

2026

Animer votre équipe



Objectifs et structure

Fournir aux responsables d'équipe des méthodes et des outils pratiques leur permettant de piloter leurs équipes dans une logique durable et inclusive, pour un impact optimal.

- 1 **Renforcer la conscience de soi et la résilience** : des outils d'autoréflexion, de restructuration cognitive et de gestion du stress pour mieux maîtriser ses émotions et comportements.
- 2 **Favoriser un leadership inclusif et des dynamiques d'équipe collaboratives** : valoriser la diversité, instaurer des relations saines et renforcer la cohésion grâce à une communication efficace.
- 3 **S'adapter à des contextes en mutation avec influence et flexibilité** : relever les défis et faire face aux incertitudes, gérer les relations hiérarchiques et concilier besoins et attentes.
- 4 **Améliorer la performance collective** : optimiser l'exécution des tâches grâce à la délégation, à la conduite de réunions efficaces et inclusives, tout en favorisant la croissance de l'équipe.

Structure et contenu du programme

JOUR 1

Matin

Conscience de soi et résilience

- Présentations
- « Diversité révélée »
- Leadership calme

Après-midi

Équipe : dynamiques d'équipe et inclusion

- Mon rôle de responsable d'équipe
- Façonner un leadership inclusif à travers la communication
- Réunions efficaces et inclusives

JOUR 2

Contexte : adaptabilité et influence

- S'orienter/Wayfinding vs Naviguer
- Influence ascendante
- Leadership situationnel

Tâches : clarté et efficacité

- De l'exécutant au dirigeant
- Progresser ensemble

Les raisons pour lesquelles je participe à cette formation.

Ce qui est important pour moi (les valeurs à respecter) au sein de ce groupe d'apprentissage ?

Contractualisation – Exemples

The Agile & Collaborative Team Contract

(Best for teams working in fast-paced, adaptive environments)

Our Ways of Working

We agree to daily/weekly check-ins to stay aligned.
Decisions are made using quick consensus (if no objections, we move forward).
We work in short, iterative cycles, improving as we go.

Communication & Respect

Transparency first – we openly share blockers, challenges, and progress.
"Yes, and..." mindset – we build on ideas rather than shutting them down.
We default to asynchronous communication for non-urgent topics (Slack, email).

Ownership & Accountability

If you own a task, you own the follow-up.
"Done is better than perfect" – we prioritize progress over perfection.
Everyone is empowered to call out inefficiencies & suggest improvements.

Le contrat d'équipe fondé sur la sécurité psychologique et l'inclusion

Conçu pour les équipes qui mettent la confiance, la transparence et le bien-être au premier plan.

Comment nous créons un espace sécurisé

Personne ne détient toutes les réponses : nous apprenons les uns des autres. Les erreurs sont des opportunités d'apprentissage : nous formulons nos retours comme des pistes d'évolution. Nous utilisons un système de feu tricolore pour les bilans émotionnels

( Tout va bien,  Ça va,  besoin de soutien).

Comment nous communiquons avec respect

Une seule voix à la fois : nous évitons de nous couper la parole.

Supposons toujours une intention positive : si quelque chose semble flou, clarifions plutôt que d'accuser. En cas de désaccord, nous remettons en question les idées, pas les personnes.

Comment nous nous soutenons mutuellement

« Avancer, reculer » : ceux qui s'expriment beaucoup laissent la place aux autres.

Nous concluons nos réunions par un rapide tour de table (« une idée retenue, une reconnaissance exprimée ») En cas de stress, nous prenons un moment avant de réagir.

The High-Performance & Outcome-Driven Team Contract

Best for results-focused teams needing structure & efficiency

Our Team Priorities & Focus

We align on priorities weekly and commit to what's achievable.
Meetings must have a clear purpose – if not, they can be skipped.
Every project must have a single owner, even when multiple people contribute.

Our Commitment to Execution

Decisions must be action-oriented – no endless discussions.
We default to written summaries after important conversations.
Feedback is expected & direct – we don't hold back when it helps the team improve.

Our Efficiency & Time Management

No-meeting days once a week for deep work.
If a meeting isn't adding value, you can politely opt out.
80/20 rule – we focus on high-impact work first.

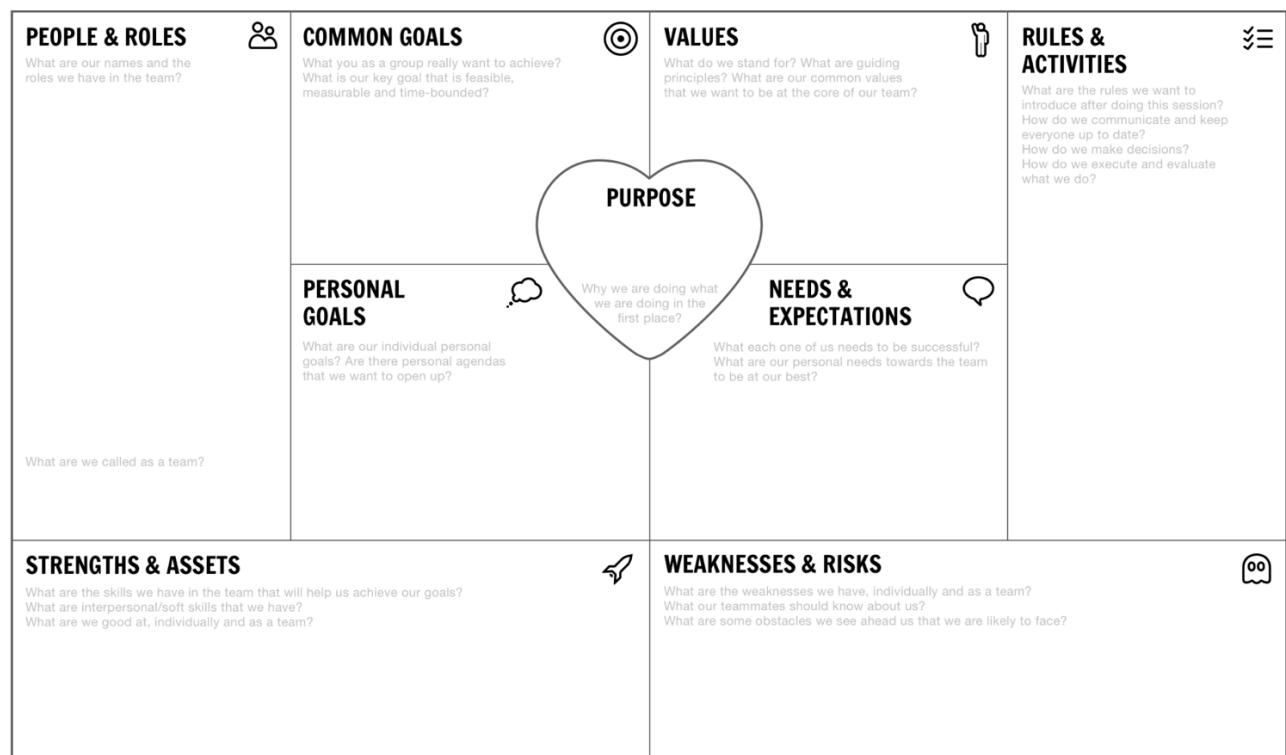
Team Canvas

Version 0.8 | theteamcanvas.com | hello@theteamcanvas.com

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

Team name

Date



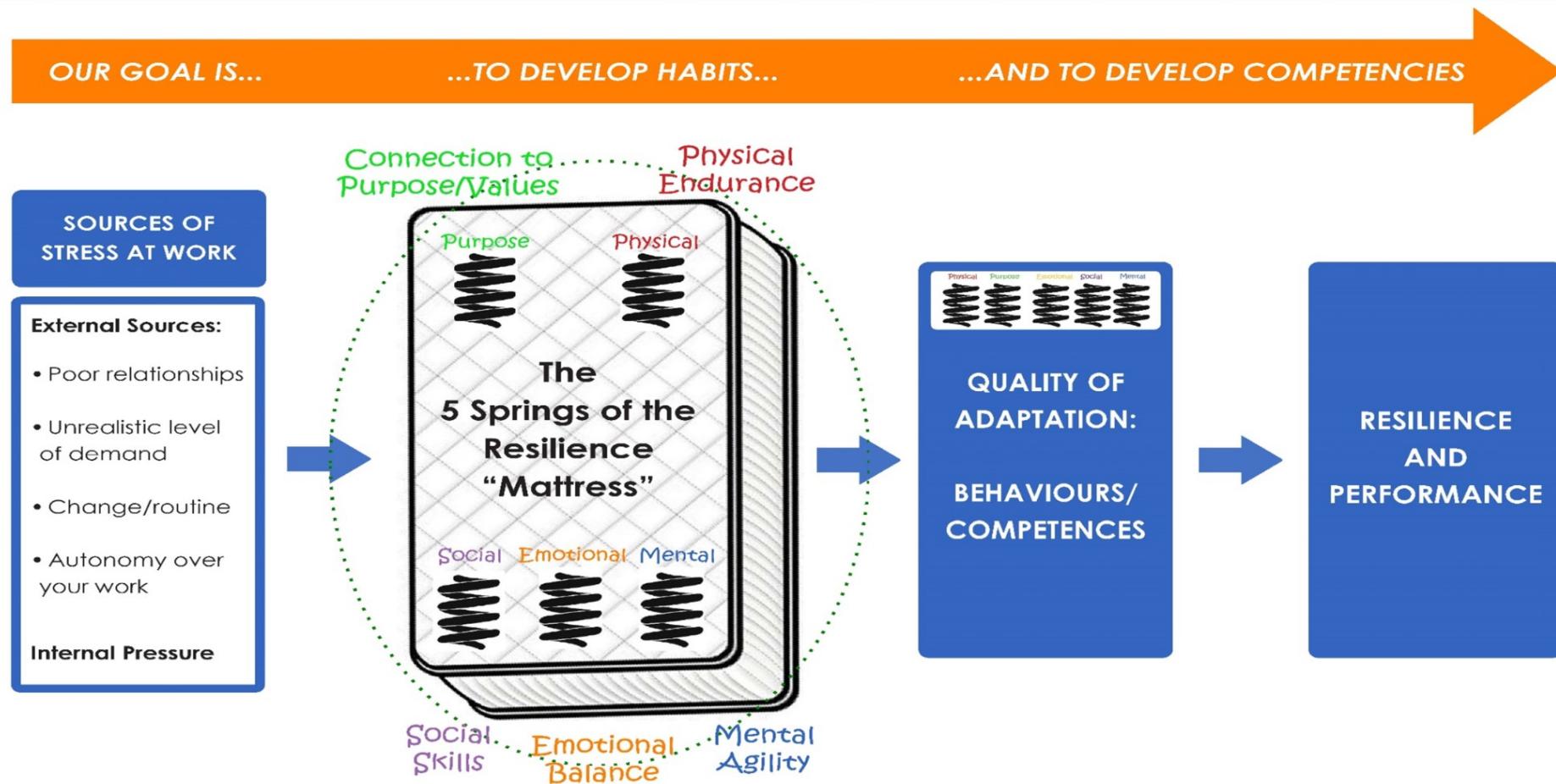
Team Canvas by theteamcanvas.com. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk
Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Leadership calme – Le matelas de résilience

FROM STRESS TO RESILIENCE



Leadership calme – Votre stratégie de résilience

Pensez à un moment récent où vous estimez avoir fait preuve de résilience :

Quels ressorts utilisiez-vous et de quelle manière ?

Quelles idées avez-vous tirées de la manière dont les autres utilisaient leurs ressorts ?



The 5 Springs

SOCIAL

Empathy
Building Relationships
Sharing
Willingness to interact with others – to negotiate, influence, communicate etc ...



PHYSICAL

Care for our bodies
Exercise, sleep,
Nutrition



MENTAL

Mindset, Adaptable
Confident, In control
Focused, Open



PURPOSE

Connection to values, purpose,
meaning (work, community,
world)
True to ourselves
Authenticity



EMOTIONAL

Connected
Manage negative feelings
Emotional control
Recognises emotional messages
Accepts them



GreenHouse Consortium
eu management training

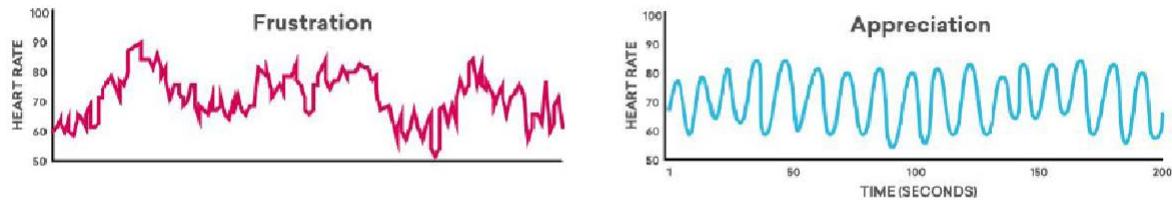
Leadership calme – Cohérence cardiaque

La cohérence cardiaque repose sur la variabilité de la fréquence cardiaque (VFC), qui équilibre le système nerveux autonome (lié au stress) et l'état émotionnel.

This can be attained through a simple 5-minute breathing technique:



Repeat each cycle 6 times per minute for 5 minutes.



Ressources :

Applications : Respirelax, Kardia, RespiroGuide Pro etc. Site web :

<https://www.coherenceinfo.com/respirotheque>

Restructuration cognitive

A : Situation ayant déclenché les pensées négatives – attention : observation neutre (comme si vous filmiez la scène).

B : Dialogue intérieur

D : Dialogue intérieur alternatif

C : Conséquence

- Émotions indésirables
- Comportements indésirables

(Stress : /10)

E : Conséquence alternative

- Émotions alternatives souhaitées
- Comportement souhaité

(Stress : /10)

Réflexion (Jour 1 – matin)

Mes réflexions clés



Les actions que je dois entreprendre

Mon rôle de responsable d'équipe

Travail préparatoire : comprendre son rôle de responsable d'équipe

En tant que responsables d'équipe, notre rôle est perçu différemment selon les personnes. Une partie de la formation LYT vise à vous aider à mieux comprendre comment votre rôle est perçu par les différentes parties prenantes (par exemple, vos collaborateurs, vos pairs, votre ou vos supérieurs) et à identifier les zones d'alignement ou de tension entre ces attentes. En prenant du recul sur ces différentes perspectives, vous pourrez mieux comprendre les attentes multiples qui s'exercent sur vous, identifier vos axes de développement personnel et définir des stratégies pour gérer ces attentes parfois contradictoires, tout en restant fidèle à votre style et à votre intention de leadership.

Pour vous y préparer, veuillez suivre les étapes ci-dessous :

1. Demandez à cinq personnes de répondre aux trois questions ci-dessous :

- o *À votre avis, quelles sont les principales responsabilités liées à mon rôle de responsable d'équipe ?*
- o *Selon vous, à quoi ressemble un leadership efficace de ma part ?*
- o *Et de quoi avez-vous besoin de ma part ?*

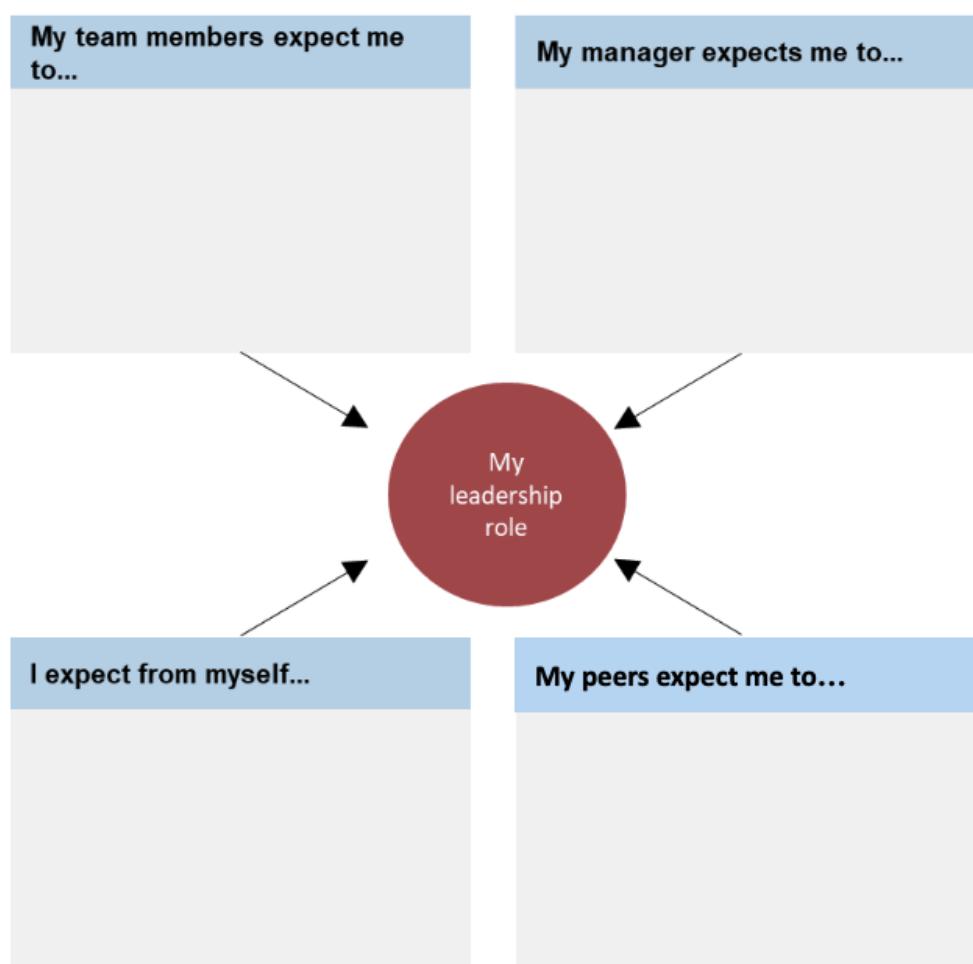
Parmi ces cinq personnes, choisissez : votre **manager**, deux **pairs** (collègues ayant un rôle équivalent) et deux **membres de votre équipe**

2. Réfléchissez à ces mêmes questions de votre côté :

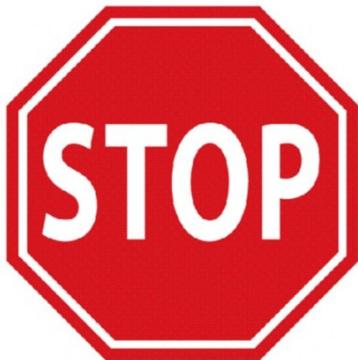
- o « *À votre avis, quelles sont les responsabilités clés associées à votre rôle de responsable d'équipe ?*
- o *Qu'est-ce qu'un leadership efficace pour vous ?*
- o *Et comment prenez-vous soin de vos propres besoins ?*

3. Comparez les réponses :

- o Relevez les similitudes et les différences.
 - o Préparez-vous à partager vos observations en petits groupes lors de la première matinée de formation.



Pause consciente



**Mindful
S.T.O.P.
Practice**

- **S de STOP** : Visualisez un panneau STOP... Il ne s'agit pas d'essayer de « vider » votre esprit, mais simplement de vous dire mentalement que vous vous apprêtez à porter votre attention ailleurs.
- **T de STOP** : Take a breath (Prenez une profonde inspiration) ... portez votre attention sur votre respiration pour vous ancrer dans le moment présent. Observez les sensations physiques de la respiration : la température de l'air entrant dans vos narines, la chaleur de l'air qui ressort, le mouvement de votre poitrine, de vos côtes, de votre diaphragme, de votre plexus solaire, de votre ventre au rythme des inspirations et expirations.
- **O de STOP** : Observez ... ce qui se passe en vous et autour de vous, à mesure que votre respiration s'apaise. Que percevez-vous ? Sons, odeurs, goûts ... Quelles sensations physiques remarquez-vous dans votre mâchoire, votre nuque, vos épaules, vos bras, votre bassin, vos jambes ? (état physique) ... Quelles émotions ressentez-vous ? (état émotionnel) ? À quoi pensez-vous ? Quels jugements portez-vous sur vous-même... ou sur l'exercice (état mental) ?
- **P de STOP** : Procéder de manière positive ... À partir de ce que vous venez d'observer, comment souhaitez-vous poursuivre ? Quelle réponse choisissez-vous ? Que décidez-vous de faire ... (par exemple : aller parler à telle personne, ne pas réagir tout de suite, etc.) ?

L'écoute active et les besoins humains dans la communication

L'écoute active, c'est bien plus que simplement entendre des mots. C'est un état d'esprit et une forme de présence. Pour créer une véritable connexion dans l'échange, retenez les 3 A :

- *Attitude*
Faites preuve d'ouverture et d'empathie. Intéressez-vous véritablement au point de vue de l'autre.
- *Attention*
Offrez une présence totale. Écartez toute source de distraction pour une *écoute* réelle et attentive.
- *Ajustement*
Observez les indices non verbaux. Adaptez votre ton, votre rythme et votre approche au fil de la conversation.

(Marshall Rosenberg, *Communication non violente*, 2003)

Derrière chaque interaction humaine se cachent des **besoins universels** — communs à toutes les cultures, fonctions et personnalités.

Comprendre ces besoins nous aide à communiquer avec plus de clarté et d'empathie.

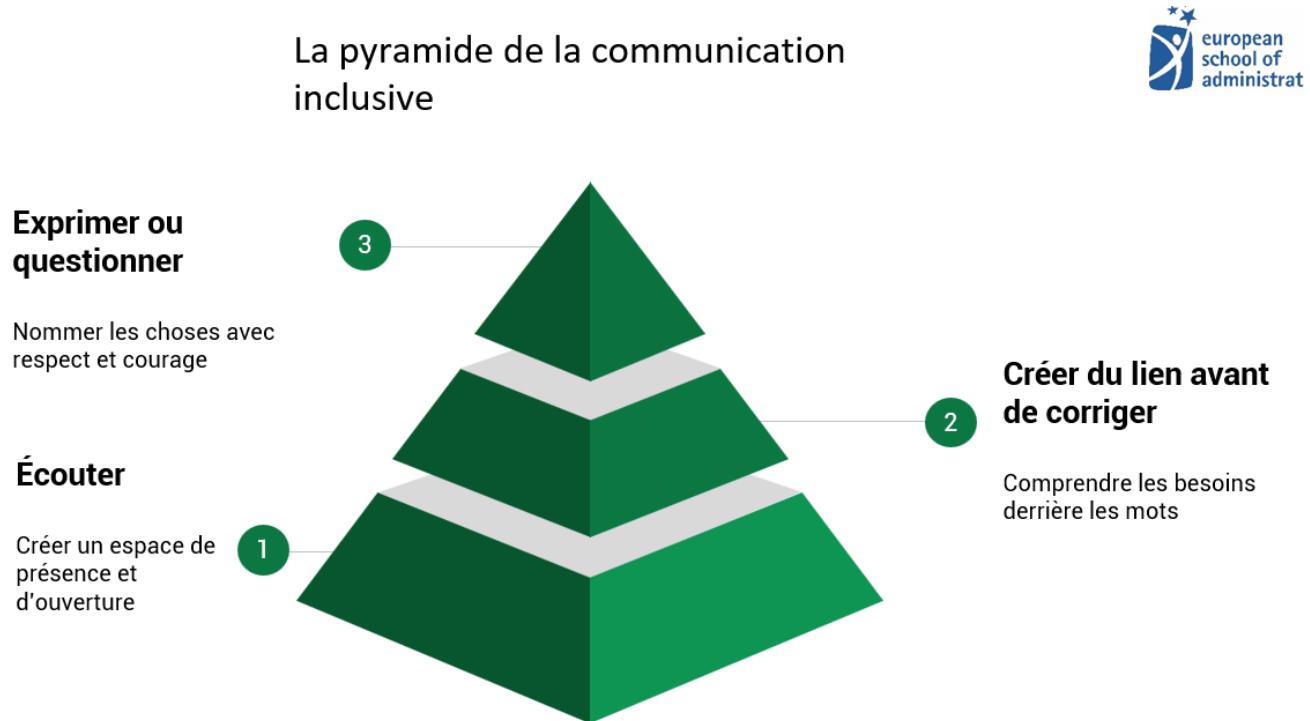
- Lorsque nos besoins sont **satisfaits** → nous ressentons de la confiance, du lien et de la compréhension.
- Lorsque nos besoins sont **insatisfaits** → nous pouvons ressentir de la frustration, de la méfiance ou du conflit.

Ce cadre aide les responsables d'équipe à comprendre ce qui se joue réellement — en eux-mêmes et chez les autres.

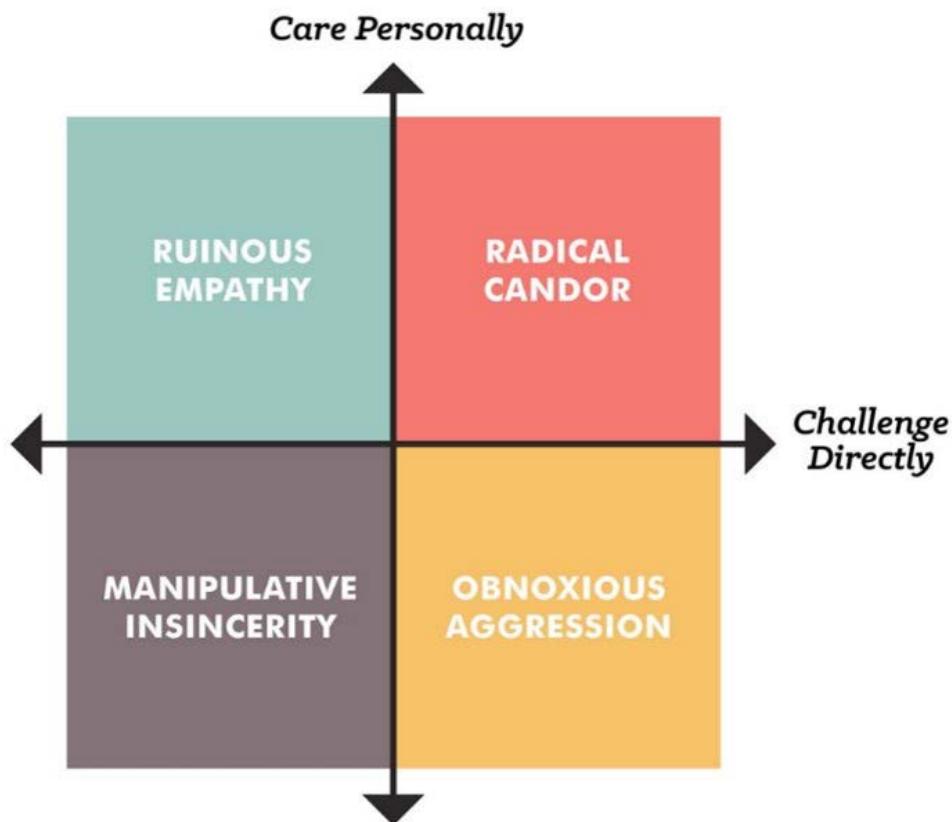
Exemples de besoins universels :

Besoin	Description
Respect	Être valorisé pour ce que l'on est et ce que l'on apporte
Appartenance	Se sentir inclus et accepté dans un groupe
Autonomie	Disposer de liberté et de choix dans ses actions et décisions
Reconnaissance	Voir ses efforts reconnus et appréciés
Compréhension	Être entendu et voir son point de vue pris en considération
Connexion	Vivre des relations sincères et empathiques
Sécurité	Se sentir en sécurité — sur le plan physique, émotionnel et

La pyramide de la communication inclusive



Franchise bienveillante



Source : www.radicalcandor.com

L'approche CARE de la franchise bienveillante

La franchise bienveillante commence souvent par :

- une reconnaissance sincère des yfind et des contributions de la personne ;
- une formulation claire du comportement à ajuster ;
- un lien explicite avec l'impact (sur autrui, l'équipe, vous-même ou l'organisation) ;
- une invitation à co-créer la solution.

« J'apprécie vos efforts sur X. Dans le même temps, j'ai remarqué Y, ce qui crée des difficultés pour Z. Comment pourrions-nous travailler ensemble pour y remédier ? »

C = Context (Contexte) : Quelle est la situation ou quel est le comportement observé ?

A = Action : Qu'avez-vous constaté, de manière neutre ?

R = Reaction (Réaction) : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ou sur l'équipe ?

E = Expectation (Attente) : Que souhaiteriez-vous pour la suite ?

Enseignements tirés du coaching entre pairs

Réunions efficaces et inclusives : Le modèle CLEAR

Le modèle CLEAR a été conçu pour structurer les réunions de manière à les rendre dynamiques, inclusives, orientées vers l'action et efficaces. Il aide les équipes à éviter les écueils fréquents : objectifs flous, domination de la parole par quelques personnes, absence de suivi concret.

C = Clarity (Clarté) → Objectif, rôles et pertinence clairs : Toute réunion doit avoir un objectif clairement défini et n'impliquer que les personnes directement concernées. La clarté implique :

Éléments clés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none">• L'objectif de la réunion est explicite : s'agit-il de générer des idées, de prendre une décision, d'aligner les points de vue ou d'évaluer l'avancement ?• L'ordre du jour est structuré : quels sujets aborder, dans quel ordre et avec quels résultats attendus ?• Les rôles sont définis : Qui anime ? Qui rédige le compte rendu ? Qui veille au respect du temps ?• Les bonnes personnes doivent être présentes : les participants doivent être directement concernés et actifs dans l'échange.	

L = Listening (Écoute) → Écoute active, équité et gestion du temps de parole : Écouter ne consiste pas seulement à entendre, mais à veiller à ce que chaque voix puisse contribuer de manière constructive tout en préservant l'équilibre des échanges. Cela signifie :

Éléments clés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Créer de l'espace pour toutes les voix : entend-on toujours les mêmes, ou chacun est-il encouragé à participer ? • Favoriser l'écoute profonde : comprendre avant de répondre, sans interrompre. • Garantir l'équité : Qui parle le plus ? Qui n'a pas encore pris la parole ? L'animateur veille à équilibrer les échanges. • Gérer le temps de parole de façon consciente : encourager des interventions courtes afin que chacun puisse s'exprimer. 	

E = Execution (Exécution) → Processus de réflexion et étapes d'action claires :

L'exécution vise à garantir que la réunion aboutisse à des avancées concrètes et à une compréhension claire des prochaines étapes. L'exécution nécessite :

Éléments clés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> • de situer où l'on en est dans le processus de réflexion. Sommes-nous... • en train d'explorer de nouvelles idées ? (Divergence) • en phase de décision ? (Convergence) • dans une phase d'intégration des perspectives ? (Création de sens) • en train d'affiner ou de mettre en œuvre des décisions ? (Opérationnalisation) • Résumer les points essentiels : À la fin de chaque discussion, qu'avons-nous appris ? Quelles décisions ont été prises ? • Définir les prochaines étapes concrètes : qui fait quoi, et pour quand ? 	

A = Accountability (Responsabilisation) → Appropriation et suivi : La responsabilisation garantit que les décisions ne restent pas lettre morte, mais se traduisent en actions concrètes. Cela suppose :

Éléments clés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Désigner un responsable : chaque action doit être clairement attribuée à une personne. • Suivre les engagements : utilisez un espace partagé (notes, tableau, outil numérique) pour consigner toutes les actions attribuées. • Assurer le suivi : la responsabilisation ne consiste pas seulement à attribuer des tâches, mais à en vérifier l'avancement. 	

R = Rythme → Équilibre entre bienveillance et efficacité : Une réunion bien rythmée trouve le juste équilibre entre efficacité et lien humain. Un bon rythme implique :

Éléments clés	Notes personnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Définir une cadence de réunion qui favorise à la fois la productivité et les échanges relationnels. • Ajuster le niveau d'énergie : L'équipe est-elle engagée ou épuisée ? Faut-il marquer une pause pour prendre du recul et souffler ? • Créer un espace de bienveillance : les réunions ne se limitent pas aux tâches, elles servent aussi à renforcer les relations. • Structurer le temps efficacement : consacrons-nous la bonne durée à chaque partie ? 	

Réflexion finale du jour 2

En quoi les discussions d'aujourd'hui ont-elles remis en question ou renforcé votre compréhension du leadership ? Quelle petite action pouvez-vous vous engager à entreprendre à la suite des apprentissages d'aujourd'hui ?

Jour 3

Wayfinding vs Navigation

Aspect	Leadership par navigation	Leadership par wayfinding
Approche	Structurée, axée sur les objectifs et guidée par la stratégie.	Adaptative, exploratoire et réceptive au changement.
Rôle du leadership	Définit une direction claire en s'appuyant sur des plans et des cadres établis.	Implique les équipes, adapte les stratégies et co-construit les solutions.
Style de pensée	Prédicatif, centré sur la stabilité, l'efficacité et la maîtrise des risques.	Itératif, ouvert à l'expérimentation et à l'apprentissage dans l'incertitude.
Prise de décision	Descendante, fondée sur la planification à long terme, les données et l'expérience acquise.	Ascendante, intégrant les retours en temps réel, l'innovation et l'agilité.
Compétence clé	Exécution stratégique, suivi des performances et résolution de problèmes dans des cadres connus.	Capacité à donner du sens, à collaborer et à évoluer dans la complexité.
Forces	Apporte de la clarté, de la stabilité et des résultats mesurables.	Favorise la résilience, l'innovation et l'apprentissage continu.
Meilleure application	Environnements prévisibles avec des objectifs clairs (ex. : stratégie d'entreprise, gestion de projet).	Environnements incertains et en évolution rapide (ex. : gestion de crise, leadership en start-up, projets de transformation).

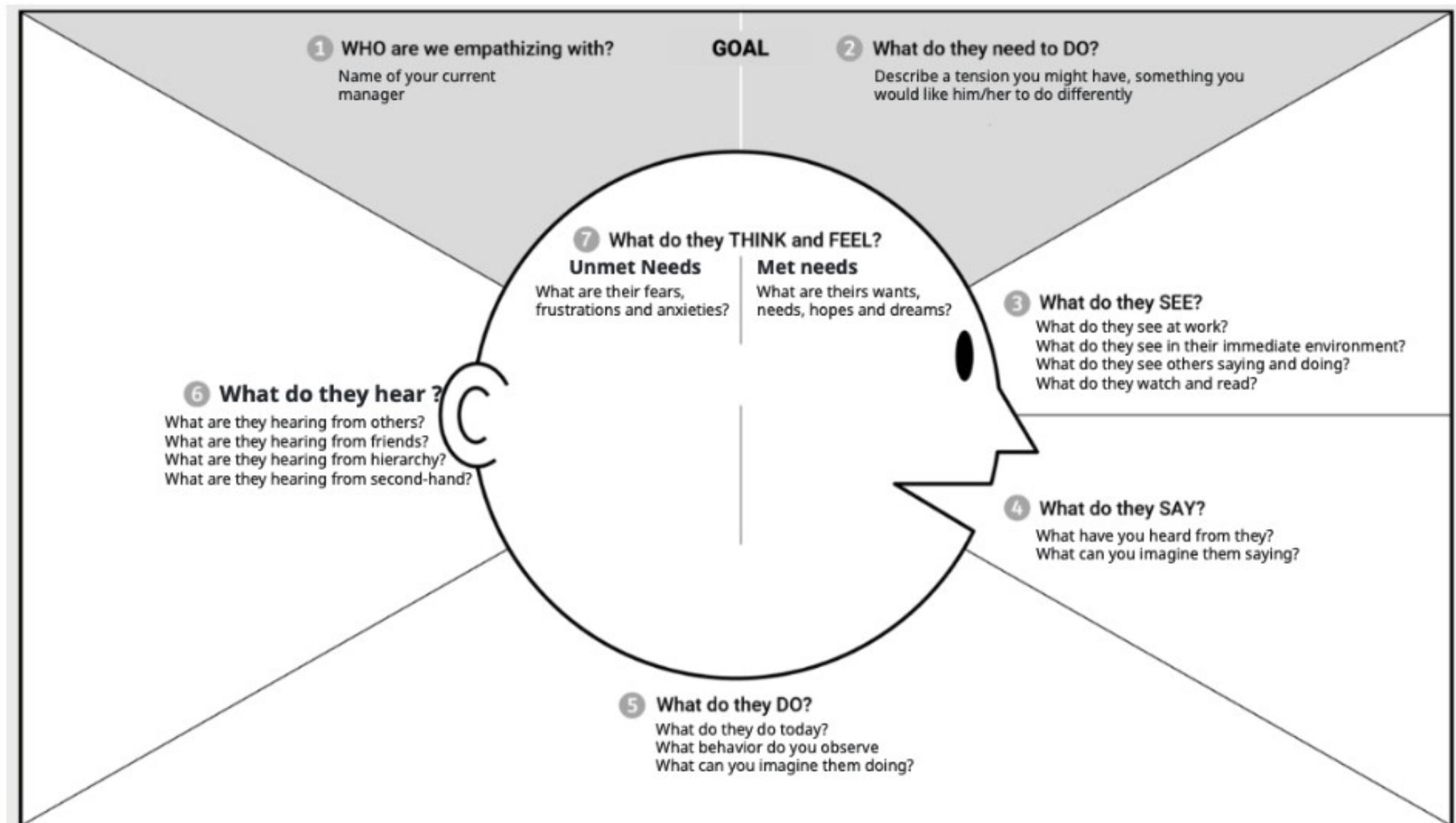
Réflexion sur le leadership par wayfinding et par navigation

Prenez quelques instants pour réfléchir à ce que vous avez découvert aujourd’hui sur la Navigation et le Wayfinding en leadership.

Quelle idée ou quelle stratégie pourriez-vous appliquer immédiatement dans votre rôle de dirigeant ?

Canevas de la carte d'empathie

Remplissez le canevas en suivant l'ordre des numéros. Veillez à rester factuel pour les éléments 3 à 6.



Nouvelle action souhaitée

Notez le changement que vous souhaitez voir

Les leviers

Formulez votre hypothèse sur les besoins (satisfaits et non satisfait)

Votre stratégie

En partant de ces hypothèses, proposez une façon d'aborder votre demande

Cochez les cases qui reflètent le mieux ce que vous faites réellement (et non ce que vous aimeriez faire !) puis indiquez vos valeurs choisies pour chaque question dans la case de synthèse et additionnez les points pour obtenir un total.

	Never					Always
1	I check the work of the people in my work group on a regular basis to assess their progress and what they have learned.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2	I hold meetings periodically to demonstrate support for the organization's policy and mission.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3	I appoint the people in my work group to task forces so they can recommend action on policies that affect them.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4	I provide the people in my work group with clear responsibilities and allow them to decide how they fulfil these.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
5	I make sure the people in my work unit are aware of and understand all organization policies and procedures.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
6	I recognize the achievements of people in my work group by giving encouragement and support.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7	I discuss organizational or policy changes with the people in my work unit before taking action.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
8	I discuss the organization's strategic mission with the people in my work unit.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
9	I demonstrate each task that is involved in doing a job.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
10	I meet regularly with the people in my work group to discuss their needs.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
11	I avoid making judgements or premature evaluations of people's ideas.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
12	I ask people in my work group to think ahead and develop long-term plans for their ideas.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
13	I set performance standards for each aspect of a job.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
14	I explain the benefits of achieving work goals to the people in my work group.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
15	I rotate the role of meeting coordinator among the people in my work group.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
16	I emphasize the importance of quality but allow people in my work group to establish the standards themselves.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
17	I ask the people in my work group to report back to me after completing each step of their tasks.					<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

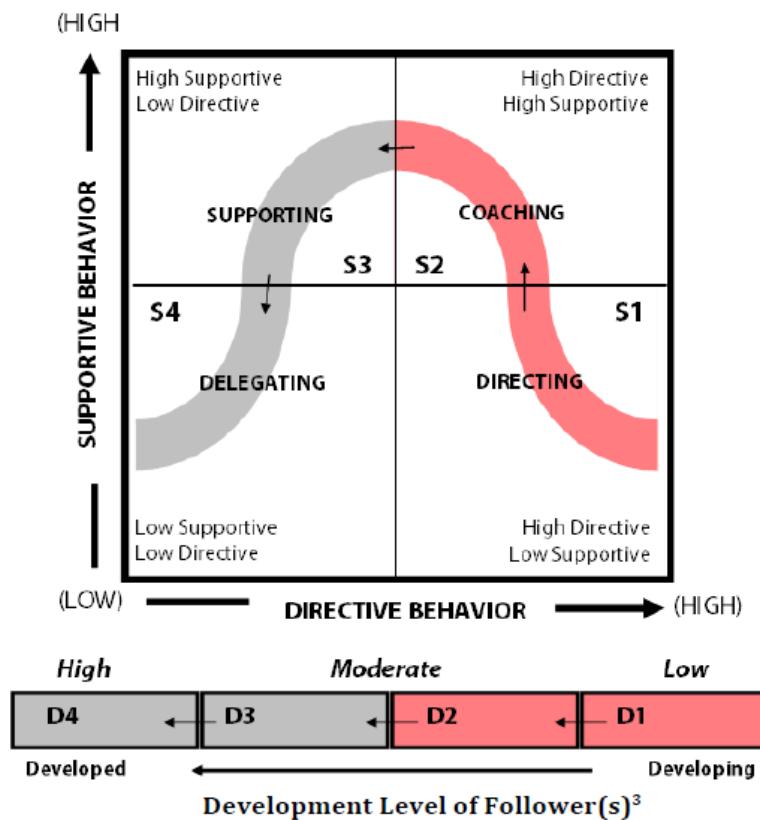
Never  Always

- 18** I hold regular meetings to discuss the status of work. 1 2 3 4 5
- 19** I provide the people in my work group with the time and the resources to pursue their own developmental goals. 1 2 3 4 5
- 20** I expect the people in my work group to create their own goals and to submit these to me in a completed form. 1 2 3 4 5
- 21** I try to assign work in small, easily controlled units. 1 2 3 4 5
- 22** I focus on opportunities, not on problems. 1 2 3 4 5
- 23** I avoid evaluating problems and concerns before they have been discussed. 1 2 3 4 5
- 24** I ensure that information is timely and accurate and that it is given directly to the people in my work group. 1 2 3 4 5

5	_____	4	_____
7	_____	6	_____
11	_____	10	_____
15	_____	14	_____
19	_____	18	_____
23	_____	22	_____
Total: _____		Total: _____	
4	_____	1	_____
8	_____	5	_____
12	_____	9	_____
16	_____	13	_____
20	_____	17	_____
24	_____	21	_____
Total: _____		Total: _____	

Leadership situationnel – Styles de leadership

Hersey et Blanchard ont défini les styles de leadership selon le niveau de direction et de soutien qu'un dirigeant apporte à ses collaborateurs (les personnes qu'il encadre).



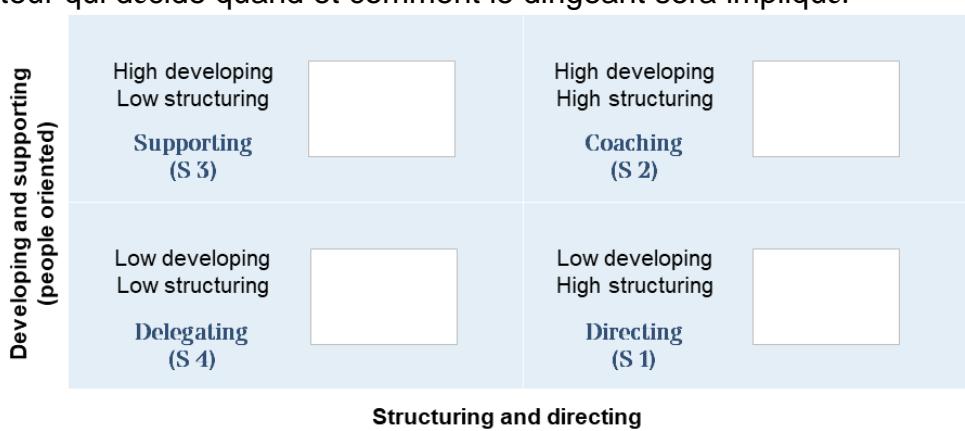
Les **dirigeants directifs** définissent les rôles et les tâches du collaborateur et assurent un suivi étroit.

Les décisions sont prises par le dirigeant et communiquées à l'équipe ; la communication est donc principalement à sens unique.

Les **dirigeants formateurs** définissent toujours les rôles et les tâches, mais recherchent activement les idées et suggestions du collaborateur. Les décisions restent du ressort du dirigeant, mais la communication devient beaucoup plus bidirectionnelle.

Les **dirigeants de soutien** délèguent les décisions quotidiennes, telles que l'attribution des tâches et l'organisation des processus, au collaborateur. Le dirigeant facilite et participe aux décisions, mais le contrôle opérationnel appartient au collaborateur.

Les **dirigeants délégitifs** restent impliqués dans les décisions et la résolution de problèmes, mais la responsabilité principale revient au collaborateur. C'est le collaborateur qui décide quand et comment le dirigeant sera impliqué.



Leadership situationnel – Niveaux de développement

Blanchard et Hersey ont avancé l'idée selon laquelle le style de leadership est déterminé par le niveau de compétence et d'engagement du collaborateur, ce qui aboutit à 4 niveaux de développement. Les niveaux de développement sont également situationnels. Une personne peut être compétente, motivée et confiante dans son travail habituel, mais retomber au niveau D1 lorsqu'elle doit accomplir une tâche pour laquelle elle ne possède pas encore les compétences nécessaires. Par exemple, de nombreux dirigeants se situent au niveau D4 lorsqu'il s'agit de gérer le fonctionnement quotidien de leur service, mais passent au niveau D1 ou D2 lorsqu'ils doivent gérer une situation délicate impliquant un membre du personnel.

D4 Réalisateur	Compétence élevée – Engagement élevé	<p>Expérimenté dans son poste et sûr de sa capacité à bien l'exécuter. Peut même être plus compétent que le dirigeant.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reconnu par les autres comme un expert.• Constantement compétent ; confiance justifiée en ses capacités.• A confiance en son autonomie ; sûr de lui.• Inspiré et inspirant pour les autres.• Proactif ; peut se voir confier trop de responsabilités.
D3 Performant	Compétence élevée – Engagement variable	<p>Expérimenté et capable, mais peut manquer de confiance pour agir seul ou de motivation pour agir efficacement / rapidement</p> <ul style="list-style-type: none">• Généralement autonome, mais a besoin d'occasions pour tester ses idées avec d'autres• Parfois hésitant, incertain, prudent• Pas toujours confiant ; autocritique ; peut avoir besoin d'aide pour évaluer ses compétences objectivement• Peut s'ennuyer face à certains objectifs ou tâches.
D2 Apprenant	Compétence partielle – Engagement faible	<p>Possède certaines compétences pertinentes, mais ne peut pas encore accomplir la tâche sans aide. La tâche ou la situation peut être nouvelle pour lui.</p> <ul style="list-style-type: none">• Frustré ; peut envisager d'abandonner.• Découragé, dépassé, confus.• En apprentissage ; a besoin d'être rassuré que les erreurs font partie du processus d'apprentissage.• Peu fiable, inconstant.

D1 Débutant	Faible compétence – Engagement élevé	Généralement dépourvu des compétences spécifiques requises pour la tâche à accomplir, et manquant de confiance et/ou de motivation pour s'y attaquer. <ul style="list-style-type: none"> ● Désireux d'apprendre ; prêt à suivre les orientations données. ● Enthousiaste, motivé, optimiste. ● Ignore où sont ses lacunes, ce qui peut l'amener à faire des erreurs. ● Sa confiance repose davantage sur l'espoir et sur des compétences transférables que sur la réalité du terrain.
----------------	--------------------------------------	---

Niveau de développement (maturité du collaborateur)	Compétence	Engagement	Style de leadership recommandé	Comportement du leader
D1 Débutant enthousiaste	Faible	Élevé	S1 Directif	Le leader donne des consignes précises et supervise étroitement la performance.
D2 Apprenant désillusionné	Partielle	Faible	S2 Coaching	Le leader explique ses décisions, encourage la participation et apporte un soutien tout en gardant le contrôle.
D3 Collaborateur compétent mais hésitant	Modéré à élevé	Variable	S3 Soutien	Le leader facilite et soutient les efforts tout en partageant la responsabilité des décisions.
D4 Réalisateur autonome	Élevé	Élevé	S4 Déléguer	Le leader donne peu de directives et de soutien, faisant confiance au collaborateur pour assumer pleinement ses responsabilités.

Le style de leadership du dirigeant (S1 à S4) doit correspondre au niveau de développement du collaborateur (D1 à D4) – et c'est au dirigeant de s'adapter.

Réflexion individuelle :

Pensez à un ou plusieurs collaborateurs que vous encadrez ou à une situation de leadership particulièrement exigeante

Déterminez leur niveau de développement (D1–D4) ainsi que le style de leadership (S1–S4) que vous adoptez le plus souvent avec eux. Une autre approche serait-elle plus efficace ?

Comment pourriez-vous aider ce collaborateur à progresser de son niveau actuel de maturité vers le suivant ?

Réflexion – Jour 3

Mes réflexions clés



Les actions

Délégation : Du réalisateur au dirigeant – Les niveaux de délégation

Quelles tâches devrais-je déléguer ?

Quelles tâches dois-je conserver ?

Les niveaux de délégation



Niveau 1	Analysez le problème. Fournissez-moi tous les faits. Je déciderai de la marche à suivre.
Niveau 2	Présentez-moi les différentes options possibles, avec les avantages et les inconvénients de chacune. Je choisirai celle à retenir.
Niveau 3	Recommandez une ligne d'action pour validation.
Niveau 4	Indiquez-moi ce que vous comptez faire, mais n'agissez qu'après mon approbation.
Niveau 5	Informez-moi de votre intention et mettez-la en œuvre, sauf indication contraire de ma part.
Niveau 6	Agissez. Tenez-moi informé de ce que vous avez fait. Informez-moi du résultat obtenu.
Niveau 7	Agissez. Prévenez-moi uniquement si votre action échoue.
Niveau 8	Agissez. Aucune communication supplémentaire n'est nécessaire.

Délégation

: Du réalisateur au dirigeant – L'art de la délégation

Identifiez une tâche réelle que vous devez déléguer. Parcourez les huit étapes du processus de délégation

- **ÉTAPE 1 : Expliquez les raisons** – pourquoi cette tâche ?
Pourquoi cette personne ? Pourquoi est-elle importante ?

- **ÉTAPE 2 : Définissez les résultats attendus** – attendez-vous un travail abouti ? /Une ébauche ? Soyez précis.

- **ÉTAPE 3 : Fournissez les ressources** – une formation est-elle nécessaire ? Avez-vous tout mis à disposition ? L'équipe sait-elle où trouver les ressources ?

- **ÉTAPE 4 : Fixez les échéances** – établissez un calendrier pour chaque étape

- **ÉTAPE 5 : Vérifiez la compréhension** – posez des questions pour tester la compréhension – peuvent-ils anticiper d'éventuelles difficultés ?

- **ÉTAPE 6 : Assurez le suivi** – convenez dès maintenant d'un processus de suivi et respectez-le ; planifiez les points d'avancement.
- **ÉTAPE 7 : Apportez votre soutien** – assurez-vous que l'équipe sait qu'elle peut compter sur vous et que vous êtes disponible pour aider.
- **ÉTAPE 8 : Donnez du feed-back** – préférez la question « Que feriez-vous différemment la prochaine fois ? » à « Que pourriez-vous améliorer ? ».

« Thrive together » – donner et recevoir du feed-back pour progresser ensemble.

Question initiale : « Au regard de tout ce que nous avons exploré pendant ces deux journées, comment m'évaluer dans mon rôle de dirigeant d'équipe ? »

Success / strengths	Development area	Personal Action Plan
1. Self Assessment	3. Self Assessment	
2. Group Feedback	4. Group Feedback	

Ressources complémentaires

Bibliothèque numérique sur le leadership et le management



Ressources en ligne réunies par la European School of Administration (EuSA).

- Des micro-apprentissages conçus pour les dirigeants au planning chargé
- Bibliothèque numérique sélective, riche en ressources variées : vidéos, conférences, articles de la Harvard Business Review, podcasts, cours LinkedIn Learning, entretiens en ligne EuSA, ouvrages avec résumés, EEAS Management Handbook, billets de blog, formations... et bien plus encore

Accédez au **site de l'EuSA** : <https://eceuropaeu.sharepoint.com/sites/eusa>

- Commencez par : **Toolkit for new Team Managers**
- Poursuivez avec : **Develop your Leadership**

The screenshot shows the EuSA website's navigation bar with options like 'About us', 'Leadership & Management' (which is highlighted with a red box), 'Key Skills & Induction', 'Certification', 'EU Walks', 'Interinstitutional Job Shadowing', and 'Edit'. Below the navigation, there's a 'New' section and two main content areas. The first area, 'Toolkit for new Team Managers', contains links to 'Starting as new team manager', 'Making the transition from peer to te...', 'Giving enough autonomy to the team', 'Fostering performance', 'Giving challenging feedback', 'Fostering diversity and inclusion in yo...', and 'Keeping energy levels - yours and yo...'. The second area, 'Develop your Leadership', contains links to 'Clarifying Bigger Picture & Purpose', 'Collaborating across Silos', 'Building Resilience in Uncertainty', 'Resolving Team Conflicts', 'Managing Resistance to Change', 'Delegating Effectively', and 'Managing Team Priorities Under Pres...'. To the right, there's a section for 'Resources for Senior Managers' with links to 'Leadership Circle', 'Building and sustaining Trust', 'Building a Leadership Culture that em...', 'Managing Complexity', 'Driving Strategic Innovation through ...', and 'The leadership challenges of managin...'. A sidebar on the left shows a blurred background image.

Welcome to the European School of Administration (EuSA)

The European School of Administration (EUSA) offers learning and development opportunities to staff of the institutions and agencies. It provides training that is mainly skills and behaviour based and is designed to complement the specific training provided by each institution. EUSA programmes are targeted to new staff, managers and potential managers, and Certification candidates.

Formations pour responsables d'équipe



Offre d'apprentissage actualisée en leadership et management proposée par la European School of Administration :

Accédez au site de l'EuSA : <https://eceeuropaeu.sharepoint.com/sites/eusa>
--> Cliquez sur l'onglet Leadership and Management

The screenshot shows the European School of Administration homepage. The 'Leadership & Management' menu item is highlighted with a red box. Below the header, there are navigation links for 'About us', 'Leadership & Management' (which is active), 'Key Skills & Induction', 'Certification', 'EU Walks', 'Interinstitutional Job Shadowing', and more. Underneath the navigation, there are links for '+ New', 'Page details', and 'Analytics'. A large banner image of people cheering on a mountain peak is displayed with the text: "EdSA, your trusted learning partner driven by purpose, innovation and care, at the service of all EU colleagues". A large blue arrow points down to the 'New EuSA Leadership & Management – Learning and Development Offer 2025' page. This page is divided into sections for different roles: All Senior Managers, Senior and Middle Managers, Middle Managers only, Middle Managers and Team Managers, Directors, Staff preparing for Middle Management (ADB+), Team Managers, and Co-development sessions for NAD alumni. Each section lists various training programs with details like location, date, and type (EU Learn, In-Person, Online). A vertical green bar on the right indicates 'Diversity and inclusion mainstreamed throughout the offer'.

Advanced feed-back for Managers

Présentiel ou en ligne

2 × ½ journée



Objectifs

- Développer la compétence essentielle du feed-back en approfondissant la compréhension de ce que signifie donner et recevoir un retour efficace, à partir de l'observation de ses préférences personnelles
- Comprendre le besoin de sécurité psychologique au sein de l'équipe et savoir comment le créer
- Adapter son feed-back à son interlocuteur pour en maximiser l'impact
- Se concentrer sur les raisons qui sous-tendent la reconnaissance et savoir quand utiliser le feed-back ou le feed-forward

Contenu

Jour 1 : Comprendre mes préférences

- Redéfinir la reconnaissance comme un besoin humain fondamental
- Comprendre les conditions d'une culture de feed-back efficace et ses bénéfices pour l'équipe
- Découvrir mes préférences en matière de feed-back donné/reçu et leur impact sur les autres
- Pratiquer le feed-back (donner / recevoir / observer)
- Distinguer la reconnaissance individuelle et collective

Travail intermédiaire : analyser son environnement, les styles et les besoins des membres de l'équipe.

Jour 2 : Comprendre les préférences des autres

- Choisir entre feed-forward et feed-back selon le contexte
- Identifier les personnes de l'équipe qui bénéficieraient de l'un ou de l'autre
- Répéter un cas réel de feed-back / feed-forward en petits groupes
- S'exercer en petits et en grands groupes

Format

2 demi-journées non consécutives, de 09h00 à 13h00, avec 2 semaines d'intervalle, laissant le temps pour le travail intermédiaire et la réflexion personnelle.

From Conflict to Growth

Présentiel ou en ligne

Entretien + 2 jours + session de groupe de 2 heures



Objectifs

Objectif général : considérer le conflit comme une opportunité de croissance et d'amélioration des décisions.

Objectifs spécifiques :

- Comprendre pourquoi le conflit peut être inconfortable et perturber la performance collective
- Développer la conscience de soi du leader quant à son rôle dans la gestion des conflits et sa responsabilité de modéliser les comportements souhaités.
- Créer la sécurité psychologique au sein de l'équipe et de l'environnement
- Reconnaître les rôles présents dans le conflit et transformer les comportements pour favoriser un désaccord constructif

Contenu et format – La participation à l'ensemble du programme est requise.

1 Entretiens individuels avant la formation de 30 minutes avec le formateur, une semaine avant le cours.

2 - Jour 1 : Comprendre notre relation au conflit et comment le transformer en désaccord constructif

- Le conflit et la réconciliation au cœur du projet européen et de ses institutions.
- Le coût de l'évitement du conflit.
- Le conflit comme composante naturelle de la dynamique d'équipe et ses bénéfices lorsqu'il est productif.
- Réflexion sur ses propres attitudes face au conflit.
- Comportements de leadership favorisant la sécurité psychologique.
- Aborder le conflit avec empathie : comprendre les réactions émotionnelles et définir des options de changement.

3 - Un travail intermédiaire sera donné afin de préparer le jour 2.

4 - Jour 2 : Comment rendre un désaccord productif concrètement ?

- Reconnaître les rôles dans le conflit
- Modifier les comportements pour favoriser le désaccord constructif, l'apprentissage de l'équipe et une meilleure prise de décision
- Approche systémique du conflit à partir de cas réels de participants : rejouer le présent et le futur.

5 - Session de suivi :

Un mois après le jour 2 – 4 participants pendant 2 heures

Format Action Learning : consultation de groupe pour partager les expériences et les apprentissages à partir de cas réels.

Unconscious Bias in Management

Présentiel ou en ligne

2 × ½ journée (bientôt condensé en ½ journée)



Objectifs

Accroître la conscience qu'ont les managers de leurs biais inconscients et de leur influence sur la prise de décision et les relations avec leurs équipes, et apprendre à en limiter l'impact négatif sur la performance individuelle et collective.

Contenu

Le module se concentre sur la manière dont **les biais inconscients peuvent fausser le jugement des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs** (recrutement, évaluation, situations quotidiennes) et affecter leur empathie.

En travaillant sur ces 2 dimensions – empathie et jugement équitable – les dirigeants développent des comportements plus justes et plus mobilisateurs. Le manque d'empathie et d'équité est l'une des principales causes de stress et de désengagement ; inversement, un haut niveau des 2 favorise la confiance, la créativité et la motivation et aidera les managers à réaliser de meilleurs recrutements.

Basée sur des apports issus des neurosciences, de la psychologie sociale et des travaux du lauréat du prix Nobel Daniel Kahneman (Système 1 / Système 2 : Les 2 vitesses de la pensée), la formation propose d'explorer ses propres biais pour en comprendre l'impact et identifier des leviers d'action.

Format

2 Modules de 3 heures (09h30 – 12h30, heure de Bruxelles).

The Leadership Lab

Présentiel ou en ligne

3 Ateliers d'une journée + 2 sessions de coachir



Objectifs

Permettre aux participants de :

- comprendre comment travailler plus intelligemment, pas plus durement
- réaliser pleinement leur potentiel en tant que dirigeants, en adaptant leur style de leadership à différentes situations
- accroître leur impact dans l'organisation, en développant leur connaissance de soi et la conscience des effets de leurs actions

Contenu

Les participants développeront leurs compétences comportementales et seront exposés aux recherches scientifiques les plus récentes, afin de mieux comprendre ce qui fait d'eux des dirigeants performants.

Atelier 1

- Définir le rôle du manager et du dirigeant
- Mon comportement / style managérial et son impact sur mon équipe
- Mon identité managériale
- Plan d'action personnalisé fondé sur ma situation actuelle

Atelier 2

- L'apport des neurosciences au management
- L'impact des émotions sur mon style de leadership et ma communication
- L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- Plan d'action personnalisé

Atelier 3

- Ma résilience : comment je fais face au changement et à l'incertitude
- Cartographier l'avenir

Coaching collectif de 2 heures : non obligatoire, mais fortement recommandé

Format et calendrier

The Leadership Lab est un programme d'apprentissage mixte (blended learning) réparti sur 3 mois, comprenant :

- 3 ateliers d'une journée, de 09h00 à 16h00 (heure de Bruxelles) Si vous ne pouvez pas participer à l'une des journées, veuillez annuler votre inscription et vous inscrire à une autre session.
- 2 séances de coaching collectif de 2 heures, sur une base volontaire, mais vivement recommandées.
- Des travaux préparatoires avant la formation et des exercices pratiques entre les sessions.

Leadership Walk for Team Leaders

Une journée de marche en forêt

À Bruxelles et au Luxembourg



Objectif

Jean Monnet marchait chaque jour, trouvant dans cette habitude la profondeur de réflexion et la clarté d'esprit qui ont inspiré les fondations du projet européen. L'European School of Administration vous invite à suivre ses pas pour gagner en lucidité et en recul dans vos activités quotidiennes.

Notre monde est volatile, incertain, complexe et ambigu, marqué par de nouveaux modes de travail et un besoin accru de conscience de soi et collective. Diriger aujourd'hui exige des capacités d'écoute de haute qualité – envers soi-même, son équipe et son environnement – afin de prendre des décisions pertinentes et d'accompagner les transitions. Cette marche est une expérience ressourçante, propice à la réflexion, au recentrage et au développement de sa pratique managériale.

Au cours de cette marche,

- vous réfléchirez à votre parcours de leadership dans un environnement complexe et en constante évolution
- vous puiserez de l'inspiration dans la nature, auprès de vos pairs et de formateurs expérimentés
- vous identifierez comment appliquer les enseignements tirés de la marche dans votre quotidien professionnel

Format

Les neurosciences ont récemment démontré les effets positifs de la marche, non seulement sur la santé, mais aussi sur notre manière de penser. L'effort physique accélère et approfondit les processus cognitifs. Marcher dans la nature, en groupe, est une source puissante d'introspection, de réflexion, de dialogue, d'inspiration et d'apprentissage. Cette expérience permet de changer d'environnement, de rythme et d'état d'esprit. Elle crée également un sentiment de communauté et de soutien, plus que jamais nécessaire. Vous serez accompagnés par des formateurs expérimentés (tous fonctionnaires européens, dont certains ayant une expérience managériale).

Préparation

La « Leadership Walk » comprend une phase préparatoire avec :

- Une réunion d'accueil en ligne de 1h15, une semaine avant la marche, pour clarifier les intentions, créer la cohésion du groupe et répondre aux questions pratiques.
- Une marche individuelle favorisant la réflexion personnelle, à partir d'une question proposée par les formateurs.

Déroulement de la marche

Le rendez-vous est généralement fixé à 8h30. Nous marchons à travers parcs et forêts, en alternant moments de conversation et de silence, avec des pauses régulières pour partager nos réflexions. Selon l'itinéraire choisi par l'équipe d'animation, nous atteignons notre destination ou bouclons notre parcours vers 17h30, selon le rythme du groupe. Dans certains cas, nous marchons jusqu'à un lieu d'intérêt particulier, puis revenons en transports publics.

Les parcours font généralement 14 à 16 km. Les formateurs partageront toutes les informations pratiques nécessaires lors de la phase de préparation.
