

Module : Écouter et mobiliser



Ecouter et mobiliser : les objectifs

- Développer la capacité d'écoute, les comportements d'empathie
- Utiliser l'écoute et le feed-back pour mobiliser chaque personne
- Faciliter l'action de ses collaborateurs-managers, faire preuve de compréhension et apporter du soutien
- Pratiquer des techniques simples de coaching pour développer les personnes, pour les aider à dépasser leurs limites
- Renforcer l'aptitude à responsabiliser, à mobiliser au quotidien

✓ *En posture de manager de managers...*

Programme de nos deux journées :

Jour 1

- Ouverture et présentation des objectifs du séminaire
- Présentation personnelle
- Motivation personnelle et mobilisation pour un enjeu
- Le leadership vu par chacun
- La position de manager de manager
- L'écoute active, une modalité déterminante du leader
- Le questionnement efficient et la posture empathique
- Le leadership situationnel (Partie 1)

Programme de nos deux journées :

Jour 2

- Management individualisé : adaptation du leadership à l'autonomie du manager-collaborateur (approfondissement)
- Le courage de déléguer
- La pratique du rôle de coach pour développer les personnes
- L'énergie communicative pour mobiliser
- Les groupes de pairs
- Le feed-back constructif pour mobiliser, les signes de reconnaissance

Tonalité du séminaire en 5 mots clés ...

... énergie, écoute, confiance, ambiance, audace

Présentations personnelles

Sur la fiche qui vous est remise, vous répondez aux 3 questions suivantes :

- " Une chose à propos de moi dont personne ici ne peut se rendre compte "
- " L'acteur ou l'actrice que je choisirais pour jouer l'histoire de ma vie "
- " Mon activité de loisir favorite " ...

En haut de la feuille, notez un code personnel (6 chiffres/lettres)

Motivation et mobilisation pour un enjeu



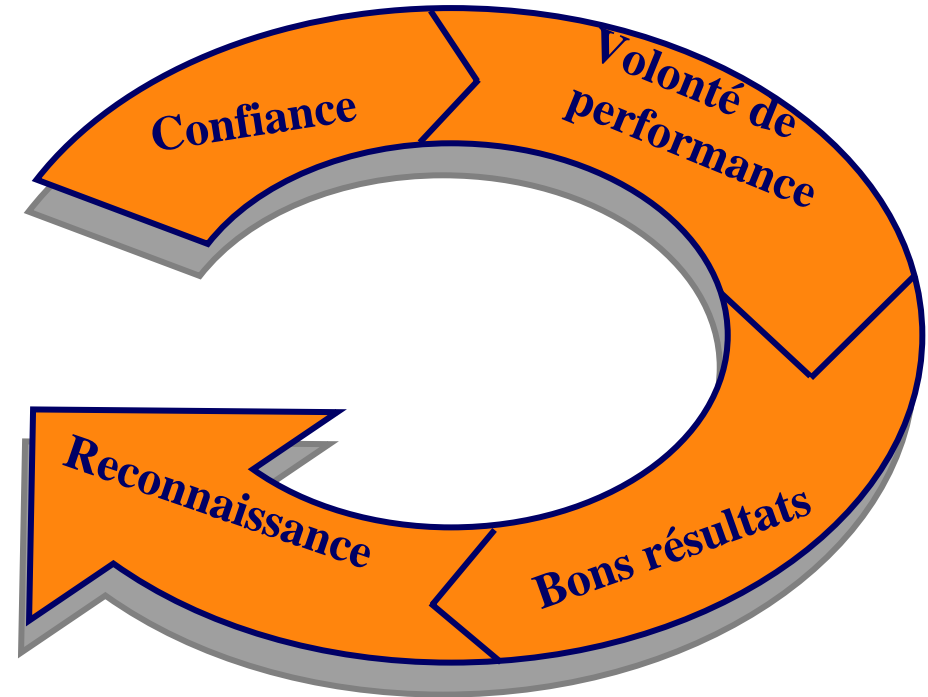
Connaître les leviers de la motivation

7 idées sur la motivation

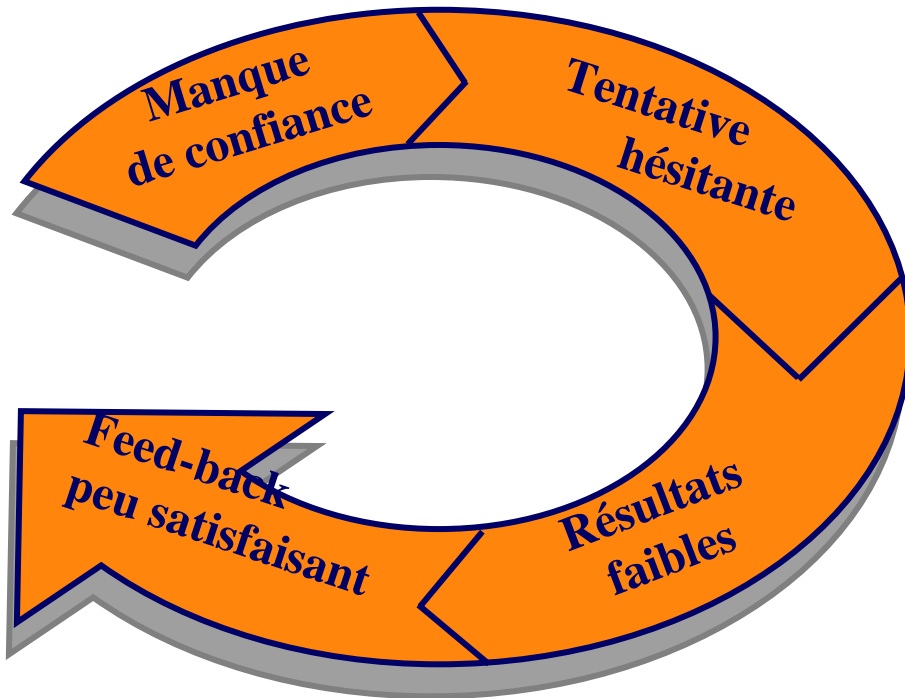
- La motivation varie d'un individu à un autre
- La motivation varie dans le temps
- Les facteurs de motivations sont multiples
- Les motivations sont parfois cachées, et pas toujours conscientes
- Motivation et compétence sont intimement liées
- L'environnement influe sur la motivation
- La motivation s'apprécie à travers le dialogue et l'observation

Motivation - Démotivation

Cycle de Motivation



Cycle de Démotivation





Le leadership vu par chacun



La spécificité de la posture de manager de managers

Vous êtes pilote d'une entité, porteur de la stratégie de FT, donc vous devez :

- connaître cette stratégie
- savoir la porter
- savoir la traduire

Vous pilotez, comme hiérarchique ou fonctionnel, des personnes qui elles mêmes sont managers, donc, vous devez :

- les suivre et les aider à communiquer et porter la stratégie
- les encadrer, dans leur propre rôle de manager, en respectant et stimulant leur autonomie de manager pilotant lui-même une équipe

Et donc :

- être solidaire des orientations, donc les avoir comprises, voire " challengées "
- Alternier entre stratégique et opérationnel
- savoir adopter, dans les bonnes situations, des postures de coach

Ce sont donc des qualités de leader et de manager

Manager et coach, quelles différences ?

Un manager classique, expérimenté	De plus, un manager dans son rôle de coach
Il est focalisé sur les résultats	Il est aussi très attentif à la personne et aux mettre en œuvre pour réussir
Il incarne l'autorité, il sait ce qu'il faut faire	Il accepte de se remettre en question
Il conseille, « Il donne un poisson »	Il sait faire progresser, « apprend à pêcher »
Il est pris par ses responsabilités	Il est disponible quand il faut, accompagne pas à pas
Il prend en compte les raisonnements de la personne et ses valeurs	Il prend aussi en compte ses émotions

L'écoute active et le questionnement efficient



Les préalables d'une communication authentique

Écouter beaucoup, observer beaucoup et parler peu :

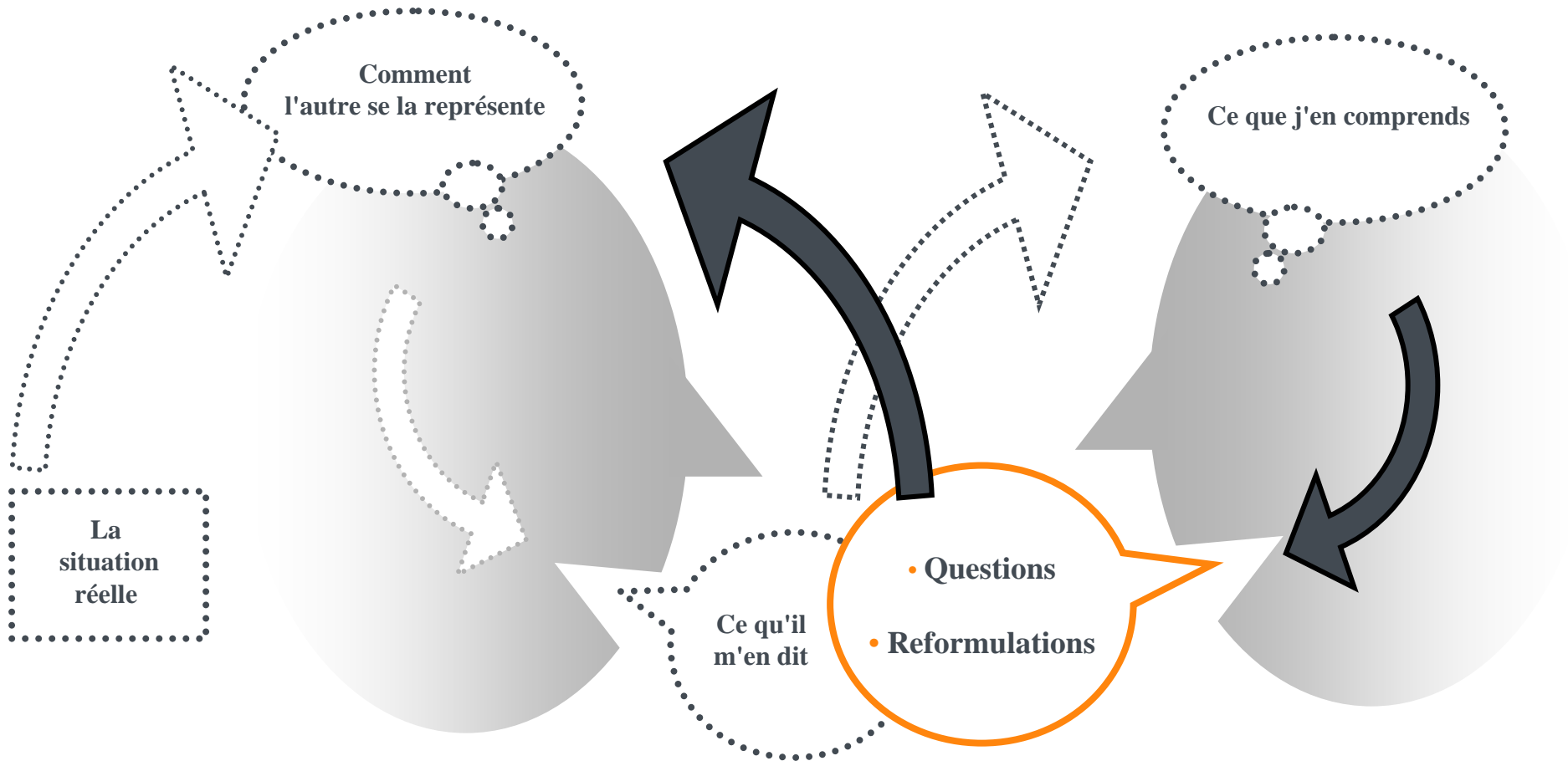
- Consacrer du temps à observer, regarder et écouter en montrant du respect pour le point de vue des collaborateurs

Prendre le temps de construire des relations de confiance, sans forcer, pas à pas

Se préparer à écouter les autres et à changer un point de vue sans pour autant sacrifier celui-ci au nom de la recherche d'un accord

Au-delà de vos compétences et de votre expérience, montrer que vous êtes un manager de parole

Deux techniques à utiliser



L'art du questionnement

- Le questionnement est le principal mode de communication du manager
- L'objectif est d'entraîner l'autre à penser par lui-même...

Le parler vrai : les « leviers » de W.Schultz

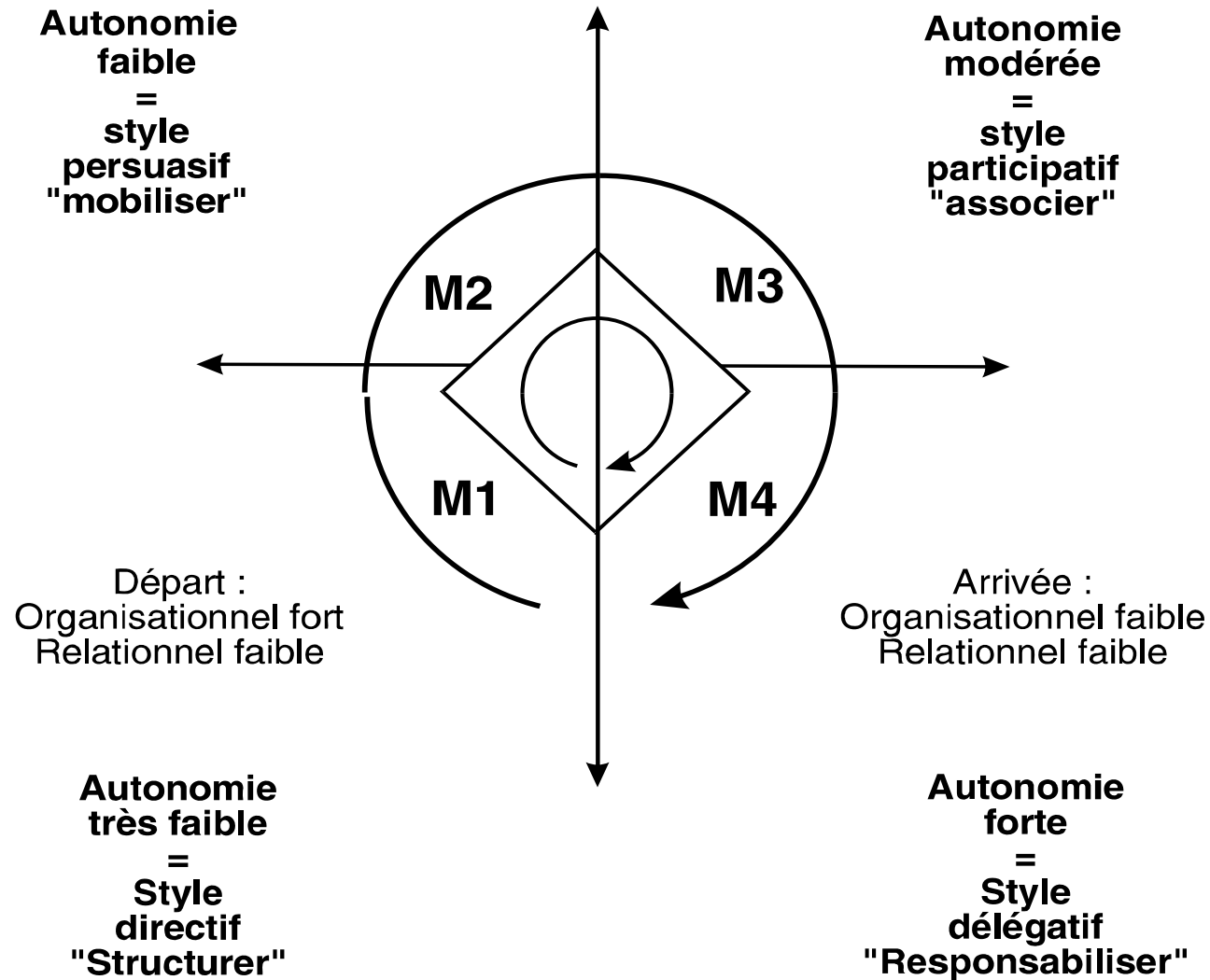
Niveau	Etat de conscience	caractéristique	Manifestations possibles
Niveau -1	Non conscience	Je ne suis pas conscient de ce qui est	Mr X me parle
Niveau 0	Rétention	Je suis conscient et ne dis rien	Silence
Niveau 1	Jugement	Vous êtes un	idiot
Niveau 2	Ressenti	Je ressens	de la colère
Niveau 3	Rationalisation	Parce que	vous me cachez des choses
Niveau 4	Partage des interprétations	J'ai l'impression que vous pensez que	.. Je suis incompetent
Niveau 5	Perception des peurs	J'ai peur d'être	incompétent

Management individualisé :

Adaptation du leadership à l'autonomie



Leadership Situationnel



S'adapter au quotidien à ses collaborateurs

Idées clés

- Il n'existe pas de style de management a priori meilleur qu'un autre
- Un manager doit savoir s'adapter à ses collaborateurs
- Le rôle du manager est de développer ses collaborateurs

- Manager efficacement à court terme, c'est adopter des modes variés en fonction des situations rencontrées
- Manager efficacement à long terme, c'est faire progresser l'autonomie des individus et des groupes. Cette progression doit se réaliser par étapes, mission par mission, objectif par objectif
- L'autonomie professionnelle repose sur la compétence et la motivation qui sont les principaux facteurs de performance du management des hommes

Le mode directif pour structurer

Le collaborateur ne sait pas (encore) faire, ne veut pas (encore) (A1)

- n'a pas les compétences nécessaires
- a besoin qu'on lui dise quoi et comment faire
- ne se sent pas prêt
- pense que cela est inutile
- pense que cela n'est pas à lui de faire

Le manager prend les décisions (M1)

- organise le travail
- donne les instructions
- planifie
- contrôle

Le mode persuasif pour mobiliser

Le collaborateur ne sait pas bien faire, veut bien (A2)

- attend des idées, des explications
 - pose des questions
 - fait preuve de " bonne volonté "
 - a besoin d'aide, de stimulants
-
- Le manager prend les décisions (M2)
 - donne des explications
 - tient compte éventuellement des suggestions
 - cherche à persuader, convaincre
 - forme
 - encourage

Le mode participatif pour associer

Le collaborateur sait faire, veut bien mais à certaines conditions (A3)

- a les compétences, sait où les trouver
- a des idées, mais manque de confiance en lui
- est très centré sur ses propres conceptions
- manque de vision de synthèse
- pose des conditions

Le manager partage les décisions (M3)

- écoute, conseille
- aide à résoudre les problèmes
- aménage des solutions, négocie, arbitre

Le mode déléгатif pour responsabiliser

Le collaborateur partage la responsabilité (A4)

- possède une expérience
- prend du recul
- analyse de façon critique
- ne doute pas de ses capacités à réussir
- communique son intérêt aux autres

Le manager partage la responsabilité (M4)

- suit les projets, missions, objectifs confiés en délégation
- exprime sa confiance
- apporte une aide indirecte
- évalue périodiquement les résultats

Les bonnes excuses pour ne pas déléguer

J'aime bien le faire

**Je souhaite en garder
le contrôle**

**Je ne veux pas que
l'on me prenne
pour un tyran**

**Je n'aimerais pas demander
à mes collaborateurs de faire
ce que je ne souhaite pas faire**

**Je sais le faire mieux
que lui et il faut le faire
tout de suite**

**Je souhaite que le
mérite me revienne**

**C'est plus simple
de le faire moi-même**

**Mon patron veut que
je le fasse moi-même**

**J'ai peur de le
voir échouer**

**Je ne veux pas avoir
l'air inactif**



Les bonnes raisons pour déléguer

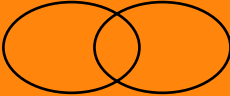
- Gagner du temps
- Former
- Motiver le collaborateur
- Etre fier de son équipe
- Tester un collaborateur
- Trouver de nouvelles méthodes
- Accepter une délégation de son n+1
- Suivre une formation
- Développer ses compétences de management
- Préparer l'avenir

Le contrat de délégation

- L'objectif de la délégation et les critères de réussite
- Les moyens associés : budget, matériel, temps, formation,...
- L'aide que vous pourrez fournir, adaptée à son autonomie
- Les limites de responsabilité et les modalités pour rendre compte
- Le dispositif d'alerte en cas de difficulté
- L'organisation du suivi et du contrôle
- Votre soutien : information des tiers

Répartition des responsabilités

*Quels sont les domaines de décision et de responsabilité, qui sont :
strictement du domaine de A, strictement de B,
et ceux qui nécessitent co-décision et co-responsabilité*

Responsabilité de A	 A et B	Responsabilité de B
	Domaine de co-décision	

Exercice du " départ "

Vous partez pendant 3 mois, pour une cause majeure (et vous revenez ensuite).

Faites la liste des activités que vous pourriez déléguer.

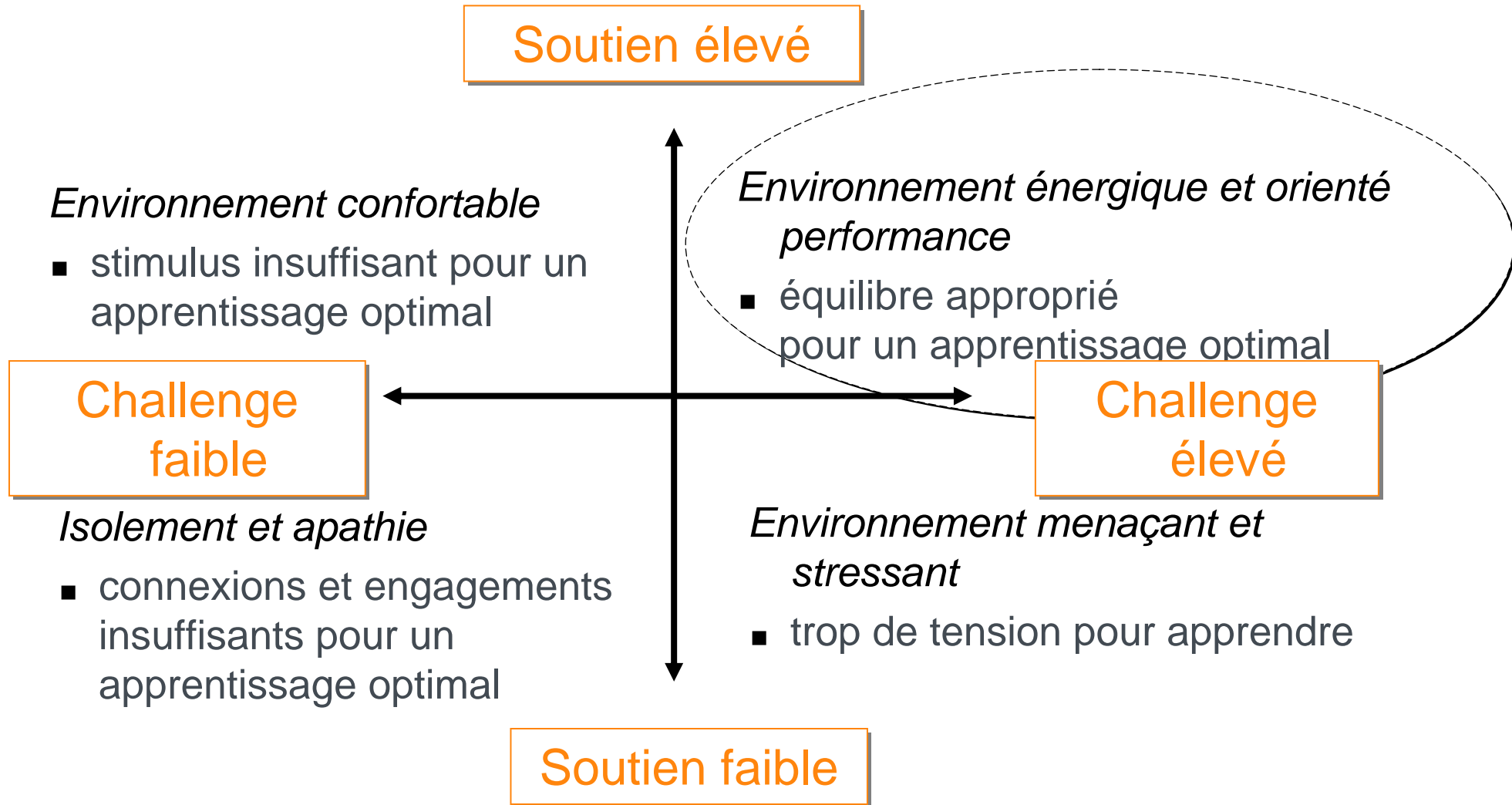
Mes activités, en synthèse	Délégable ?	Quelles compétences nécessaires (tech et comport)	Qui les possède



Le rôle de coach pour développer les personnes



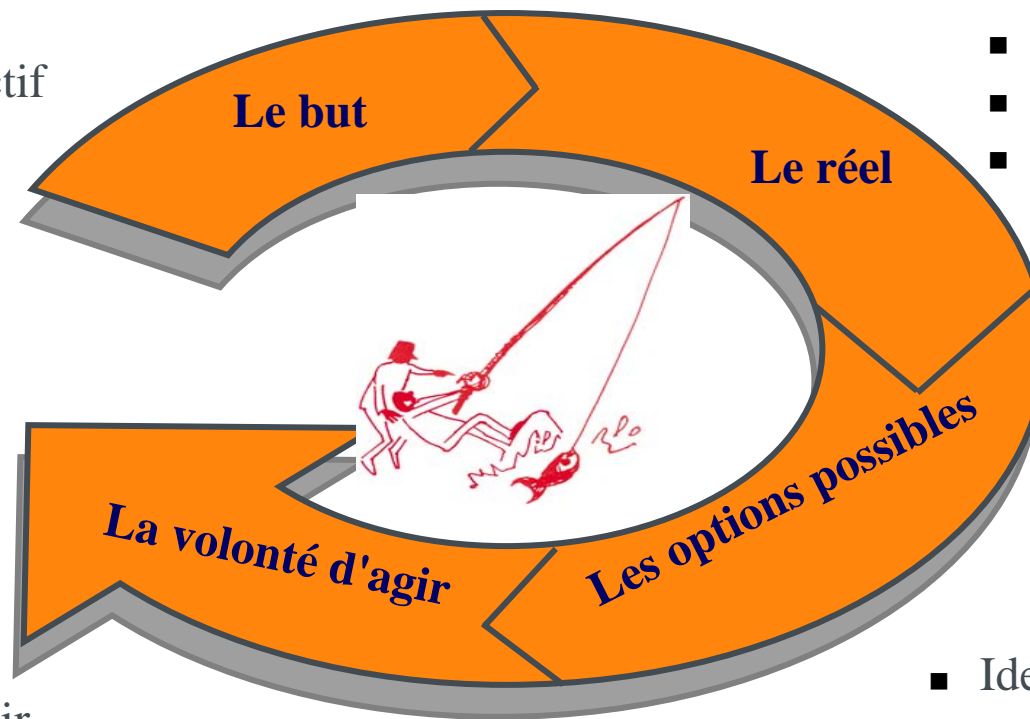
Carte du challenge et soutien



Fil conducteur pour un entretien de coaching

Le modèle GROW – **G**oal/**R**eality/**O**ptions/**W**ill

- Clarifier le but
- Se donner un objectif



- Evaluer la situation
- Donner du feed-back
- Vérifier les faits

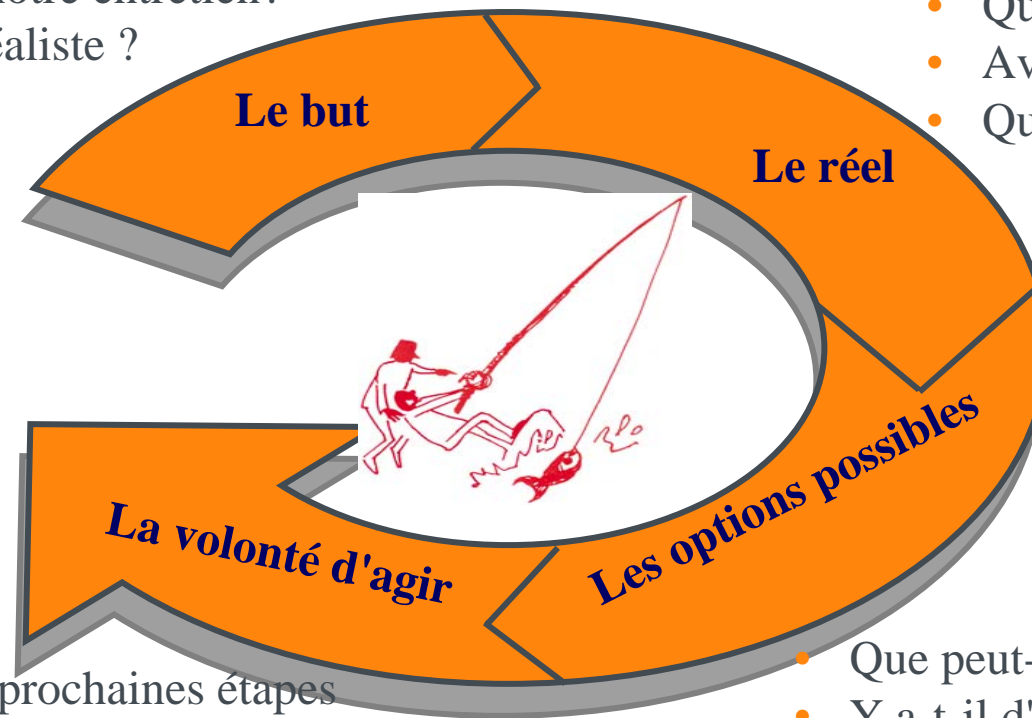
- Inciter à agir
- Identifier les obstacles
- Apporter du soutien

- Identifier les options possibles
- Inviter à chercher les options
- Faire des suggestions

Fil conducteur pour un entretien de coaching

- Que voulez-vous changer ?
- Quel résultat voulez-vous obtenir ?
- Qu'attendez-vous de notre entretien ?
- Votre objectif est-il réaliste ?

- Que se passe-t-il ?
- Quels sont les faits ?
- Avez-vous vérifié ?
- Qu'avez-vous essayé ?



- Quelles sont les prochaines étapes ?
- Etes-vous partant ?
- Quand le faites-vous ?
- Avez-vous besoin d'aide ?

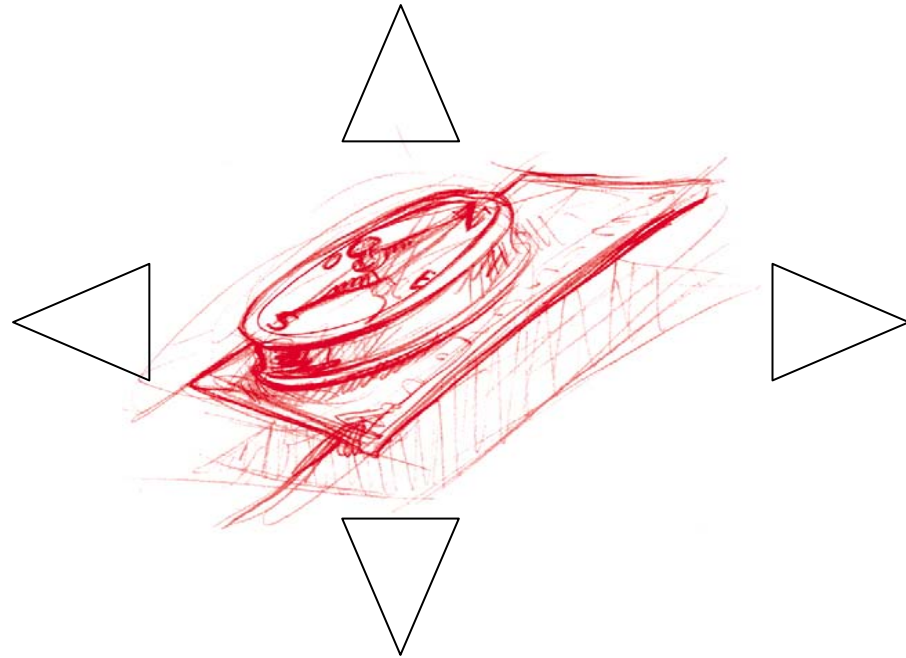
- Que peut-on faire ?
- Y a-t-il d'autres possibilités ?
- Quel est le meilleur choix ?
- Quelles sont les variantes possibles ?

La boussole du langage

FAITS - Expériences

REGLES :

"Je
dois..."
" Il faut..."



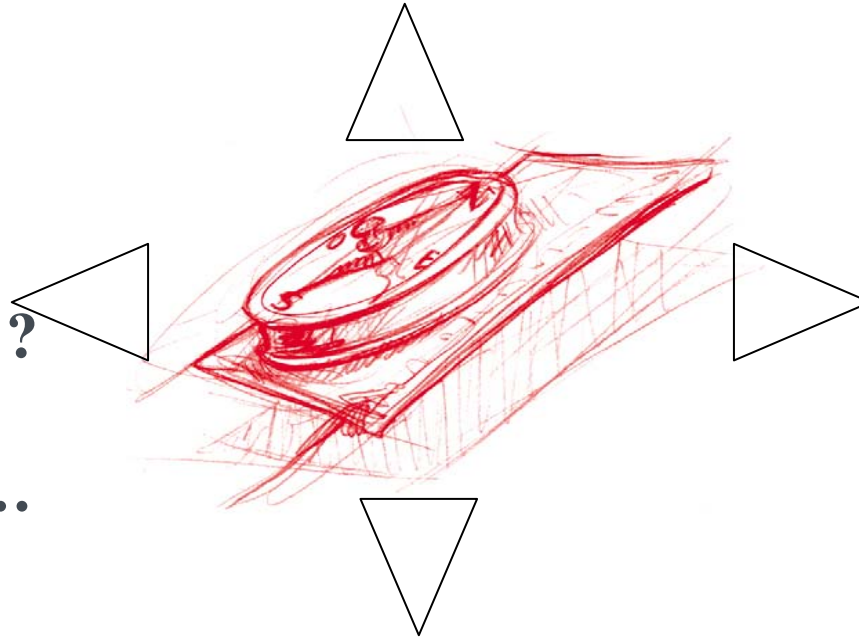
JUGEMENTS

SUPPOSITIONS
Interprétations,
hypothèses

Les questions pour clarifier

**Qui – Quand - Où
Comment - Dans quel but ?**

**Qu'est-ce qui
vous
en empêche... ?
Que se
passerait-il si...
?**



**Qu'est-ce qui vous
fait dire cela ?
En quoi est-ce
inacceptable ?
Comment cela se
manifeste-t-il ?**

**Comment savez-vous que....
?**

**Quelle est la cause ?
Quelles sont vos hypothèses ?**

L'énergie communicative pour mobiliser



L'improvisation : l'objectif

- Combiner des postures de leadership, de confrontation, de soutien, de coopération
- En expérimentant une situation où chacun voit l'autre réagir de façon naturelle à quelque chose qui ne l'est pas forcément

L'improvisation : quelques règles applicables au management

- S'adapter à l'autre : à ses comportements, sa gestuelle, ses idées
- Coopération : essayer de " jouer " avec l'autre, plutôt que contre : " But commun "
- Spontanéité : jouer vite, clair, montrer ce que l'on ressent
- Réactivité : en synthèse des 3 précédents
- Prise de risques : tenter des choses qui " sortent de l'habitude ", la sienne...
ou la vôtre

*Les " fautes " en improvisation théâtrale :
passivité, agressivité, sortie du cadre du jeu*



Le feed-back constructif



Préalables d'un feed-back

Avoir écouté

Avoir questionné

Avoir observé ...

Le feed-back est un acte de communication et un levier de développement de la performance quand il est :

- Honnête, approprié et ouvert à la recherche de solutions qui permettront de lever les difficultés constatées
- Fondé non sur une opinion mais des observations précises, mobilisant des exemples puisés dans ce que vous avez constaté, ressenti ou entendu

La règle BOOST

- **B**alanced : les bonnes & les moins bonnes choses
- **O**bjective : fondé sur des faits et non sur des hypothèses ou des opinions
- **O**wned : les personnes se reconnaissent et constatent que les propos sont équitables et constructifs
- **S**pecific : les propos sont concentrés sur des comportements précis non sur la personne elle-même
- **T**imely : le feed back a lieu dans la suite de l'événement constaté

Pour donner un feed-back

Communiquer votre constat en citant des faits objectifs

- " Vous avez fait ceci..." " Lorsque vous dites..."

Indiquer l'effet produit et les conséquences

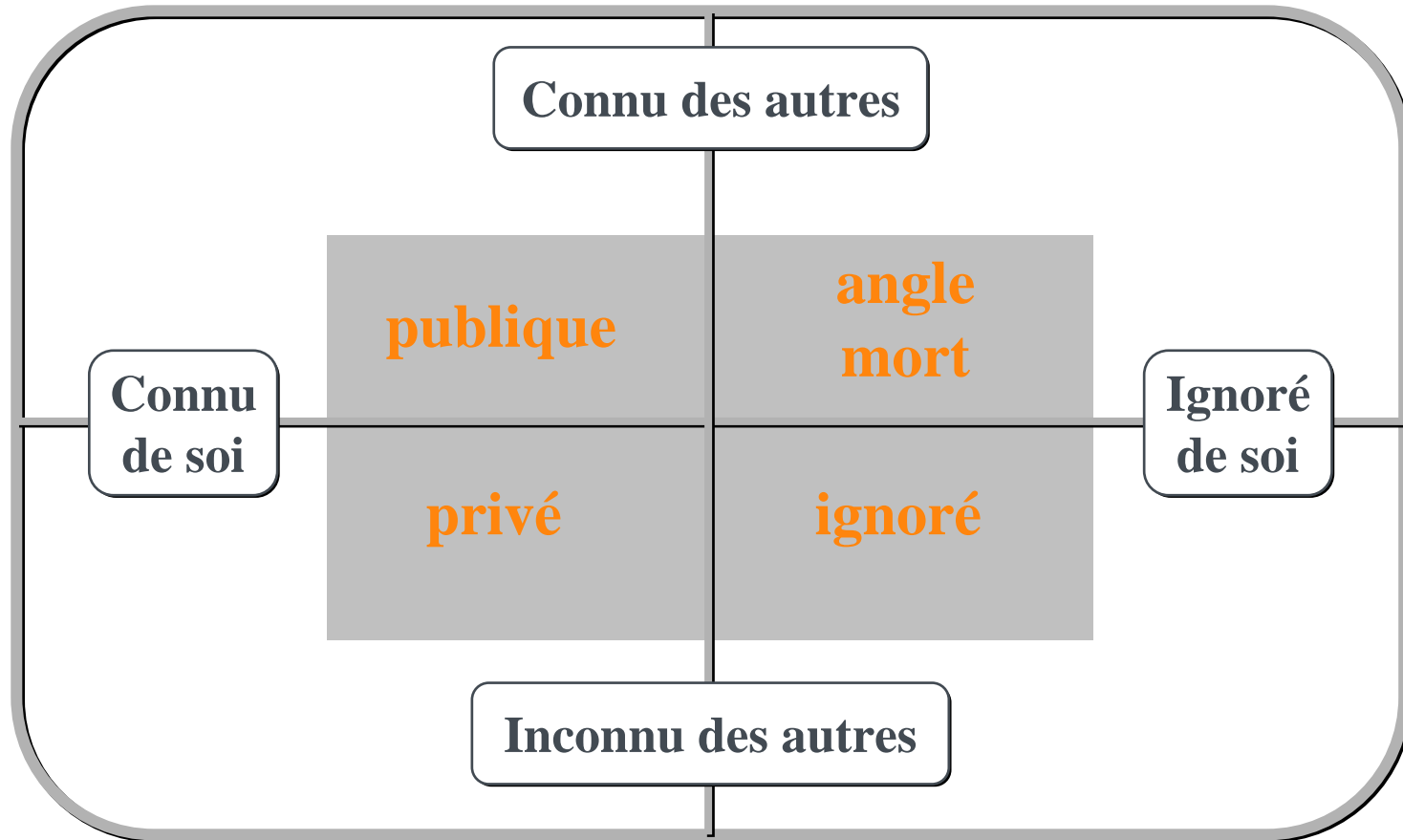
- " Voici ce que cela a provoqué..." " J'ai ressenti..."

Inviter à poursuivre pour les comportements positifs, ou demander un changement

- " Continuez..." " La prochaine fois, pourriez-vous ... ?"

Echanger pour s'assurer que la perception de la situation est partagée

La fenêtre de Johari



La reconnaissance pour recharger les personnes en énergie

4 types de signes de reconnaissance	Inconditionnel	Conditionnel
Positif	<i>" Quel plaisir de vous voir ! "</i>	<i>" Vous avez fait là du bon travail "</i>
Négatif	<i>" On ne peut jamais compter sur vous "</i>	<i>" Votre rapport est incomplet "</i>

Conditionnel : ce que vous faites

Inconditionnel : ce que vous êtes

Les signes négatifs inconditionnels sont très destructeurs