21 - LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT

Cette formation répond à un besoin de renforcement des compétences des managers issus de l'expérience des méthodes et des outils pour mieux gérer leurs équipes et piloter les activités.
Les managers ont besoin d'acquérir une réelle posture managériale auprès de leurs divers interlocuteurs et faire preuve d'aisance et d'autorité managériale adaptés à un contexte de changement en vue d'impliquer leurs collaborateurs et développer leurs compétences.

Objectifs opérationnels

- Prendre toute la dimension de sa fonction manager
- Se positionner en tant que « manager » vis à vis des collaborateurs en matière de communication, coopération, management et gestion des activités de l'équipe
- Mettre en acte des attitudes et des comportements pour communiquer, gérer et enrichir ses pratiques de Manager
- Recadrer les résistances et mobiliser son équipe
- Gérer et anticiper les situations conflictuelles et problématiques
- Utiliser des techniques d'organisation du travail pour soi-même et pour son équipe
- Diagnostiquer les compétences des collaborateurs et les développer
- Définir avec et pour chacun des objectifs de progrès visant à améliorer l'efficacité personnelle et celle de l'équipe
- Fournir à chacun des collaborateurs, le soutien personnalisé permettant d'atteindre les objectifs définis

Objectifs de formation

- Apprendre à développer sa communication, ses comportements et ses actions de manager au regard des enjeux de cohésion et de valorisation de son équipe
- Savoir comment faire preuve d'autorité au quotidien, évoluer et faire évoluer son équipe
- Connaître des techniques et des méthodes concrètes pour animer son équipe,
- Clarifier et analyser les activités et les interactions de l'équipe pour fixer des objectifs clairs
- S'approprier des outils et des méthodes d'organisation de ses activités et de celles de son équipe
- Connaître les techniques qui facilitent la prise de décision et l'adhésion de tous
- Identifier les potentiels et les motivations sur lesquelles s'appuyer pour favoriser les progrès individuels
- Comprendre et utiliser les mécanismes du changement dans les convictions et les comportements, pour instaurer une communication constructive et une culture d'équipe
- Penser en termes de comportements et de compétences tout en s'adaptant aux valeurs et à la personnalité de chacun
- Présenter, expliquer et démontrer par l'exemple, les comportements de communication et de management qui contribuent à l'efficacité collective

Programme pédagogique détaillé

JOUR 1	LES BASES DU MANAGEMENT

ETAT DES LIEUX

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

LES BASES DU MANAGEMENT

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

LA GESTION DES RAPPORTS HUMAINS

Principes généraux de la communication managériale :

S'exercer à établir des communications efficaces
Repérage des éléments susceptibles de favoriser la communication dans le contexte d'encadrement des participants
L'établissement du "rapport" : élément préalable à toute communication,
Principes de base d'une communication constructive :

L'écoute active, La reformulation et le questionnement,
La flexibilité, La congruence,

La gestion de l'information :

le consultant et les participants feront un point sur toutes les sources et les types d'informations possibles que les participants rencontrent dans leur activité professionnelle

Comment circule l'information dans l'organisation concernée,
Poser des questions précises pour obtenir une information précise,
Identification des principales causes de dysfonctionnement et recherche de solutions adaptées.

<u>En Pratique</u>

- Alternance d'apports théoriques et d'études de cas
- Analyse d'un cas pratique en sous-groupes et debriefing
- Autodiagnostic des compétences managériales et analyse des points forts / d'amélioration

- Echange d'expériences et analyse critique en groupe
- Réflexion et exercices pour s'approprier les différents rôles d'encadrement pour ancrer des comportements positifs et cohérents auprès de chaque membre de son équipe
- Elaboration de plans d'actions que chaque participant aura à mettre en acte pendant l'intersession

JOURS 2 & 3	LA POSTURE MANAGERIALE

LA PLACE ET LA REPRESENTATION DE LA FONCTION DE MANAGER :

Les sources de pouvoir : statut - compétence - autorité
Analyse des représentations que L'Encadrement a de son rôle - de sa mission
Les rôles de L'Encadrement : expert, animateur, gestionnaire de son équipe, courroie de transmission
Comment exercer une autorité légitime d'encadrement, sans susciter résistances des membres de son équipe et sans heurter ou susciter des situations conflictuelles.

MIEUX SE CONNAITRE ET SE COMPRENDRE DANS SA RELATION A SON EQUIPE :

Diagnostiquer et analyser :
Son profil personnel de "manager"
Ses capacités personnelles à communiquer
Sa relation à l'autorité, au pouvoir - Son assertivité
L'impact de sa personnalité : auprès de ses équipiers, des autres équipes, de sa hiérarchie
Connaître l'image que l'on renvoie aux autres, les déformations et les représentations
Analyser ses rapports avec les membres de son équipe en s'interrogeant sur ce qui peut déformer sa perception des autres
Identifier et analyser :
Les moteurs de sa fonction d'encadrement
Ses valeurs profondes
Les fondements de la motivation pour chacun des participants au poste de « manager »

INSTAURER UNE COMMUNICATION EFFICACE AVEC SON EQUIPE

Ecouter et être écouté - Comprendre et se faire comprendre :

Les éléments d'une communication positive et constructive - L'objectivité et la subjectivité
Caractéristiques verbales et non verbales des différents types de comportements (passif, affirmatif, manipulateur, agressif)
Savoir demander - Savoir dire non lorsque cela est nécessaire
Répondre aux critiques - Transformer les critiques en demandes de changements positifs

Construire des relations constructives et positives dans l'équipe :

Identifier, gérer et optimiser les potentialités individuelles
Mettre en place des objectifs clairs, négociés, posés et communs
Transformer les difficultés en objectifs
Faire passer des messages et des décisions difficiles

Communiquer de façon constructive :

Avec son équipe :

Savoir poser les règles du "jeu" : objectifs personnels et objectifs d'équipe
Connaître et maîtriser les interactions

Le processus décisionnel

Avec sa hiérarchie :

Comprendre les attentes de la hiérarchie

Remonter une information - Obtenir l'information

Exposer son point de vue d'encadrement et savoir le défendre efficacement

En Pratique

- Alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques
- Travail sur les outils et les comportements facilitateurs
- Analyse critique à partir des mises en situation filmées
- Entraînements à partir des situations vécues par les participants en mettant en acte les outils de la communication interpersonnelle
- Elaboration de plans d'actions que chaque participant aura à mettre en acte pendant l'intersession.

JOURS 4 & 5 SUSCITER COHERENCE ET IMPLICATION DE L'EQUIPE & GERER LES CONFLITS

ANALYSER LES RESSORTS DE MOTIVATION ET DE DEMOTIVATION

La motivation :

- Connaître les différents niveaux de motivation et les valeurs de son équipe
- Comprendre la motivation comme une interaction entre une personne et un contexte

La démotivation :

- Repérer et analyser les facteurs et les symptômes de démotivation, de résistances et de freins
- Identifier, gérer et optimiser les potentialités individuelles

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

ANTICIPER ET GERER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES :

Analyser et comprendre sa représentation du conflit :

- Discussions autour de la notion de conflit , de violence, expressions du vécu, prise de recul

Etablir une typologie du conflit :

- Des niveaux de conflit : conflit social, interculturel, interpersonnel entre collaborateurs en leur différences de statuts, comportemental, stratégique, éthique, identitaire,..
- Des différentes formes que peut revêtir le conflit :
    - Conflit avec ou sans dépassement de seuil émotionnel tolérable
    - Conflit latent

Prendre conscience :

- Des dimensions positives du conflit (rôle pédagogique, étape dans une dynamique de progrès,..)
- Des dimensions négatives du conflit (démotivation, improductivité, manque de cohésion d'équipe, désorganisation, souffrance physique et psychique, ...)

Situer le conflit :

- Notions d'acteurs - Notions d'enjeux - Notions de pouvoir - Jeux stratégiques

Prévenir le conflit :

Analyser :

- Le rôle joué par les protagonistes dans les situations rencontrées
- Les bénéfices que chacun a retiré du conflit

Comment instaurer un climat de dialogue : S'entraîner à la communication efficace

- Permettre d'exprimer le désaccord tout en respectant les divergences de points de vue
- Savoir exprimer un message de prévention
- Savoir formuler des critiques

Identifier les attitudes à mettre en place :

- pour éviter de se laisser entraîner dans une spirale négative
- Pour réguler le conflit en amont

Réguler le conflit : un acte de communication et de management :

Permettre à l'équipe de :

- Prendre de la distance et effectuer le diagnostic des causes du conflit
- Mettre en place des alternatives de changement d'attitudes
- Canaliser les énergies dispersées et les mettre au service d'un projet fédérateur d'équipe : la gestion de projet

<u>En Pratique</u>

- Etude de cas concrets issus de la réalité des participants – échange d'expériences
- Travail sur les outils et les comportements facilitateurs
- Jeux de rôles filmés et analyse en groupe
- Entraînements à partir des situations vécues en mettant en acte des outils de management appropriés.
- Elaboration de plans d'actions que l'Encadrement aura à mettre en acte pendant l'intersession.

JOURS 6 & 7 DEFINIR DES OBJECTIFS ET ORGANISER LE TRAVAIL DE L'EQUIPE

Outils et méthodes d'organisation du travail de l'équipe

La répartition des activités de l'équipe

- Disséquer une activité de façon analytique et méthodique
- Etablir des priorités
- Repérer les activités à haut rendement
- Encourager le collaborateur pour l'appropriation de la mission à accomplir et l'engagement à la réussir

Construction et mise en œuvre des Plans d'actions

- L'élaboration des plans d'action et le suivi des objectifs
- Vérifier la cohérence et la synergie des plans d'actions
- Poser les indicateurs de suivi et d'évaluation :

  Les phénomènes : ce qui se passe, ce qui change

  Les indices qui représentent le phénomène : comment cela se manifeste, sous quelle forme

  Choix d'un indice significatif qui objective le changement

  Quantifier

La délégation : méthodologie & outils

- Identification de l'approche de la délégation des participants
- Définition des règles du jeu

- Les limites de la délégation
- Les notions de contrôle et de responsabilité
- Les modalités de mise en œuvre, de suivi, de retour d'information, de contrôle

Etablir ses priorités et définir ses objectifs :

- Définir des objectifs mesurables pour une période considérée
- Déterminer des tâches ou activités pour la période considérée
- Savoir qui est responsable de chaque tâche (soi-même, équipier, hiérarchie, autre personne)
- Evaluer le temps requis pour accomplir ces tâches, et préciser la date d'échéance
- Orienter avant tout sa propre activité vers les tâches à haut rendement
- Décider de : Faire, Déléguer, Reporter, Refuser les tâches

Planifier : Etablir son plan d'action de manager :

- Analyser le travail réalisé sur le temps écoulé : objectifs atteints, pas atteints,…
- Bâtir son plan d'amélioration ou de progrès : redéfinir ses objectifs
- Fixer des échéances

Les applications de la gestion de l'organisation du travail du Manager :

- Une meilleure gestion du téléphone :
  - Messages reçus à déléguer, émission et réception d'appels
- Une meilleure gestion des dérangements :
  - Savoir les limiter - Savoir réagir aux dérangements
- Une meilleure gestion des déplacements :
  - Décider de la pertinence (les déléguer, les limiter, les programmer) - Préparer et suivre
- Une meilleure gestion des réunions :
  - Décider de la pertinence - Les préparer - Les animer - Y participer - faire le suivi

<u>En Pratique</u>

- Alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques
- Travail sur les outils et les méthodes d'organisation et de planification des activités Entraînements à partir d'études de cas issus de la réalité des participants
- Elaboration de plans d'actions que chaque participant aura à mettre en acte pendant l'intersession.

JOURS 8 & 9 GERER SON TEMPS ET CELUI DE SON EQUIPE

<u>Autocritique de son organisation du temps</u>

Analyser de façon critique sa gestion du temps : établir son portrait-type

Identifier son comportement par rapport au temps : se laisser diriger par le temps / diriger son temps

Identifier et apprendre à réagir face aux voleurs de temps : Manque de planification – manque de priorités – ne pas savoir dire non – travail au coup par coup – difficulté à déléguer – dérangements – indécision Etc.

Principes de la gestion du temps

Les composantes de la gestion du temps

Les 7 lois de la gestion du temps

Définir des priorités

Savoir distinguer l'essentiel de l'urgence : l'analyse d'EISENHOWER

Evaluer les durées et les délais de réalisation de ses objectifs prioritaires
Utilisation de méthodes et d'outils simples de planification : la méthode N.E.R.A.C.
Contrôler les écarts entre le prévu et le réalisé
Mettre en place des mesures correctives selon, pour atteindre les objectifs visés

Analyse d'outils opérationnels individuels et collectifs :
Les outils de la planification (annuelle, trimestrielle, mensuelle, hebdomadaire, quotidienne)
Savoir rendre compte de sa gestion du temps
Les différents moyens et supports de communication et d'information transversale
Optimiser son agenda
Agir sur son environnement : Gérer ses interférences avec le temps des autres (en interne & en externe) :
Maîtriser les interruptions et les imprévus
Informer et s'informer à temps
Garder du temps disponible pour soi-même et anticiper le débordement
Savoir rester disponible aux sollicitations d'autrui
Améliorer son efficacité au quotidien
Comment optimiser les réunions
Comment optimiser son temps au téléphone
Comment optimiser sa messagerie électronique

En Pratique
- Alternance d'apports théoriques et de mises en situations pratiques
- Mises en situation et analyse en groupe des comportements adéquats
- Travail sur les outils et les méthodes d'organisation et de planification des activités Entraînements à partir d'études de cas issus de la réalité des participants
- Elaboration de plans d'actions que chaque participant aura à mettre en acte pendant l'intersession.

JOUR 10 ANIMER LES REUNIONS DE TRAVAIL

Principes de fonctionnement des réunions
Identifier les différents types de réunions
Réunion d'information (apporter de nouvelles connaissances, faire comprendre une mission, les dossiers techniques)
Réunion d'expression (recueillir les avis, assurer la cohésion)
Réunion d'échange et de décision (faire réfléchir, proposer des solutions, aider à la décision)
Réunion de résolution de problème
Préparer la réunion pour choisir la méthode d'animation :
Analyse préalable des contextes, du thème, du but, des objectifs explicites et implicites, des contraintes (temps, effectif, lieu, matériel), de la marge de manoeuvre
Définition du cadrage de la réunion :
Définir l'objectif de la réunion en fonction des résultats attendus
Etablir un ordre du jour

Cibler la contribution des participants à la réunion
Organisation de la réunion : en amont / pendant / en aval – les règles du jeu – durée, Etc.
La planification de la réunion : date, lieu, participants, modalités pratiques

Etablir un timing en fonction de l'ordre du jour

La traçabilité de la réunion

La prise de note : concevoir une grille de prise de notes pour synthétiser, organiser, clarifier les informations à noter et transmettre
Utilisation de la grille pendant la réunion comme fil conducteur de la réunion
Différents types de comptes-rendus en fonction de l'objectif de la réunion

Le suivi de la mise en œuvre des décisions

Les outils de suivi des actions à mettre en oeuvre : reporting, tableaux de bord Etc.
Le contrôle et la diffusion d'information des réalisations

<u>Les techniques d'animation d'une réunion</u>

Les techniques d'animation

Les techniques de questionnement (question ouverte, fermée, écho, relais, miroir, ...)
L'écoute active,
La reformulation, Questionner, écouter, répondre, recentrer, valoriser, reformuler Etc.

Comportements individuels et effets de groupe

Observation et compréhension des phénomènes de groupe,
Connaître les différentes étapes de la dynamique de groupe
Gérer les participants difficiles,
Décoder le langage non verbal des participants,

La prise de décision en groupe

L'influence de la discussion sur la décision
La recherche de consensus

<u>Gérer les situations difficiles</u>

Permettre d'exprimer le désaccord tout en respectant les divergences de points de vue.
Accepter les critiques justifiées et répondre aux critiques non fondées.
S'entraîner à formuler de façon positive une argumentation a priori difficilement acceptable pour l'interlocuteur.
Savoir rester ferme et déterminé à l'encontre de propos inacceptables.
Clore le dialogue de façon valorisante pour l'interlocuteur.

<u>En Pratique</u>

- Alternance d'apports théoriques et d'études de cas
- Exercices d'application pratique des méthodes et des outils préconisés
- Inventaire des situations vécues et analyse en groupe des compétences d'animation
- Etude de cas concrets issus de la réalité des participants – échange d'expériences
- Construction d'outils opérationnels

JOUR 11 LA DYNAMIQUE D'EQUIPE : DEVELOPPER LES COMPETENCES DE SES COLLABORATEURS

Mesurer les performances

Identifier les paramètres à la base de la performance de ses collaborateurs :

. Objectifs et priorités

. Critères de mesure des résultats

Piloter l'équipe autour d'objectifs quantitatifs et qualitatifs

Décliner et formuler des objectifs opérationnels : Objectifs individuels / objectifs d'équipe

Définir les plans d'action et les conditions de mise en œuvre

Définir et fixer les modalités et les outils de suivi : reporting, tableaux de bord , plan de suivi

Diagnostiquer les points forts et faibles en termes de performances pour chaque collaborateur

Identifier les causes d'insuffisance des performances

Déterminer la nature du problème posé : résultats, comportements, relations…

Situer le collaborateur dans sa fonction et dans son service,

Mettre en évidence ses projets,

Identifier les moyens de progrès et de développement

Les outils de base de l'appréciation du manager

La fiche de poste - Le référentiel de compétences (s'assurer de l'adéquation fiche de poste / référentiel de compétences) - L'entretien annuel

Mettre en oeuvre les moyens d'actions

Identifier les attentes personnelles de ses collaborateurs

Personnaliser l'accompagnement de ses collaborateurs

Etablir un plan d'action et le suivre

Faire le bilan

Comment observer le résultat d'un objectif : la méthode des faits significatifs

Repérer les faits significatifs d'actes réellement aboutis (faits observables et observés)

Etablir un contrat pour de nouvelles actions :

Ecouter et faire s'exprimer le collaborateur sur ses souhaits

Comment négocier un accord sur les objectifs ou les missions à venir

Définir les objectifs et les missions principales :

Différence entre la fonction et les missions principales

Différence entre objectif, résultat et effet

Savoir distinguer objectifs quantitatifs (cible à atteindre, résultat mesurable, atteint en ratio, seuil ou écart) et objectifs qualitatifs (but, ambition, dessein, visée)

Présentation de quatre types d'objectifs :

- 1) opérationnels ou de travail,
- 2) relationnels ou de comportement,
- 3) liés au développement des capacités professionnelles,
- 4) liés aux objectifs de l'unité / du service / de l'institution

Présentation d'une méthode et de règles pour rédiger des objectifs clairs, cadrés, exhaustifs, limités dans le temps, cohérents, réalisables, vérifiables, et mesurables

Suivre l'évolution des progrès et savoir réajuster si nécessaire

Prendre les mesures adéquates en cas de non évolution de la situation :

Comment les préparer et les annoncer

Savoir accompagner une évolution
Préparer un entretien de face à face
Mener l'entretien et aider le collaborateur à définir un contrat de progression
Suivre l'évolution des progrès et réajuster en cas de difficultés

En Pratique

- Apports didactiques et échanges
- Exercices sur cas concrets
- Entraînement à l'utilisation d'outils de pilotage et de suivi des activités de l'équipe(tableaux de bord)
- Elaboration d'outils
- Elaboration de plans d'actions individuels à mettre en application pendant l'intersession