



Clarifier ses valeurs personnelles

Pourquoi clarifier ses valeurs personnelles?

Tes valeurs sont ta boussole intérieure. Elles déterminent :

- tes priorités
- ta façon de décider
- ce qui te révolte
- ce qui te motive
- et ce qui t'épuise si tu t'en éloignes

Un manager qui connaît ses valeurs devient plus aligné, plus cohérent, plus légitime.

Une RH ou un leader qui les comprend accompagne mieux les autres.

Identifier tes valeurs essentielles

Lis cette liste et entoure instinctivement ce qui résonne en toi. Ajoute les tiennes si besoin. Garde 10 valeurs max.

***Authenticité – Courage – Liberté – Bienveillance – Justice –
Respect – Transmission – Responsabilité – Plaisir – Équilibre –
Créativité – Confiance – Ambition – Excellence – Harmonie –
Reconnaissance – Fidélité – Loyauté – Contribution –
Dépassement – Curiosité – Collaboration – Sécurité –
Innovation – Exemplarité – Sens du service – –
..... – –***

Un test rapide pour découvrir automatiquement tes valeurs dominantes. Page 5



Réduire à l'essentiel : tes 5 valeurs piliers

Pour chacune des valeurs sélectionnées, réponds à ces questions :

- ***Pourquoi cette valeur est importante pour moi ?***
- ***Qu'est-ce qui se passe quand je la respecte ? (je me sens... motivé(e), aligné(e), confiant(e)...)***
- ***Qu'est-ce qui se passe quand elle est bafouée ? (je me braque, je perds l'énergie, je me déconnecte...)***

Garde uniquement 5 valeurs, celles qui :

- déclenchent une émotion forte
- expliquent ton énergie ou ton découragement
- influencent clairement tes décisions

Un tableau pro/perso pour vérifier si tes valeurs s'expriment vraiment dans ton quotidien. Page 7

Mes 5 valeurs piliers

.....
.....
.....
.....
.....

Définir ce que chaque valeur "veut dire" pour toi

Une valeur brute ne suffit pas. Tu dois la personnaliser.

Exemple :

- Respect → "écouter avant de parler, tenir mes engagements, être cohérent(e)."
- Équilibre → "avoir du temps pour moi chaque semaine, ne pas me surcharger."
- Courage → "oser dire quand ça ne va pas, faire des choix difficiles en cohérence."

Un outil visuel : la "boussole des valeurs" pour clarifier ce que tu veux absolument, ce que tu refuses et ce que tu peux ajuster. Page 8

Valeur 1 : → Concrètement, cela veut dire pour moi :

Valeur 2 :→ Concrètement, cela veut dire pour moi :

Valeur 3 : → Concrètement, cela veut dire pour moi :

Valeur 4 : → Concrètement, cela veut dire pour moi :

Valeur 5 :→ Concrètement, cela veut dire pour moi :



Vérifier ton alignement dans ton quotidien

Pose-toi ces questions :

- **Mon quotidien respecte-t-il mes valeurs ?**
- **Où suis-je cohérent(e) ?**
- **Où suis-je en contradiction ?**
- **Qu'est-ce que je tolère aujourd'hui qui abîme mes valeurs ?**
- **Quelle petite action concrète puis-je faire dès demain pour me réaligner ?**

Note une action immédiate par valeur

Valeur 1 : → Mon action immédiate :

Valeur 2 : → Mon action immédiate :

Valeur 3 : → Mon action immédiate :

Valeur 4 : → Mon action immédiate :

Valeur 5 : → Mon action immédiate :

Un plan d'action guidé sur 30 jours pour ancrer tes valeurs dans tes habitudes.

Ton pacte de valeurs (à signer)

Rédige ton engagement personnel :

***"Je choisis d'incarner mes valeurs au quotidien.
(Je m'autorise à dire non, à ajuster mes choix, et à nourrir ce qui est important pour moi. Cette 2ème phrase est un exemple, à toi de l'adapter selon ta/tes valeurs)
Mes valeurs sont ma boussole, elles me guident dans mon rôle de leader."***





Mon pacte de valeurs



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

____/____

Signature

Tes valeurs sont ta boussole intérieure. Elles orientent
chaque choix, chaque relation, chaque décision."



Test de tes valeurs dominantes



1. Ce qui me met le plus en colère, c'est...

- A. L'injustice
- B. Le manque de respect
- C. Le désordre / l'imprévu
- D. Le manque de sincérité
- E. L'indifférence

2. Je me sens aligné(e) lorsque...

- A. Je contribue à quelque chose d'utile
- B. Je suis authentique et vrai(e)
- C. Je me dépasse ou j'apprends
- D. Je me sens libre de choisir
- E. Je crée du lien ou j'aide quelqu'un

3. Dans mon travail, je veux avant tout...

- A. Avoir du sens
- B. Être cohérent(e) avec mes valeurs
- C. Être reconnu(e) pour mes compétences
- D. Avoir de l'autonomie
- E. Être dans une bonne qualité relationnelle

4. Je perds mon énergie quand...

- A. Je fais des choses inutiles
- B. Je dois jouer un rôle
- C. On ne respecte pas mes efforts
- D. On m'impose des règles absurdes
- E. Il y a des tensions entre les gens

5. Je suis fier(e) de moi lorsque...

- A. J'ai aidé quelqu'un
- B. J'ai été courageux(se)
- C. J'ai réussi un défi
- D. J'ai tenu mes engagements
- E. J'ai amélioré les choses autour de moi

6. Je ne peux pas travailler avec quelqu'un qui...

- A. Manque d'humanité
- B. Est malhonnête
- C. Est irresponsable
- D. M'empêche d'être autonome
- E. Génère des conflits

7. Ce dont j'ai le plus besoin pour m'épanouir, c'est...

- A. De contribuer
- B. D'être vrai(e)
- C. De progresser
- D. D'être libre
- E. D'être entouré(e)

8. Dans un conflit, ce qui me blesse le plus, c'est...

- A. L'injustice
- B. Le manque de loyauté
- C. Le dénigrement de mes compétences
- D. L'autoritarisme
- E. Le manque d'écoute

9. Quand je dois prendre une décision importante...

- A. Je choisis ce qui a le plus de sens
- B. Je choisis ce qui est cohérent avec moi
- C. Je choisis ce qui me permet d'avancer
- D. Je choisis ce qui me donne de la liberté
- E. Je choisis ce qui préserve mes relations

10. Pour moi, une vie réussie est une vie où...

- A. Je contribue positivement au monde
- B. Je suis aligné(e) avec qui je suis
- C. Je me suis accompli(e)
- D. J'ai été libre de mes choix
- E. J'ai aimé et j'ai été aimé(e)



Test de tes valeurs dominantes



Majorité A – Contribution & Sens

Valeurs : solidarité, utilité, impact, transmission, humanité.

Majorité B – Authenticité & Intégrité

Valeurs : vérité, cohérence, transparence, loyauté, éthique.

Majorité C – Dépassement & Excellence

Valeurs : ambition, réussite, développement, exigence, challenge.

Majorité D – Liberté & Autonomie

Valeurs : indépendance, créativité, espace, flexibilité, responsabilité personnelle.

Majorité E – Relation & Harmonie

Valeurs : bienveillance, écoute, lien, coopération, confiance.

Ma valeur dominante est.....

.....





Comment alignes-tu tes valeurs dans ta vie pro et ta vie perso?

Valeurs

.....

.....

.....

.....

.....

Vie perso

Vie pro



Ma boussole des valeurs



Ce que je veux absolument

Ce que j'accepte avec conditions

Ce que je peux ajuster

Ce que je refuse





Mon plan d'action 30 jours

Semaine

Mon action

Résultat attendu

.....

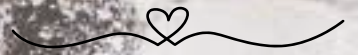
.....

.....

.....

.....





Gérer un entretien difficile en restant aligné(e)

Ce qu'est un entretien difficile (et ce qu'il n'est pas)

Un entretien est dit "difficile" quand :

- il y a une tension émotionnelle,
- un désaccord fort,
- un recadrage,
- une annonce sensible,
- ou un enjeu relationnel important.

Ce n'est pas difficile par le sujet, c'est difficile par ce que ça vient toucher chez toi.

AVANT l'entretien : t'aligner avant de parler

Un entretien difficile se joue avant d'entrer dans la pièce.

Les 3 questions d'alignement (indispensables à la préparation)

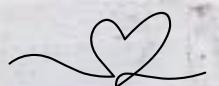
Qu'est-ce que je veux vraiment faire passer comme message ?

Qu'est-ce que je ne veux surtout pas faire dans cet entretien ? (ex : m'énerver, me justifier, me fermer, culpabiliser...)

Quelle posture je choisis d'incarner ? (ex : calme, ferme, juste, à l'écoute, cadrante...)

Tant que ces réponses ne sont pas claires, l'entretien ne peut pas l'être.

1



Identifier ton déclencheur personnel

Un entretien devient difficile quand il active ton déclencheur. Le reconnaître désamorce déjà 50 % de la tension.

Coche ce qui te parle le plus :

- ☐ peur du conflit
- ☐ peur de blesser
- ☐ peur d'être mal perçu(e)
- ☐ peur de perdre le lien
- ☐ peur de ne pas être légitime
- ☐ colère contenue
- ☐ culpabilité

Mon déclencheur principal :

2

Retrouve un auto diagnostic et ce que ça dit de toi de la page 5 à 8

PENDANT l'entretien : rester aligné(e) quoi qu'il arrive

Ta règle d'or : Je reste centré(e) sur le message, pas sur la réaction.

Quand l'autre se ferme. (Silence - Bras croisés - Réponses courtes)

Ta réponse alignée : « J'ai le sentiment que c'est difficile à entendre. Dis-moi ce que ça te fait. »

Quand l'autre se justifie ou se défend

Ta réponse alignée : « Je n'essaie pas de te mettre en faute. Je veux qu'on regarde ensemble comment avancer. »

Quand l'émotion monte (chez l'autre... ou chez toi)

Ta réponse alignée : « Je propose qu'on fasse une pause d'une minute pour redescendre. » (se taire, respirer, regarder ses notes)

Quand tu sens que tu perds ton alignement

Ta phrase ressource : « Je reviens à l'essentiel : ce que je veux, c'est... »

3

Retrouve en page 8 des phrases clés selon le moment de l'entretien

Retrouve en page 9 les 4 profils d'entretiens difficiles

APRÈS l'entretien : ne pas repartir chargé(e)

Un entretien devient difficile quand il active ton déclencheur. Le reconnaître désamorce déjà 50 % de la tension.

Coche ce qui te parle le plus :

- ☐ peur du conflit
- ☐ peur de blesser
- ☐ peur d'être mal perçu(e)
- ☐ peur de perdre le lien
- ☐ peur de ne pas être légitime
- ☐ colère contenue
- ☐ culpabilité

Mon déclencheur principal :



Retrouve en page 10 des
tips de debrief et
de ressourcement

Ce qui fait la différence dans un entretien difficile

L'important

Ce n'est pas :

- d'avoir raison,
- de convaincre,
- de gagner.

C'est :

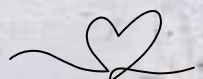
- d'être cohérent(e),
- d'être clair(e),
- d'être constant(e),
- d'être juste.

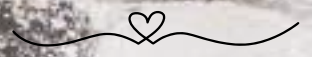
Tu peux être aligné(e) même si l'autre n'est pas d'accord.



Rester aligné(e), ce n'est pas éviter l'inconfort.

C'est traverser l'inconfort sans se trahir.





Auto-diagnostic

Pourquoi cet entretien est difficile pour moi ?

Pense à un entretien précis que tu souhaiterais réaliser et que tu repousses.
Coche ce qui résonne le plus pour CET entretien précis.

- ☐ J'ai peur de la réaction émotionnelle
- ☐ J'ai peur du conflit
- ☐ J'ai peur de perdre la relation
- ☐ J'ai peur d'être jugé(e)
- ☐ J'ai peur de ne pas être légitime
- ☐ Je suis en colère
- ☐ Je me sens coupable
- ☐ Je me sens coincé(e) entre deux attentes
- ☐ Je redoute l'injustice perçue
- ☐ J'ai peur de dire non

Mon frein principal aujourd'hui :

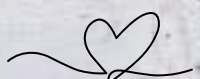
.....



Ce que tu identifies perd déjà une grande partie de son pouvoir.

Pourquoi cet entretien est difficile pour moi ?

Avant de gérer l'autre, commence par te comprendre toi-même.
Un entretien est rarement difficile à cause de l'autre, mais à cause de ce que la situation active en toi



□ **J'ai peur de la réaction émotionnelle**

Tu redoutes :

- les larmes,
- la colère,
- une réaction excessive.

Ce que ça dit de toi

Tu veux garder le contrôle et éviter le débordement émotionnel.

Risque si non identifié

Tu peux édulcorer ton message ou éviter le sujet.

Clé d'alignement

Je peux accueillir l'émotion sans en être responsable.

□ **J'ai peur du conflit**

Tu associes le conflit à :

- une rupture,
- un malaise durable,
- une dégradation de la relation.

Ce que ça dit de toi

Tu accordes beaucoup de valeur à l'harmonie.

Risque

Laisser passer des comportements inacceptables.

Clé d'alignement

Un conflit régulé est une preuve de respect, pas une attaque.

□ **J'ai peur de perdre la relation**

Tu te demandes :

- "Et s'il/elle m'en voulait ?"
- "Et si la relation ne redevenait jamais comme avant ?"

Ce que ça dit de toi

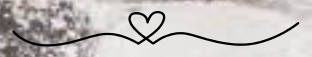
Tu es très relationnel(le), attaché(e) au lien.

Risque

Te sur-adapter ou porter ce qui ne t'appartient pas.

Clé d'alignement

Une relation solide supporte la vérité.



□ **J'ai peur d'être jugé(e)**

Tu crains :

- de mal faire,
- d'être critiqué(e),
- de ne pas être à la hauteur.

Ce que ça dit de toi

Tu doutes encore de ta posture ou de ta légitimité.

Risque

Te justifier excessivement ou chercher l'approbation.

Clé d'alignement

Je n'ai pas besoin d'être validé(e) pour être légitime.

□ **J'ai peur de ne pas être légitime**

Tu te demandes :

- "Qui suis-je pour dire ça ?"
- "Ai-je vraiment le droit ?"

Ce que ça dit de toi

Tu es exigeant(e) avec toi-même.

Risque

Reporter la décision ou contourner le sujet.

Clé d'alignement

Mon rôle me donne la légitimité, pas la perfection.

□ **Je suis en colère**

Tu ressens :

- de l'agacement,
- de l'injustice,
- une limite dépassée.

Ce que ça dit de toi

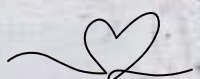
Une valeur importante a été touchée.

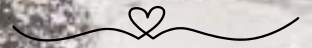
Risque

Parler trop vite ou trop fort.

Clé d'alignement

Je transforme ma colère en message clair.





□ **Je me sens coupable**

Tu penses :

- "Je devrais comprendre",
- "C'est peut-être de ma faute".

Ce que ça dit de toi

Tu prends facilement la responsabilité émotionnelle.

Risque

Ne pas poser le cadre nécessaire.

Clé d'alignement

Comprendre n'empêche pas de poser une limite.

□ **Je me sens coincé(e) entre deux attentes**

Tu es pris(e) :

- entre la direction et le collaborateur,
- entre le cadre et l'humain.

Ce que ça dit de toi

Tu es en tension de loyauté.

Risque

Devenir flou(e) ou contradictoire.

Clé d'alignement

Je clarifie ce qui dépend de moi.

□ **Je redoute l'injustice perçue**

Tu crains :

- "Ce ne sera pas compris",
- "Ça va sembler injuste".

Ce que ça dit de toi

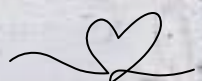
Tu as un fort sens de l'équité.

Risque

Trop expliquer ou te justifier.

Clé d'alignement

Je peux être juste sans être compris immédiatement.



□ **J'ai peur de dire non**

Tu redoutes :

- de frustrer,
- de décevoir,
- de fermer une porte.

Ce que ça dit de toi

Tu as du mal à poser des limites claires.

Risque

Dire oui... puis le regretter.

Clé d'alignement

Dire non protège la relation sur le long terme.

Scripts selon les moments clés de l'entretien

Pour ouvrir l'entretien

« Si je te propose cet échange, c'est pour clarifier et avancer, pas pour te mettre en difficulté. »

Pour poser un cadre

« Je vais te partager des faits, puis je t'écouterai. »

Pour recadrer sans attaquer

« Ce comportement pose problème pour ces raisons-là. »

Pour dire non

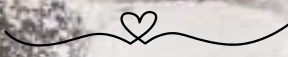
« Je ne peux pas accepter cela dans ce cadre. »

Pour recentrer

« Revenons à ce qui dépend de nous. »

Pour conclure

« Voilà ce que nous décidons ensemble pour la suite. »



Les 4 profils d'entretien difficile (et comment t'y adapter)

Le profil émotionnel

Réagit par les larmes, la colère, le silence.

Ta posture : calme, lente, contenante

Phrase clé : " Je vois que c'est chargé émotionnellement. Prenons un instant. "

À éviter : minimiser ou rationaliser trop vite.

Le profil défensif

Justifie tout, se protège, renvoie la faute.

Ta posture : factuelle, stable

Phrase clé : « Je ne cherche pas un responsable, mais une suite. »

À éviter : argumenter sans fin.

Le profil fermé

Silence, retrait, évitement.

Ta posture : patiente, ouverte

Phrase clé : « J'ai besoin de ton point de vue pour avancer. »

À éviter : parler à sa place.

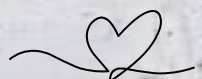
Le profil attaquant

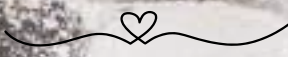
Provocation, ironie, contestation.

Ta posture : ferme, posée

Phrase clé : « Ce ton ne me convient pas. Revenons au sujet. »

À éviter : entrer dans le rapport de force.





La boussole d'alignement

Avant / pendant / après, vérifie :

- Mon intention est-elle claire ?
- Ma posture est-elle cohérente avec mes valeurs ?
- Est-ce que je me respecte dans cet échange ?
- Ai-je posé un cadre lisible ?
- Ai-je transformé l'échange en action ?

Si tu peux répondre oui à 3 questions sur 5, tu es aligné(e).

Débrief & récupération émotionnelle

Débrief (à chaud ou à froid)

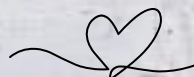
- Ce que j'ai tenu malgré la difficulté :
- Ce que je choisis de ne pas porter :
- Ce que je ferai différemment la prochaine fois :

Récupération

Choisis 1 action :

- ☐ marcher 5 minutes
- ☐ respirer profondément
- ☐ écrire
- ☐ musique
- ☐ silence

Un entretien difficile réussi est aussi celui qui ne te poursuit pas.





Fixer des objectifs motivants & inspirants

L'idée clé à retenir

Un objectif ne motive pas parce qu'il est chiffré.
Il motive parce qu'il **fait sens**, qu'il donne une **direction claire** et qu'il laisse **une place à chacun**.

Un objectif bien posé engage.

Un objectif mal posé contraint.

Avant

Clarifier ton intention de manager

Avant même de parler chiffres, pose-toi ces 3 questions :

- Pourquoi cet objectif est important ?
.....
- Qu'est-ce que je veux réellement provoquer chez l'équipe ? (ex : engagement, fierté, progression, responsabilité...)
.....
- Qu'est-ce que je ne veux pas générer ? (ex : pression inutile, découragement, compétition malsaine...)
.....

Si ton intention n'est pas claire, l'objectif ne le sera pas non plus.

Retrouve un auto diagnostic en page 5, 6 et 7



Pendant

Poser un objectif qui donne envie

Un objectif motivant répond à 4 questions simples :

Le QUOI

Qu'est-ce qu'on cherche à atteindre ?
(chiffre, résultat, délai)

Le POURQUOI

Pourquoi c'est important pour
l'équipe / les clients / le collectif ?

Le POUR QUI

Qui bénéficie de cet objectif atteint ?

Le COMMENT

Comment chacun peut contribuer,
à sa manière ?

Test rapide

Pose-toi cette question :

"Si j'étais à la place de mon collaborateur, est-ce que cet objectif me donnerait envie de m'y engager ?"

- ☐ Oui, clairement
- ☐ Bof, pas vraiment
- ☐ Non, pas du tout

Si ce n'est pas un "oui" clair → ajuste le sens ou le comment.

Après

Faire vivre l'objectif

Un objectif motivant ne s'arrête pas à son annonce.

Retrouve en page 9 et 10 comment suivre la réalisation de l'objectif

Rappeler régulièrement le pourquoi

Reconnaître les efforts, pas seulement le résultat

Ajuster si nécessaire

Célébrer les avancées, même petites

Donner du sens à l'objectif

Parce qu'un objectif purement chiffré mobilise peu. Ça permet de :

- remettre du sens,
- clarifier l'intention managériale,
- aligner l'équipe sur autre chose que la performance brute.

Il transforme un objectif "à atteindre" en direction à incarner.

L'objectif de cette période, ce n'est pas seulement de _____, c'est surtout de _____.

Retrouve en page 8 la matrice "« donner du sens »"

Retrouve en page 8 comment rendre concret ton objectif



Comment utiliser cet objectif avec l'équipe?

Tu peux :

- le dire en ouverture de réunion,
- l'écrire sur un paperboard,
- l'afficher en salle d'équipe,
- l'envoyer par message ou mail.

**L'idéal : le répéter régulièrement, pas
juste une fois.**

*Un objectif inspire quand il éclaire la direction,
pas quand il met la pression.*





Auto-diagnostic

Comment je fixe mes objectifs aujourd'hui?

Cet auto-diagnostic n'est ni un test, ni un jugement.
Il permet simplement de **prendre conscience de ta posture managériale** quand tu fixes des objectifs.

Coche ce qui te ressemble le plus actuellement :

- ☐ Je parle surtout de chiffres
- ☐ Je fixe les objectifs seul(e)
- ☐ Je vérifie la compréhension, mais pas l'adhésion
- ☐ J'explique le "quoi", peu le "pourquoi"
- ☐ Je suis plus à l'aise avec le suivi qu'avec le sens
- ☐ J'ai peur de trop en demander
- ☐ J'ai peur de démotiver
- ☐ J'ai tendance à mettre la pression sans le vouloir

Si plusieurs cases sont cochées, ce n'est pas un problème.
Cela montre que fixer des objectifs touche à des zones sensibles :

- la peur du conflit (et si on n'est pas d'accord ?),
- la peur de l'échec (et si on n'y arrive pas ?),
- la peur de décevoir (et si j'en demande trop ?).

Je parle surtout de chiffres

- Ce que ça dit de toi :
Tu es orienté(e) résultats, efficacité, performance.
Tu veux être clair(e), concret(ète), opérationnel(le).
- Le risque :
L'objectif est compris... mais pas incarné.
L'équipe sait quoi faire, mais pas pourquoi le faire.
- Piste d'ajustement :
Ajouter une phrase de sens : "Ce chiffre est important parce que..."



Je vérifie la compréhension, mais pas l'adhésion



- Ce que ça dit de toi :
Tu veux t'assurer que le message est clair.
Tu fais attention à la forme.
- Le risque :
Comprendre ≠ adhérer.
On peut dire "oui" sans y croire.
- Piste d'ajustement :
Poser une question "Qu'est-ce que cet objectif t'évoque ?"

J'explique le "quoi", peu le "pourquoi"

- Ce que ça dit de toi :
Tu vas droit au but. Tu privilégies l'action.
- Le risque :
L'objectif devient mécanique, voire pesant.
La motivation repose uniquement sur la contrainte.
- Piste d'ajustement :
Relier l'objectif à : une utilité, un impact, une fierté collective.

Je suis plus à l'aise avec le suivi qu'avec le sens

- Ce que ça dit de toi :
Tu sais piloter, suivre, cadrer.
Tu es à l'aise avec les indicateurs.
- Le risque :
Le suivi peut être vécu comme du contrôle.
La pression monte sans intention explicite.
- Piste d'ajustement :
Avant de suivre, rappeler : "Ce qu'on cherche vraiment à faire, c'est..."



J'ai peur de trop en demander

- Ce que ça dit de toi :

Tu es attentif(ve) aux autres. Tu ne veux pas épuiser ou mettre en difficulté.

- Le risque :

Sous-dimensionner l'objectif. Envoyer un message de manque de confiance.

- Piste d'ajustement :

Oser dire : "Je crois que vous êtes capables de relever ce défi."

J'ai peur de démotiver

- Ce que ça dit de toi :

Tu accordes de l'importance à l'engagement et au climat.

- Le risque :

Éviter les sujets exigeants. Ne pas poser de cap clair.

- Piste d'ajustement :

Distinguer exigence et pression : l'exigence est claire, la pression est floue.

J'ai tendance à mettre la pression sans le vouloir

- Ce que ça dit de toi :

Tu veux bien faire. Tu veux que ça réussisse.

- Le risque :

Multiplier les rappels, les relances, les comparaisons. Créer de la tension involontairement.

- Piste d'ajustement :

Remplacer la pression par : du sens, de la reconnaissance, des points d'étape sécurisants.



Approfondir le "ce n'est pas seulement / c'est surtout"

Quand ces 3 niveaux sont clairs, l'objectif devient mobilisateur.

Étape 1 — L'objectif factuel (le QUOI)

Ce n'est pas seulement.....

Étape 2 — Le sens managérial (le POURQUOI)

C'est surtout.....

Étape 3 — L'impact humain (le POUR QUI)

Si on réussit, qui en bénéficie vraiment?.....

Transformer un objectif en engagement concret

Un objectif devient engageant quand il se traduit en comportements observables.

Complète pour cet objectif précis :

- Ce que nous ferons différemment :
.....
- Ce que nous arrêterons de faire :
.....
- Ce que chacun peut faire à son niveau :
.....

Tu passes du discours à l'action.

Suivre sans démotiver

Un objectif motivant ne se joue pas le jour où il est fixé, mais dans la manière dont il est suivi.

Un mauvais suivi transforme un objectif en pression.
Un bon suivi transforme un objectif en repère sécurisant.

Rappeler régulièrement le "c'est surtout..."

Rappeler le sens, pas seulement la cible.

Le "c'est surtout..." est ton fil rouge.

Exemples concrets :

- « Je vous rappelle que l'objectif, ce n'est pas seulement le chiffre, c'est surtout de fluidifier notre organisation. »
- « On garde en tête que le but, c'est surtout de gagner en fierté collective. »

Pourquoi ça marche ?

Parce que le cerveau humain se mobilise mieux quand il comprend pour quoi il agit, pas seulement ce qu'il doit atteindre.

Valoriser les efforts, pas uniquement le résultat

Le suivi motivant

Reconnaître : les progrès, les ajustements, l'implication, les tentatives.

Exemples de phrases :

- « J'ai vu les efforts faits cette semaine. »
- « La dynamique est bonne, même si tout n'est pas encore atteint. »
- « On avance dans le bon sens. »

Pourquoi ça marche ?

La reconnaissance maintient l'énergie, même quand le résultat n'est pas encore là.

Ajuster sans culpabiliser

Ce qui démotive

- "On n'est pas dans les clous."
- "Ce n'est pas suffisant."
- "Il va falloir accélérer."

Ce qui soutient

Traiter l'écart comme une information, pas comme une faute.

Questions aidantes :

- « Qu'est-ce qui a été plus compliqué que prévu ? »
- « Qu'est-ce qu'on ajuste pour la suite ? »
- « De quoi avez-vous besoin pour continuer ? »

Pourquoi ça marche ?

Parce que l'équipe reste en mode solution, pas en mode défense.

Célébrer les avancées intermédiaires

Ce que l'on oublie souvent

On célèbre uniquement l'arrivée, jamais le chemin.

Ce qui nourrit la motivation

Marquer les étapes, même petites.

Exemples de célébrations simples :

- un mot collectif,
- un message de reconnaissance,
- un temps d'échange dédié,
- un "on peut être fiers de ça".

Célébrer ≠ se satisfaire.

Célébrer = reconnaître l'effort fourni.



Gérer les personnalités difficiles dans l'équipe

Avant tout, une vérité utile....

Une personnalité n'est pas "difficile" en soi.
Elle devient difficile dans la relation, dans le contexte, ou quand elle active quelque chose chez toi.

L'objectif n'est pas de changer la personne.

L'objectif est d'ajuster ta posture pour retrouver de la fluidité.

Repérer ce qui te met en difficulté

Une personnalité te paraît difficile quand elle provoque chez toi :

- ☐ de l'agacement
- ☐ de la fatigue
- ☐ de la tension
- ☐ de la colère
- ☐ un sentiment d'injustice
- ☐ une perte d'énergie
- ☐ l'envie d'éviter

La bonne question n'est pas :
"Pourquoi il/elle est comme ça ?" MAIS **"Qu'est-ce que ça me fait, à moi ?"**

Retrouve en page 11
un test d'auto-évaluation

Ce que cette personne provoque le plus chez moi :

.....



Les 4 profils "difficiles" les plus courants

Le critique

Ce que tu observes

- Jamais vraiment satisfait
- Souligne ce qui ne va pas
- Questionne souvent les décisions
- Peut donner l'impression de "saper" le collectif

Ce que ça provoque chez toi

- Agacement
- Impression de ne jamais en faire assez
- Envie de te justifier ou de contre-attaquer

Ce qui se cache souvent

Un besoin de reconnaissance, de sécurité ou de contrôle
Une peur que les choses lui échappent

Ce qui aide vraiment

- Reconnaître le fond, pas la forme
- Cadrer fermement les critiques répétées
- Transformer la critique en contribution

Phrases utiles

- « Qu'est-ce que tu proposes concrètement ? »
- « J'entends ton point. Maintenant, voilà ce que je décide. »
- « Tes remarques sont utiles si elles s'accompagnent de solutions. »

À éviter absolument

- Te justifier longuement
- Argumenter sans fin
- Chercher à convaincre

Clé manager : reconnaissance + cadre = apaisement.

Les 4 profils "difficiles" les plus courants

Le passif / silencieux

Ce que tu observes

- Peu ou pas de réactions
- Acquiesce mais n'agit pas
- Évite les échanges
- Se met en retrait

Ce que ça provoque chez toi

- Frustration
- Impression de porter seul(e)
- Doute sur son engagement

Ce qui se cache souvent

Une peur du conflit, du jugement ou de mal faire
Un manque de sécurité relationnelle

Ce qui aide vraiment

- Lui donner un espace sécurisé pour s'exprimer
- Poser des questions ouvertes
- Lui demander une contribution précise

Phrases utiles

- « J'ai besoin de ton point de vue. »
- « Qu'est-ce que tu en penses, toi ? »
- « De quoi aurais-tu besoin pour t'exprimer davantage ? »

À éviter absolument

Parler à sa place
Interpréter son silence
Le mettre en difficulté en public

Clé manager : créer de la sécurité avant d'attendre de l'engagement.

Les 4 profils "difficiles" les plus courants

L'émotionnel

Ce que tu observes

- Réactions disproportionnées
- Larmes, colère, agitation
- Montées émotionnelles rapides

Ce que ça provoque chez toi

- Malaise
- Stress
- Envie de calmer... ou de fuir

Ce qui se cache souvent

Une difficulté à réguler ses émotions

Un trop-plein ou une limite dépassée

Ce qui aide vraiment

- Ralentir le rythme
- Nommer l'émotion sans la juger
- Recentrer sur les faits après coup

Phrases utiles

- « Je vois que c'est chargé émotionnellement. »
- « Prenons une minute pour souffler. »
- « On reparle du fond quand l'émotion redescend. »

À éviter absolument

Minimiser (« ce n'est pas grave »)

Rationaliser trop vite

Te laisser embarquer émotionnellement

Clé manager : contenir l'émotion sans la porter.

Les 4 profils "difficiles" les plus courants

Le dominant

Ce que tu observes

- Coupe la parole
- Impose son point de vue
- Prend beaucoup de place
- Décide pour les autres

Ce que ça provoque chez toi

- Tension
- Impression de perdre le cadre
- Colère ou impuissance

Ce qui se cache souvent

Un besoin de contrôle, de pouvoir ou de reconnaissance
Une peur de perdre sa place

Ce qui aide vraiment

- Poser un cadre clair et ferme
- Réguler immédiatement
- Rééquilibrer la parole

Phrases utiles

- « Laisse finir, tu réagiras ensuite. »
- « Ici, chacun a un temps de parole. »
- « Je décide, et je prends la responsabilité. »

À éviter absolument

L'affrontement frontal
L'ironie
Le laisser faire "pour avoir la paix"

Clé manager : fermeté calme = autorité naturelle.



Les réactions du manager à oublier (et comment les dépasser)

Argumenter sans fin

Ce n'est pas un excès de logique.

C'est souvent une tentative de convaincre pour être reconnu ou rassuré.

Ce qui se joue

- besoin d'avoir raison
- besoin d'être compris
- peur de perdre en légitimité

Ce qui aide à la place

Passer de convaincre à poser un cadre.

Posture clé

Je n'ai pas besoin que l'autre soit d'accord pour être clair(e).

Se justifier

Ce n'est pas de la pédagogie.

C'est souvent une peur d'être jugé(e) ou mal perçu(e).

Ce qui se joue

- doute intérieur
- recherche de validation
- confusion entre expliquer et se défendre

Ce qui aide à la place

Assumer une décision sans se raconter.

Posture clé

Expliquer n'est pas se défendre.





Éviter la personne

Ce n'est pas du lâcher-prise.

C'est souvent une peur du face-à-face ou du conflit.

Ce qui se joue

- inconfort relationnel
- crainte de l'escalade
- fatigue émotionnelle

Ce qui aide à la place

Réguler tôt, brièvement, factuellement.

Posture clé

Plus j'attends, plus ça devient lourd.

Laisser passer... puis exploser

Ce n'est pas de la patience.

C'est souvent une accumulation de non-dits.

Ce qui se joue

- difficulté à poser des limites
- sur-adaptation
- épuisement progressif

Ce qui aide à la place

Traiter les signaux faibles, pas les débordements.

Posture clé

Dire tôt évite de dire trop fort.





Prendre sur soi en silence

Ce n'est pas de la maturité.

C'est souvent une confusion entre responsabilité et sacrifice.

Ce qui se joue

- volonté de protéger le collectif
- oubli de soi
- croyance que "ça va passer"

Ce qui aide à la place

Nommer ce qui pèse avant que ça ne s'imprime.

Posture clé

Me respecter fait partie de mon rôle.

Le point commun de toutes ces stratégies inefficaces :
elles partent de soi... mais restent à l'intérieur.

Ce qui régule une relation, ce n'est ni la retenue, ni
l'explosion, ni l'argumentation,
c'est l'expression claire, posée et régulière.

Retrouve en page 11
des ajustements managériaux

*Ce n'est pas ce que tu ressens qui complique la relation,
c'est ce que tu ne dis pas.*





Les phrases qui aident vraiment (à utiliser telles quelles)

- **Pour recadrer sans attaquer** : « Ce comportement pose problème pour le collectif. »
- **Pour faire parler un silencieux** : « J'ai besoin de ton point de vue pour avancer. »
- **Pour stopper un dominant** : « Laisse finir, tu pourras réagir ensuite. »
- **Pour canaliser l'émotion** : « Je vois que c'est chargé. On prend une minute. »

Ton ajustement managérial clé

Avec cette personne, ce que je dois renforcer, c'est surtout.....

(ex : le cadre / la clarté / l'écoute / la fermeté / la régularité)





**On ne gère pas des personnalités.
On gère des relations.**



Test d'auto-évaluation

Qu'est-ce qui me met réellement en difficulté ?

Ce test sert pas à comprendre ce que chaque profil vient toucher chez toi.

Consigne : Pour chaque affirmation, note les points selon ta réponse

Pas du tout vrai = 1 point

Plutôt faux = 2 points

Plutôt vrai = 3 points

Tout à fait vrai = 4 points

Face à la critique

1. Je me sens rapidement remis(e) en question.points

2. J'ai tendance à me justifier.points

3. J'ai envie de prouver que j'ai raison.points



Total points :

Face au silence / retrait

1. Je me sens seul(e) à porter les sujets.points

2. J'ai l'impression que l'autre ne s'implique pas.points

3. Le silence m'agace ou me met mal à l'aise.points



Total points :

Face à l'émotion

1. Je me sens envahi(e) par l'émotion de l'autre.points

2. J'ai du mal à rester calme.points

3. J'ai envie de régler vite pour que ça s'arrête.points



Total points :

Face à la domination

1. J'ai du mal à m'imposer.points

2. Je laisse parfois passer pour éviter l'affrontement.points

3. Je ressens de la colère ou de l'impuissance.points



Total points :

Additionne chaque colonne.

Le score le plus élevé indique le type de relation qui te coûte le plus d'énergie aujourd'hui.

**Ce n'est pas la personnalité qui fatigue le plus,
c'est celle qui touche une zone sensible chez toi.**



Ce que chaque profil te “demande” (sans le dire)

Le critique te demande...de la solidité intérieure

Il teste le cadre pour vérifier s'il tient.

Réponse juste : clarté + constance

À éviter : te défendre ou te raidir

Le silencieux te demande... de la sécurité relationnelle

Il parle peu car il ne se sent pas suffisamment en confiance.

Réponse juste : invitation + patience

À éviter : interpréter ou remplir le vide

L'émotionnel te demande...un contenant

Il a besoin que quelqu'un tienne quand lui déborde.

Réponse juste : calme + ralentissement

À éviter : rationaliser ou minimiser

Le dominant te demande... un cadre ferme

Il prend la place laissée vide.

Réponse juste : limites claires + régulation immédiate

À éviter : confrontation frontale ou évitement

Les 4 micro-ajustements qui changent tout

Dire moins, mais plus clairement

Moins d'explications, plus de messages posés.

Réguler tôt

Traiter les signaux faibles évite les débordements.

Séparer la personne du comportement

Tu régules ce qui se passe, pas qui elle est.

Rester constant(e)

La cohérence rassure plus que la perfection.

Les personnalités ne deviennent difficiles que lorsque le cadre ou la posture vacillent.



Fiche pratique

Animer une réunion courte, puissante & motivante

La promesse

Une bonne réunion n'est pas longue.
Elle est claire, rythmée et utile.

Si une réunion dure trop longtemps, ce n'est pas un problème de participants, c'est souvent un problème de cadre.

Avant la réunion

**Le cadrage
express (5
minutes max)**

L'objectif est clair

À quoi cette réunion doit-elle servir ?

- décider
- aligner
- informer
- résoudre un point précis

1 objectif = 1 réunion.

Les bonnes personnes sont là

Pose-toi cette question simple : Qui est vraiment utile pour cet objectif ?

Mieux vaut 5 personnes concernées que 12 personnes spectatrices.

Le résultat attendu est formulé

Exemples :

- une décision claire
- un plan d'action
- un alignement commun

Sans résultat attendu, la réunion dérive.

Pendant la réunion

Le cœur de l'animation (20 minutes)

Temps 1 – Ouvrir & embarquer (5 min)

Donne le cap dès le départ.

Tu peux dire simplement : « L'objectif de cette réunion est _____. À la fin, nous aurons _____. »

Cela sécurise et engage immédiatement.

Temps 2 – Faire avancer (10 min)

C'est là que tout se joue.

Bonnes pratiques : aller à l'essentiel – recentrer quand ça s'éparpille – réguler les prises de parole

Phrase utile : « Je vous coupe, on revient à l'objectif. »

Animer, ce n'est pas laisser faire.

Temps 3 – Conclure & engager (5 min)

Ne termine jamais une réunion sans :

- une décision claire
- ou un plan d'action simple

Pose ces 3 questions :

- Qui fait quoi ?
- Pour quand ?
- Comment on suit ?

Une réunion sans suite est une perte d'énergie.



Ce qui tue l'impact d'une réunion

pas d'objectif clair

trop de sujets

pas de décision

pas de clôture

"on verra plus tard"

Mieux vaut une petite réunion utile qu'une longue réunion stérile.

Soigner sa prise de parole en réunion (version simple & efficace)

Pourquoi les mots comptent?

En réunion, les mots :

- donnent le cadre,
- orientent l'énergie,
- autorisent ou bloquent la participation.

Un mot flou = une réunion floue.

Un mot clair = une réunion qui avance.

Avant de parler : l'intention

Avant chaque intervention, pose-toi cette question :
Est-ce que ce que je vais dire fait avancer l'objectif ?

Si la réponse est non, tu peux t'abstenir.

Mots qui cadrent (à utiliser souvent)

- « L'objectif de cette réunion est... »
- « On se concentre sur ce point précis. »
- « Je reformule pour être sûr qu'on est alignés. »
- « On décide maintenant. »
- « On y revient plus tard si besoin. »

Ces phrases sécurisent et structurent.

Mots qui recentrent (quand ça s'éparpille)

- « Je vous coupe, on revient à l'objectif. »
- « Ce sujet est important, mais pas pour cette réunion. »
- « Restons sur le point à traiter aujourd'hui. »

**Recentrer, ce n'est pas être autoritaire.
C'est respecter le temps collectif.**



Mots qui ouvrent la participation

- « Qui souhaite compléter ? »
- « Un autre point de vue ? »
- « Qui n'a pas encore parlé ? »
- « Qu'en penses-tu, toi ? »

La parole circule mieux quand elle est invitée.

Mots qui régulent sans blesser

- « On va laisser finir. »
- « Merci, je te redonne la parole après. »
- « On prend une seule intervention chacun. »

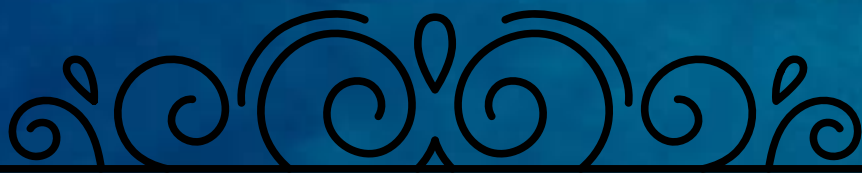
Réguler la parole, c'est prendre soin du collectif.

À éviter absolument

- « On n'a pas le temps »
- « Ce n'est pas le sujet » (trop sec)
- « On verra plus tard » (sans cadre)
- « Bon, bref... »

Remplacer par des formulations claires et respectueuses.

**En réunion, les mots donnent le rythme.
Le cadre donne la sécurité.**



*Une réunion efficace ne remplit pas l'agenda.
Elle fait avancer le collectif.*



Test d'auto-évaluation

Quelle est ma posture en réunion ?

Ce test n'est ni un jugement, ni une évaluation de performance.
Il a pour objectif de t'aider à prendre conscience de ta posture d'animation en réunion et à identifier ton principal levier de progression.

Consigne :

Pour chaque affirmation, attribue les points selon ta réponse

Pas du tout vrai : Cela ne me ressemble pas du tout / je ne le fais presque jamais. 1 point

Plutôt faux : Cela m'arrive rarement / ce n'est pas encore un réflexe. 2 points

Plutôt vrai : Je le fais souvent / c'est plutôt maîtrisé. 3 points

Tout à fait vrai : C'est un vrai point fort / un réflexe naturel chez moi. 4 points

Le cadre

Je pose clairement l'objectif dès le début.points

Je recadre facilement quand la discussion dérive.points

Je conclus systématiquement par une décision ou un plan d'action.points

La prise de parole

Je parle avec clarté et intention.points

Je choisis mes mots avec attention.points

Je sais me taire quand c'est utile.points

La régulation

Je gère bien les personnes qui parlent beaucoup.points

Je fais participer les plus discrets.points

Je régule les tensions sans les éviter.points

La posture

Je me sens légitime pour animer.points

J'ose interrompre si nécessaire.points

Je garde mon calme même quand ça déborde.points

Additionne les scores par catégorie.

La catégorie avec le score le plus bas indique où concentrer ton énergie en priorité.

Tu n'as pas besoin de tout travailler en même temps : un seul levier suffit pour progresser.

Si ton axe prioritaire est Le cadre

Tu peux manquer de clarté ou de fermeté dans le déroulé de la réunion.

Ce que ça signifie

- La réunion démarre parfois sans cap clair
- Les échanges s'éparpillent
- La conclusion manque de décisions nettes

3 conseils simples

1. Annonce l'objectif en une phrase dès le début : « L'objectif de cette réunion est... »
2. Autorise-toi à recentrer verbalement : « Je vous coupe, on revient à l'objectif. »
3. Ne quitte jamais la réunion sans une trace claire : annonce une décision, un plan d'action ou un prochain pas.

Clarté = sécurité collective.

Si ton axe prioritaire est La prise de parole

Tu sais quoi faire, mais tes mots ne portent pas toujours ton intention.

Ce que ça signifie

- Tu parles parfois trop ou pas assez
- Tes messages peuvent manquer d'impact
- Tu doutes du bon moment pour intervenir

3 conseils simples

1. Parle avec une intention claire : cadrer / décider / faire participer / réguler.
2. Privilégie des phrases courtes et assumées : moins d'explications, plus de messages clairs.
3. Utilise le silence comme un outil : se taire peut inviter l'autre à parler ou réfléchir.

En réunion, chaque prise de parole doit servir l'objectif.

Si ton axe prioritaire est La régulation

Tu peux éviter certaines situations délicates pour préserver le climat.

Ce que ça signifie

- Certaines personnes prennent trop de place
- D'autres restent en retrait
- Les tensions sont ressenties mais peu nommées

3 conseils simples

1. Régule tôt, calmement et factuellement : On va laisser finir, puis on écouterait les autres. »
2. Invite explicitement les discrets à s'exprimer : Qu'en penses-tu, toi ? »
3. Nomme ce que tu observes sans juger : « Il y a une tension ici, on la pose. »

Réguler, ce n'est pas créer un malaise. C'est éviter qu'il s'installe.

Si ton axe prioritaire La posture

Tu peux douter de ta légitimité ou de ta place d'animateur.

Ce que ça signifie

- Tu hésites à interrompre
- Tu cherches à rester consensuel(le)
- Tu absorbes la tension émotionnelle

3 conseils simples

1. Rappelle-toi ton rôle : tu es responsable du cadre, pas du confort de chacun.
2. Autorise-toi à intervenir même si ce n'est pas parfait : la clarté vaut mieux que l'hésitation.
3. Respire avant de parler quand ça déborde : ralentir ton rythme apaise le groupe.

La posture précède la technique.

Les 4 pièges classiques en animation de réunion (et comment les dépasser)

Vouloir être sympa

Résultat : pas de cadre, pas de décision

À faire à la place : être clair plutôt que consensuel

Trop parler

Résultat : réunion descendante

À faire à la place : poser des questions courtes et ciblées

Laisser filer pour éviter le conflit

Résultat : frustration collective

À faire à la place : réguler tôt et calmement

Porter seul la réunion

Résultat : fatigue et désengagement

À faire à la place : partager la responsabilité du temps et des décisions

Une bonne animation n'est pas une question de charisme, mais de posture.

Gérer les situations délicates en réunion

Une personne monopolise la parole

« Je te coupe un instant pour laisser les autres réagir. »

Le débat tourne en rond

« On a fait le tour. Voilà ce que je retiens et ce que je décide. »

Un silence gênant s'installe

« Qu'est-ce que ce silence nous dit ? »

Une tension apparaît

« Il y a un sujet sensible ici. On le pose calmement. »

Peu de mots.

Une voix posée.

Un cadre maintenu.



Célébrer les victoires et maintenir la dynamique d'équipe

Une vérité utile

La dynamique d'équipe ne se maintient pas uniquement par les objectifs. Elle se nourrit aussi de ce qui est reconnu, nommé et célébré.

**Ne pas célébrer, ce n'est pas être exigeant.
C'est souvent épuiser l'énergie sans la recharger.**

Avant de célébrer

Clarifier ce que tu veux renforcer

Une célébration n'est utile que si elle a du sens.

Pose-toi ces questions :

- Qu'est-ce que je veux encourager ? (effort, entraide, progrès, résultat, posture...)
- Est-ce une victoire collective ou individuelle ?
- Qu'est-ce qui mérite d'être mis en lumière aujourd'hui ?

Retrouve un test d'évaluation en page 5

On ne célèbre pas tout. On célèbre ce qui fait grandir.





Célébrer simplement, sincèrement, justement

Bonne célébration = justesse, pas grand spectacle.

Pendant

Ce qui fonctionne vraiment

- nommer précisément ce qui a été réussi,
- valoriser l'effort autant que le résultat,
- associer l'équipe quand c'est collectif,
- rester cohérent avec ta posture.

Exemples de phrases :

- « Je veux prendre un moment pour reconnaître... »
- « Ce qui a vraiment fait la différence, c'est... »
- « On peut être fiers de la manière dont... »

Une célébration sincère vaut mieux qu'une animation artificielle.

Les pièges à éviter

célébrer uniquement les résultats chiffrés
comparer les personnes entre elles
faire une célébration "obligée"
oublier les contributions discrètes

Une mauvaise célébration peut démotiver plus qu'elle ne motive.

Retrouve les dérives et ses conséquences en page 8

ATTENTION





Après

Retrouve des formes de célébration en page 9

Transformer la victoire en dynamique durable

Une victoire est un levier, pas une finalité.

À faire après avoir célébré :

- tirer un apprentissage collectif,
- identifier ce qui peut être reproduit,
- relier la victoire aux prochains défis.

Question clé :

Qu'est-ce qu'on garde de cette réussite pour la suite ?

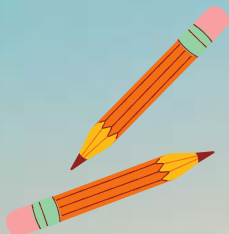
C'est là que la célébration devient stratégique.

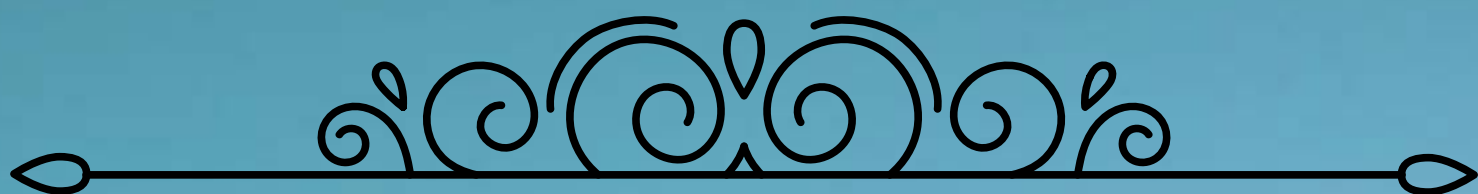
Mini-exercice express (3 minutes)

Complète :

- Une réussite récente de l'équipe :
.....
- Ce qu'elle dit de notre manière de travailler
.....
- Ce que je veux renforcer à l'avenir :
.....

Même sans "grand succès", il y a toujours quelque chose à reconnaître.





*Célébrer, ce n'est pas ralentir la performance.
C'est lui donner de l'élan.*





Test d'auto-évaluation : quelle est ma culture de célébration ?

Consigne

Note chaque affirmation de 1 à 4

- 1 = jamais
- 2 = parfois
- 3 = souvent
- 4 = toujours

La reconnaissance

- 1. Je reconnais les efforts autant que les résultats.
- 2. Je valorise aussi les contributions discrètes.
- 3. La reconnaissance est régulière, pas exceptionnelle.

Score

L'équité

- 1. Je veille à ne pas valoriser toujours les mêmes profils.
- 2. Les critères de reconnaissance sont clairs.
- 3. L'équipe comprend pourquoi une réussite est célébrée.

Score

L'ancrage collectif

- 1. Nous tirons des enseignements après une réussite.
- 2. Nous relient les succès aux objectifs suivants.
- 3. La célébration renforce la cohésion.

Score

Ma posture

- 1. Je me sens à l'aise pour féliciter publiquement.
- 2. Je sais célébrer sans en faire trop.
- 3. Je reste cohérent(e) avec mon niveau d'exigence.

Score



Lire ton score

10 à 12 points : Axe solide.

Ta pratique est déjà bien installée.
Continue à l'entretenir.

7 à 9 points : Axe présent mais fragile.

Tu sais faire, mais ce n'est pas encore systématique.
Un ajustement conscient peut faire la différence.

3 à 6 points : Axe prioritaire.

C'est probablement ici que la dynamique d'équipe peut se fragiliser

Ton score le plus bas indique
le levier qui fragilise
aujourd'hui la dynamique
de ton équipe.

Si ton score le plus bas est

La Reconnaissance : Tu reconnais peut-être surtout les résultats visibles.

Ce que ça peut produire

- Certains efforts passent inaperçus
- Les profils discrets se démotivent
- La reconnaissance paraît occasionnelle

Ce que tu peux faire dès maintenant

1. Valoriser explicitement l'effort et la progression, pas seulement la performance.
2. Repérer chaque semaine une contribution discrète.
3. Installer un rituel simple :
4. "Ce que je veux souligner cette semaine..."

L'Équité : La reconnaissance peut sembler inégale ou floue.

Ce que ça peut produire

- Sentiment d'injustice
- Comparaisons
- Tensions silencieuses

Ce que tu peux faire dès maintenant

1. Clarifier ce qui est valorisé (effort, entraide, initiative...).
2. Varier les profils reconnus.
3. Expliquer toujours pourquoi tu célèbres.



Si ton score le plus bas est

L'Ancrage collectif : Tu célèbres peut-être... mais sans capitaliser.

Ce que ça peut produire

- Élan court
- Répétition des mêmes erreurs
- Peu de lien avec la stratégie

Ce que tu peux faire dès maintenant

1. Après chaque réussite, poser 2 questions :
 - Qu'est-ce qui a fait la différence ?
 - Qu'est-ce qu'on reproduit ?
2. Relier la réussite à un objectif futur.
3. Formaliser brièvement l'apprentissage.

Ta posture : Tu peux manquer d'aisance ou de cohérence.

Ce que ça peut produire

- Reconnaissance hésitante
- Exigence perçue comme contradictoire
- Malaise en public

Ce que tu peux faire dès maintenant

1. Préparer à l'avance tes messages clés.
2. Rester simple et factuel.
3. Assumer que reconnaître ne diminue pas ton exigence.

**Ne cherche pas à améliorer les 4 axes en même temps.
Travaille ton axe le plus bas pendant 30 jours.
Puis réévalue.**





Les dérives classiques de la célébration

Célébrer uniquement les chiffres

Risque : culture de la performance froide.

Rééquilibrage : valoriser l'effort, la progression, la posture.

Toujours féliciter les mêmes

Risque : démotivation silencieuse.

Rééquilibrage : élargir le regard aux rôles invisibles.

Ne célébrer que les grandes victoires

Risque : perte d'élan entre deux "gros succès".

Rééquilibrage : reconnaître les petites avancées significatives.

En faire trop

Risque : perte de crédibilité.

Rééquilibrage : privilégier la sincérité à la mise en scène.



Les 4 formes de célébration stratégiques

La reconnaissance immédiate

Courte, factuelle, spontanée.

→ renforce le comportement ciblé.

La valorisation collective

Moment partagé, mise en lumière de l'équipe.

→ nourrit la cohésion.

L'apprentissage célébré

On met en lumière ce qui a été appris.

→ renforce la culture de progression.

La projection

On relie la victoire à l'étape suivante.

→ entretient la dynamique.

Toutes les célébrations n'ont pas le même objectif.

Choisis la forme en fonction de ce que tu veux renforcer.

Quelques exemples

Pour valoriser un effort :

« Ce que je veux souligner, c'est la constance que vous avez tenue. »

Pour une victoire collective:

« Ce résultat, c'est la somme de plusieurs contributions. »

Pour valoriser un discret:

« Ta contribution a été déterminante, même si elle est restée peu visible. »

Pour projeter vers la suite:

« Ce succès nous montre que nous sommes capables de... »

La matrice d'équilibre

Pose-toi ces 3 questions avant de célébrer :

1. Est-ce que je valorise le bon comportement ?
2. Est-ce que la reconnaissance est équitable ?
3. Est-ce que cela renforce la dynamique collective ?

Si une réponse est "non", ajuste.

Une équipe qui avance sans célébrer s'épuise.
Une équipe qui célèbre sans exigence s'endort.
L'équilibre fait la différence.



Communiquer après une réunion CSE (ou toute réunion interne stratégique)

Une vérité utile

Une réunion ne crée pas l'alignement.
La communication après la réunion, oui.

Si tu ne communique pas :

- les rumeurs remplissent le vide,
- les interprétations remplacent les faits,
- la confiance s'érode.

Retrouve en page 5 et 6 comment
identifier son message

Clarifier ce qui doit être communiqué

Avant d'envoyer un message, pose-toi 3 questions :

- Quelles décisions ont été prises ?
- Qu'est-ce qui change concrètement ?
- Qu'est-ce qui ne change pas ?

1

**Le flou crée de l'insécurité.
La clarté crée de la stabilité.**



Structurer ton message simplement

Une communication efficace après réunion tient en 4 blocs :

1. Le contexte

"Suite à la réunion CSE du ..."

2. Les décisions clés

- Décision 1
- Décision 2
- Décision 3

3. Les impacts concrets

- Pour l'équipe...
- Pour l'organisation...
- Pour les prochaines semaines...

4. La suite

- Prochaines étapes
- Date du prochain point
- Contact si question

2

**Pas d'interprétation.
Pas de justification excessive.
Des faits clairs.**

Retrouve en page 7,8 et 9 les erreurs à éviter et la structure du message



Retrouve en page 10
quelques scripts

Adapter le ton

Après une réunion stratégique, il peut y avoir :

- de l'attente,
- de l'inquiétude,
- de la curiosité.

Privilège :

- des phrases courtes,
- un ton posé,
- une posture factuelle.

**Ton rôle n'est pas d'en faire trop.
Ton rôle est de rassurer
par la stabilité.**



Ce qu'il faut éviter

Communiquer trop tard

Être vague

Minimiser les impacts

Promettre ce que tu ne maîtrises pas

**Le silence ou l'ambiguïté fragilisent
la crédibilité.**



Mini-check avant envoi

Avant de diffuser ton message, vérifie :

- Est-ce compréhensible par tous ?
- Est-ce que j'ai été factuel(le) ?
- Est-ce que chacun sait ce que cela implique pour lui ?

Si la réponse est oui, tu peux envoyer.

*Après une réunion stratégique,
la qualité de la communication détermine
la qualité du climat social.*



Identifier le niveau de sensibilité du message

Avant de communiquer, pose-toi cette question :

Ce que je vais annoncer est-il neutre, sensible ou potentiellement conflictuel ?

Si tu n'identifies pas le niveau de sensibilité, ce qui peut se produire

Sous-estimer l'impact émotionnel

Tu annonces une décision comme neutre...aors qu'elle touche la sécurité, l'organisation ou l'équité.

Résultat : surprise, crispation, perte de confiance.

Sur-réagir à un sujet simple

Tu surrépares, tu dramatises involontairement.

Résultat : inquiétude inutile.

Choisir le mauvais canal

Message écrit pour un sujet conflictuel ou grande réunion pour une information mineure.

Résultat : désalignement.

Te retrouver en posture défensive

Tu n'as pas anticipé les objections.

Résultat : tu expliques trop, tu te justifies, tu perds en stabilité.

**Ne pas identifier → posture réactive.
Identifier → posture consciente et stratégique.**

**Avant d'annoncer, demande-toi :
Si j'étais dans l'équipe, comment je
recevrais cette information ?**





Si tu identifies clairement le niveau de sensibilité, ce que cela change

Tu adaptes le cadre

- Neutre → communication claire et rapide
- Sensible → espace d'échange
- Conflictuel → cadre structuré + préparation

Tu anticipes les réactions

Tu prépares :

- les questions probables
- les zones de tension
- tes réponses clés

Moins d'improvisation = plus de crédibilité.

Tu régules avant que ça déborde

En nommant le niveau de sensibilité, tu te mets en posture d'anticipation.

Tu passes de réactif à stratégique.

Tu renforces la confiance

Les équipes acceptent plus facilement une décision difficile quand la communication est proportionnée et structurée.

Niveau 1 — Information neutre

Peu d'impact émotionnel.

→ Message écrit clair suffisant.

Niveau 2 — Information sensible

Impact sur l'organisation, les conditions, les habitudes.

→ Message écrit + temps d'échange.

Niveau 3 — Information potentiellement conflictuel

Impact fort, inquiétudes possibles, désaccords attendus.

→ Communication préparée + espace de questions cadré.

**Ce n'est pas la décision qui crée la tension.
C'est la manière dont elle est annoncée.**





Les informations neutres

Erreurs à éviter

Être flou

Message vague, approximatif, trop général.

→ Résultat : incompréhensions inutiles.

Trop en dire

Trop de contexte, trop d'explications.

→ Résultat : perte d'attention.

Surdramatiser

Trop de solennité pour une information simple.

→ Résultat : inquiétude artificielle.

Négliger l'impact concret

Informers sans préciser ce que cela change.

→ Résultat : questions répétitives.

Comment structurer une information neutre

Structure simple en 4 blocs :

Le fait : Clair. Direct.

"À partir du ..."

Ce que cela change (ou ne change pas) : Très opérationnel.

"Concrètement, cela signifie..."

Ce qui est attendu : Précision

"Ce que cela implique pour vous..."

La suite (si nécessaire) : Pas plus.

"Prochain point le ..."

**Une information neutre doit être claire,
courte et stabilisante.**

**Une information neutre mal structurée crée
des micro-tensions inutiles.**





Les informations sensibles

Les erreurs à éviter

Minimiser

"Ce n'est pas grand-chose..."

Risque : perte de confiance.

Surjustifier

Longs arguments pour convaincre.

Risque : posture défensive.

Éviter les questions

"On verra plus tard."

Risque : rumeurs.

Improviser

Parler sans préparation.

Risque : incohérence.

Structurer une annonce sensible

Quand le sujet est délicat, utilise cette structure :

Les faits : Clair. Direct. Sans détour.

"Voici ce qui a été décidé."

Les impacts : Préciser ce que cela change (ou pas)

"Concrètement, cela signifie..."

La cohérence : Relier à la stratégie ou au contexte.

"Cette décision s'inscrit dans..."

L'espace d'échange : Pas d'évitement. Pas de débat infini non plus.

"Je prends vos questions."





Les informations potentiellement conflictuelles

Erreurs à éviter

Minimiser

"Ce n'est pas grand-chose..."

→ Résultat : perte de confiance immédiate.

Justifier longuement

Entrer dans un argumentaire défensif.

→ Résultat : posture fragile.

Ouvrir un débat sans cadre

Laisser les échanges dériver.

→ Résultat : tension collective.

Improviser

Parler sans avoir anticipé les objections.

→ Résultat : réponses floues, crédibilité affaiblie.

Structurer une information potentiellement conflictuelle

Structure ferme en 4 temps :

La décision : Clair. Sans détour.

"La décision prise est..."

Les raisons factuelles : Courte explication, pas plaidoyer.

"Elle repose sur..."

Les impacts : Préciser les conséquences.

"Concrètement, cela signifie..."

Le cadre d'échange : Écoute possible, décision tenue

"Je prends vos questions dans ce cadre..."

**Un sujet conflictuel n'est pas seulement sensible.
Il génère des positions opposées.**



Quelques scripts prêts à l'emploi

"Pourquoi cette décision ?

"Elle répond à ... et s'inscrit dans ..."

"Ce n'est pas juste."

"Je comprends que cela puisse être perçu ainsi. Voici les critères qui ont guidé la décision."

"Et si on refuse ?"

"La décision est prise. Ce que nous pouvons travailler ensemble, c'est la mise en œuvre."

Silence pesant

"Je vois que le sujet fait réagir. Prenons un moment."

Quand l'émotion monte :

1. Ralentir ton rythme de parole.
2. Nommer ce que tu observes sans juger.
3. Recentrer sur le cadre.

"Je comprends les réactions. Restons factuels."

La crédibilité d'un manager ne se joue pas dans les décisions faciles.

Elle se joue dans la manière dont il communique les décisions difficiles.



Clarifier les rôles et responsabilités dans l'équipe

Une vérité utile

Les tensions d'équipe viennent rarement des personnes.
Elles viennent du flou.

Flou sur :

- qui décide,
- qui exécute,
- qui valide,
- qui est responsable.

Là où les rôles sont clairs, les conflits diminuent.

Pourquoi clarifier les rôles ?

Quand les responsabilités ne sont pas explicites :

- certains prennent trop de place,
- d'autres se retirent,
- les décisions traînent,
- les erreurs se répètent

Retrouve en page 5 une évaluation de clarification dans ton équipe

**Clarifier, ce n'est pas rigidifier.
C'est sécuriser.**





Ce qu'il faut distinguer

La mission

Pourquoi le poste existe.

La mission répond à la question : "Quelle valeur ce rôle apporte-t-il à l'équipe ou à l'organisation ?"

La mission est globale, stable, structurante.

Les responsabilités

Ce dont la personne répond concrètement.

La responsabilité répond à : "Sur quoi suis-je redevable ?"

C'est précis. Mesurable. Engageant.

Les tâches

Ce qu'elle fait au quotidien.

Les tâches sont opérationnelles. Elles peuvent évoluer.

- Les tâches peuvent être : déléguées, redistribuées, adaptées. Mais la responsabilité reste.

Retrouve en page 8 et 9
les zones grises fréquentes

**Une mission peut être claire...
mais les responsabilités mal définies.**

Mission	Responsabilités	Tâches
Donne le sens	Donne l'engagement	Donne l'action
Stable	Structurante	Évolutive
Vision	Redevabilité	Exécution

**Les tâches occupent le temps.
Les responsabilités engagent.
La mission donne le cap.**



Si la mission n'est pas claire

- Le poste devient une accumulation de tâches.
- La personne perd le sens.
- Les priorités fluctuent..

**La mission donne la direction.
Elle ne change pas toutes
les semaines.**

Ce qui crée des tensions quand les responsabilités ne sont pas définies

- Responsabilité sans pouvoir d'action.
- Pouvoir d'action sans responsabilité claire.
- Deux personnes responsables du même sujet.

**La responsabilité clarifie
l'engagement.**

Les 4 questions structurantes

Pour chaque rôle dans l'équipe, clarifie :

- De quoi es-tu pleinement responsable ?
- Sur quoi dois-tu être consulté(e) ?
- Sur quoi dois-tu être informé(e) ?
- Sur quoi n'es-tu pas décisionnaire ?

Retrouve en page 10 quelques
scripts managériaux

Les erreurs fréquentes

Penser que "tout le monde sait"

Ne jamais formaliser

Modifier les rôles sans le dire

Confondre autonomie et absence de cadre

**L'autonomie fonctionne seulement
dans un cadre clair.**



*Une équipe performante n'est pas celle où
tout le monde fait tout.*

*C'est celle où chacun sait exactement ce
qu'il porte.*



Test rapide : y a-t-il du flou dans mon équipe ?

Note chaque affirmation de 1 (faux), 2 (plutôt faux), 3 (plutôt vrai) et 4 (tout à fait vrai).

- Chaque membre de l'équipe sait précisément de quoi il est responsable.
.....
- Il n'y a pas de doublon sur les sujets clés.
- Les décisions ne traînent pas par manque de clarté.
- Les tensions liées aux "territoires" sont rares.
- Les délégations sont explicites et comprises.
- Les priorités sont alignées avec la mission.

Total des points :

.....

20 à 24 points ==> Cadre solide

14 à 19 points ==> Zone de flou ponctuelle

6 à 13 points ==> Flou structurel



Cadre solide

Ce que cela signifie concrètement : La clarification est intégrée dans la culture.

- Les décisions sont fluides.
- Les rôles sont respectés sans rappel constant.
- Les délégations tiennent dans le temps.
- Les tensions liées aux "territoires" sont rares.

Vigilance

- Le risque n'est pas le flou.
- Le risque, c'est le relâchement lors des changements :
- évolution d'un poste
- nouveau collaborateur
- réorganisation
- nouveau projet transversal

Ce que tu dois faire

- Reclarifier systématiquement après chaque changement.
- Vérifier que la compréhension est partagée (et pas supposée).
- Maintenir une formalisation minimale sur les sujets clés.

**"Si je quittais l'équipe demain,
les responsabilités resteraient-elles claires ?"
Si la réponse est non,
le cadre repose encore trop sur toi.**

**Même quand le cadre est solide, reclarifie
systématiquement après :**

- une évolution de poste
- l'arrivée d'un nouveau membre
- un changement de priorité
- un projet transversal



Flou structurel

Ce que cela signifie concrètement : Le problème n'est pas les personnes.

- Les décisions sont régulièrement discutées ou remises en question.
- Les responsabilités ne sont pas clairement assumées.
- Certains collaborateurs se surinvestissent, d'autres se retirent.
- Les tensions sont récurrentes.
- On entend souvent : "Ce n'était pas clair."

Risque

- Épuisement managérial.
- Conflits larvés.
- Performance instable.
- Délégations inefficaces.

Ce que tu dois faire

1. Choisir 3 sujets stratégiques (pas plus).
2. Clarifier officiellement qui décide et qui est responsable.
3. Communiquer la clarification à toute l'équipe.
4. Réévaluer dans 30 jours.

Zones de flou ponctuelles

Ce que cela signifie concrètement : Le système fonctionne, mais dépend encore beaucoup de toi. Le cadre existe, mais il n'est pas encore autonome.

- Les rôles sont globalement clairs...mais certains sujets créent des chevauchements.
- Des tensions apparaissent parfois sur "qui fait quoi".
- Certaines décisions prennent plus de temps que nécessaire.

Risque

Si rien n'est fait, ces zones ponctuelles deviennent structurelles.

Ce que tu dois faire : Ne clarifie pas tout. Clarifie là où ça bloque réellement.

1. Identifier les 2 sujets où tu as mis les notes les plus basses.
2. Organiser un temps court de clarification dessus.
3. Formaliser la décision prise (même brièvement).

Les 4 zones grises fréquentes

Double responsabilité

Deux personnes pensent être responsables du même sujet

Ce que ça donne concrètement

- Deux managers donnent des consignes différentes.
- Un adjoint corrige le travail d'un autre.
- Les décisions sont contredites en coulisses.
- On entend : "C'est aussi mon périmètre."

Effet invisible : Rivalité silencieuse, luttes de territoire, perte de lisibilité pour l'équipe, décisions affaiblies

Pourquoi ça arrive : Rôles mal formalisés, évolution du poste non clarifiée, chevauchement sur un projet transversal

Ce que doit faire le manager

- Nommer le chevauchement sans accusation
- Clarifier explicitement la responsabilité finale
- Définir le rôle complémentaire de l'autre personne

Une seule personne porte le résultat final

Responsabilité sans pouvoir

La personne doit répondre du résultat... sans pouvoir agir

Ce que ça donne concrètement

- On lui demande d'atteindre un objectif...mais elle ne choisit ni les moyens, ni l'organisation.
- Elle doit rendre des comptes...mais dépend de décisions prises ailleurs.

Effet invisible : Frustration, démotivation, désengagement progressif, justification permanente

Pourquoi ça arrive : Délégation mal pensée, volonté de contrôle excessif, peur de lâcher prise du manager

Ce que doit faire le manager

- Vérifier : "As-tu réellement les leviers pour réussir ?"
- Donner un pouvoir cohérent avec la responsabilité

On ne peut pas exiger sans donner les moyens.



Pouvoir sans responsabilité

La personne décide... mais ne rend pas de comptes

Ce que ça donne concrètement

- Des décisions sont prises... mais personne n'assume les conséquences.
- On entend : "Ce n'est pas moi qui ai décidé."

Effet invisible : Instabilité, désalignement, perte de crédibilité, climat d'évitement

Pourquoi ça arrive : Organisation très hiérarchique, culture où on protège les décideurs, absence de clarification formelle

Ce que doit faire le manager

- Associer toute décision à une responsabilité explicite
- Nommer publiquement le porteur du résultat
- Clarifier : "Qui rend des comptes si ça ne fonctionne pas ?"

**Décider implique
répondre**

Rôle évolué non clarifié

Le poste change... mais la clarification ne suit pas

Ce que ça donne concrètement

- Un collaborateur monte en responsabilité... mais l'équipe continue à fonctionner comme avant.
- Le manager continue à intervenir sur l'ancien périmètre.
- Confusion entre ancien et nouveau rôle.

Effet invisible : Autorité affaiblie, tensions implicites, doubles validations, incompréhension collective

Pourquoi ça arrive : Promotion interne, réorganisation, nouvelle stratégie, croissance rapide

Ce que doit faire le manager

- Formaliser le nouveau périmètre et l'annoncer collectivement
- Reclarifier qui décide quoi et en vérifier la compréhension

**Un rôle qui évolue doit
être explicitement
redéfini.**



Comment clarifier en collectif

Choisir un sujet récurrent source de tension.
Écrire individuellement les rôles tels que chacun les perçoit
(sans concertation).
Comparer les écarts.
Décider et formaliser.

Ne pas laisser une clarification implicite.

Posture du manager face aux chevauchements

Quand deux personnes se marchent dessus :

- Nommer le chevauchement.
- Rappeler la mission de chacun.
- Redéfinir explicitement la responsabilité.

"Pour éviter toute confusion, la responsabilité finale sur ce sujet revient à..."

Quand personne ne prend vraiment le sujet

Nommer explicitement un responsable unique.
Clarifier le résultat attendu.
Fixer un point de suivi.

Sans responsable désigné, il n'y a pas d'avancement durable.

Quand le manager reprend ce qu'il a délégué

Clarifier le niveau d'autonomie réel :

- Décision totale
- Décision avec validation
- Proposition uniquement

Se retenir d'intervenir hors cadre défini.
Reformuler explicitement : "Sur ce sujet, tu décides. Je reste informé(e), mais je ne valide pas."

Une délégation instable détruit la confiance.



Méthode de gestion des priorités

La vraie question

Le problème n'est pas le manque de temps.
Le problème est le manque de hiérarchisation.

Tu ne manques pas d'heures.
Tu manques de choix assumés.

**Prioriser, c'est renoncer.
Si tout est prioritaire, rien
ne l'est.**

Avant d'organiser, tranche

Devant une liste de tâches, pose 4 questions radicales :

- Est-ce stratégique ou juste urgent ?
- Si je ne le fais pas cette semaine, que se passe-t-il ?
- Suis-je la bonne personne pour le faire ?
- Est-ce que cela crée de la valeur réelle ?

Si tu ne réponds pas clairement, tu subis.

**Si tu ne réponds pas
clairement, tu subis.**

Les erreurs fréquentes

- Confondre urgence et importance.
- Dire oui trop vite.
- Se rendre disponible en permanence.
- Travailler en réaction.

**Une priorité non décidée
devient une contrainte.**



3 méthodes pour décider efficacement

Il n'existe pas une seule bonne méthode.

Il existe une méthode adaptée à ton fonctionnement.

Voici 3 approches simples.



**Donne une vision
immédiate.**



**Ne questionne pas la
valeur stratégique à long
terme.**

La méthode Eisenhower

Pour les managers débordés et réactifs

Principe

Classer les tâches selon 2 critères :

- Important
- Urgent

On obtient 4 catégories :

- Important & urgent → À traiter
- Important & non urgent → À planifier
- Urgent & peu important → À déléguer
- Ni urgent ni important → À supprimer

Pour qui ?

- Managers sous pression constante
- Profils qui disent souvent "je n'ai pas le temps"

**IMPORTANT &
URGENT**

**URGENT &
PEU IMPORTANT**

**IMPORTANT &
NON URGENT**

**NI URGENT &
NI IMPORTANT**

La case la plus stratégique
n'est pas "urgent & important".
C'est "important & non urgent".
C'est là que se construit la
performance durable.

Si tout est urgent, c'est que tu
n'as pas protégé l'important
assez tôt.
L'urgence est souvent le résultat
d'un manque d'anticipation.

La méthode 1-3-5

Pour les profils qui aiment la clarté quotidienne

Principe

Chaque jour, définir :

- 1 tâche majeure
- 3 tâches importantes
- 5 tâches mineures

Pour qui ?

- Managers qui se dispersent
- Profils perfectionnistes



Réduit la surcharge mentale.



N'aide pas à trier le stratégique du non stratégique.

1 tâche majeure :

3 tâches importantes :

☐☐☐

5 tâches mineures :



La tâche "1" doit être stratégique, pas urgente.

Les 5 tâches mineures doivent être : courtes, réalisables dans la journée, non énergivores.

La tâche "1" doit être faite au moment où ton énergie est la plus haute.

Si la tâche majeure est reportée 3 jours d'affilée, ce n'est pas un problème de temps.

C'est un problème de courage ou de priorité réelle.



La règle des 20 % (Pareto)

Pour les profils stratégiques

Principe

Identifier les 20 % d'actions qui génèrent 80 % des résultats.

Pose-toi la question : "Si je ne pouvais faire que 2 choses cette semaine, lesquelles auraient le plus d'impact ?"

Pour qui ?

- Managers expérimentés
- En période de transformation



Recentre sur l'impact.



Demande de la lucidité et du recul.



Une action à fort impact :

- fait progresser un objectif stratégique,
- change durablement une situation,
- améliore un système,
- développe un collaborateur clé.

Ce n'est pas forcément la tâche la plus visible.

Pose-toi ces 3 questions :

1. Qu'est-ce qui bloque réellement la performance aujourd'hui ?
2. Si je règle ce point, qu'est-ce que cela débloque ?
3. Quelle action aurait un effet domino positif ?

Comment choisir ?

Si tu es en surcharge → Eisenhower

Si tu es dispersé(e) → 1-3-5

Si tu veux monter en posture stratégique → 20 %

Mini-exercice (5 minutes)

Choisis une méthode.

Applique-la pendant 7 jours. Observe :

- Ton niveau de stress
- Ta concentration
- Ta sensation d'efficacité

Puis ajuste.

“

*La performance ne vient pas de
tout faire.*

Elle vient de choisir.

”

Test : Suis-je un manager réactif ou stratégique ?

Note de 1 à 4 :

1 = rarement voire jamais

2 = occasionnellement

3 = souvent

4 = très souvent - systématiquement

- Je commence ma journée par mes mails. -----
- Je traite en priorité ce qui m'est demandé par d'autres. -----
- Je reporte régulièrement mes sujets stratégiques. -----
- Je dis oui avant d'avoir réfléchi à l'impact. -----
- Je bloque du temps pour réfléchir. -----
- Je protège mes plages stratégiques. -----
- Je délègue ce qui n'a pas besoin de moi. -----
- Je sais identifier mes 20 % d'impact. -----

Résultats

Nombre de réponses 1 & 2 : -----

Nombre de réponses 3 : -----

Nombre de réponses 4 : -----

Lecture des résultats

Majorité de 1-2 : posture stratégique en construction

Ce que cela signifie

- Tu n'es pas dominé(e) par l'urgence.
- Tu gardes un certain contrôle sur ton agenda.
- Tu sais dire non, au moins parfois.
- Tu identifies ce qui est vraiment prioritaire.

Tu n'es pas parfait(e). Mais tu n'es pas en mode survie.

Vigilance

Ton risque n'est pas l'urgence. Ton risque est le relâchement.

En période de tension, tu peux basculer vers le 3 sans t'en rendre compte.

Ce que tu dois faire

- Stabiliser des rituels (plages protégées).
- Continuer à prioriser avant d'ouvrir tes mails.
- Refuser consciemment au moins une demande par semaine.

Majorité de 3: Posture réactive installée mais consciente

Ce que cela signifie

- Tu sais que tu es souvent en réaction.
- Tu identifies le problème...
- mais tu manques encore de discipline stratégique.

Tu es lucide, mais pas encore structuré(e).

Risques

- Fatigue décisionnelle.
- Impression de courir sans avancer.
- Sentiment de surcharge chronique.
- Équipe qui fonctionne en réaction comme toi.

Ce que tu dois faire

- Bloquer des créneaux non négociables "important & non urgent".
- Reporter volontairement une demande non stratégique.
- Travailler sur ton "oui automatique".

Majorité de 4 : Posture réactive dominante

Ce que cela signifie

- Tes priorités sont dictées par l'extérieur.
- Tu démarres en réaction.
- Tu dis oui pour éviter la friction.
- Le stratégique passe après l'opérationnel.

Tu es probablement compétent(e)... mais tu subis ton agenda.

Risques forts

- Épuisement progressif.
- Manque d'anticipation.
- Projets stratégiques constamment repoussés.
- Équipe dépendante de ton intervention.

Ce que tu dois faire

- Semaine 1 : ne plus commencer par les mails.
- Semaine 2 : refuser 2 demandes non stratégiques.
- Semaine 3 : identifier ton 20 % réel.
- Semaine 4 : déléguer une tâche que tu gardais par habitude.

Les 3 pièges invisibles du manager débordé

Le biais d'urgence

"Ce qui crie le plus fort semble le plus important."

Notre cerveau est programmé pour réagir au signal le plus immédiat : notification, demande entrante imprévue, pression externe.

L'urgence déclenche une réponse émotionnelle rapide. L'importance, elle, demande du recul.

Ce que ça produit : journées fragmentées, sensation de courir, peu d'avancées stratégiques

Tu éteins des feux. Mais tu n'améliore pas le système.

- Ne jamais commencer par traiter. Classer systématiquement avant d'agir.



- Poser la question : "Si je ne réponds pas tout de suite, que se passe-t-il vraiment ?"

Le biais de disponibilité

"Ce qui est visible prend toute la place."

Nous donnons plus d'importance à ce qui est sous nos yeux : mails, messages, demandes orales, notifications
Ce qui est stratégique mais invisible (réflexion, préparation, anticipation) passe après.

Ce que ça produit : surinvestissement dans le court terme, manque de vision, décisions prises sans recul, dépendance aux sollicitations
Tu gères ce qui arrive. Tu ne choisis pas ce qui compte.



- Bloquer des plages stratégiques avant toute ouverture de messagerie.
- Fermer volontairement les canaux entrants pendant 60-90 minutes.
- Travailler l'important quand ton énergie est haute.

Le biais de gratification rapide

"Je préfère finir quelque chose que commencer quelque chose d'inconfortable."

Notre cerveau aime la récompense immédiate : cocher une case, répondre à un mail, finir une tâche simple. Cela procure un sentiment d'efficacité... même si l'impact est faible.

Ce que ça produit : report des décisions difficiles, accumulation de tâches à fort impact, impression de productivité sans transformation réelle
Tu avances... mais pas sur ce qui change vraiment la donne.



- Identifier chaque matin la tâche la plus inconfortable.
- La traiter en premier.
- Accepter que l'impact soit plus important que la satisfaction immédiate.

**Les biais ne sont pas des faiblesses.
Ils deviennent un problème quand ils pilotent tes choix.**

Outil d'arbitrage stratégique (à utiliser en réunion)

Avant d'accepter un projet

1. Quel objectif stratégique cela sert-il ?
2. Qu'est-ce que cela remplace ?
3. Qui peut le porter à ma place ?
4. Quel impact si on ne le fait pas ?

Sans réponse claire, ce n'est pas prioritaire.

Le filtre des 4 leviers

Avant d'accepter un projet, note-le de 0 à 2 sur chacun des 4 leviers.

1. Impact business

0 → Impact faible ou indirect

1 → Impact utile mais limité

2 → Impact fort et mesurable (CA, marge, performance)

2. Impact équipe

0 → Charge supplémentaire sans bénéfice

1 → Développement partiel

2 → Développe compétence clé / autonomie / engagement

3. Alignement stratégique

0 → Hors priorité annuelle

1 → Lien indirect

2 → Directement aligné avec les objectifs stratégiques

4. Effet long terme

0 → Action ponctuelle

1 → Amélioration temporaire

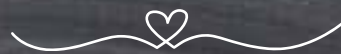
2 → Amélioration structurelle durable

Score max : 8

0-3 → Refuser ou reporter

4-5 → Revoir périmètre

6-8 → Prioritaire



Organiser ses semaines de manager

La différence clé

Une routine = ce que tu fais régulièrement.

Un rituel = ce que tu fais avec intention.

Les managers efficaces n'improvisent pas leur semaine.
Ils la structurent.

Les 4 piliers d'une semaine équilibrée



Temps stratégique (non négociable)

Objectif : anticiper, réfléchir, décider.



Minimum :

1 créneau de 60 à 90 minutes par semaine

- Sans mails, sans interruption



Sans ce temps, tu subis.



Temps équipe

Objectif : aligner, embarquer, réguler.

Exemples :



- Brief hebdo clair et structuré
- Point collectif court
- Point individuel priorisé
-



Un manager absent relationnellement devient gestionnaire.





Temps opérationnel maîtrisé

Objectif : suivre sans micro-manager.



- *Revue d'indicateurs*
- *Décisions rapides*
- *Arbitrages clairs*



Le piège : passer toute la semaine ici.



Temps d'ajustement

Objectif : corriger avant que ça dérape.



- *Retour sur une tension*
- *Feedback*
- *Ajustement d'une décision*



Ce qui n'est pas ajusté s'enlise.



La structure hebdomadaire simple



**Pas besoin de complexité.
Besoin de régularité.**

Les erreurs fréquentes

- Surcharger le lundi.
- Multiplier les réunions sans objectif clair.
- Ne pas bloquer de temps stratégique.
- Reporter les conversations inconfortables.



**Une semaine mal structurée
ne crée pas juste du
désordre.
Elle fragilise ton leadership**

Conséquences des erreurs

- Décisions prises trop vite
- Réactivité excessive
- Mauvais cadrage des priorités
- Fatigue dès le mercredi
- Impression de "parler beaucoup"
- Peu d'avancées concrètes
- Confusion sur les décisions
- Désengagement progressif
- Projets toujours urgents
- Vision court terme
- Manque de préparation
- Décisions prises sous pression
- Irritation silencieuse
- Climat relationnel fragile
- Baisse progressive de performance

Exercice rapide

Prends ton agenda actuel.

Colorie :

- Stratégique
- Relationnel
- Opérationnel

Si une couleur domine largement, ta semaine est déséquilibrée.

*Une semaine structurée crée une
équipe sécurisée.*

Les 3 profils hebdomadaires du manager

Tu es un manager pompier si...

- Tu démarres la semaine en réaction.
- Ton agenda est rempli par les demandes des autres.
- Tu prends des décisions sous pression.
- Tu termines la journée épuisé(e) sans avoir avancé sur le stratégique.
- Tu as souvent l'impression d'éteindre des feux.



Ce que cela produit

- Urgences répétées
- Fatigue décisionnelle
- Équipe dépendante
- Vision court terme

Conseils

- Bloquer un créneau stratégique avant toute réunion du lundi.
- Ne plus commencer par les mails.
- Identifier chaque semaine une action structurelle (pas opérationnelle).
- Refuser au moins une demande non prioritaire.



Sortir du mode survie

Tu es un manager gestionnaire si...

- Tes indicateurs sont suivis.
- Tes réunions sont tenues.
- Les décisions sont prises.
- Mais peu de sujets structurants avancent réellement.
- Tu gères bien... sans transformer.



Ce que cela produit

- Stabilité mais peu d'évolution
- Engagement correct mais non mobilisateur
- Performance maîtrisée mais plafonnée

Conseils

- Ajouter un rituel hebdo d'anticipation (30 minutes minimum).
- Te poser chaque semaine la question : "Qu'est-ce qui ferait réellement progresser l'équipe ?"
- Lancer un projet à impact long terme par trimestre.
- Travailler ton temps de réflexion stratégique.



Passer de gestionnaire à développeur.

Tu es un manager structurant si...

- Tu cadres le lundi.
- Tu ajustes en milieu de semaine.
- Tu projettes le vendredi.
- Ton équipe connaît les priorités.
- Tu anticipes plutôt que tu subis.



Ce que cela produit

- Clarté collective
- Décisions posées
- Énergie mieux répartie
- Confiance renforcée
-

Mais attention, ton risque est la rigidité :
Sur-structuration, manque de souplesse et
peu de place à l'imprévu

Conseils

- Laisser une plage de flexibilité.
- Interroger régulièrement l'équipe sur le rythme.
- Réévaluer tes rituels tous les 3 mois.
- Veiller à ne pas surcharger par excès d'organisation.



**Garder l'agilité sans
perdre la structure.**

Modèle de semaine premium

LUNDI

Donner le cap

Cadrage & Direction

1. Clarifier les 3 priorités non négociables : 1 stratégique - 1 opérationnelle - 1 humaine (équipe / relation)

2. Identifier les décisions à prendre

- Quelles décisions doivent être tranchées cette semaine ?
- Qui doit être consulté ?
- Quelle échéance ?

3. Message à l'équipe

En début de semaine, dire clairement : Ce qui compte vraiment - Ce qui est secondaire - Ce qui peut attendre

Mardi - Mercredi

Réguler & Ajuster

Régulation & Ajustement

1. Ce qui avance réellement. Pas ce qui "occupe".

2. Ce qui bloque

- Personne ?
- Process ?
- Décision non prise ?

3. Une conversation à mener. Choisis-la volontairement. Ne la repousse pas.

Jeudi - Vendredi

Projeter & Anticiper

Projection & Anticipation

1. Bilan rapide : Qu'avons-nous réellement fait avancer ? Qu'est-ce qui a consommé trop d'énergie ?

2. Préparer la semaine suivante : 2 sujets stratégiques à anticiper - 1 tension potentielle à prévenir - 1 réussite à valoriser

3. Nettoyage mental : supprimer 1 réunion inutile - déléguer 1 tâche - Reporter 1 sujet non prioritaire

Ajustements selon contexte

En période de transformation

- Doubler le temps stratégique.
- Réduire les réunions inutiles.

En période de tension équipe

- Augmenter le temps relationnel.
- Ne pas supprimer le stratégique.

En surcharge commerciale

- Protéger les décisions structurantes.
- Déléguer le suivi opérationnel.

Outil premium – Supprimer 30 % des réunions

Pour chaque réunion :

- Objectif clair ?
- Décision attendue ?
- Peut-elle être traitée en 20 minutes ?
- Peut-elle être remplacée par un message structuré ?
-

Si 2 réponses sont "non" → supprime.

**Ton agenda est le reflet de ta posture.
Il dit plus que tes discours.**