17 - DÉVELOPPER SES COMPETENCES D'ENCADREMENT

Les managers ont besoin d'acquérir des outils et des méthodes de management adaptés en vue d'impliquer leurs collaborateurs dans la démarche et piloter l'organisation des activités de l'équipe. Ceci implique de maîtriser les savoirs et les savoir-faire suivants :

- La posture managériale
    - Savoir communiquer et être à l'écoute de son équipe
    - Faire preuve d'autorité managériale et d'exemplarité
    - Etre autonome et responsable, tout en développant transversalité et partage de projets, d'informations, d'expériences…
- Les techniques d'animation d'équipe
    - Agir dans le sens du développement de ses collaborateurs par le suivi des activités et l'accompagnement de chacun
    - Optimiser et reconnaître les compétences de son équipe et l'impliquer en donnant du sens aux actions qu'elle mène
    - Favoriser la cohésion et la coproduction dans son équipe
    - Désamorcer et traiter les situations difficiles rencontrées sur le terrain
    - Animer les réunions d'équipe et formaliser un compte-rendu efficace
- Les outils de contrôle des résultats et d'évaluation de la performance des collaborateurs
    - Utiliser l'entretien annuel comme outil de management
    - Savoir mener un entretien de recadrage

<u>Objectifs opérationnels</u>

- Se positionner en tant que « manager » vis à vis de ses collaborateurs en matière de communication, coopération, et développement des compétences de chacun
- Susciter coopération et comportements constructifs au sein de son équipe
- Fournir à chacun des collaborateurs le soutien qui lui permet d'atteindre les objectifs définis
- Créer une dynamique mobilisatrice au sein de son équipe tout en favorisant l'autonomie et la responsabilisation de celle-ci
- Donner du sens au travail de son équipe et la soutenir en situation difficile sur le terrain
- Savoir suivre et contrôler l'atteinte des objectifs et évaluer la performance de son équipe

<u>Objectifs de formation</u>

- Connaître des techniques et des méthodes concrètes pour animer son équipe,
- Savoir comment optimiser et faire évoluer les compétences de son équipe
- Clarifier les activités et les interactions de l'équipe pour développer cohésion et transversalité
- Améliorer sa communication et ses comportements de manager et valoriser le travail de son équipe
- Apprendre comment motiver ses collaborateurs et recadrer avec objectivité et tact si nécessaire
- Approcher la démarche de gestion de situation conflictuelle ou délicate et de traitement par la négociation

- Apprendre à utiliser l'entretien annuel comme outil managérial et mener un entretien de recadrage

Programme pédagogique détaillé

JOUR 1

MATIN

Etat des lieux

Mise à plat et reformulation des besoins et des attentes de chacun

Etat synthétique des pratiques, outils et méthodes actuelles de chacun

La posture de Manager

Les rôles du manager

Expert : référent des compétences et des savoirs techniques

Animateur : pivot de l'information, de l'animation et de l'organisation de son équipe

Gestionnaire : référent en termes de gestion des ressources humaines – référent du budget

Leader : porteur de sens et de vision du futur pour son équipe

Les compétences requises pour manager efficacement

Informer, communiquer

Les comportements de l'expert : conseiller, former, analyser

Les comportements de l'animateur : motiver, réguler, faciliter le travail, gérer les conflits et résoudre les problèmes

Les comportements du gestionnaire : organiser, suivre, contrôler

Les comportements du leader : mobiliser, décider, évaluer

Les conditions d'efficacité

Savoir identifier :

Les ressources humaines,

Les systèmes,

Les processus,

Les objectifs

Les quatre dimensions du leadership : Savoir mettre ① des priorités, ② les exprimer, ③ les faire partager, ④ donner de la transparence et de la visibilité

Le coach :

Veille à l'adéquation entre ses comportements et ceux de son équipe

Met en place des actions pour accroître la cohésion et la compétence des individus

Le teacher :

Veille au développement des aptitudes professionnelles de ses équipiers

Repère les forces et les faiblesses pour faire évoluer l'intelligence de l'équipe

Le mentor (guide) :

Veille aux croyances et aux valeurs donnant le sens à l'action

Crée une vision inspiratrice

Le sponsor (personne ressource) :

Veille à ce que chacun puisse exprimer son potentiel et être reconnu.

Organiser son travail et celui de son équipe

Définir et hiérarchiser les priorités de sa fonction et ses priorités personnelles

Traduire ses priorités en action (travail sur cas réels)

Informer et s'informer à temps

Répartir les tâches de son équipe
Créer des plannings
Contrôler et rendre compte de l'emploi du temps de son équipe

En Pratique

- Alternance d'apports théoriques et d'études de cas
- Exercices sur les attitudes de Porter - Echange d'expériences et analyse critique en groupe
- Questionnaire d'autodiagnostic de son mode de management
- Les différents styles de management : directif, participatif, « situationnel » : Etude de cas

APRES-MIDI

Le changement : constante, dynamique, nécessité
Chacun est acteur du changement
Connaître, comprendre les résistances dans le cadre d'une réorganisation
Le changement : contrainte externe et/ou contrainte interne ?
L'adaptation au changement comme condition nécessaire pour la qualité du travail

Vivre positivement les tensions inhérentes aux réorganisations dans le service
(mauvais climat professionnel, pressions diverses, insécurité,..)
- Augmenter sa capacité d'adaptation et sa flexibilité face aux situations tendues
- S'appuyer sur la cohésion d'équipe :
  - Collaborer efficacement ensemble
  - Sortir des jugements
  - Agir ensemble
- Identifier et déjouer les "relations pièges" et manipulatrices :
  - Relations pièges les plus usuelles
  - Travail commun sur des cas réels posés par les participants

Renforcer la cohésion d'équipe
- L'efficacité du travail en commun
- La liberté et la fluidité de la communication et des échanges d'information
- La solidarité dans l'application des décisions collectives
- Le sentiment d'appartenance à l'équipe et la confiance réciproque

En Pratique

Alternance d'apports théoriques et de mises en perspective dans les expériences vécues par les participants
Etude de cas concrets issus de la réalité des participants – échange d'expériences
Travail sur les outils et les comportements : position au sein de l'équipe, avec la hiérarchie, et en transverse
Exemplarité : analyse de situations concrètes issues du quotidien des participants

JOUR 2

MATIN

La gestion des rapports humains
Principes généraux de la communication managériale
Principes de base d'une communication constructive
L'écoute active, La reformulation et le questionnement,
La flexibilité, La congruence,

La gestion de l'information
Comment circule l'information dans l'organisation concernée (équipe, service)
Poser des questions précises pour obtenir une information précise,

Identification des principales causes de dysfonctionnement et recherche de solutions adaptées.

Poser des règles de travail et d'organisation en commun

La formulation de règles de travail

S'appuyer sur des valeurs communes

Etablir des règles précises quant aux rôles et responsabilités de chacun

Définir et formaliser des objectifs individuels et collectifs

Définition d'un objectif : cadrage objectif – projet – plan d'action – but, Etc.

Définition d'un espace : Le cadre – les ressources - les limites – les moyens

Les critères de faisabilité

Les impératifs et les délais

Les étapes de réalisation à court/moyen/long terme

Les étapes de validation et les modalités de contrôle et de suivi

<u>En Pratique</u>

Alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques

Travail sur les outils et les méthodes de définition d'objectifs

Outil sur les flux d'information (types d'informations / Action du manager)

Entraînements à partir d'études de cas issus de la réalité des participants

APRES-MIDI

Analyser les ressorts de motivation et de démotivation

Comment mobiliser son équipe :

Les stratégies gagnantes et perdantes - Créer un climat motivant

Position gagnante et mentalité de coopération : la relation gagnant/gagnant

Susciter et maintenir des comportements positifs :

Donner des règles : Informer - Expliquer - Former - Résoudre des problèmes sur le champ

Maintenir la confiance - Encourager - reconnaître les réussites individuelles et collectives

Déléguer et favoriser l'autonomie de son équipe

Les avantages de la délégation, réfléchir sur les pouvoirs susceptibles d'être délégués ou pas

Définir le cadre de la délégation ; les limites réciproques de la délégation

Mobiliser son équipe autour d'un projet commun

Faire connaître, faire intégrer et mobiliser les collaborateurs autour d'un projet fédérateur

Gérer les situations difficiles

Permettre d'exprimer le désaccord tout en respectant les divergences de points de vue.

S'entraîner à formuler de façon positive une argumentation a priori difficilement acceptable

Développer une mentalité de réussite

Les états du moi positifs et limitants.

Position gagnante et mentalité de coopération : relation gagnant / gagnant.

<u>En Pratique</u>

Alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques

Entraînements à partir d'études de cas issus de la réalité des participants

Mises en situation filmées avec jeux de rôles (ex : recherche de consensus, de solution, régulation de conflit Etc.)

JOUR 3

MATIN

L'entretien annuel comme outil de management

La posture du manager dans l'entretien annuel

Utiliser l'entretien comme un acte de management pour optimiser les compétences individuelles et collectives

Savoir donner du sens à l'activité individuelle et collective

Apprendre à bien identifier les compétences nécessaires à l'activité de chaque collaborateur

Savoir mesurer l'écart entre « l'attendu » et « le réalisé » et identifier les moyens pour y remédier

Identifier, gérer et optimiser les potentialités individuelles

Mettre en place des objectifs clairs et échéancés et identifier les ressources nécessaires

Savoir impliquer le collaborateur dans son projet d'évolution professionnelle

Savoir recueillir les attentes personnelles et les projets d'évolution des collaborateurs et détecter les potentiels

Savoir mettre en œuvre un plan d'action de progrès avec indicateurs

<u>En Pratique</u> :

Outil pour dérouler l'entretien

Techniques pour évaluer objectivement une compétence.

La méthode des faits significatifs

Jeux de rôles sur la conduite de l'entretien annuel

APRES-MIDI

Savoir mener un entretien de recadrage : Canevas de l'entretien de recadrage

Présenter l'objectif de l'entretien sans détours

Rappeler les faits significatifs de façon synthétique et objective

Ecouter activement et faire s'exprimer l'intéressé

Traiter les objections et apporter des éléments de réponse constructifs

Trouver des solutions et établir un plan d'actions

<u>En Pratique</u> :

Application des outils DESC, DECSC, CRAC…, à partir des jeux de rôles sur une situation concrète et apports théoriques