est pas le chef qui parle mais un homme à un autre homme
- S'impliquer soi-même par le « je » (« j'ai constaté... » le je est de rigueur
- Avoir le courage, aller droit au but et assumer son propos
 - « je voudrais partager avec toi quelque chose qui n'a rien à voir avec le travail, avec le risque que tu le prennes mal. C'est difficile pour moi, mais je me dois par respect pour toi de le faire. J'ai constaté à plusieurs reprises que tu avais une odeur corporelle très forte, en as-tu conscience ? »

- Pas de jugement de valeur
- Le but est d'aider l'autre
 - « qu'est-ce que tu proposes ? » Ou
 - « que peux-tu faire pour solutionner ce problème ? »
- Remercier chaleureusement d'avoir accepté le propos et rétablir la relation.
 - « je te remercie et j'espère que tu ne m'en veux pas »

Si la personne n'accepte pas et/ou ne fait rien :

- Récapituler les propos tenus et des suites (actions ou détérioration des relations)
- Pointer de nouveau vos observations, puis poser les questions telles :
 - « Avez-vous conscience des conséquences ? »
 - « Savez-vous quel sera le prix à payer ? »...