



Se positionner comme manager de proximité  
&  
Développer l'efficacité collective de son équipe

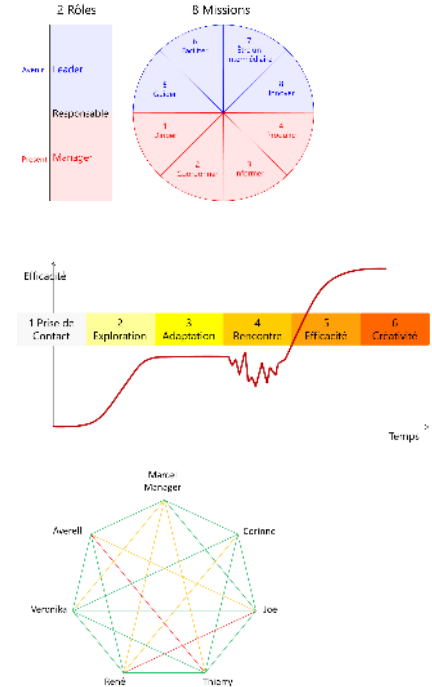


LE RÉSEAU DE PROGRÈS  
DES MANAGERS

Michel Nakache  
juin 2018

- Comprendre le fonctionnement de l'individu face à un collectif
- Identifier les rôles et missions d'un responsable
- Diagnostiquer et développer la maturité collective d'une équipe
- Diagnostiquer et développer les relations au sein de son équipe

I C A



# Cadre et Règles du jeu



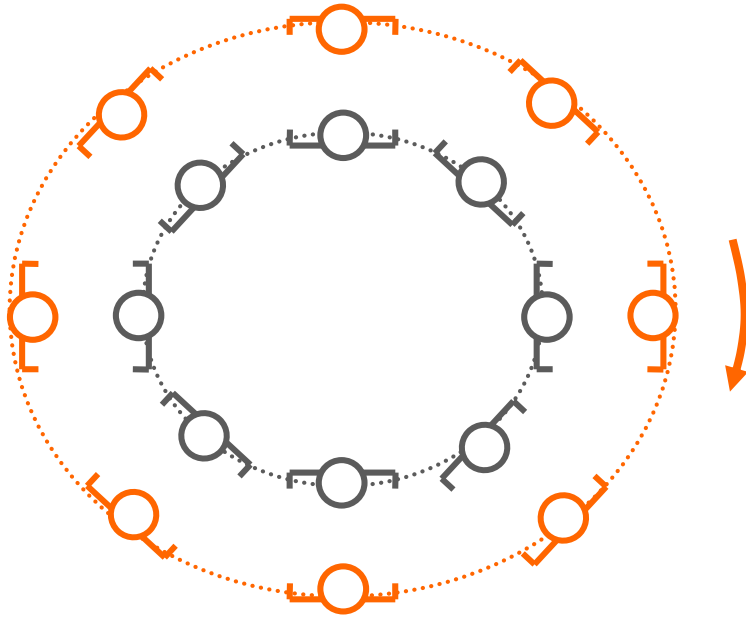
Confidentialité

Respect

Ecoute

Participation

Et humour



Les  
Cercles  
Ouvrants

# Les besoins interpersonnels de l'individu au sein d'un collectif

# Les besoins de l'être humain au sein d'un collectif

Compétent

Je suis responsable  
J'accepte de prendre en charge  
J'accepte d'être pris en charge

Important

Dehors

Dedans



Dessus  
Dessous

Proche Loin

Apprécié

J'ai de la valeur  
J'ai conscience de mes émotions  
J'exprime mes émotions

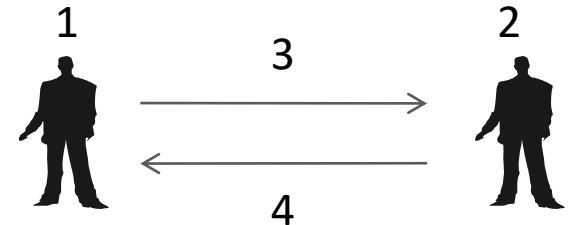
J'existe  
J'ai ma place  
J'ai le droit à la parole

Axe	Besoin	Position dans l'équipe	Thèmes	Sous-Thèmes
Inclusion	Important	Dehors / Dedans	Place Existence	Place dans l'équipe, Gestions des frontières Reconnaissance, Appartenance, Engagement
Contrôle	Compétent	Dessus / Dessous	Autorité Pouvoir	Relation à l'autorité, Règles du jeu Leadership, Pouvoir, Responsabilité
Ouverture	Apprécié	Loin / Proche	Valeur Proximité	Distance à soi et aux autres, Proximité Conscience de soi, Expression de soi

# Le processus **Inclusion** - **Contrôle** - **Ouverture**

Chacune des étapes **Inclusion** - **Contrôle** - **Ouverture** s'applique

1. à soi-même
2. à l'autre
3. à ma relation envers l'autre
4. à la relation de l'autre envers moi



## **Pour l'Inclusion**

1. J'existe et je suis important
2. L'autre estime qu'il existe et est important
3. J'estime que l'autre existe et est important
4. L'autre estime que j'existe et que je suis important



1. Je suis inclus
2. L'autre est inclus
3. J'inclus l'autre
4. L'autre m'inclut

## **Pour le Contrôle**

1. Je suis compétent
2. L'autre s'estime compétent
3. J'estime que l'autre est compétent
4. L'autre estime que je suis compétent



1. Je me contrôle
2. L'autre se contrôle
3. Je contrôle l'autre
4. L'autre me contrôle

## **Pour l'Ouverture**

1. Je suis apprécié
2. L'autre s'estime apprécié
3. J'estime que l'autre est apprécié
4. L'autre estime que je suis apprécié



1. Je suis ouvert
2. L'autre est ouvert
3. Je suis ouvert à l'autre
4. L'autre est ouvert à moi

# Les conditions essentielles de l'efficacité collective

- Les 4 illusions très répandues pour obtenir une équipe performante
  - Bon chef
  - But commun et objectifs clairs
  - Pas trop de différences entre les membres
  - Pas trop de conflits
- Les conditions essentielles
  - Chaque membre se sent reconnu aux yeux des autres et de soi comme **Important** – **Compétent** – **Apprécié**
  - Chaque membre exprime ses besoins et ses peurs
  - Chaque membre renonce à avoir raison d'abord



# Rôles et Missions d'un Responsable

# Rôles et Missions

## 2 Rôles

Avenir

### Leader

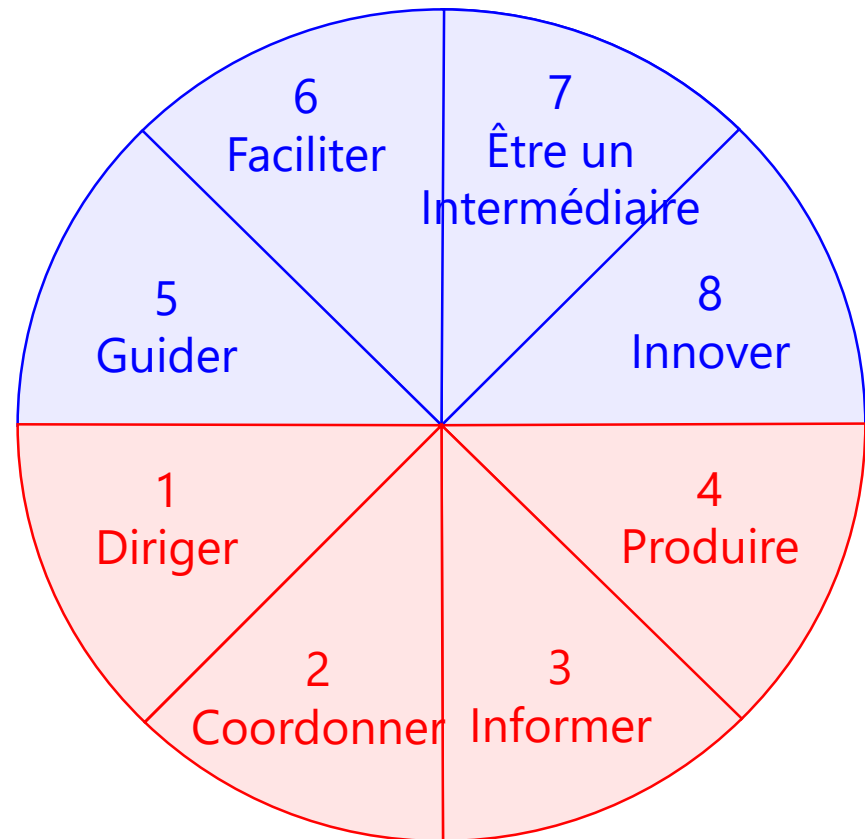
Assure la pérennité de l'équipe  
Assure le développement de ses collaborateurs et de son équipe  
Crée la vision du futur pour l'équipe et l'entreprise

Présent

### Manager

Assure le fonctionnement immédiat  
Assure un résultat régulier  
Gère les contraintes de temps et de budget

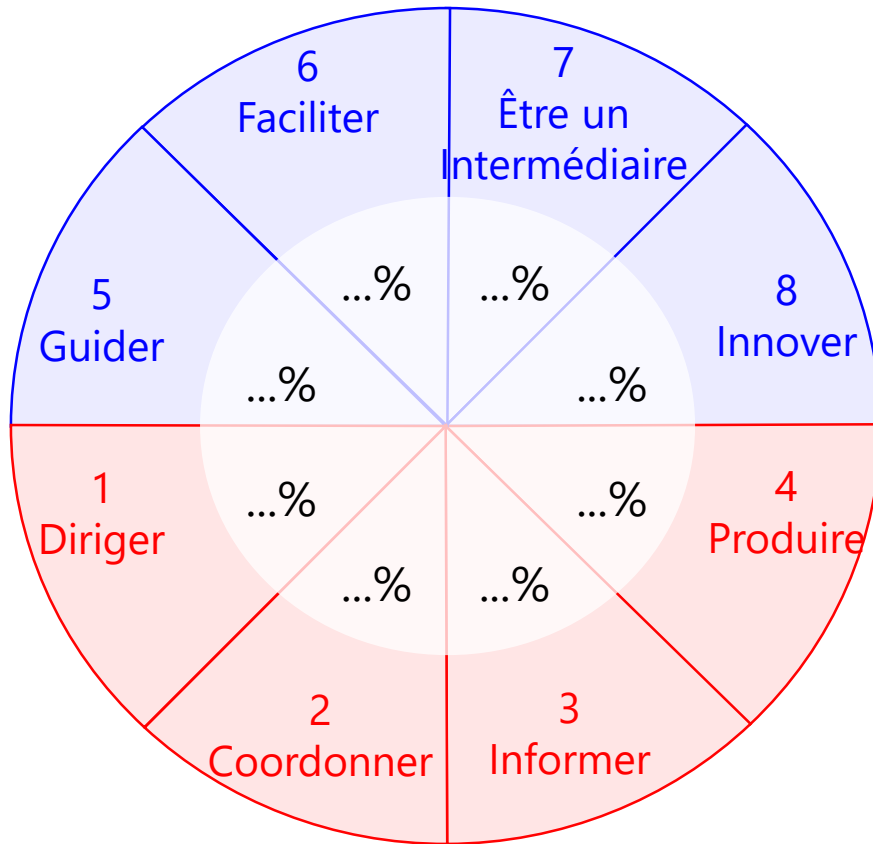
## 8 Missions



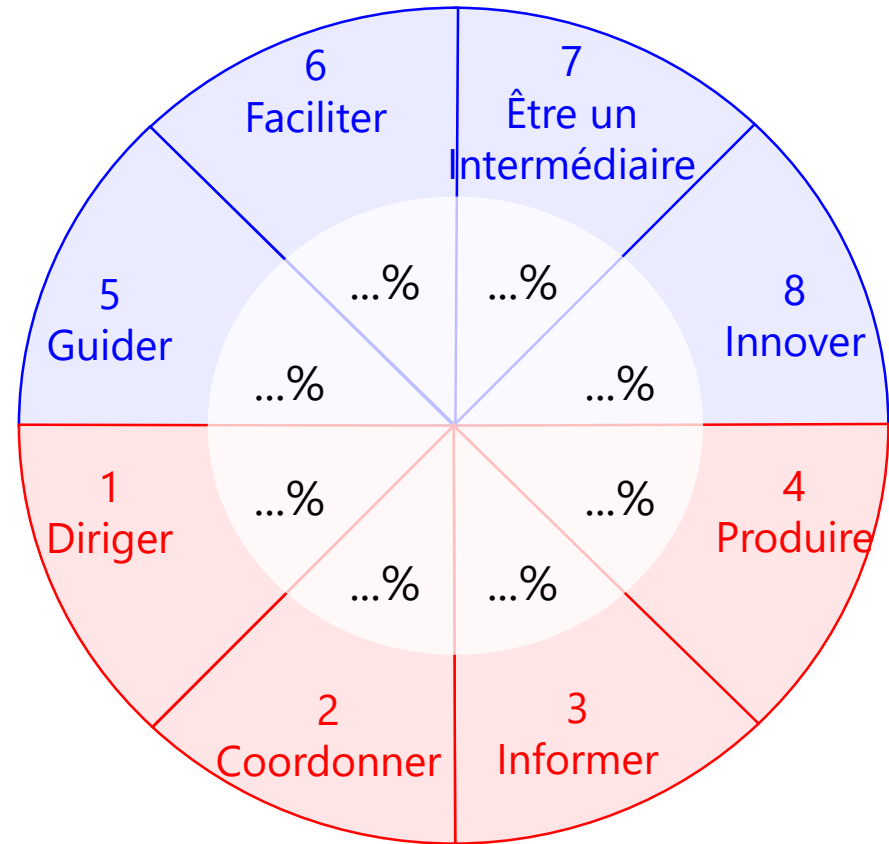
# Détail des 8 missions

Missions Court Terme	Missions Moyen et Long Terme
<b>1 - Diriger</b> Donner des objectifs à court terme Donner un cadre et des limites clairs Développer la prise d'initiative à court terme	<b>5 - Guider</b> Donner un but et expliquer le sens Donner des objectifs à moyen et à long terme Aider, être un support pour ses collaborateurs Rendre responsable et reconnaître le droit à l'erreur
<b>2 - Coordonner</b> Planifier, organiser et contrôler pour assurer l'atteinte de l'objectif	<b>6 - Faciliter</b> Développer les relations entre les membres Assurer le développement de l'équipe pour parvenir à des processus de décisions collectifs maîtrisés
<b>3 - Informer</b> Récolter, analyser, organiser et redistribuer l'information	<b>7 - Être un intermédiaire</b> Promouvoir son équipe à l'extérieur Développer les relations entre membres et extérieur Être le relais pour trouver les ressources
<b>4 - Produire</b> Assurer sa production personnelle de manager Gérer son temps, ses priorités, les pressions, ... Se motiver	<b>8 - Innover</b> Aider l'équipe à s'améliorer et se remettre en question pour s'adapter aux changements Stimuler la créativité de chaque membre

## Situation Actuelle



## Situation Idéale



# Commentaires sur les 8 missions

- En tant que manager de proximité, il y a un minimum de temps incompressible à consacrer aux missions Court Terme (pour piloter l'activité opérationnelle de l'équipe)
- La répartition idéale dépend de plusieurs critères :
  - Son niveau hiérarchique
  - La maturité collective de l'équipe
  - L'autonomie de chaque collaborateur
  - Le métier, l'activité opérationnelle et la situation de son équipe
  - Sa propre maturité et expérience de manager
- Chaque couple de missions est centré sur un thème spécifique :
  - 1 Diriger – 5 Guider : Mode de décision
  - 2 Coordonner – 6 Faciliter : Relations au sein de l'équipe
  - 3 Informer – 7 Être un Intermédiaire : Relations avec l'environnementt extérieur
  - 4 Produire – 8 Innover : Méthodes

# Des exemples de pistes d'actions pour rééquilibrer l'énergie sur les 8 missions

Évolution souhaitée	Piste d'action possible
Diminuer Produire Augmenter Guider	Prendre moins de productions compliquées en direct et en déléguer plus à des collaborateurs Estimer la perte de temps à prévoir
Diminuer missions CT Augmenter missions LT	Déléguer certaines de mes missions à des N-1 Récupérer certaines missions de mon N+1 (absent)
Diminuer Produire Augmenter Guider et Faciliter	Former, mettre en relation et déléguer la participation aux réunions de chantier (1/3) pour me libérer 1/2 journée par semaine
Diminuer Produire et Coordonner	Développer l'autonomie de ma collaboratrice La former sur la réglementation européenne
Augmenter Faciliter et Être un Intermédiaire	Organiser des réunions inter-services sur les besoins respectifs de chaque service Diffuser les points info aux autres services (passer de 1 to 1 à 1 to N)
Diminuer Coordonner Augmenter Faciliter	Automatiser le suivi visuel global Faire une réunion d'anticipation régulière Nommer des référents info service
Diminuer Produire	Je vais moins souvent sur le terrain
Augmenter Faciliter	Je les fais plus travailler ensemble

# Des exemples de pistes d'actions pour rééquilibrer l'énergie sur les 8 missions

Évolution souhaitée	Piste d'action possible
Diminuer Diriger Augmenter Faciliter	Faire échanger mes N-1 entre eux pour qu'ils décident directement ensemble
Diminuer Diriger	Me détacher des indicateurs de performance
Augmenter Faciliter Augmenter Guider	Déléguer la gestion des indicateurs et chiffres à mes collaborateurs Les aider à définir / décider des plans d'actions issus de ces chiffres Mettre en place des indicateurs de processus (et pas seulement des indicateurs de résultats) Jalonner le suivi des actions de processus à court terme Ex. : Objectif semaine prochaine : réaliser 3h de formation (en lien avec l'objectif long terme : développer la polyvalence sur les 18 postes)
Diminuer Coordonner Augmenter Faciliter	Déléguer la compta clients
Diminuer Coordonner Augmenter Faciliter	Mettre en place des moments de partage / échange de bonnes pratiques entre mes collaborateurs Remplacer mes réponses / décisions par des questions Remplacer mon adjointe en les nommant toutes adjointes
Diminuer Produire Augmenter Faciliter	Avant de réaliser toute tâche opérationnelle, m'interroger : Est-ce que c'est mon boulot ? Qui pourrait le faire à ma place ? Si je fais cette tâche, à qui pourrais-je montrer comment je la fais en même temps (pour le faire monter en compétences) ?

# Des exemples de pistes d'actions pour rééquilibrer l'énergie sur les 8 missions

Évolution souhaitée	Piste d'action possible
Diminuer Produire Augmenter Innover	<ul style="list-style-type: none"><li>Mieux gérer l'absentéisme<ul style="list-style-type: none"><li>Investir dans la relation interpersonnelle</li><li>Mettre en évidence les formateurs</li><li>Valoriser les collaborateurs</li><li>Les aider à se valoriser</li></ul></li><li>Former un autre collaborateur au poste de réception</li><li>Envisager la réception sur 4 jours (et plus 5 jours comme aujourd'hui)</li><li>Réfléchir sur et analyser les méthodes de travail / production</li><li>Demander leur avis et leurs idées à mes collaborateurs</li><li>Transformer les tableaux Excel et indicateurs chiffrés en indicateurs visuels</li><li>Mettre en place des zones et lieux d'échange / co-développement / retours d'expériences / ...</li><li>Rendre les collaborateurs acteurs : les nommer pilotes</li></ul>





# Des exemples de pistes d'actions pour rééquilibrer l'énergie sur les 8 missions

- Déléguer davantage le suivi de projet
- Planifier des actions de développement commercial
- Ne plus mâcher le travail ou tout prévoir : laisser mon binôme faire (informer plutôt que coordonner ou contrôler)
- Accompagner mon binôme : « Comment du comptes t'y prendre ? »
- Consacrer et dédier des temps à l'innovation « Cafés créatifs hebdo 45' »
- « Sacraliser » / matérialiser des lieux et espaces pour traiter une thématique (s'accrocher même s'il n'y a pas de résultat tout de suite)
- Intégrer plus et plus vite mes commerciaux dans les centres agréés
- Former certains collaborateurs pour leur déléguer une partie de ma mission Coordonner
- Mieux connaître l'équipe et les collaborateurs (leurs besoins et attentes)
- Impliquer plus les collaborateurs : plus de responsabilité et de liberté sur la gestions des tâches, les laisser s'auto-organiser sur la semaine
- Mettre en œuvre tout de suite des objectifs sur les projets
- Tirer des enseignements et bonnes pratiques de chaque projet
- Trouver un remplaçant pour gérer les questions opérationnelles
- Mettre en place un régulateur
- Développer l'autonomie de certains collaborateurs
- Déléguer / transférer le suivi de certains clients de mon portefeuille à mes collaborateurs
- Trouver quelqu'un pour me remplacer
- Avoir un facilitateur ERP (enregistrement des commandes)
- Développer la communication
- Susciter des prises de conscience professionnelles (mes collaborateurs)

# Les 3 niveaux logiques

## Contenu - Processus - Sens

# Place du Responsable dans l'organisation

Niveau Hiérarchique

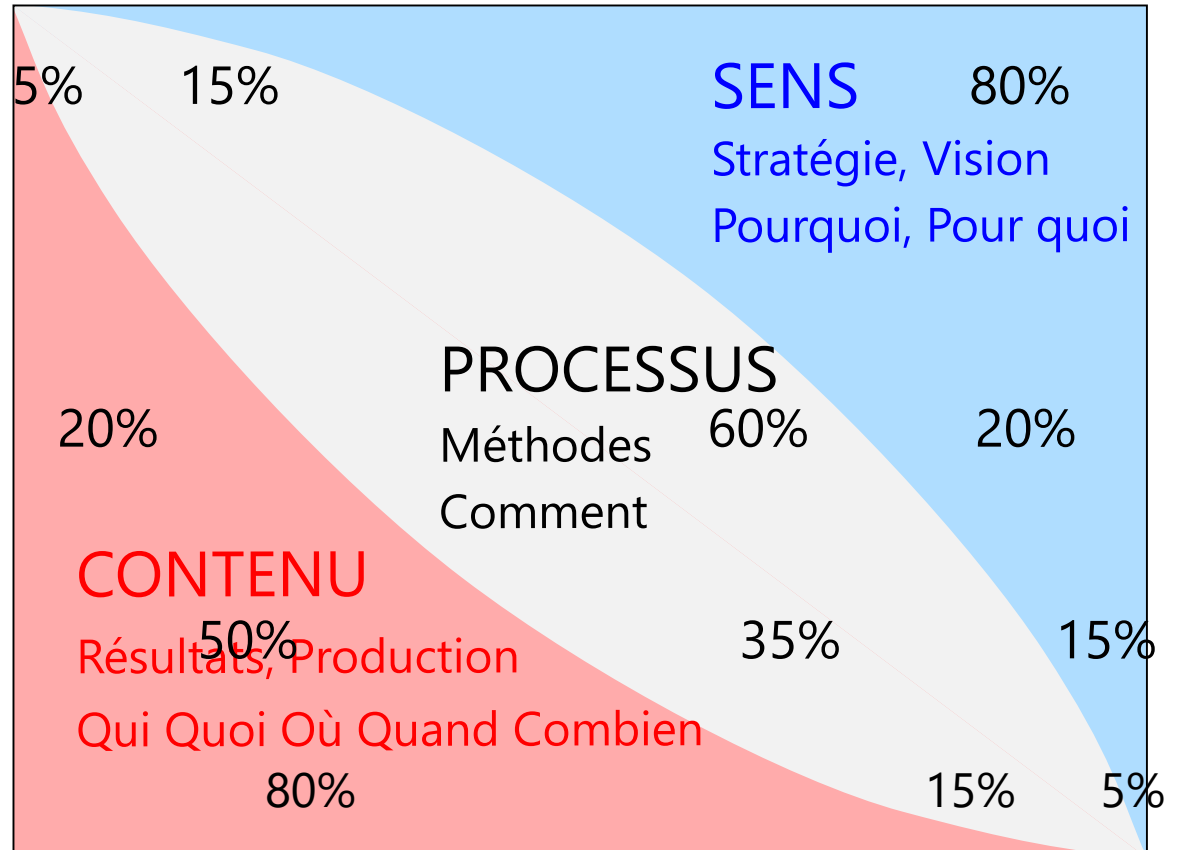
Dirigeant

Directeur

Manager de Manager

Manager

Collaborateur



Temps  
Énergie

# Place du Responsable dans l'organisation

Niveau Hiérarchique

Dirigeant

Directeur

Manager de Manager

Manager

Collaborateur

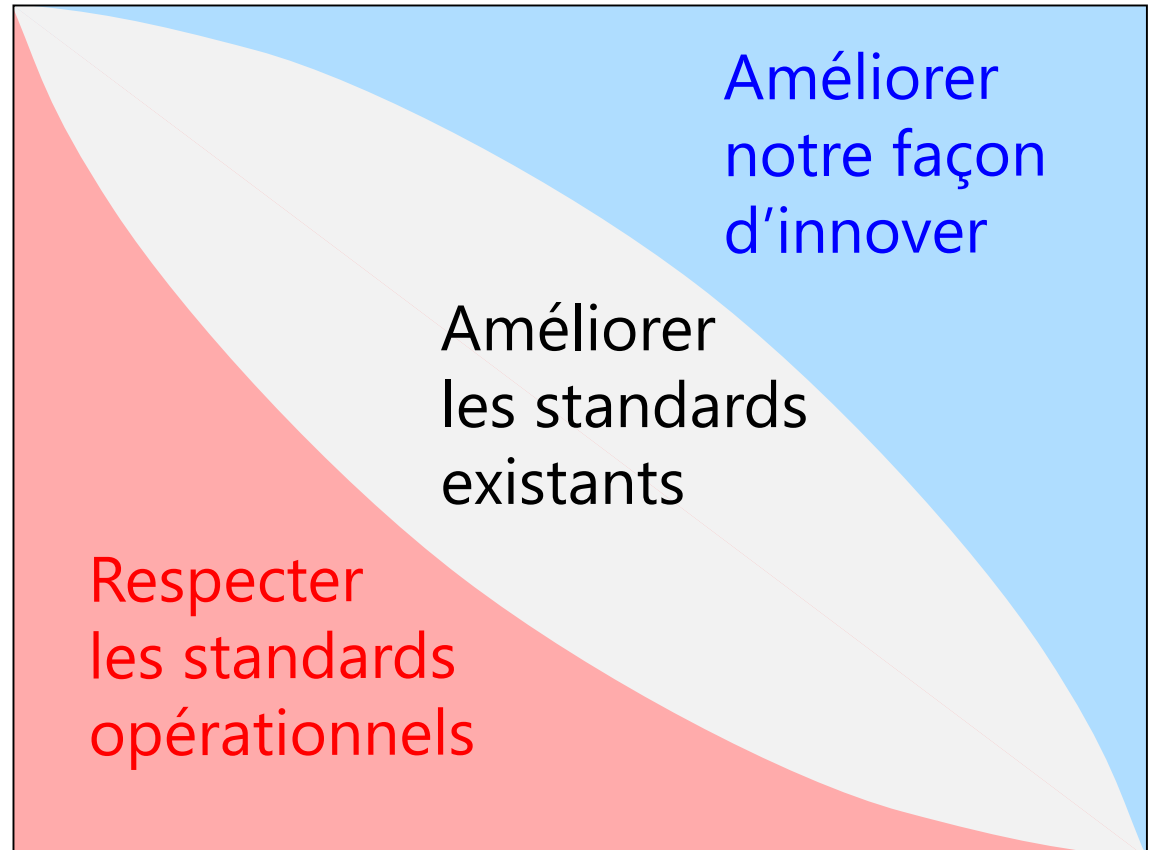


Diagramme original de Nemoto

Temps  
Énergie



# Développer la cohésion et l'efficacité collective



## **Lien entre difficulté de l'objectif et engagement**

- Si le challenge n'est pas très difficile, la mobilisation est faible

## **Développement de l'efficacité collective**

- Permettre à chacun de s'exprimer
- Expliciter les différentes options proposées
- Valider explicitement l'option retenue
- Tester en grandeur réelle (et pas uniquement sur plans)
- Décider du processus de construction du résultat souhaité, comment nous allons atteindre l'objectif
- Nous avons tous cru à la réussite (ce qui a évité des blocages / peurs de l'échec)
- Paralléliser les tâches, se répartir en sous-groupes (et accepter que tout le monde ne participe pas à tout)

## **Courbe d'apprentissage et retours d'expérience**

- Capitaliser sur les expériences et les réussites
- Donner des objectifs progressifs réalistes pour permettre à l'équipe de développer son expertise
- Après chaque projet, débriefer en collectif ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré ou fait différemment
- Tirer parti de l'expérience acquise en réutilisant les bonnes pratiques et facteurs de succès des étapes précédentes



## Fonctionnement de l'équipe

- Valider explicitement la solution envisagée
- Intégrer et valider les besoins (et le bien être) de chaque membre
- Définir les rôles nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe (leader, horloge parlante, ...)
- Préciser le périmètre de chaque rôle (horloge parlante, facilitateur, pousse-décision, scribe, ...)

## Gestion de l'objectif

- Valider la bonne compréhension de l'objectif et des moyens associés avant de s'engager
- S'autoriser à négocier le délai et les moyens pour atteindre l'objectif (et pas uniquement l'objectif à atteindre)
- Gérer l'objectif actuel ET anticiper l'objectif futur
- Stresser le système (pour identifier les limites)

## Relations entre les membres

- S'assurer que chacun s'exprime et écoute
- Valider les zones d'inconfort et les besoins éventuels de chacun
- S'assurer que tous les membres de l'équipe ont compris l'option retenue
- Faire que chacun puisse exprimer ses doutes, interrogations, peurs



## **Contrôle du résultat**

- Intégrer un système d'autocontrôle interne à l'équipe
- Développer différentes formes de contrôle : autocontrôle de chaque membre, contrôle global externe effectué par un membre, délégation du contrôle à une personne extérieure à l'équipe, ...
- Chacun peut vérifier pour soi et pour les autres membres à côté de soi
- Contrôler au fur et à mesure, en construisant et pas uniquement a posteriori
- Communiquer sur le fait que le contrôle a bien été effectué

## **Prise en compte du cadre et de l'environnement**

- Vérifier la bonne compréhension du cadre, des consignes, des règles, de l'objectif
- Ne pas hésiter à interroger le client
- Tester les règles et le cadre pour trouver des niches de performance (renégocier le CdC)

## **Temps**

- Prendre en compte le temps dont l'équipe dispose
- Intégrer la notion de temps
- Profiter de tout le temps disponible en valorisant le temps restant (anticiper, travailler sur autre chose, célébrer / savourer, faire une pause, ...)
- Décider de la façon d'utiliser le temps disponible (découpages en phases)





## **Rester simple**

- La méthode la plus simple a marché
- Nous avons réutilisé des solutions qui avaient déjà marché
- Ne pas toujours chercher la meilleure solution

## **Tester, se donner le droit à l'erreur**

- Simuler, expérimenter, tester en grandeur réelle sur une maquette ou un pilote, pas uniquement en pensée, en imaginant ou sur plans
- Créer des conditions protégées avec des risques limités pour essayer différentes options possibles
- Tester différentes idées
- Nous avons accepté de tester une idée sans être sûrs qu'elle marche
- Tester pour faire émerger des problèmes et obstacles (pas seulement pour vérifier que ça marche)

## **Se préparer**

- Plus l'objectif est difficile, plus le temps de préparation et de construction doit être important

## **Partager sur les méthodes et les processus**

- Partager sur le processus, le rôle et la place de chacun pour atteindre l'objectif
- Échanger sur le chemin et la méthode pour construire le résultat



## **La performance collective est le résultat de relations et de processus efficaces**

- Optimiser l'utilisation des ressources
- Accepter plus de proximité (laisser entrer les autres dans sa bulle d'intimité)
- S'accrocher les uns aux autres, s'entraider
- Accepter le déséquilibre individuel au profit de l'équilibre collectif

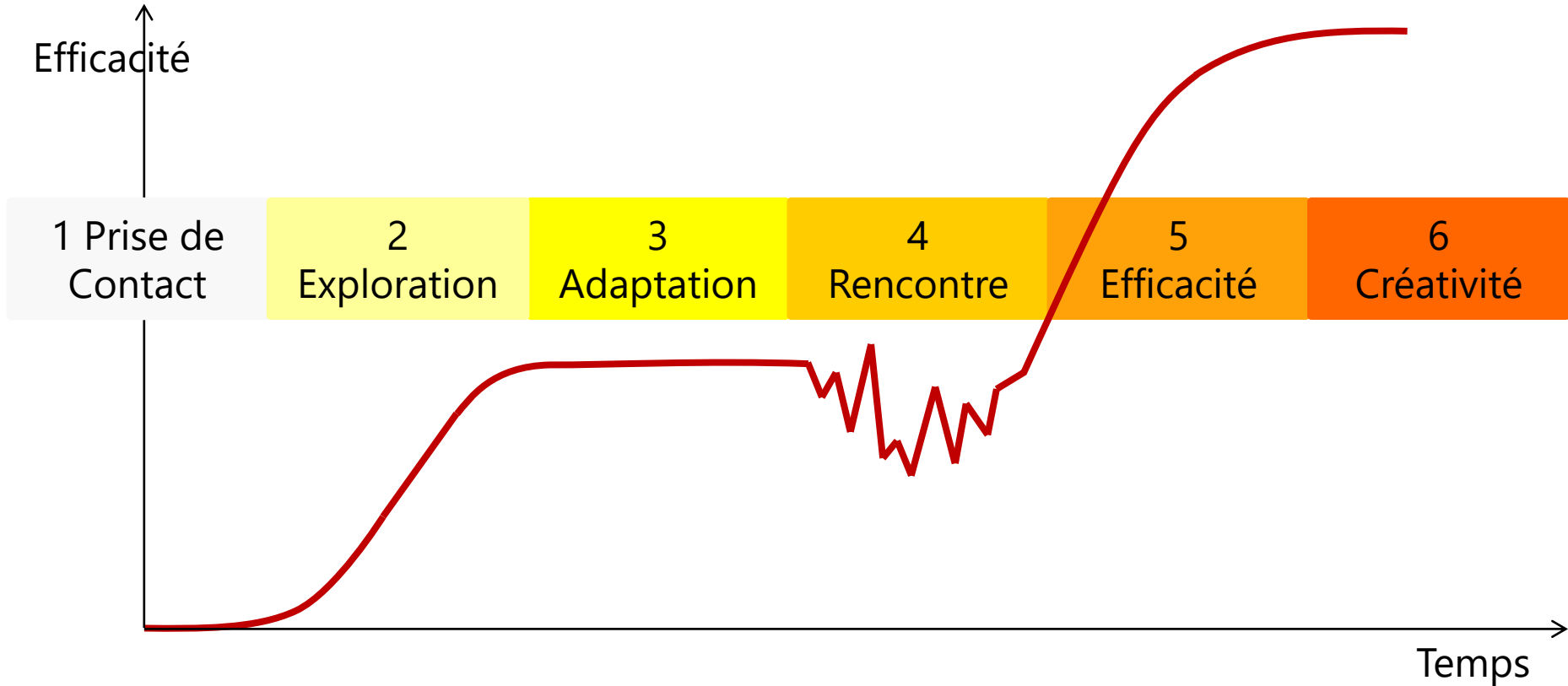
## **Fêter et célébrer**

- C'est une réussite collective partagée et réalisée dans la bonne humeur
- Chacun a été pris en compte pour élaborer la solution
- Verbaliser, exprimer ses émotions en cas de réussite (joie, fierté, valorisation, ...)

# Phases de maturité d'une équipe

# Les phases de maturité d'une équipe

## Comportements et attitudes



"Masques Fonctionnels"



Combat ou Fuite pour le leadership



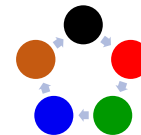
Coopération et comportements formels



Expression des forces faiblesses et sentiments



Flexibilité rôles et procédures



Relations, Sincérité, Liens Amitiés







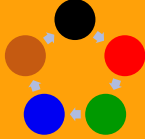

# Les phases de maturité d'une équipe

## Capacité de production de l'équipe

1 Prise de Contact	2 Exploration	3 Adaptation	4 Rencontre	5 Efficacité	6 Créativité
Planification de tâches simples et à court terme	Clarification des objectifs  Planification de tâches plus élaborées sur le court terme	Planification de tâches plus élaborées sur le long terme	Réévaluation des besoins et des objectifs  Décisions approfondies	Planifications très approfondies  Processus efficaces  Décisions de qualité	Évaluations justes  Solutions innovatrices  Mise en question de la compétence de l'organisation

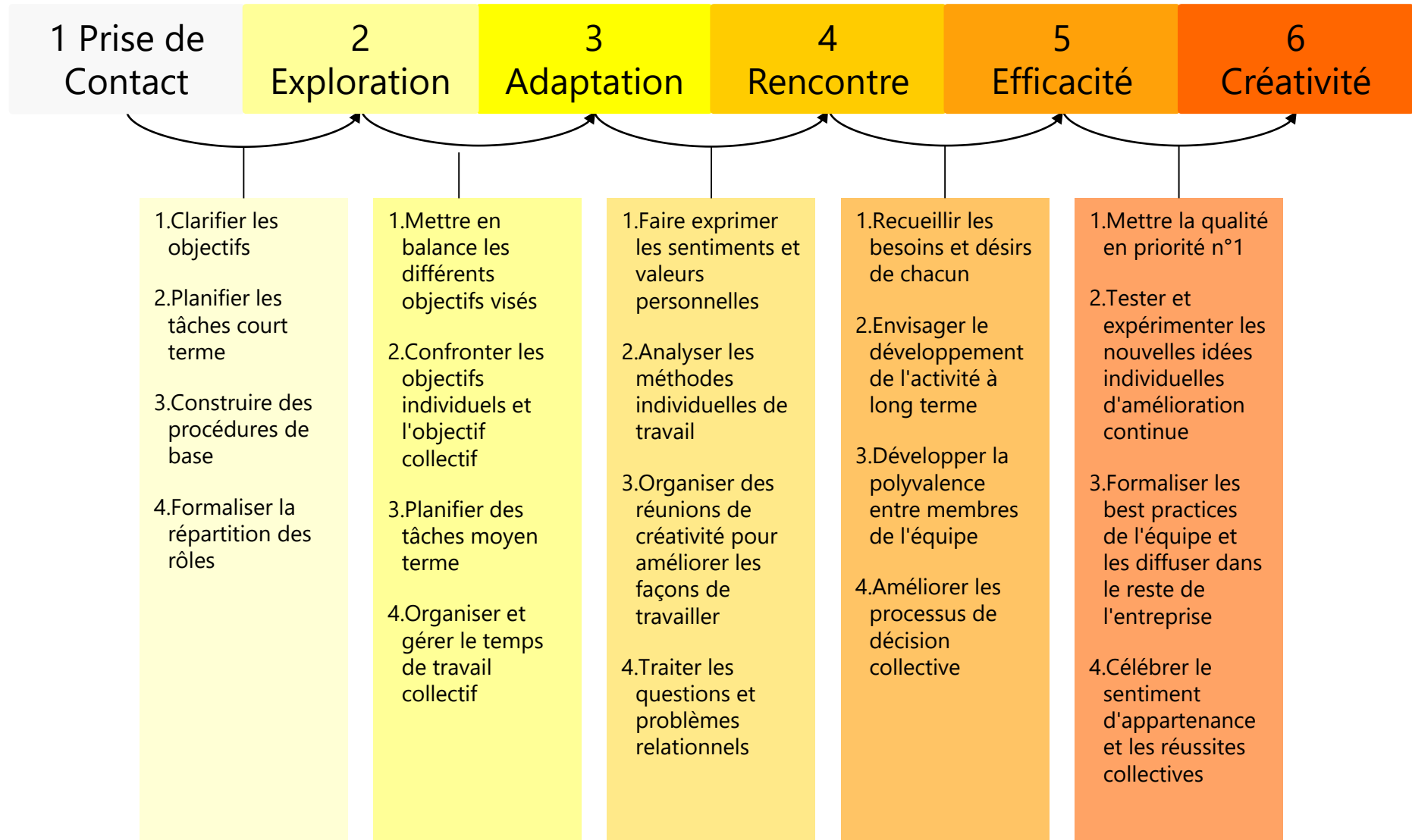
# Les phases de maturité d'une équipe

Comportements et attitudes - Capacité de production de l'équipe

1 Prise de Contact	2 Exploration	3 Adaptation	4 Rencontre	5 Efficacité	6 Créativité
<p>Masques Fonctionnels</p> 	<p>Combat ou Fuite pour le leadership</p> 	<p>Coopération et comportements formels</p> 	<p>Expression des forces faiblesses et sentiments</p> 	<p>Flexibilité rôles et procédures</p> 	<p>Relations, Sincérité, Liens Amitiés</p> 
<p>Planification de tâches simples et à court terme</p>	<p>Clarification des objectifs</p> <p>Planification de tâches plus élaborées sur le court terme</p>	<p>Planification de tâches plus élaborées sur le long terme</p>	<p>Réévaluation des besoins et des objectifs</p> <p>Décisions approfondies</p>	<p>Planifications très approfondies</p> <p>Processus efficaces</p> <p>Décisions de qualité</p>	<p>Évaluations justes</p> <p>Solutions innovatrices</p> <p>Mise en question de la compétence de l'organisation</p>

# Les phases de maturité d'une équipe

## Pour passer d'une phase à l'autre ...



# Les phases de maturité d'une équipe

## Attitudes et tâches du Manager à chaque phase

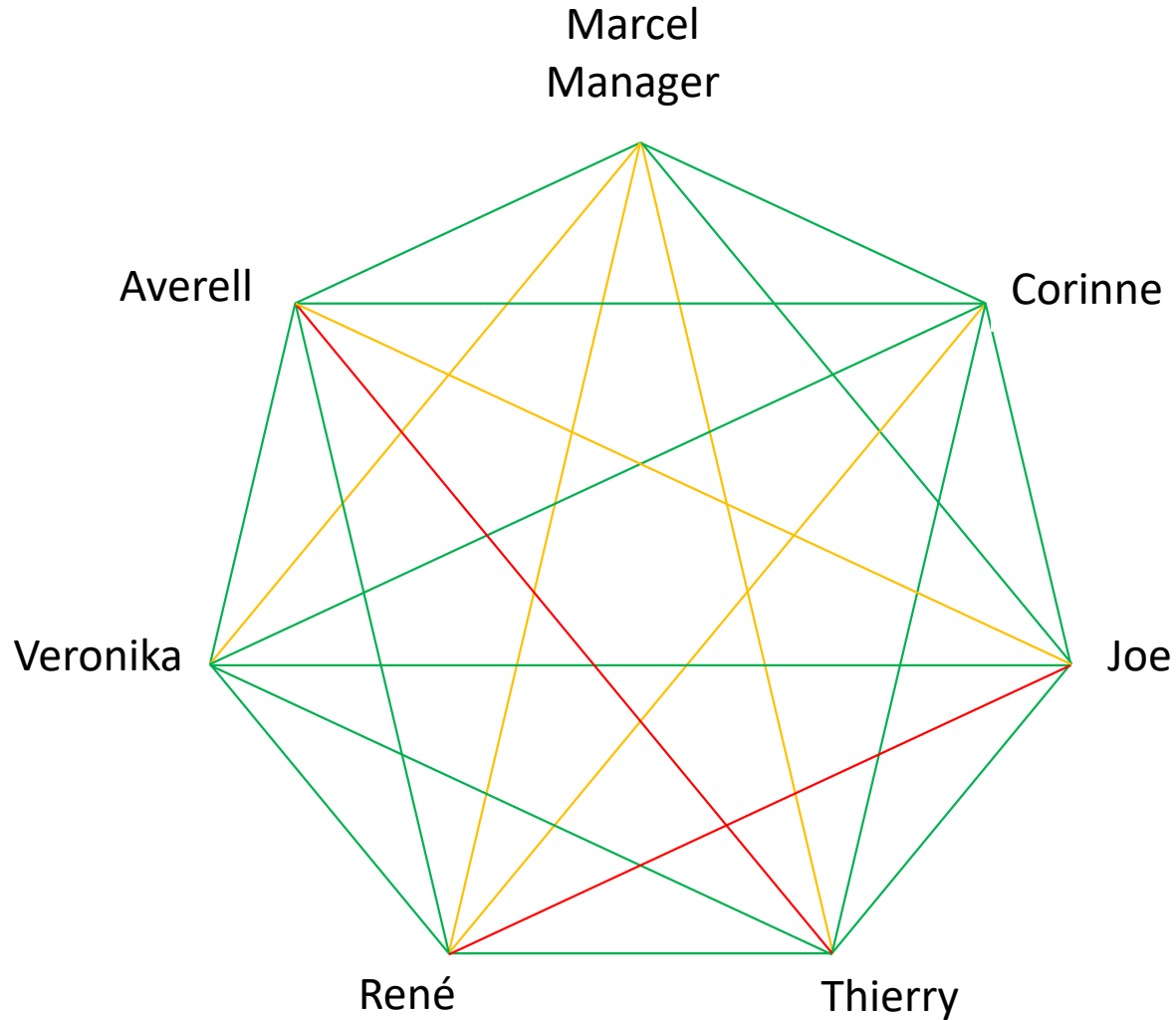
1 Prise de Contact	2 Exploration	3 Adaptation	4 Rencontre	5 Efficacité	6 Créativité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le cadre, porter la vie de l'équipe</li> <li>• Créer les conditions relationnelles pour faciliter la prise de poste</li> <li>• Rassurer sur le développement de l'autonomie à venir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumer la responsabilité opérationnelle</li> <li>• Laisser s'exprimer ses collaborateurs</li> <li>• Aider les collaborateurs à créer un climat de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbitrer entre les différentes fonctions et les différentes personnes</li> <li>• Vérifier que chacun s'exprime</li> <li>• Adopter un fonctionnement en étoile chacun s'exprime, il arbitre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inviter les collaborateurs à faire valoir leur point de vue entre eux et pas seulement vis-à-vis de lui</li> <li>• Stimuler les collaborateurs pour se réunir sans sa présence et prendre des décisions élaborées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lâcher le rôle hiérarchique et développer le rôle de simple participant</li> <li>• Se centrer sur le développement de chaque collaborateur dans les domaines autres que la technique ou l'opérationnel</li> <li>• Aider l'équipe à mettre en œuvre collectivement la vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déléguer la prise en charge du groupe aux collaborateurs matures</li> <li>• Se centrer sur le rôle d'entraîneur d'une équipe de collaborateurs champions</li> <li>• Se centrer sur une veille stratégique</li> </ul>



# Diagramme Relationnel

Diagnostiquer et développer  
les relations au sein de mon équipe

# Application pratique : Le diagramme relationnel



# Le diagramme relationnel

Des exemples de critères pour établir une échelle commune

## Vert

Communication, écoute  
Respect, Entraide  
Partages, Solidaires  
Complémentaire, réciproque  
Difficultés traitées  
Dans les 2 sens  
Écoute, ouverture  
Fluide  
En confiance  
On se dit les choses  
Dans les 2 sens  
On sait régler les difficultés et différends  
Plaisir de travailler ensemble  
Respect, ouverture,  
Coopération, dialogue  
Écoute, partage, franchise, pas de non dit  
Dans les 2 sens, solidarité, Pas de crainte de s'exprimer  
La relation est nourrie et développée  
Relation honnête, relation fonctionnelle  
Reconnaissance mutuelle  
Respect

## Orange

Peu de dialogue  
OU Des accroches, tensions  
OU Comportements non respectueux  
OU S'évitent, strict minimum  
OU "Que par mail"  
OU Critique,  
OU Clan, non directe, isolement  
OU Besoin d'une intervention extérieure pour traiter les différends  
OU On ne se comprend pas, ce n'est pas fluide  
OU L'un ne se sent pas entendu  
OU Des doutes / craintes sur la réaction de l'autre  
OU Unidirectionnel  
OU Pas assez d'échanges / trop de distance  
OU Pas d'émotion positive ni de satisfaction  
Besoin du manager pour arbitrer  
Divergences non résolues  
Des enjeux personnels qui interfèrent  
Compromis subi, déséquilibré  
Les deux restent sur des jugements a priori,  
Pas d'empathie ou de volonté de compréhension

## Rouge

Agressivité, pétage de plombs  
OU Absence de communication  
OU Évitement total  
OU Court-circuit, dénigrement, sabotage  
OU Jugement négatif sur la personne  
OU Indifférence, mépris  
OU Conflit  
OU Impact négatif pour l'entreprise  
OU Agressivité  
OU Ils ne font pas  
OU Sabotage, désintérêt, défiance  
OU Conflit ouvert ou larvé  
Ou Mensonges, rétention  
Ou Dommageable pour l'ambiance, le bien être le travail, la performance  
Mettre des bâtons dans les roues  
OU Incompatibilité forte, provocation, rivalités,  
OU Passif non réglé  
OU relation malhonnête  
OU pas franche  
OU blessante, qui fait mal  
Tensions palpables - Non respect -  
Aucune écoute  
Mauvaise foi, mauvaise volonté, malveillance



# Différentes utilisations possibles du diagramme relationnel

- Utilisation individuelle par le manager
- Utilisation d'un regard extérieur  
(membre Germe, pair, manager d'une autre équipe de mon entreprise, ...)
- Utilisation avec un N-1 ou avec mon N+1
- Utilisation individuelle par chaque membre + synthèse collective par le manager
- (Utilisation collective par tous les membres de l'équipe)
- Utilisation possible pour travailler sur les relations entre équipes  
(différents services : production, maintenance, ventes, admin, RH, ...)

# Commentaires sur le diagramme relationnel

## Commentaires sur les diagrammes individuels

- Utile de refaire le diagramme régulièrement pour suivre l'évolution de l'état des relations dans le temps
- On sait très rapidement où aller
- Ça donne une bonne perception de l'état des relations
- Ça peut permettre aux collaborateurs d'exprimer leur ressenti
- Ma relation avec un collaborateur impacte ma perception de ses relations avec les autres
- La visualisation confirme notre opinion : "ça saute aux yeux"
- Ça nécessite de prendre des précautions
- Les différends relationnels peuvent venir de différentes causes : antagonismes entre personnes, personnalités ou fonctions / postes

## Commentaires sur le nombre de relations au sein d'une équipe

- Le nombre de relations dans une équipe de N membres est égal à :  $N * (N-1) / 2$

Nb Membres = N	4	5	6	7	...	<b>12</b>	...	40
Nb Relations = $N*(N-1)/2$	6	10	15	21	...	<b>66</b>	...	780

En synthèse ...



# Développer l'intelligence collective

## En synthèse ...

- Faire en sorte que chaque membre se sente reconnu comme **Important** – **Compétent** – **Apprécié**
- Utiliser les 3 leviers pour créer les conditions de l'efficacité collective
  - La gestion des frontières extérieures (sécurité)
  - Les relations hiérarchiques avec ses collaborateurs (équité)
  - Les relations entre membres de l'équipe (proximité)
- Fédérer d'abord autour de sa personne puis autour du projet et de la vision
- Accompagner l'équipe en fonction de sa phase de maturité (en appliquant les recommandations spécifiques du modèle)

# Références bibliographiques



# Références bibliographiques

- **L'intelligence collective en action**

Vincent Lenhardt & Philippe Bernard, Village Mondial

- **Le Parler Vrai**

Virginie Cornet & Philippe Auriol, ESF éditeur

- **L'Élément Humain**

Will Schutz, InterEditions

- **Le savoir-être !**

Alain Labruffe, afnor Éditions

- **Leaders efficaces**

Thomas Gordon, Les éditions de l'homme

- **Leadership de transition**

Alain Cardon, Éditions d'Organisation

- **Le Chaos Management**

Tom Peters, InterEditions

- **Devenez Manager Coach !**

Laurent Caudron, Éditions d'Organisation

*Par rapport au thème*





# Annexe

## Les contributions réciproques



# Les contributions réciproques

## ■ Objectifs

- Identifier et renforcer ce qui fonctionne bien entre nous
- Trouver des pistes concrètes pour améliorer ce qui ne fonctionne pas bien entre nous

## ■ Processus

- Étape 1 : Chacun répond à 4 questions  
pour chacun des autres membres de l'équipe.
- Étape 2 : Chacun reçoit les demandes des autres membres
- Étape 3 : Chacun prépare ses réponses  
aux demandes des autres membres
- Étape 4 : Chacun présente ses réponses

# Les contributions réciproques

## Étape 1 :

**Chacun répond aux 4 questions suivantes  
pour chacun des autres membres de l'équipe :**

1. Ce qui fonctionne bien entre nous, c'est ...
2. Ce qui ne fonctionne pas bien entre nous, c'est ...
3. Ce que je te demande pour améliorer notre relation et notre travail commun, c'est ...
4. Ce que je compte faire pour améliorer notre relation et notre travail commun, c'est ...

De **Emetteur** à **Destinataire**

1. M De Jean à Frédéric

2. M

3. So 1. La transmission des consignes

4. To 2. La communication trop tardive des changements de plannings mensuels

3. M'envoyer tes modifications au moins 3 jours avant le début du mois

4. Réserver du temps le dernier jeudi de chaque mois pour valider tes modifications et te répondre dans la foulée

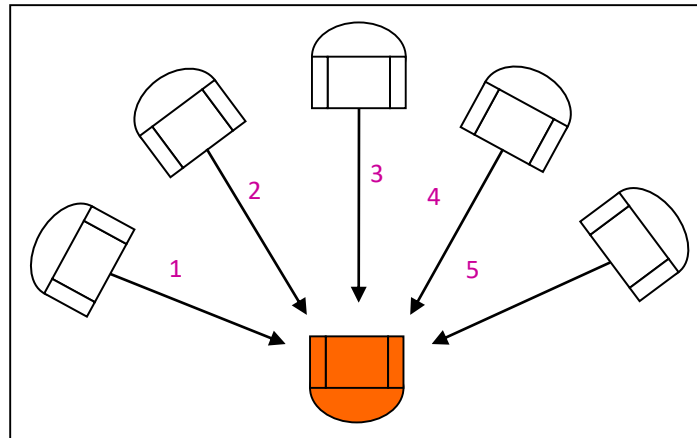
NB : Éviter :

- les non-demandes : "Continue comme ça", "Ne change rien"

-les demandes générales ou floues : "Mieux communiquer"

(-> "communiquer à chaque réunion d'équipe tes 3 priorités pour la semaine à venir")

**Étape 2 :**  
**Chacun reçoit les post-it des autres membres**



## Étape 3 :

**Chacun prépare ses réponses aux demandes des autres membres**

Moi **Jean**

Ce que je compte faire pour  
répondre à la demande de :

1. **Frédéric**
2. **Alain**
3. ...
4. ...

## Étape 4 : Chacun présente ses réponses

