koroïbos
consulting

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les 4 Casquettes du manager

Date : 09/10/2012

Sport, Média & Art

15 rue Rouget de Lisle - 92130 Issy-les-Moulineaux - tél. : 01 55 95 77 76 - fax : 01 55 95 30 01
19 a rue venture 13001 Marseille - tél : 04 84 18 71 91 fax : 04 91 39 30 19
www.koroibos.com

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

MES SPORTS DE REFERENCE

- Noter individuellement votre sport de prédilection

En tant que pratiquant : .....

En tant que spectateur : .....

- Noter le sportif ou la sportive que vous admirez le plus

.....

.....

.....

- Noter le principal enseignement que vous retirez de votre pratique sportive

.....

.....

.....

- Échanges

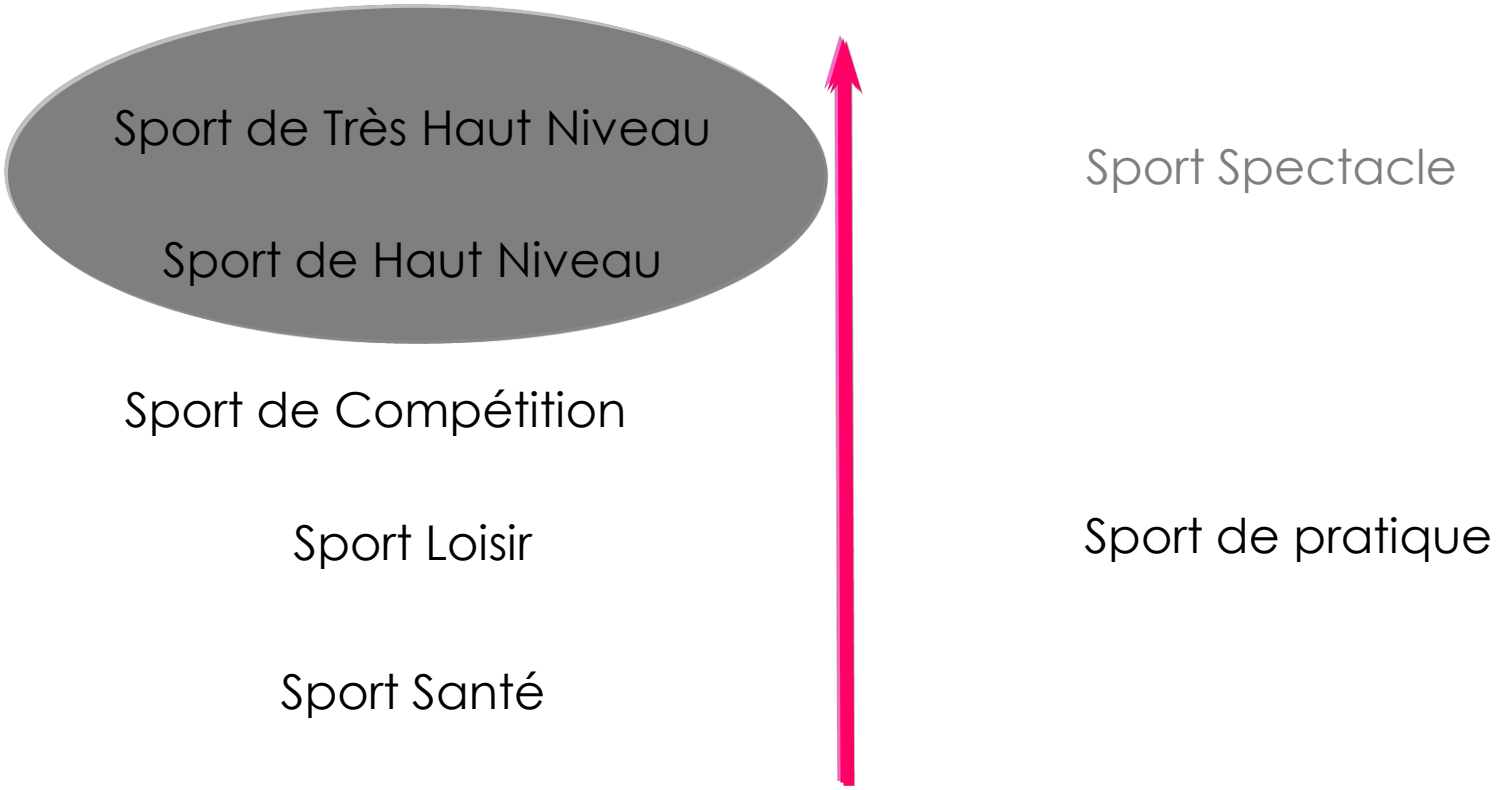
.....

.....

.....

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le Sport de Haut Niveau comme modèle de performance

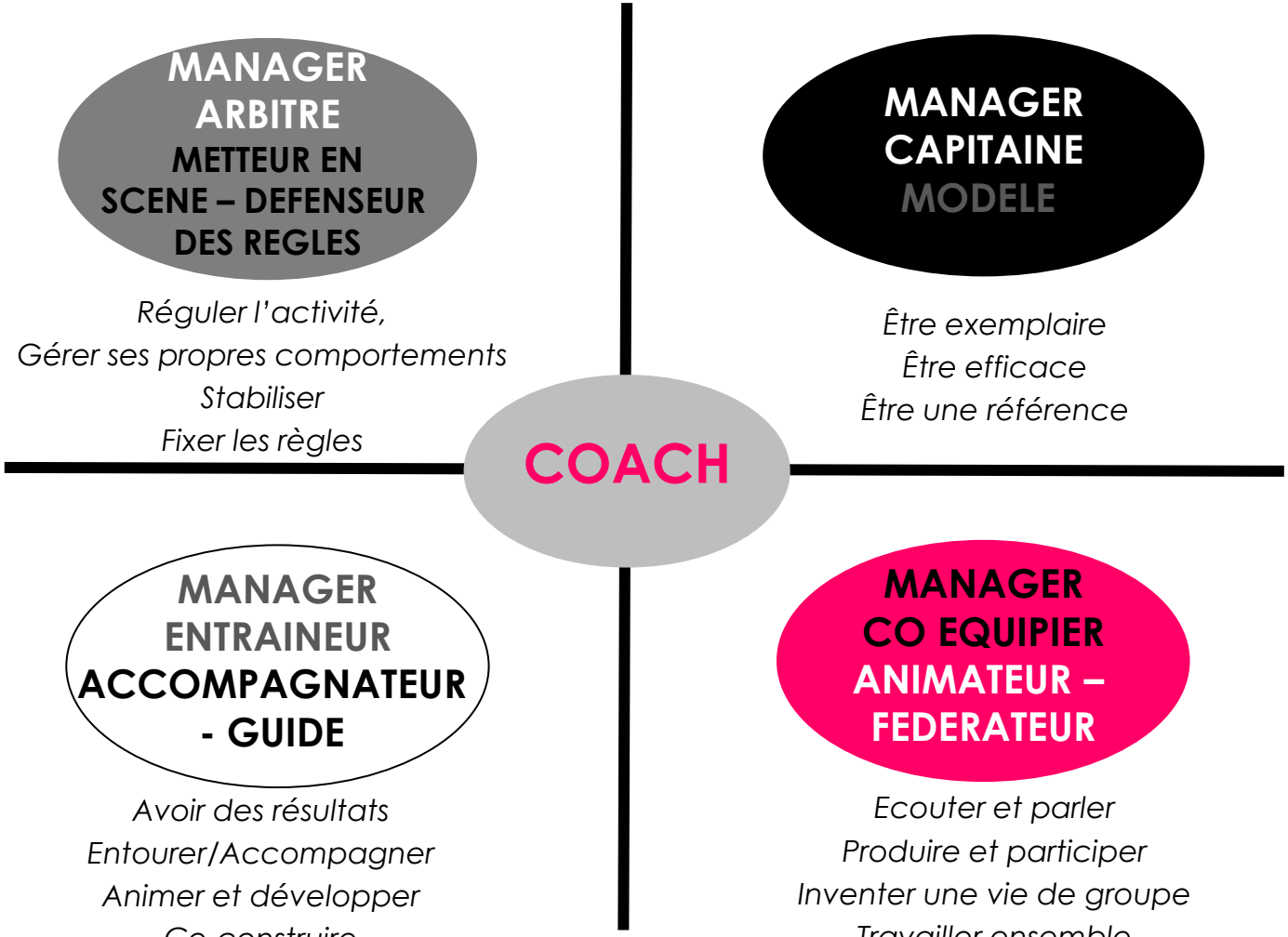


© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le manager
Coach

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les 4 Casquettes du coach



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les situations correspondantes

Quelles sont les situations que vous associez à chacune des casquettes de manager ?

……
……
……
……
……
……

Quels sont les outils de management dont vous disposez pour les mettre en œuvre ?

……
……
……
……
……
……

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Quelle est la bonne casquette?

EXERCICE

- Un jeune collaborateur qui est motivé mais qui ne connaît pas encore le métier

CASQUETTE .....

- Un collaborateur confirmé qui a conscience de ses manques (a toujours eu du mal à conclure une vente)

CASQUETTE .....

- Un collaborateur confirmé qui ne doute jamais et qui est en ce moment moyen +

CASQUETTE .....

- Un collaborateur, qui ayant atteint ses objectifs, se relâche et fait des erreurs

CASQUETTE .....

- Un collaborateur qui traverse une phase difficile

CASQUETTE .....

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

EXERCICE

- Notez individuellement par ordre décroissant (de 1 à 4) les casquettes avec lesquelles vous êtes le plus à l'aise :

  ENTRAINEUR
  ARBITRE
  CAPITAINE
  CO EQUIPIER

- Discuter et échanger sur les situations dans lesquelles votre casquette vous a servi. Choisir ensuite chacun une ou deux situations ou anecdotes qui illustrent cette casquette. En tant qu'expert de la casquette, vous ferez ensuite partager votre expérience avec le reste du groupe.

SITUATIONS

……
……
……

ANECDOTE

……
……
……

TRUCS ET ASTUCES

……
……
……

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le manager
Entraîneur

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

En quelques mots…

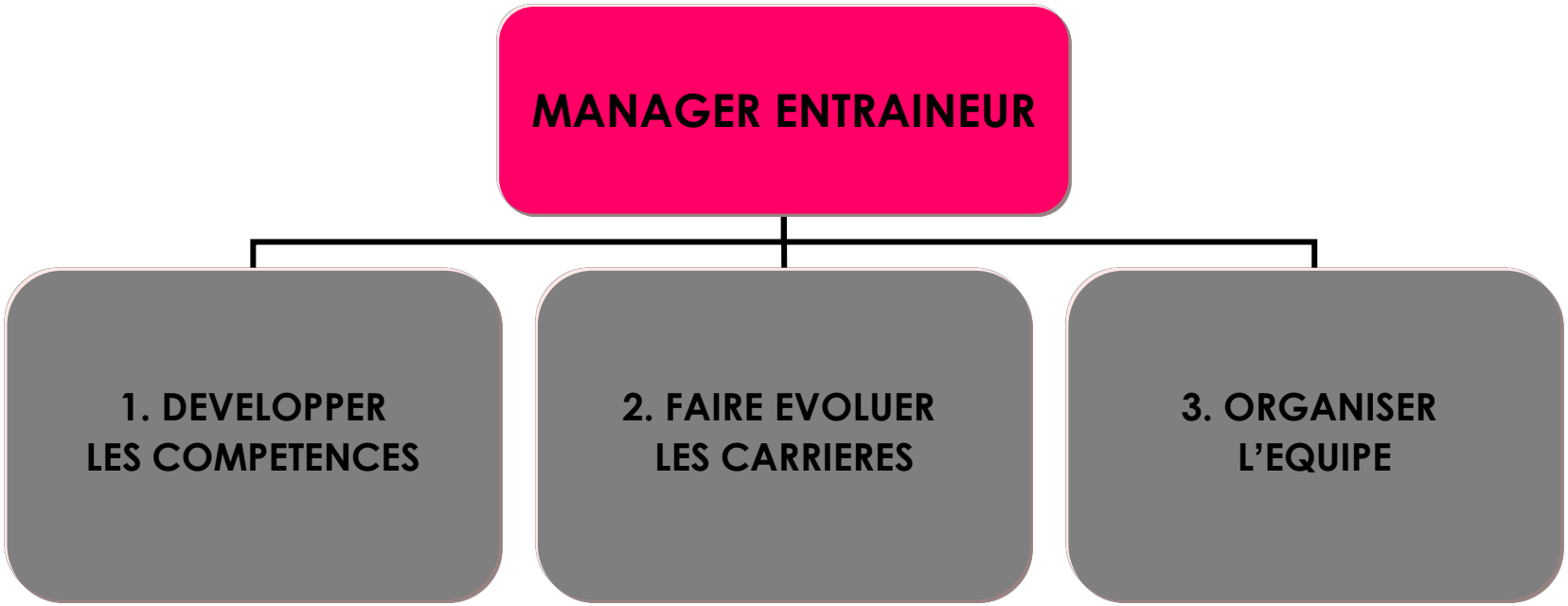
« Les questions à poser aux joueurs sont nombreuses. Ils en savent beaucoup sur les conditions de jeu, ce qui se passe vraiment, sur ce qui pourrait faire leur victoire »
Pier Gauthier, coach de Sébastien Grosjean en 2001

« Un joueur, pour moi, ne peut pas se développer sans d'autres. L'équipe, c'est comme un cerveau collectif, tout le monde aide celui qui possède le ballon»
Jean-Pierre de Vincenzi, Basket Ball

« Un bon entraîneur parle le langage des émotions. Il inspire, motive, entretient ou ravive la passion de l'élève qui, à travers lui, ne cesse de vouloir s'améliorer »
Yannick Noah, Tennis

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Missions



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

LE MANAGER DES COMPETENCES

- Formation
- Suivi individuel (évaluation)
- Coaching

LE MANAGER DE L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Recrutement
- Promotion
- Mobilité

LE MANAGER DE L'ORGANISATION

- Positionnement des joueurs sur le terrain
- Choix des joueurs relais
- Stratégie
- Planification
- Coaching collectif

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Qualités

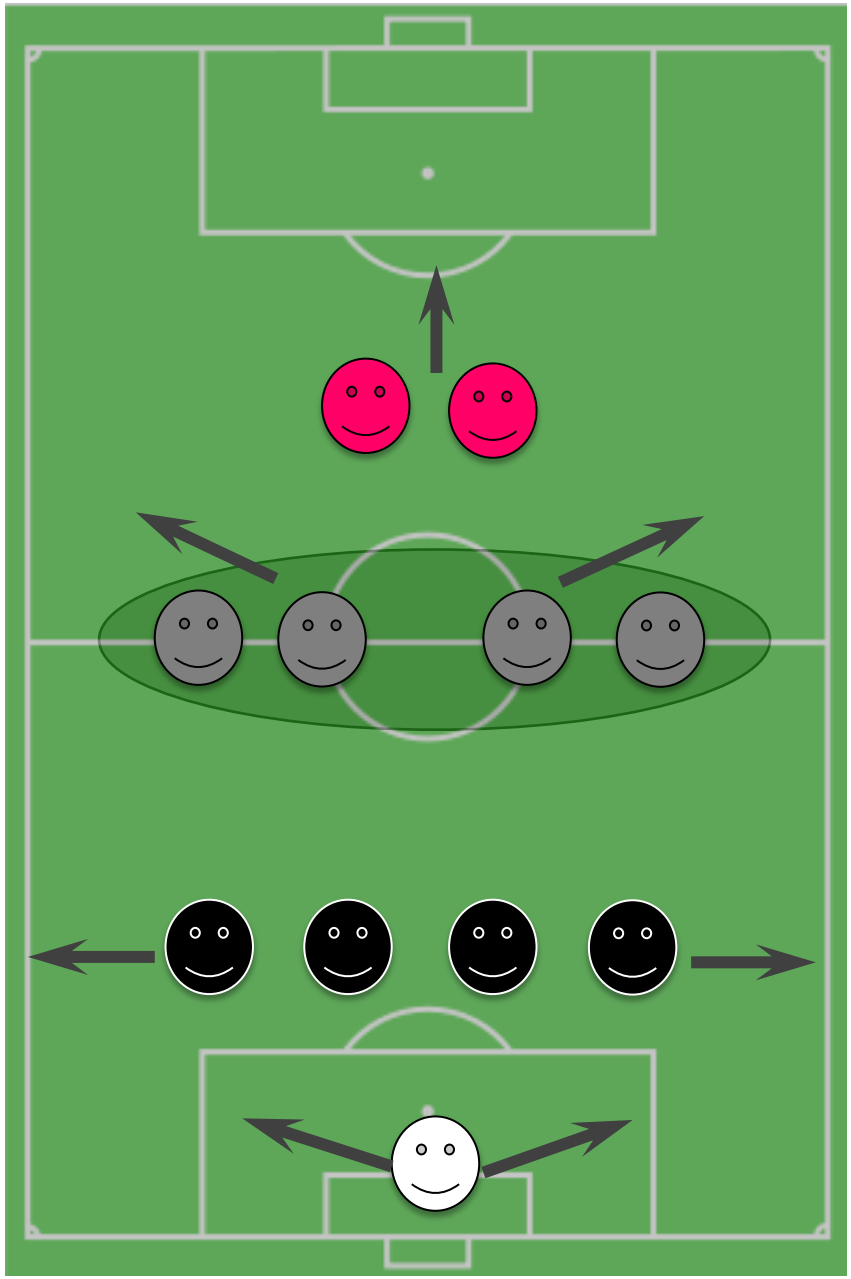
- LE SENS DE LA PEDAGOGIE
- LA GESTION DES COMPETENCES
- LE PERFECTIONNISME TECHNIQUE
- LA PROXIMITE
- LA PATIENCE
- L' ART DE GUIDER
- LA VISION
- L' HUMILITE
- LA TOLERANCE
- LA PASSION

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

L'évaluation
des profils des collaborateurs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les différents types de collaborateur joueur



LE ROLE
SUR LE TERRAIN
=
Détermine et influence les caractéristiques du comportement professionnel

= Attaquants

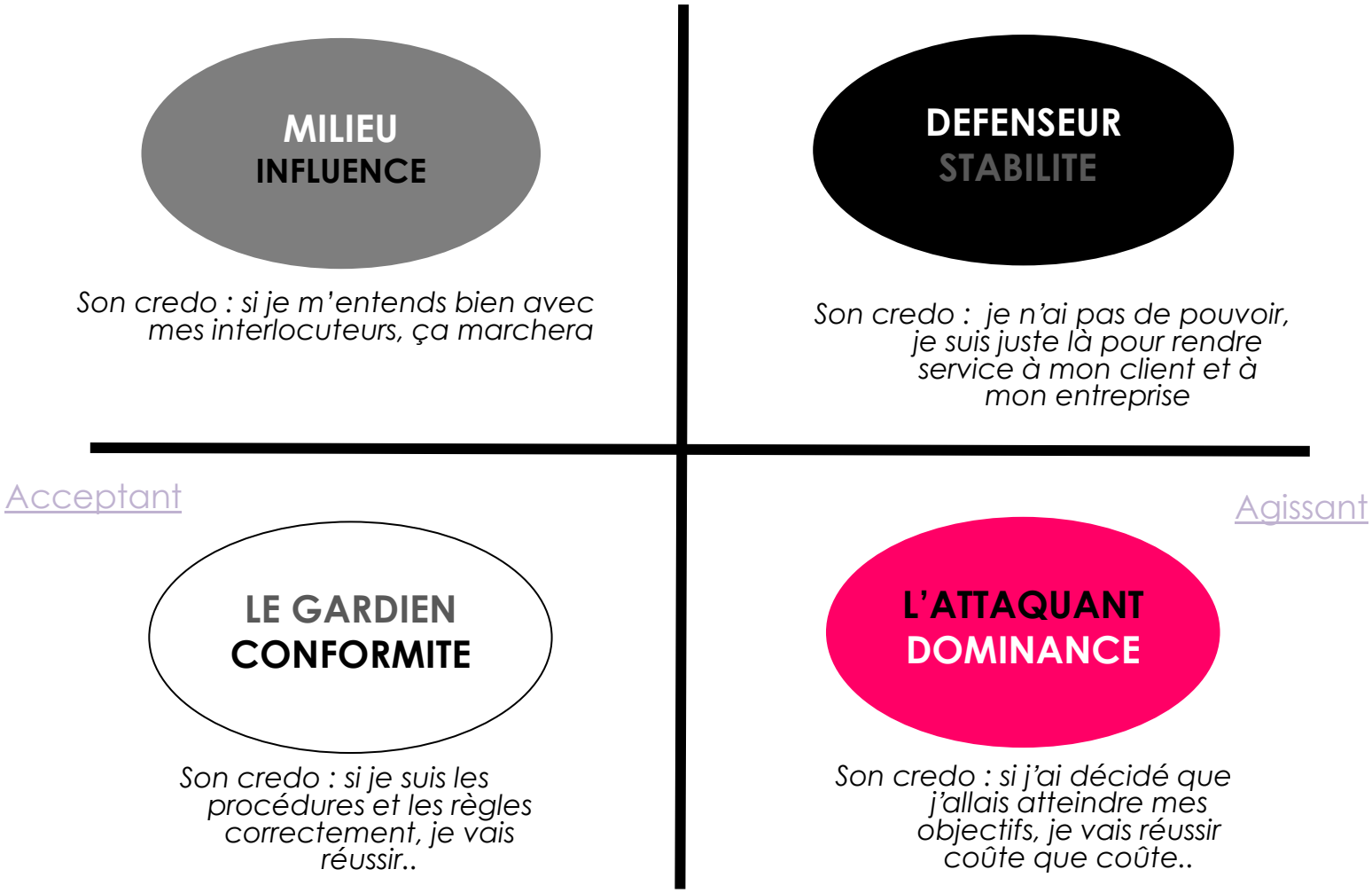
= Milieux

= Défenseur

= Gardien de but

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les différents types de collaborateur joueur



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les caractéristiques du profil attaquant

Il a…, Il est…	
hardi novateur carré esprit de compétition volontaire tourné vers les résultats efficace dominateur agressif	émotif positif aplomb bon coéquipier Créatif chaleureux amical rapide stimulant

Ce qui le caractérise	
a besoin de diriger recherche le défi veut gagner en toute situation direct dans la communication évite le bavardage et va droit au but goût de l'aventure prêt à prendre des risques sans tenir compte, parfois, des conséquences mène plusieurs projets de front paraît insensible est confrontant aime être fort	remet en cause le « statu quo » agressif démarre au quart de tour n'aime pas l'inaction capacité à résoudre les problèmes a des difficultés d'écoute peu de tolérance pour les sentiments d'autrui, leur façon de penser, leurs conseils décide rapidement travaille rapidement et seul

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les caractéristiques du profil milieu

Il a…, Il est…	
persuasif charmeur optimiste sens de l'humour sociable ouvert impulsif expansif loquace	directif rapide curieux autoritaire téméraire responsable impatient autonome opérationnel

Ce qui le caractérise	
recherche la reconnaissance, l'estime peut paraître superficiel n'aime pas être seul tourné vers le contact et vers l'action recherche le plaisir créativité dans la résolution de problèmes n'a pas le sens du détail tendance à exagérer a besoin d'interaction avec les gens	notion floue du temps habile manipulateur exprime facilement ses émotions pas de sens de l'organisation aime plaire bon médiateur dans les conflits motive l'équipe par son optimisme aime l'originalité actions spontanées

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les caractéristiques du profil défenseur

Il a..., Il est...	
le sens de l'équipe le sens de l'écoute une faible prise de risques un rythme lent une certaine empathie peu démonstratif patient intériorisé	compréhensif affectif dévoué sincère stable fidèle possessif calme

Ce qui le caractérise	
a besoin de servir aime aller jusqu'au bout d'une tâche sensible aux besoins des autres ne manifeste pas ses émotions, ses problèmes fort attachement au groupe, à la famille ou à une association a besoin de confiance de grandes capacités à obtenir le soutien des autres la recherche de l'harmonie	aborde les tâches les unes après les autres agent de liaison dans l'équipe préfère le statu quo aux changements brusques construit des relations solides avec quelques personnes n'aime pas les conflits se dévoue à un leader ou à une cause

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les caractéristiques du profil gardien

Il a…, Il est…	
méthodique diplomate courtois cartésien perfectionniste consciencieux Patient conformiste en retrait	prudent réservé austère critique objectif goût du détail questionneur organisé à la recherche des faits

Ce qui le caractérise	
esprit rationnel approche analytique et méthodique pour résoudre les problèmes va au fond des choses tourné vers les faits, les preuves et les tâches démarche de pensée objective, rigoureuse n'aime pas prendre de risques inconsidérés fait confiance aux procédures qui ont fait leurs preuves	se fixe des standards de qualité élevés paraît conformiste collecte beaucoup d'informations plus tacticien que stratège s'intéresse aux détails n'exprime pas facilement ses sentiments peu à l'aise avec les sentiments d'autrui

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le profil de mon équipe

Nom du collaborateur	Dominante

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Accepter les personnes telles qu'elles sont

« Ne demandez jamais à un joueur de faire ce qu'il ne peut pas, car il sera question de votre compétence d'entraîneur et non de ses capacités d'athlète »
Lou Holz- E, Football Américain, 1991

Démythifier la croyance « Les meilleurs gagnent toujours»

Quelque soit le niveau de son équipe, elle est capable du meilleur

Utiliser le mental pour faire la différence

Identifier et faire s'appuyer sur les leaders

Identifier ceux qui font l'unanimité

Utiliser leurs forces pour faire passer des messages au groupe

S'appuyer sur leurs compétences pour faire gagner l'ensemble de l'équipe

Les préserver comme des ressources clés

S'adapter à chaque personne: le «one to one» management

Éviter de penser « ils sont tous pareils »

Éviter de penser les co-équipiers comme ils « pourraient être »

Identifier les talents de chacun par la théorie des points forts

Déceler les points forts de chacun

Réorganiser le travail en fonction de ces points forts

Gérer des points forts identiques

Gérer les points faibles de l'équipe

Gérer « les meilleurs »

Ne pas se désengager de leur progression

Éviter l'attitude de coach « hébergeur » temporaire

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La stratégie
des points forts

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

En général comment on réagit face au points forts/ faibles de nos collaborateurs, des nôtres, de nos enfants…?

Question?

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Qu'appelle t'on points forts?

POINTS FORTS

80 % DE SON ENERGIE

- Une « vraie » envie
- L'exercice produit durablement du plaisir
- Un apprentissage très rapide dès le début
- Génère de brefs instants d'excellence
- Aboutit à des « états de grâce »
- Pas un avantage, ni un titre, ni un bien.
- Développement intuitif et naturel dans l'action

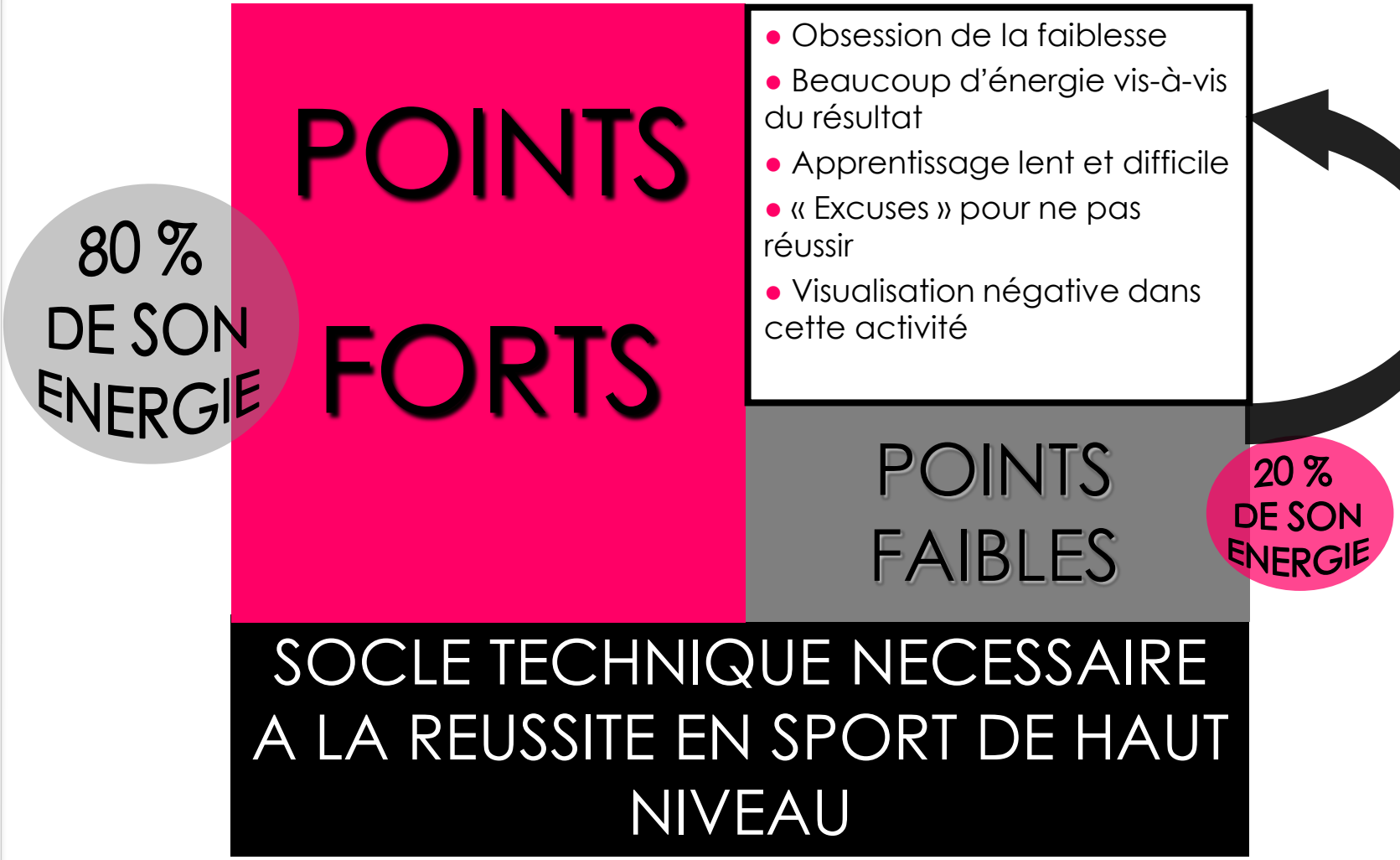
POINTS FAIBLES

20 % DE SON ENERGIE

SOCLE TECHNIQUE NECESSAIRE A LA REUSSITE EN SPORT DE HAUT NIVEAU

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Comment identifier les points faibles?



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

SOLUTIONS OPERATIONNELLES POUR DEVELOPPER SES POINTS FORTS

- Travailler à fond et de façon répétitive ses talents
- Approfondir, élargir le spectre des compétences à partir des talents
- Se concentrer et insister sur ses points forts
- Trouver des missions adéquates et gérer sa mobilité
- Revendiquer ses points forts

SOLUTIONS OPERATIONNELLES POUR GERER SES POINTS FAIBLES

- Travailler jusqu'au niveau minimal, pas plus
- Arrêter certaines activités si possible
- Sous-traiter
- Trouver des partenaires complémentaires
- Trouver des systèmes d'aide
- Utiliser ses points forts en innovant

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Et vous?

Pour Moi

Mes 2 points forts :

. . . . . .

. . . . . .

Mes 2 points faibles :

. . . . . .

. . . . . .

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Quelles sont les conséquences pour le coach ?

- Faire accepter les points faibles des autres
- Accompagner les joueurs à s'accepter mutuellement
- Faire connaître les qualités de chacun, les manques,
- Faire en sorte qu'ils se connaissent bien (points forts / points faibles)
- Développer une attitude de complémentarités (« mes points forts », « mes qualités » comblent les points faibles des autres)
- Faire passer l'idée que ce ne doit pas être un frein à la performance
- Équilibrer le groupe et associer les qualités et les manques
- Ne pas se polariser sur un projet trop ambitieux
- Identifier les ressources, le potentiel
- Se donner des projets intermédiaires
- Déceler les points forts de chacun de vos collaborateurs
- Réorganiser le travail en fonction de ces points forts
- Gérer des points forts identiques
- Gérer les points faibles de l'équipe
- Ce n'est pas un défaut, c'est un manque (travail, confiance, aptitude)
- Atteindre le niveau optimal (sans entamer le projet de jeu)

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La mise en situation
des collaborateurs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Définition

LA MISE EN SITUATION

La technique s'apprend à l'entraînement et se met en œuvre en compétition

Elaborer les conditions d'apprentissage et de réussite du vendeurs

L'entraîneur organise l'entraînement

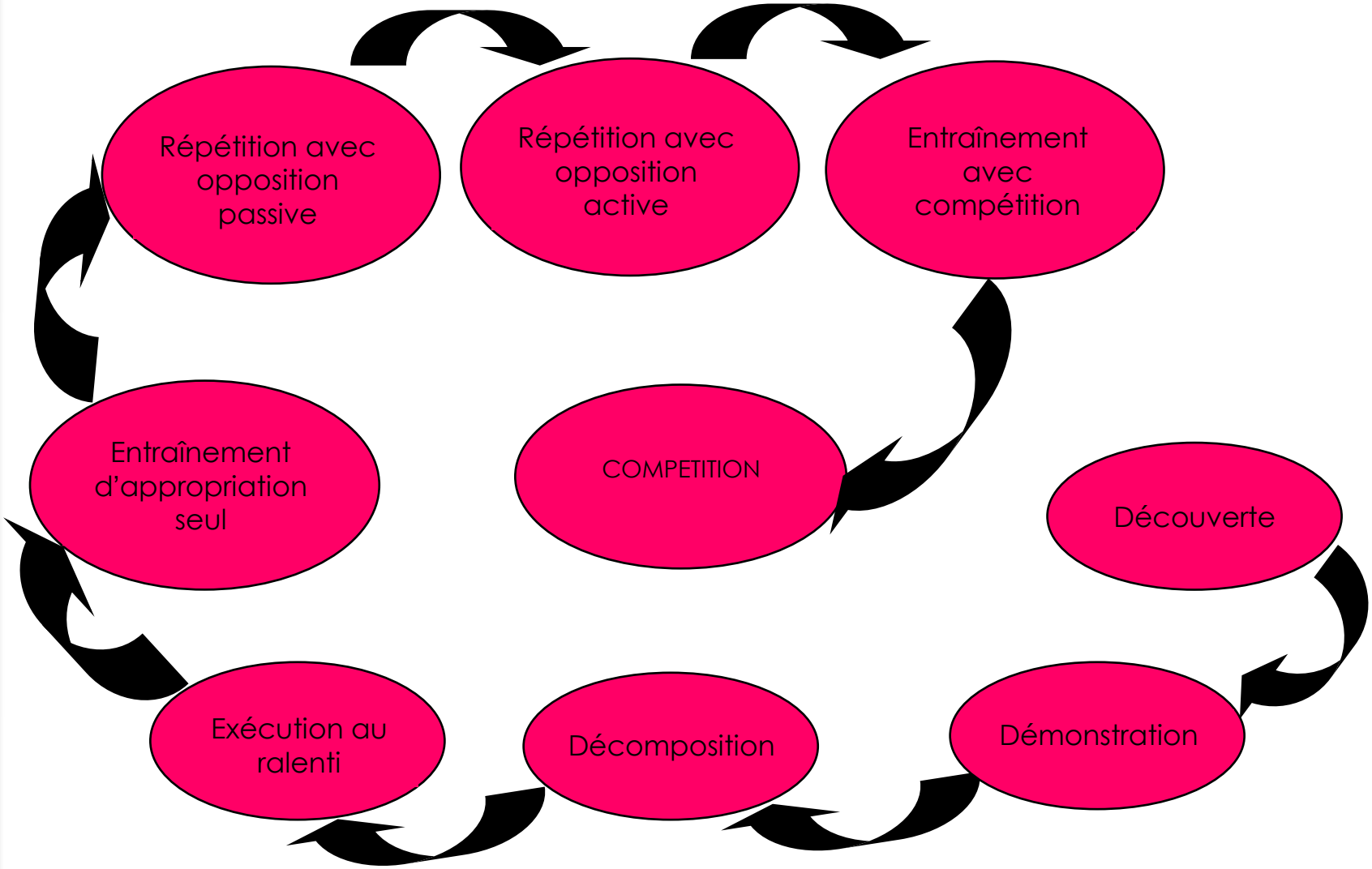
Celui qui n'entraîne pas n'est pas un entraîneur

Diagnostic partagé

Objectif accepté

Plan d'action négocié

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le suivi individuel
des collaborateurs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Définition

- L'entretien individuel de suivi est l'outil central du manager. Il est orienté sur l'analyse de l'action qui s'est déroulée et l'action à venir.

- L'un des objectifs du manager lors des entretiens de suivi est de favoriser le développement des compétences et l'autonomie de son collaborateur.

- Pour ce faire, le manager doit utiliser un questionnement qui pousse le collaborateur à la réflexion plutôt que de lui donner les réponses

  Qu'en pensez-vous vous-même?
  Cela est votre responsabilité : à vous de décider ?
  Je vous propose de le prendre en main vous-même..

- Il doit être effectué de manière régulière (idéalement 2 fois par mois) et sa structure doit toujours être la même et connue du collaborateur. Le lieu de l'entretien doit être isolé et calme.

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le schéma du déroulement

0 – Préparation : étape essentielle
Récupérer les éléments de suivi et les analyser en amont
La préparation permet de définir une ligne de conduite, une stratégie ainsi que le style de management adapté à la situation

1- Ouverture (accueil, rappel de l'objectif), ne jamais commencer en focalisant sur le point problématique
Ouvrir la discussion sur sa situation : « Comment ça va ? Racontes moi où tu en es ?.. »

2- Reformulation systématique des points évoqués par le collaborateur « si j'ai bien compris , tu me dis que… ».
Cette étape est essentielle pour montrer à son collaborateur qu'on l'écoute, le comprend et qu'on est là pour l'aider. Pratiquer l'écoute active

3- Constat et analyse (le manager sollicite en premier l'analyse du collaborateur puis apporte un « plus »).
En cas de difficulté évoquée, il est plus utile de focaliser sur le comment que sur le pourquoi : « dans ta mission, qu'est ce qui n'a pas fonctionné… » (ne pas rester sur la justification des actions passées)

4- Recherche de solution/définition d'un objectif à atteindre
Solliciter le collaborateur dans la recherche de solution « Qu'est ce que tu proposes .. » . L'aider à identifier les obstacles ou difficultés de la solution envisagée et à définir les ressources nécessaires (matérielles et/ou humaines). Visualiser les bénéfices de l'atteinte de l'objectif

5 - Formalisation sous la forme d'un plan d'action des contributions réciproques (datées et échéancées). Remettre une copie au collaborateur. Conclure l'entretien

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les expressions à utiliser ou proscrire

A éviter

- C 'est un point faible
- Tu as oublié de dire cela
- Tu n'aurais pas dû faire cela
- Je n'accepte pas ce que tu dis ici, ce n'est pas compatible avec les règles de l 'entreprise
- Ce n'est pas bien

Mode directif/ conseil

- C'est un point à améliorer
- Si tu disais cela, tu pourrais avoir encore de meilleurs résultats
- Ce que tu as fait est correct, mais tu aurais pu avoir plus d'efficacité en faisant…
- Je te rappelle les règles de conduite concurrentielles ; ce que tu as dit n'est pas conforme. Je te conseille plutôt de dire cela la prochaine fois.
- En faisant cela, tu aurais plus de résultats

Mode participatif/ coaching

- Comment pourrais-tu encore améliorer ce point ?
- Qu'aurais-tu pu ajouter qui t'aurait aidé ? Quelle technique aurais-tu pu utiliser ?
- Par quoi aurais-tu pu remplacer cette manière de faire afin d 'être encore meilleur ? Quelle autre technique aurait été efficace ?
- Que penses-tu de ce que tu viens de dire ?
- Penses-tu que cela soit acceptable en fonction des règles de l'entreprise ? Que pourrais-tu faire la prochaine fois ?
- Qu'est-ce qui serait meilleur ?

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Fiche de suivi individuel

Nom du collaborateur	.....
Profil	Attaquant/Défense/Milieu de Terrain/Gardien
Points Forts	Bonne anticipation Respect des délais
Points Faibles	Manque de souplesse quand imprévus Difficultés relationnelles
Auto diagnostic	
Actions opérationnelles du collaborateur	
Actions opérationnelles de soutien	

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le manager
Arbitre

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

En quelques mots…

« Nous devons avant tout lutter contre l'anti jeu. Que tout le monde respecte le beau jeu est essentiel. C'est la volonté des spectateurs et donc du président de notre fédération »

Vincent Texier, arbitre professionnel de football

« Il nous faut maîtriser les tensions, pour un arbitre, c'est fondamental »

Sandryk Biton

« Il ne faut pas fausser l'issue du match, … Et ça peut nous arriver d'intervenir trop souvent »

Pier Luigi Collina, arbitre italien

« Il faudra redoubler de vigilance pour expliquer les décisions du corps arbitral pour qu'aucune des deux équipes ne se sente lésée. Le dialogue sera toujours le meilleur moyen pour que tout se déroule sans accrocs »

« Notre problème, c'est d'uniformiser les décisions »

« La personnalité est importante. L'impact que dégage un arbitre sur le terrain lui sert dans sa fonction d'arbitrage »

Michel Vautrot, président de l'association des arbitres

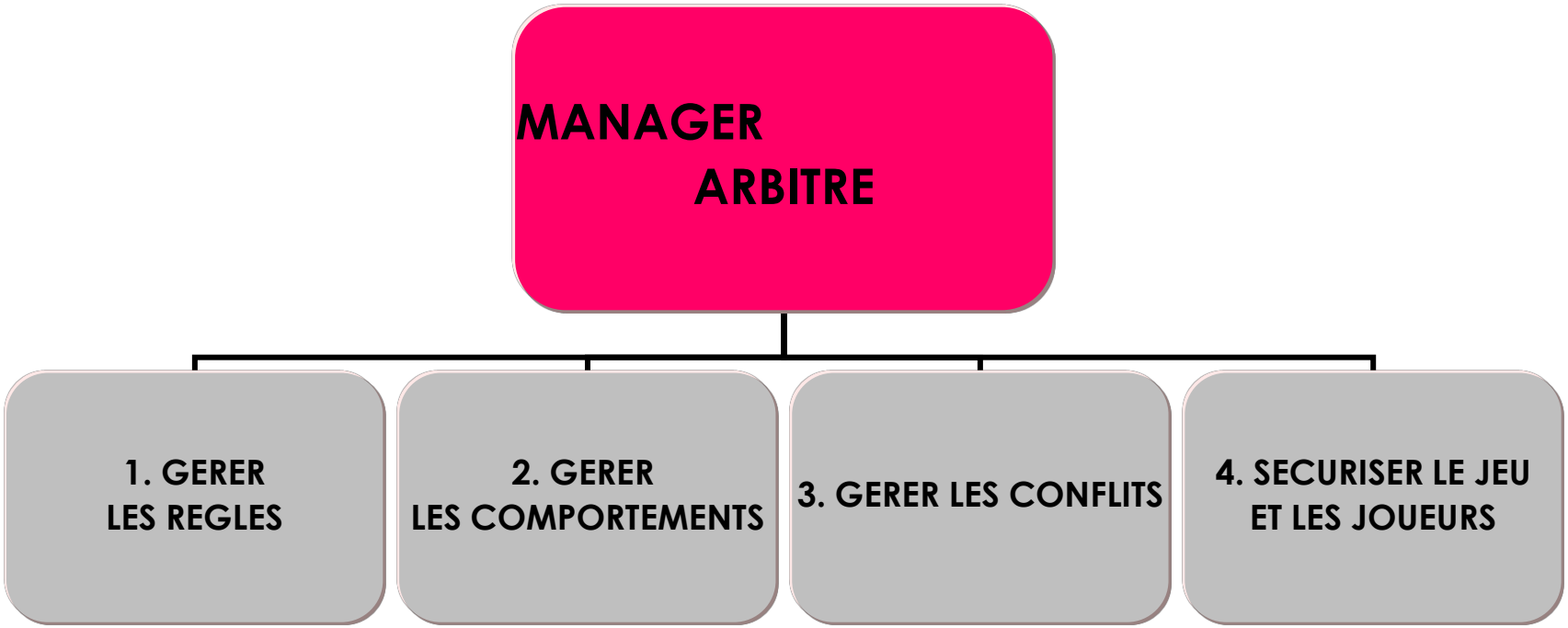
Brésil-Norvège : Coupe du monde 98

« Un arbitre américain(Baharmast) siffle un penalty contre les brésiliens. Sur le coup, la majorité des spectateurs et téléspectateurs pense qu'il a commis une erreur. Après le match, les images ont été visionnées avec l'arbitre. Lorsqu'il a vu les images qui lui donnaient raison, il a pleuré de bonheur car il avait été très critiqué. Tous les arbitres du mondial l'ont applaudi durant un long moment, il était sur un nuage. C'était une émotion très forte. Le soir même, la FIFA nous a convoqué pour voir les images. Il était le plus heureux des hommes »

Marc Batta, arbitre français de la coupe du monde 98

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Missions



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

LE MANAGER DES REGLES

- Définition, présentation, respect, garant des règles

LE MANAGER DES COMPORTEMENTS

- Relation entre les joueurs
- Relation entre les adversaires
- Respect des valeurs

LE MANAGER DES CONFLITS

LE MANAGER DE LA SECURITE

- Protection des joueurs sur le terrain
- Protection du jeu et des joueurs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Qualités

- L' OBJECTIVITE
- LA JUSTICE
- LE RESPECT DU REGLEMENT
- LE SENS AIGU DE LA DISCIPLINE
- LA DISTANCE
- LA RATIONNALITE

- IL FAVORISE LE JEU
- IL PROTEGE LES JOUEURS
- IL S' APPUIE SUR LES FAITS ET LES REGLES
- IL EST AU DELA DU RESULTAT
- IL A UN METIER SPECIFIQUE
- IL SE FORME EN PERMANENCE

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Attitudes clés

- APAISANT
- NON IMPRESSIONABLE
- CALME
- RESISTANT FACE A L' AGRESSIVITE
- PEDAGOGUE
- MAITRISE DE SOI
- PREVENTION AVANT LA SANCTION
- RATIONNEL
- NON INFLUENCABLE
- PRECIS

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La règle

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Définition

LES DIFFERENTS TYPES DE REGLES

- Règlement
- Règles tacites
- Valeurs

PRESENTATION DE LA REGLE

- Présenter la règle
- Expliquer la règle en montrant le bénéfice
- Répéter n'est pas recommencer

ARBITRAGE

- Par rapport aux faits
- Par rapport à l'intention

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

L'entretien de recadrage

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

A quoi ça sert?

Les motifs de recours à l'entretien de recadrage :

- Convaincre un collaborateur de faire quelque chose qu'il ne fait pas actuellement
- Convaincre d'arrêter de faire quelque chose
- Convaincre de faire quelque chose différemment
- Convaincre de continuer à faire quelque chose

De bonnes raisons pour ne pas recadrer

- Avoir peur de ne pas se contrôler et de provoquer le départ du collaborateur alors que l'on a besoin de lui, même si ce qu'il fait est imparfait….
- Se sentir soit même critiquable sur certains points et craindre de se voir reprocher plus que ce que l'on veut rectifier…
- Imaginer que les dérives vont s'arranger d'elles-mêmes….

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Qualités

- RESPECT MUTUEL
- MAÎTRISE DE SOI
- DIPLOMATIE
- ECOUTE
- TACT
- VOCABULAIRE ADAPTÉ
- OBSERVATION OBJECTIVE
- SYNTHÈSE ET ANALYSE
- FERMETÉ
- DISCRÉTION

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le schéma du déroulement

1 - Observer et noter objectivement les faits : La crédibilité du manager repose pour beaucoup sur sa capacité à être perçu comme juste et efficace

2 - Fixer une rencontre / Entrer en contact positif, accueillir la personne

3 - Présenter les raisons et l'objectif de l'entretien

Déroulé :

- les faits observés et en quoi ils sont insatisfaisants
- les répercussions pour le client, l'équipe
- la situation souhaitée

4 - Recadrer selon les circonstances par rapport :

- aux règles du jeu (règlements, procédures…)
- à la mission, aux responsabilités du poste
- aux règles de vie de l'équipe
- aux objectifs
- aux engagements pris

5 - Demander au collaborateur les mesures correctives envisagées

6 - Décider des actions correctives

7 - Les valider ensemble

8 - Etablir un plan d'actions et les points de contrôle pour le suivre

9 - Formaliser par écrit

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La crédibilité du manager repose pour beaucoup sur sa capacité à être perçu comme juste et efficace.

Lors d'entretiens de recadrage, de sanction, le manager doit se reposer sur des faits objectifs et non sur des ressentis :

- Le fait repose sur des observations, des données fiables et indiscutables. Le management qui repose sur ces faits engendre des actions mobilisatrices.
- L'opinion est une interprétation des observations, des données. Le management qui repose sur ces opinions est source de tensions.
- Le sentiment est une réaction aux faits. Le management qui s'appuie sur les sentiments entraîne des réactions de soumission et de rébellion.

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La gestion de conflit

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Définition

PREPARATION

- Clarification de l'objectif
- Organisation matérielle
- Maîtriser les émotions
- Réunir l'information

CONDUITE (cf. page d'après)

CONCLUSION

- La recherche de solutions
- Sortir de l'entretien « GAGNANT / GAGNANT »
- Formalisation d'un accord
- Bilan de la confrontation

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

1 – Clarifier l'objectif : L'objectif doit être au cœur de l'entretien, afin d'éviter que les enjeux relationnels ne prennent le pas sur les enjeux opérationnels

2 – Les conflits et l'approche par les besoins : Considérer, avant toute chose, que le comportement correspond à un besoin : « qui a besoin de quoi ? En quoi cette situation va à l'encontre d'un besoin d'une personne? »

Cas 1 : Mon besoin
Cas 2 : Son besoin
Cas 3 : Nos besoins (à priori différents)

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le schéma du déroulement

CAS 1 : LE JOUEUR A UN PROBLEME

- Traduire le problème en terme de besoin
- Que puis-je faire pour l'aider à remplir ce besoin ?

CAS 2 : J' AI UN PROBLEME

- Exprimer le problème en terme de besoin
- Stratégie de gestion :
  - Je change le comportement de l'autre (attention)
  - Je change mon propre comportement
  - On change l'environnement et l'organisation du travail

CAS 3 : NOUS AVONS UN PROBLEME

PHASE DE CONSULTATION

- Exprimer les besoins de chacun de façon claire

PHASE DE CONFRONTATION

- Discussion, argumentation et réfutation
- Identifier et valoriser les points de convergence
- Mettre en évidence les points de divergence

PHASE DE CONCILIATION

- Recherche de solutions alternatives
- Accepter un arrangement

Dans tous les cas, « la relation prime sur la tâche à accomplir ». En effet, le coach, sauf s'il décide de se séparer d'un joueur, doit préserver la relation qui est le socle d'un véritable accompagnement à la performance

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

	+	-
la fuite – l'évitement – la passivité	j'écoute, j'observe permet de gagner du temps dans les situations d'urgence	je n'ose pas, je ne fais pas avancer la situation; je peux frustrer mon interlocuteur
l'agressivité – l'attaque	je maîtrise la situation, je garde le contrôle car ça permet de forcer certaines décisions	agression, violence verbale voire physique
la manipulation	je mets tout en œuvre pour parvenir à mon objectif	le mensonge
l'assertivité	je défends avec fermeté mes objectifs sans dégrader la relation à l'autre	

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le manager
Capitaine

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

En quelques mots…

« Chacun son rôle, il (l'entraîneur) ne veut pas faire de copinage avec les joueuses. Il y a des problèmes humains qu'il ne connaît pas, là, il me fait confiance mais je ne suis pas l'œil de Moscou, je suis le fil conducteur »
Capitaine de l'équipe de France de Hand Ball

« On ne doit rien pouvoir reprocher au capitaine… Il doit être le premier à l'entraînement, travailler dur et être positif »
Laurent Sciarra, Capitaine de l'équipe de France de Basket, jusqu'en 2003

« Le profil type du capitaine, c'est Deschamps. Compétiteur hors pair, équipier respecté, un mental à toute épreuve, un sens du commandement. »
Daniel Costantini, ex-entraîneur de l'équipe de France de Hand-Ball, Avril 2003

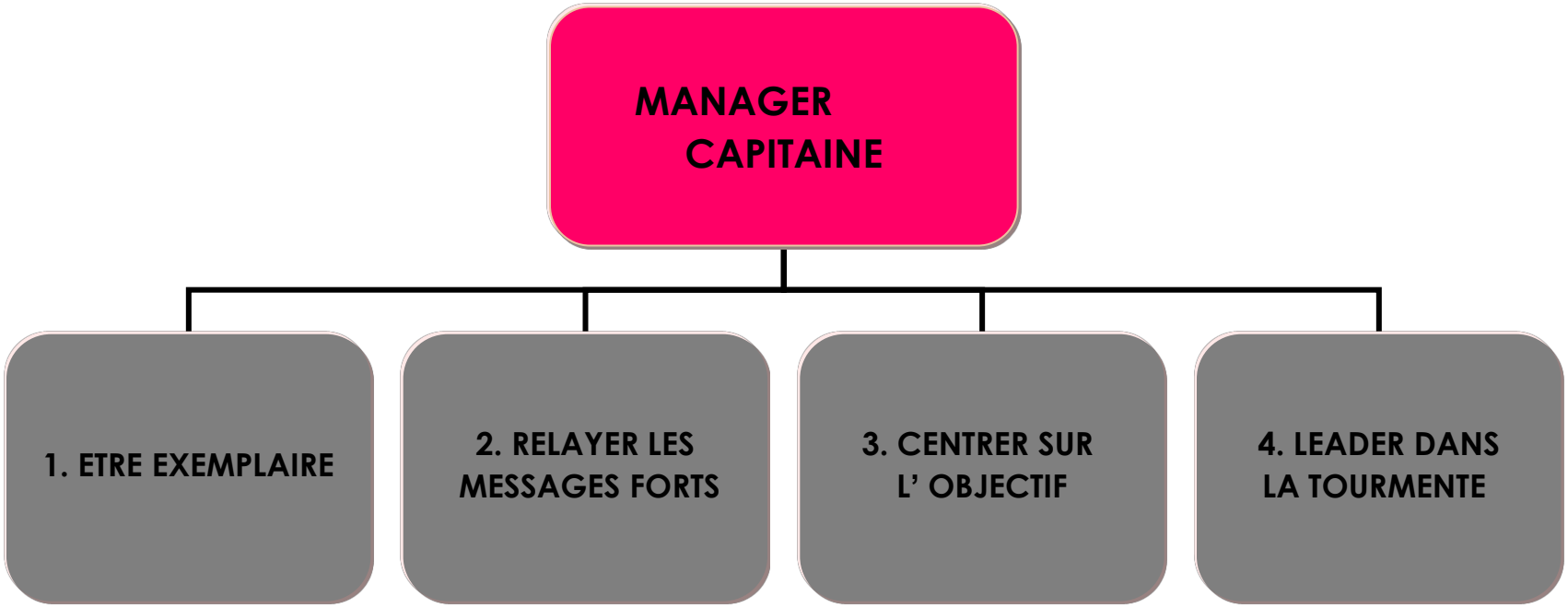
« Il faut quand même savoir qu'avec l'équipe de France actuelle, un capitaine a peu de choses à faire. Ce groupe est irréprochable. Il se donne toujours à 200% sur un terrain et la conduite des joueurs est exempte de reproches. »
Grégory Anquetil, Capitaine de l'équipe de France de Hand Ball, Janvier 2004

« Chez nous, le joueur le plus ancien au club est automatiquement promu capitaine. Et ce même s'il n'est pas espagnol. Chaque club a ses règles. Chez nous, la fidélité aux couleurs est essentielle pour obtenir le respect. »
Fernando Hierro, ex- capitaine du Real Madrid, Janvier 2004

« Pour moi, il fallait que mes joueurs respectent les couleurs et la culture du Real. C'est aussi pourquoi j'ai tant tenu à développer la culture de la victoire. Quand on est capitaine, on veut voir briller son club. »
Fernando Hierro, ex- capitaine du Real Madrid, Janvier 2004

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Missions



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

LE MANAGER DE L' EXEMPLARITE

- Respect des décisions stratégiques
- Sur le terrain

LE MANAGER DE LA TRANSMISSION D' INFORMATION

- Transmission des décisions et des messages forts de l'entreprise
- Porte parole de l'équipe vis-à-vis de la direction

LE MANAGER DE L' OBJECTIF

LE MANAGER DANS LA TOURMENTE

- Situations de crise ou problème
- Situations de suractivité
- Situations de polémique ou critique

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Qualités

- LA RAGE DE GAGNER
- L' EXEMPLARITE
- L' IMPLICATION
- L' ACTION
- L' EFFICACITE
- FOCALISE SUR L' OBJECTIF
- L' INTELLIGENCE SITUATIONNELLE
- LA RAPIDITE D' EXECUTION
- LA VOLONTE
- LA PASSION

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Attitudes clés

- POSITIF
- ACTIF
- IMPLIQUE
- A 100%
- NE BAISSE JAMAIS LES BRAS
- CREDIBLE
- MOTIVANT
- CONFIANT EN SES POSSIBILITES
- SE SENT RESPONSABLE DES SUCCES COMME DES ECHECS
- EST UN ALLIE DES JOUEURS ET DE LA DIRECTION

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Qu'est ce que l'exemplarité

Être exemplaire
Être impliqué « ne rien lâcher »
Assumer ses responsabilités (ne rien oublier vis à vis de chacun)

Être efficace
Systématiser la préparation
Être de plus en plus rapide
Simplifier les situations complexes (notamment les informations)

Être une référence
Avoir confiance en soi
Résister à l'échec
Exprimer des valeurs : Justice / Courage / Intégrité / Humilité
Aimer son métier

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Relayer les messages forts

ETAPE 1 : CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE A L'ECHANGE

ETAPE 2 : DROIT AU BUT

- J'ai, nous avons décidé … J'ai ,nous avons choisi…

ETAPE 3 : EXPLICATIONS CONCISES ET CONCRETES

- La décision a été prise en prenant en compte les éléments suivants : …

ETAPE 4 : OBTENIR L'ENGAGEMENT

- Puis-je compter sur vous …?

ETAPE 5 : APPRECIATION

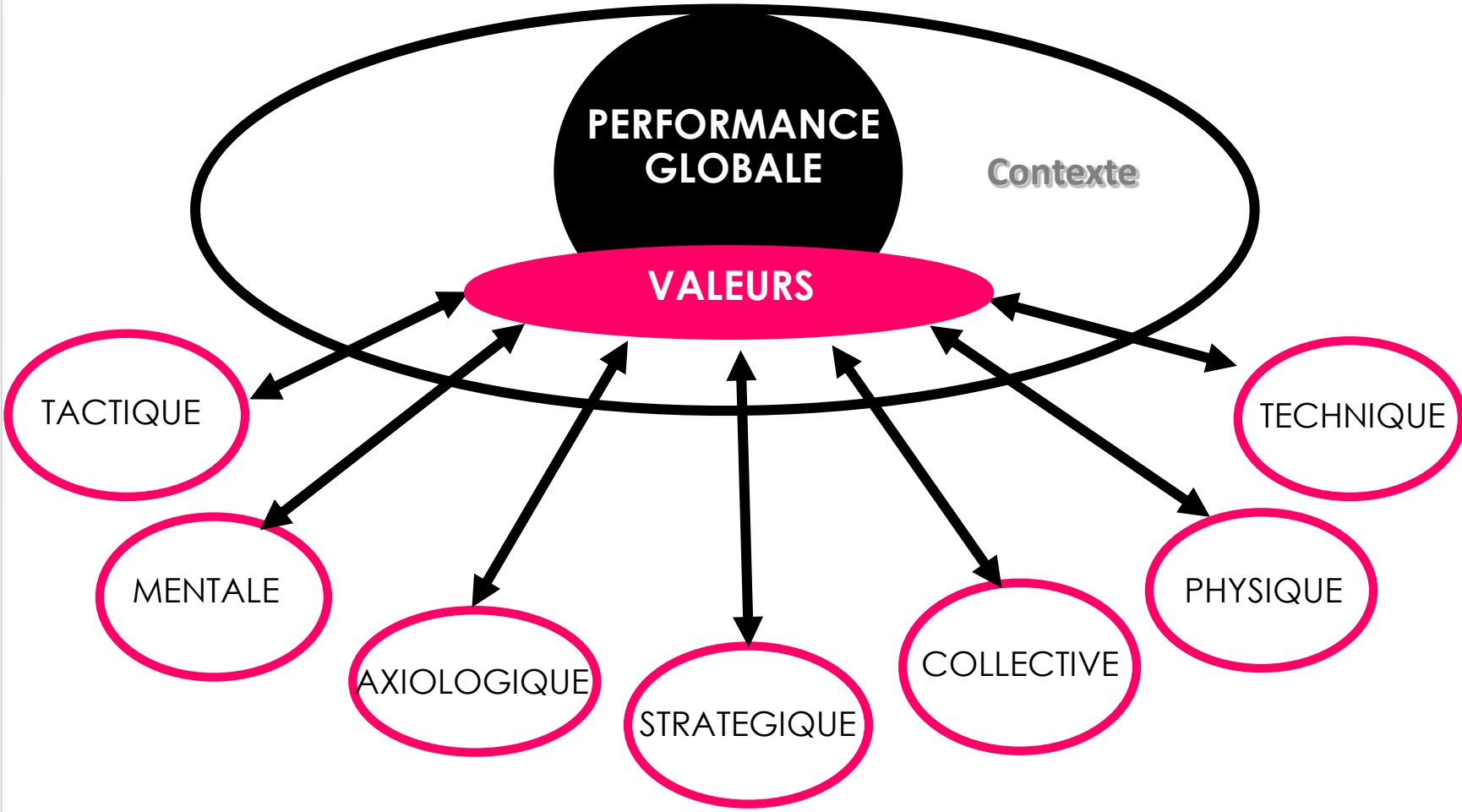
- J'apprécie votre réaction

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les leviers
de la performance

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les 7 intelligences



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les 7 intelligences

LE PHYSIQUE : c'est l'utilisation du corps dans le champ professionnel.
Endurance, charisme, énergie, look, force, puissance, beauté, classe, dynamisme, propreté.

LA TECHNIQUE : c'est la mise en œuvre étape par étape d'une connaissance.
Structure, méthodologie, rigueur, précision, pointu, expert, pédagogue, tatillon, expertise.

LA STRATEGIE : c'est l'art de positionner ses forces avant le combat.
Plan d'action, anticipation, le recul, les points forts.

LA TACTIQUE : c'est le sens des situations.
Gestion de l'incertitude, décision, réinterprétation, lecture du jeu.

LE MENTAL : ce sont les attitudes dans l'action et la confrontation.
Ténacité, volonté, détermination, courage, combativité, concentration, engagement

LE COLLECTIF : c'est la capacité à construire un système relationnel positif avec autrui.
Relation, sympathie, convivialité, gentillesse, ouverture, énergie.

L' AXIOLOGIQUE : c'est l'art de choisir les valeurs pour réussir.
Valeurs, éthique, dépassement de soi, engagement total, réactivité à l'échec, matérialisme, innovation, développement personnel, victoire.

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

J'évalue ma performance d'action

	Points forts selon moi	Points forts selon autrui	Points d'appui
Stratégie			
Tactique			
Collective			
Physique			
Mentale			
Technique			
Axiologique			

	Points faibles selon moi	Points faibles selon autrui	Points de vigilance
Stratégie			
Tactique			
Collective			
Physique			
Mentale			
Technique			
Axiologique			

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Comment choisir les relais dans votre équipe :

- Ils sont disponibles et en soutien
- Ils sont exemplaires dans l'investissement
  - Pas forcément les meilleurs joueurs
  - Ceux qui poussent les autres joueurs à se surpasser
- Ils sont en phase avec les valeurs
  - Porteurs des valeurs du groupe et de l'équipe
- Ils sont des compétiteurs
- Ils encouragent et félicitent
  - Ils favorisent les initiatives
  - Ils mettent en valeur les progressions

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

La réunion d'équipe

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

A quoi ça sert?

La réunion d'équipe est le « moment privilégié » de la vie d'une équipe.

L'objectif de la réunion :

- Faire le point des dossiers en cours en se concentrant plutôt sur l'avenir que sur ce qui s'est passé (70% du temps doit être consacré à l'avenir)
- Aider les collaborateurs dans l'organisation de leur travail
- Communiquer et faire circuler l'information (infos entreprise, service)
- Créer une dynamique de groupe qui renforce automatiquement les motivations individuelles
- Procéder à la formation sur des points spécifiques

En fin de réunion, demandez-vous si votre objectif a été atteint ? Comment ? Et pourquoi?

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Conseils pratiques

- Préparez votre réunion la veille
- La salle de réunion doit toujours être la même (cela permet d'installer de manière permanente l'ensemble des documents de suivi de l'activité de l'équipe)
- La durée maximum de la réunion doit être de 45 à 60 mn
- Afficher dans la salle de réunion une copie des circulaires en cours
- Concentrez vous sur l'avenir plutôt que sur le passé
- Analysez les 5 ou 6 cas qui peuvent intéresser tous les membres de l'équipe
- Référez-vous toujours aux objectifs
- Soyez exigeant mais juste
- Le suivi individuel s'effectue en dehors de la réunion d'équipe
- Exploitez les réussites individuelles pour le bien de tout le groupe et faites témoigner les membres de votre équipe
- Faites intervenir des « spécialistes extérieurs ». Faites participer les membres de l'équipe. Ceci est valorisant et impliquant. Sélectionnez des sujets qui seront présentés par les collaborateurs - ex : présentation d'un projet réalisé, découvertes du marché. Il s'agit d'une auto-formation très efficace
- Soyez positif et valorisez tout événement
- Soyez à l'écoute de toute les réactions du groupe
- Référez-vous toujours aux objectifs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

1. Chacun connaît, suit et soutient les projets des autres

Se tenir au courant des projets de l'environnement proche
Accepter de pouvoir participer à la réussite
Soutenir

2. Tout le monde comprend l'action de chacun

Communiquer ses intentions
Expliquer après coup le sens de l'action pour créer des automatismes de compréhension

3. Se repositionner en permanence par rapport aux actions

Comprendre l'importance du positionnement de chacun
Le positionnement n'est jamais figé
Il est possible de remplacer une autre personne

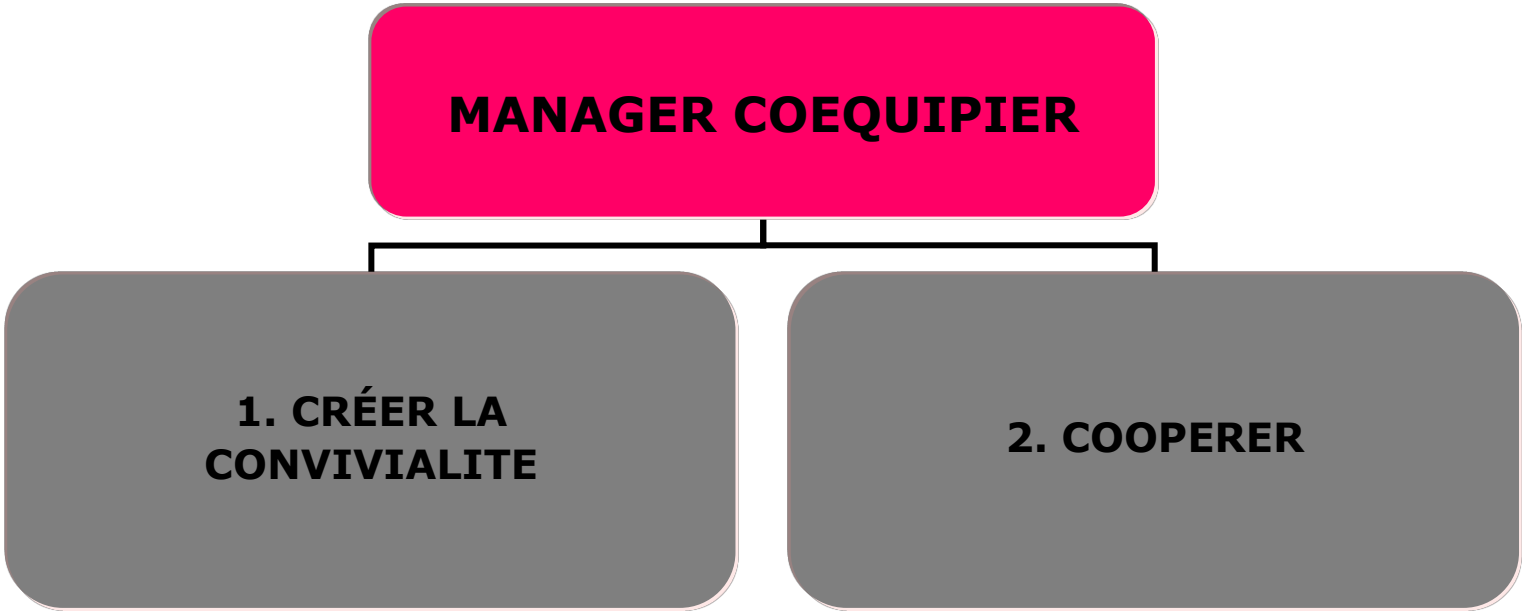
4. Se donner le temps de réfléchir avant, pendant et après l'action

Avant l'action : faire participer chacun aux stratégies et tactiques
Pendant : laisser le porteur de projet arbitrer en fonction des contextes
Repenser les positionnements et les stratégies

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Le manager
Coéquipier

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting



© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

LE MANAGER DE LA CONVIVIALITE

- En dehors du terrain
- Sur le terrain

LE MANAGER DE LA COOPERATION

- Etre proche de ses joueurs
- Ecouter ses joueurs

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Qualités

- LA COOPERATION
- LA PROXIMITE
- L' EMPATHIE
- LA COMPLICITE
- LE GOUT DES ECHANGES
- L' HARMONIE
- LA SOUPLESSE

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Les Attitudes clés

- OUVERT
- PROCHE
- SOURIANT
- FRANC
- COOPERANT
- CONVIVIAL
- A L' ECOUTE
- IL CREE UNE AMBIANCE POSITIVE
- IL A DE L' HUMOUR
- IL TRAVAILLE « ENSEMBLE »
- IL FAIT PART DE SES SENTIMENTS
- IL PRODUIT DU JEU
- IL PARTICIPE AU LACHER PRISE

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Savoir Féliciter

1. Signifiez votre satisfaction le plus rapidement possible (pas attendre le prochain entretien)

2. Etre très précis (tu as fait une bonne conclusion en mettant en avant le financement / j'ai remarqué que ….)

Plus vous serez précis, plus ce sera apprécié

3. Choisissez un média inhabituel (écrit/oral)

4. Ton juste

5. Sur la performance pas sur la personne

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Votre plan de jeu personnel

© Copyright 2012 – Koroïbos Consulting

Séquence n ...

RESSENTI/VECU/EMOTIONS

COMMENTAIRES/QUESTIONS

CE QUE JE RETIENS POUR DEMAIN