



Table des matières

Kit de survie du manager contrôleur.....	2
Développer sa maîtrise de la fonction de contrôle.....	3
Fiche pratique n°1 - La Fonction de Contrôle : c'est quoi exactement ?.....	3
Fiche pratique n°2 - Les 4 étapes du Contrôle en Action.....	4
Fiche pratique n°3 - Les erreurs classiques à éviter (et comment faire mieux !).....	4
Fiche pratique n°4 - Suivre, ajuster, progresser : le contrôle, c'est vivant !.....	4
Fiche pratique n°5 - Climat Propice au Contrôle.....	4
Fiche pratique n°6 - Contrôle et Gestion des Risques.....	5
Fiche pratique n°7 - Contrôle et Leadership.....	5
Fiche pratique n°8 - Contrôle et Responsabilité.....	5
Fiche pratique n°9 - Contrôle et Amélioration Continue.....	6
Fiche pratique n°10 - Contrôle dans des Environnements Complexes.....	6
Fiche pratique n°11 - Droit du travail et management.....	7
Fiche pratique n°12 - Discrimination au travail.....	10
Fiche pratique n°13 - Harcèlement au travail.....	13
Fiche pratique n°14 -Tableau Récapitulatif : Droit du Travail, Discrimination et Harcèlement...16	
Développer son esprit critique et sa capacité d'analyse.....	17
Fiche pratique n°15 - Les Biais Cognitifs : ces Pièges qui Déforment ton Jugement.....	17
Fiche pratique n°16 - Le Manager et son Style : comment ton profil influence ton contrôle.....	17
Fiche pratique n°17 - Les stratagèmes de Schopenhauer.....	18
Développer la communication fonctionnelle et réduire le communication dysfonctionnelle.....	21
Fiche pratique n°18 - Feedback : le carburant du contrôle.....	21
Fiche pratique n°19 - Communication managériale : rester assertif.....	21
Fiche pratique n°20 - Communication Fonctionnelle et Dysfonctionnelle.....	22
Fiche pratique n°21 - Contrôle et Communication.....	22
Développer sa maîtrise des méthodes et techniques.....	23
Fiche pratique n°22 - Les Méthodes Incontournables pour Contrôler Malin.....	23

KIT DE SURVIE DU MANAGER CONTRÔLEUR



Objectif : Suivre les résultats sans étouffer, corriger sans blesser, et garder une approche éthique à tout moment ⚖️.

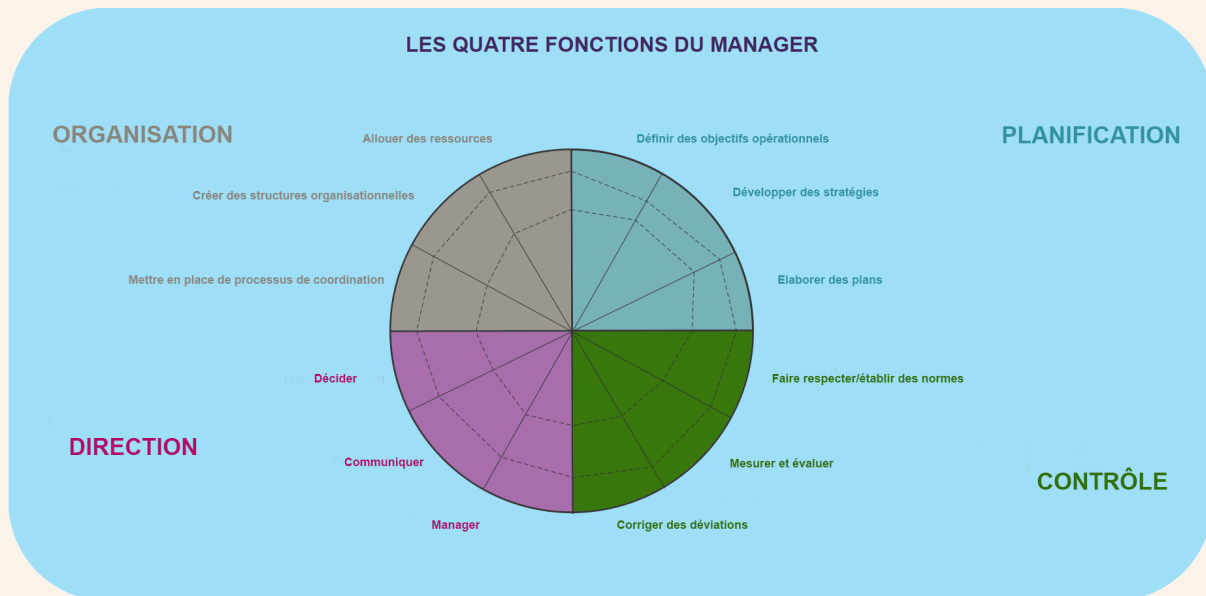
- **Créez un tableau de bord léger et utile** - 4 à 7 indicateurs maximum (qualité, délais, charge de travail, satisfaction équipe) – simple et partagé.
- **Pratiquez un contrôle positif** - Focalisez sur les écarts → causes racines → solutions collectives (plutôt que sur « qui a fauté »).
- **Donnez un feedback correctif structuré** - Faits observés → impact concret → attente claire → soutien que vous proposez.
- **Respectez l'éthique au quotidien** - Confidentialité des infos personnelles, équité (même règle pour tous), zéro favoritisme.
- **Rythmez le suivi** - Hebdomadaire sur les indicateurs clés, mensuel sur les entretiens de performance.
- **À éviter** : La microgestion (trop de contrôles paralysent les collaborateurs), la surveillance intrusive, ou les jugements moraux.

Applications concrètes

- **Checklist rapide pour vous** : Mon tableau de bord a-t-il 7 indicateurs ou moins ? Mes feedbacks correctifs sont-ils sans jugement ? La confidentialité est-elle respectée à 100 % ?
- **À faire dans les 7 prochains jours** : 1. Rafraîchir ou créer le tableau de bord light (7 indicateurs maxi) 2. Donner un feedback positif + un correctif cette semaine ❤️
- **Petit rappel bienveillant** : Contrôler la personne plutôt que le résultat, c'est le meilleur moyen de perdre la confiance... visez plutôt l'accompagnement 😊
- **Outil simple** : Template basique : Indicateur | Cible | Réel | Écart | Action proposée.
- **Signes que ça avance** : Les écarts se corrigent rapidement, sans cris ni menaces – l'équipe progresse en confiance 🎯

DÉVELOPPER SA MAÎTRISE DE LA FONCTION DE CONTRÔLE

Fiche pratique n°1 - La Fonction de Contrôle : c'est quoi exactement ?



Principe : Le contrôle consiste à surveiller les activités pour s'assurer qu'elles sont conformes aux objectifs fixés, et à identifier et corriger les écarts lorsqu'ils surviennent.

2. Objectifs du contrôle

- 🎯 **Alignement stratégique** : S'assurer que les actions de l'équipe sont en cohérence avec les objectifs organisationnels.
- 🔧 **Amélioration continue** : Identifier les opportunités pour optimiser les processus.
- li>• ⚖️ **Réduction des risques** : Détecter les anomalies avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs.

3. Types de contrôle

- 🔄 **Contrôle préventif** : Agit avant que les problèmes ne surviennent (exemple : vérification des processus avant le lancement).
- 📈 **Contrôle correctif** : Intervient pour rectifier les écarts identifiés en cours de route.
- 📊 **Contrôle concurrent** : Analyse en temps réel les performances.

Fiche pratique n°2 - Les 4 étapes du Contrôle en Action

Étape	Ce que le manager fait	Outils utiles
 Fixer des objectifs	Objectifs clairs, mesurables, réalistes	Méthode SMART
 Surveiller l'avancement	Suivi régulier de l'avancée, détection d'écarts	KPI, tableaux de bord, réunions flash
 Motiver et soutenir	Encourager, reconnaître, réajuster si besoin	Feedback, coaching, reconnaissance
 Évaluer et ajuster	Tirer des leçons, ajuster les plans et redéfinir les priorités	Entretiens, revues de performance

Fiche pratique n°3 - Les erreurs classiques à éviter (et comment faire mieux !)

 Erreur fréquente	 Bonne pratique associée
Micromanagement	Faire confiance, donner de l'autonomie + points réguliers
Objectifs flous	Fixer des objectifs SMART clairs et visibles par tous
Pas de suivi régulier	Instaurer des réunions d'équipe courtes et fréquentes
Ne donner du feedback qu'en cas de problème	Féliciter aussi les efforts et les succès !
Focalisation uniquement sur les chiffres	Intégrer aussi le ressenti et les obstacles rencontrés

Fiche pratique n°4 - Suivre, ajuster, progresser : le contrôle, c'est vivant !

Le contrôle, ce n'est pas un tableau figé. C'est :

-  Une **vigilance active**
-  Un **dialogue permanent**
-  Un **ajustement intelligent**

À faire régulièrement :

- Vérifier les écarts (KPI, planning, budget)
- En parler avec l'équipe
- Trouver ensemble les bonnes solutions
- Documenter les leçons pour les projets futurs

Fiche pratique n°5 - Climat Propice au Contrôle

1. Transparence

-  *Principe* : Partagez les indicateurs de suivi avec l'équipe pour renforcer leur compréhension et leur engagement.
-  *Pratique* : Présentez les résultats dans des réunions régulières pour que chacun comprenne les progrès ou écarts.

2. Culture du feedback

-  *Principe* : Encouragez les retours constructifs pour identifier les défis et solutions.
-  *Pratique* : **Organisez des sessions de brainstorming après chaque évaluation pour améliorer les processus.**

Fiche pratique n°6 - Contrôle et Gestion des Risques

1. Identification proactive des risques

-  *Principe* : Anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent.
-  *Pratique* : Réalisez une analyse SWOT pour repérer les faiblesses et menaces potentielles.

2. Planification des réponses aux risques

-  *Principe* : Définir des mesures correctives ou préventives pour chaque risque identifié.
-  *Pratique* : Créez un registre des risques avec des plans d'action détaillés.

3. Suivi des risques

-  *Principe* : Intégrer le suivi des risques dans les tableaux de bord pour évaluer leur évolution.
-  *Astuce* : Utilisez des outils spécialisés comme RiskWatch ou iAuditor pour centraliser les données.

Fiche pratique n°7 - Contrôle et Leadership

1. Inspirer la confiance

-  *Principe* : Positionner le contrôle comme un outil de soutien et non comme une surveillance punitive.
-  *Pratique* : Communiquez régulièrement sur les bénéfices du contrôle pour l'équipe.
- *Exemple* : Expliquer comment les KPI permettent d'identifier et de valoriser les réussites.

2. Impliquer les équipes dans les processus de contrôle

-  *Principe* : Co-construire les mécanismes de suivi pour renforcer leur adhésion et leur engagement.
-  *Pratique* : Organisez des workshops où les collaborateurs participent à définir les indicateurs et processus.

Fiche pratique n°8 - Contrôle et Responsabilité

1. Équilibre entre contrôle et autonomie

-  *Principe* : Trouver un juste milieu entre la surveillance des tâches et l'autonomie des collaborateurs.

- 💡 *Pratique* : Fixez des objectifs clairs et laissez les équipes choisir leur méthode pour les atteindre.

2. Responsabilisation des équipes

- 🛠️ *Principe* : Utiliser le contrôle comme un outil pour encourager la prise de responsabilités.
- 💡 *Pratique* : **Partagez les résultats de contrôle avec les équipes et impliquez-les dans les actions correctives.**

Fiche pratique n°9 - Contrôle et Amélioration Continue

1. Boucles de rétroaction

- 🔄 *Principe* : Utiliser les résultats du contrôle pour ajuster constamment les processus.
- 💡 *Pratique* : Planifiez des sessions de feedback avec les équipes pour discuter des améliorations possibles.

2. Revue des KPIs

- 📋 *Principe* : Évaluer régulièrement la pertinence des indicateurs de performance.
- 💡 *Pratique* : Proposez des ajustements si certains KPIs deviennent obsolètes ou inefficaces.

Fiche pratique n°10 - Contrôle dans des Environnements Complexes

1. Gestion des interdépendances

- 🌐 *Principe* : Identifier les interactions critiques entre les différentes unités ou projets.
- 💡 *Pratique* : Cartographiez les relations pour anticiper les impacts croisés des décisions.

2. Adaptabilité dans l'incertitude

- 🔄 *Principe* : Ajuster les processus de contrôle pour répondre aux dynamiques changeantes.
- 💡 *Pratique* : **Prévoyez des "réunions de crise" pour réévaluer les priorités en cas de perturbation majeure.**

Fiche pratique n°11 - Droit du travail et management

En tant que manager, le droit du travail n'est pas qu'une contrainte, c'est un cadre essentiel qui vous permet de gérer votre équipe sereinement et efficacement. Comprendre ses fondamentaux, c'est protéger vos collaborateurs, votre entreprise, et vous-même. Cette fiche pratique est là pour vous donner les clés !

1. Les Fondamentaux de la Relation de Travail

La relation manager-collaborateur est avant tout une relation juridique.

- **Le Contrat de Travail : La Base**
 - **Contrat à Durée Indéterminée (CDI) :** La norme, sans limitation de durée.
 - **Contrat à Durée Déterminée (CDD) :** Pour des tâches précises et temporaires (remplacement, accroissement temporaire d'activité, etc.). Strictement encadré par la loi (durée maximale, renouvellement).
 - **Période d'essai :** Permet d'évaluer les compétences du salarié et son adaptation au poste, et pour le salarié, d'apprécier si le poste lui convient. Sa durée est limitée et son renouvellement encadré.
 - **Vos responsabilités :** Assurez-vous que le cadre du contrat est respecté (nature du poste, rémunération, horaires).
 - **Le Règlement Intérieur : Les Règles de Vie de l'Entreprise**
 - Ce document, obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, fixe les règles d'hygiène, de sécurité, les sanctions disciplinaires, etc.
 - **Votre rôle :** Le faire connaître et le faire appliquer. Il est votre allié pour gérer les comportements.
-

2. Gérer le Temps de Travail et les Absences

Un domaine sensible où la clarté est essentielle.

- **Durée du travail :**
 - **Légale :** 35 heures par semaine en France, mais des accords d'entreprise ou de branche peuvent prévoir des aménagements (forfaits jours, annualisation).
 - **Maximale :** Ne jamais dépasser les durées maximales légales (ex: 10h/jour, 48h/semaine sur une semaine, 44h sur 12 semaines consécutives).
 - **Votre rôle :** Veiller au respect des horaires, gérer les heures supplémentaires conformément aux règles de l'entreprise (autorisation, récupération, paiement). Le repos quotidien (11h consécutives) et hebdomadaire (35h consécutives) est impératif.
- **Congés Payés et Absences :**

- **Congés Payés :** Chaque salarié acquiert 2,5 jours ouvrables par mois. Le départ en congé est soumis à l'accord de l'employeur et au respect d'un délai de prévenance.
 - **Absences :**
 - **Maladie :** Nécessite un arrêt de travail et doit être signalée dans les délais prévus par l'entreprise.
 - **Événements familiaux :** Des jours d'absence sont accordés pour mariage, naissance, décès, etc., selon le Code du travail ou la convention collective.
 - **Votre rôle :** Gérer et anticiper les plannings, demander les justificatifs, rester en contact avec les collaborateurs absents sans les solliciter excessivement.
-

3. Santé, Sécurité et Conditions de Travail

Votre responsabilité est primordiale pour protéger vos équipes.

- **Obligation de sécurité :** L'employeur a une obligation de résultat en matière de sécurité et de protection de la santé physique et mentale de ses salariés.
 - **Prévention :** Identification des risques (document unique d'évaluation des risques professionnels - DUERP), mise en place de mesures de prévention (formations, équipements de protection individuelle - EPI).
 - **Harcèlement et discriminations :** Vous avez le devoir de prévenir et d'agir face à toute situation de harcèlement (moral ou sexuel) ou de discrimination.
 - **Votre rôle :** Remonter les alertes, veiller à l'application des règles de sécurité, écouter et agir en cas de mal-être, signaler toute situation potentiellement dangereuse à votre hiérarchie et aux services compétents (RH, médecine du travail).
-

4. Gérer les Performances et les Difficultés

Un cadre légal existe pour vous accompagner dans ces situations délicates.

- **Entretiens professionnels :** Obligatoires tous les deux ans, ils sont dédiés aux perspectives d'évolution du salarié (formation, qualification).
- **Entretiens d'évaluation :** Ils sont facultatifs mais fortement recommandés pour faire le point sur la performance et les objectifs.
- **Gestion des insatisfactions / insuffisances :**
 - **Feedbacks constructifs :** Priorisez toujours le dialogue, le feedback régulier et l'accompagnement pour aider le collaborateur à progresser.
 - **Recadrage :** Si un comportement est inapproprié ou une performance insuffisante, un recadrage s'impose. Il doit être factuel, calme et viser à corriger la situation.
 - **Sanction disciplinaire :** En cas de faute, des sanctions peuvent être envisagées (avertissement, blâme, mise à pied...). Elles sont encadrées par le Code du travail et

5. La Rupture du Contrat de Travail

Une étape à gérer avec rigueur et l'appui des experts.

- **Démission** : À l'initiative du salarié, avec respect d'un préavis.
- **Rupture conventionnelle** : D'un commun accord, avec une procédure spécifique et un délai de rétractation. C'est souvent une voie privilégiée pour une séparation amiable.
- **Licenciement** : À l'initiative de l'employeur, pour motif personnel (disciplinaire, insuffisance professionnelle) ou économique. C'est une procédure très encadrée et risquée juridiquement.
- **Votre rôle** : Ne jamais gérer seul ces situations. **Toujours travailler en étroite collaboration avec votre service RH et/ou les juristes de l'entreprise.** Votre rôle se limite à fournir des faits objectifs et à accompagner humainement le processus, sans prendre de décision juridique.

Votre Meilleur Allié : La Direction des Ressources Humaines (RH)

N'oubliez jamais que vous n'êtes pas seul. Votre service RH est votre principal partenaire pour toute question ou situation délicate liée au droit du travail. Ils sont là pour vous conseiller, vous accompagner et vous donner le cadre légal à respecter.

Le droit du travail est un guide. En le maîtrisant, vous devenez un manager plus sûr, plus juste et plus efficace pour votre équipe.

Fiche pratique n°12 - Discrimination au travail

En tant que manager, la **discrimination au travail** est un sujet que vous devez maîtriser, non seulement pour respecter la loi, mais aussi pour bâtir une équipe juste, équitable et performante. Votre rôle est crucial pour prévenir, identifier et agir face à toute forme de discrimination. C'est en créant un environnement inclusif que chacun donnera le meilleur de lui-même.

1. Qu'est-ce que la discrimination au travail ? Les critères et les formes

La discrimination est un traitement inégal fondé sur des **critères prohibés par la loi**, et qui entraîne une différence de traitement dans l'emploi ou les conditions de travail.

- **Les 25 critères prohibés par la loi** : En France, le Code du travail (article L.1132-1) et le Code pénal listent 25 critères sur lesquels aucune distinction ne peut être faite. Les plus courants sont : **L'origine** (nationale, ethnique, raciale) ; **Le sexe** ; **La situation de famille** (marié, pacsé, célibataire, parents isolés, etc.) ; **La grossesse** ; **L'orientation sexuelle** ou **l'identité de genre** ; **Les mœurs** ; **L'âge** ; **Les caractéristiques génétiques** ; **La religion** ; **Les opinions politiques** ; **Les activités syndicales ou mutualistes** ; **L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race** (terme légal, bien que critiqué) ; **L'état de santé** ; **Le handicap**...
 - **Les formes de discrimination** :
 - **Directe** : Une personne est traitée moins favorablement qu'une autre dans une situation comparable, en raison d'un critère prohibé (ex: refuser une promotion à une femme enceinte).
 - **Indirecte** : Une disposition, un critère ou une pratique, neutre en apparence, entraîne un désavantage particulier pour des personnes appartenant à un groupe lié à un critère prohibé, sans justification objective et raisonnable (ex: exiger une taille minimale non pertinente pour le poste, qui désavantagerait les femmes).
-

2. Les situations à risque pour le manager

La discrimination peut survenir à toutes les étapes de la vie professionnelle. Soyez vigilant dans les moments clés :

- **Le recrutement et l'embauche** : Questions posées en entretien, critères de sélection, choix final.
- **La formation professionnelle** : Accès ou refus de formation.
- **L'affectation ou la mutation** : Choix des postes, des projets, des bureaux.
- **La rémunération** : Égalité de salaire et d'avantages pour un travail de valeur égale.
- **L'évolution de carrière et la promotion** : Accès aux responsabilités, avancements.

- **L'évaluation de la performance** : Critères d'évaluation, objectivité.
 - **La sanction disciplinaire ou le licenciement** : Justification des motifs, équité.
 - **Les conditions de travail** : Ambiance, charge de travail, horaires, harcèlement.
-

3. Votre rôle de manager : Prévenir, Identifier, Agir

Votre leadership est déterminant pour créer un environnement exempt de discrimination.

- **Prévenir (le plus important)** :
 - **Sensibilisez votre équipe** : Parlez-en ouvertement, expliquez les critères et les conséquences de la discrimination.
 - **Soyez exemplaire** : Vos paroles et vos actes sont scrutés. Ne laissez rien passer, même les blagues ou les stéréotypes.
 - **Formez-vous** : Comprenez les lois, les bonnes pratiques et les biais inconscients (ces raccourcis de pensée qui peuvent mener à la discrimination sans intention).
 - **Communiquez clairement les règles** : Rappelez la politique de l'entreprise en matière de non-discrimination.
 - **Pratiquez l'équité active** : Assurez-vous que les opportunités (projets, formations) sont distribuées équitablement.
- **Identifier** :
 - **Soyez attentif aux signaux faibles** : Changements de comportement, isolement d'un collaborateur, plaintes.
 - **Écoutez activement** : Prenez au sérieux toute suspicion ou témoignage de discrimination. Ne minimisez jamais une situation.
 - **Observez les dynamiques d'équipe** : Y a-t-il des groupes exclus ? Des stéréotypes qui circulent ?
- **Agir** :
 - **Ne laissez pas faire** : Intervenez immédiatement si vous êtes témoin ou informé d'un acte discriminatoire. Un simple "Ça, ce n'est pas acceptable ici" est un premier pas.
 - **Recueillir les faits** : Documentez la situation (qui, quoi, quand, où, avec des preuves si possible), restez objectif.
 - **Alertez les RH** : C'est votre premier réflexe ! La Direction des Ressources Humaines est votre partenaire privilégié. Elle a les outils et l'expertise pour mener une investigation et prendre les mesures appropriées.
 - **Soutenez la victime** : Offrez un espace d'écoute et de soutien au collaborateur concerné. Rassurez-le sur la prise en charge de la situation.

- **Appliquez les mesures :** Suivez les directives des RH pour les sanctions (pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave) ou les actions correctives.
-

4. Les risques pour l'entreprise et pour vous

La discrimination est une faute grave avec des conséquences importantes :

- **Risques juridiques et financiers :** Condamnations pénales (jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende), paiement de dommages et intérêts, nullité des décisions discriminatoires (ex: licenciement).
 - **Risques humains :** Démotivation des équipes, perte de confiance, dégradation du climat social, turnover élevé.
 - **Risques pour la réputation :** Image de marque ternie, difficulté à recruter.
 - **Votre responsabilité individuelle :** En tant que manager, vous pouvez être poursuivi personnellement si vous êtes l'auteur d'un acte discriminatoire ou si vous n'avez pas agi alors que vous aviez connaissance de la situation.
-

La non-discrimination n'est pas juste une conformité légale, c'est un engagement profond pour un management éthique et une performance durable. Votre vigilance et votre exemplarité sont vos meilleurs outils.

Fiche pratique n°13 - Harcèlement au travail

En tant que manager, le **harcèlement au travail** est un sujet d'une gravité absolue. Votre rôle n'est pas seulement de connaître la loi, mais surtout de créer un environnement où le harcèlement est impensable, et d'agir avec fermeté dès le moindre signal. Prévenir, protéger et intervenir sont vos priorités pour garantir la sécurité et le bien-être de votre équipe.

1. Qu'est-ce que le harcèlement au travail ? Les définitions légales

Il existe deux formes principales de harcèlement, toutes deux strictement interdites par la loi :

- **Harcèlement Moral (Code du travail, art. L1152-1) :** "Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel."
 - **Clés de la définition :**
 - **Agissements répétés :** Ce n'est pas un acte isolé (qui pourrait être une faute, mais pas du harcèlement). C'est une succession de faits.
 - **Dégradation des conditions de travail :** Peu importe l'intention de l'auteur, ce qui compte, c'est l'effet sur la victime.
 - **Atteinte à la dignité, santé (physique/mentale), avenir professionnel :** Les conséquences peuvent être graves.
- **Harcèlement Sexuel (Code du travail, art. L1153-1) :** "Aucun salarié ne doit subir des faits : 1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ; 2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, au profit de l'auteur de ces faits ou d'un tiers."
 - **Clés de la définition :**
 - **Répétition ou Pression grave (même unique) :** Peut être des propos ou comportements répétés, ou une pression unique mais grave visant un acte sexuel.
 - **Atteinte à la dignité / Situation intimidante, hostile, offensante :** Créer un climat délétère.

2. Les signaux d'alerte à ne jamais ignorer

Soyez extrêmement vigilant, car les victimes hésitent souvent à parler. Cherchez les changements de comportement :

- **Chez un collaborateur ciblé :**

- **Changements comportementaux** : Isolement, repli sur soi, irritabilité inhabituelle, perte de confiance, pleurs, stress, anxiété.
 - **Difficultés professionnelles inexpliquées** : Baisse de performance soudaine, erreurs inhabituelles, absentéisme accru, retards.
 - **Plaintes indirectes** : Expressions de mal-être général, allusions à une ambiance de travail difficile.
 - **Symptômes physiques** : Troubles du sommeil, maux de tête, problèmes digestifs.
 - **Dans la dynamique d'équipe** :
 - **Ambiance dégradée** : Tensions palpables, silence lors de l'arrivée de certaines personnes, blagues lourdes ou répétées.
 - **Surgissements de rumeurs ou commérages.**
 - **Exclusion manifeste d'une personne.**
-

3. Votre rôle de manager : Prévenir, Agir et Protéger

Votre responsabilité est immense. Vous avez une obligation légale de sécurité et de résultat envers vos équipes.

- **1. Prévenir (le plus efficace) :**
 - **Établissez une culture du respect** : Ne tolérez aucune forme d'incivilité, même minime. Montrez l'exemple.
 - **Communiquez clairement** : Rappelez la politique "tolérance zéro" de l'entreprise vis-à-vis du harcèlement. Expliquez les définitions et les sanctions.
 - **Formez et sensibilisez votre équipe** : Organisez des sessions sur le respect, la diversité, la lutte contre les stéréotypes.
 - **Créez un climat de confiance** : Encouragez l'ouverture et le dialogue. Vos équipes doivent savoir qu'elles peuvent vous parler en toute sécurité.
- **2. Agir (dès le moindre soupçon ou signal) :**
 - **Ne minimisez jamais** : Chaque signal, même faible, doit être pris au sérieux. Une situation non traitée peut s'aggraver rapidement.
 - **Écoutez la victime** : Offrez un espace d'écoute empathique et confidentiel. Ne jugez pas, ne questionnez pas la crédibilité de la personne. Dites-lui que vous êtes là pour la soutenir.
 - **Recueillez les faits** : Documentez précisément ce qui vous est rapporté (dates, lieux, propos, témoins si la victime est d'accord). Restez factuel et objectif. Ne menez pas l'enquête vous-même à ce stade, c'est le rôle des spécialistes.

- **Alertez immédiatement les RH :** C'est la règle d'or. Vous n'avez pas à gérer seul. Les RH sont les experts de ces situations, ils lanceront la procédure d'enquête interne et vous guideront.
 - **Isolez la situation si nécessaire :** En accord avec les RH, il peut être nécessaire de prendre des mesures conservatoires (changement provisoire de poste, télétravail forcé pour l'une des parties) pour protéger la victime pendant l'enquête.
 - **3. Protéger et Suivre :**
 - **Protégez la victime :** Assurez-vous que la personne ne subit pas de mesures de rétorsion pour avoir témoigné ou alerté. La loi protège les victimes et les témoins.
 - **Soutenez l'enquête :** Collaborez pleinement avec les RH et les personnes en charge de l'enquête (médecin du travail, IRP comme le CSE).
 - **Appliquez les décisions :** Une fois l'enquête terminée, des mesures seront prises (sanction disciplinaire, rappel à la loi, formation obligatoire). Veillez à leur application et au suivi de la situation.
-

4. Les risques pour l'entreprise et pour vous

La non-action ou une mauvaise gestion du harcèlement peut avoir des conséquences dévastatrices :

- **Pour l'entreprise :** Condamnations pénales (amendes lourdes, peines de prison pour les dirigeants), paiement de dommages et intérêts élevés, dégradation du climat social, perte de confiance, démotivation généralisée, impact désastreux sur la marque employeur et la réputation.
 - **Pour vous (manager) :** Au-delà des conséquences pour l'entreprise, votre responsabilité civile et pénale peut être engagée si vous n'avez pas agi en connaissance de cause.
-

Le harcèlement au travail est un fléau qu'il est de votre devoir absolu d'empêcher. Votre proactivité, votre écoute et votre rigueur sont les piliers d'un environnement de travail sain et respectueux.

Fiche pratique n°14 -Tableau Récapitulatif : Droit du Travail, Discrimination et Harcèlement

Thème	L'Essentiel à Retenir	Votre Rôle de Manager	Votre Meilleur Allié
Droit du Travail	Cadre de la relation : Contrat de travail (CDI, CDD, période d'essai). Temps de travail : Respect des 35h, durées maximales et, surtout, des temps de repos obligatoires (11h/jour, 35h/semaine). Santé & Sécurité : Obligation de protéger la santé physique et mentale des salariés. Congés & Absences : Règles d'acquisition et de prise.	Faire respecter le cadre : Veiller à l'application des règles contractuelles et légales. Gérer le temps : Planifier, valider les heures sup', s'assurer des repos. Prévenir les risques : Identifier les dangers, s'assurer des équipements, remonter les alertes. Suivre les absences : Gérer les justificatifs et les plannings.	La Direction des Ressources Humaines (RH)
Discrimination	Définition : Traitement inégal basé sur un des 25 critères prohibés (sexe, âge, origine, handicap, opinions, etc.). Formes : Directe (évidente) ou indirecte (en apparence neutre mais désavantageuse). Domaines : Recrutement, promotion, salaire, formation, conditions de travail.	Prévenir : Soyez exemplaire, sensibilisez l'équipe, formez-vous aux biais inconscients, garantisiez l'équité des opportunités. Identifier : Soyez attentif aux signaux faibles, écoutez activement. Agir : Intervenez immédiatement, recueillez les faits objectifs, alertez les RH sans délai, soutenez la victime, appliquez les décisions.	La Direction des Ressources Humaines (RH) / Le Défenseur des Droits
Harcèlement	Moral : Agissements répétés dégradant les conditions de travail (atteinte à la dignité, santé, avenir professionnel). Sexuel : Propos/comportements à connotation sexuelle/sexiste répétés, ou pression grave (même non répétée) pour obtenir un acte sexuel.	Prévenir : Tolérance zéro, culture du respect, communication claire, formation, création d'un climat de confiance. Identifier : Soyez très vigilant aux changements de comportement ou d'ambiance, écoutez tout signal sans minimiser. Agir : N'ignorez jamais, écoutez la victime, alertez immédiatement les RH, protégez la victime (pas de rétorsion), collaborez à l'enquête, appliquez les sanctions.	La Direction des Ressources Humaines (RH) / Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) / Le Médecin du Travail

DÉVELOPPER SON ESPRIT CRITIQUE ET SA CAPACITÉ D'ANALYSE

Fiche pratique n°15 - Les Biais Cognitifs : ces Pièges qui Déforment ton Jugement

 Biais	 Description claire	 Comment s'en protéger ?
Confirmation	Tu ne vois que ce qui confirme tes idées	Rechercher activement des points de vue différents
Halo	Un bon (ou mauvais) point fait tout le reste paraître pareil	Évaluer chaque compétence séparément avec des faits concrets
Disponibilité	Tu juges sur la dernière chose vue ou entendue	Regarder l'ensemble des résultats sur une période complète
Ancrage	Tu restes bloqué sur la première info reçue	Revoir plusieurs sources avant de conclure
Dunning-Kruger	Les moins compétents se pensent meilleurs que les autres	Multiplier les feedbacks croisés et les observations objectives
Biais de négativité	Tu remarques plus facilement les erreurs que les réussites	Contrebalancer chaque critique par une reconnaissance concrète
Effet de statu quo	Tendance à garder les choses comme elles sont par habitude	Remettre en question les méthodes si elles ne sont plus efficaces

Fiche pratique n°16 - Le Manager et son Style : comment ton profil influence ton contrôle

Style de personnalité	Points forts	Attention à...
Analytique	Rigueur, structure	Trop de contrôle, pas assez de flexibilité
Résultats	Efficacité, ambition	Burnout, pression excessive
Empathique	Climat sain, écoute	Manque de cadre ou de recadrage
Créatif	Innovation, agilité	Flou dans le suivi, peu de rigueur
Autoritaire	Discipline, rapidité de décision	Blocage, démotivation, peur de l'échec

1. Impact des traits de personnalité sur le contrôle

- ✨ *Principe* : Comprendre les types de personnalité pour adapter les méthodes de contrôle.
- 💡 *Pratique* : Utilisez le MBTI ou le DISC pour identifier les préférences et ajuster les processus.
 - Le MBTI brille dans des contextes d'introspection et de développement personnel, tandis que le DISC excelle dans l'amélioration des relations professionnelles et la création d'équipes plus efficaces.

2. Les grandes typologies

- ✨ **Extraversion (E) vs Introversion (I)** : Les extravertis préfèrent des contrôles interactifs ; les introvertis préfèrent un suivi structuré et autonome.
- 🔍 **Sensation (S) vs Intuition (N)** : Les "Sensation" préfèrent des données concrètes ; les "Intuition" privilégient une vision globale.

-  **Pensée (T) vs Sentiment (F)** : Les "Pensée" apprécient une analyse logique ; les "Sentiment" se concentrent sur l'impact humain des résultats.
-  **Jugement (J) vs Perception (P)** : Les "Jugement" aiment les structures fixes, tandis que les "Perception" privilégient les ajustements flexibles.

3. Adapter les méthodes de contrôle

-  **Astuce** : Créez des tableaux de bord pour les extravertis ; privilégiez des rapports écrits pour les introvertis.

Fiche pratique n°17 - Les stratagèmes de Schopenhauer

Liste complète des 38 stratagèmes de Schopenhauer dans *L'Art d'avoir toujours raison*, chacun accompagné d'une brève description. Ces techniques visent à **remporter un débat**, parfois au mépris de la vérité, en jouant sur la logique, la rhétorique et les failles humaines.

Ces stratagèmes sont autant de **pièges dialectiques** que Schopenhauer décrit avec ironie, pour nous apprendre à les reconnaître — et à s'en défendre.

Ce guide est une véritable trousse de secours dialectique pour éviter de se faire manipuler dans un débat.  

Les 38 stratagèmes de Schopenhauer, classés par efficacité rhétorique (du plus percutant au plus subtil).

 **Tableau 1 : Stratagèmes percutants en entreprise**

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
1	Exagérer	Amplifier l'idée adverse jusqu'à l'absurde	« Tu veux supprimer cet indicateur ? Donc tu proposes qu'on pilote à l'aveugle ! »	Recentrer sur l'intention réelle	« Non, je propose de garder les indicateurs pertinents pour alléger la charge. »
2	Ad hominem	Attaquer la personne plutôt que ses idées	« Tu critiques le dashboard, mais tu n'as jamais fait d'audit ! »	Recentrer sur les faits	« Parlons de la pertinence des données avant de juger mon expérience. »
3	Diversion	Changer de sujet pour éviter une réfutation	« Et toi, tes rapports mensuels sont toujours en retard. »	Ramener au sujet initial	« Ici, il s'agit de l'indicateur de productivité, pas des délais de reporting. »
4	Argument d'autorité	Citer une figure respectée comme preuve	« Le directeur financier valide ce ratio, donc inutile d'en discuter. »	Demander des preuves concrètes	« Ce serait intéressant de voir sur quels résultats il s'appuie pour le valider. »
5	Retourner l'argument	Utiliser les mots de l'autre contre lui	« Tu veux plus de transparence ? Alors tu devrais publier ton propre suivi d'objectifs ! »	Clarifier le sens	« Transparence ne veut pas dire exposer des données sans analyse ni contexte. »
6	Susciter la colère	Provoquer pour faire perdre le calme	« Tu critiques le reporting comme si tu étais seul à travailler ici ! »	Garder son calme	« Mon propos porte sur la qualité des données, pas sur les efforts de chacun. »
7	Clamer victoire	Proclamer avoir gagné sans preuve	« Bon, on n'a pas d'objection, donc la procédure est validée. »	Demander une validation formelle	« On peut formaliser ça lors du prochain comité avec les responsables concernés ? »
8	Cacher son jeu	Introduire les prémisses discrètement	« Évidemment, notre priorité est de baisser les coûts fixes... »	Identifier les sous-entendus	« C'est important, mais veillons à ne pas fragiliser les fonctions support. »
9	Fausse démonstration	Réfuter une preuve discutable pour tout invalider	« Le benchmark du site X est biaisé, donc ton analyse globale est fausse. »	Revenir à la thèse	« Même si cet exemple est discutable, les tendances observées restent préoccupantes. »

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
10	Jouer sur les mots	Exploiter les ambiguïtés linguistiques	« Tu parles de “rentabilité” alors que nous sommes dans une logique de “contribution”. »	Définir les termes	« Je parle bien ici du ratio entre CA et ressources mobilisées. »



Tableau 2 : Stratagèmes intermédiaires en contexte professionnel

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
11	Généraliser	Transformer une remarque ponctuelle en vérité absolue	« Le rapport de ce mois est incomplet → donc le service contrôle est défaillant. »	Recentrer sur le cas précis	« Il s'agit d'un incident isolé, revu dans notre plan d'amélioration. »
12	Induction forcée	Tirer une règle générale à partir de quelques cas	« Deux audits ont révélé des non-conformités → notre système est défaillant. »	Nuancer les conclusions	« Regardons les causes spécifiques avant de conclure sur la méthode. »
13	Lexique flatteur ou péjoratif	Influencer le jugement par des mots chargés	« Ce reporting est une catastrophe ! » ou « Ce plan est visionnaire ! »	Revenir à des termes neutres	« C'est un nouveau format, examinons ses avantages et limites. »
14	Contraste engageant	Caricaturer une alternative pour imposer son idée	« Soit on adopte ce logiciel, soit on reste archaïques avec Excel. »	Refuser le faux dilemme	« Il existe plusieurs outils intermédiaires adaptés à notre besoin. »
15	Rideau de fumée	Changer de sujet pour détourner l'attention	« D'accord, mais parlons plutôt du dépassement de budget marketing. » (hors sujet)	Ramener au sujet principal	« On était sur la mesure des délais projet. Revenons-y. »
16	Couper les cheveux en quatre	Introduire des subtilités pour esquiver	« Ce n'est pas un écart, c'est une revalorisation des coûts. »	Clarifier les faits	« L'indicateur a dépassé le seuil, peu importe le nom. »
17	Interrompre et détourner	Couper l'autre pour détourner la discussion	« Attends, tu as vu les résultats du benchmark ? »	Reprendre le fil	« Je termine sur l'analyse budgétaire, puis on passe au benchmark. »
18	Refuser le débat et généraliser	Éviter les détails gênants par une généralisation	« Ce n'est pas ce KPI, c'est tout notre modèle de suivi qui est à revoir. »	Recentrer sur le sujet	« Concentrons-nous sur ce KPI en particulier, on verra le modèle après. »
19	Tirer la conclusion soi-même	Imposer une conclusion non discutée	« Tu reconnais le retard → donc le process est obsolète. »	Vérifier les prémisses	« Retard n'implique pas obsolescence, il faut analyser les causes. »
20	Œil pour œil	Répondre à une erreur par une autre	« Tu as mal évalué les charges → donc je n'ai pas respecté le suivi. »	Refuser la mauvaise foi	« Corrigons les erreurs, mais restons rigoureux sur les procédures. »



Tableau 3 : Stratagèmes contextuels en entreprise

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
21	Relancer le débat	Introduire un autre sujet pour ne pas perdre l'avantage	« On peut aussi intégrer la refonte du suivi RSE dans cette discussion, non ? »	Refuser la digression	« Concentrons-nous sur le plan de restructuration budgétaire. »
22	Forcer à l'exagération	Pousser à aller trop loin pour décrédibiliser	« Tu proposes de réduire les coûts → donc tu veux geler tous les investissements. »	Recentrer sur la proposition réelle	« Je parle d'optimisation des dépenses récurrentes, pas d'investissement stratégique. »
23	Fausse conclusions	Déformer les propos pour tirer une conclusion extrême	« Tu dis que le tableau de bord est incomplet → donc le pilotage est inefficace. »	Corriger immédiatement	« Il s'agit d'une demande d'ajustement, pas d'un rejet du pilotage. »
24	Trouver une exception	Utiliser un cas isolé pour invalider une	« Tu dis que les indicateurs sont peu suivis	Replacer l'exception dans son contexte	« Alice est exemplaire, mais la moyenne des équipes reste en

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
		tendance	→ pourtant Alice fait ses mises à jour chaque semaine. »		retard. »
25	La colère est une faiblesse	Utiliser l'émotion pour discréditer	« Tu es agacé → donc ton analyse n'est pas objective. »	Garder son calme	« Mon émotion ne change rien aux écarts constatés dans le reporting. »
26	Convaincre le public	Séduire l'audience au lieu d'argumenter	« Tout le monde ici sait que supprimer les tableaux croisés est une hérésie ! »	Recentrer sur les arguments	« L'objectif est d'alléger la présentation pour plus de lisibilité. »
27	Feindre l'incompétence	Simuler l'ignorance pour décrédibiliser l'autre	« Ton analyse est trop technique, elle ne sert à rien. »	Clarifier sans condescendance	« Je peux présenter les résultats en langage métier, si tu veux. »
28	Association dégradante	Associer une idée à une image négative	« Ce mode de pilotage rappelle les usines à gaz des années 90. »	Dissocier idée et jugement	« Le contexte a changé, et cette méthode est adaptée à notre volumétrie. »
29	Théorie vs pratique	Dénigrer une méthode théorique sans évaluation	« Ton modèle de prévision fonctionne sur Excel, mais est ingérable en vraie vie. »	Clarifier les conditions d'application	« Discutons des ajustements nécessaires en fonction du terrain. »
30	Accentuer la pression	Mettre la pression pour obtenir une réponse précipitée	« On a 5 minutes pour valider ce budget, alors dépêche-toi. »	Prendre le temps de réfléchir	« Une validation précipitée peut générer des erreurs coûteuses. »



Tableau 4 : Stratagèmes manipulateurs ou extrêmes en entreprise

N°	Stratagème	Description	Exemple en contrôle de gestion	Parade	Exemple de parade
31	Intérêts dominant la raison	Prêter des motivations cachées pour discréditer	« Tu défends ce prestataire parce que tu l'as recommandé. »	Revenir aux faits	« Regardons son ROI et ses indicateurs de performance, sans parti pris. »
32	Paroles insensées	Déstabiliser par des propos absurdes ou extrêmes	« Il faudrait supprimer le contrôle de gestion pour libérer l'innovation ! »	Refuser l'absurde	« Parlons de simplification, pas d'abolition. »
33	Fausse démonstration	Invalider tout en réfutant une preuve discutable	« Le reporting de l'unité A est bancal → donc tous les tableaux sont faux. »	Revenir à la proposition	« Ce cas est isolé, il ne remet pas en cause l'ensemble du système. »
34	Retourner l'argument	Utiliser les mots de l'autre pour le piéger	« Tu veux plus d'agilité ? Alors ne demande pas de validations. »	Clarifier les nuances	« Agilité ne veut pas dire absence de gouvernance. »
35	Bombardement de jargon	Imposer des termes techniques pour intimider	« Le taux de friction inter-piliers n'est pas conforme à notre MOC transversal. »	Demander des explications simples	« Reformule en lien avec les tableaux de bord, stp. »
36	Manipulation émotionnelle	Exploiter la peur ou la culpabilité pour convaincre	« Refuser ce budget, c'est condamner le projet à l'échec. »	Identifier l'émotion, revenir à la logique	« Quels risques concrets identifie-t-on, et quelles solutions ? »
37	Falsification de sources	Utiliser des données fictives ou invérifiables	« Un benchmark récent montre que 80 % des entreprises ont supprimé le contrôle budgétaire. »	Demander des références vérifiables	« Quel benchmark ? Partageons les sources pour vérifier ensemble. »
38	Attaque personnelle finale	Rabaïsser quand aucun argument ne fonctionne	« Tu n'as pas le niveau pour discuter de performance globale. »	Refuser l'agression, clore le débat	« Ce propos n'a rien de professionnel. Si tu veux échanger, ce sera sur les faits. »

DÉVELOPPER LA COMMUNICATION FONCTIONNELLE ET RÉDUIRE LE COMMUNICATION DYSFONCTIONNELLE

Fiche pratique n°18 - Feedback : le carburant du contrôle

À quoi sert le feedback ?

- Corriger les écarts
- Renforcer les bons comportements
- Donner de la clarté et de la reconnaissance

Types de feedback utiles :

Type	But principal	Quand l'utiliser ?
Constructif	Améliorer une action	Lorsqu'un ajustement est nécessaire
Positif	Renforcer un bon comportement	Dès qu'un effort ou succès mérite d'être reconnu
Développemental	Aider à progresser dans le temps	Lors d'entretiens, de bilans ou d'évolution pro
Instantané	Réagir à chaud	Après une action sur le moment
Feedback 360°	Recueillir des points de vue variés	Pour une évaluation complète et nuancée

Techniques pour des feedbacks efficaces : Le modèle sandwich

-  **Modèle Sandwich** : Commencez par un compliment, proposez une amélioration, puis terminez par un encouragement.
-  **Feedback SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

Fiche pratique n°19 - Communication managériale : rester assertif

Être assertif, c'est :

- Dire ce que tu penses **clairement, sans agressivité**
- **Respecter les autres, mais te faire respecter aussi**

La méthode DESC (super utile pour dire les choses sans blesser) :

1. Décrire la situation
2. Exprimer ton ressenti
3. Suggérer une solution
4. Conclure avec une ouverture ou un plan d'action

Ex : “Quand tu arrives en retard en réunion (D), je suis stressé car on perd du temps (E).
Je voudrais que tu sois à l'heure à l'avenir (S), est-ce que c'est possible ? (C)”

Fiche pratique n°20 - Communication Fonctionnelle et Dysfonctionnelle

1. Caractéristiques d'une communication fonctionnelle

-  **Clarté** : Messages directs et facilement compréhensibles.
-  **Transparence** : Partage des résultats et indicateurs sans ambiguïté.
-  **Ouverture** : Encourager les échanges pour éviter les malentendus.

2. Dysfonctionnements fréquents

-  **Absence de feedback** : Les collaborateurs restent dans l'incertitude.
-  **Ambiguïté** : Des directives peu claires entraînent des erreurs.
-  **Solutions** : **Organisez des réunions régulières et utilisez des outils visuels pour renforcer la compréhension.**

Fiche pratique n°21 - Contrôle et Communication

1. Communication transparente

-  **Principe** : Partager régulièrement les résultats du contrôle pour que l'équipe comprenne les progrès réalisés.
-  **Pratique** : Organisez des réunions trimestrielles pour présenter les KPIs et analyser collectivement les écarts.

2. Utilisation de supports visuels

-  **Principe** : Renforcer la clarté et l'impact des résultats grâce à des graphiques simples et accessibles.
-  **Pratique** : **Utilisez des tableaux de bord interactifs avec des codes couleur pour mettre en évidence les points critiques.**

DÉVELOPPER SA MAÎTRISE DES MÉTHODES ET TECHNIQUES

Fiche pratique n°22 - Les Méthodes Incontournables pour Contrôler Malin

Ces outils sont simples mais puissants, à condition :

- De les utiliser **au bon moment**,
- De les **adapter à chaque situation**,
- Et surtout de **faire vivre le contrôle** avec son équipe en mode agile et collaboratif !

KPI (Key Performance Indicators)

Utilité :

- Suivre la performance de manière **objective et mesurable**.
- Détecter rapidement les écarts.

Comment les mettre en œuvre :

- **Choisir des indicateurs directement liés aux objectifs du projet** (ex : taux d'avancement, budget consommé, taux de qualité livrable).
- **Limiter le nombre d'indicateurs** pour rester lisible (3 à 5 max par objectif).
- **Mettre à jour régulièrement** (hebdomadaire, mensuel selon projet).
- **Exemples de KPI** : Taux de livraison dans les délais, nombre d'incidents par mois, satisfaction client (note sur 10).

 **Astuce** : Utilise des KPIs à la fois **quantitatifs** (ex: %) et **qualitatifs** (ex: feedback client).

Tableau de Bord

Utilité :

- Donner **une vision synthétique** de l'état d'avancement du projet ou de l'équipe.
- Faciliter les **décisions rapides**.

Comment le construire :

- **Lister les objectifs clés** à suivre.
- **Pour chaque objectif**, associer un ou plusieurs KPI.
- **Ajouter un code couleur** pour voir d'un coup d'œil (ex : ● = OK / ● = Alerte / ● = Critique).
- **Mettre à jour à chaque point de contrôle** (réunion hebdo, jalon projet).

Exemple simple :

Objectif	KPI	Statut
Lancer la campagne marketing	% contenus validés	● (60% validé)
Respecter le budget	% du budget consommé	● (80% consommé à 90% du projet)
Qualité des livrables	Taux de non-conformité	● (10% d'erreurs)

Méthode SMART

Utilité :

- Fixer des objectifs **clairs et motivants**.
- **Éviter les objectifs vagues** qui mènent à l'échec.

Comment l'appliquer :

- **Spécifique** → Décrire précisément ce que l'on veut atteindre (pas flou).
- **Mesurable** → Prévoir des critères pour vérifier l'atteinte (ex : % de progression).
- **Ambitieux mais Atteignable** → Défi motivant sans être irréaliste.
- **Réaliste** → Ressources disponibles, contraintes prises en compte.
- **Temporel** → Fixer une échéance précise.

Exemple d'objectif SMART :

"Réduire de 10% les délais de réponse aux clients d'ici 3 mois."

Méthode GROW

Utilité :

- Accompagner un collaborateur pour **résoudre un problème** ou **atteindre un objectif** par lui-même.

Comment la mettre en œuvre :

1. **Goal (Objectif)** → Quel est ton objectif précis ?
2. **Reality (Réalité)** → Où en es-tu aujourd'hui ? Quels sont les obstacles ?
3. **Options** → Quelles sont toutes les options possibles pour avancer ?
4. **Will (Volonté)** → Que choisis-tu de faire concrètement ? Quand ?

Exemple d'utilisation en entretien :

"Tu souhaites livrer ton projet plus rapidement. Aujourd'hui tu es en retard de 2 semaines (réalité). Quelles options vois-tu pour rattraper ce retard ? Laquelle choisis-tu ?"



Astuce :

Ne donne pas directement la solution ! **Fais émerger les solutions de ton collaborateur.**

Méthode 5W+1H

Utilité :

- **Analyser un problème ou une situation** sous tous ses angles.
- **Préparer une action ou un plan** structuré.

Comment s'en servir :

- **What** → Que s'est-il passé ? (faits précis). Le projet X est en retard.
- **Why** → Pourquoi est-ce arrivé ? Délai rallongé suite à un problème fournisseur.
- **When** → Quand cela a-t-il eu lieu ? Depuis la semaine dernière.

- **Where →** Où cela s'est-il produit ? Sur le site de production B.
- **Who →** Qui est concerné ? Le service logistique est impacté.
- **How →** Comment cela a-t-il pu se produire ? Mauvaise anticipation des stocks.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Utilité :

- Diagnostiquer rapidement **les forces, faiblesses, opportunités et menaces** d'un projet ou d'une équipe.

Comment l'utiliser :

1. **Strengths (Forces) →** Ce que nous faisons bien (ex : équipe expérimentée).
2. **Weaknesses (Faiblesses) →** Nos points d'amélioration (ex : manque d'outils de suivi).
3. **Opportunities (Opportunités) →** Ce qui pourrait nous aider à réussir (ex : nouvelle technologie disponible).
4. **Threats (Menaces) →** Ce qui pourrait freiner notre réussite (ex : concurrence accrue).

Exemple SWOT rapide pour un lancement produit :

Forces	Faiblesses
Produit innovant	Budget marketing limité
Opportunités	Menaces
Marché en expansion	Arrivée d'un concurrent

