



Innovation managériale

Ce ne sont pas les idées qui comptent mais ce que vous en faites



Catalogue de formation Innovation managériale

Un parcours d'apprentissage, composé de 24 modules,
conçu pour les entreprises qui souhaitent s'appropriier
la culture de la coresponsabilité



Sommaire

Nous proposons un parcours de formation progressif et « à la carte », composé de 24 modules pour permettre aux managers de s'approprier de nouvelles postures et compétences alignées au monde de demain.

PARTIE 1 INSTAURER UNE CULTURE MANAGERIALE INNOVANTE

CYCLE 1 : Susciter l'adhésion à de nouvelles formes de management

Réf	Intitulé	Durée	Page
01	Histoire et avenir du management	½ j	5
02	Évoluer dans un monde V.U.C.A.	½ j	6
03	La vision intégrale de l'innovation managériale	½ j	7

CYCLE 2 : Du management du changement au changement de management

Réf	Intitulé	Durée	Page
04	La culture de la coresponsabilité	½ j	8
05	Rôles et postures du manager facilitateur	½ j	9
06	Personnalités et innovation managériale	½ j	10

CYCLE 3 : Fédérer autour d'un but commun

Réf	Intitulé	Durée	Page
07	L'adhésion aux changements	½ j	11
08	Mobiliser autour d'une vision et de valeurs communes	1j	12
09	Manager et valoriser l'intelligence collective	1j	13

PARTIE 2 : INSTAURER UNE NOUVELLE FORME DE COLLABORATION (ETRE ENSEMBLE)

CYCLE 4 : Créer les conditions de l'engagement « durable »

Réf	Intitulé	Durée	Page
10	Manager par la confiance	½ j	14
11	Développer l'autonomie et le sens des responsabilités	½ j	15
12	L'art du feed-back	½ j	16

CYCLE 5 : Créer les conditions de l'épanouissement professionnel

Réf	Intitulé	Durée	Page
13	Développer et manager le plaisir au travail	1j	17
14	Les outils du coaching pour managers	1j	18
15	La gestion des émotions	½ j	19

CYCLE 6 : Préserver la qualité des relations interpersonnelles

Réf	Intitulé	Durée	Page
16	La communication bienveillante	½ j	20
17	Gérer les conflits et les personnalités difficiles	1j	21
18	Reconnaître et valoriser les équipes	½ j	22

PARTIE 3

INSTAURER UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION (FAIRE ENSEMBLE)

CYCLE 7 : Rendre son organisation plus apprenante

Réf	Intitulé	Durée	Page
19	Ancrer l'agilité au sein de son organisation	½ j	23
20	Développer la créativité et l'innovation	½ j	24
21	Le management hybride	½ j	25

CYCLE 8 : Rendre son organisation plus résiliente

Réf	Intitulé	Durée	Page
22	Le leadership de l'incertitude	½ j	26
23	La culture de la résilience	½ j	27
24	Le management des erreurs et des échecs	½ j	28

A) CONTENU DES MODULES

01) HISTOIRE ET AVENIR DU MANAGEMENT - ½ journée

Objectif

Prendre conscience de l'impact qu'a la société sur le management de manière à mieux comprendre les fondements du management de demain.

Déroulé

Comprendre pourquoi et comment la société évolue avec la « Spirale Dynamique »

- Origines et fondements de la Spirale Dynamique
- Les principes du modèle
- Les 8 niveaux d'existence :
 - Début de l'humanité : la survie
 - 40.000 ans : la sécurité
 - 10.000 ans : le pouvoir
 - 6.000 ans : l'ordre
 - 600 ans : le succès
 - 100 ans : le bien-être
 - 30 ans : la liberté

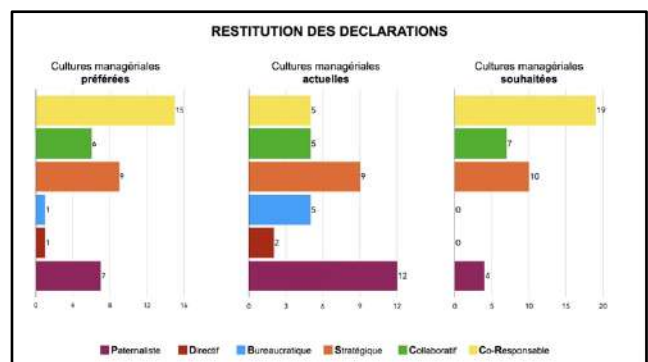
L'évolution du management vu par la « Spirale Dynamique »

- Les 6 cultures managériales :
 - 1900 : Paternalisme – le patron
 - 1920 : Directif – le chef
 - 1950 : Bureaucratique – le manager
 - 1980 : Stratégique – le leader
 - 2000 : Collaboratif – le manager coach
 - 2020 : Coresponsable – le manager facilitateur

Animations

- Diagnostic des cultures managériales préférées, actuelles et souhaitées
- Exercice : Avantages et des inconvénients de chaque culture managériale
- Exercice : Regards croisés entre cultures managériales (désaccords, complémentarités)

Exemples d'illustrations :



02) EVOLUER DANS UN MONDE V.U.C.A. - ½ journée

Objectif

Comprendre ce qu'il convient de changer en matière de management pour évoluer sereinement dans un monde marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et les paradoxes .

Déroulé

Origine et significations de l'acronyme V.U.C.A.

- V.U.C.A. : un acronyme proposé par l'armée américaine
- Les 4 caractéristiques du monde V.U.C.A. :
 - La volatilité (le monde change de plus en plus vite)
 - L'(u)ncertitude (il devient difficile de prévoir ce qui va arriver)
 - La complexité (la quantité et la diversité d'informations rendent la compréhension difficile)
 - L'ambiguïté (tout et son contraire peut arriver en même temps)

Impacts du monde V.U.C.A. sur l'entreprise

- La volatilité remet en cause les habitudes et l'esprit conformiste
- L'incertitude provoque de l'anxiété et de la peur
- La complexité malmène l'expérience
- L'ambiguïté provoque du doute et de l'incompréhension

Manager dans un monde V.U.C.A.

- Développer l'agilité et la réactivité pour composer avec la volatilité
- Se montrer proactif et lâcher prise pour bien vivre l'incertitude
- Mobiliser l'intelligence collective pour mieux prendre en compte la complexité
- Ancrer la culture de l'expérimentation (test & learn) pour gérer l'ambiguïté

Animations

- Diagnostic des cultures managériales préférées, actuelles et souhaitées
- Exercice : Avantages et des inconvénients de chaque culture managériale
- Exercice : Regards croisés entre cultures managériales (désaccords, complémentarités)

Exemples d'illustrations :



03) LA « VISION INTEGRALE » DE L'INNOVATION MANAGERIALE - ½ journée

Objectif

Intégrer les domaines d'innovation managériale, les principes et les postures associées afin d'aligner son management au niveau d'existence « liberté » et au monde V.U.C.A.

Déroulé

Les 6 piliers de l'innovation managériale

- (Re)instaurer la confiance
- Offrir plus d'autonomie et de responsabilités
- Développer le plaisir au travail
- Soutenir la collaboration
- Renforcer l'agilité
- Doper la créativité

Les 6 postures de l'innovation managériale

- L'authenticité, pour réinstaurer la confiance
- L'humilité, pour soutenir l'autonomie et la responsabilisation
- L'aventure, pour améliorer le plaisir au travail
- La serviabilité, pour créer les conditions de la collaboration
- La justesse, pour devenir plus agile
- La résilience, pour doper la créativité

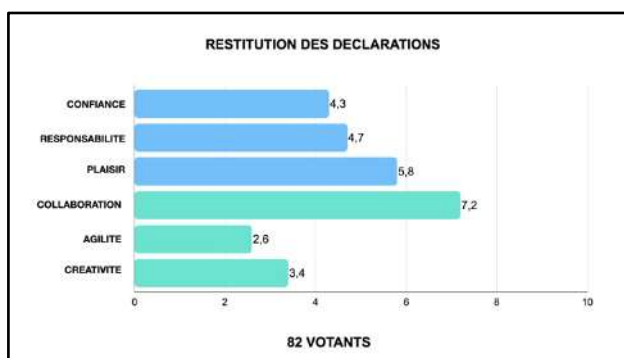
Les 6 principes de l'innovation managériale

- L'identité : des règles aux valeurs collaboratives
- La révélation : de la persuasion hiérarchique à la déclaration des salariés
- L'ouverture : des « hard skills » aux « soft skills »
- La co-construction : de l'instruction de l'expert à la mobilisation de la foule
- Organique : de l'organisation mécanique à la collaboration systémique
- Expérimentation : de la maîtrise des risques au test & learn

Animations

- Diagnostic sur les piliers, les postures et les principes de l'innovation managériale
- Panorama des pratiques managériales innovantes par pilier, posture et principe

Exemples d'illustrations :



04) LA CULTURE DE LA CORESPONSABILITE - ½ journée

Objectif

Évoluer d'une relation « Parent / Enfant » à « Adulte / Adulte » pour rendre chacun auteur et acteur de la performance collective et de son épanouissement individuel.

Déroulé

Les limites du management traditionnel vue par l'Analyse Transactionnelle

- Bénéfices et limites du système « Command & Control »
- Les 3 états du moi (Parent/Enfant/Adulte) et les 6 cultures managériales
- Les jeux psychologiques induits par la relation « Parent / Enfant »
- Les 4 positions de vie
- Quand les solutions d'hier deviennent les problèmes d'aujourd'hui

Évoluer d'une relation « Parent / Enfant » à « Adulte / Adulte »

- Du CARE 1.0 au CARE 2.0 (Confiance, Autonomie, Responsabilité, Équité)
- Le chemin de l'évolution
- Rôles et postures du manager « Adulte »
- Les « 10 messages permissifs » qui autorisent les salariés à devenir « Adultes »

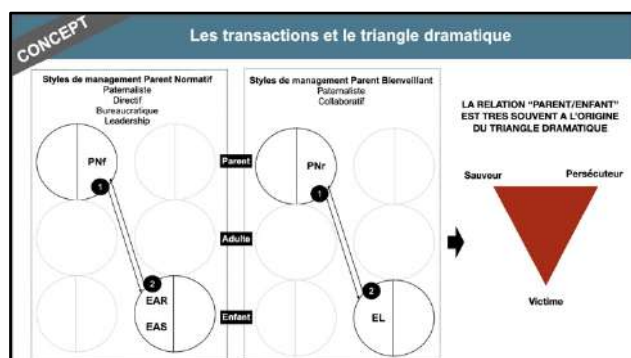
Ancrer la culture de la coresponsabilité : pourquoi ça coûte C.H.E.R. ?

- La remise en cause des Certitudes et des Croyances
- L'altération de certaines Habitudes
- Le déclenchement des Émotions
- La modification de nombreux Raisonnements

Animations

- Exercice d'affectation de l'état du moi induit par chaque culture managériale
- Diagnostic des 10 messages permissifs
- Exercice d'appropriation de la posture « Adulte »

Exemples d'illustrations :



05) ROLES & POSTURES DU MANAGER FACILITATEUR - 1/2 journée

Objectif

S'approprier les nouveaux rôles et postures du manager afin de faciliter l'adoption de la relation « Adulte / Adulte ».

Déroulé

La nouvelle raison d'être du manager

- Les 4 finalités du manager : produire, gérer, animer et innover
- Les impacts de la crise Covid-19 sur les relations managers-collaborateurs
- L'impact de la relation C.A.R.E. 2.0 sur les rôles et les postures des managers
- L'importance du management en entreprise

Les rôles du manager facilitateur

- Cadrer : définir le « contrat collaboratif »
 - Mobiliser autour d'un sens commun, fédérer autour d'une identité partagée, négocier les principes de la relation C.A.R.E. 2.0
- Rassembler : Mobiliser les potentiels et coconstruire la collaboration
 - Susciter l'engagement, co-définir les rituels et pratiques collaboratives, faciliter l'intégration, révéler les potentiels et valoriser la diversité
- Animer : Dynamiser l'intelligence collective
 - Libérer l'expression et encourager les initiatives, mettre en relation, stimuler l'intelligence collective, procéder à des feedbacks réguliers sur l'organisation et la collaboration, s'adapter aux aléas
- Soutenir : Protéger et faire grandir ses équipes
 - Aider ses équipes, féliciter, apprendre des erreurs et des échecs, reconnaître l'incarnation du « contrat collaboratif »

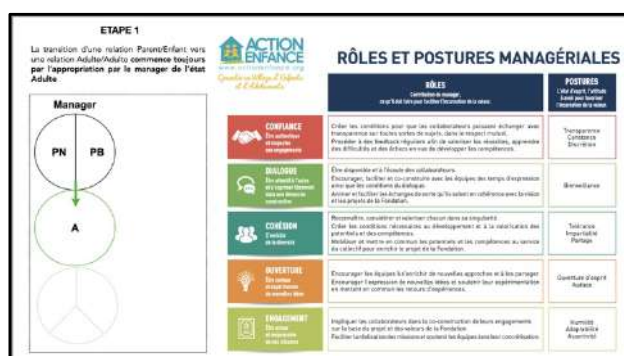
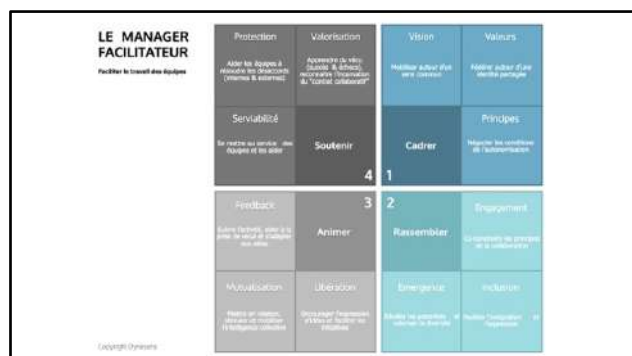
Les postures du manager facilitateur

- L'état d'esprit nécessaire pour s'approprier ces rôles (humilité, médiation, audace...)

Animations

- Exercice d'affectation de l'état du moi induit par chaque culture managériale
- Exercice de co-construction d'un référentiel de « manager facilitateur »

Exemples d'illustrations :



06) PERSONNALITES & INNOVATION MANAGERIALE - 1 journée

Objectif

Comprendre ce qui facilite et freine l'appropriation des innovations managériales selon les personnalités

Déroulé

Présentation des différentes personnalités avec l'ennéagramme

- Personne et personnalités : quelles différences ?
- Présentation des principes fondateurs de l'ennéagramme
- Description des 9 profils de personnalité et leurs caractéristiques professionnelles :
 - Besoins, motivations et conditions d'engagement
 - Modes de collaboration et de communication
 - Caractéristiques professionnelles
 - Styles de management et de leadership
 - Facteurs de stress

Personnalités et collaboration

- Les perceptions qu'ont les types de personnalités entre eux (positives et négatives)
- Les complémentarités entre types
- Adapter sa communication selon les types de personnalité

Ennéagramme et innovation managériale

- Comprendre ce qui favorise et freine l'appropriation de la culture coresponsable selon les différents types de personnalité

Animations

- Questionnaire de personnalité en ligne
- Exercice d'identification des « regards » entre types de personnalité
- Mise en situation d'un entretien de développement personnel

Exemples d'illustrations :



07) L'ADHESION AUX CHANGEMENTS - ½ journée

Objectif

Comprendre les résistances au changement, les gérer et susciter l'adhésion pour faciliter l'appropriation de la culture coresponsable.

Déroulé

Comprendre le processus d'un changement et ses impacts

- Les réactions des individus selon l'origine du changement (proactif/réactif ; voulu, subi)
- Les facteurs qui facilitent et freinent l'adhésion
- Les différentes étapes d'un changement (déni, colère, peur, tristesse, résignation...)
- Le rapport au changement selon les différentes personnalités

Fédérer les équipes autour d'un changement

- Annoncer un changement
- Déterminer des objectifs clairs et fédérateurs
- Passer de l'adhésion à l'action
- Intégrer les contraintes du projet et mobiliser autour des bénéfiques du changement

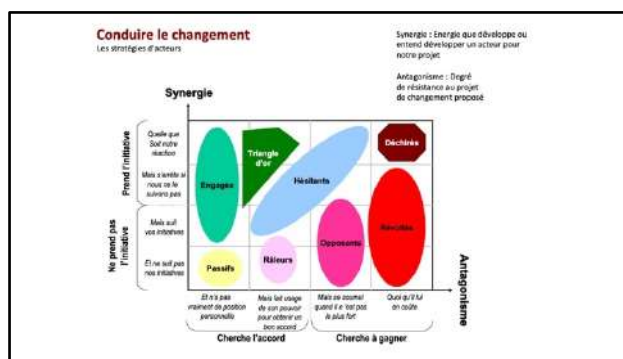
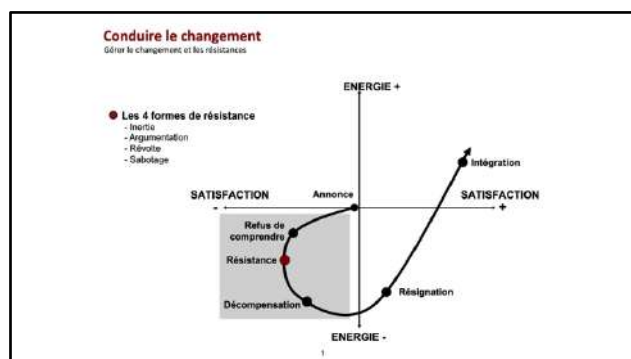
Gérer les résistances au changement

- Anticiper et identifier les risques de tensions liés aux changements
- Identifier et gérer les résistances individuelles et collectives
- Développer son assertivité et son leadership
- Répondre aux objections et s'adapter aux personnalités difficiles

Animations

- Préparation d'une annonce de changement sur la base des freins présumés
- Mise en situation de présentation d'un projet d'innovation managériale

Exemples d'illustrations :



08) MOBILISER AUTOUR D'UNE VISION ET DE VALEURS COMMUNES – 1 journée

Objectif

Coconstruire une vision commune et un socle identitaire de référence afin de légitimer l'adoption de nouvelles pratiques managériales et collaboratives.

Déroulé

Rassembler autour d'une vision commune

- De la mission (quoi) à la vision (pour quoi)
- Les finalités de la vision (engagement, recadrage, innovation...)
- Les 4 critères de validité d'une vision
- Utiliser la vision pour donner du sens
- Se référer à la vision dans son management au quotidien

Fédérer les équipes autour de valeurs collaboratives

- De la règle (faire ensemble) à la valeur (être ensemble)
- Les finalités des valeurs (cohésion, recadrage, amélioration continue...)
- De la marque employeur aux valeurs collaboratives
- Modalités de définition, d'appropriation et d'incarnation des valeurs collaboratives

Processus d'instauration des valeurs collaboratives

- Sélectionner et définition des valeurs
- Diagnostic du niveau d'adhésion et d'appropriation des valeurs
- Déclinaison des valeurs en pratiques professionnelles

Animations

- Exercice de définition d'une vision
- Ateliers de définition des valeurs collaboratives
- Ateliers de sélection de pratiques managériales et collaboratives innovantes
- Exercice de définition d'un plan d'appropriation

Exemples d'illustrations :



09) MANAGER ET VALORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE – 1 journée

Objectif

Mobiliser les compétences et les potentiels des membres d'une équipe pour co-construire les conditions d'une culture coresponsable et gagner en innovation

Déroulé

Comprendre ce qu'est l'intelligence collective

- Les mécanismes d'évolution d'une équipe
- Le principe de l'intelligence collective : $1 + 1 = 3$
- De l'intelligence managériale à l'intelligence collective
- Les apports de l'intelligence collective (innovation, résolution, agilité, entraide...)

Les 3 étapes de l'émergence de l'intelligence collective

- Vouloir coopérer
- Savoir coopérer
- Pouvoir coopérer

Le management de l'intelligence collective

- Un nouveau contrat social
- Rôles et postures du manager vis-à-vis de l'équipe
- Les processus décisionnels
- Les modalités d'animation du collectif au quotidien

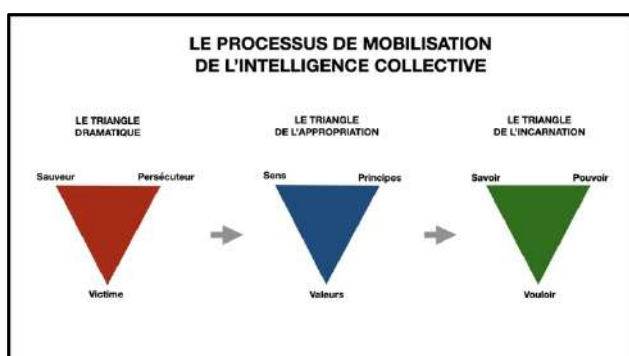
Les méthodes d'intelligence collective pour :

- Résoudre les problèmes
- Améliorer l'existant
- Innover
- S'entraider

Animations

- Diagnostic de l'équipe
- Mises en situation d'animation de réunions d'amélioration de l'existant et de soutien

Exemples d'illustrations :



10) MANAGER PAR LA CONFIANCE – ½ journée

Objectif

Créer les conditions de la confiance pour faciliter l'appropriation de nouvelles postures et pratiques collaboratives

Déroulé

La confiance, de quoi parle-t-on ?

- Définition de la confiance
- La confiance en soi, aux autres, en l'entreprise
- Le rapport des Français vis-à-vis de la confiance

Les 5 conditions pour (ré)instaurer la confiance en entreprise

- Crédibilité
- Authenticité
- Respect
- Transparence
- Engagement

Confiance et management

- Les modalités d'expression de la confiance selon les personnalités
- Cultures managériales et confiance : ce qui la favorise et la freine

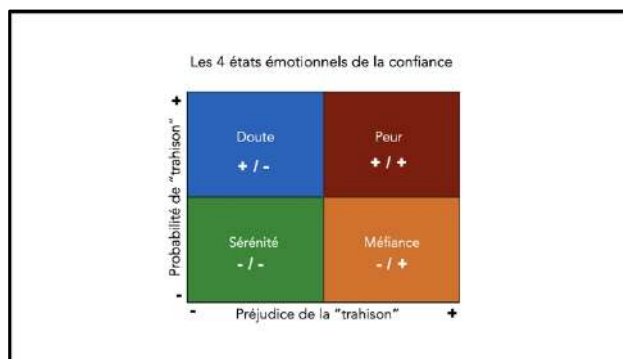
Les modalités d'instauration de la confiance en entreprise

- Faire déclarer le niveau de confiance (au sein de l'équipe, vis-à-vis du manager, envers l'entreprise)
- Coconstruire les modalités d'instauration de la confiance avec l'équipe
- Piloter l'appropriation de la confiance mutuelle

Animations

- Diagnostics individuels et collectifs sur le niveau de confiance en soi, aux autres, en l'entreprise
- Ateliers de sélection de pratiques qui instaurent et préservent la confiance

Exemples d'illustrations :



11) DEVELOPPER L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILITE

- ½ journée

Objectif

Développer l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs pour évoluer d'une relation « Parent / Enfant » à « Adulte / Adulte »

Déroulé

Les conditions de l'autonomisation et de la responsabilisation

- Définition de l'autonomie et de la responsabilité
- Les apports de la psychologie sociale (état agentique, locus de contrôle...)
- Les conditions de l'engagement et de la responsabilité (choix, importance)
- Pourquoi veut-on de l'autonomie sans accepter la responsabilité ?

Management et responsabilité

- Le lien de subordination hiérarchique et ses conséquences sur la responsabilité
- Les 6 cultures managériales et leurs effets sur la responsabilité
- Le pacte de « coresponsabilité »

Le processus de responsabilisation en entreprise

- Faire évoluer le management de la posture de « parent » à celle « d'adulte »
- De la persuasion à la déclaration
- Identifier ce qui favorise et freine la responsabilisation
- Définir le cadre de l'autonomie

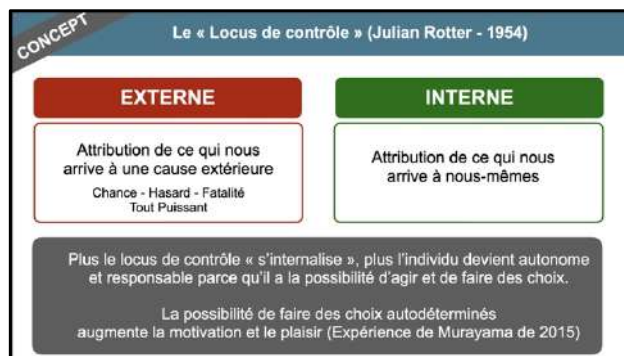
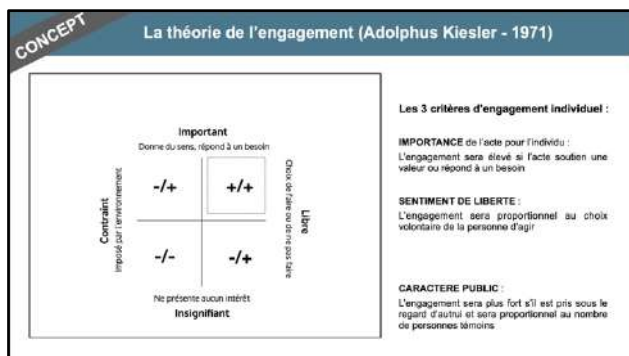
Les pratiques managériales responsabilisantes

- Les engagements réciproques
- Le « Visual management »
- Le retour d'expérience

Animations

- Diagnostic des modes de fonctionnement qui freinent la responsabilisation
- Sélection de pratiques qui renforcent et soutiennent l'autonomie
- Mise en situation d'un entretien de responsabilisation

Exemples d'illustrations :



12) L'ART DU FEEDBACK – ½ journée

Objectif

Ancrer la culture du feedback pour développer l'authenticité dans la relation et la culture de l'apprentissage continu

Déroulé

Les enjeux du feedback

- Avoir de l'information sur soi, un besoin vital
- Les finalités du feedback (développement individuel, amélioration continue...)
- La fenêtre de « Johari »
- Donner, recevoir et demander du feedback : le tableau des signes de reconnaissance

Formuler un feedback

- Les 4 positions de vie
- Sélectionner l'objectif du feedback et les résultats attendus
- Préparer son entretien
- Les conditions d'un feedback efficace (le moment, le lieu...)
- Les postures et attitudes qui facilitent le feedback
- Les principales étapes de l'entretien de feedback :
 - L'invitation
 - La demande d'autorisation
 - La formulation
 - L'engagement
- Les pièges à éviter

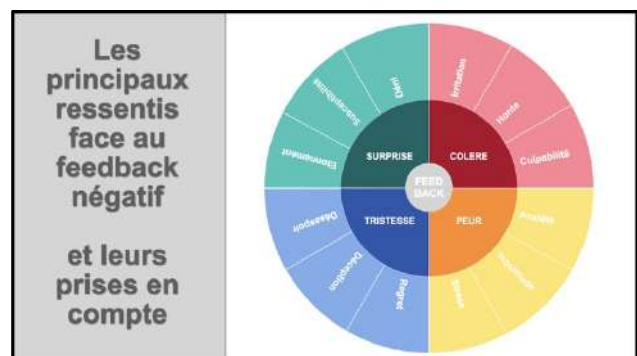
Gérer les réactions à un feedback

- Les réactions selon les personnalités
- La roue des émotions
- Le traitement des réactions

Animations

- Exercice de renseignement individuel de la fenêtre de Johari
- Mise en situation d'un entretien de feedback

Exemples d'illustrations :



13) LE MANAGEMENT DU PLAISIR AU TRAVAIL - 1 journée

Objectif

Rendre les salariés auteurs et acteurs de leur épanouissement professionnel

Déroulé

La notion de plaisir au travail

- Bonheur et plaisir au travail, quelles différences
- L'impact du confinement sur l'épanouissement professionnel
- Les 4 facteurs de développement du plaisir au travail
- Les bénéfices du plaisir au travail pour l'entreprise et les salariés

De la compétence (savoir-faire) à l'appétence (aimer-faire)

- L'appétence, une aptitude qui ne s'apprend pas
- Les 4 critères de définition d'une appétence
- Le référentiel des 30 appétences (débrouillardise, originalité, conceptualisation...)
- Le processus de détection des appétences

Manager le plaisir au travail

- Cartographier les appétences des emplois
- Intégrer la notion de plaisir au travail dans l'affectation des missions
- Évaluer le niveau de valorisation des appétences

Les différents domaines d'utilisation des appétences en entreprise

- Recrutement, intégration, motivation, engagement durable
- Évaluation, feedback
- Évolution et réorientation professionnelle
- Conduite de projet, réorganisation

Animations

- Exercice de sélection de ses 5 appétences et inappétences
- Co-construction d'un référentiel des appétences

Exemples d'illustrations :



14) LES OUTILS DU COACHING POUR MANAGERS – 1 journée

Objectif

Intégrer les outils du coaching dans son management afin d'aider et soutenir les collaborateurs dans leur développement professionnel

Déroulé

La posture de coach

- Le rôle et les postures d'un coach
- Positionner le coaching parmi les différents actes de management
- Comprendre quand la posture de coach est nécessaire et quand elle ne l'est pas : le management situationnel

Les principes du coaching

- Les caractéristiques d'une relation de coaching
- Le « contrat de coaching »
- Les conditions d'exercice du coaching

La démarche du coaching

- Valider l'objectif et obtenir l'engagement du collaborateur
- Sélectionner les outils dans différentes disciplines (PNL, AT...)
- Conduire les entretiens
- Effectuer des bilans réguliers d'appropriation des nouvelles aptitudes
- Valoriser les progrès

Les pièges à éviter dans la relation de coaching

- Déjouer les jeux psychologiques
- Ne jamais influencer ou apporter des solutions
- Laisser l'autre maître de son évolution

Animations

- Autodiagnostic sur la posture de coach
- Mises en situation d'entretiens de coaching selon les objectifs

Exemples d'illustrations :



15) LA GESTION DU STRESS ET DES EMOTIONS – ½ journée

Objectif

Comprendre et gérer le stress et les émotions induites par l’ancrage de la culture de la coresponsabilité

Déroulé

Origines du stress et des émotions

- Comprendre le rôle et le mécanisme de formation du stress
- Dissocier stress, émotions négatives et tensions
- Identifier les différents facteurs de stress en fonction des personnalités
- Prendre conscience des effets négatifs pour soi et dans sa relation aux autres

Gérer son stress

- Savoir évacuer et transformer le stress négatif en énergie positive
- Maîtriser les techniques de relaxation rapide
- Diminuer la pression qu'une personne peut s'infliger à elle-même
- Modifier sa représentation de la situation pour gagner en sérénité

Gérer les émotions

Comprendre le rôle et les fonctions des émotions (peur, colère, tristesse, joie)

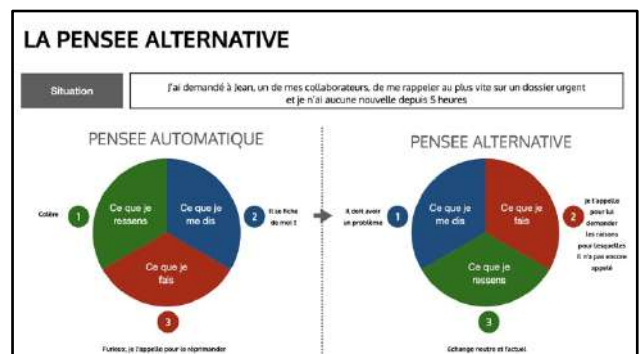
- Développer sa conscience et son intelligence émotionnelle : le « Quotient Émotionnel »
- Tirer profit des émotions négatives afin de les utiliser comme levier de progrès
- Apprendre à lâcher prise

Animations

- Diagnostic de son coefficient émotionnel
- Exercices de transformation des émotions négatives

Exemples d’illustrations :

EMOTIONS INCONFORTABLES			EMOTION CONFORTABLE
COLERE Je ne supporte pas de ne pas pouvoir contrôler la situation  Il est normal de ne pas pouvoir avoir toujours le contrôle.	PEUR Quelque chose de terrible va m'arriver !  Pas sûr ! Que dois-je faire pour que cela n'arrive pas ?	TRISTESSE Ce ne sera plus jamais comme avant.  Qu'ai-je perdu de si important ?	JOIE C'est génial ! 



16) LA COMMUNICATION BIENVEILLANTE – ½ journée

Objectif

Faciliter l'appropriation de nouvelles pratiques et postures collaboratives par une communication respectueuse de soi et des autres

Déroulé

Les principes de la communication bienveillante

- Définition de la communication non violente
- Les bénéfices de la communication bienveillante pour soi et les autres
- Les postures de la communication bienveillante (empathie, tolérance, ouverture...)
- L'assertivité : exprimer ses besoins dans le respect de l'autre

Prendre en compte ses besoins pour parler « vrai »

- Accueillir ses émotions et en comprendre le sens pour le faire savoir
- Clarifier ses besoins pour bien se faire comprendre
- Formuler ses besoins de manière que cela ne heurte pas l'ego et sois bien vécu

Les techniques de communication

- L'écoute active (questionnement, spécification, reformulation)
- Le métamodèle du langage (généralisation, omission, distorsion)
- Les phénomènes d'interprétation, de dilution
- Jugement, ressenti, faits
- La méthode D.E.S.C.
- Les niveaux logiques

Donner du sens à ses propos

- Se référer au sens commun, aux valeurs et principes collaboratifs
- Rappeler le contexte professionnel et l'intention positive de l'échange

Animations

- Exercices de formulation d'une critique négative ou d'un reproche
- Exercices d'entraînement à l'appropriation de la méthode D.E.S.C.
- Mise en situation d'entretien de communication bienveillante

Exemples d'illustrations :



Le D.E.S.C
Exemple

Situation conflictuelle avec une personne où la communication est difficile	Un collaborateur se connecte toujours avec 10 à 15 minutes de retard aux réunions d'équipe en visioconférence
D Décrire en faits	Cela fait 3 fois cette semaine que tu te connectes avec plus de 15 minutes de retard sans prévenir malgré mes alertes le mois dernier
E Exprimer ses ressentis par rapport au fait	J'ai le sentiment de ne pas être respecté et cela me contrarie, d'autant que le respect des horaires par chacun est important pour notre bon fonctionnement à distance. Je trouve important que nous en parlions.
S Suggérer des solutions possibles	J'ignore ce que je peux faire pour que tu sois ponctuel. Que proposes-tu ?
C Formuler les conséquences positives de la ou des solutions proposées	J'apprécie ton engagement à respecter les horaires ou à me prévenir dans le cas contraire.

17) GERER LES CONFLITS ET LES PERSONNALITES DIFFICILES – 1 journée

Objectif

Gérer les risques de conflits et les oppositions nés de l'ancrage de la culture de la coresponsabilité et de l'appropriation de nouvelles pratiques et postures managériales

Déroulé

Comprendre les origines et les caractéristiques d'un conflit

- Comprendre les différentes causes et origines d'un conflit
- Connaître les 4 étapes d'évolution d'un conflit et savoir agir en conséquence
- Identifier les facteurs qui amplifient ou diminuent les situations conflictuelles
- Évaluer les effets négatifs et positifs d'un conflit

Décrypter les différentes typologies de personnalités difficiles

- Découvrir les différentes typologies de personnalités difficiles (le colérique, le bavard, le paranoïaque...)
- Comprendre pourquoi une personne est ou devient difficile pour soi
- Décrypter les intentions et les motivations des personnalités difficiles
- Tirer profit des difficultés rencontrées avec certaines personnes

Manager les situations difficiles

- Conduire des entretiens de résolution de conflits et d'apaisement des tensions
- Traiter les résistances aux changements (critiques, objections, inertie...)
- Adopter une posture de médiation pour aider ses collaborateurs à résoudre leurs conflits

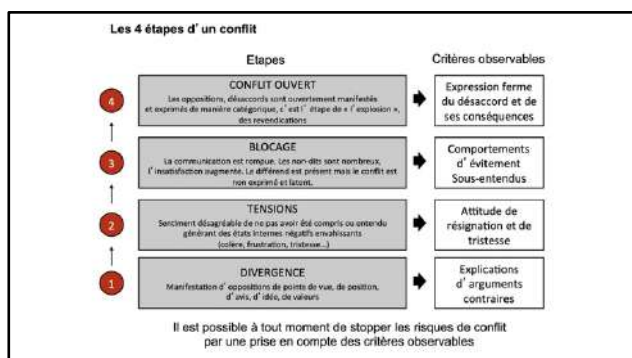
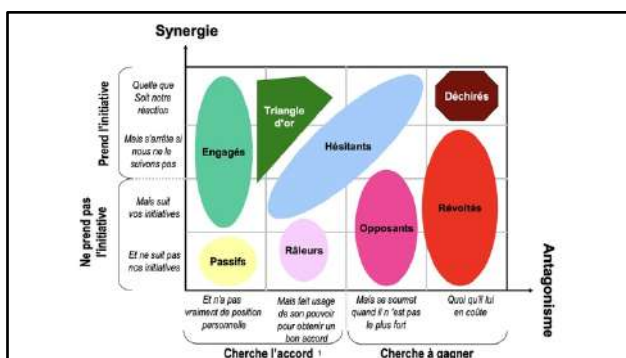
Les entretiens de gestion des situations difficiles

- L'entretien de gestion d'un conflit interpersonnel
- L'entretien d'arbitrage d'un conflit
- L'entretien de recadrage

Animations

- Exercice de compréhension de l'origine de la difficulté d'une situation ou d'une personnalité
- Mise en situation d'entretiens de gestion d'un conflit et de recadrage

Exemples d'illustrations :



18) RECONNAÎTRE ET VALORISER LES EQUIPES – 1/2 journée

Objectif

Valoriser l'appropriation de nouvelles pratiques et postures collaboratives pour faciliter leur appropriation et maintenir l'engagement

Déroulé

La reconnaissance, de quoi parle-t-on ?

- La fonction de la reconnaissance : un signe d'attention et de valorisation
- Les différents signes de reconnaissance (conditionnels/inconditionnels ; positifs/négatifs)
- Les différentes fonctions de la reconnaissance (estime de soi, évolution, apprentissage...)
- Les différents besoins de reconnaissance selon les personnalités et les étapes de vie (être aimé, être reconnu...)
- Les différentes formes de reconnaissance (verbales/non verbales ; matérielles/émotionnelles...)

Construire son système de valorisation

- Les différentes formes de reconnaissance selon les cultures managériales (paternaliste, directif, bureaucratique, leadership, collaboratif et coresponsable)
- Les critères de reconnaissance (résultats, valeurs, comportements, innovation...)
- Les acteurs de la reconnaissance (responsable hiérarchique, collaborateurs, collègues, clients, fournisseurs...)

Formuler sa reconnaissance

- L'entretien de valorisation
- La formulation d'une reconnaissance vis-à-vis d'un groupe

Animations

- Compléter son tableau des « signes d'attention »
- Mise en situation d'entretiens de reconnaissance

Exemples d'illustrations :

Niveau de factif		Fréquence (sur une semaine type)	
Positif ★★★★★	DONNER	0 30 60 90 100	0 30 60 90 100
Négatif ★☆☆☆☆			
Positif ★★★★★	RECEVOIR	0 30 60 90 100	0 30 60 90 100
Négatif ★☆☆☆☆			
Positif ★★★★★	DEMANDER	0 30 60 90 100	0 30 60 90 100
Négatif ★☆☆☆☆			
Positif ★★★★★	SE DONNER	0 30 60 90 100	0 30 60 90 100
Négatif ★☆☆☆☆			



19) ANCRER L'AGILITE AU SEIN DE SON EQUIPE – 1/2 journée

Objectif

Ancrer la culture de l'agilité pour mieux s'adapter au monde V.U.C.A. et faciliter l'appropriation de la culture coresponsable

Déroulé

Les fondements de la culture agile

- Les origines de l'agilité
- Le manifeste agile : les 4 valeurs et les 12 principes de l'agilité
- Apports de l'agilité et complémentarités avec le management hiérarchique
- Transposition du fonctionnement agile au management

Coconstruire les modalités d'un fonctionnement agile

- Se référer au sens commun et aux valeurs pour légitimer le passage agile
- Identifier les domaines où l'agilité peut être adoptée
- Convenir des rôles et postures des membres de l'équipe
- Définir les « règles du jeu » de la collaboration agile

Les méthodes agiles

- Les principes des méthodes agiles (fonctionnement par itérations, processus incrémental, intelligence collective, prototypage, cycles courts, processus continu...)
- Les pratiques agiles (3O, Happiness Index, Dojo, Kudo Box, Feed-back door...)

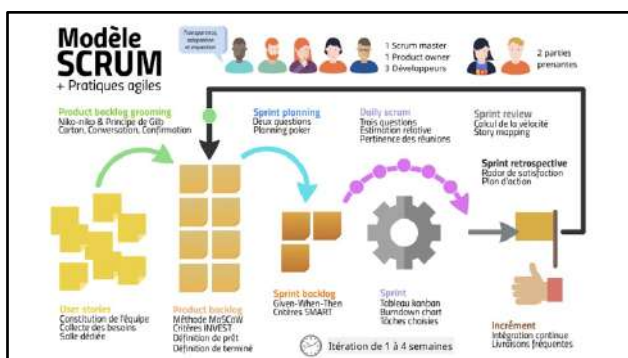
Animer l'équipe en mode agile

- Diagnostic du niveau de maturité d'appropriation des principes agiles
- Fonctionner en équipes auto organisées
- Piloter les équipes avec le « management visuel »
- Les rituels de reconnaissance et de valorisation des résultats

Animations

- Autodiagnostic du niveau d'appropriation des valeurs et principes agiles
- Mise en situation d'une réunion de « Visual management »

Exemples d'illustrations :



20) DEVELOPPER LA CREATIVITE ET L'INNOVATION – 1/2 journée

Objectif

Adopter des techniques de créativité pour soutenir l'innovation managériale

Déroulé

Créativité et personnalité

- Imagination, créativité, innovation : quelles différences ?
- Les freins à leviers de créativité selon les personnalités
- Apprendre à penser « Out of the box »
- Les apports de la neuroscience

Créer les conditions pour faire émerger les idées collectivement

- Les principes de l'innovation collective
- Alternier des temps de proposition individuelle et de validation collective
- Encourager les initiatives et les expérimentations
- Le concept de « lab »

Les principales méthodes de créativité

- Les signaux faibles
- Les 6 chapeaux
- L'océan bleu
- L'open innovation

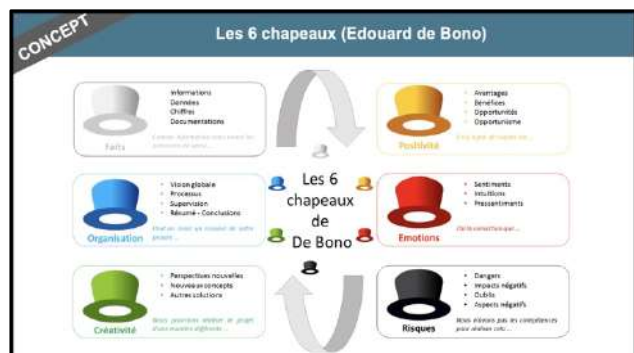
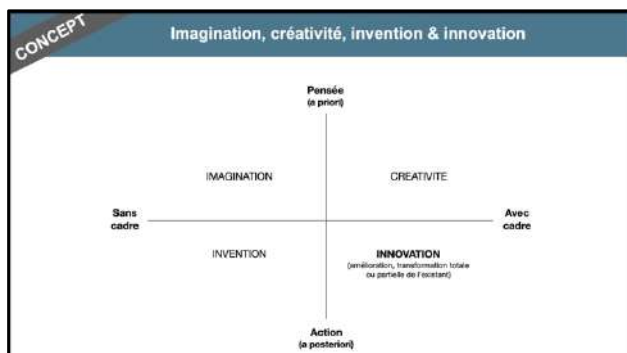
Sélectionner et expérimenter les idées

- La hiérarchisation des idées (réalisme, pouvoir d'action, ressources...)
- Expérimenter en mode « Test & Learn »
- Le retour d'expérience

Animations

- Identification de son profil de créativité
- Mise en situation d'une réunion d'exploration et de sélection d'idées

Exemples d'illustrations :



21) LE MANAGEMENT HYBRIDE – ½ journée

Objectif

Maintenir la performance collective et l'engagement de collaborateurs qui travaillent à distance et sur site

Déroulé

Adapter son management au contexte hybride

- Les avantages et les inconvénients de l'organisation hybride
- Adapter l'organisation à la diversité de lieux et des temps de travail
- Coconstruire les conditions de l'hybridation au niveau collectif et individuel
- Négocier les conditions de cette nouvelle forme de collaboration

Adapter sa posture de manager au contexte hybride

- S'approprier les postures de l'hybridation (confiance, empathie, écoute...)
- S'adapter au niveau de maturité
- Impliquer chacun pour composer avec la diversité des situations individuelles
- Responsabiliser sur les conditions du bien-être et de la performance

S'approprier les bonnes pratiques du management hybride

- Sélectionner les activités qui peuvent être soumises à l'hybridation du travail
- Décider des modes d'organisation à adapter
- Transformer certains rituels (processus décisionnel, réunion...)
- Réaliser des retours d'expérience

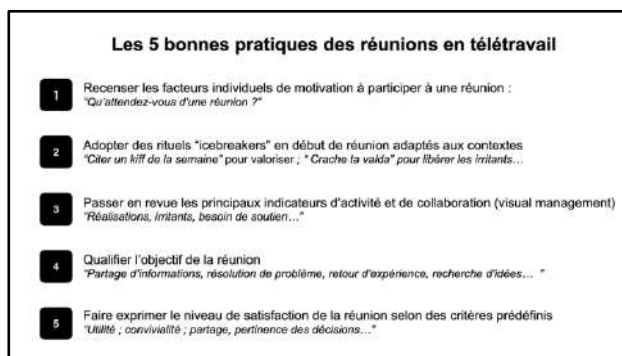
Adapter son management au quotidien

- Procéder à des feedbacks réguliers sur le pilotage de l'activité
- Maintenir le lien et veiller au maintien de l'engagement et de la motivation
- Trouver le bon équilibre entre temps « forts » (productivité) et « doux » (convivialité)
- Impliquer les équipes dans l'amélioration continue de l'hybridation du travail

Animations

- Exercice de cartographie des missions à distance et sur site
- Mise en situation d'une animation de réunion hybride

Exemples d'illustrations :



22) LE LEADERSHIP DE L'INCERTITUDE – ½ journée

Objectif

Adapter sa posture et son management à un contexte imprévisible et incertain pour maintenir le niveau d'engagement et de motivation

Déroulé

Le rapport à l'incertitude

- Psychologie sociale et pensée stoïcienne
- Niveau d'intégration de l'incertitude selon les cultures managériales
- Incertitude et personnalités
- Les avantages et les inconvénients de l'incertitude

Les 4 principes du leadership de l'incertitude

- Opportunité
- Sérendipité
- Engagement
- Retour d'expérience

Les 6 aptitudes face à l'incertitude

- Humilité, confiance
- Relativisme, positivisme
- Audace, coopération

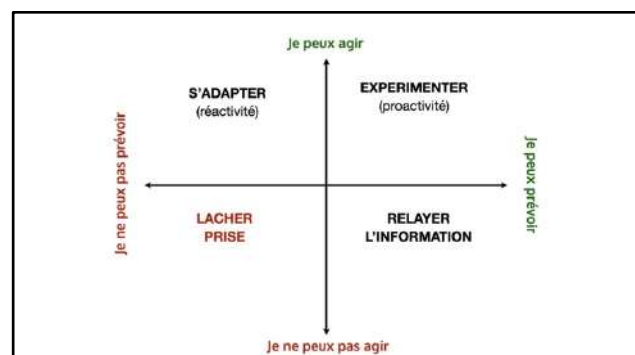
Les pratiques du management de l'incertitude

- La déclaration des humeurs
- L'expérimentation d'idées
- La matrice « pouvoir d'action / prédiction »
- La catharsis

Animations

- Autodiagnostic des postures du leadership de l'incertitude
- Exercice d'utilisation de la matrice « pouvoir d'action / prédiction »

Exemples d'illustrations :



23) LA CULTURE DE LA RESILIENCE – ½ journée

Objectif

Créer les conditions du « rebond » collectif suite à une crise majeure pour continuer de se développer

Déroulé

La résilience organisationnelle, de quoi parle-t-on ?

- Le concept de résilience : origine et évolution
- Différence entre résilience individuelle et organisationnelle
- La notion d'identité et de crise identitaire
- Les objectifs de la résilience en entreprise

Le processus de résilience

- Le processus : crise-résistance-résilience-changement
- Les différentes phases d'une crise et les modalités de gestion
- Les formes de résilience
- Les 2 piliers de la résilience : autorisation et protection

Les 4 caractéristiques des personnes résilientes

- Confiance en soi, aux autres au monde
- Relativisme, dissociation émotionnelle
- Adaptation, souplesse
- Persévérance et discernement

Le management de la résilience

- Environnement affectif et bienveillant
- Entourage avec qui l'on peut partager son vécu et ses ressentis
- Management compréhensif et soutenant

Animations

- Autodiagnostic sur les caractéristiques de la résilience
- Exercice de définition d'une stratégie de résilience suite à une crise

Exemples d'illustrations :



24) LE MANAGEMENT DES ERREURS ET DES ECHECS – 1/2 journée

Objectif

Créer les conditions pour que les erreurs et les échecs soient mieux vécus et puissent être une opportunité d'apprentissage

Déroulé

Erreur et échec, de quoi parle-t-on ?

- Erreur, échec, faute : quelles sont les différences ?
- Le rapport à l'échec et à l'erreur : pourquoi sont-ils mal vécus ?
- Le conformisme et la pression sociale
- Les biais cognitifs

Les bénéfices des erreurs et des échecs

- Les bienfaits de l'échec et l'erreur : apprendre et évoluer
- Les 3 principales conditions pour que l'échec et l'erreur soient bénéfiques

Les conditions de la valorisation positive des échecs et des erreurs

- Confiance en soi, aux autres au monde
- Relativisme, dissociation émotionnelle
- Adaptation, souplesse
- Persévérance et discernement

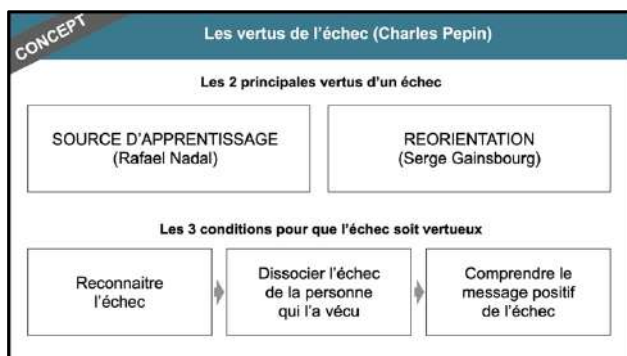
Les pratiques de management des échecs et des erreurs

- Le « Pre Mortem »
- Le « retour d'expérience »

Animations

- Exercice « Pre Mortem »
- Exercice « Retour d'expérience »

Exemples d'illustrations :



**N'hésitez pas à nous consulter pour
que nous imaginions ensemble votre solution**

francis.boyer@dynesens.com

06.84.01.01.98