



Le plan de management



Paul Devaux – Frank Salles
Bee'book management 2012



SOMMAIRE

Plan de management.....	3
A quoi ça sert ?.....	5
De quoi ça parle ?.....	6
Les différentes parties de votre plan	14
1. Développement de la dynamique de votre équipe.....	14
2. Développement de vos équipiers.....	19
3. Développement de votre management.....	26
4. Développement de votre carrière	29





Plan de management

Il existe des plans de tout : des plans stratégiques, des plans commerciaux, des plans marketing, des plans sécurité, des plans qualité, des plans environnement, des business plans et même ... des plans sur la comète.

Curieusement, il y en a un qui semble avoir été laissé de côté : le plan de management ! Un peu comme si tous les sujets sérieux devaient être pensés, préparés, partagés, tandis que le management serait une chose qui s'improvise, une chose innée qui ne nécessiterait aucune préparation, aucune concertation, aucune planification. Pourtant, même pour faire des courses, on fait des listes de commissions !

Certains n'aiment pas les plans. C'est leur droit.

Beaucoup de managers travaillent ainsi leur management au jour le jour. S'appuyant sur leur intuition et leur expérience, ils agissent au fil de l'eau, sollicitant un entretien individuel, planifiant des réunions, ou organisant un séminaire.... Ces professionnels sont pourtant souvent des experts dans la technique de leur domaine d'activité, dans laquelle ils utilisent des outils structurants pour canaliser leur énergie, pour ne rien oublier, pour communiquer avec les autres. Mais en management, ils semblent se contenter d'un travail d'improvisation.



En plus d'une bonne dose d'intuition nécessaire, nous croyons bien au contraire que le management est un métier, avec ses méthodes et ses outils spécifiques. Le plan de management en est la synthèse, un document auquel se référer, comme le Capitaine d'un navire quand il trace sa route en se référant à une carte maritime.

Ce plan sera d'ailleurs utilement complété d'un autre outil : le journal de bord du manager qui, à la manière du carnet de bord du Capitaine, permet de consigner les événements importants en cours de chemin...





A quoi ça sert ?

Comme tous les plans, celui-ci permet plusieurs actions très utiles :

- ① Passer de l'implicite à l'explicite
 - Rien ne remplacera l'intuition et le spontané. Mais expliciter sa vision permet de conduire une réflexion de fond, qu'on actualise et réajuste régulièrement. Ce travail offre un support quand on en a besoin, comme une boussole qui redonne le cap de temps en temps.
- ① Visualiser les grandes lignes au lieu de se perdre dans les détails
 - Etablir un plan permet effectivement de garder de la hauteur par rapport au quotidien, fait d'une multitude de détails qui envahissent notre esprit. Le manager peut ainsi structurer et prioriser son action, tout en restant disponible pour gérer les imprévus.
- ① Passer du général au spécifique
 - Enfin, rédiger un plan oblige à préciser et à rendre concrètes ces grandes lignes dégagées lors de la prise de recul. (Dire : « je dois accompagner untel de plus près » n'est pas suffisant. Il est bon de préciser : pour quoi, jusqu'où, comment, quand...)





De quoi ça parle, un plan de management ?

Les managers que nous rencontrons sont généralement très focalisés sur les objectifs, l'activité et la technique. Nombre d'entre eux veillent heureusement aussi à établir de bonnes relations avec les équipiers. Plus rares sont ceux qui managent la dynamique d'ensemble de leur équipe, considérée en tant qu'entité collective (sans doute par manque d'outils et de formation sur ce thème). Beaucoup aussi négligent leur propre visibilité, ou le développement de leurs compétences managériales...

Etablir un plan de management permet justement de répondre aux quatre grandes questions que se pose un Coach-manager, et offre ainsi une vision globale de tous les aspects du management :

- ⊗ Comment développer mon propre management ?
- ⊗ Comment développer la dynamique de mon équipe ?
- ⊗ Comment développer mes équipiers individuellement ?
- ⊗ Comment développer ma carrière, mon réseau, ma relation avec mon N+1, ma visibilité (image, sponsors, lobbying), ma transversalité (coopération avec mes pairs) ?



Choisir des actions bien pensées sur chacun de ces quatre axes, devrait augmenter significativement l'impact de votre management, par rapport à ceux de vos collègues qui n'en traitent qu'un ou deux, et encore souvent de manière erratique.

Mode d'emploi

Le plan de management est d'abord un support d'auto-Coaching, une sorte de miroir qui vous interroge sur vos projets en management pour vous et votre équipe.

Grâce à lui, nous l'avons dit, vous pouvez prendre de la hauteur et cultiver un certain recul par rapport au quotidien (combien d'entre nos clients nous disent que c'est ce qui leur manque le plus...). C'est cette distanciation qui permet d'englober tous les aspects du système dans une vision plus large. C'est comme cela que certains parviennent « comme par miracle » à rester calmes, à relativiser, à se concentrer sur ce qui crée le plus de valeur !

Nous recommandons d'établir un plan de management semestriel ou annuel et pour cela d'y consacrer quelques heures à la période la plus propice pour vous (en Septembre, ou en Janvier par exemple).

A partir d'une liste de questions, dont nous vous proposons des exemples en fin de chapitre, vous allez vous inviter à vérifier



vous-même l'adéquation entre votre management et vos objectifs du moment.

Nous suggérons aussi que vous y reveniez périodiquement, pour le mettre à jour, pour l'affiner (et parfois pour le transformer complètement, si des changements de contexte vous y invitent).

Une bonne pratique pourrait consister à consacrer 1h par mois à le balayer. En mode « promenade », vous profiterez de ce moment rituel pour relever la tête, mesurer avec satisfaction ce que vous avez réussi, ajuster ce qui doit l'être, vous challenger quand un point n'avance pas (est-il utile de le maintenir dans ce plan ? Et si oui, qu'est-ce qui fera que vous allez bientôt le sortir de la to-do-list ?).

Vous pouvez y travailler seul, ou vous faire accompagner dans cette réflexion de fond. Il paraît qu'il existe des Coachs, des collègues, des responsables RH, des patrons même...

En effet, comment mieux tisser de la complicité avec votre N+1 qu'en partageant avec lui vos projets en management. Normalement, vous partagez le même métier (le management) et les mêmes intérêts (la réussite de l'équipe, l'atteinte des objectifs). Vous devriez être à parité dans cette réflexion dépassionnée, et structurante pour la suite de vos travaux ensemble. Cela vient étoffer le « contrat » entre vous. Et



l'expérience prouve que tout ce qui explicite ce contrat est bon pour vous.

Nota : Il vous sera peut-être difficile de saisir votre patron pour travailler avec lui sur votre plan, si lui-même n'en a pas, n'en voit pas l'utilité, ne sait pas le faire, n'est pas disposé à consacrer de temps à cela...

Vous pourriez aussi échanger avec vos propres N-1. Rien ne vous empêche de travailler seul, mais rien ne vous empêche non plus de compléter votre réflexion personnelle par un travail en groupe. Beaucoup de questions pourraient ainsi être partagées utilement :

- o « A votre avis, quelles compétences individuelles avons-nous besoin d'acquérir davantage, chacun d'entre nous ? »
- o « Quels sont les comportements d'équipiers que nous devrions davantage encourager entre nous ? »
- o « Quels seraient de meilleurs process, de meilleures façons de faire, pour optimiser nos interactions ? »
- o « Comment pourrions-nous être mieux visibles de l'extérieur ? »
- o « Dans quels domaines, crois-tu que je devrais progresser dans mon management ? » Rassurez-vous, cette question ne va pas vous mettre en fragilité. Bien au contraire, elle va permettre un dialogue fécond. Vous allez donner la « permission » à votre « client » d'évaluer la qualité de votre prestation de management. Ce sera une bonne manière de



progresser grâce au retour que vous obtiendrez (car après tout ce client est un des mieux placés pour savoir de quoi il a besoin et ce qui lui est utile). Ce sera aussi un bon moyen de faire progresser votre relation.

En quoi ce format original de plan de management est-il aligné avec l'esprit du Coaching ?

Cela ne vous surprendra pas, ce plan vous invitera systématiquement à :

- ① Partir du résultat pour remonter aux actions
- ① Prendre appui sur des leviers positifs, au lieu de pointer des problèmes à résoudre
- ① Rester simple et pragmatique (les questions que nous proposons sont nombreuses, il n'est pas nécessaire de répondre à toutes, ce serait trop long et trop compliqué, mais choisissez celles qui vous inspirent. Et en les creusant suffisamment, n'en restez pas à des vœux pieux et des incantations : allez jusqu'à formuler des objectifs explicites (voir fiche sur les objectifs)
- ① Réfléchir d'abord par et pour vous-même, avant d'être un éventuel support de communication à partager

Quelle forme préconisons-nous ?

Nous proposons que ce document vous accompagne toute une année, et que vous vous y reportiez en de nombreuses circonstances :



- 🕒 Pour préparer votre entretien annuel d'évaluation avec votre patron et ceux que vous ferez avec vos N-1
- 🕒 Pour préparer un entretien de recadrage ou réfléchir à votre relation avec un équipier en difficulté ou avec lequel vous êtes vous-même en difficulté
- 🕒 Pour challenger votre projet fédérateur annuel d'équipe
- 🕒 Pour préparer un séminaire stratégique avec votre équipe
- 🕒 Pour vous choisir une formation cohérente avec vos projets personnels
- 🕒 Etc...

C'est pourquoi, nous pensons que ce document doit être à la fois beau (puisque son contenu est précieux), pratique (puisque vous vous en servez souvent) et souple (parce que c'est une aide, un support, pas une contrainte).

Un système dans lequel vous aurez de quoi prendre vos notes, et dans lequel vous rangerez quelques documents clés de management, pourrait être une option intéressante, pour valoriser à vos propres yeux votre plan de management d'équipe.

Dans nos séminaires, nous remettons aux Coachs managers un tel classeur, dans lequel ils peuvent disposer :

- 🕒 **Des documents vierges qui facilitent la prise de notes.**
D'après notre expérience des entretiens et des réunions, il



est important de différencier : les mots clés autour de ce qui se dit, les questions à poser dont vous élaborez parfois la formulation par écrit, les idées qui vous viennent et que vous souhaitez conserver, les actions et les décisions importantes. Nous avons mis au point pour notre propre usage, une méthode simple pour noter tout ceci de façon visuelle, en différenciant des espaces sur la feuille, qui font gagner du temps à la fois à la rédaction et à la relecture

- ① **Plusieurs check-lists de questions**, souvent paradoxales, pour identifier, formuler, évaluer, ajuster (et aussi savoir arrêter) vos actions de management prioritaires
- ① **Le plan de management** lui-même avec une liste d'actions pour développer la maturité de l'équipe et les compétences individuelles des équipiers, des actions aussi pour la rendre plus visible, pour optimiser ses interfaces avec d'autres équipes, etc...
- ① **Le journal de bord du manager**, outil simple que nous demandons aux managers que nous Coachons de remplir à partir d'évènements spécifiques et marquants sur lesquels ils souhaitent revenir lors des séances de Coaching (ou en auto-Coaching)
- ① **Des rappels synthétiques de principes, de protocoles et d'outils**, à relire de temps en temps avant une réunion importante, en préparant un séminaire, ou avant d'engager une médiation pour traiter un conflit, etc...
- ① **Des grilles de diagnostic** à utiliser au quotidien
- ① Et quelques clins d'œil, comme des citations ou des métaphores inspirantes (pour se ressourcer de temps en



temps si vous savez vous aménager des temps appropriés dans votre agenda), etc...





Les différentes parties de votre plan de management

Sans rentrer ici dans le détail de chacune des parties suggérées un peu plus haut, nous allons vous proposer dans les paragraphes suivants, des listes de questions ou de critères qui vous permettront d'établir tout seul votre plan de management.

1- Développement de la dynamique de votre équipe

Tout d'abord, nous vous suggérons une réflexion préliminaire, qui consiste à établir une sorte de « carte d'identité » de votre équipe :

Sa raison d'être :

Ses missions principales :

Ses principales forces :

Sa valeur ajoutée spécifique (ce qu'elle apporte à la réussite de l'entreprise) :

Ses objectifs prioritaires :

Ses résultats attendus :

Ses principaux indicateurs de succès :

Ses conditions de réussite :



Vos leviers d'actions

Nous avons choisi de vous présenter une liste (non exhaustive) d'actions qui sont autant de leviers pour développer la dynamique de votre équipe. Nous les avons classées en 4 groupes distincts qui correspondent à une sorte de progression pour le manager, en fonction de la logique de fonctionnement de son équipe.

1. Fluidifier les processus techniques
2. Renforcer la cohésion humaine
3. Développer des synergies autour d'une vision commune
4. Manager les interfaces de l'équipe avec son environnement

1- Fluidifier les processus techniques

- ⦿ Clarifier le « Qui fait quoi » (Expliciter les fonctions et les missions, en précisant quelles sont les contributions, les priorités et les contraintes de chacun)
- ⦿ Etablir les interactions souhaitables entre vos équipiers (zones d'indépendance et d'interdépendance)
- ⦿ Expliciter les règles de fonctionnement (voir bilan de fonctionnement)
- ⦿ Spécifier, simplifier, ajuster les processus internes
- ⦿ Définir les complémentarités
- ⦿ Ajuster les ressources (Recruter un nouveau collaborateur très compétent, qui apporte de l'expertise à toute l'équipe, favoriser la mobilité d'une personne dont le rôle ou la



compétence n'est plus directement en lien avec les missions en cours)

- ⊗ Prévoir les suppléances et les back-ups (envisager des plans de formation, de polyvalence et de succession)

2- Renforcer la cohésion humaine

- ⊗ Reconnaître les contributions individuelles en lien avec le collectif
- ⊗ Encourager la reconnaissance des uns par les autres
- ⊗ Organiser et stimuler la convivialité : célébrations,
- ⊗ Identifier et gérer les réseaux d'affinité
- ⊗ Renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe (identité)
- ⊗ Vivre ensemble une expérience hors du cadre habituel
- ⊗ Optimiser les circuits d'information
- ⊗ Organiser un travail de groupe pour identifier les valeurs opérantes de l'équipe
- ⊗ Organiser des spirales de réussite en préparant des victoires rapides
- ⊗ Modéliser et célébrer les succès
- ⊗ Donner de nouveaux challenges collectifs

3- Développer les synergies autour d'une vision commune

- ⊗ Débattre sur des sujets techniques
- ⊗ Elaborer ensemble sur des questions transverses
- ⊗ Partager la réflexion stratégique en amont



- ⊗ Faire vivre la stratégie, la décliner, l'illustrer
- ⊗ Favoriser la compréhension des objectifs et l'adhésion au projet fédérateur
- ⊗ Favoriser des confrontations bienveillantes
- ⊗ Se former au sein de l'équipe à partir des expertises respectives de chacun
- ⊗ Organiser le partage des bonnes pratiques et les échanges d'expérience
- ⊗ Organiser le travail en sous-groupes sur des projets transverses
- ⊗ Encourager la coopération et les synergies
- ⊗ Déléguer les rôles en réunion
- ⊗ Se donner du feed-back positif à l'intérieur de l'équipe
- ⊗ Partager l'analyse et la réflexion autour des indicateurs
- ⊗ Elever le niveau d'anticipation et le degré de préparation
- ⊗ Stimuler la créativité, l'initiative et l'innovation

4- Manager les interfaces de l'équipe avec son environnement

- ⊗ Partager vos pouvoirs
- ⊗ Donner plus de visibilité sur les résultats de l'équipe
- ⊗ Promouvoir l'image de l'équipe à l'extérieur
- ⊗ Optimiser les interfaces de l'équipe avec le reste de l'entreprise



- ⦿ Favoriser l'ouverture sur l'extérieur (benchmarking, veille, etc...)
- ⦿ Se servir du contexte comme d'un levier
- ⦿ Manager votre manager N+1 comme une ressource au service de l'équipe
- ⦿ Élaborer un plan annuel d'équipe
- ⦿ Communiquer sur votre plan de management



2- Développement de vos équipiers

De même que la performance collective est beaucoup plus que la somme des performances individuelles ($1+1 = 3$), la maturité collective est bien davantage que la somme des compétences techniques individuelles, auxquelles on donne habituellement beaucoup d'importance, au détriment des compétences transverses.

Cependant, une équipe qui attache de l'importance au développement des qualités d'équipier aura beaucoup de chances de voir sa maturité collective progresser, parce que les comportements individuels que nous allons maintenant évoquer ont une incidence directe sur les relations au sein de l'équipe et son efficacité collective.

De même que pour l'équipe, nous vous proposons tout d'abord de réaliser une sorte de fiche d'identité de chacun de vos équipiers. Rien à voir avec les bilans des entretiens annuels, beaucoup plus détaillés et quantifiés, il s'agit ici de prendre du recul et d'essayer d'avoir la vision la plus globale possible de votre collaborateur.

🕒 **Place et contribution**

Quel est le rôle de cet équipier dans le système (sa fonction) ?

A quels objectifs contribue-t-il (sa mission) ?



Comment interagit-il avec les autres membres de l'équipe, avec ses clients et ses fournisseurs internes ?

Quel est son niveau de délégation (quelle autonomie pour quelles décisions dans son poste ?)

🕒 **Compétences, talents et leadership**

Quelles compétences techniques a-t-il récemment acquises ?

Quels talents professionnels et personnels possède-t-il naturellement ? Sont-ils employés à leur juste valeur ?

Quel type de leadership possède-t-il ? Comment le met-il en œuvre au sein de l'équipe ?

🕒 **Sens, valeurs et motivations**

Quel intérêt porte-t-il à son métier ? Quel sens spécifique à lui, son métier revêt-il à ses yeux ?

Quelles valeurs sont importantes pour cette personne ?

Qu'est-ce qui le rapproche de ce qui pourrait être sa vocation ?

Qu'est-ce qu'il aime le plus faire dans son métier (où prend-il le plus de plaisir) ?

Qu'est-ce qu'il n'aime pas faire ?

Qu'est-ce qui le motive le plus ? A quoi « marche-t-il » ?

Pour aller plus loin dans le développement des qualités de vos équipiers, nous vous proposons maintenant une liste de qualités, parmi toutes les qualités individuelles possibles, qui contribuent à la bonne dynamique d'une équipe.



Nous en avons sélectionné 8, qui nous paraissent essentielles. Par souci de cohérence, elles découlent de nos 8 principes de Coaching-management.

Elles sont illustrées par des questions d'évaluation, qui pourraient vous servir à créer votre propre référentiel d'équipe. En effet :

- o Prendre régulièrement le temps de s'évaluer individuellement et collectivement, sur un tel référentiel serait une bonne façon de faire progresser la cohésion, la transversalité et la coopération au sein de l'équipe.
- o Communiquer en équipe sur ce thème pourrait également représenter une excellente façon de valoriser l'importance que l'on accorde à la dynamique collective.

1- Sens de la responsabilité individuelle et de la co-responsabilité

- o Comment cette personne assume-t-elle sa responsabilité personnelle par rapport :
 - aux objectifs et réalisations de l'équipe
 - aux objectifs et réalisations des autres équipiers
 - à ses objectifs personnels et ses propres réalisations
- o Comment se sent-elle responsable de la dynamique de l'équipe ?
- o Quel est son cadre de référence ? Comment évolue-t-il ? Comment doit-il encore évoluer ?



2- Sens stratégique et regard positif

- ⊗ Comment cette personne discerne-t-elle l'essentiel du détail ?
- ⊗ Comment prend-elle en compte les enjeux de fond ?
- ⊗ Comment cette personne contribue-t-elle à faire progresser les autres ?
- ⊗ Comment leur apporte-t-elle son soutien moral ?
- ⊗ Comment valorise-t-elle les progrès (les siens, ceux des autres) ?

3- Pro-activité et optimisme

- ⊗ Comment cette personne transforme-t-elle les situations en opportunités pour l'équipe ?
- ⊗ Comment rebondit-elle positivement avec le changement ?
- ⊗ Quelles initiatives prend-elle pour le groupe ?
- ⊗ Comment communique-t-elle son enthousiasme ?
- ⊗ En quelles occasions sait-elle se montrer reconnaissante ?
Comment communique-t-elle sa gratitude au quotidien ?
- ⊗ Comment nourrit-elle les solutions, plutôt que les problèmes ?

4- Sens de l'innovation

- ⊗ Quelles idées nouvelles apporte cette personne ?
- ⊗ Comment se challenge-t-elle et challenge-t-elle les autres ?
- ⊗ Comment contribue-t-elle à la créativité ?



- ⊗ Comment cette personne accepte-t-elle d'être confrontée et remise en question ?

5- Sens du collectif

- ⊗ Comment cette personne participe-t-elle à la cohésion de l'équipe ?
- ⊗ Comment exprime-t-elle chaleureusement son support et sa solidarité par rapport aux autres ?
- ⊗ Comment travaille-t-elle en sous-groupes ?
- ⊗ Comment accepte-t-elle les autres modes opératoires ?
- ⊗ Comment respecte-t-elle les règles collectives ?

6- Capacité à communiquer de façon propre

- ⊗ Comment cette personne ose-t-elle confronter les autres ?
- ⊗ Comment prend-elle soin de « protéger » l'autre quand elle lui propose un recadrage ?
- ⊗ Comment parvient-elle à rester silencieuse face à des reproches ?
- ⊗ Comment propose-t-elle de sortir de la plainte en réunion, quand quelqu'un y entre ?
- ⊗ Comment fait-elle pour empêcher les médisances au sein de l'équipe ?
- ⊗ Comment parvient-elle à privilégier dans sa communication les aspects positifs de la vie de l'équipe ?



7- Capacité à coopérer

- ⊗ Comment contribue-t-elle au calme et à une atmosphère paisible dans l'équipe ?
- ⊗ Comment cette personne demande-t-elle du feed-back et donne-t-elle du feed-back positif aux autres ?
- ⊗ En quoi est-elle une ressource précieuse à la fois pour apprécier la richesse des différences et concilier les complémentarités ?
- ⊗ Comment cette personne réussit-elle à se rendre facile et agréable à manager ? Comment se laisse-t-elle piloter ?
- ⊗ Comment valorise-t-elle l'image de l'équipe à l'extérieur ? Comment dialogue-t-elle de façon constructive avec les autres services et équipes de l'entreprise ?

8- Capacité à s'engager et à entraîner

- ⊗ Quel est le niveau d'énergie et d'entrain qui émane de cette personne ?
- ⊗ Quel est son niveau d'engagement envers l'objectif commun, et sa capacité personnelle à « délivrer » ?
- ⊗ Comment respecte-t-elle les délais ?
- ⊗ Comment parvient-elle à se rendre disponible ?
- ⊗ Comment communique-t-elle le plaisir qu'elle prend à vivre au sein de l'équipe ?



Signalons un bon chapitre sur les qualités d'équipier dans le livre d'Olivier Devillard (qui le premier a attiré notre attention sur ce thème) : Dynamiques d'équipe » Ed. Organisation



3- Développement de votre management

De manière synthétique, nous vous proposons de vous inspirer des questions ci-après, classées selon nos 8 principes de Coaching-management, pour challenger votre posture et vos compétences de management et prendre des résolutions de progrès sur le ou les axes de votre choix :

Assumez votre propre liberté	Parmi les croyances qui vous limitent, laquelle allez-vous remettre en question ? Quelles décisions allez-vous prendre pour vous consacrer davantage à ce que vous jugez essentiel ?
Cultivez un regard positif	Comment allez-vous valoriser davantage les progrès (les vôtres, ceux des autres, ceux du groupe) ? Comment allez-vous entraîner votre regard à voir d'abord le positif ? Quels potentiels chez les autres allez-vous choisir de considérer avant de regarder leurs limites actuelles ?
Soyez optimiste	Quelle contrainte, allez-vous aborder comme une opportunité ? Comment allez-vous communiquer votre enthousiasme ? Comment souhaitez-vous exprimer votre reconnaissance ?



	Comment allez-vous faire pour communiquer plus sur les solutions que sur les problèmes ?
Entrez dans la dynamique de progrès	<p>Comment allez-vous rechercher des idées nouvelles ?</p> <p>Comment allez-vous développer votre créativité ?</p> <p>Sur quoi choisissez-vous de vous remettre en question cette année ?</p> <p>Qu'avez-vous envie d'apprendre de neuf cette année ?</p> <p>Quels objectifs personnels pourriez-vous choisir de vous fixer ?</p>
Soyez collectif	<p>Comment allez-vous être proche tout en gardant la distance juste ?</p> <p>A qui allez-vous exprimer chaleureusement votre solidarité ?</p> <p>Dans quels projets transverses allez-vous vous engager vous-même, pour faire progresser l'entreprise, au-delà de votre équipe ?</p>
Communiquez proprement	<p>A quelles plaintes et quels reproches allez-vous décider de renoncer définitivement ?</p> <p>A qui allez-vous proposer du recadrage bienveillant et constructif ?</p> <p>Face à quels reproches classiques choisissez-vous de veiller à rester silencieux, sans vous justifier ?</p> <p>Comment allez-vous vous abstenir de</p>



	médiances et empêcher qu'elles aient cours dans votre équipe ?
Engagez votre confiance	<p>Qu'allez-vous faire pour devenir de plus en plus calme ?</p> <p>En quoi et où pouvez-vous être « généreux » ?</p> <p>Dans quel domaine de votre vie, allez-vous choisir de lâcher prise et de « donner » votre confiance ?</p>
Soyez vous-même « présent » à votre présent	<p>Comment allez-vous augmenter votre vitalité ?</p> <p>A quels plaisirs allez-vous être particulièrement sensible ?</p> <p>Comment allez-vous vous rendre plus disponible ?</p> <p>Quelle révolte intérieure pourriez-vous cesser de nourrir, en acceptant quelque chose de plus vaste ?</p>



4- Développement de votre carrière

Enfin, puisque vous êtes l'une des composantes importantes de votre équipe, vous devez prendre soin de vous, comme vous prendrez soin des équipiers et de leur dynamique.

D'ailleurs, plus vous gagnerez en maturité avec votre équipe et plus il sera important de vous préoccuper de votre propre développement car les exigences de votre équipe augmenteront également à votre égard.

Pour cela, au moins autant que pour les autres points abordés, nous vous conseillons de prendre régulièrement le temps de vous « promener » dans la liste de questions suivante pour prendre du recul et faire le point intelligemment.

Nous avons regroupé quelques points importants à prendre en compte, autour de trois axes :

Développez sainement votre réseau :

- o Quelles personnes de votre entourage, qui ne se connaissent pas encore, pourriez-vous mettre en relation pour leur bénéfice mutuel ?
- o A qui cela vous ferait-il plaisir de rendre service gratuitement ?
- o Quelle information utile pourriez-vous communiquer assez largement, ou envoyer gratuitement à des personnes clés de votre réseau ?



- ① De quelles personnes, à la fois différentes et complémentaires de vous, pourriez-vous vous rapprocher ?
- ① De qui, dans votre entourage, pourriez-vous solliciter des conseils ou des avis pertinents ?
- ① Sur quels projets transverses, pourriez-vous prendre l'initiative de solliciter vos pairs pour proposer des améliorations dans l'entreprise ?

Préparez votre avenir :

- ① Qu'aimeriez-vous faire dans 5 ans, ici ou ailleurs, si vous réussissez au mieux de vos espérances ?
- ① Idéalement, quel serait votre prochain poste ?
- ① De quel appui avez-vous besoin pour progresser comme vous le souhaitez ?
- ① De quelles expériences complémentaires avez-vous besoin, quelles nouvelles compétences souhaitez-vous acquérir ? Quelles formations deviez-vous suivre ?
- ① Après de qui devriez-vous faire votre marketing interne ?
- ① Après de quels sponsors, auriez-vous intérêt à faire du lobbying très en amont de vos futurs besoins ?

Prenez soin des relations avec votre N+1 :

- ① Comment pourriez-vous utiliser votre hiérarchie comme une ressource positive pour votre équipe ?
- ① Sur quels projets pourriez-vous nouer plus de complicité avec votre patron ?



- ① Sur quels projets stratégiques de votre patron, pourriez-vous apporter une contribution significative ?
- ① Quel système de reporting volontaire pourriez-vous mettre en place pour le rassurer ? Comment l'aider à gérer son propre stress ?
- ① Quels retours utiles pourriez-vous obtenir de lui ?
- ① Comment allez-vous lui donner du feed-back sur son management ?
- ① Sur quels sujets est-il nécessaire de le confronter ?
- ① Quelles « balles hautes » pourriez-vous lui envoyer dans son meilleur côté, de façon à ce qu'il réussisse des « smatches » valorisants ?

En conclusion, nous aimerions vous rappeler que ce dispositif de plan de management aura la valeur que vous allez lui donner :

- ① D'abord, en mettant en œuvre les actions que vous y inscrivez
- ① Mais aussi par le simple fait de vous procurer une checkliste de bonnes questions à vous poser périodiquement pour vous maintenir dans une dynamique d'ajustements et de progrès continue
- ① Et enfin, par le fait d'y revenir, souvent, de mâchonner vos idées, de les laisser infuser, de trouver par vous-mêmes d'autres idées qui n'y figurent pas mais qui vous viennent à force de travailler avec...



« Les réponses passent mais les questions restent »

Autrement dit, vos réponses évolueront avec le temps, mais en revanche vous pourrez continuer toujours à vous laisser interroger par ces questions (et par d'autres encore).

Nous espérons vous aider avec ce support, et vous souhaitons de progresser chaque jour, en vous posant ces questions. Tant que vous vous en posez... c'est que vous êtes encore en vie !



Les « Bee'books Orygin » sont une collection de fascicules techniques, qui exposent des pratiques de management originales, inspirés de l'Esprit du Coaching.

Ils sont en libre accès sur internet, au travers du site : www.orygin.fr, où vous en trouverez la liste complète, ainsi que des fiches techniques sur des outils de management. Les droits d'auteur sont détenus par Paul Devaux et Frank Salles





"Visons l'action juste"

Orygin conseil

Coaching individuel – Coaching d'équipe – Supervision

Formation au Coaching Management

Secrétariat :

Sylvie Dorel - 01 45 71 60 97

