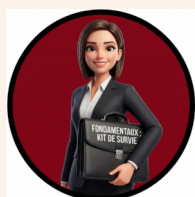




Table des matières

KIT DE SURVIE – POSER DES BASES SOLIDES ET SEREINES.....	2
FICHE 1 : LES 4 GRANDES FONCTIONS MANAGÉRIALES.....	4
FICHE 2 : LES 5 STYLES DE MANAGEMENT.....	10
FICHE 3 : LE CADRE RELATIONNEL ET ORGANISATIONNEL.....	11
FICHE 4 : LE MANAGEMENT SITUATIONNEL (ADAPTATIF).....	12
FICHE 5 : TECHNIQUES ESSENTIELLES.....	13
FICHE 6 : LES FEEDBACKS.....	14
FICHE 7 : LES RITUELS MANAGÉRIAUX COURANTS.....	14
FICHE 8 : ESPRIT CRITIQUE & BIAIS COGNITIFS.....	16
FICHE 9 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT PRODUCTIF.....	19
FICHE 10 : LES QUALITÉS CLÉS D’UN BON MANAGER.....	20
FICHE 11 : GESTION DES CONFLITS.....	21
FICHE 12 : GESTION DES PRIORITÉS.....	23
FICHE 13 : GESTION DU STRESS.....	24
FICHE 14 - LES 38 STRATAGÈMES DE SCHOPENHAUER : USAGE ET CONTRÔLE.....	25

KIT DE SURVIE – POSER DES BASES SOLIDES ET SEREINES



Objectif : Commencer votre rôle de manager avec confiance, en vous adaptant progressivement à chaque personne et à chaque situation 🌱.

Acceptez sereinement que vous n'ayez pas toutes les réponses 😊 - Le sentiment d'imposteur est fréquent au début : transformez-le en curiosité bienveillante et observez votre équipe pendant les premières semaines.

Soyez exemplaire avec douceur - Les comportements que vous encouragez, deviennent la norme... alors montrez l'exemple en premier, sans rigidité.

Établissez ensemble 3 à 4 règles du jeu simples et claires dès les premiers jours Exemples : respect des délais annoncés, feedback direct mais respectueux, transparence sur ce que je sais (et ce que je ne sais pas encore).

Rencontrez chaque membre de l'équipe en individuel (20-30 min) dès les 2 premières semaines.

Objectif : découvrir leurs forces, leurs freins, ce qui les motive et ce qu'ils attendent de vous.

Fixez des objectifs clairs et motivants pour le premier trimestre - Préférez des objectifs SMART : des résultats visibles et valorisants pour toute l'équipe.

Organisez votre temps de façon équilibrée - Idéalement : 60 % pour accompagner et animer l'équipe, 20 % pour piloter les résultats, 20 % pour vous former et progresser (lecture, retours sur votre style...).

Clé essentielle pour réussir ses débuts : adaptez votre style de management à la situation

(Leadership situationnel – modèle Hersey-Blanchard)

Niveau de maturité du collaborateur (sur une tâche donnée)	Compétence & Confiance / Motivation	Style recommandé	Ce que cela veut dire concrètement	Exemple du quotidien 😊
M1 – Débutant	Faible compétence + Faible confiance	S1 – Directif	Vous décidez, expliquez précisément quoi, comment, quand. Suivi rapproché.	Nouveau arrivant sur un process clé : mode d'emploi détaillé + points quotidiens.
M2 – Consentant mais encore incompetent	Faible compétence + Motivation moyenne/haute	S2 – Persuasif	Vous expliquez vos choix, vendez le « pourquoi », formez et encouragez.	Collaborateur motivé mais qui galère : formation + encouragement régulier.
M3 – Compétent mais hésitant	Bonne compétence + Confiance variable	S3 – Participatif	Vous partagez la décision, écoutez beaucoup, co-construisez, soutenez.	Expert technique qui doute : brainstorming ensemble + validation de ses idées.
M4 – Autonome et engagé	Haute compétence + Haute confiance/motivation	S4 – Délégatif	Vous déléguez pleinement, suivez légèrement, valorisez les résultats.	Senior fiable : « Tu gères, tiens-moi au courant des jalons importants ».

Applications concrètes pour bien démarrer

Checklist rapide pour vous : Ai-je rencontré tout le monde en individuel ? Les règles du jeu sont-elles visibles ? Ai-je noté le niveau de maturité (M1-M4) sur 2-3 tâches clés par personne ?

À faire dans les 7 prochains jours : 1. Planifier les entretiens découverte de vos collaborateurs ❤️ 2.

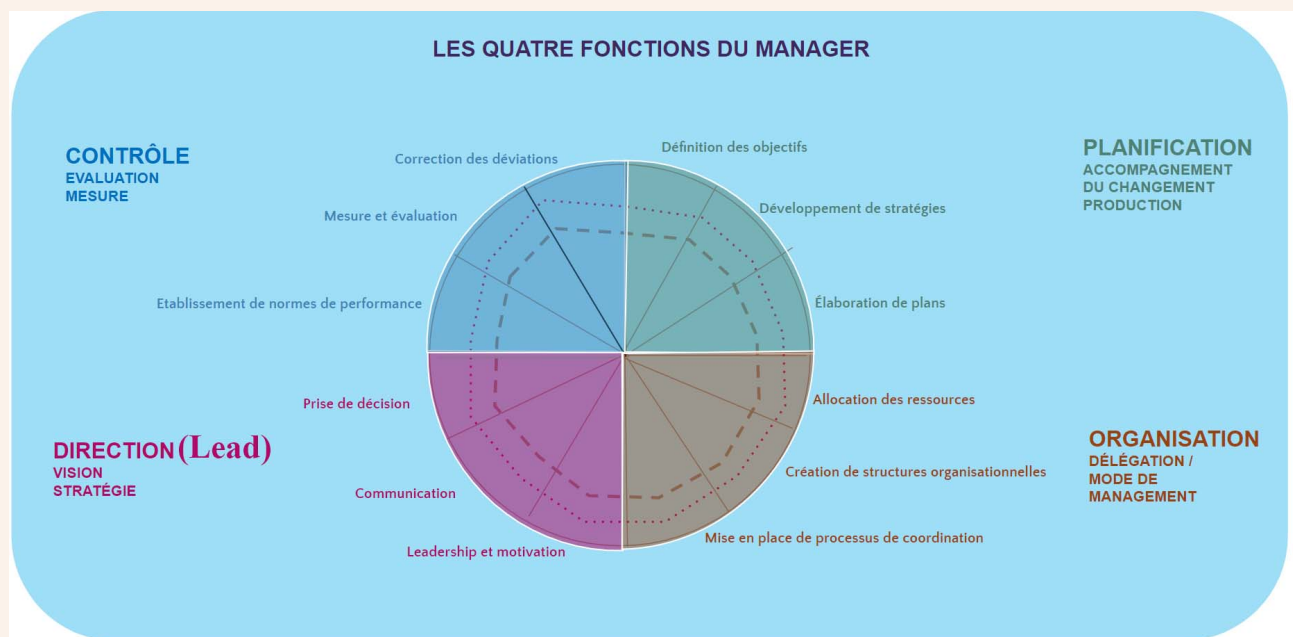
Rédiger et partager les règles du jeu 3. Créer un petit tableau maturité (personne / tâche / niveau / style).

Petit rappel bienveillant : Diriger tout le monde de la même façon, c'est comme donner la même pointure de chaussure à toute l'équipe... ça ne marche pas pour 70 % des gens 😊

Outil simple : Un tableau 4 colonnes : Personne | Tâche | Niveau M1-M4 | Style à adopter cette semaine.

Signes que ça avance : Un collaborateur vient spontanément vous dire « Je suis bloqué sur... » ou « J'ai une idée pour... » 📣

FICHE 1 : LES 4 GRANDES FONCTIONS MANAGÉRIALES



RÉCAPITULATIF

Pour faciliter la compréhension et l'application de ces principes, voici un récapitulatif des grandes fonctions managériales présentées :

Fonction	Objectif principal	Compétences clés
 Direction	Mobiliser les équipes pour atteindre les objectifs	Leadership  , Communication  , Décision 
 Contrôle	S'assurer de la conformité des actions avec les objectifs	Évaluation  , Normes  , Résolution de conflits 
 Planification & Projet	Définir, structurer et exécuter les actions	Analyse  , Stratégie  , Suivi 
 Organisation	Structurer les ressources et les activités	Répartition  , Coordination  , Gestion des ressources 



LA FONCTION DE DIRECTION

La fonction de direction englobe les activités liées à la conduite et à la gestion des équipes pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle se divise en plusieurs sous-fonctions : le leadership, la communication et la prise de décision.

Le leadership

- **Définition** : Capacité à inspirer et à guider les individus ou les équipes vers la réalisation des objectifs. 🌟
- **Compétences clés** : Vision stratégique, motivation, intégrité, empathie.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Développer une vision claire** et la communiquer efficacement. 🌈
 - **Encourager et motiver** les équipes par l'exemple. 💪
 - **Prendre des décisions éthiques** et justes. ⚖️
 - **Être accessible** et à l'écoute des besoins des collaborateurs. 🗣️
- **Pièges à éviter** :
 - Ne pas avoir de vision claire ou ne pas la partager, ce qui peut désorienter l'équipe.
 - Ne pas être à l'écoute, risquant de démotiver les collaborateurs.
 - Ignorer les principes éthiques dans la prise de décision.

La communication

- **Définition** : Processus d'échange d'informations entre les membres de l'organisation. 🗣️
- **Compétences clés** : Clarté, écoute active, feedback constructif, adaptabilité.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Utiliser des canaux de communication appropriés** (réunions, emails, etc.). 📧
 - **Encourager une communication ouverte** et transparente. 🗣️
 - **Fournir des feedbacks réguliers** et constructifs. 📝
 - **Adapter le style de communication** en fonction de l'audience. 🎯
- **Pièges à éviter** :
 - Manquer de clarté, ce qui peut créer des malentendus.
 - Ne pas pratiquer l'écoute active, empêchant la remontée d'informations importantes.
 - Ne pas donner de feedback régulier, laissant les collaborateurs sans repères.

La prise de décision

- **Définition** : Processus de sélection d'une option parmi plusieurs pour atteindre un objectif. 🧠

- **Compétences clés** : Analyse, jugement, résolution de problèmes, prise de risques calculés.
- **Pratiques recommandées** :
 - Collecter et analyser les informations pertinentes. 🔍
 - Évaluer les options et leurs conséquences potentielles. 🧠
 - Prendre des décisions en temps opportun. ⌚
 - Impliquer les parties prenantes dans le processus décisionnel. ❤️
- **Pièges à éviter** :
 - Prendre des décisions hâtives sans analyse suffisante.
 - Ne pas considérer toutes les options disponibles.
 - Ignorer l'avis des parties prenantes, ce qui peut entraîner un manque d'adhésion.

LA FONCTION DE CONTRÔLE

La fonction de contrôle vise à s'assurer que les activités de l'organisation se déroulent conformément aux plans établis. Elle vise notamment les objectifs suivants : établir des normes claires, mesurer les performances, gérer les conflits et évaluer les résultats.

Établir des normes claires

Définir des critères de performance et des attentes pour les collaborateurs. 🖋️

- **Compétences clés** : Clarté, précision, communication.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Définir des objectifs SMART** (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels). 🎯
 - **Communiquer clairement les attentes** et les responsabilités. 📢
 - **Mettre en place des politiques et des procédures standardisées.** 📄

Mesurer les performances

Évaluer les résultats des collaborateurs par rapport aux normes établies. 📊

- **Compétences clés** : Analyse, objectivité, utilisation des outils de mesure.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Utiliser des indicateurs de performance clés (KPI).** 📈
 - **Effectuer des évaluations régulières** des performances. 📝
 - **Fournir des feedbacks basés sur des données objectives.** 🔍

Gérer les conflits

Résoudre les désaccords et les tensions entre les membres de l'équipe. ✂️

- **Compétences clés** : Médiation, négociation, empathie, impartialité.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Identifier les sources de conflit** rapidement. 🔍
 - **Faciliter des discussions ouvertes** et respectueuses. 🗣️
 - **Proposer des solutions équitables** et acceptables pour toutes les parties. ❤️
 - **Suivre les accords** pour s'assurer de leur mise en œuvre. ✅

Évaluer les résultats

Analyser les performances globales de l'organisation par rapport aux objectifs. 📊

- **Compétences clés** : Analyse, synthèse, jugement.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Comparer les résultats réels aux objectifs fixés.** 📈

- **Identifier les écarts** et leurs causes. 🔍
- **Proposer des actions correctives** pour améliorer les performances futures. 🔧

Pièges à éviter

- Fixer des objectifs irréalistes ou ambigus.
- Ne pas suivre les performances ou le faire de manière subjective.
- Ignorer les conflits ou ne pas les gérer de manière équitable.

LA FONCTION DE PLANIFICATION ET GESTION DE PROJET

Cette fonction implique la préparation et l'organisation des activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle inclut : l'analyse de la situation, l'élaboration des stratégies, la mise en œuvre des plans et la gestion de projet.

Analyse de la situation

Évaluation des conditions actuelles pour identifier les opportunités et les défis. 🔍

- **Compétences clés** : Observation, analyse, recherche.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Collecter des données pertinentes** sur l'environnement interne et externe. 📊
 - **Utiliser des outils d'analyse** (SWOT, PESTEL). 🔧
 - **Impliquer les parties prenantes** dans l'analyse. 🤝

Élaboration des stratégies

Développement de plans d'action pour atteindre les objectifs. 🧠

- **Compétences clés** : Pensée stratégique, créativité, planification.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Définir des objectifs clairs** et alignés avec la vision de l'organisation. 🎯
 - **Identifier les ressources nécessaires** et les contraintes. 📋
 - **Élaborer des plans d'action détaillés** et réalistes. 📝

Mise en œuvre des plans

Exécution des stratégies et des plans d'action. 🚀

- **Compétences clés** : Organisation, coordination, suivi.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Allouer les ressources nécessaires** (humaines, financières, matérielles). 📁
 - **Suivre l'avancement des projets** et ajuster les plans si nécessaire. 📊
 - **Communiquer régulièrement** avec les parties prenantes sur les progrès. 📢

Gestion de projet

Planification, organisation et gestion des ressources pour atteindre des objectifs spécifiques. 📅

- **Compétences clés** : Planification, gestion du temps, leadership, résolution de problèmes.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Utiliser des outils de gestion de projet** (Planificateur Microsoft, Gantt, PERT). 🔧
 - **Définir des jalons et des échéances claires**. 📅
 - **Gérer les risques** et les imprévus de manière proactive. ⚠️

Pièges à éviter

- Ne pas anticiper les risques ou les imprévus.
- Allouer des ressources de manière inefficace.
- Ne pas communiquer sur l'avancement des projets.

LA FONCTION D'ORGANISATION

La fonction d'organisation concerne la structuration et la coordination des ressources et des activités de l'organisation. Elle comprend : la conception de la structure organisationnelle, la répartition des tâches, la coordination des activités et la gestion des ressources.

Conception de la structure organisationnelle

Définir la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties au sein de l'organisation. 

- **Compétences clés** : Analyse, planification, communication.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Définir les rôles et les responsabilités** de manière claire. 
 - **Créer des organigrammes** pour visualiser la structure. 
 - **Assurer une répartition équilibrée** des tâches. 

Répartition des tâches

Déléguer les tâches et les responsabilités aux membres de l'équipe. 

- **Compétences clés** : Délégation, gestion du temps, communication.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Identifier les compétences et les forces** de chaque membre de l'équipe. 
 - **Déléguer les tâches** en fonction des compétences et des intérêts. 
 - **Fournir des instructions claires** et des ressources nécessaires. 

Coordination des activités

Assurer que les différentes activités de l'organisation sont alignées et harmonisées. 

- **Compétences clés** : Organisation, communication, gestion du temps.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Planifier des réunions régulières** pour aligner les équipes. 
 - **Utiliser des outils de gestion de projet** pour suivre les progrès. 
 - **Faciliter la communication inter-départements**. 

Gestion des ressources

Optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles. 

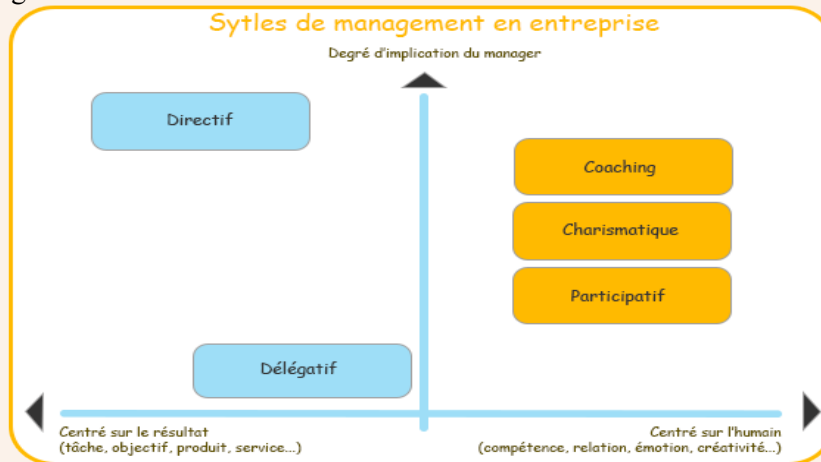
- **Compétences clés** : Planification, gestion financière, gestion des ressources humaines.
- **Pratiques recommandées** :
 - **Évaluer les besoins en ressources** et les disponibilités. 
 - **Allouer les ressources de manière efficace** et équitable. 
- **Suivre l'utilisation des ressources** et ajuster les allocations si nécessaire. 

Pièges à éviter

- Créer des structures trop rigides qui entravent l'agilité.
- Ne pas déléguer ou mal déléguer les tâches.
- Favoriser les silos entre les départements.

FICHE 2 : LES 5 STYLES DE MANAGEMENT

Voici les 5 styles de management organisés en fonction du **degré d'implication** et de la **centration spécifique** du manager...



1. DIRECTIF (AUTORITAIRE) :

- 👍 *Utilité* : Situations urgentes ou employés novices.
- ⚠️ *Attention* : Risque de démotivation.

2. CHARISMATIQUE (MOTIVANT) :

- ✨ *Utilité* : Mobiliser avec une vision inspirante.
- ⌚ *Attention* : Chronophage pour convaincre.

3. PARTICIPATIF (COLLABORATIF) :

- 🧠 *Utilité* : Favorise l'innovation et l'implication.
- 🕒 *Attention* : Décisions parfois trop lentes.

4. COACHING (ACCOMPAGNANT) :

- 🎓 *Utilité* : Développer les compétences et autonomies.
- ⌚ *Attention* : Demande du temps et des compétences.

5. DÉLÉGATION (AUTONOMIE) :

- 💛 *Utilité* : Responsabiliser une équipe compétente.
- 🔍 *Attention* : Nécessite un suivi clair pour éviter les dérives.

PIÈGES À ÉVITER

- Utiliser un style directif de manière constante, ce qui peut démotiver les équipes expérimentées.
- Être trop charismatique au point de ne pas laisser de place à l'initiative des collaborateurs.
- Rendre les décisions trop lentes en étant trop participatif.
- Manquer de suivi ou de clarté en déléguant, ce qui peut entraîner des dérives.

FICHE 3 : LE CADRE RELATIONNEL ET ORGANISATIONNEL



Un cadre clair, c'est moins de tensions, plus d'autonomie, et une équipe qui avance avec confiance.

Comment poser le cadre efficacement :

- Clarifier les attendus (rôle, objectifs, comportement).
- Partager des règles de fonctionnement explicites (prise de décision, gestion du temps, retours...).
- Co-construire certaines règles avec l'équipe pour favoriser l'adhésion.
- Ajuster régulièrement selon les évolutions du contexte.

Les bénéfices d'un cadre managérial clair :

1. Sécurité psychologique
→ Les collaborateurs savent ce qu'on attend d'eux, dans quelles limites ils peuvent agir. Cela réduit l'incertitude, le stress, les tensions.
2. Alignement et cohérence
→ Le cadre fixe des repères communs : vision, objectifs, valeurs, règles de fonctionnement. Il aligne les comportements vers une direction claire.
3. Responsabilisation
→ Un bon cadre permet l'autonomie : chacun sait ce qu'il peut décider seul et quand solliciter le collectif ou le manager.
4. Justice et équité
→ Des règles explicites évitent les traitements arbitraires ou les interprétations personnelles. Cela renforce la confiance dans le management.
5. Prévention des dérives
→ En absence de cadre, les non-dits s'installent, les comportements s'écartent, et la charge mentale du manager augmente.

FICHE 4 : LE MANAGEMENT SITUATIONNEL (ADAPTATIF)

Le management situationnel, développé par Hersey et Blanchard, consiste à adapter son style de leadership aux besoins et au niveau de maturité des membres de l'équipe 🧑.

C'est comme jouer une partition 🎵 : on choisit la bonne "note" (style) selon la situation !

Caractéristique principale

Le manager ajuste son approche en combinant différents styles (🗨️ directif, 🎯 coaching, 🤝 participatif, 🚀 délégation, ✨ charismatique) selon les besoins.

Contexte d'utilisation

Changement organisationnel : restructuration, fusion, etc. Le manager adapte son style pour accompagner et rassurer l'équipe.

Avantages

- Adaptabilité 🔄 : S'adapte à chaque collaborateur et situation.
- Efficacité ⚡ : Optimise la performance collective.
- Clarté des attentes 📝 : Réduit la confusion.
- Engagement ❤️ : Renforce motivation et implication.

Inconvénients

- Complexité 🧠 : Demande une analyse constante des situations.
- Risque de malentendus ❓ : Un mauvais diagnostic peut créer des erreurs.
- Compétences en évaluation nécessaires 😊 : Savoir bien juger le niveau et les besoins des collaborateurs.

Modalités de mise en œuvre

- Diagnostic de la situation 🔍 : Analyser compétences, motivation et contexte.
- Adaptation du style 🌱 : Choisir la meilleure approche (directif, participatif, délégatif, soutien).
- Définition des objectifs 🎯 : Communiquer clairement les attentes.
- Suivi et ajustement 🔄 : Surveiller et ajuster au fil du temps.
- Développement des compétences 📖 : Former, coacher, accompagner.
- Feedback et reconnaissance ✨ : Donner du feedback régulier et positif.

Pièges à éviter :

- Mal diagnostiquer le niveau de maturité d'un collaborateur.
- Ne pas ajuster son style et rester rigide.
- Créer des malentendus par une mauvaise adaptation.

FICHE 5 : TECHNIQUES ESSENTIELLES

1. ÉCOUTE ACTIVE :

- 🎧 *Principe* : Écoutez sans jugement, validez les émotions.
- 💡 *Astuce* : Posez des questions ouvertes pour approfondir.

2. OBJECTIFS SMART :

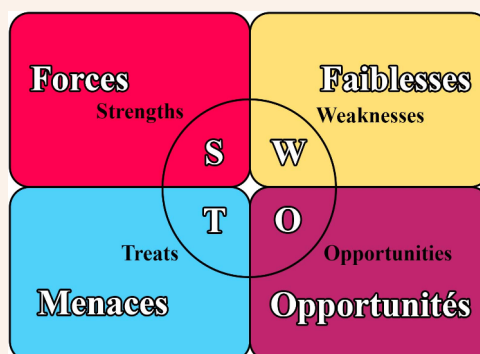


- ✨ *Définir* : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent, Temporel.
- 🏆 *Exemple* : “Augmenter les ventes de 15 % en 6 mois.”

3. FEEDBACK EFFICACE :

- 📁 *Styles* : Positif, correctif, constructif (feedforward), sandwich.
- ✂️ *Astuce* : Soyez spécifique et bienveillant.

4. ANALYSE SWOT :



- 🔍 *Principe* : Identifiez les forces, faiblesses, opportunités, et menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
- ✂️ *Astuce* : Utilisez cet outil pour un diagnostic stratégique des projets ou situations.
- 🏆 *Exemple* : Pour un lancement de produit :
 - **Forces** : Équipe compétente, budget solide.
 - **Faiblesses** : Ressources limitées, délais serrés.
 - **Opportunités** : Demande croissante, peu de concurrence.
 - **Menaces** : Marché incertain, risques réglementaires.

FICHE 6 : LES FEEDBACKS

1. Feedback positif 🌟

- **Objectif** : Reconnaître et valoriser les compétences ou comportements adaptés.
- **Intérêt** : Renforce la motivation, l'estime de soi et l'engagement.
- **Posture** : Être sincère, spécifique et valorisant.
- **Exemple** : 🎯 Féliciter un collaborateur pour une présentation réussie en soulignant ses points forts et en exprimant la confiance pour de futures missions.

2. Feedback correctif ✂️

- **Objectif** : Corriger des comportements ou erreurs de manière constructive.
- **Intérêt** : Favorise l'apprentissage et l'amélioration continue.
- **Posture** : Être empathique, précis, proposer des solutions et ouvrir au dialogue.
- **Exemple** : 🕒 Discuter avec un collaborateur régulièrement en retard, en partageant son ressenti et en cherchant ensemble des solutions pour améliorer sa ponctualité.

3. Feedforward constructif 🚀

- **Objectif** : Se concentrer sur les actions futures plutôt que sur les erreurs passées.
- **Intérêt** : Encourage la croissance professionnelle et fixe des perspectives d'amélioration.
- **Posture** : Être orienté solutions, proposer des conseils concrets.
- **Exemple** : 📅 Encourager un collaborateur à mieux organiser ses priorités pour respecter les délais futurs.

4. Feedback sandwich 🥪

- **Objectif** : Donner un retour constructif tout en maintenant la motivation.
- **Structure** : Un point positif ; Une critique constructive ; Une note encourageante
- **Intérêt** : Maintient une posture réceptive et motive l'amélioration.
- **Exemple** :
 1. ✅ "Ton implication dans le projet est remarquable, tu as montré beaucoup d'initiative."
 2. 😊 "Pour être encore plus efficace, pense à mieux structurer tes rapports pour qu'ils soient plus clairs pour l'équipe."
 3. 🌟 "Avec ton sens du détail et ta motivation, je suis sûr que tu vas rapidement y arriver !"



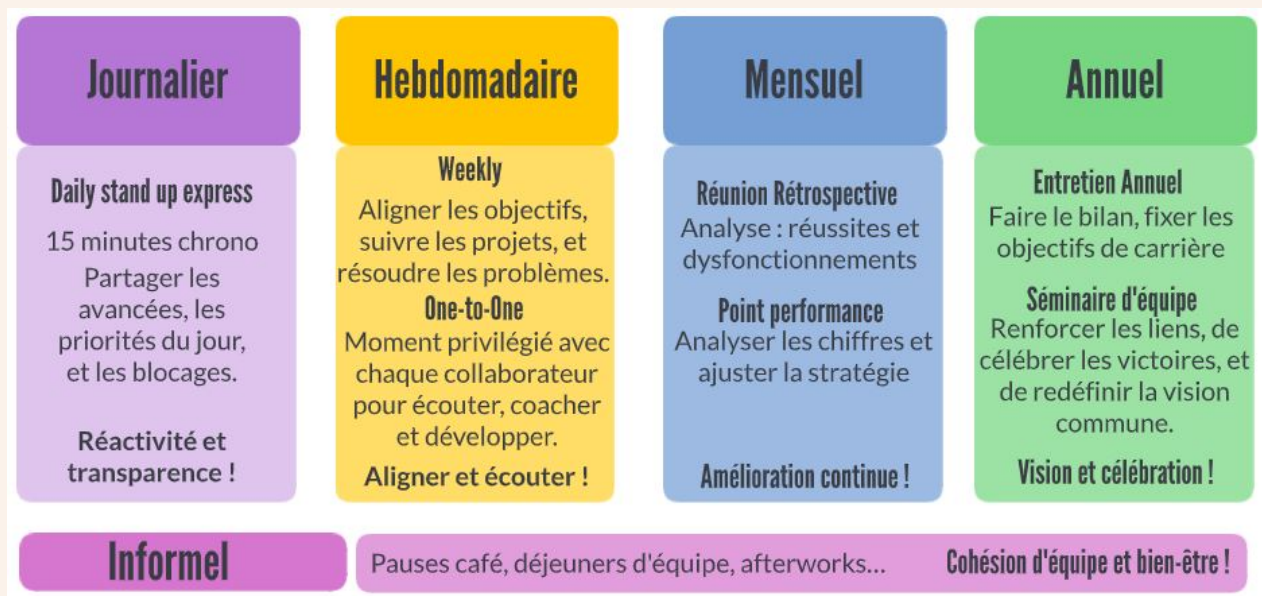
FICHE 7 : LES RITUELS MANAGÉRIAUX COURANTS

Dans un environnement de travail marqué par l'incertitude et l'évolution rapide, les **rituels managériaux** ne sont plus de simples routines : ils forment la **structure essentielle** du fonctionnement collectif. Qu'ils soient

quotidiens, hebdomadaires, mensuels ou annuels, ces rendez-vous clés — individuels ou collectifs — apportent **stabilité, régularité et cohérence**.

Ils s'adaptent à la **taille des équipes**, aux **modes de travail** (présentiel, distanciel, hybride) et aux **besoins spécifiques** de chaque organisation. Leur variété permet de répondre à différents objectifs : coordination, motivation, décision, suivi ou célébration.

 **Conclusion** : Les rituels managériaux sont un levier puissant pour structurer le collectif et faciliter la gestion dans un monde professionnel mouvant...



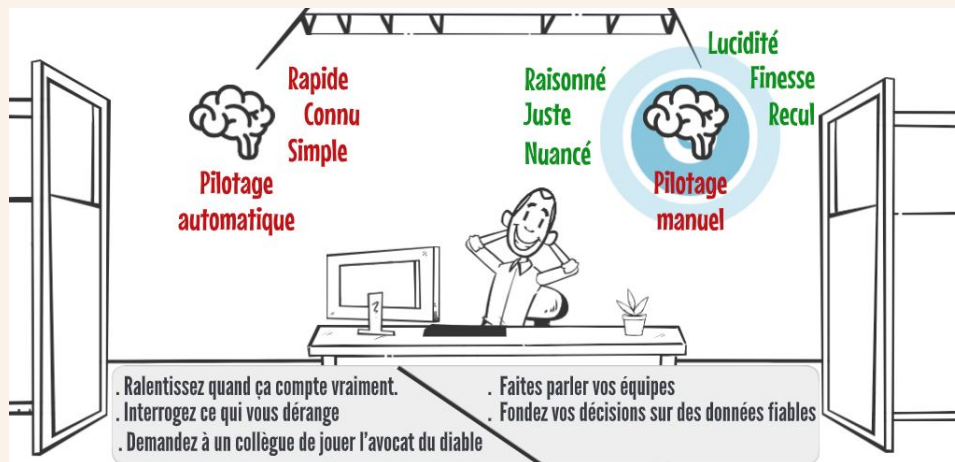
FICHE 8 : ESPRIT CRITIQUE & BIAIS COGNITIFS

1. DÉVELOPPER UN ESPRIT CRITIQUE :

- 😊 *Clés* : Réfléchissez rationnellement, remettez en question les biais.
- ✨ *Technique* : Utilisez l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

2. PILOTAGE AUTOMATIQUE OU MANUEL

Un bon manager sait quand **basculer du mode automatique au mode manuel** : pour sortir des jugements hâtifs, prendre du recul et **prendre des décisions éclairées**.



Implication pour les managers

- Identifier quand un pilotage réflexif est nécessaire : évaluation, recrutement, stratégie, feedback sensible...
- Développer des rituels pour activer le pilotage manuel : prise de recul, questionnement critique, confrontation des points de vue.
- Former ses équipes à reconnaître et dépasser leurs biais (via l'esprit critique, la métacognition).

3. GÉRER LES BIAIS COGNITIFS :

🔴 L'effet Pygmalion :

- ✨ *Principe* : Les attentes influencent les performances.
- 💡 *Astuce* : Croyez au potentiel de vos collaborateurs pour améliorer leurs résultats.

2. Biais de négativité :

- 💬 *Principe* : On retient davantage les expériences négatives.
- ✂️ *Astuce* : Concentrez-vous sur les aspects positifs pour maintenir une perspective équilibrée.

3. Aversion aux pertes :

- 😱 *Principe* : Les pertes pèsent plus que les gains.

- 🏛️ *Astuce* : Prenez des décisions équilibrées en considérant les opportunités.

4. Biais de confirmation :

- 👁️ *Principe* : On cherche à confirmer ses croyances.
- 🎯 *Astuce* : Recherchez activement des opinions divergentes pour améliorer vos décisions.

5. Biais de contrôle :

- 🎲 *Principe* : On surestime son influence sur les événements.
- 🔍 *Astuce* : Acceptez les facteurs externes, déléguez et restez flexible.

6. Paradoxe du choix :

- 😞 *Principe* : Trop d'options paralysent la décision.
- 📁 *Astuce* : Simplifiez les choix et priorisez pour agir efficacement.

4. AUTRES BIAIS COGNITIFS ET SYNTHÈSE :

BIAIS : TABLEAU SYNTHÉTIQUE			
😞 Biais	📄 Descriptif	⚠️ Effets négatifs	✅ Contre-mesures clés
Biais d'optimisme	Tendance à surestimer les chances de succès et à minimiser les obstacles	Délais ou budgets irréalistes	🔍 Se baser sur des projets similaires, 📄 relecture externe pour objectiver les prévisions
Biais de planification	Sous-estimation systématique du temps ou des ressources nécessaires	Dépassements constants de planning	🕒 Estimations analogiques, ➕ marges de sécurité
Biais de confirmation	Recherche ou interprétation des infos qui confirment ses croyances	Mauvaise gestion des risques, aveuglement	🗣️ Confronter à des avis opposés, 🏛️ avocat du diable
Illusion de contrôle	Croyance excessive en sa capacité à contrôler les événements	Absence d'anticipation des imprévus	📊 Analyse de risques réaliste, ⌚ plans alternatifs
Biais d'ancrage	Se fixer sur une première estimation ou info, même incorrecte	Estimations biaisées	🔄 Proposer plusieurs évaluations indépendantes
Faux consensus	Penser à tort que tout le monde partage son point de vue	Objectifs flous, malentendus dans l'équipe	💡 Reformulation mutuelle, ✅ vérification active
Biais de statu quo	Préférence pour maintenir les habitudes même inefficaces	Résistance au changement, inertie	🏗️ Prototypes, 🖋️ démonstration de la valeur du changement
Biais d'auto-complaisance	Si ça marche, c'est grâce à moi. Si ça rate, c'est à cause des autres.	Empêche de progresser en faussant l'analyse des erreurs	Adoptez une posture réflexive et demandez régulièrement du feedback pour ajuster le jugement.

5. PIÈGES À ÉVITER

- Ignorer l'existence des biais et prendre des décisions basées sur des préjugés.
- Ne pas croire au potentiel de ses équipes, ce qui peut freiner leur développement.
- Se focaliser uniquement sur les aspects négatifs, créant un climat de pessimisme.
- Prendre des décisions impulsives face aux pertes sans considérer les gains potentiels.
- S'entourer uniquement de personnes qui confirment ses propres idées.
- Vouloir tout contrôler et ne pas déléguer.

FICHE 9 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT PRODUCTIF

1. MOTIVATION & COLLABORATION

- 🏆 *Clés* : Reconnaissez les efforts, encouragez la créativité.
- 🌱 *Astuce* : Créez un environnement sain et stimulant.

2. GESTION DU TEMPS (POMODORO) :

- 🕒 *Technique* : Travaillez 25 minutes, pause 5 minutes.
- 🚦 *Avantage* : Boostez la concentration et réduisez la fatigue.

3. INNOVATION :

- 💡 *Principe* : Encouragez les idées nouvelles, expérimentez.

PIÈGES À ÉVITER

- Ne pas reconnaître les efforts de l'équipe, ce qui peut entraîner une baisse de motivation.
- Imposer des méthodes de travail sans flexibilité.
- Freiner l'innovation et la prise d'initiative.
- Ne pas être un modèle ou ne pas communiquer une vision claire.
- Rester rigide face aux changements ou aux besoins de l'équipe.
- Manquer d'empathie ou ignorer les émotions de l'équipe.

FICHE 10 : LES QUALITÉS CLÉS D'UN BON MANAGER

1. LEADERSHIP :

- ✨ *Principe* : Inspirer et guider votre équipe.
- 💡 *Astuce* : Soyez un exemple, fixez une vision claire et motivez vos collaborateurs.

2. ADAPTABILITÉ :

- 🔄 *Principe* : Les contextes évoluent rapidement, soyez flexible.
- 🛠️ *Astuce* : Ajustez votre approche en fonction des besoins et défis de l'équipe.

3. EMPATHIE :

- ❤️ *Principe* : Comprendre les émotions et perspectives de votre équipe.
- 🤝 *Astuce* : Écoutez activement, montrez du respect et de la reconnaissance.

4. COMMUNICATION EFFICACE :

- 💬 *Principe* : Transmettre clairement vos idées.
- 🗣️ *Astuce* : Favorisez les échanges ouverts et constructifs.

FICHE 11 : GESTION DES CONFLITS

1. RECONNAÎTRE LES CONFLITS :

-  **Clé** : Identifiez les tensions avant qu'elles ne s'aggravent.
-  **Astuce** : Soyez attentif aux signaux non verbaux et aux dynamiques de l'équipe.

2. TECHNIQUES DE RÉOLUTION :

-  **Clé** : Discutez calmement, écoutez toutes les parties.
-  **Astuce** : Cherchez des solutions gagnant-gagnant.

3. PRÉVENTION :

-  **Clé** : Créez une culture de respect et d'ouverture.
-  **Astuce** : Encouragez la collaboration et les échanges réguliers.

4. LA MÉTHODE DESC :

La méthode DESC est un outil de communication assertive conçu pour gérer les désaccords ou situations délicates de manière constructive. Elle permet d'exprimer un point de vue ou un besoin tout en respectant l'autre.

Les 4 étapes en détail (respecter l'ordre des étapes) :

1. **D - Décrire les faits**
→ Décrivez objectivement la situation, sans jugement ni interprétation.
Exemple : "Lors de la dernière réunion, tu es arrivé avec 20 minutes de retard."
2. **E - Exprimer ses émotions**
→ Exprimez votre ressenti de manière personnelle, en utilisant le « je ».
Exemple : "Je me suis senti désorganisé et un peu désarçonné."
3. **S - Suggérer une solution**
→ Proposez une solution concrète, réaliste et constructive.
Exemple : "Est-ce possible de prévenir à l'avance en cas de retard ou de replanifier la réunion ?"
4. **C - Conclure positivement (ou évoquer les conséquences)**
→ Montrez les bénéfices d'un changement ou les conséquences d'une amélioration.
Exemple : "Cela nous permettra de mieux nous organiser et d'être plus efficaces."

 **En résumé** : La méthode DESC aide à dire les choses avec clarté et respect, en gardant le lien intact tout en traitant le fond du problème.

PIÈGES À ÉVITER

- Minimiser les conflits ou les ignorer.
- Prendre parti ou ne pas être impartial.

- Ne pas établir de règles claires pour la gestion des désaccords.
- Utiliser un langage accusateur ou non respectueux lors de la communication.

FICHE 12 : GESTION DES PRIORITÉS

1. DÉFINIR LES PRIORITÉS :

- 🏆 *Clé* : Identifiez ce qui a le plus d'impact sur les objectifs.
- 🧩 *Astuce* : Utilisez la matrice Eisenhower pour classer les tâches (Urgent vs. Important).

2. DÉLÉGATION EFFICACE :

- 📁 *Clé* : Confiez des tâches aux bonnes personnes.
- 🧩 *Astuce* : Clarifiez les attentes et suivez les avancées.

3. ÉVITER LE MULTITÂCHE :

- 🕒 *Clé* : Focalisez-vous sur une tâche à la fois.
- 💡 *Astuce* : Fractionnez les tâches complexes et concentrez-vous sur les étapes critiques.

PIÈGES À ÉVITER:

- Considérer toutes les tâches comme urgentes et importantes.
- Ne pas déléguer ou mal déléguer.
- Commencer plusieurs tâches en même temps sans les finir.
- Ignorer les signes de surcharge de l'équipe.

FICHE 13 : GESTION DU STRESS

1. IDENTIFIER LES SOURCES DE STRESS :

- 🧠 *Clé* : Reconnaissez ce qui pèse sur votre équipe (délais, charge de travail...).
- 🛠️ *Astuce* : Proposez des solutions comme la simplification des processus.

2. PRATIQUES ANTI-STRESS :

- 🧑 *Clé* : Encouragez des pauses régulières et un équilibre vie pro/perso.
- 💡 *Astuce* : Essayez des techniques comme la méditation ou les exercices de respiration.

3. CRÉER UN ENVIRONNEMENT APAISANT :

- 🏠 *Clé* : Évitez les pressions inutiles et soyez à l'écoute.
- 🍷 *Astuce* : Valorisez les réussites et donnez un feedback bienveillant.

PIÈGES À ÉVITER :

- Ignorer les signes de stress de l'équipe.
- Ajouter de la pression inutilement.
- Ne pas reconnaître les efforts ou les réussites.
- Ne pas encourager l'équilibre vie pro/perso.

FICHE 14 - LES 38 STRATAGÈMES DE SCHOPENHAUER : USAGE ET CONTRÔLE

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 contexte organisationnel	Parade	Exemple de parade
1	Exagérer	Amplifier l'idée adverse jusqu'à l'absurde	« Tu veux alléger les procédures ? Donc tu proposes qu'on fonctionne sans aucun contrôle ! »	Recentrer sur l'intention réelle	« Je propose de simplifier les étapes superflues, pas de supprimer les contrôles essentiels. »
2	Ad hominem	Attaquer la personne plutôt que ses idées	« Tu critiques la cartographie des processus, mais tu n'as jamais géré une transformation. »	Recentrer sur les faits	« Parlons de la logique de la cartographie, indépendamment des profils. »
3	Diversion	Changer de sujet pour éviter une réfutation	« Parlons plutôt du nombre de congés pris dans ton équipe. »	Ramener au sujet initial	« Ce comité porte sur la réorganisation des services, restons centrés sur cela. »
4	Argument d'autorité	Citer une figure respectée comme preuve	« Le directeur des opérations valide cette structure, donc elle est forcément optimale. »	Demander des preuves concrètes	« Sur quels indicateurs repose cette décision ? Parlons performance. »
5	Retourner l'argument	Utiliser les mots de l'autre contre lui	« Tu veux plus de transversalité ? Alors oublie les responsables de service ! »	Clarifier le sens	« La transversalité renforce la collaboration, elle ne supprime pas les rôles. »
6	Susciter la colère	Provoquer pour faire perdre le calme	« Tu critiques l'organigramme parce que tu veux juste placer tes alliés. »	Garder son calme	« Ce n'est pas une question de personnes, mais de cohérence fonctionnelle. »
7	Clamer victoire	Proclamer avoir gagné sans preuve	« Aucun service n'a protesté, donc l'organisation est validée. »	Demander une validation formelle	« Formalisons cette adoption avec un retour de chaque service concerné. »
8	Cacher son jeu	Introduire les prémisses discrètement	« Tout le monde s'accorde sur le besoin de centralisation... »	Identifier les sous-entendus	« Clarifions ce que "centralisation" implique pour les équipes opérationnelles. »
9	Fausse démonstration	Rejeter une preuve discutable pour tout invalider	« Ton exemple du pôle logistique n'est pas représentatif, donc la nouvelle répartition est mauvaise. »	Revenir à la thèse	« L'exemple est à nuancer, mais la logique d'organisation reste pertinente. »
10	Jouer sur les mots	Exploiter les ambiguïtés linguistiques	« Tu proposes une structure souple ? Donc sans hiérarchie ! »	Définir les termes	« Structure souple signifie adaptation et agilité, pas absence de gouvernance. »

 **TABLEAU 2 : STRATAGÈMES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE PROFESSIONNEL**

N°	Stratagème	Description	Exemple en contexte organisationnel	Parade	Exemple de parade
11	Généraliser	Transformer une remarque ponctuelle en vérité absolue	« Tu dis que le département logistique manque de rigueur → donc toute la structure opérationnelle est défaillante. »	Recentrer sur le cas précis	« Le souci est circonscrit à un seul périmètre, pas à toute l'organisation. »
12	Induction forcée	Tirer une règle générale à partir de quelques cas	« Deux équipes ont mal appliqué la procédure → donc notre modèle d'organisation est mauvais. »	Nuancer les conclusions	« Regardons les causes locales, sans remettre en cause l'ensemble du dispositif. »
13	Lexique flatteur ou péjoratif	Utiliser des mots chargés pour influencer le jugement	« Cette refonte est une catastrophe ! » ou « C'est une révolution opérationnelle ! »	Revenir à des termes neutres	« C'est un ajustement organisationnel, examinons ses implications concrètes. »
14	Contraste engageant	Proposer une alternative caricaturale	« Soit on centralise tout, soit c'est l'anarchie ! »	Refuser le faux dilemme	« Il existe des formes de coordination semi-centralisées efficaces. »
15	Rideau de fumée	Introduire un sujet secondaire pour détourner	« Parlons plutôt de la décoration des bureaux, ça influence la productivité. »	Ramener au sujet principal	« On discute ici de la répartition fonctionnelle entre pôles. »
16	Couper les cheveux en quatre	Nuancer pour éviter de répondre	« Ce n'est pas un manque de coordination, c'est une synchronisation différée. »	Clarifier les faits	« Les rôles ne sont pas alignés, ce qui génère des doublons et pertes de temps. »
17	Interrompre et détourner	Empêcher l'autre de conclure	« Désolé, mais tu as vu les dernières stats RH ? »	Reprendre le fil	« Je termine sur l'organisation cible, ensuite on explore les chiffres RH. »
18	Refuser le débat et généraliser	Éviter les détails en élargissant	« Ce n'est pas juste notre mode de fonctionnement, c'est l'esprit même de notre organisation qui est en cause. »	Recentrer sur le sujet	« Concentrons-nous sur les processus de coordination, pas sur toute la culture. »
19	Tirer la conclusion soi-même	Imposer une conclusion à partir d'un fait	« Tu admetts que la coordination est lente → donc il faut revoir tout le système. »	Vérifier les prémisses	« Identifier les nœuds critiques suffit peut-être à fluidifier, sans tout revoir. »
20	Œil pour œil	Répondre à un défaut par un autre	« Tu n'as pas formalisé les flux entre pôles → donc je ne tiendrai pas compte de ton organigramme. »	Refuser la mauvaise foi	« Le manque de formalisation n'empêche pas d'évaluer les rôles prévus. »

 **TABLEAU 3 : STRATAGÈMES CONTEXTUELS EN ENTREPRISE**

N°	Stratagème	Description	Exemple en contexte organisationnel	Parade	Exemple de parade
21	Relancer le débat	Ajouter un sujet secondaire pour repousser la clôture	« Et si on intégrait aussi la révision des profils de poste ? »	Refuser la digression	« Restons concentrés sur le schéma de coordination entre services. »
22	Forcer à l'exagération	Pousser l'autre à l'extrême pour le décrédibiliser	« Tu veux alléger les procédures ? Donc tu proposes de supprimer toute la traçabilité ! »	Recentrer sur la proposition réelle	« Je propose de fluidifier les flux sans sacrifier les contrôles clés. »
23	Fausse conclusions	Déformer les propos pour conclure abusivement	« Tu dis que les rôles sont mal définis → donc l'organigramme est à jeter. »	Corriger immédiatement	« Je parle d'un besoin d'ajustement, pas d'une refonte complète. »
24	Trouver une exception	Utiliser un cas particulier contre une tendance	« Tu dis que les processus sont trop complexes → mais chez les achats ça fonctionne. »	Replacer l'exception dans son contexte	« Les achats ont un fonctionnement atypique, on parle ici des pôles opérationnels. »
25	La colère est une faiblesse	Utiliser l'émotion comme indice d'erreur	« Ton ton monte → tu sais que ton modèle n'est pas cohérent. »	Garder son calme	« Je défends une organisation plus efficiente, et je reste factuel. »
26	Convaincre le public	Séduire l'audience plutôt que l'interlocuteur	« On voit tous que cette grille de répartition est idéale, non ? »	Recentrer sur les arguments	« Appuyons-nous sur les indicateurs pour valider ce modèle. »
27	Feindre l'incompétence	Simuler l'ignorance pour disqualifier l'autre	« Je ne comprends rien à ton organigramme, donc il n'est pas clair. »	Clarifier sans condescendance	« Je peux réexpliquer les rôles et liens hiérarchiques si tu veux. »
28	Association dégradante	Relier une idée à un élément négatif	« Cette structuration ressemble à celle des boîtes qui ont fait faillite. »	Dissocier jugement et idée	« Ce qui compte, c'est que cette configuration améliore la réactivité. »
29	Théorie vs pratique	Opposer logique à faisabilité terrain	« Ce découpage est beau sur le papier, mais ingérable au quotidien. »	Clarifier les conditions d'application	« Testons ce modèle en pilote avant de généraliser. »
30	Accentuer la pression	Mettre l'autre sous tension pour le faire céder	« Il faut que tu valides cette structure avant la fin de réunion. »	Prendre le temps de réfléchir	« Mieux vaut une décision cohérente demain qu'une précipitation aujourd'hui. »

 **TABLEAU 4 : STRATAGÈMES MANIPULATEURS OU EXTRÊMES EN ENTREPRISE**

N°	Stratagème	Description	Exemple en contexte organisationnel	Parade	Exemple de parade
31	Intérêts dominant la raison	Prêter des motivations personnelles pour discréditer	« Tu veux restructurer les pôles parce que ton mentor est dans le service concerné. »	Revenir à l'analyse objective	« Examinons la pertinence de la nouvelle répartition indépendamment des personnes. »
32	Paroles insensées	Déstabiliser avec des propos incohérents ou excessifs	« Pour améliorer la fluidité, il faudrait supprimer tous les services intermédiaires ! »	Refuser de suivre l'absurde	« Notre but est d'optimiser, pas de désintégrer le système existant. »
33	Fausse démonstration	Invalider une proposition via une preuve discutable	« Le service production n'a pas adopté la grille de répartition → donc elle est inutilisable. »	Revenir à la proposition globale	« L'analyse repose sur plusieurs unités, et celle-ci est un cas particulier. »
34	Retourner l'argument	Utiliser les mots de l'autre contre lui	« Tu veux plus de transversalité ? Alors il faut supprimer les fonctions hiérarchiques. »	Clarifier les nuances	« La transversalité vise à fluidifier la coordination, pas à abolir les rôles. »
35	Bombardement de jargon	Submerger l'interlocuteur de termes techniques	« Ce modèle repose sur une segmentation matricielle croisée, couplée à des flux synchrones. »	Demander des explications simples	« Reformulons pour voir comment cela s'intègre dans le planning opérationnel. »
36	Manipulation émotionnelle	Utiliser peur ou culpabilité pour influencer	« Refuser ce plan, c'est bloquer l'évolution de toute l'organisation. »	Identifier l'émotion, revenir à la logique	« Discutons rationnellement des impacts et de leurs alternatives possibles. »
37	Falsification de sources	Mentionner des données invérifiables	« Selon une étude récente, les organisations les plus agiles suppriment les organigrammes. »	Demander des références vérifiables	« Peux-tu partager le nom de cette étude et son cadre méthodologique ? »
38	Attaque personnelle finale	Rabaïsser l'autre quand les arguments s'épuisent	« Tu ne comprends rien à l'organisation moderne, tu es resté bloqué en 2005. »	Refuser l'agression, clore le débat	« Ce type de propos est inutile. Si besoin, reprenons calmement la structuration proposée. »

