



SPORT & FORMATION  
Chemin des Ormes  
04800 Gréoux-les-Bains  
Tél: 06 11 81 77 55/06 50 97 70 87  
817 576 275 RCS Manosque

Déclaration d'activité enregistrée sous le numéro 93.04.00834.04 du préfet de région de Provence-Alpes-Côte d'Azur

# **LES FICHES OUTILS DU MANAGER**

|   |
|---|
| <b>FICHE 1</b><br><b>LES PRIORITES DE MON UNITE</b> |
|---|

**LA MISSION DE MON UNITE** : c'est sa finalité, sa raison d'être.

(Décrivez)

**LES ACTIVITES** de mon unité sont ses produits et services :

Chaque activité produit des résultats qui sont mesurables, observables ou évaluables.

**LES OBJECTIFS** prioritaires de mon unité sont :

**LES ACTEURS** de mon unité sont les collaborateurs et tous les autres partenaires, bénéficiaires ou clients.

Nommez les acteurs de votre unité :

## FICHE 3 LES 40 ROLES DU MANAGER

### **LES CINQ FONCTIONS DU MANAGER**

1. ORGANISER L'ACTIVITE,
2. ANIMER ET DIRIGER LES HOMMES,
3. DEVELOPPER LA QUALITE (SECURITE, HYGIENE, ENVIRONNEMENT),
4. DEVELOPPER LES COMPETENCES ET L'INNOVATION,
5. ORGANISER LES COMMUNICATIONS.

### **LES 40 ROLES DU MANAGER** (ALPHABETIQUEMENT)

- Actions correctives
- Changements
- Collègues
- Communications
- Conditions de travail
- Contrôle
- Coordination entre unités
- Décisions
- Définition des rôles
- Délégation
- Désaccords
- Diagnostic
- Evaluation des résultats
- Flexibilité
- Fonctionnels
- Formation (coaching)
- Gestion du Personnel
- Influence
- Information
- Innovation
- Mesure
- Motivation
- Moyens
- Objectifs
- Participation
- Plan
- Politiques de l'entreprise
- Procédures
- Productivité
- Programme
- Règles du jeu
- Relations hiérarchiques
- Rentabilité
- Représentant du personnel
- Résolution de problèmes
- Réunions
- Stratégie
- Structure
- Synergie
- Traitement des erreurs

|   |
|---|
| <p><b>FICHE 4</b><br/><b>LE DIAGNOSTIC D'EQUIPE</b></p> |
|---|

| L'équipe   | Points forts à valoriser | Points de progrès |
|--|--------------------------|-------------------|
| L'adhésion de l'équipe à la mission, aux objectifs                   |                          |                   |
| La répartition des rôles et des responsabilités                      |                          |                   |
| La complémentarité des compétences                                   |                          |                   |
| Les références, les règles, les rites, les usages                    |                          |                   |
| La communication formelle, les réunions, la communication informelle |                          |                   |
| Les compétences d'équipe, la relation client/fournisseur interne     |                          |                   |
| Autres éléments à prendre en compte                                  |                          |                   |

Une bonne pratique consiste à effectuer périodiquement avec l'équipe un diagnostic en 2 points : ce qui va bien et ce qui doit être amélioré.

## FICHE 6 L'APPROCHE PROCESSUS

### ***PLANIFIER, ANTICIPER :***

Pour planifier, anticiper, il est nécessaire d'identifier les étapes, les délais et le temps nécessaire à leur réalisation. Pour évaluer les temps nécessaires, on procède par expérience et par analogie si l'on connaît des situations similaires, sinon, on se renseigne auprès de quelqu'un qui sait répondre.

### ***L'APPROCHE PROCESSUS :***

Un processus est une suite d'étapes ayant un objectif. Toutes les activités humaines peuvent s'exprimer sous forme de processus.

Pour maîtriser un processus, il faut d'abord identifier l'objectif, puis toutes les étapes, les acteurs, les données (informations) d'entrée et de sortie du processus (documents, objet, action etc...).

Nom du processus :

Objectifs du processus :

| Étapes<br>(Actions<br>Phases) | Acteurs | Données d'entrée | Données de sortie | Délais |
|-------------------------------|---------|------------------|-------------------|--------|
| 1                             |         |                  |                   |        |
| 2                             |         |                  |                   |        |
| 3                             |         |                  |                   |        |
| Etc.                          |         |                  |                   |        |

## PRINCIPALES ACTIVITÉS EN COLLABORATION

| Objectifs à atteindre | Indicateurs<br>(Mesurable, observable ou évaluable) | Délais | Moyens |
|-----------------------|---|--------|--------|
|                       |   |        |        |
|                       |   |        |        |

### COMPÉTENCES CLÉS ATTENDUES AU POSTE :

(Les principales compétences)

### QUELS SAVOIRS :

(Théoriques, généraux, techniques, procéduraux, autres)

Niveau d'études :

Autres :

### SAVOIR-FAIRE :

(Quelle expérience, quelle pratique, quel niveau de maîtrise, etc...)

### COMPORTEMENTS :

(Quelles attitudes, quels savoir-faire relationnels, quelles valeurs)

### NIVEAU DE MAÎTRISE :

(Sensibilisation, initiation, maîtrise, expertise)

### L'ÉVOLUTION DES POSTES ET DES MÉTIERS

(Quelles sont les évolutions prévisibles de ce poste ?)

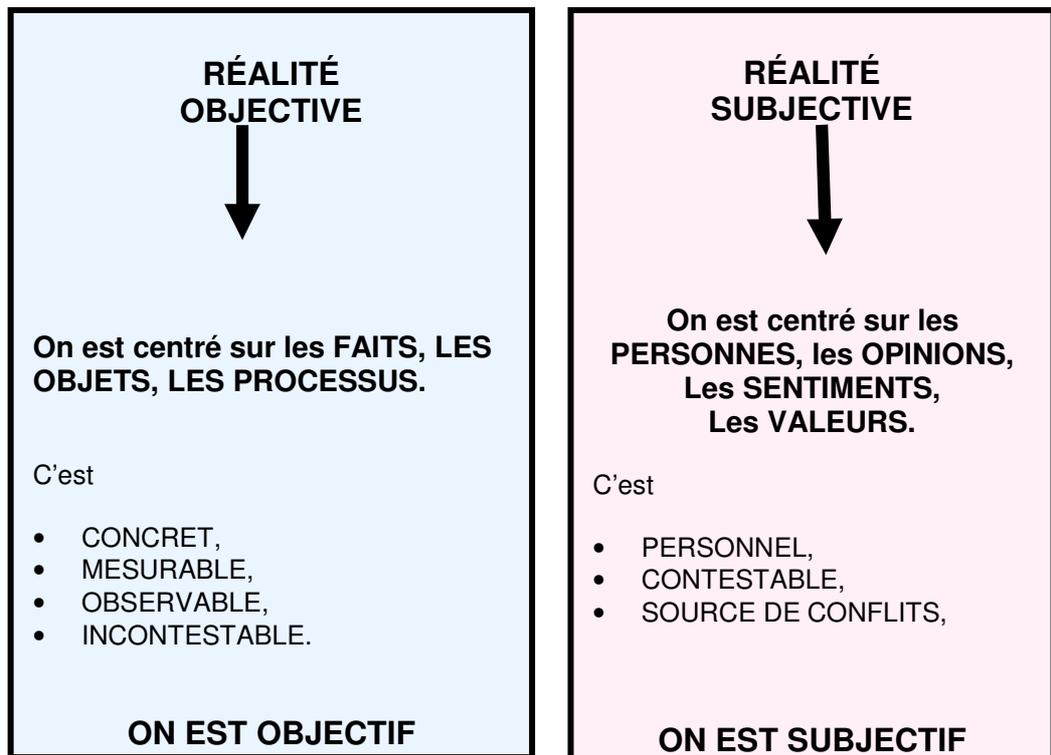
### ÉVOLUTION DU TITULAIRE POSTE :

(Vers quel autre poste/métier, ce poste peut-il conduire ?)

## FICHE 8 QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ MANAGERIALE ?

Pour être efficace en matière de management, il faut être réaliste.

***ÊTRE REALISE, C'EST TENIR COMPTE DE CE QUI EST.***



NÉGLIGER DE TENIR COMPTE DE L'UN OU L'AUTRE ASPECT PROCÈDE DE LA MÊME  
ERREUR : ON EST IRRÉALISTE, DONC FORCÉMENT INEFFICACE.

LES INFORMATIONS PREALABLES NECESSAIRES :

- Le processus dans lequel s'inscrit la personne à former. Les différentes activités.
- Les objectifs attendus du processus.
- Les différents acteurs du processus.
- Les documents du processus. Les entrées. Les sorties.
- La fiche de poste.
- Les activités du poste.
- Les résultats attendus pour chaque activité
- Le dernier entretien annuel.
- Les points à améliorer.

**ÉVALUER LES COMPÉTENCES D'UN COLLABORATEUR**

**La loi de PARETO : 20 % des compétences produisent 80 % de l'efficience.**

ACTIVITE : (la nommer)

| COMPÉTENCE-CLE | INDICATEURS<br>De la compétence | OK | COMPÉTENCE<br>À ACQUERIR ?<br>Savoirs/S.<br>Faire/Comportements |
|----------------|---------------------------------|----|---|
|                |                                 |    |   |
|                |                                 |    |   |
| Etc...         |                                 |    |   |

## FICHE 11 DELEGUER

### ***DELEGUER, C'EST***

- Confier de l'autorité,
- Rendre responsable, autonome,
- Garder son entière responsabilité.

### ***PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉLÉGATION :***

- Déléguer, c'est confier à quelqu'un, en autonomie, une partie d'une mission.
- La délégation a donc tous les caractères de la mission. On délègue la responsabilité et l'autorité (pouvoir) liés à la mission.
- Pour être valable, une délégation doit être L'OBJET D'UN « CONTRAT CLAIR ET ACCÉPTÉ »
- Clairement définie : objet, durée, conditions de réalisation (durée, moyens). Il peut exister des délégations partielles à durée illimitée et/ou des délégations totales à durée limitée.
- Acceptée par le délégataire. (La personne doit pouvoir refuser sans crainte des conséquences).
- Suivie, accompagnée pour gérer les éventuels « dérapages ».
- Les conditions de succès et les difficultés doivent être anticipées lors d'un entretien entre le titulaire et le délégataire.
- Formulée chaque fois que possible sous forme de plan d'action.
- Annoncée officiellement à tout l'environnement du délégataire.

## FICHE 12 MOTIVATION. SATISFACTION IMPLICATION. ADHESION

Les lignes qui suivent ont pour but (très modestement) d'éclairer le débat.

### ***MOTIVATION OU IMPLICATION ?***

L'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. En effet, lorsqu'un chef d'entreprise explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est une raison, un motif d'agir. On est motivé pour quelque chose. Maslow a montré que la motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. Ce n'est pas un trait de personnalité. L'implication en revanche, peut s'analyser en partie à partir d'une approche caractérologique.

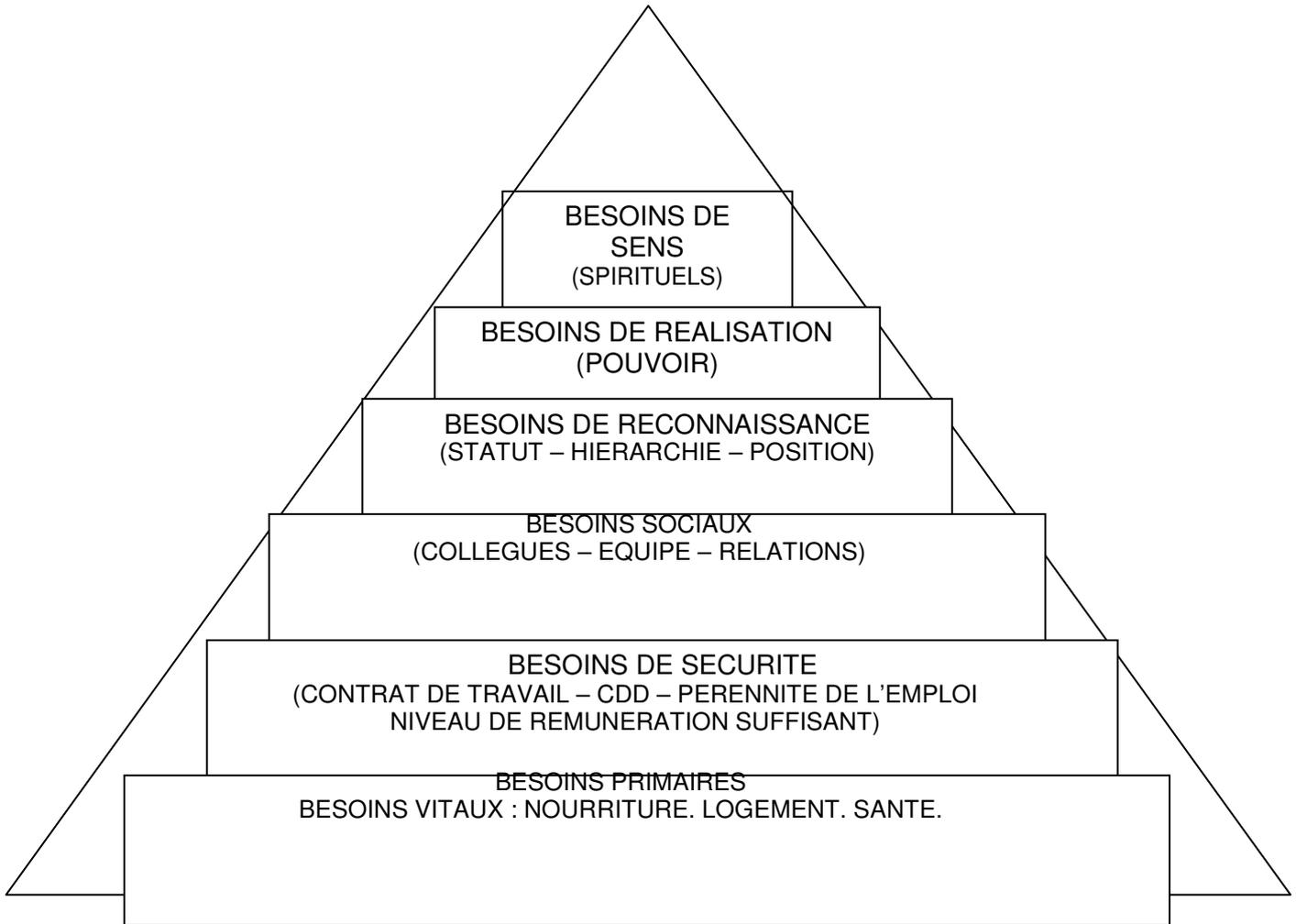
### ***LA THEORIE DES MOTIVATIONS (MASLOW)***

A partir de 1953, MASLOW, HERTBERG et d'autres réalisent des enquêtes auprès des salariés de l'industrie pour comprendre ce qui pousse les hommes à travailler. MASLOW élabore la théorie des motivations qui dit en résumé :

- L'homme a des besoins.
- Il agit pour satisfaire ses besoins.
- L'énergie qui pousse à l'acte s'appelle la motivation.

Il conçoit le modèle de la pyramide en hiérarchisant 6 niveaux de besoins :  
Un niveau nouveau de besoin apparaît quand le niveau précédent est satisfait.

## LA PYRAMIDE DE MASLOW



## FACTEURS DE MOTIVATIONS ET FACTEURS D'AMBIANCE

Peu après Maslow, HERTZBERG montre que certains facteurs suscitent la motivation et d'autres non.

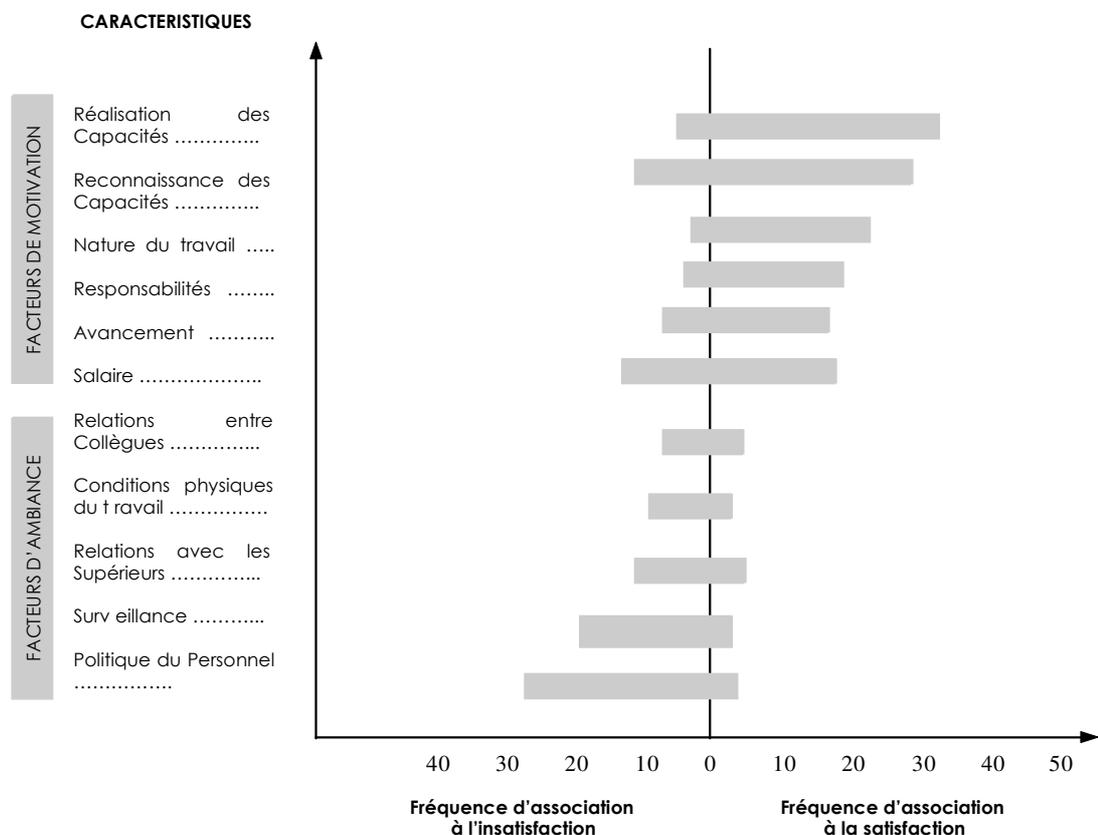
# MOTIVATION - DEMOTIVATION LA NOTION DE SATISFACTION (KARL HERTZBERG)

### Les facteurs de démotivation

Les facteurs d'ambiance sont des facteurs de démotivation. Ils sont liés aux conditions du travail. : s'ils ne sont pas satisfaits, les salariés travaillent moins bien, souffrent et se plaignent, se démobilisent. Mais leur satisfaction n'entraîne pas de motivation forte. Ce sont notamment tous les facteurs liés au confort et au bruit. (Trop ou pas assez de chaleur, ambiances humides ou malsaines, courants d'air etc...) Ce sont aussi tous ceux liés à un trop fort contrôle, une trop grande discipline ou de mauvaises relations avec l'encadrement.

### Les facteurs de motivation

Les vrais facteurs de motivation sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu et surtout ceux liés à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité. Le salaire est un facteur de démotivation s'il est insuffisant, mais une fois atteint un certain niveau, il n'est plus un facteur de motivation.



## **LA SATISFACTION**

Il existe un lien fort entre motivation, implication et satisfaction que procure le travail. L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : on est d'autant plus déçu qu'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.

Karl HERBERG après MASLOW, a mis en évidence que seuls les facteurs de satisfaction sont des facteurs de motivation.

## **L'ADHESION**

L'ADHESION est un simple accord réfléchi et tacite. Adhérer aux idées de quelqu'un ne signifie nullement qu'on est prêt à s'impliquer pour faire valoir ces idées. Mais on est d'accord.

## **L'IMPLICATION**

Plus près de nous, les systèmes de management par la qualité recommandent l'implication du personnel.

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « fait d'être embrouillé, d'être mêlé à... compromis » (dans une affaire douteuse).

On comprend là pourquoi le personnel a tant de mal à s'impliquer... dans les affaires de l'entreprise.

Mais plus sérieusement, qu'est-ce que l'implication ?

L'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.

On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste.

L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle.

### Les caractéristiques de l'implication :

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés.

L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il est des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

Si l'on compare la motivation et l'implication, nous dirons que la motivation est la mise en mouvement, l'implication est le sens et la direction de ce mouvement.

Si, par exemple, une personne ressent un fort besoin de réalisation, elle pourra le réaliser dans des domaines variés : elle s'impliquera alors dans sa vie professionnelle ou dans la vie associative. On voit bien que l'implication est la mise en actes des motivations.

## **LES DETERMINANTS DE L'IMPLICATION**

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve des personnes qui s'impliquent naturellement.

Les déterminants individuels tournent autour de 2 notions :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement corrélé au besoin d'être efficient, compétent.
- Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

On constate aussi que l'implication au travail est un mode de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

Les déterminants culturels sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : la valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande distribution ou de l'administration.

Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but.

## **LES EFFETS DE L'IMPLICATION AU TRAVAIL**

Des chercheurs ont tenté de mesurer les effets de l'implication sans y parvenir vraiment.

On retrouve des corrélations entre implication, absentéisme et turn over.

Il semble que l'implication ait des effets positifs sur la productivité mais c'est difficile à prouver car on ne peut faire la part de ce qui incombe à l'organisation et à l'humain.

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail mais peut donner le meilleur comme le pire. En effet, un salarié impliqué et créatif peut sortir complètement des prescriptions données par l'organisation et produire le meilleur comme le pire !

Sur le plan physique, l'implication est corrélée à des maladies cardiaques et coronariennes. Elle peut être la source ou la conséquence de déséquilibres dans les autres sphères de la vie, en particulier la vie affective et familiale.

Dans ses effets positifs, elle aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

Il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes des salariés, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction. L'efficience et la qualité du travail devraient s'améliorer. Si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie.

## LES VALEURS SELON MASLOW

### IDENTITÉ

La réputation  
Le respect de soi  
Le succès  
L'intégrité  
Le respect de ses enfants  
La créativité  
Le conformisme  
L'originalité  
La forme physique  
L'honneur personnel  
Le caractère  
La jeunesse  
Le professionnalisme  
La générosité

TOTAL :

### APPARTENANCE

L'amour  
Le respect de ses enfants  
Le nom de famille  
L'honneur  
La religion  
Le charme  
L'intelligence  
Le désintéressement  
L'obéissance  
L'honneur de la famille  
L'amitié  
Bien élever ses enfants  
Être un homme ou une femme  
La morale

TOTAL :

### PUISSANCE

Le succès  
Être le plus malin  
La créativité  
L'argent  
Le pouvoir  
La situation sociale  
Le talent  
L'indépendance  
L'ambition  
Le choix  
La ténacité  
L'esprit de revanche  
L'âpreté au gain  
L'individualisme

TOTAL :

## FICHE 13

### LE DOSSIER DE SUIVI DU COLLABORATEUR (coaching)

Attention ! Il est interdit de « fichier » les personnes, cet outil doit donc rester strictement un outil.

Suivre et accompagner le collaborateur est important et nécessite de disposer d'informations. Voici une liste d'items qui peuvent vous aider à construire le dossier de suivi de vos collaborateurs. L'important est de noter ce qui est important de façon à voir évoluer la situation dans le temps.

NOM et Prénom du collaborateur :

Date de mise à jour du dossier :

Date du dernier entretien annuel :

Sa fiche de poste ou de fonction. Le formulaire d'entretien annuel. (joindre)

Les renseignements administratifs le concernant (salaire, situation familiale, départ en retraite...).

Son projet professionnel :

Ses souhaits d'évolution / de formation :

Ses caractéristiques personnelles :

En communication : forces / axes de progrès

En organisation : forces / axes de progrès

Autres caractéristiques : forces / axes de progrès

Ses stratégies d'alliance :

Fonctionne bien avec :

Difficultés avec :

Ses activités préférées :

Celles qu'il refuse :

Ses motivations et valeurs dominantes :

Ce qu'il apporte à l'équipe,

ce qu'il attend de l'équipe :

Ce qu'il vous apporte,

ce qu'il attend de vous :

Ses remarques les plus fréquentes :

Autres suggestions :

**Rappel ! Il est nécessaire d'écrire pour fixer les idées et s'en souvenir... mais il est interdit de « fichier » les salariés. (Loi informatique et liberté). Vos documents doivent donc rester strictement personnels, ne pas être communiqués et servir uniquement à l'accompagnement de vos collaborateurs.**

## FICHE 14 INFORMER

La communication est un processus en boucle.

L'information est la matière première.

(Voir la formation «COMMUNIQUER EFFICACEMENT»

Le grand volume d'informations disponibles ne permet plus de **DISTRIBUER** l'information comme autrefois. Nous passons progressivement d'une époque où l'information était retenue et distribuée, à celle où l'information est **DISPONIBLE**, sur intranet notamment. Néanmoins, il est encore nécessaire de donner de l'information et d'en recevoir pour divers motifs :

***L'INFORMATION A BUT OPERATIONNEL*** : pour travailler et assumer ses fonctions. En général, informations techniques.

Ex :

***L'INFORMATION A BUT ORGANISATIONNEL*** : pour gérer la vie de l'organisation. Ce sont les règles, les normes, les procédures.

Ex :

***L'INFORMATION A BUT RELATIONNEL*** : manager son équipe, motiver, communiquer.

Ex :

***L'INFORMATION A BUT INSTITUTIONNEL*** : pour informer sur les valeurs, l'identité de l'entreprise, les résultats. Ex :

**L'information transmise doit être pertinente,  
précise, claire, utile, à jour.**

**FICHE 15  
DU BON USAGE DES OUTILS  
ET DES MODES DE COMMUNICATION**

Rappel : Il est impossible de bien communiquer « du premier coup ». On atteint ses objectifs par la répétition, l'utilisation de plusieurs stratégies successives et/ou complémentaires.

Rappelons-le toujours, LA COMMUNICATION EST UN PROCESSUS EN BOUCLE. Peu importe ce que l'on dit, c'est ce qui est compris qui importe.

Les différents outils sont plus ou moins efficaces et coûteux. Avant de choisir le bon outil, il importe de s'interroger : QUELLES SONT MES ATTENTES ? QUELS RESULTATS ? QUELS DELAIS ? QUELS COUTS ? QUELS ACTEURS ? QUELS AVANTAGES ? QUELS INCONVENIENTS ? QUELLES CONTRAINTES ?

Analysez ci-dessous les différents outils et modes de communication que vous utilisez.

| LES OUTILS | LES AVANTAGES | LES INCONVENIENTS | LES RÉSULTATS OBTENUS | LES COUTS | LES CONTRAINTES ET LES DERIVES |
|------------|---------------|-------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------|
|            |               |                   |                       |           |                                |
|            |               |                   |                       |           |                                |
|            |               |                   |                       |           |                                |
|            |               |                   |                       |           |                                |
|            |               |                   |                       |           |                                |

## FICHE 16

### ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action permet de piloter les actions que nous menons. Il s'établit après avoir répondu aux questions suivantes :

1. Quelle est ma mission ?
2. Quels sont mes objectifs ? (La situation cible). (Exprimer en termes d'actions mesurables, observables ou évaluables).
3. Quelle est la situation existante ? (La décrire). (Phase de diagnostic).
4. Quels sont les écarts entre la situation existante et la situation ciblée ? Qu'est-ce que je veux exactement ?
5. Quelles sont les priorités ? Par quoi vais-je commencer ?
6. Comment vais-je m'y prendre ?
7. De quoi ai-je besoin ?
8. Quels sont les moyens dont je dispose ?
9. Quelles sont les ressources ?
10. Comment vais-je planifier ?
11. Quels contrôles effectuer ?

**FICHE 17**  
**FORMALISER LE PLAN D'ACTION**

***ÊTRE EFFICACE, C'EST SE DONNER DES OBJECTIFS REALISTES ET PLANIFIES DANS LE TEMPS.***

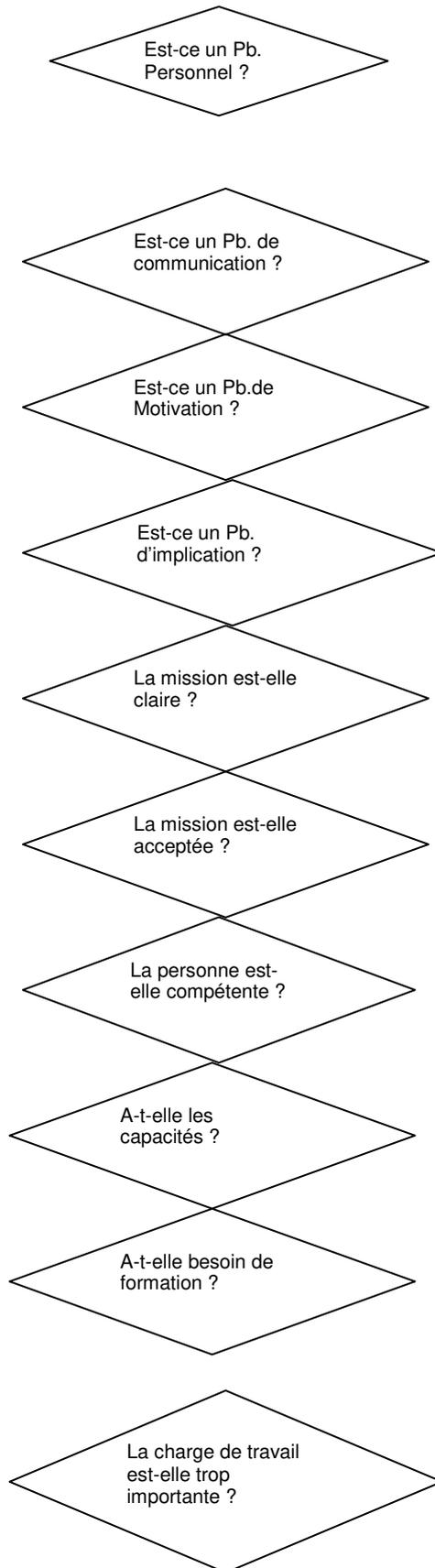
| Quels objectifs et quelles étapes ? | Quels acteurs ? | Pour quels résultats attendus ? | De quelle manière ? | Sous quels délais ? |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                     |                 |                                 |                     |                     |
|                                     |                 |                                 |                     |                     |
|                                     |                 |                                 |                     |                     |
|                                     |                 |                                 |                     |                     |
|                                     |                 |                                 |                     |                     |

**FICHE 18**  
**LE TABLEAU DE BORD DE MON ACTIVITE**

***A CHACUN DE PRIVILEGIER LES CRITERES DE PERFORMANCE LES PLUS PERTINENTS.***

| Les domaines de performance | Les objectifs de mon unité | Les indicateurs associés | Les résultats |         |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|---------|
|                             |                            |                          | Année N-1     | Année N |
| Volume de production        |                            |                          |               |         |
| Résultats économiques       |                            |                          |               |         |
| Qualité client              |                            |                          |               |         |
| Délais                      |                            |                          |               |         |
| Ressources humaines         |                            |                          |               |         |
| Autres critères             |                            |                          |               |         |

## FICHE 19 RESOLUTION D'UN PROBLEME DE MANAGEMENT



Décrivez le problème  
Trouvez des indicateurs

Il s'agit probablement d'un problème d'adhésion à l'activité, au métier ou aux valeurs de l'entreprise ou du service.