



Table des matières

Kit de survie.....	2
Fiche 1 - La Fonction d'Organisation : 5 actions clés.....	3
Fiche 2 - Cartes des rôles et compétences & Personnas : le management 360°.....	3
Fiche 3 - Processus - l'art de ne pas réinventer la roue tous les matins.....	5
Fiche 4 - Maîtriser son Temps - 6 Profils Temporels.....	7
Fiche 5 - Construire et suivre un Plan de Développement des Compétences.....	9
Fiche 6 - Le manager coach : boostez votre leadership et votre équipe !.....	12
Fiche 7 - L'Entreprise Apprenante : Votre Rôle de Manager.....	13
Fiche 8 - Taxonomie de Bloom et la Fonction d'Organisation.....	14
Fiche 9 - Stratégies intellectuelles.....	16
Fiche 10 - Rituels Managériaux pour le Développement des Compétences.....	18
Fiche 11 - Rituels Managériaux pour Développer l'Esprit Critique et l'Analyse.....	20
Fiche 12 - Rituels Managériaux favorisant l'Innovation et la Création.....	22
Fiche 13 - Outils essentiels.....	23
Fiche 14 - Droit du travail et management.....	24
Fiche 15 - Discrimination au travail.....	25
Fiche 16 - Harcèlement au travail.....	27
Fiche 17 - Tableau Récapitulatif : Droit du Travail, Discrimination et Harcèlement.....	29
Fiche 18 - La RGPD.....	30
Fiche 19 - La sécurité informatique.....	31
Fiche 20 - Gérer ses priorités avec la matrice d'Eisenhower.....	33
Fiche 21 - Tableau des Biais Cognitifs en Organisation.....	33
Fiche 22 - Les 38 stratagèmes de Schopenhauer leur usage et comment les contrer.....	35

KIT DE SURVIE



Objectif : Créer une organisation fluide où chacun sait quoi faire, sans que vous soyez le goulot d'étranglement 🚀.

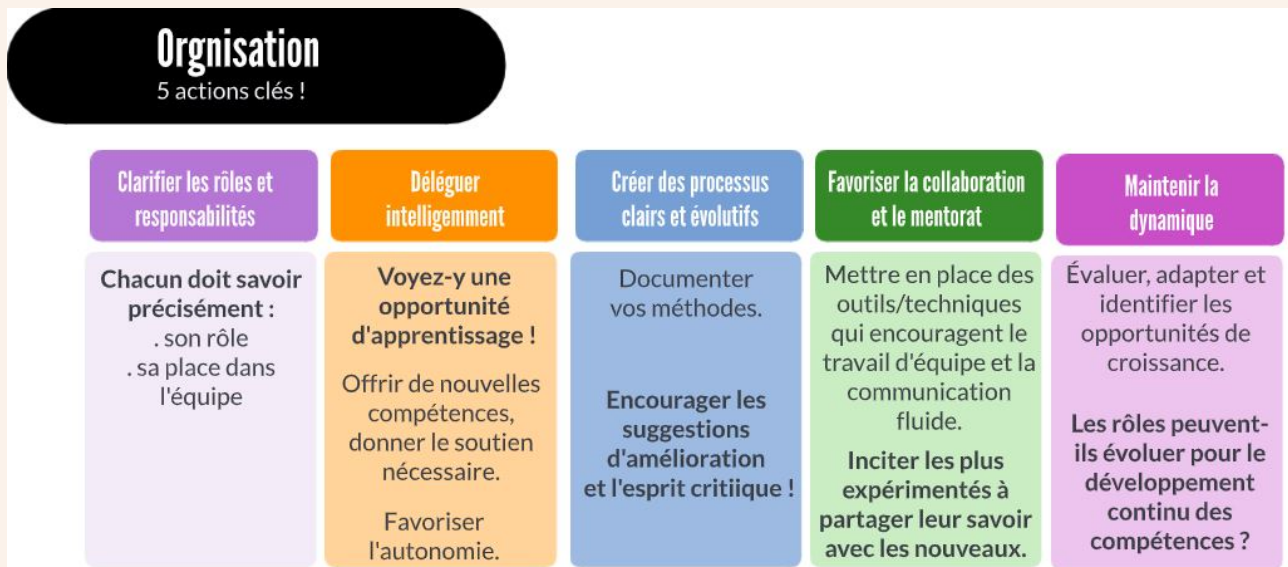
- **Clarifiez les rôles avec une matrice RACI** pour les processus importants R = Réalisateur (celui qui fait), A = Approbateur (responsable final – une seule personne !), C = Consulté (qui doit être consulté), I = Informé (qui doit être informé).
- **Déléguez en fonction du niveau de maturité** : directif pour les débutants, persuasif pour les motivés en apprentissage, participatif pour les compétents hésitants, délégatif pour les autonomes.
- **Les 5 étapes d'une délégation qui réussit** :
 1. Mission + résultat attendu clair (SMART)
 2. Ressources, limites et degré d'autonomie
 3. Accord mutuel (pas un simple « je te le confie »)
 4. Suivi léger et balisé (points d'étape + feedback)
 5. Reconnaissance + retour d'expérience ensemble
- **À éviter absolument** : déléguer uniquement ce qui vous ennuie, reprendre en urgence sans explication, oublier le feedback final.

Applications concrètes

- **Checklist** : Ai-je un RACI à jour pour au moins 3 processus clés ? Mes délégations sont-elles tracées (résultat / autonomie / suivi) ? La charge de l'équipe est-elle visible ?
- **À faire cette semaine** : 1. Mettre à jour ou créer un RACI pour un process critique 2. Déléguer une tâche que vous faites encore systématiquement.
- **Petit rappel** : Déléguer sans suivi = sentiment d'abandon. Suivi sans confiance = microgestion... trouvez le juste milieu 😊
- **Outil** : Modèle RACI tout simple (copier dans Notion ou Excel) + un Kanban léger (Trello gratuit).
- **Signes encourageants** : Vous passez moins de 20 % de votre temps à « rattraper » ou « corriger » le travail des autres.

FICHE 1 - LA FONCTION D'ORGANISATION : 5 ACTIONS CLÉS

En maîtrisant la fonction d'organisation, vous ne vous contentez pas de gérer ; vous créez un cadre qui permet à votre équipe de s'épanouir, d'être plus productive, et surtout, de **développer constamment ses compétences** pour contribuer pleinement au succès de l'entreprise.



FICHE 2 - CARTES DES RÔLES ET COMPÉTENCES & PERSONAS : LE MANAGEMENT 360°

Ne vous contentez plus de savoir *qui fait quoi*. Comprenez aussi *qui est la personne derrière les compétences*. C'est la puissance combinée des **Cartes de Répartition des Rôles et Compétences** & des **Personas Collaborateurs** !

Ces deux outils vous aident à passer d'un gestionnaire de tâches à un véritable leader qui **comprend, organise et développe** son équipe dans sa globalité.



TABLEAU TYPE : CARTE DE RÉPARTITION DES RÔLES & COMPÉTENCES (VUE D'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE)

Ce tableau offre une vue d'ensemble, permettant d'identifier rapidement les forces et les faiblesses individuelles et collectives.

Collaborateur	Rôle Officiel	Missions Principales	Responsabilités Clés	Compétences Fortes / Spécialisations	Points de Vigilance / Faiblesses	Axes de Développement Prioritaires	Projets Actuels
Sarah Dubois	Responsable Contenu	- Gérer calendrier éditorial - Rédiger articles de blog - Coordonner freelances	- Qualité des livrables - Respect délais publication - Optimisation SEO	Rédaction SEO, WordPress, Analyse GA	Délégation (tend à tout faire) Gestion du temps sur multiples projets	Formation en gestion de projet Pratiques de délégation	Lancement Nouveau Blog, Refonte Newsletter

TABLEAU TYPE : PERSONA COLLABORATEUR (FICHE INDIVIDUELLE DÉTAILLÉE)

Ce tableau permet d'approfondir la compréhension de chaque membre de l'équipe.

Catégorie	Informations Clés	Exemple pour "Léa Martin - L'Experte Autonome"
Identité	Nom du Collaborateur : Rôle Officiel : Surnom / Archétype :	Léa Martin Analyste Données "L'Experte Autonome"
Contexte & Aspirations	Background (bref) : Objectifs Professionnels : Aspirations Personnelles (liées au travail) :	5 ans d'expérience en BI, passionnée par la data visualisation. Maîtriser le Machine Learning, devenir référente sur l'analyse prédictive. Avoir un impact concret sur les décisions stratégiques, développer son expertise.
Préférences de Travail	Autonomie vs. Cadre : Collaboration vs. Travail Solo : Gestion du Temps : Environnement Idéal :	Préfère une grande autonomie, n'aime pas le micro-management. Apprécie la collaboration sur des problèmes complexes, mais besoin de temps pour se concentrer seule. Organisée, aime planifier ses tâches en début de semaine. Calme, peu de distractions, accès rapide aux ressources techniques.
Communication & Feedback	Style de Communication Préféré : Type de Feedback Apprécié : Ce qui la motive : Ce qui la frustre :	Écrit (Slack, email) pour les détails. Direct et factuel en oral. Constructif, précis, basé sur des faits, orienté solution. Apprécie la reconnaissance de son expertise. Les défis techniques, la résolution de problèmes complexes, la reconnaissance de son expertise, l'impact de son travail. Les réunions inutiles, les directives floues, le manque de données fiables, le manque de reconnaissance de son travail de fond.
Défis & Points de Vigilance	Principaux Défis Actuels : Points de Friction Potentiels : Comment la Soutenir :	Trouver le temps pour la veille technologique. Gérer les demandes urgentes qui perturbent sa planification. Peut sembler "froide" si on ne va pas droit au but. Peut s'isoler si elle est trop absorbée. Lui donner des objectifs clairs, la laisser gérer son temps, la solliciter pour son expertise technique, la protéger des interruptions excessives.
Anecdote / Comportement Typique	Un exemple concret qui l'illustre :	A passé un week-end à apprendre un nouveau langage de script pour résoudre un problème complexe que personne n'arrivait à débloquer, puis a présenté la solution de manière très concise et efficace.

FICHE 3 - PROCESSUS - L'ART DE NE PAS RÉINVENTER LA ROUE TOUS LES MATINS

Les processus sont des plans clairs et structurés qui guident la réalisation des tâches récurrentes au sein d'une équipe ou d'une organisation. Loin d'être des outils rigides, ils sont essentiels pour éliminer le « freestyle » au quotidien, réduire les erreurs, améliorer la compréhension des rôles et des actions de chacun, et finalement, permettre à l'équipe de respirer et d'être plus performante collectivement. Ils sont la « recette magique » pour une efficacité durable et un environnement de travail serein.



POINTS DE VIGILANCE :

- **Ne pas Rigidifier** : Un processus n'est pas un "robot géant qui contrôle votre vie". L'objectif est de structurer, pas de tout "rigidifier" ou d'enfermer l'initiative.
- **Éviter la Complexité Excessive** : Un processus trop long, trop détaillé ou trop bureaucratique sera peu utilisé et deviendra un poids plutôt qu'une aide.
- **Ne pas le Laisser dans un Tiroir** : Un processus non partagé, non expliqué ou non suivi est inutile. Il doit être vivant et utilisé par l'équipe.
- **La Résistance au Changement** : Certains collaborateurs peuvent percevoir les processus comme une perte d'autonomie. L'accompagnement et la communication sur les bénéfices sont essentiels.

BONNES PRATIQUES :

- **Simplicité avant tout** : Un bon processus est "simple, clair" et facile à suivre.
- **Partage et Accessibilité** : Il doit être "connu de tous" et facilement accessible pour que chacun puisse s'y référer.

- **Adaptabilité** : Un processus est "adaptable" aux évolutions et aux retours d'expérience. Il est une base, pas une contrainte inamovible.
- **Amélioration Continue** : Intégrez une boucle d'amélioration. "Testez. Ajustez. Améliorez." en continu.
- **Impliquer l'Équipe** : Associez les collaborateurs à l'identification des besoins et à la construction des processus. Ils sont les experts de leur propre travail.
- **Communiquer les Bénéfices** : Mettez en avant les résultats positifs : moins d'erreurs, plus de sérénité, meilleure performance.

FICHE 4 - MAÎTRISER SON TEMPS - 6 PROFILS TEMPORELS



IMPORTANCE DE L'IDENTIFICATION DES PROFILS TEMPORELS

Notre rapport au temps est un mystère qui nous concerne tous, influençant directement notre efficacité, notre niveau de stress et notre collaboration. En tant que manager, comprendre les différents profils temporels de votre équipe – et le vôtre – est fondamental. Cela permet de :

- **Anticiper les défis** : Identifier pourquoi certaines tâches prennent plus de temps ou génèrent du stress chez certains collaborateurs.
- **Adapter le management** : Proposer des méthodes et des outils de gestion du temps personnalisés, plus efficaces pour chaque profil.
- **Optimiser la performance collective** : Mieux répartir les tâches, améliorer la coordination et fluidifier les processus en tenant compte des tendances naturelles de chacun.
- **Prévenir l'épuisement** : Repérer les fragilités liées à chaque profil pour mettre en place des "contre-mesures" préventives.

TABLEAU DES PROFILS TEMPORELS

Profil	Signe distinctif	Force	Fragilité	Recommandation managériale
L'Urgentiste	Toujours pressé, agit dans l'instant, le temps est une course permanente.	Réactivité, capable d'éteindre les feux rapidement.	Épuisement par sursollicitation.	Planifier chaque jour 3 tâches vraiment importantes et s'y tenir pour briser le cycle de l'urgence.
Le Perfectionniste	Relit et refait tout, chaque tâche est une œuvre d'art.	Souci du détail, qualité irréprochable.	Lenteur, pression auto-imposée.	Se fixer une durée maximale par tâche et accepter que "assez bien" peut suffire.
Le Dispersé	Multitâche, commence tout avec enthousiasme mais termine	Créativité, générateur d'idées nouvelles.	Dispersion, inconstance.	Utiliser la méthode Pomodoro pour rester concentré et structurer son énergie.

Profil	Signe distinctif	Force	Fragilité	Recommandation managériale
Le Sauveur	rarement. Dit "oui" trop souvent, hyper-sollicité, adoré par son entourage.	Altruisme, soutien précieux pour les autres.	Oubli de soi, surcharge de l'agenda.	Distinguer l'urgence des autres de ses propres priorités. Apprendre à dire "non".
Le Stratège	Anticipe, priorise, planifie avec rigueur.	Organisation, gestion du temps optimisée.	Rigidité, effet tunnel.	Prévoir des plages libres pour absorber les imprévus et rester flexible.
Le Passif	Subit plus qu'il n'agit, paralysé par l'ampleur des tâches.	Prudence, ne se lance pas à l'aveugle.	Difficulté à se lancer, procrastination.	Commencer par une action simple et rapide pour enclencher la dynamique.

BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES SUR LA GESTION DU TEMPS

En tant que manager, votre rôle est de créer un environnement qui soutient la gestion du temps de chacun et de l'équipe :

- **Observer pour Comprendre** : Prenez le temps d'observer les habitudes temporelles de vos collaborateurs. Comprendre comment ils fonctionnent est la première étape pour les aider.
- **Favoriser l'Auto-Connaissance** : Encouragez les membres de votre équipe à identifier leur(s) propre(s) profil(s) temporel(s) et à prendre conscience de leurs forces et fragilités.
- **Adapter les Méthodes** : Ne proposez pas une méthode de gestion du temps unique. Discutez avec chacun des astuces les plus adaptées à leur profil.
- **Mettre en Place des Processus Clairs** : Des processus bien définis (comme ceux de la fiche "Processus : l'art de ne pas réinventer la roue tous les matins") réduisent l'improvisation et la charge mentale, bénéficiant à tous les profils. Un processus est un guide qui structure sans enfermer et qui est "simple, clair, partagé, et améliorable".
- **Définir des Priorités Claires** : Aidez votre équipe à distinguer l'urgent de l'important. Des objectifs clairs et une priorisation partagée réduisent la dispersion et la sursollicitation.
- **Cultiver le Droit à l'Erreur et l'Adaptabilité** : La gestion du temps n'est pas une science exacte, mais un équilibre. Encouragez l'expérimentation de nouvelles pratiques et l'ajustement continu.
- **Modéliser le Bon Exemple** : Gérez votre propre temps de manière consciente. Votre comportement est une source d'inspiration pour votre équipe.

FICHE 5 - CONSTRUIRE ET SUIVRE UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Un **Plan de Développement des Compétences (PDC)**, c'est bien plus qu'une simple liste de formations. C'est une **feuille de route stratégique** que le manager, construit main dans la main avec chaque membre de son équipe. Son but ? Identifier, acquérir et renforcer les compétences essentielles.

C'est un outil stratégique qui crée des liens essentiels entre les **objectifs de l'entreprise**, les **objectifs du manager**, et les **objectifs des collaborateurs**. C'est un cercle vertueux qui nourrit la performance individuelle et collective tout en propulsant l'organisation vers ses ambitions.

LES ÉTAPES CLÉS DE LA CONSTRUCTION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



TABLEAU DU PROCESSUS MANAGÉRIAL

Étape	Objectif principal	Méthodes / Outils	Résultat attendu
1. Identifier les Besoins	Comprendre les attentes et les objectifs de l'équipe	- Observation active quotidienne- One-to-One- Réunions d'équipe / rétrospectives- Analyse des indicateurs (performance, turnover, qualité)	Vision claire des besoins individuels et collectifs, alignée avec la stratégie globale
2. Évaluer les Compétences	Situer les collaborateurs par rapport aux exigences	- Auto-évaluation via questionnaire- Évaluation managériale (entretiens, observations)- Référentiel de compétences- Analyse des écarts	Identification des forces, des axes de progrès et des écarts à combler
3. Définir des Objectifs SMART	Fixer une trajectoire claire et motivante	- Co-construction du plan d'action- Priorisation des besoins- Application des critères SMART :• Spécifiques• Mesurables• Atteignables• Réalistes• Temporellement définis	Objectifs clairs, motivants et alignés avec les priorités managériales et stratégiques

4. CHOISIR LES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT (COMMENT Y ARRIVER ?)

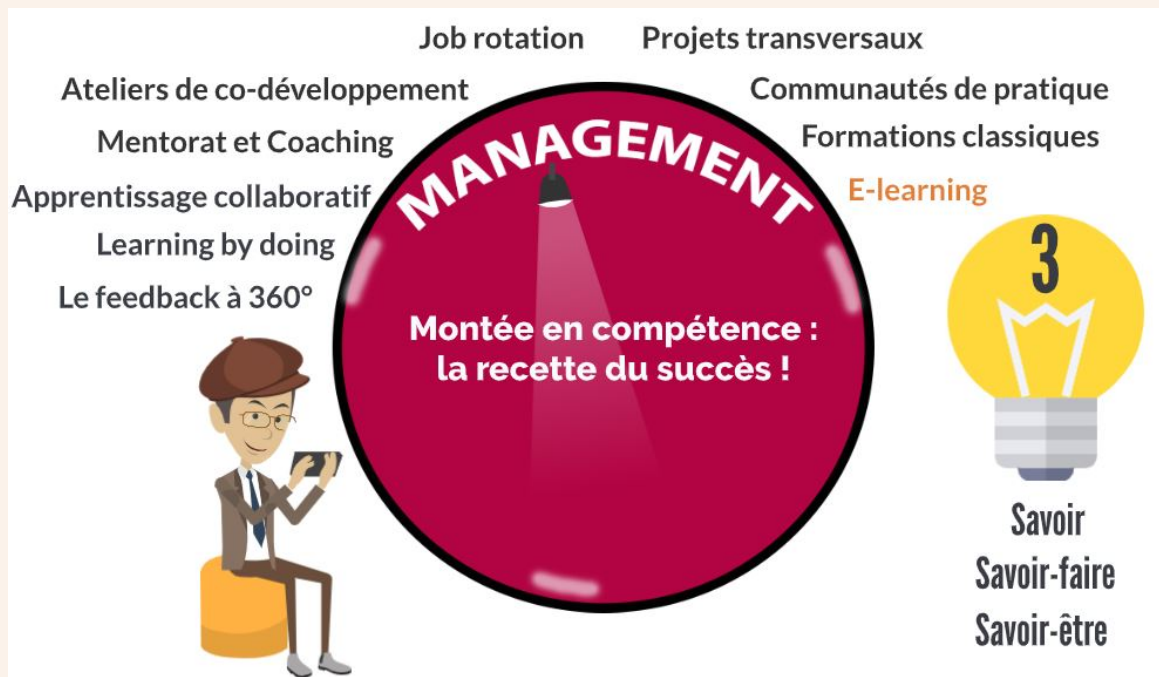


TABLEAU DES MÉTHODES D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT

Méthode	Description	Objectifs visés	Adaptée pour...
Formation Formelle	Présentielle, e-learning, blended learning, certifications.	Acquisition de bases solides et structurées.	Collaborateurs débutants ou en reconversion.
Mentorat	Relation à long terme avec un pair expérimenté.	Développement de carrière, transmission de savoirs implicites.	Profils en évolution ou en quête de sens.
Binôme	Apprentissage mutuel entre collaborateurs de niveau similaire.	Renforcement des compétences opérationnelles.	Equipes collaboratives ou juniors.
Tutorat	Accompagnement par un expert sur des compétences précises.	Maîtrise technique ou opérationnelle.	Nouveaux arrivants ou profils techniques.
"Vis ma Vie" (Immersion)	Découverte d'un autre service pour une compréhension transverse.	Décloisonnement, vision globale de l'entreprise.	Collaborateurs en mobilité ou en montée en responsabilité.
Participation à des Projets	Apprentissage en situation réelle (projet, leadership, travail en équipe).	Développement de compétences transverses.	Profils dynamiques ou en quête de challenge.
Co-développement Professionnel	Résolution collective de problématiques entre pairs.	Intelligence collective, prise de recul.	Managers ou experts métiers.
Coaching	Accompagnement personnalisé par un professionnel.	Atteinte d'objectifs spécifiques (performance, posture).	Cadres, managers ou profils à fort potentiel.
Auto-formation et	Démarche proactive	Autonomie, mise à jour	Collaborateurs

Méthode	Description	Objectifs visés	Adaptée pour...
Veille Feedback et Réflexivité	d'apprentissage personnel. Évaluation des pratiques pour une amélioration continue.	des connaissances. Prise de conscience, ajustement des comportements.	autonomes ou experts. Tous profils, dans une culture de feedback.

BONNES PRATIQUES

- **Co-construction du Plan** : Le PDC doit être élaboré avec le collaborateur, pas *pour* lui. Son adhésion est fondamentale.
- **Diversifier les Modalités** : Ne pas se limiter à la formation formelle. Les apprentissages sur le terrain (projets, mentorat) sont souvent les plus efficaces.
- **Intégrer le Développement au Quotidien** : Chercher des opportunités d'apprentissage dans les missions quotidiennes du collaborateur.
- **Feedback Continu** : Donner des retours réguliers et constructifs sur la progression du développement des compétences.
- **Célébrer les Progrès** : Reconnaître publiquement ou en privé les efforts du collaborateur et les compétences acquises.
- **Partager les Succès** : Quand un collaborateur développe une compétence clé, le valoriser et, si possible, le faire partager ses apprentissages à l'équipe.

FICHE 6 - LE MANAGER COACH : BOOSTEZ VOTRE LEADERSHIP ET VOTRE ÉQUIPE !

Le rôle du manager évolue : il est temps de passer du "chef" au **"coach"**. Imaginez un entraîneur sportif : il accompagne, il pousse à donner le meilleur, sans jamais hurler. Le résultat ? Une équipe **motivée**, plus **autonome**, et qui excelle avec le sourire ! 😊



QU'EST-CE QU'UN MANAGER COACH ? 🤔

C'est un leader qui croit au potentiel de son équipe et qui **choisit le micro-développement plutôt que le micro-management**. Au lieu de contrôler chaque étape, il guide, inspire et met ses collaborateurs en capacité de réussir par eux-mêmes.

LES 5 CLÉS POUR DEVENIR UN MANAGER COACH APPRÉCIÉ 🔑

Clé	Définition concrète	Pourquoi c'est essentiel
1. L'Écoute Active 🗣️	Être pleinement présent, reformuler les propos du collaborateur, poser des questions pour approfondir.	Valorise la parole, améliore la compréhension des situations, renforce la confiance.
2. Poser les Bonnes Questions ?	Utiliser des questions orientées solution : « Comment faire mieux ? », « Qu'est-ce qui t'aidait à avancer ? ».	Ouvre le dialogue, évite les reproches, stimule la prise d'initiative et la résolution de problèmes.
3. Faire des Feedbacks Réguliers ✅	Donner des retours fréquents, spécifiques et constructifs, comme on arroserait une plante régulièrement.	Permet d'ajuster en temps réel, valorise les efforts, favorise l'amélioration continue.
4. Encourager l'Autonomie 🤝	Déléguer avec confiance, donner les moyens d'agir, éviter la dépendance excessive.	Développe les compétences, responsabilise l'équipe, libère du temps pour le manager.
5. Développer son Équipe... et Soi-même 🌱	Se former, se remettre en question, évoluer en continu, même avec de l'expérience.	Inspire par l'exemple, reste pertinent, accompagne les défis futurs avec agilité.

FICHE 7 - L'ENTREPRISE APPRENANTE : VOTRE RÔLE DE MANAGER

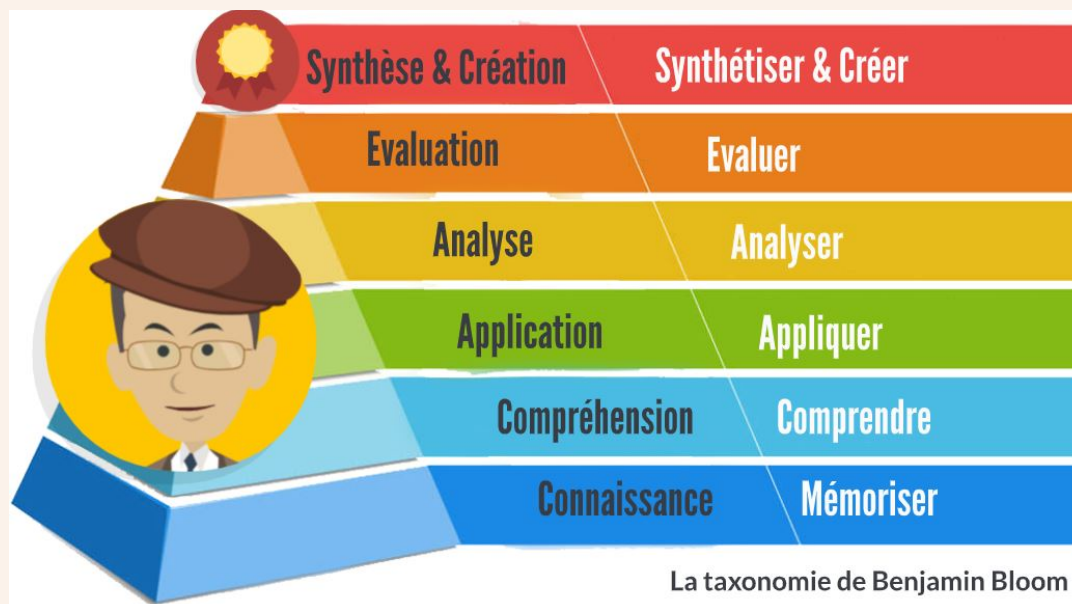
La fonction d'organisation en management a changé. Elle ne se limite plus à structurer les tâches, mais devient un levier stratégique pour bâtir une **entreprise apprenante**. Le but ? Développer continuellement les **compétences** des équipes, renforcer leur **capacité d'analyse et de synthèse**, et stimuler leur **créativité et innovation**. Il s'agit de créer un cadre dynamique où les défis quotidiens se transforment en opportunités d'apprentissage.

TABLEAU DE SYNTHÈSE : LA FONCTION D'ORGANISATION COMME LEVIER STRATÉGIQUE

Axes Stratégiques	Principes Clés	Rôle du Manager
Organisation Agile & Apprenante	• Structure souple (ex : matrice RACI) • Révision régulière des organigrammes et fiches de poste • Coordination du partage de connaissances	• Garant de la clarté • Facilitateur transversal • Promoteur d'une culture réflexive
Développement Continu des Compétences	• Feuille de route personnalisée • Objectifs SMART • Modalités variées : action, social, formel, autonome	• Coach de proximité • Suivi régulier (One-to-One) • Reconnaissance et accès aux ressources
Analyse & Synthèse : Esprit Critique	• Déjouer les biais cognitifs • Rituels de réflexion : contre-exemple, pré-mortem, revue des hypothèses, 5 pourquoi	• Encourage le questionnement • Stimule la pensée critique • Favorise la synthèse
Créativité & Innovation	• Environnement propice à l'expérimentation • Rituels : brainstorming, design sprint, "montrer & dire", défis d'innovation	• Incubateur d'idées • Allocation de temps & ressources • Valorisation des apprentissages
Émotions & Collectifs	• Sécurité psychologique • Écoute active et reconnaissance • Animation de collectifs transverses	• Modèle émotionnel • Créateur de ponts • Clarificateur des règles et valorisateur des apports
Vigilance & Bonnes Pratiques	• Éviter : surorganisation, improvisation, silos, peur de l'échec • Pratiques : co-construction, valorisation, indicateurs, célébration	• Leader exemplaire • Apprenant permanent • animateur de la dynamique collective

FICHE 8 - TAXONOMIE DE BLOOM ET LA FONCTION D'ORGANISATION

En tant que manager, votre rôle ne se limite pas à organiser les tâches ; il s'étend à la **structuration des opportunités d'apprentissage et de développement** pour votre équipe. La **Taxonomie de Bloom** est un outil puissant pour y parvenir, en vous aidant à concevoir des missions et des processus qui stimulent la pensée à différents niveaux de complexité.



🧠 TABLEAU DE LA TAXONOMIE DE BLOOM

Niveau	Compétence Cognitive	Définition	Exemple d'Application
1	Connaissance (Mémorisation)	Se souvenir d'informations factuelles, concepts, définitions	Nommer les étapes d'un processus
2	Compréhension	Expliquer ou reformuler des idées ou concepts	Expliquer pourquoi ce processus est important
3	Application	Utiliser les connaissances dans des situations nouvelles	Appliquer le processus à un nouveau cas client
4	Analyse	Décomposer l'information, identifier les relations et les causes	Analyser les points faibles de l'ancien processus
5	Évaluation	Porter un jugement critique sur la valeur ou la pertinence d'une solution	Évaluer l'efficacité de différentes solutions pour améliorer le processus
6	Création (Synthèse)	Produire un travail original, concevoir de nouvelles idées ou solutions	Créer un nouveau processus optimisé pour un département

METTRE EN PRATIQUE : ORGANISER POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

TABLEAU D'APPLICATION DE LA TAXONOMIE DE BLOOM EN MANAGEMENT ORGANISATIONNEL

Axe d'Application	Objectif	Actions Concrètes	Lien avec la Taxonomie de Bloom
Analyse des tâches par niveau	Identifier le niveau cognitif requis pour chaque tâche	• Lister les tâches récurrentes • Attribuer un niveau de Bloom à chacune	Du niveau 1 (Connaissance) au niveau 6 (Création)
Délégation stratégique	Stimuler le développement des collaborateurs par des missions adaptées	• Varier les niveaux de tâches déléguées • Associer chaque tâche à un objectif de développement cognitif	Passage progressif entre les niveaux (ex : Application → Analyse)
Structuration des projets	Organiser les projets selon une montée en complexité cognitive	• Décomposer les projets en sous-tâches • Formuler des consignes qui mobilisent des niveaux élevés	Progression : Compréhension → Application → Analyse → Création
Feedback et coaching ciblés	Favoriser la réflexion critique et l'auto-évaluation	• Poser des questions d'analyse et d'évaluation • Encourager la justification des choix	Mobilisation des niveaux 4 (Analyse) et 5 (Évaluation)
Opportunités de création	Libérer le potentiel créatif et favoriser l'innovation	• Organiser des challenges d'innovation • Encourager la conception de solutions originales	Niveau 6 : Création

 **Conclusion** : En intégrant la Taxonomie de Bloom dans votre organisation, vous transformez la gestion des tâches en levier de développement cognitif. Vous ne distribuez plus simplement du travail : vous orchestrez une montée en compétences, en autonomie et en créativité.

FICHE 9 - STRATÉGIES INTELLECTUELLES

Découvrez comment les stratégies intellectuelles transforment votre façon de communiquer, motiver et organiser : des conseils concrets, et des leviers puissants pour piloter vos équipes avec finesse.

Cette fiche est conçue pour favoriser la connaissance de soi, la compréhension des collaborateurs et l'optimisation des dynamiques d'équipe. Elle met en regard des **paires de stratégies intellectuelles opposées et complémentaires...**

TABLEAU DÉTAILLÉ DES STRATÉGIES INTELLECTUELLES

Dimension	Pôle 1	Pôle 2	Posture managériale adaptée
Visuel vs Auditif (Mode de réception)	Visuel : Retient mieux ce qu'il voit. Préfère les schémas, les couleurs, les cartes mentales. Organise l'information spatialement.	Auditif : Retient mieux ce qu'il entend. Préfère les explications orales, les discussions, les récits. Organise l'information de manière linéaire.	Varié les supports : combiner visuels et explications orales. Offrir des briefs adaptés.
Dépendance affective	Dépendant affectif : Besoin de reconnaissance, de lien émotionnel. Sensible au regard de l'autre. Peut hésiter sans validation.	Indépendant affectif : Agit sans chercher d'approbation. Confiant, autonome émotionnellement. Moins influencé par l'environnement relationnel.	Soutenir les dépendants sans infantiliser. Valoriser l'autonomie des indépendants.
Dépendance cognitive	Dépendant cognitif : Suit les consignes, les modèles établis. Recherche des repères clairs. Préfère les cadres sécurisants.	Indépendant cognitif : Questionne, explore, propose des alternatives. Aime sortir des sentiers battus. Peut rejeter les normes trop rigides.	Proposer des repères aux dépendants. Encourager l'innovation chez les indépendants.
Synthétique vs Analytique (Traitement de l'information)	Synthétique : Va à l'essentiel. Relie les idées. Préfère les vues d'ensemble. Peut négliger les détails.	Analytique : Décompose, examine chaque élément. Préfère les analyses précises. Peut perdre la vision globale.	Confier les synthèses aux synthétiques. Déléguer les audits aux analytiques.
Producteur vs Consommateur (Rapport à l'action)	Producteur : Crée, innove, propose. Aime partir de zéro. Peut négliger les procédures existantes.	Consommateur : Optimise, applique, sécurise. Préfère les solutions éprouvées. Peut manquer d'initiative.	Stimuler la créativité des producteurs. Valoriser la rigueur des consommateurs.
Accentuation vs Égalisation (Perception des différences)	Accentuation : Perçoit fortement les différences. Catégorise, distingue. Peut générer des tensions.	Égalisation : Perçoit les ressemblances. Atténue les écarts. Favorise l'harmonie. Peut lisser les spécificités.	Utiliser les accentuateurs pour clarifier les rôles. Confier la médiation aux égalisateurs.
Impulsivité vs Réactivité (Réaction face à l'imprévu)	Impulsif : Agit vite, parfois sans recul. Spontané, énergique. Peut être imprudent.	Réactif : Prend le temps d'analyser avant d'agir. Ajuste ses réponses. Peut manquer de rapidité.	Canaliser l'impulsivité par des garde-fous. Donner du temps aux réactifs pour décider.
Formalisation vs Réalisation (Rapport au processus)	Formalisation : Préfère planifier, structurer. Aime les procédures, les étapes. Peut retarder l'action.	Réalisation : Préfère agir, concrétiser. Aime le terrain, le concret. Peut négliger la préparation.	Confier la planification aux formaliseurs. Lancer les projets avec les réalisateurs.

Dimension	Pôle 1	Pôle 2	Posture managériale adaptée
Centration vs Balayage (Gestion de l'attention)	Centration : Focalise sur une seule piste. Va droit au but. Peut ignorer les alternatives.	Balayage : Explore plusieurs pistes. Curieux, ouvert. Peut se disperser.	Orienter les centrés vers les objectifs. Utiliser les balayeurs pour les brainstormings.
Apprentissage kinesthésique	Capacité à apprendre, comprendre et s'exprimer par le corps, le mouvement, et l'expérimentation physique. Les personnes kinesthésiques pensent avec leurs mains, leurs gestes, leur posture. Elles ont besoin de faire pour intégrer. Manipule : apprend en bougeant, en faisant, en expérimentant...		Intégrer des formats pratiques et concrets pour les profils kinesthésiques

FICHE 10 - RITUELS MANAGÉRIAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Une entreprise apprenante est une organisation où l'apprentissage n'est pas un événement ponctuel, mais un processus continu et intégré aux activités quotidiennes. Pour le manager, cela signifie mettre en place et animer des rituels réguliers qui favorisent le partage des connaissances, la réflexivité collective et le développement permanent des compétences de l'équipe, transformant les expériences en apprentissages structurés.

TABLEAU DE SYNTHÈSE : RITUELS MANAGÉRIAUX POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE

Type de Rituel	Objectif Principal	Étapes Clés	Bénéfices Clés
Co-développement Professionnel	Résolution collaborative de problématiques complexes	1. Présentation du client 2. Clarification 3. Pistes d'action 4. Synthèse 5. Retour sur le processus	Écoute active, feedback, leadership partagé, intelligence collective
Retour d'Expérience (REX)	Capitaliser les apprentissages après un projet ou événement	1. Contexte & faits 2. Succès 3. Difficultés 4. Leçons 5. Plan d'action	Amélioration continue, partage des bonnes pratiques, prévention des erreurs
Lunch & Learn / Sprints d'Apprentissage	Diffusion rapide de savoirs et stimulation de la curiosité	1. Planification 2. Préparation 3. Animation 4. Clôture	Valorisation des collaborateurs, montée en compétences, culture du partage
Shadowing / Observation Croisée	Comprendre les rôles et méthodes d'autres collaborateurs	1. Objectif 2. Préparation 3. Observation 4. Débriefing 5. Capitalisation	Empathie inter-équipes, transfert de compétences, décloisonnement
Communautés de Pratique (CoP)	Développer collectivement une expertise partagée	1. Besoin 2. Lancement 3. Animation 4. Collaboration 5. Évaluation	Expertise collective, résolution de problèmes, sentiment d'appartenance
One-to-One axé Développement	Suivi individualisé du développement des compétences	1. Préparation 2. Ouverture 3. Échange 4. Plan d'action 5. Clôture	Relation de confiance, adaptation des parcours, détection précoce des besoins

RÔLE DU MANAGER : L'ARCHITECTE DE L'APPRENTISSAGE

Responsabilités Managériales	Actions Recommandées
Animateur des temps collectifs	Initier et animer les rituels avec bienveillance et efficacité
Structuration de groupes projets pluridisciplinaires	Favoriser l'apprentissage par l'action et l'exposition à des problématiques variées
Animation collaborative	Utiliser des méthodes d'intelligence collective et de facilitation visuelle pour maximiser l'engagement

POINTS DE VIGILANCE & BONNES PRATIQUES

À Éviter	À Favoriser
Formalisme excessif	Simplicité et pertinence des rituels
Manque de sécurité psychologique	Climat de confiance et non-jugement
Rituels "check-the-box"	Objectifs d'apprentissage clairs et suivis
Absence de suivi des	Traçabilité et mise en œuvre des leçons apprises

À Éviter	À Favoriser
apprentissages	
Lancer trop de rituels simultanément	Commencer petit, tester, itérer
Imposer sans concertation	Impliquer l'équipe dans la conception des rituels
Oublier de valoriser les progrès	Célébrer les apprentissages et les succès
Déconnecter des enjeux stratégiques	Lier les rituels aux objectifs de l'entreprise
Négliger les moyens nécessaires	Allouer du temps et des ressources (outils, espaces, facilitation)

FICHE 11 - RITUELS MANAGÉRIAUX POUR DÉVELOPPER L'ESPRIT CRITIQUE ET L'ANALYSE

Dans un monde saturé d'informations et d'incertitudes, la capacité à exercer son esprit critique et à mener des analyses rigoureuses est une compétence fondamentale. Pour le manager, il s'agit de mettre en place des rituels et des pratiques qui encouragent les équipes à questionner les évidences, à identifier les biais, à explorer différentes perspectives et à fonder leurs décisions sur une compréhension approfondie des faits.

Techniques concrètes et efficaces pour stimuler l'esprit critique dans la prise de décision managériale, utiles aussi bien en individuel qu'en collectif...

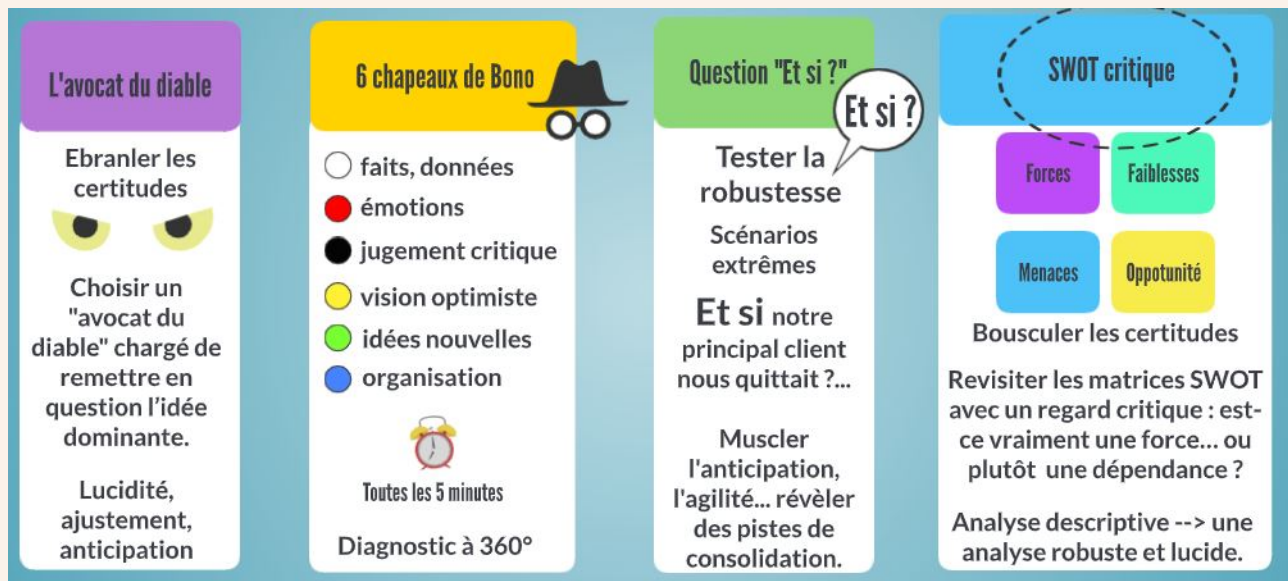


TABLEAU DE SYNTHÈSE : MÉTHODES MANAGÉRIALES POUR DÉVELOPPER L'ESPRIT CRITIQUE

Méthode	Objectif	Intérêt	Étapes Clés
1. Avocat du diable	Contester une idée pour tester sa solidité	Révèle les failles, renforce les décisions	Désigner un rôle critique → Présenter la solution → Contre-arguments → Débat → Identifier les points faibles
2. Six Chapeaux de Bono	Explorer un problème sous 6 angles cognitifs	Vision globale, équilibre émotion/faits/créativité	Présenter les rôles → Étudier la question → Tourner les chapeaux → Synthèse finale → Décision collective
3. Méthode "Et si..."	Anticiper des scénarios improbables	Agilité, plans B, prévention des risques	Choisir une décision → Formuler des "Et si..." → Lister les conséquences → Ajuster les plans
4. Effet miroir	Clarifier et affiner la pensée d'un collaborateur	Écoute active, réduction des malentendus	Écouter → Reformuler → Valider → Ajuster le dialogue
5. Réflexivité managériale	Analyser ses propres décisions et biais	Lucidité, apprentissage continu, posture humble	Journal de bord → Analyse post-décision → Partage en coaching ou codéveloppement
6. SWOT critique	Questionner les	Nuance, exploration	SWOT classique → Relecture critique

Méthode	Objectif	Intérêt	Étapes Clés
7. Données contradictoires	évidences d'une analyse SWOT	des angles morts	→ Enrichissement → Décision plus fine
	Travailler à partir de points de vue divergents	Argumentation solide, confrontation constructive	Sélection de données → Présentation → Analyse critique → Position argumentée

⚠ POINTS DE VIGILANCE

- Peur du jugement : Freine l'expression des idées divergentes
- Biais de confirmation : Le manager doit rester ouvert aux contradictions
- Analyse par paralysie : Trop d'analyse tue la décision
- Confrontation destructrice : Préserver la bienveillance et le respect

✅ BONNES PRATIQUES

- Cadre de débat sûr : Règles claires, écoute active, respect des personnes
- Appui sur les faits : Argumentation basée sur des données vérifiables
- Sensibilisation aux biais : Sessions courtes pour reconnaître les biais cognitifs
- Valorisation des erreurs : Les erreurs analysées sont des leviers d'apprentissage
- Silence du manager : Laisser l'équipe débattre pour renforcer l'autonomie

FICHE 12 - RITUELS MANAGÉRIAUX FAVORISANT L'INNOVATION ET LA CRÉATION

L'innovation et la créativité sont des moteurs essentiels de croissance et de compétitivité. Pour le manager, il s'agit de cultiver un environnement qui encourage l'expérimentation, la prise de risque mesurée et la génération continue de nouvelles idées, tout en fournissant les méthodes et les rituels pour transformer ces idées en solutions concrètes. C'est passer de la bonne idée à l'action.

TABLEAU DE SYNTHÈSE : STRUCTURER LE PROCESSUS CRÉATIF PAR LES RITUELS

Thème	Contenu Clé	Bénéfices / Objectifs
Rôle des Rituels Créatifs	• Libérer la pensée • Organiser l'idéation (divergence → convergence) • Passer de l'idée à l'action	• Génération d'idées originales • Structuration du processus • Concrétisation via prototypes/tests
Techniques & Rituels Clés	Brainstorming structuré : Brainwriting, SCAMPER, brainstorming inversé Design Sprint / Ateliers d'idéation Montrer & Dire Défis d'Innovation	• Participation active • Test rapide de concepts • Valorisation des idées • Mobilisation collective
Rôle du Manager	• Créer un espace sécurisé pour la créativité • Encourager l'expérimentation et le droit à l'erreur • Allouer temps et ressources	• Favoriser l'audace • Apprentissage par l'échec • Soutien logistique et stratégique
Points de Vigilance	• Manque de suivi des idées • Innovation déconnectée de la stratégie • Culture punitive de l'échec • Silos organisationnels	• Maintenir la motivation • Assurer la pertinence • Préserver la prise de risque • Favoriser la transversalité
Bonnes Pratiques	• Cadres clairs pour l'expérimentation • Valorisation des apprentissages • Diversité des profils • Formation aux méthodes créatives • Innovation Challenges	• Clarté et efficacité • Culture apprenante • Stimulation de la créativité • Alignement stratégique

FICHE 13 - OUTILS ESSENTIELS

La fonction d'organisation est le pilier de l'efficacité d'une équipe. Pour bien structurer le travail et développer les compétences, les managers disposent de nombreux outils. Voici une sélection des plus utiles, classés par type d'action.

TABLEAU DE SYNTHÈSE : OUTILS POUR STRUCTURER, COLLABORER ET DÉVELOPPER EN ÉQUIPE

Finalité	Outil	Définition	Utilisation / Objectif
Clarifier les rôles et les tâches 	Organigramme	Schéma visuel de la structure hiérarchique et des relations de reporting	Identifier les responsables, faciliter l'onboarding, repérer doublons ou manques
	Fiche de poste	Document décrivant missions, responsabilités, compétences et objectifs d'un poste	Définir les attentes, faciliter le recrutement et les entretiens de performance
	Matrice RACI	Tableau de répartition des rôles : Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé	Clarifier les responsabilités dans les projets, éviter les non-dits et les confusions
Planifier et suivre l'avancement 	Logiciel de gestion de projet	Plateforme collaborative pour gérer les tâches (ex : Trello, Asana, Jira...)	Centraliser l'information, suivre l'avancement, visualiser la charge de travail
	Diagramme de Gantt	Graphique de planification montrant tâches, durées, dépendances et avancement	Planifier les projets complexes, identifier le chemin critique, communiquer les délais
	Tableau Kanban	Outil visuel avec colonnes ("À faire", "En cours", "Terminé") et cartes de tâches	Suivre les flux de travail, repérer les blocages, animer les débriefs agiles
Favoriser la collaboration et la communication 	Plateforme collaborative (Slack, Teams)	Outil de messagerie avec canaux thématiques, partage de fichiers et intégrations	Fluidifier les échanges, centraliser les discussions, réduire les e-mails
	Partage de documents (Drive, SharePoint)	Plateforme de stockage et co-édition de fichiers	Accès aux versions à jour, éviter les doublons, faciliter le travail collaboratif
Développer les compétences et améliorer 	Matrice de compétences	Tableau listant les compétences requises et leur niveau de maîtrise par collaborateur	Identifier les lacunes, planifier les formations, organiser le mentorat et la délégation ciblée
	Taxonomie de Bloom	Cadre des niveaux cognitifs : Connaissance → Création	Concevoir des projets qui stimulent l'analyse, l'évaluation et la création
	Boucle de feedback (méthode DESC)	Méthode structurée pour donner et recevoir du feedback constructif	Intégrer des retours réguliers, valider les acquis, identifier les axes d'amélioration

FICHE 14 - 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 !



TABLEAU DE SYNTHÈSE : LES FONDAMENTAUX JURIDIQUES DU MANAGEMENT

Thème	Éléments Clés	Rôle du Manager
1. Relation de Travail : Cadre Juridique 🕒	• Contrats : CDI, CDD, période d'essai • Règlement intérieur (obligatoire dès 50 salariés)	• Respecter les termes du contrat • Faire connaître et appliquer les règles internes
2. Temps de Travail & Absences 🕒	• Durée légale : 35h/semaine • Heures sup., repos quotidien/hebdo • Congés payés, absences maladie/familiales	• Veiller au respect des horaires • Gérer les plannings et les justificatifs • Maintenir le lien sans pression
3. Santé, Sécurité & Conditions de Travail 🛡️	• Obligation de sécurité (résultat) • DUERP, EPI, prévention • Harcèlement, discrimination	• Remonter les alertes • Appliquer les règles • Être à l'écoute et agir en cas de mal-être
4. Performance & Difficultés 📊	• Entretiens pro (obligatoires) • Évaluations (recommandées) • Feedback, recadrage, sanctions	• Favoriser le dialogue • Recadrer avec calme et objectivité • Consulter les RH avant toute sanction
5. Rupture du Contrat ⚖️	• Démission (préavis) • Rupture conventionnelle (accord mutuel) • Licenciement (motif personnel/éco)	• Ne jamais agir seul • Travailler avec les RH/juristes • Fournir des faits, accompagner humainement
Partenaire Clé : RH 💛	• Conseil juridique • Accompagnement des situations sensibles • Cadre légal à respecter	• S'appuyer sur les RH pour sécuriser ses décisions et renforcer sa posture managériale

FICHE 15 - 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.

FICHE DE SYNTHÈSE : PRÉVENIR ET AGIR CONTRE LA DISCRIMINATION AU TRAVAIL

1. DÉFINITION ET FORMES DE DISCRIMINATION

Type	Description
Discrimination	Traitement inégal fondé sur des critères interdits par la loi (Code du travail, art. L.1132-1)
Directe	Traitement défavorable explicite (ex : refus de promotion à une femme enceinte)
Indirecte	Pratique neutre en apparence mais défavorable sans justification objective (ex : taille minimale non pertinente)

 25 critères interdits (exemples) : origine, sexe, âge, handicap, religion, orientation sexuelle, apparence physique, état de santé, opinions politiques, etc.

2. SITUATIONS À RISQUE POUR LE MANAGER

Étapes de la vie professionnelle	Risques potentiels
Recrutement	Questions inappropriées, critères biaisés
Formation	Accès inégal aux opportunités
Affectation / Mutation	Choix de poste ou projet discriminant
Rémunération	Inégalités salariales injustifiées
Évolution / Promotion	Blocage d'accès aux responsabilités
Évaluation	Critères subjectifs ou biaisés
Sanction / Licenciement	Motifs non objectifs ou discriminatoires
Conditions de travail	Ambiance, charge, harcèlement, isolement

3. RÔLE DU MANAGER : PRÉVENIR, IDENTIFIER, AGIR

Action	Bonnes Pratiques
Prévenir	Sensibiliser l'équipe, être exemplaire, se former aux biais, communiquer les règles, pratiquer l'équité active
Identifier	Observer les signaux faibles, écouter les témoignages, surveiller les dynamiques d'équipe
Agir	Intervenir immédiatement, documenter les faits, alerter les RH, soutenir la victime, appliquer les mesures

4. RISQUES EN CAS DE DISCRIMINATION

Type de Risque	Conséquences
Juridique & Financier	Condamnation pénale (jusqu'à 3 ans + 45 000 €), dommages et intérêts, nullité des décisions
Humain	Démotivation, perte de confiance, climat social dégradé, turnover
Réputation	Image ternie, difficulté à recruter

Type de Risque	Conséquences
Responsabilité personnelle	Le manager peut être poursuivi s'il est auteur ou complice par inaction

✓ EN CONCLUSION

La non-discrimination est un **engagement éthique**, pas seulement une obligation légale. Un manager vigilant, formé et exemplaire contribue à une culture inclusive, performante et durable.

FICHE 16 - 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.

FICHE DE SYNTHÈSE : PRÉVENTION ET GESTION DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

1. DÉFINITIONS LÉGALES

Type de Harcèlement	Définition	Clés de Lecture
Harcèlement Moral	Agissements répétés dégradant les conditions de travail, portant atteinte à la dignité ou à la santé	• Répétition • Effet sur la victime • Atteinte à la santé, dignité ou avenir professionnel
Harcèlement Sexuel	Propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste répétés, ou pression grave pour acte sexuel	• Répétition ou pression unique • Atteinte à la dignité • Climat intimidant ou offensant

2. SIGNAUX D'ALERTE À SURVEILLER

Chez le Collaborateur	Dans l'Équipe
• Isolement, irritabilité, stress • Baisse de performance, absentéisme • Plaintes indirectes, mal-être exprimé • Symptômes physiques (sommeil, douleurs)	• Tensions palpables, silence, blagues lourdes • Rumeurs, commérages, exclusion manifeste

3. RÔLE DU MANAGER : PRÉVENIR, AGIR, PROTÉGER

Étape	Actions Clés
Prévenir	• Instaurer une culture du respect • Communiquer la politique "tolérance zéro" • Sensibiliser l'équipe • Créer un climat de confiance
Agir	• Prendre chaque signal au sérieux • Écouter sans jugement • Documenter les faits • Alerter les RH • Protéger temporairement si nécessaire
Protéger	• Prévenir les représailles • Soutenir l'enquête RH • Appliquer les mesures décidées • Suivre la situation dans la durée

4. RISQUES EN CAS DE NON-ACTION

Pour l'Entreprise	Pour le Manager
• Condamnations pénales et financières • Dégradation du climat social et de la marque • Démotivation, turnover, perte de confiance	• Responsabilité civile et pénale personnelle • Sanctions en cas de non-intervention malgré connaissance des faits

EN CONCLUSION

Le harcèlement n'est pas une affaire privée : c'est une responsabilité collective et légale. En tant que manager, votre vigilance, votre exemplarité et votre réactivité sont les garants d'un environnement de travail sain, respectueux et performant.

FICHE 17 - 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, garantissez 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

FICHE 18 - LA RGPD

L'essentiel à savoir sur le RGPD pour des managers...

🛡️ TABLEAU DE SYNTHÈSE – RGPD : RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU MANAGER

Thème	Contenu Clé	Objectifs / Actions Managériales
Définition du RGPD	Règlement européen entré en vigueur le 25 mai 2018, encadrant le traitement des données personnelles	Protéger les droits des individus et garantir un usage responsable des données
Pourquoi les managers sont concernés 📋	Collecte RH, CRM, projets, sensibilisation, conformité	• Identifier les traitements • Encadrer les pratiques • Être garant de la conformité
Principes clés à respecter 📌	1. Licéité, loyauté, transparence 2. Finalité limitée 3. Minimisation 4. Exactitude 5. Conservation limitée 6. Sécurité	• Informer clairement • Collecter uniquement ce qui est utile • Protéger les données
Bonnes pratiques managériales 🧠	• Identifier les traitements • Tenir un registre • Informer et obtenir le consentement • Sécuriser les accès • Former les équipes • Respecter les droits des personnes	• Mettre en place des réflexes RGPD • Garantir la traçabilité et la transparence
Risques en cas de non-conformité ⚠️	• Amendes jusqu'à 20 M€ ou 4 % du CA • Perte de confiance • Atteinte à la réputation	• Anticiper les contrôles • Préserver l'image de l'entreprise • Éviter les sanctions
Outils et accompagnement 🧰	• Guides pratiques de la CNIL • Formations dédiées • Accompagnement par des experts RGPD	• S'appuyer sur les ressources externes • Former les équipes • Structurer la mise en conformité

FICHE 19 - LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

FICHE DE SYNTHÈSE – SÉCURITÉ INFORMATIQUE : ENJEUX ET RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES

POURQUOI C'EST UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES MANAGERS

- Les **cyberattaques** peuvent :
 - Paralyser l'activité
 - Entraîner des pertes financières
 - Nuire à la réputation de l'entreprise
- La sécurité touche :
 - La **stratégie globale**
 - La **gestion des risques**
 - La **confiance des clients et partenaires**
- Le rôle du manager :
 - Sensibiliser les équipes
 - Piloter des projets sécurisés
 - Réagir efficacement en cas d'incident

LES 5 PILIERS DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Pilier	Objectif
Confidentialité	Protéger les données sensibles contre les accès non autorisés
Intégrité	Garantir que les données ne sont ni altérées ni corrompues
Disponibilité	Assurer l'accès aux systèmes et données quand nécessaire
Traçabilité	Retracer les actions et les accès aux systèmes
Résilience	Résister aux attaques et restaurer rapidement les services

BONNES PRATIQUES POUR SÉCURISER LES ACCÈS

-  Utiliser des **mots de passe complexes** (≥12 caractères, lettres, chiffres, symboles)
-  Changer les mots de passe **tous les 3 à 6 mois**
-  Activer l'**authentification à deux facteurs (2FA)** sur les outils sensibles
-  **Limiter les droits d'accès** selon les missions de chacun *Exemple : un stagiaire ne doit pas avoir accès au serveur de production*

MENACES COURANTES À CONNAÎTRE

Type d'attaque	Description succincte
Phishing	Faux emails pour voler des identifiants
Rançongiciels	Blocage des données contre rançon

Type d'attaque	Description succincte
DDoS	Saturation d'un service pour le rendre indisponible
Intrusions réseau	Accès non autorisé aux systèmes

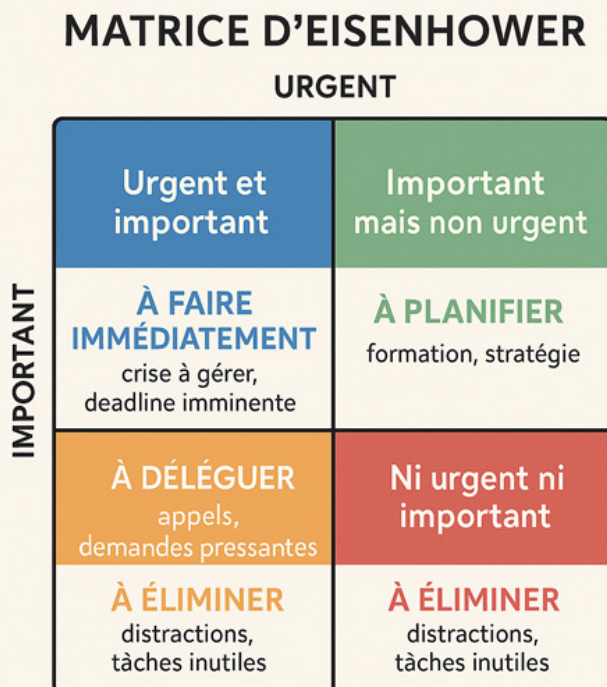


OUTILS ET RESSOURCES UTILES

- 🔍 Fiches pratiques cybersécurité du **Ministère de l'Économie**
- 📖 **Formations en ligne** pour managers et collaborateurs
- 🔧 Outils de sécurité :
 - Antivirus
 - Pare-feu
 - Chiffrement
 - Systèmes de détection d'intrusion

FICHE 20 - GÉRER SES PRIORITÉS AVEC LA MATRICE D'EISENHOWER

La matrice d'Eisenhower repose sur deux critères simples : l'urgence et l'importance. Elle permet de classer les tâches dans quatre catégories pour mieux décider quoi faire, quand, et comment.



◆ LES 4 CADRANS DE LA MATRICE :

1. Urgent et important → À faire immédiatement (ex. : crise à gérer, deadline imminente)
2. Important mais non urgent → À planifier (ex. : formation, stratégie, amélioration continue)
3. Urgent mais non important → À déléguer (ex. : appels, demandes pressantes sans valeur ajoutée)
4. Ni urgent ni important → À éliminer (ex. : distractions, tâches inutiles)

🎯 POURQUOI L'UTILISER ?

- Elle aide à clarifier les priorités et à éviter la dispersion
- Elle permet de dire non aux sollicitations qui n'apportent pas de valeur
- Elle favorise une gestion du temps plus stratégique, en se concentrant sur ce qui compte vraiment

💡 **Conseil pratique :** Commencez votre journée en plaçant tes tâches dans la matrice. Vous verrez rapidement ce qui mérite votre énergie... et ce qui peut attendre ou disparaître.

FICHE 21 - TABLEAU DES BIAIS COGNITIFS EN ORGANISATION

En tant que manager, votre rôle d'organisateur est fondamental. Pourtant, nos décisions peuvent être influencées par des **biais cognitifs**, ces raccourcis mentaux qui, sans le vouloir, nous

éloignent de l'efficacité optimale. Les identifier est la clé pour structurer le travail et les équipes avec plus d'objectivité.

Biais Cognitif	Description Succincte	Manifestations Concrètes en Organisation	Bonnes Pratiques pour S'en Prémunir
1. Biais de Confirmation 😞	Tendance à ne retenir que les informations qui confirment nos croyances préexistantes.	Recrutement : Favoriser les éléments qui valident une première intuition sur un candidat. Délégation : Ne confier des tâches routinières à un 'collaborateur lent', ignorant ses réussites passées. Processus : Chercher uniquement les preuves d'efficacité d'un nouveau processus, minimisant les retours négatifs.	Recherche active de contre-preuves : Demandez-vous 'Qu'est-ce qui pourrait prouver que j'ai tort ?'. Diversifiez vos sources : Sollicitez des avis différents, y compris les contradictoires. Critères objectifs : Utilisez des grilles d'évaluation standardisées pour décisions.
2. Biais d'Ancrage ⚓	Tendance à se fier excessivement à la première information reçue (l'ancre).	Budgétisation : Un premier chiffre proposé devient la référence, même s'il est irréaliste. Estimation de tâche : La première estimation de délai fixe une ancre, même si des éléments suggèrent plus de temps. Négociation de délai : La date initiale mentionnée par un client (non informé) devient la référence implicite.	Estimez d'abord par vous-même : Faites votre propre évaluation avant toute information. Multipliez les 'ancres' : Recueillez diverses estimations et scénarios. Questionnez l'origine : Demandez toujours d'où vient la première information et si elle est fiable.
3. Biais de Disponibilité 💡	Tendance à surestimer la probabilité d'événements récents, vifs ou marquants.	Évaluation de risque : Surestimer un risque récent et majeur (ex: cyberattaque) au détriment d'autres plus probables. Délégation : Hésiter à confier une tâche similaire à un collaborateur qui a récemment échoué, sans évaluer le contexte. Méthodes de travail : Appliquer une méthode suite à un succès éclatant, sans considérer son adaptabilité aux autres projets.	Basez-vous sur les données : Privilégiez les faits objectifs et les statistiques, pas seulement les souvenirs. Listes de contrôle : Utilisez des processus structurés pour ne pas oublier les risques moins 'visibles'. Diversifiez les perspectives : Demandez l'avis de personnes aux expériences variées.
4. Biais de Surconfiance 😎	Tendance à surestimer ses propres capacités, connaissances ou la justesse de ses prédictions.	Planification : Estimer des délais irréalistes pour un projet, sous-estimant les obstacles potentiels. Délégation : Confier une tâche complexe sans soutien, pensant que 'ça ira', basé sur sa propre capacité. Changement : Ne pas prévoir de plan B pour un nouveau processus, trop confiant dans sa réussite.	Faites des 'pré-mortems' : Imaginez l'échec et listez toutes les causes possibles avant de commencer. Sollicitez les critiques : Demandez à des experts ou collègues de challenger vos hypothèses. Analysez les échecs : Apprenez objectivement de vos expériences passées (succès et échecs) pour ajuster.
5. Biais de Dotation 🎁	Tendance à accorder une valeur supérieure à ce que l'on possède déjà.	Outils/Processus : Refuser de changer un système obsolète, simplement par attachement à l'existant. Rôles existants : Difficulté à réorganiser les rôles, chacun valorisant son périmètre actuel plus qu'une nouvelle pertinence. Projets abandonnés : Persister à allouer des ressources à un projet qui ne fonctionne pas, à cause des investissements passés.	Évaluez "comme si" c'était nouveau : Choisiriez-vous cette option si vous deviez démarrer de zéro ? Quantifiez les coûts/bénéfices : Calculez objectivement le coût de maintien de l'existant versus les bénéfices du changement. Impliquez l'équipe : Un processus participatif peut aider à désamorcer l'attachement à l'existant.

FICHE 22 - LES 38 STRATAGÈMES DE SCHOPENHAUER LEUR USAGE ET COMMENT LES CONTRER

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	Diversión	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 admets 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	Fausses 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	Rabaissier 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. »

