



Formez vous au
**MANAGEMENT
ÉQUILIBRÉ**



A man with a grey beard, wearing a dark blue pinstripe suit, is carefully stacking light-colored wooden blocks on a white desk. His hands are visible, one holding a block at the top and the other supporting the base. In the background, another person in a white shirt is partially visible, also interacting with the blocks. The desk is cluttered with a laptop, a pair of black-rimmed glasses, a blue pen, and a silver pen. The overall scene suggests a metaphor for building a business or adapting to change.

**CE N'EST PAS LE PLUS
FORT QUI SURVIE MAIS
CELUI QUI S'ADAPTE LE
MIEUX AU CHANGEMENT.**

DARWIN

Bienvenue,

Nous sommes ravis de vous accueillir dans ce carnet de travail, conçu pour vous accompagner tout au long de votre formation en ligne sur le Management Équilibré.

Ce carnet est un outil central de votre parcours d'apprentissage. Il a été pensé pour favoriser l'ancrage des concepts, accélérer votre montée en compétences et soutenir une mise en pratique concrète dans votre quotidien de manager. Vous y trouverez les points clés de la formation déclinés en exercices pratiques, mises en situation, temps de réflexion guidée et modèles à compléter.

Nous vous invitons à utiliser ce carnet de manière active et structurée. Prenez le temps de réaliser chaque exercice, de formuler vos réponses avec précision et de revenir régulièrement sur vos travaux. C'est dans cette démarche d'application rigoureuse que le carnet prendra toute sa valeur et soutiendra durablement l'évolution de vos pratiques managériales.

Nous vous souhaitons une excellente formation et un parcours riche en apprentissages.

L'équipe de Magna Academy

Sommaire **CARNET DE TRAVAIL**

MODULE 1

- La grille V/P/B/E
- Incarnez le manager équilibré
- La fiche de poste du Directeur du Management

MODULE 2

- Action de jeu : la boussole émotionnelle

MODULE 3

- Outil Collaborateur
 - Action de jeu : la motivation intrinsèque
-



La grille

V/B/P/E

PARTIE 1

MODULE 1

MAGNA ACADEMY

Un outil pour comprendre et analyser

LES DYNAMIQUES MANAGERIALES

La Grille d'Analyse : Vouloir / Pouvoir / Besoin / Envie

Cette grille est un outil central du Management Équilibré pour distinguer les nécessités fonctionnelles (Besoin), les désirs personnels (Envie), les capacités réelles (Pouvoir) et la motivation intrinsèque (Vouloir) afin de créer un alignement favorisant un engagement durable.

BESOIN : La nécessité

Renvoie à une exigence vitale ou fonctionnelle (ex: l'entreprise a besoin de produire).



ENVIE : La recherche de plaisir

Concerne la quête de confort ou de sens (ex: un employé a envie de s'épanouir).



POUVOIR : La capacité réelle

Désigne l'aptitude concrète à accomplir une tâche, indépendamment du désir de le faire.



Le rôle du manager est de réconcilier ces 4 dimensions
L'efficacité durable naît de l'alignement entre les capacités, volontés, besoins et envies.

VOULOIR : L'intention et la motivation

Représente le désir et l'engagement à réaliser une tâche, indépendamment de la capacité.



OBJECTIF

Cette grille est un outil de diagnostic simple et reproductible, conçu pour vous aider (managers et dirigeants) à comprendre et analyser une situation ou un collaborateur. En identifiant le levier dominant, elle permet d'intervenir avec précision et équilibre.



Vouloir	Pouvoir
🌱 Signes d'équilibre : initiative, créativité	🌱 Signes d'équilibre : sentiment de compétence, calme
⚡🌟 Signes de déséquilibre : résignation, détachement	
Questions de diagnostic : Qu'est-ce que la personne veut réellement ?	Questions de diagnostic : Dispose-t-elle des moyens nécessaires ?
Son élan est-il freiné ou sous-exploité ?	Quel est son niveau d'énergie ?
⚡ Levier d'action : valoriser l'intention, clarifier le sens.	⚡ Levier d'action : soutiens, simplification, formation.

Besoin	Envie
🌱 Signes d'équilibre : stabilité, clarté	🌱 Signes d'équilibre : enthousiasme, engagement
⚡🔴 Signes de déséquilibre : anxiété, dépendance, flou	⚡🔴 Signes de déséquilibre : lassitude, passivité
Questions de diagnostic : De quoi la personne a-t-elle besoin pour être sereine ?	Questions de diagnostic : Qu'est-ce qui nourrit son plaisir au travail ?
Le cadre est-il suffisamment clair ?	Où se situe la frustration ?
⚡ Levier d'action : définition des règles, clarification, priorisation.	⚡ Levier d'action : variété, stimulation, créativité.

ESPACE NOTES :

Utilisez cet espace pour prendre des notes spécifiques sur le collaborateur ou la situation.

[illegible]

Trust the process



PRENEZ LE
TEMPS DE LE
REPLIR

Workbook

MANAGER ÉQUILIBRÉ

PARTIE 2

MODULE 1

MAGNA ACADEMY

Action de jeu

INCARNEZ LE MANAGER ÉQUILIBRÉ

SCÉNARIO : VOUS ÊTES MANAGER D'UNE ÉQUIPE DE 6 PERSONNES.

Depuis deux semaines, vous observez plusieurs signaux faibles :

- Deux collaborateurs talentueux travaillent en parallèle mais ne se parlent presque plus.
- Une jeune recrue motivée montre des signes de surcharge (erreurs, agitation, emails tardifs).
- Le reste de l'équipe exécute les tâches mais sans grande énergie.
- Les échanges en réunion sont plus courts, moins spontanés, comme si chacun "se protégeait".
- Un changement important doit être annoncé la semaine prochaine, et vous sentez que l'équipe n'est pas dans la bonne zone d'effort pour l'accueillir sereinement.

Vous devez intervenir dès aujourd'hui.

ÉTAPE 1 - DIAGNOSTIQUEZ LA SITUATION AVEC LA GRILLE VPBE

Pour chaque membre (ou pour l'équipe dans son ensemble), identifiez le levier dominant :

- Qui veut mais ne peut plus ?
- Qui a un besoin non exprimé (cadre, clarté) ?
- Qui manque d'envie ?
- Où voyez-vous un mélange de plusieurs dynamiques ?

Notez en une phrase par personne ou par groupe.

ESPACE NOTE :



Action de jeu

INCARNEZ LE MANAGER ÉQUILIBRÉ

ÉTAPE 2 - SITUEZ VOTRE ÉQUIPE DANS LE MODÈLE DU CERVEAU À L'EFFORT

Choisissez la zone dans laquelle se trouve votre équipe actuellement :

- Stabilité émotionnelle : calme mais pas forcément engagée
- Activation optimale : énergie, fluidité, coopération
- Surcharge : tension, erreurs, repli
- Récupération : lenteur, besoin de pause



Justifiez votre choix en une phrase.

ÉTAPE 3 - CHOISISSEZ LA POSTURE LA PLUS JUSTE (CAPITAINE, COACH OU ARBITRE)

Pour ce premier mouvement d'intervention :

- Devez-vous clarifier immédiatement (Arbitre) ?
- Soutenir, structurer et accompagner (Coach) ?
- Ou redonner du sens et mobiliser le collectif (Capitaine) ?

Expliquez votre choix en 3 lignes maximum.

Action de jeu

INCARNEZ LE MANAGER ÉQUILIBRÉ

ÉTAPE 4 - ACTIVEZ ENSUITE L'UNE DES RESPONSABILITÉS STRUCTURELLES

Sélectionnez une action parmi ces trois leviers :

A. Régulateur

→ Rééquilibrer les charges, réintroduire des temps de respiration, prévenir la surcharge.

B. Assembleur de talents

→ Repenser les binômes, repositionner les compétences, reconnecter les forces complémentaires.

C. Cultivateur du collectif

→ Restaurer la coopération, valoriser les passes décisives, reconnecter les personnes entre elles.

Choisissez celui qui aurait l'impact le plus immédiat sur votre équipe aujourd'hui.

ÉTAPE 5 - DÉCIDEZ DE VOTRE INTERVENTION EN UNE SEULE ACTION CLAIRE

À partir des étapes 1 à 4, rédigez une action précise, simple, réaliste que vous pourriez mettre en œuvre dans la journée.

Exemples : "Je réunis les deux collaborateurs en tension pour clarifier les attentes et recréer un cadre de coopération."



Action de jeu **INCARNEZ LE MANAGER ÉQUILIBRÉ**

ÉTAPE 6 - REGARD RÉFLEXIF (1 MINUTE)

Pour terminer, répondez à ces deux questions :

- Quelle posture avez-vous tendance à éviter spontanément ?

- Comment pourriez-vous la mobiliser davantage dans les prochains jours ?

Puissant **POURQUOI ?**



Cet exercice reproduit la réalité d'un manager équilibré :

- lire le terrain,
- diagnostiquer via VPBE,
- comprendre la zone d'effort,
- choisir la bonne posture,
- activer la bonne responsabilité,
- agir avec justesse plutôt qu'avec réflexe.

C'est l'essence du management équilibré.



ET SI VOUS
FAISIEZ DE CE
RÔLE UNE
RÉALITÉ ?

Fiche de poste

DIRECTEUR DU MANAGEMENT

PARTIE 3

MODULE 1

MAGNA ACADEMY

FICHE *de poste*

DIRECTEUR/DIRECTRICE DU MANAGEMENT

Nous recherchons un(e) Directeur/Directrice du Management pour garantir la cohérence, la stabilité et la performance durable du système managérial.

Votre rôle sera d'harmoniser les pratiques, réguler les dynamiques collectives et soutenir les managers dans leurs postures et responsabilités, afin de créer un environnement où les équipes fonctionnent dans leur zone d'activation optimale.

Missions principales

- **Aligner les pratiques managériales** et réduire les contradictions entre services.
- **Réguler les dynamiques collectives** : surcharge, stagnation, perte de sens.
- **Soutenir les managers** : supervision, accompagnement, rituels d'échange.
- **Développer la compatibilité** et la coopération entre équipes.
- **Structurer la montée en compétence managériale** (outils, formations, rituels).
- **Ancrer la vision managériale** auprès de la direction et assurer la cohérence terrain-stratégie.

Compétences attendues

- **Lecture fine du terrain** et des signaux faibles de surcharge.
- **Maîtrise du modèle VPBE** (Vouloir/Pouvoir/Besoin/Envie) et des grands principes du cerveau à l'effort.
- **Vision systémique** : comprendre l'organisation comme un ensemble vivant.
- **Autorité juste** : dire le nécessaire, soutenir, réguler.
- **Intelligence relationnelle** et aptitude à harmoniser des pratiques hétérogènes.

Conditions d'incarnation du rôle

- Soutien explicite de la direction
- Neutralité et crédibilité auprès des équipes
- Posture orientée régulation, pas contrôle
- Capacité à intervenir tôt pour éviter les déséquilibres

Pour candidater, envoyez votre candidature à



Action de jeu

BOUSSOLE ÉMOTIONNELLE

PARTIE 3

MODULE 2

MAGNA ACADEMY

Présentation **DE L'OUTIL**

LIRE ET RÉGULER LA DYNAMIQUE ÉMOTIONNELLE DU COLLECTIF.

La boussole émotionnelle est un outil de lecture et de régulation, conçu pour aider les managers à mieux comprendre ce que les émotions expriment du contexte de travail, et à ajuster leur posture avec justesse.

Dans le management équilibré, les émotions constituent des indicateurs précieux de l'état du système humain : niveau de charge, clarté du cadre, sentiment de sécurité, cohérence des priorités.

L'objectif des exercices proposés ci-dessous n'est donc pas de catégoriser les personnes, mais de rendre lisible la dynamique émotionnelle, individuelle et collective, afin de mieux réguler l'effort et préserver la performance durable.

Il est à utiliser avec discernement, bienveillance et responsabilité.

En tant que manager, il vous permettra concrètement :

- D'anticiper les déséquilibres avant qu'ils ne deviennent visibles
- D'ajuster votre posture (cadre, rythme, soutien)
- De réduire les tensions inutiles
- De maintenir l'engagement sans sur-solliciter

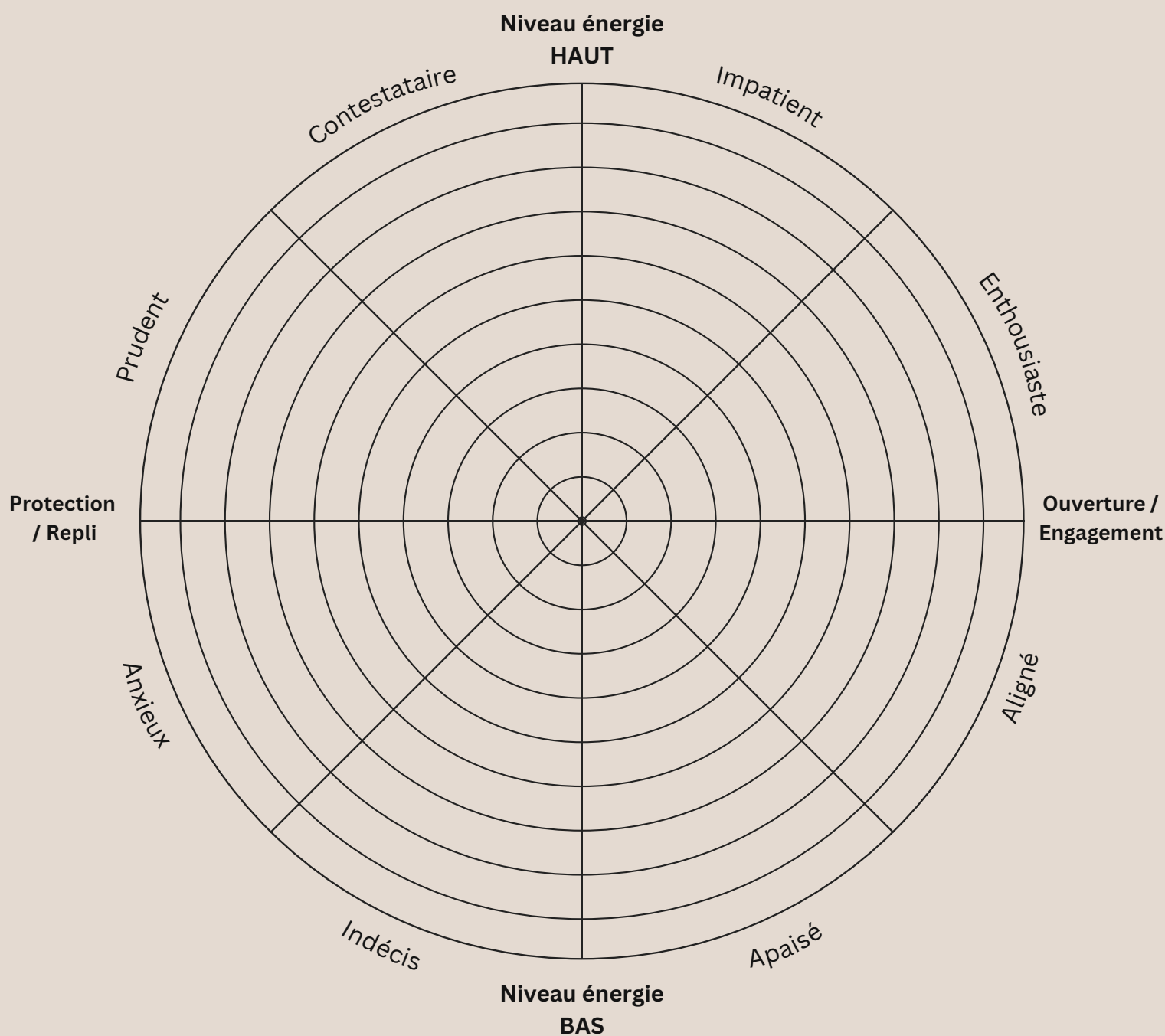
Mode d'utilisation recommandé

Ce workbook peut être utilisé :

- individuellement, pour développer votre propre lucidité managériale,
- collectivement, dans un cadre d'atelier ou de team building,
- régulièrement, à différents moments clés de la vie d'un projet ou d'une équipe.

Plus il est utilisé dans la durée, plus il devient un véritable outil de pilotage humain.

À vous **DE JOUER**



Auto- LECTURE

MA CARTE D'IDENTITÉ ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL

Exercice à faire circuler au sein de vos équipes !

1. En vous appuyant sur la boussole émotionnelle fournie plus haut, identifiez les zones dans lesquelles vous vous reconnaissez le plus en fonction du contexte.

☐ Quand le contexte est clair, sécurisé et fluide, je me situe plutôt dans la zone :

.....

☐ Lorsque la charge augmente ou que la situation devient incertaine, je bascule plus facilement vers la zone :

.....

💡 *Il est normal de changer de zone selon les périodes et les projets.*

2. Ce qui soutient mon énergie au travail (prenez le temps de répondre honnêtement)

☐ Ce qui me donne de l'élan, de la motivation ou du plaisir dans mon travail :

.....

.....

☐ Les situations dans lesquelles je me sens particulièrement efficace :

.....

.....

3. Ce qui me met en vigilance ou en tension

☐ Les situations qui me demandent plus d'effort émotionnel ou mental :

.....

.....

☐ Les signaux faibles que je remarque chez moi lorsque la charge devient trop forte :

.....

.....

Lecture À L'EFFORT

MON FONCTIONNEMENT SOUS PRESSION

1. Lorsque la pression augmente, je peux avoir tendance à :

- ☐ Me replier / me taire
- ☐ M'agiter / vouloir aller plus vite
- ☐ Chercher à contrôler davantage
- ☐ Douter / hésiter
- ☐ Contester / réagir fortement
- ☐ Autre :

2. Ce qui m'aide à rester aligné(e) et performant(e) :

- ☐ Ce dont j'ai besoin pour rester lucide et engagé(e) dans la durée :

.....
.....

- ☐ Ce qu'un manager ou un collègue peut faire pour m'aider dans les périodes exigeantes :

.....
.....

3. Partage optionnel

Cette partie est facultative.

Vous choisissez ce que vous souhaitez partager et avec qui.

- ☐ Quand je vais bien, vous pouvez observer chez moi :

.....
.....

- ☐ Quand je suis en difficulté, les premiers signaux sont souvent :

.....
.....

- ☐ Une chose simple qui m'aide beaucoup dans ces moments-là :

.....
.....

Cartographie émotionnelle **DU COLLECTIF**

Après avoir identifié votre propre fonctionnement émotionnel à l'effort et/ou recueillie celui de vos collaborateurs, ce second temps permet de prendre de la hauteur et d'observer la dynamique émotionnelle du collectif.

01

POURQUOI CARTOGRAPHIER LES ÉMOTIONS DU COLLECTIF ?

La cartographie émotionnelle permet de rendre visible l'état du système humain d'une équipe à un instant donné.

Elle vise à :

- identifier la tonalité émotionnelle dominante du collectif,
- repérer les zones de tension ou de mobilisation,
- ajuster le cadre, le rythme et les priorités managériales,
- prévenir l'usure invisible et les déséquilibres durables.

COMMENT UTILISER LA CARTOGRAPHIE ?

02

Deux options possibles (à choisir selon le contexte)

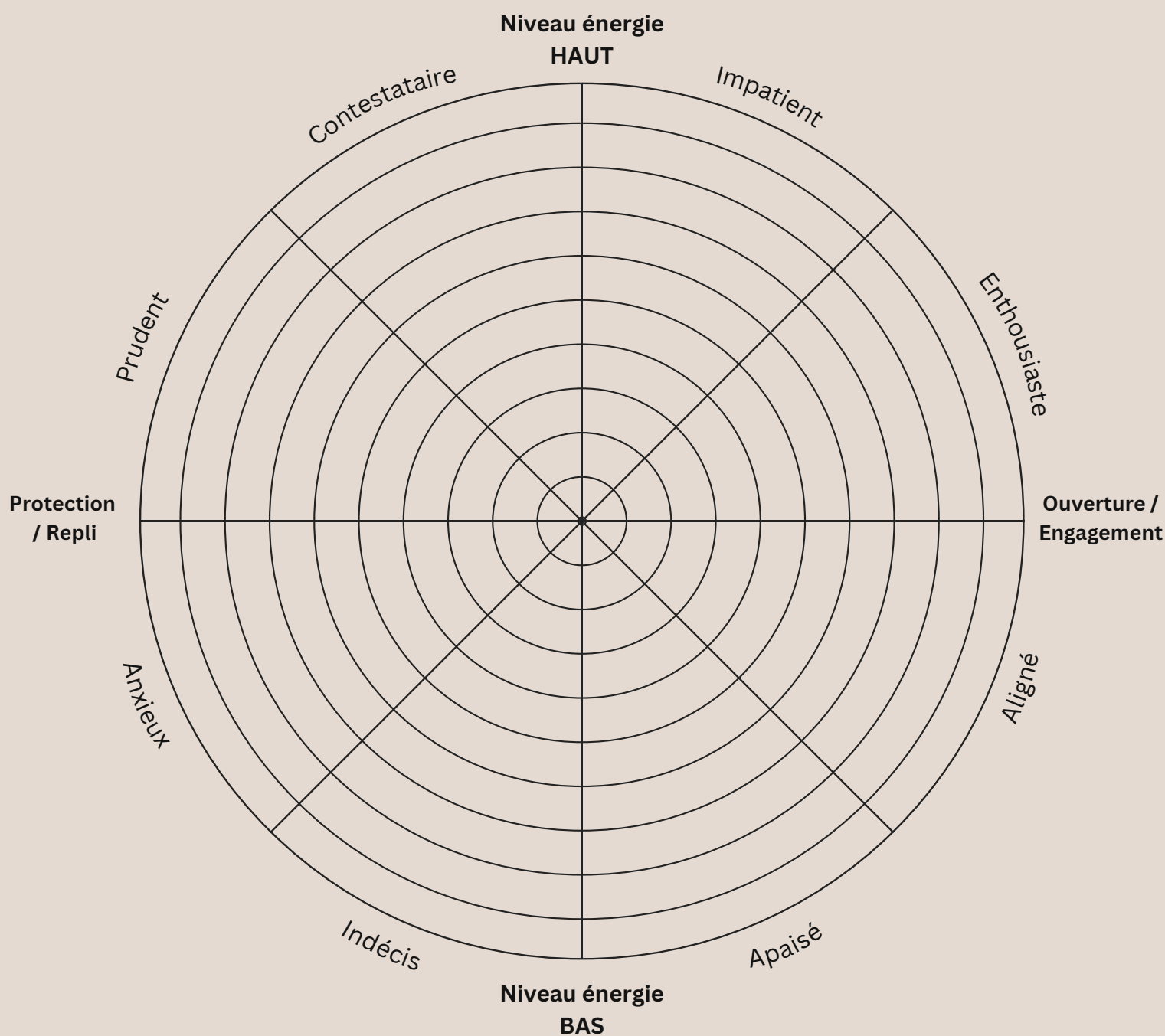
Option A — Auto-positionnement collectif

Chaque membre positionne volontairement son ressenti actuel sur la boussole (post-it, pastille, point).

Option B — Lecture managériale

Le manager positionne les zones perçues à partir de ses observations (sans nommer les personnes).

À vous **DE JOUER**



Lecture **MANAGERIALE**

COMPRENDRE CE QUE DIT LA CARTE

Cette cartographie ne parle pas des individus, mais :

- du niveau de charge,
- du degré de clarté,
- du sentiment de sécurité,
- de la qualité du cadre managérial.

Indicateurs de lecture :

- Énergie élevée + protection
- → tension, urgence, besoin de régulation
- Énergie basse + protection
- → fatigue, surcharge, besoin de sécurisation
- Énergie élevée + ouverture
- → mobilisation à canaliser
- Énergie basse + ouverture
- → stabilité, alignement, consolidation possible

PASSER DE LA LECTURE À L'ACTION

À partir de la carte, le manager se pose trois questions clés :

1. Qu'est-ce que cette carte me dit du contexte actuel ?
(charge, clarté, pression, changement, fatigue...)
2. Quel est le risque principal si rien n'est ajusté ?
(surmenage, démobilitation, tensions, inertie...)
3. Quelle action managériale simple peut rééquilibrer la situation ?
 - clarifier une priorité,
 - ralentir un rythme,
 - sécuriser un cadre,
 - créer une respiration,
 - remettre du sens.



Lecture

MANAGERIALE

FAIRE VIVRE LA CARTOGRAPHIE

La cartographie émotionnelle prend tout son sens lorsqu'elle est utilisée dans la durée.

- À chaque phase clé d'un projet
- Après une période intense
- Lors d'un changement organisationnel
- En cas de tensions récurrentes

👉 Comparer les cartes dans le temps permet de mesurer l'impact réel du management sur la dynamique humaine.

ZONE DE SUIVIE

Date de la cartographie : _____

Contexte (projet, période, changement) :

Action managériale décidée :

Effet observé 1 mois plus tard :



INSPIRATION



ON NE COLLE PAS
UNE *émotion* À UNE
PERSONNE. ON
OBSERVE DES *états.*

INSPIRATION



Action de jeu

MOTIVATION INTRINSÈQUE

PARTIE 3

MODULE 3

MAGNA ACADEMY

Objectif

DE L'EXERCICE

01

CHOISISSEZ UN COLLABORATEUR OU UNE ÉQUIPE.

02

OBSERVEZ LES SIGNAUX ACTUELS DE MOTIVATION (PRÉSENCE, INITIATIVE, ÉNERGIE).

- Son niveau d'initiative a-t-il évolué ?
- Sa présence relationnelle est-elle stable ?
- Son énergie est-elle plus contenue, plus dispersée ou excessive ?

03

IDENTIFIEZ LA DIMENSION LA PLUS FRAGILISÉE : SENS, AUTONOMIE OU ENGAGEMENT PERSONNEL.

04

DÉFINISSEZ UN AJUSTEMENT SIMPLE À EXPÉRIMENTER SUR LES 10 PROCHAINS JOURS.

05

OBSERVEZ L'ÉVOLUTION DES SIGNAUX.

LIRE LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

Si c'est l'initiative qui a diminué :

- Cela signifie que le striatum reçoit moins de signaux de progression ou de liberté.
- Le cerveau anticipe alors que l'effort supplémentaire ne produira pas de gain clair.
- L'énergie se replie vers l'exécution minimale.

Erreurs managériales fréquentes à éviter :

- Multiplier les rappels d'objectifs
- Ajouter du contrôle ou des validations
- Interpréter la baisse d'initiative comme un désengagement volontaire

Clés d'ajustement immédiates :

Clé 1 – Rendre visible la progression

- Nommer explicitement ce qui a été consolidé
- Découper la suite en étapes atteignables
- Donner un horizon court et lisible

Clé 2 – Restaurer une autonomie réelle

- Clarifier ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas
- Donner la main sur la méthode ou la priorisation
- Réduire une validation inutile

Micro-action testable :

Supprimer une étape de validation pendant 10 jours et observer l'initiative.



Outil de lecture

LIRE LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

Si c'est la présence relationnelle qui s'est dégradée :

- Cela signifie que les systèmes de vigilance sont activés.
- Le cerveau économise l'exposition relationnelle.
- La parole devient plus prudente, plus rare.

Erreurs managériales fréquentes à éviter :

- Forcer la prise de parole
- Interpréter le retrait comme un manque d'intérêt
- Chercher une explication personnelle immédiate

Clés d'ajustement immédiates :

Clé 1 – Restaurer la sécurité relationnelle

- Stabiliser les règles du jeu relationnel
- Clarifier les attentes implicites
- Éviter les feedbacks flous ou ambigus

Clé 2 – Créer des espaces de parole à faible risque

- Échanges en format réduit
- Questions ouvertes sans enjeu décisionnel immédiat
- Reformulation sans jugement

Micro-action testable :

Remplacer une réunion collective par un échange individuel centré sur la compréhension du contexte.



Outil de lecture

LIRE LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

Si c'est l'énergie qui est déséquilibrée :

Trois formes d'énergie à interpréter

Énergie contenue

- Le cerveau se met en mode économie.
- La charge perçue dépasse la capacité de récupération.

Clé

- Alléger temporairement la charge
- Prioriser explicitement
- Donner des temps de récupération cognitive

Énergie dispersée

- Le cerveau manque de repères clairs.
- Trop de sollicitations concurrentes.

Clé

- Réduire le nombre de priorités
- Clarifier ce qui est vraiment attendu
- Séquencer le travail

Énergie excessive

- Suractivation dopaminergique ou anxieuse.
- Risque de surchauffe à moyen terme.

Clé

- Réguler le rythme
- Redéfinir les limites
- Valoriser la stabilité plus que l'intensité

Micro-action testable :

Revoir explicitement les priorités de la semaine et supprimer une tâche secondaire.





Règles **D'INTERVENTION**

- Agir sur une seule variable à la fois
- Tester sur une durée courte (7 à 14 jours)
- Observer les signaux avant de réajuster
- Éviter toute sur-interprétation psychologique



Outil

PARTIE 4

COLLABORATEUR

MODULE 3

MAGNA ACADEMY

Objectif PÉDAGOGIQUE

Aider le collaborateur à :

- clarifier ce qui le nourrit et ce qui le fatigue,
- formuler des envies réalistes,
- donner au manager des informations exploitables.

Chaque collaborateur remplit la fiche « projet personnel » ci-dessous.

Cette fiche structure la réflexion autour de six dimensions clés :

- Ce que j'aime dans mon poste actuel
- Ce qui me pèse
- Ce que j'aimerais explorer
- Mes idées de contributions annexes
- Mes envies d'évolution (horizontale, verticale)
- Mes contraintes actuelles

Clé de lecture managériale de cette fiche :

- Les zones d'énergie indiquent où investir
- Les zones de tension signalent ce qu'il faut alléger ou transformer
- Les envies d'exploration ouvrent des pistes d'évolution transversale
- Les contraintes posent un cadre réaliste et sécurisant

👉 Cette fiche vous servira comme un outil de régulation et de dialogue structuré.

Ma fiche

PROJET PERSONNEL

Ce que j'aime dans
mon poste actuel

Ce qui me pèse

Ce que j'aimerais explorer

Mes idées de contributions annexes

Mes envies d'évolution
(horizontale, verticale, transversale)

Mes contraintes actuelles



Règles d'or du manager équilibré **FACE AUX ÉVOLUTIONS**

- Ne pas promettre, mais ouvrir des options
- Tester des évolutions à faible risque
- Valoriser les trajectoires non hiérarchiques
- Réviser régulièrement les projections