

Manager au quotidien : comprendre, communiquer, agir



- Ce que l'on attend d'un Agent
- Communiquer avec Assertivité
- S'adapter aux différents profils et aux différentes situations-problèmes
- Passer à l'action grâce aux fiches méthodes

3 questions SIMPLES

en apparence

- Qu'est ce qu'un bon professionnel ?
- Qu'est ce qu'une bonne relation professionnelle ?
- Pourquoi mes agents m'entendent mais ne me comprennent pas forcément ?

Vous avez dans votre équipe un Agent qui est très bon techniquement. Il communique peu, prévient rarement quand il rencontre une difficulté ce qui impacte les agents qui vont arriver après

Question n°1 : **Est ce un bon professionnel ?**

Réponses (Minimum : 2 / Maximum : 20)

oui car ses taches sont irréprochables

212

non car il n'est pas coopératif avec l'équipe

205

bof mais je dis rien car j'aurai du mal à le remplacer

196

SOYEZ CLAIR SUR CE QUE VOUS ATTENDEZ DES AGENTS selon leur profil, leur expérience et leur potentialité

Pour MOI

Pour EUX

1

COMPÉTENCE

Je sais et je sais faire.

La compétence, c'est la mise en œuvre du savoir dans une situation réelle.

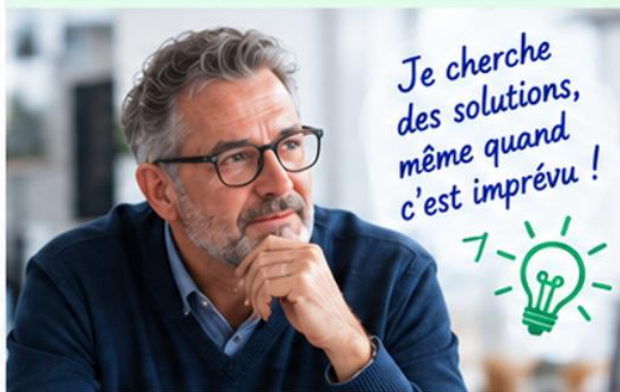


2

AUTONOMIE

Je m'adapte et je trouve des solutions.

L'autonomie, c'est savoir maîtriser une situation réelle, quel que soit le contexte, sans mon chef, même s'il manque une pièce, et face à une difficulté qui ne répond pas à la théorie.



3

EFFICIENCE

Je fais bien, au bon moment, avec efficacité.

L'efficacité, c'est savoir être autonome et, en plus, être efficace : consommer le moins de ressources possible, prendre la bonne décision dans le bon timing.



4

COOPÉRATION

Je collabore et j'avance ensemble.

La coopération, c'est savoir travailler avec les autres, partager l'information, écouter et contribuer pour atteindre un objectif commun.



1

COMPÉTENCE

Je sais et je sais faire.

La compétence, c'est la mise en œuvre du savoir dans une situation réelle.

J'aime mettre en pratique mes idées !

Concrètement

- J'applique mes connaissances.
- Je réalise la tâche en m'appuyant sur ce que j'ai appris.
- La situation correspond globalement au cadre connu (procédures, exemples, formation...).

Exemple

Je sais réaliser un montage selon la procédure et je le fais correctement lorsque toutes les conditions sont réunies.

2

AUTONOMIE

Je m'adapte et je trouve des solutions.

L'autonomie, c'est savoir maîtriser une situation réelle, quel que soit le contexte, sans mon chef, même s'il manque une pièce, et face à une difficulté qui ne répond pas à la théorie.

Je cherche des solutions, même quand c'est imprévu !



Concrètement

- Je fais face aux imprévus et aux situations moins classiques.
- Je mobilise mes ressources et mon expérience.
- Je prends des initiatives et je reste efficace sans supervision.
- Je suis capable d'analyser, d'ajuster et de résoudre un problème nouveau.

Exemple

Il me manque une pièce ou la situation diffère de la théorie : je trouve une solution adaptée et je réalise la tâche seul(e).

3

EFFICIENCE

Je fais bien, au bon moment, avec efficacité.

L'efficacité, c'est savoir être autonome et, en plus, être efficace : consommer le moins de ressources possible, prendre la bonne décision dans le bon timing.

Je vais à l'essentiel, pour de meilleurs résultats !



Concrètement

- Je suis autonome et efficace(e).
- J'optimise mon temps, mon énergie et les ressources disponibles.
- Je fais les bons choix au bon moment.
- J'obtiens un résultat de qualité, de manière durable.

Exemple

Face à un imprévu, je trouve rapidement la meilleure solution, je réalise la tâche avec efficacité (temps, coût, ressources) et j'obtiens un résultat fiable et durable.

4

COOPÉRATION

Je collabore et j'avance ensemble.

La coopération, c'est savoir travailler avec les autres, partager l'information, écouter et contribuer pour atteindre un objectif commun.

Ensemble, on va plus loin !

Concrètement

- Je partage mes connaissances et mon expérience.
- J'écoute et je prends en compte les idées des autres.
- Je participe activement, j'aide et je soutiens mes collègues.
- Je contribue à une dynamique positive dans l'équipe.

Exemple

Je collabore avec mes collègues pour résoudre un problème, en partageant les informations et en combinant nos compétences pour obtenir un meilleur résultat.

Je sais faire

Je m'adapte

Je fais mieux, plus efficacement

J'avance ensemble

La performance ne dépend pas uniquement de ce que nous savons faire mais de notre capacité à être **AUTONOME** et à **travailler avec les autres**.

Dans la liste des situations difficiles d'un manager de proximité, les problèmes comportementaux sont les plus fréquents.

Penser à quelqu'un avec qui vous aimez travailler.
Pas nécessairement quelqu'un avec qui vous êtes ami-e.

Question n°2 : Quels sont les ingrédients d'une bonne relation professionnelle ?

Les ing

UNE SITUATION DIFFICILE

Des points de vue différents

Je pense que cette solution n'est pas la bonne...

MÊME PROJET
DES VISIONS
DIFFÉRENTES



- ✓ Points de vue différents
- ✓ Tensions, incompréhensions
- ✓ Des besoins et contraintes à gérer
- ✓ Risque de blocage

LES INGRÉDIENTS pour avancer ensemble



Confiance

Pouvoir compter sur l'autre, fiabilité et engagements tenus.



Communication claire et directe

Se dire les choses avec transparence et écouter activement.



Respect mutuel

Respecter les personnes, leurs compétences, leurs responsabilités et leurs différences.



Des attentes et des rôles clairs

Savoir qui fait quoi et ce que chacun peut attendre de l'autre.



Coopération

Travailler ensemble dans l'intérêt du projet, partager les informations et s'entraider.



Responsabilité

Assumer ses décisions, ses engagements, ses erreurs et sa contribution au résultat collectif.

Sessionnelle

ts clés

UNE SOLUTION CONSTRUITE ENSEMBLE

Un compromis au service de l'objectif commun

Si on combine nos idées, on peut trouver une solution qui répond à nos contraintes.

Oui, cela me convient. On avance ensemble !

UN OBJECTIF
COMMUN



- ✓ Une solution adaptée
- ✓ Des décisions partagées
- ✓ Une relation renforcée
- ✓ Un objectif commun atteint



C'est une relation suffisamment solide pour **se dire les choses, traiter les difficultés, prendre des décisions** et **continuer à coopérer même lorsque les avis divergent.**

En savoir



Votre manager vous dit : « Pendant les 2 prochaines semaines, je veux faire un point avec toi tous les matins »

Question n°3 : Pourquoi mes agents m'entendent mais ne me comprennent pas forcément ?

Réponses (Minimum : 2 / Maximum : 20)

Super ca me rassure, je suis content-e	212	✕
Il ne me fait pas confiance, ca me génère du doute	200	✕
Pourquoi pas mais je voudrais savoir pourquoi, je suis curieuse o	173	✕
C'est abusé, qu'il me laisse bosser, ca m'énerve	202	✕

“ « Ce n'est pas ce que vous dites qui compte, mais ce que l'autre comprend. » ”

J'ADAPTE LA
COMMUNICATION,
pas l'EXIGENCE qui reste
la même

<https://profil4.com/fr/disc-test/free>

Avec un peu de chance et de pugnacité, vous pourrez avoir une version gratuite et plutôt sérieuse.



L'idée n'est pas d'enfermer une personne dans un fonctionnement car toutes les couleurs seront représentées mais d'identifier les comportements naturels pour communiquer en prenant en compte leurs besoins.

Quand vous observerez vos résultats, vous essayerez d'identifier les différences entre les indicateurs « naturel » et « adapté ».

Soyez vigilant sur des écarts > 20%

Si c'est le cas, vous pouvez cliquer sur le « en savoir + »

En savoir



KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Mieux communiquer pour plus d'impact

*Un même message,
quatre façons de le dire*



Mon objectif

Être clair, respectueux et mobilisant
pour garantir la qualité et la sécurité
des patients.

*"Adapter ma communication,
pas mon exigence."*



Qualité, sécurité,
confort des patients

SITUATION : DONNER UNE CONSIGNE À UN AGENT EN BIONETTOYAGE

« Peux-tu programmer un nettoyage approfondi de la chambre 20 vendredi après la sortie du patient ? »

D

DIRECTIF

Va droit au but, orienté action



J'ajoute : il est indispensable que ce soit fait à temps pour respecter l'organisation, merci.

Ce qui est important pour lui

- ✓ Des consignes claires et précises
- ✓ Savoir ce qu'il doit faire
- ✓ Les délais et les priorités
- ✓ La confiance dans ses compétences



Ce qu'il apprécie

« Des consignes concrètes et sans détour. »

I

INFLUENT

Apprécie l'échange, la reconnaissance



J'ajoute : c'est une chambre sur laquelle il faut être très vigilant. C'est vraiment important, merci.

Ce qui est important pour lui

- ✓ Le sens de la mission
- ✓ La reconnaissance de son travail
- ✓ Des échanges positifs
- ✓ Un climat de confiance



Ce qu'il apprécie

« Une communication bienveillante qui valorise son implication. »

S

STABLE

Apprécie la sécurité et un cadre clair



J'ajoute : cela permettra d'assurer un meilleur confort et une meilleure protection pour le prochain patient, merci.

Ce qui est important pour lui

- ✓ La sécurité et la qualité du travail
- ✓ Des explications sur l'utilité
- ✓ Une organisation claire
- ✓ Un soutien si besoin



Ce qu'il apprécie

« Un cadre clair, de la considération et un accompagnement. »

C

CONFORME

A besoin de précision et de rigueur



J'ajoute : en suivant la procédure P.3 et en complétant le check-list dans l'application, merci.

Ce qui est important pour lui

- ✓ Des informations précises et factuelles
- ✓ La procédure à suivre
- ✓ Le respect des critères de qualité
- ✓ La traçabilité de l'action



Ce qu'il apprécie

« Des consignes complètes, méthodiques et sans ambiguïté. »

Quand la relation professionnelle rencontre une **Situation Problème**

=> communication Assertive



**Réaffirmer
ses exigences**

tout en respectant
l'être humain
(j'ai envie qu'il/elle réussisse)



**Garder
son sang froid**



**Créer un historique,
un marqueur de situation**
(prendre date)

ÉCOUTER



CLARIFIER



RESPECTER



PROGRESSER



D

DÉCRIRE

Les faits

Je décris la situation, de manière objective et sans jugement.

« Depuis trois semaines, j'ai constaté que plusieurs tâches n'ont pas été réalisées dans les délais, et que ces retards n'ont pas été signalés dans le cahier de liaison. »

Je décris la situation, de manière objective et sans jugement.

« Depuis trois semaines, plusieurs tâches sont en retard et ces retards ne sont pas signalés dans le cahier de liaison. »

E

EXPRIMER

Mon ressenti

J'exprime mes émotions ou mon ressenti en utilisant des phrases avec « je ».

« Cela m'inquiète et me met en difficulté, car cela impacte l'organisation de l'équipe. »

J'exprime mes émotions ou mon ressenti en utilisant des phrases avec « je ».

« Cela me met en difficulté dans l'organisation du service. »

S

SPÉCIFIER

Ma demande

Je propose une solution concrète et je formule une demande claire.

« J'aimerais comprendre ce qui se passe et comment trouver une solution à ces difficultés. »

Je propose une solution concrète et je formule une demande claire.

« Je veux comprendre ce qui se passe et trouver avec toi une solution concrète. »

C

CONCLURE

En positif

Je termine de façon constructive, en ouvrant sur la collaboration.

« Est-ce que nous pouvons convenir que, lorsqu'un délai risque de ne pas être tenu, tu m'en informes suffisamment tôt pour que nous puissions trouver une solution ? »

Je termine de façon constructive, en ouvrant sur la collaboration.

« À partir de maintenant, si tu vois qu'un délai ne pourra pas être tenu, je te demande de le signaler dans le cahier de liaison suffisamment tôt. »

Approche et Posture

Je manage la relation (respect, confiance, clarté)



↳ Je pose mes exigences

↳ Je comprends le fonctionnement/besoin des agents

↳ J'adapte la communication (DISC)

↳ Je régule les écarts/difficultés (DESC)

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

S'isoler 15 minutes pour mieux se préparer.

Je comprends la
situation : faits et
personne

Je cible mon
objectif

Je choisis
ma
méthode

Je fais un
suivi et
j'évalue

J'évite les
pièges

En savoir



Situation **Problème** du Quotidien



Remotiver quelqu'un



Gérer un conflit



Accompagner un changement



Traiter une sous-performance



Recadrer un comportement



Développer l'autonomie



Gérer son propre stress

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Des outils simples
pour des situations réelles



SITUATION N° 1

MANQUE DE MOTIVATION

« Mon collaborateur semble désengagé »

Comprendre
avant de chercher
à remotiver !



1 JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Et qu'est-ce qui a pu changer ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Quels comportements ont changé ? (ex. : moins d'initiative, retards, silence...)
- ☐ Depuis quand ?
- ☐ Dans quelles situations ?
- ☐ Y a-t-il eu un événement particulier ? (ex. : changement d'organisation, retour d'absence...)
- ☐ Ai-je échangé avec lui pour comprendre son ressenti ?



« Il est démotivé » n'est pas un fait. C'est une hypothèse.

B. LES LEVIERS DE MOTIVATION

Lequel ou lesquels semblent fragilisés ?
(Cocher vos hypothèses)



SENS

Il comprend pourquoi son travail est important.

☐

RECONNAISSANCE

Il voit que sa contribution compte.

☐

PROGRESSION / STIMULATION

Il apprend, il relève des défis.

☐

AUTONOMIE

Il a suffisamment de marge pour agir.

☐

2 JE CIBLE MON OBJECTIF

Qu'est-ce que je veux obtenir ?

À l'issue de l'échange, je souhaite que le collaborateur ...

.....
.....

Mon objectif est :

- ☒ Comprendre sa situation
- ☒ Identifier les leviers à activer
- ☒ Co-construire des actions réalistes
- ☒ Renforcer son engagement



3 J'UTILISE MON OUTIL : DISC + ÉCOUTE

Une même pratique managériale ne motive pas tout le monde de la même façon.

	D Résultat / Défi	I Relation / Enthousiasme	S Stabilité / Équipe	C Qualité / Expertise
Ce qui donne du sens	Défi, impact, responsabilité	Projet stimulant, contacts, influence	Utilité pour l'équipe, contribution collective	Qualité, logique, maîtrise, expertise
Ce qui est vécu comme de la reconnaissance	Reconnaître le résultat et la capacité à décider	Feedback visible, encouragement, valorisation relationnelle	Remercier, montrer la confiance, reconnaître la fiabilité	Reconnaître la précision, l'expertise et la qualité du travail



Le DISC est une aide pour mieux questionner, pas une étiquette. L'écoute me permet de vérifier.



La motivation ne se décrète pas,
elle se construit avec du sens,
de la reconnaissance et des défis.



ÉCOUTER
COMPRENDRE
SOUTENIR
FAIRE GRANDIR



4 JE PRÉPARE MON ÉCHANGE

Quels mots vais-je utiliser ?

À éviter

- ☒ « Tu n'es plus motivé. »
- ☒ « Tu devrais faire plus d'efforts. »
- ☒ « Regarde les autres, eux sont engagés ! »
- ☒ « Ce n'est pas très professionnel. »

À privilégier

- ☒ « J'ai remarqué que ... » (faits)
- ☒ « Comment vis-tu ton travail en ce moment ? »
- ☒ « Qu'est-ce qui te paraît utile ou moins utile ? »
- ☒ « Quel soutien pourrait t'aider ? »



Exemple de formulation complète :

« J'ai remarqué que tu t'exprimes moins en réunion et que tu prends moins d'initiatives depuis quelques semaines. Comment vis-tu ton travail en ce moment ? Qu'est-ce qui te donne envie de t'investir davantage ? »



5 JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Le collaborateur exprime un meilleur niveau d'engagement.
- ☐ Nous avons identifié et activé un ou deux leviers de motivation.
- ☐ Des changements concrets sont observés (comportements, résultats...).
- ☐ Nous faisons un point de suivi.



Mon prochain point :

..... / /

Un suivi
pour ancrer
le changement!



6 J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait aggraver la situation ?

- ☒ Étiqueter trop rapidement.
- ☒ Chercher à motiver sans écouter.
- ☒ Penser que ce qui me motive motive l'autre.
- ☒ Donner la même reconnaissance à tous.
- ☒ Confondre perte de motivation et manque de compétence.
- ☒ Promettre des choses que je ne peux pas tenir.
- ☒ Baisser les exigences.
- ☒ Attendre que la situation se dégrade.

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Des outils simples
pour des situations réelles



SITUATION N° 2

CONFLIT ENTRE COLLABORATEURS

« Deux personnes n'arrivent plus à travailler ensemble »

Restaurer
la coopération
au service du
métier !



JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Et quel est l'impact réel ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Quels comportements observés ? (ex. : critiques, refus de collaborer, tensions...)
- ☐ Depuis quand ?
- ☐ Dans quelles situations ?
- ☐ Qui est concerné ? (uniquement ces deux personnes ou l'équipe ?)
- ☐ Quel est l'impact sur le travail / le service ?
- ☐ Ai-je entendu les deux versions ?

B. LA BOUSSOLE DU MANAGER

Je vérifie si ce conflit a un impact sur la finalité de notre métier.

-  **FINALITÉ** Pourquoi sommes-nous là ? Quel service / résultat devons-nous produire ? ☐
-  **EXIGENCES** Quelles exigences techniques ou comportementales ? ☐
-  **IMPACT** La situation actuelle empêche-t-elle ou risque-t-elle d'empêcher de respecter ces exigences ? ☐

→ S'il n'y a pas d'impact sur le travail, le manager n'a pas nécessairement à intervenir, tout en restant attentif.



J'UTILISE MON OUTIL : ÉCOUTE + TERRAIN COMMUN

Une méthode simple pour rétablir le dialogue et la coopération.

ÉCOUTER (séparément)

Laisser chacun exprimer sa version. Comprendre ses besoins, émotions et attentes.

IDENTIFIER le point de blocage

Reformuler les faits et les attentes de chacun. Distinguer les intérêts des positions.

RECHERCHER un terrain commun

Quelle finalité partagée ? Quelles règles de fonctionnement ? Quelles solutions possibles ?

CONSTRUIRE un accord

Des engagements clairs, réalistes et partagés. Fixer un point de suivi.



Je m'appuie sur la finalité du métier pour faire émerger des solutions gagnant-gagnant.



JE CIBLE MON OBJECTIF

Qu'est-ce que je veux obtenir ?

À l'issue de l'échange, je souhaite que ...

Mon objectif est :

- ☒ Un climat de travail apaisé
- ☒ Une coopération efficace
- ☒ Des règles de fonctionnement claires
- ☒ Un engagement de chacun
- ☒ Un suivi dans le temps



Un conflit bien traité peut devenir une opportunité pour renforcer la cohésion de l'équipe.



ÉCOUTER
CLARIFIER
ARBITRER
FAIRE GRANDIR



JE PRÉPARE MON ÉCHANGE

Quels mots vais-je utiliser ? (Modèle DESC)



J'ai constaté que ...
(faits précis et observables)



Cela entraîne ...
(impacts)



À partir de maintenant, j'attends que ...
(comportement attendu)



Cela permettra de ...
(bénéfices)



Exemple de formulation complète :

« J'ai constaté que depuis plusieurs semaines, vous ne vous transmettez plus les informations importantes (faits). Cela entraîne des retards et de la tension dans l'équipe (impact). À partir de maintenant, j'attends que vous vous partagiez systématiquement les informations utiles (comportement attendu). Cela permettra d'assurer la qualité du service et de travailler plus sereinement ensemble (bénéfice). »



JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Les collaborateurs respectent les engagements.
- ☐ La coopération s'améliore (échanges, entraide, communication).
- ☐ L'impact sur le travail / le service diminue.
- ☐ Je fais un point de suivi à distance et en équipe si besoin.



Mon prochain point :

..... / /



J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait aggraver la situation ?

- ☒ Prendre parti trop rapidement.
- ☒ Se contenter d'une seule version.
- ☒ Minimiser la situation ou attendre qu'elle se règle seule.
- ☒ Juger ou étiqueter les personnes.
- ☒ Organiser un échange sans préparation.
- ☒ Chercher un coupable plutôt que des solutions.
- ☒ Imposer une solution sans faire participer les concernés.
- ☒ Mélanger vie personnelle et travail.
- ☒ Négliger le suivi.
- ☒ Oublier de revenir à la finalité du métier.

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Des outils simples
pour des situations réelles



SITUATION N° 3

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

« Mon équipe n'adhère pas au changement »

Clarifier,
écouter, sécuriser
pour avancer
ensemble !



1 JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Qu'est-ce qui se passe réellement ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Quel est le changement prévu ?
- ☐ Qu'est-ce qui change concrètement (qui, quoi, quand, comment) ?
- ☐ Quelles décisions sont déjà actées ?
- ☐ Quelles sont les informations communiquées ?
- ☐ Depuis quand les signes de résistance apparaissent ?
- ☐ Quels comportements sont observés (refus, critiques, démotivation, blocage...) ?

B. CE QUI CHANGE RÉELLEMENT

Ont-ils bien identifié ce qui évolue ?

- ☒ **+** Ce qui arrive (nouvelles tâches, outils, responsabilités...)
- ☒ **-** Ce qui disparaît (tâches, habitudes, interlocuteurs...)
- ☒ **○** Ce qui se transforme (organisation, méthodes, rôles...)
- ☒ **=** Ce qui reste identique (missions, valeurs, objectifs...)



2 J'UTILISE MON OUTIL : C.L.A.I.R.

Une méthode simple pour accompagner le changement.



C
CONCRÉTISER
Identifier ce qui change, disparaît, se transforme ou reste.



L
LIRE LES PERCEPTIONS
Écouter ce qu'ils ont compris, ce qu'ils imaginent, ce qu'ils craignent.



A
ANALYSER LE FREIN
Incompréhension ?
Crainte ?
Manque de compétence ?
Désaccord ?



I
INTERVENIR
Clarifier, rassurer, former, expliquer, accompagner selon le frein.



R
REVOIR
Faire un point régulier et ajuster si nécessaire.



3 JE CIBLE MON OBJECTIF

Qu'est-ce que je veux obtenir ?

À l'issue de l'échange, j'attends que mon équipe ...

.....
.....

Mon objectif est :

- ☒ Une compréhension claire
- ☒ Une adhésion progressive
- ☒ Un engagement dans la mise en œuvre
- ☒ Un climat de confiance maintenu



Le changement n'est pas seulement
une nouvelle organisation,
c'est une nouvelle manière d'avancer ensemble.



ÉCOUTER
CLARIFIER
ACCOMPAGNER
FAIRE GRANDIR



4 JE PRÉPARE MON ÉCHANGE

Quels mots vais-je utiliser ? (Modèle DESC)



D J'ai constaté que ...
(faits précis et observables)



E Cela entraîne ...
(impacts)



S À partir de maintenant,
j'attends que ...
(comportement attendu)



C Cela permettra de ...
(bénéfices)



Exemple de formulation complète :

« J'ai constaté que plusieurs d'entre vous expriment des inquiétudes depuis l'annonce du nouveau logiciel (D). Cela entraîne des retards et une tension dans l'équipe (E). À partir de maintenant, j'attends que vous me fassiez part de vos questions et que vous participiez aux ateliers de prise en main (S). Cela nous permettra d'être plus à l'aise et de réussir cette transition ensemble (C). »



5 JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Les collaborateurs expriment une meilleure compréhension.
- ☐ Les inquiétudes diminuent.
- ☐ Les comportements évoluent positivement.
- ☐ Les actions prévues sont mises en œuvre.
- ☐ Nous faisons un point de suivi.



Mon prochain point :

..... / /



6 J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait aggraver la situation ?

- ☒ Minimiser les inquiétudes.
- ☒ Communiquer sans écouter.
- ☒ Vouloir aller trop vite.
- ☒ Imposer le changement sans expliquer le sens.
- ☒ Confondre résistance et mauvaise volonté.
- ☒ Laisser circuler des rumeurs.
- ☒ Changer trop souvent de message.
- ☒ Négliger la formation et l'accompagnement.
- ☒ Oublier de valoriser les progrès.
- ☒ Ne pas faire de suivi.

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

8 situations • 8 méthodes • Des équipes plus performantes

Des outils simples pour des situations réelles



SITUATION N° 4

SOUS-PERFORMANCE

« Les résultats ne sont pas au niveau attendu »

Comprendre avant de conclure !



1 JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Quel est l'écart constaté ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Quel est le résultat attendu ?
- ☐ Quel est le résultat obtenu ?
- ☐ Depuis quand cet écart existe-t-il ?
- ☐ Dans quelles situations ?
- ☐ Quel est l'impact sur l'équipe / le service ?
- ☐ Quelle a été la réaction du collaborateur ?
- ☐ Ai-je vérifié que l'attendu est clair pour lui ?

B. LES EXIGENCES SONT-ELLES CLAIRES ?

La personne connaît-elle précisément :

- ☐ le résultat attendu
- ☐ le niveau de qualité
- ☐ le délai
- ☐ la procédure / les moyens
- ☐ la comportement attendu en cas de difficulté



On ne peut pas parler de sous-performance par rapport à une exigence qui n'a jamais été clairement posée.



2 J'UTILISE MON OUTIL : PEUT ? SAIT ? VEUT ?

Pour identifier la cause de l'écart et agir efficacement.

PEUT-IL FAIRE ? Conditions / moyens

- ☐ Capacités physiques et mentales
- ☐ Outils / matériel
- ☐ Temps disponible
- ☐ Informations
- ☐ Organisation

→ Non → Lever l'obstacle

SAIT-IL FAIRE ? Compétence

- ☐ Connaît la procédure
- ☐ Maîtrise les gestes / étapes
- ☐ Réalise la tâche (à faire démontrer)
- ☐ Qualité du résultat
- ☐ Capacité à corriger
- ☐ Autonomie réelle

→ Non → Former / Entraîner

VEUT-IL FAIRE ? Engagement / Motivation

- ☐ Montre de l'intérêt
- ☐ Fait les efforts nécessaires
- ☐ Respecte les engagements
- ☐ Est prêt à progresser

→ Non → Voir fiche 1
Manque de motivation



3 JE CIBLE MON OBJECTIF

Quel résultat concret veux-je obtenir ?

À l'issue de l'échange, j'attends que le collaborateur ...

.....

Mon objectif est :

- ☒ Un résultat clair et mesurable
- ☒ Un plan d'action adapté
- ☒ Une montée en compétence ou un réengagement
- ☒ Un suivi dans le temps

“

La sous-performance n'est pas un manque de volonté. C'est souvent un signal à comprendre et une opportunité de progrès.



OBSERVER
ANALYSER
ACCOMPAGNER
FAIRE GRANDIR



4 JE PRÉPARE MON ÉCHANGE

Quels mots vais-je utiliser ? (Modèle DESC)



J'ai constaté que ...
(faits précis et observables)



Cela entraîne ...
(impacts)



À partir de maintenant,
j'attends que ...
(résultat / comportement attendu)



Cela permettra de ...
(bénéfices / conséquences positives)



Exemple de formulation complète :

« J'ai constaté que 7 dossiers sur 10 sont traités en dehors du délai prévu (D). Cela entraîne des retards pour l'équipe et une insatisfaction des clients (E). À partir de maintenant, j'attends que tu respectes le délai de traitement de 48h et que tu m'alertes en cas de difficulté (S). Cela permettra d'améliorer la qualité du service et de réduire la charge sur l'équipe (C). »



5 JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Le résultat attendu est atteint.
- ☐ Les écarts diminuent et sont durables.
- ☐ Le collaborateur est plus autonome.
- ☐ Les actions mises en place sont efficaces.
- ☐ Nous faisons un point de suivi régulier.



Mon prochain point :

..... / /



6 J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait aggraver la situation ?

- ☒ Conclure trop vite à un manque de motivation.
- ☒ Ne pas avoir clarifié l'attendu.
- ☒ Se contenter de demander « Tu sais faire ? ».
- ☒ Faire la tâche à sa place.
- ☒ Accumuler les reproches passés.
- ☒ Ne proposer aucune solution.

- ☒ Confondre ancienneté et compétence.
- ☒ Négliger les contraintes ou le contexte.
- ☒ Ne pas vérifier la compréhension.
- ☒ Baisser les exigences sans raison.
- ☒ Ne pas assurer de suivi.
- ☒ Attendre que la situation se dégrade.

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Des outils simples
pour des situations réelles



SITUATION N° 5

JE DOIS RECADRER UN COMPORTEMENT

Un collaborateur adopte un comportement que je ne peux pas laisser perdurer.

Même exigence,
une approche
adaptée !

1



JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Et de quoi cette personne peut-elle avoir besoin ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Quels faits précis ai-je observés ?
- ☐ Depuis quand ? À quelle fréquence ?
- ☐ Quel est l'impact pour l'équipe / l'activité ?
- ☐ Quelle règle / exigence n'est pas respectée ?
- ☐ Ai-je besoin d'en savoir plus avant d'agir ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

B. LA PERSONNE : repères DISC

De quoi cette personne peut-elle avoir besoin pour bien recevoir mon message ? (une hypothèse à vérifier par l'échange)



- Aller droit au but
- Autonomie
- Efficacité



- Échange, dialogue
- Reconnaissance
- Sens, impact positif



- Écoute, respect
- Sécurité
- Temps pour s'exprimer



- Faits, précision
- Logique
- Cadre clair



Le DISC m'aide à adapter ma communication, pas à étiqueter.

2



JE CIBLE MON OBJECTIF

Quel comportement précis veux-je obtenir ?

À l'issue de l'échange, j'attends que le collaborateur ...

Mon objectif est :

- ☒ Clair et précis
- ☒ Observable
- ☒ Réaliste et atteignable
- ☒ Positif (ce que je veux voir)

3



JE CHOISIS MA MÉTHODE

Pour recadrer un comportement : DESC



DÉCRIRE

Les faits,
sans jugement.



EXPRIMER

L'impact
du comportement.



SPÉCIFIER

Ce que j'attends
à la place.



CONCLURE

Les bénéfices /
conséquences
et la suite.



J'écoute la réaction du collaborateur et j'adapte si besoin (en m'appuyant sur ses besoins).

“

Un manager exigeant
est un manager qui fait grandir.



ÉCOUTER
CLARIFIER
CADRER
FAIRE GRANDIR

4



JE PRÉPARE MON ACTION

Quels mots vais-je utiliser ? (Modèle DESC)



J'ai constaté que ...
(faits précis)



Cela entraîne ...
(impact)



À partir de maintenant,
j'attends que ...
(comportement attendu)



Cela permettra de ...
(bénéfice / conséquence)



Exemple de formulation complète :

« Cette semaine, tu es arrivé trois fois après 9 h sans me prévenir. Cela nous oblige à réorganiser le démarrage de l'équipe au dernier moment. À partir de maintenant, j'attends que tu me préviennes dès que possible si tu sais que tu seras en retard. Cela nous permettra d'anticiper l'organisation. Comment vois-tu la situation ? »

5



JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Le collaborateur a compris ce qui est attendu.
- ☐ Nous avons convenu d'une action précise.
- ☐ Je sais quel comportement observer.
- ☐ Nous avons fixé un point de suivi.



Mon prochain point :

..... / /

Un suivi
pour ancrer
le changement !

6



J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait aggraver la situation ?



Recadrer sous le coup de l'émotion.



Juger la personne (« Tu es ... »).



Utiliser « toujours » ou « jamais ».



Accumuler tous les reproches passés.



Recadrer devant les autres.



Parler uniquement du problème sans dire ce qui est attendu.



Terminer sans vérifier la compréhension.



SITUATION N° 6

JE RENDS UN AGENT PLUS AUTONOME

Un agent a besoin d'appui pour gagner en confiance, en responsabilité et en efficacité.

Même exigence,
une approche
adaptée !

1



JE COMPRENDS LA SITUATION

Où en est l'agent aujourd'hui ?

A. J'OBSERVE ET J'ÉCHANGE

- ☐ Quelles tâches réalise-t-il déjà seul ?
- ☐ Dans quelles situations est-il en difficulté ?
- ☐ Quels sont ses points forts ?
- ☐ A-t-il les compétences nécessaires ?
- ☐ Quelles sont ses motivations ?
- ☐ Qu'est-ce qui freine son autonomie (peur de l'erreur, manque d'info, habitudes...) ?



Je pars de faits concrets, sans jugement, en écoutant son ressenti.

B. J'IDENTIFIE LE NIVEAU D'AUTONOMIE

Sur quelles tâches et quel degré ?



Fait seul, en toute autonomie



Fait seul, avec un appui ponctuel



Fait avec un accompagnement régulier



Ne fait pas encore seul



J'identifie les priorités :
sur quelles tâches l'autonomie
apportera le plus de valeur ?

2



JE CIBLE MON OBJECTIF

Quel niveau d'autonomie je veux atteindre ?

À l'issue de l'accompagnement, l'agent pourra...

Mon objectif est :

- ☒ Des tâches clairement identifiées
- ☒ Un niveau d'autonomie réaliste et progressif
- ☒ Des bénéfices pour l'agent et pour le service
- ☒ Un délai ou une étape de suivi

3



JE CHOISIS MES LEVIERS

Pour développer l'autonomie : agir sur 4 leviers

COMPÉTENCES et savoir-faire

- ☐ Former si nécessaire
- ☐ Montrer, expliquer, faire avec puis laisser faire
- ☐ Donner des ressources et des repères (guides, outils...)

ORGANISATION et méthode

- ☐ Clarifier les attentes
- ☐ Fixer un cadre et des règles
- ☐ Prioriser les tâches
- ☐ Donner un plan d'action et des repères

CONFIANCE et responsabilité

- ☐ Déléguer progressivement
- ☐ Laisser une marge d'initiative
- ☐ Valoriser les réussites
- ☐ Accepter l'erreur comme source d'apprentissage

SUIVI et FEEDBACK

- ☐ Faire des points réguliers
- ☐ Écouter ses retours
- ☐ Ajuster si besoin
- ☐ Encourager sa progression



J'écoute la réaction de l'agent et j'adapte si besoin.

4



JE PRÉPARE L'ÉCHANGE

Comment je communique avec l'agent ?

À éviter

- ☒ Tout faire à sa place.
- ☒ Être trop flou sur les attentes.
- ☒ Contrôler en permanence.
- ☒ Ne donner que des consignes.
- ☒ Critiquer en cas d'erreur.

À privilégier

- ☒ Expliquer le sens et les objectifs.
- ☒ Écouter ses idées et ses questions.
- ☒ Lui faire confiance.
- ☒ Donner un droit à l'erreur.
- ☒ Reconnaître ses efforts et ses progrès.



Exemple de formulation complète :

« Je te propose que tu prennes en charge cette tâche. Voici le cadre, les ressources disponibles. Nous ferons un point dans deux semaines pour voir comment ça se passe et ajuster si besoin. »

5



JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ L'agent réalise les tâches avec plus d'aisance.
- ☐ Il prend des initiatives.
- ☐ Il gère mieux les imprévus.
- ☐ Il exprime un sentiment de confiance.
- ☐ Les résultats sont au rendez-vous.



Mon prochain point :

..... / /

Je valorise
chaque étape
de progression !

6



JE PÉRENNISE L'AUTONOMIE

Qu'est-ce qui permet d'inscrire cela dans la durée ?

- ☐ Je lui confie de nouvelles responsabilités progressivement.
- ☐ Je continue à reconnaître ses réussites.
- ☐ Je reste disponible en cas de besoin.
- ☐ Je favorise le partage d'expérience avec l'équipe.
- ☐ Je fais évoluer les outils et méthodes si nécessaire.

Un agent autonome
est plus motivé,
plus efficace
et contribue durablement
à la réussite du service !

KIT RÉFLEXE DU MANAGER

Des outils simples
pour des situations réelles



SITUATION N° 7

SAVOIR GÉRER LE STRESS DU MANAGER

« Moins de pression, plus de clarté et plus d'énergie »

Je reprends
la main sur mon
temps et mon
équilibre !

1

JE COMPRENDS LA SITUATION

Quels sont les faits ? Quels sont les signaux ?

A. LES FAITS (sans interprétation)

- ☐ Ma charge de travail est élevée.
- ☐ Je reçois de nombreuses sollicitations.
- ☐ Je manque de temps pour l'essentiel.
- ☐ Je me sens constamment sollicité(e).
- ☐ Je dors mal ou je suis fatigué(e).
- ☐ Je suis moins patient(e) avec mon équipe.
- ☐ Je n'arrive plus à prendre du recul.
- ☐ Je constate une baisse d'efficacité.
- ☐ Cette situation dure depuis

B. LES SIGNES POSSIBLES DE STRESS

- ☐ Tensions physiques (maux de tête, dos...)
- ☐ Irritabilité, énervement
- ☐ Difficultés de concentration
- ☐ Sensation d'être débordé(e)
- ☐ Procrastination
- ☐ Baisse de motivation
- ☐ Moins de plaisir dans mon travail
- ☐ Isolement
- ☐ Autres :



Le stress n'est
pas une faiblesse.
C'est un signal
qui invite à agir
pour préserver
sa santé et son
efficacité.

2

J'UTILISE MON OUTIL : LA MATRICE EISENHOWER

Pour faire le tri, prioriser et libérer du temps.

	URGENT (échéance de 24 à 72 heures)	NON URGENT (au-delà de 72 heures)	D'autres leviers pour réduire le stress :
IMPORTANT (apporte de la valeur) (ex. : impact financier, impact patient, impact légal)	1. TRAITER Ex. : crise client, décision urgente, problème équipe	2. PLANIFIER Ex. : projets stratégiques, préparation, développement des compétences	
NON IMPORTANT (fait perdre du temps)	3. DÉLÉGUER Ex. : tâches opérationnelles pouvant être confiées	4. SUPPRIMER Ex. : réunions inutiles, sollicitations non prioritaires, tâches sans valeur ajoutée	 Déléguer Faire confiance et clarifier les attendus.  Gérer mon temps Fixer des plages de travail et des temps de récupération.  S'accorder du plaisir Sport, famille, loisirs, activités qui me font du bien.  Préserver son énergie Sommeil, alimentation, pauses régulières.

3

JE CIBLE MON OBJECTIF

Qu'est-ce que je veux obtenir ?

À l'issue de l'échange, j'attends que ...

Mon objectif est :

- Sortir de la spirale du stress
- Retrouver du temps et de la clarté
- Prioriser l'essentiel
- Déléguer et simplifier
- Intégrer des moments de plaisir
- Être plus serein(e) et disponible pour mon équipe

66

Prendre soin de soi, ce n'est pas un luxe,
c'est une condition pour bien manager
durablement.



RESPIRER
PRIORISER
DÉLÉGUER
SE RESSOURCER
AVANCER

4



JE PRÉPARE MON ACTION

Quelles décisions je prends à la suite de mon diagnostic ?



A. MES DÉCISIONS PROFESSIONNELLES

À partir de ma matrice Eisenhower, je décide de ...

Traiter maintenant
(urgent + important)

Déléguer

Supprimer /
Éliminer

Replanifier



B. MES DÉCISIONS PERSONNELLES

Pour préserver mon équilibre et mon énergie, je décide de ...



Mon agenda
(horaires, limites, temps off)



Mon activité physique
(sport, marche...)



Mes moments de plaisir
(famille, loisirs, culture...)



Mon sommeil
(horaires, qualité...)



Mon bien-être global
(alimentation, pauses,
déconnexion...)

5



JE SUIS ET J'ÉVALUE

Comment saurai-je que cela fonctionne ?

- ☐ Je me sens plus calme et plus concentré(e).
- ☐ J'ai retrouvé du temps pour moi.
- ☐ Je délègue plus facilement.
- ☐ Je retrouve du plaisir dans mon travail et ma vie personnelle.
- ☐ Mon équipe perçoit une attitude plus sereine.
- ☐ Je fais un point de suivi à la date prévue.



Mon prochain point :

..... / /



Indicateurs personnels (1 à 3) :

☐
☐

6



J'ÉVITE LES PIÈGES

Qu'est-ce qui pourrait m'empêcher d'y arriver ?

- ☒ Tout vouloir faire seul(e).
- ☒ Revenir à mes anciennes habitudes.
- ☒ Sous-estimer mes besoins de récupération.
- ☒ Négliger les signaux d'alerte.
- ☒ Remplir mon agenda sans temps pour moi.
- ☒ Dire oui à toutes les sollicitations.
- ☒ Reporter sans cesse les décisions.
- ☒ Oublier de déléguer.
- ☒ Confondre activité et efficacité.
- ☒ Négliger mes moments de plaisir.