



C.L.A.S.S.E CONSEIL

# C.L.A.S.S.E CONSEIL

## Offre de prestations de formation et d'accompagnement

---

*« Développer les compétences, c'est créer de la valeur ajoutée,  
augmenter l'efficacité, participer au développement personnel et susciter la  
motivation sous-jacente »*



48, rue de la MAUGUETTE 33170 GRADIGNAN

SIRET : 38783280100022

APE : 7022Z

Tel : + 33 6 80 74 99 13

N° 72330233733

## SOMMAIRE

---

1. UTILISER L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DANS LE CADRE DU MANAGEMENT DES EQUIPES.....	3
2. CONSTRUIRE SON MODELE DE MANAGEMENT EN 6 POINTS CLES.....	5
3. RENFORCER SON POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL D'ENCADRANT EN DEVELOPPANT DES ATTITUDES ASSERTIVES .....	7
4. ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 1).....	9
4. ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 2).....	11
4. ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 3) .....	13
5. DEVENIR UN MANAGER COACH .....	15
6. DELEGUER ET RESPONSABILISER.....	17
7. ARBITRER ET PRENDRE DES DECISIONS .....	19
8. Communiquer et mener des entretiens.....	21
9. FAIRE EVOLUER ET GERER LES COMPETENCES DE SON EQUIPE.....	23
10. FIXER ET EVALUER DES OBJECTIFS.....	25
11. G.R.H. ET INTEGRATION D'UN COLLABORATEUR.....	26
12. GESTION DES CONFLITS (VERSION 1) .....	28
12. GESTION DES CONFLITS (VERSION 2) .....	30
13. MENER UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL POUR LES EVALUATEURS .....	32
14. TRAVAILLER EN MODE PROJET.....	34
15. MANAGEMENT TRANSVERSAL : Développement du MODE PROJET au sein d'un service.....	36
16. CONSTRUCTION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE POUR UN COLLECTIF DE TRAVAIL 38	38
17. CONDUITE DU CHANGEMENT ET ETHIQUE DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE INCERTAIN .....	40
18. REUSSIR SES PROJETS DE TRANSFORMATION PAR LE DEVELOPEMENT DE SES COMPETENCES MANAGERIALES ET RELATIONNELLES.....	42
19. DEVELOPPER UNE CULTURE COMMUNE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT .....	44

# MANAGEMENT

---

## 1. UTILISER L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DANS LE CADRE DU MANAGEMENT DES EQUIPES

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée de l'encadrement d'une équipe qui souhaite intégrer dans son management la dimension émotionnelle afin d'améliorer la performance individuelle et collective

**FINALITE** : Améliorer la qualité relationnelle avec ses collaborateurs pour une meilleure dynamique d'équipe.

**OBJECTIFS** :

- ❖ Développer sa compétence émotionnelle en tant que manager en les identifiant et en repérant leurs impacts positifs et négatifs sur soi et sur le collectif
- ❖ Prendre en compte les émotions individuelles et collectives et les gérer au quotidien
- ❖ Écouter son intuition et la mettre à l'épreuve de la « réalité »
- ❖ Gérer son équilibre émotionnel dans les situations managériales délicates

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?
- ❖ Pourquoi utiliser ses émotions au service du management ?
- ❖ Comment les émotions impactent positivement ou négativement l'analyse, l'évaluation et la prise de décision ?
  - Autodiagnostic : « mes réactions et mes comportements émotionnels en situation de management »
- ❖ Repérer Sa dynamique émotionnelle et l'utiliser : quand et comment ?
  - Partage d'expériences
- ❖ Reconnaître les réactions émotionnelles de ses collaborateurs et en évaluer le sens
  - Observer, écouter, laisser parler son intuition et la vérifier en formulant des hypothèses auprès d'eux
- ❖ Apporter des réponses qui nourrissent les émotions positives : estime de soi, confiance en soi
- ❖ Éviter les comportements émotionnels « bloquants » : jugement, colère, comparaison négative....
- ❖ Identifier les comportements adaptés face aux émotions des collaborateurs

- Jeux de rôle sur différentes situations proposées par le groupe
  - Enthousiasme et créativité débordante : que faire ?
  - Recadrage : que faire ?
  - Gérer un refus d'un collaborateur : que faire ?
- ❖ Retentissement des émotions sur la vie de l'équipe
  - Les indicateurs
  - Les signaux d'alerte
- ❖ Gérer les émotions négatives et positives du groupe par un processus dynamique : ERP
  - Expression, Reconnaissance, Plan d'actions
    - Mise en situation

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## 2. *CONSTRUIRE SON MODELE DE MANAGEMENT EN 6 POINTS* *CLES*

---

**DUREE** : 3 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée de l'encadrement d'une équipe et initiée au management d'équipe

**FINALITE** : Doter les participants d'une feuille de route permettant la construction d'un management efficace afin de répondre aux orientations de la Direction.

**OBJECTIFS** :

- 1) Identifier son engagement personnel et celui de son équipe dans le processus d'amélioration continue
- 2) Professionnaliser l'écoute de ses collaborateurs afin d'identifier les potentiels et les optimiser
- 3) Construire la maîtrise des résultats
- 4) Faire du contrôle un cercle vertueux
- 5) Créer un esprit favorable à l'amélioration continue en entraînant l'équipe à la résolution de problème
- 6) Développer l'implication des équipes par la responsabilisation

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les enjeux d'un management efficace fondés sur le principe de l'amélioration continue (le management par la qualité) : \*
- ❖ Le principe de l'engagement du manager :
  - Pour produire des améliorations :
    - Dans l'organisation
    - Dans l'écoute
    - Dans la prise de décision
    - Dans la supervision
  - Pour faire adhérer l'équipe :
    - Par l'expression de valeurs et leur respect
    - Par le sens des actions et leur cohérence
  - Pour dégager du temps
    - Pour le management
    - Pour l'équipe

- ❖ Le principe de la professionnalisation de l'écoute
  - Pour identifier les potentiels et les optimiser
    - Repérer les « étoiles » et les « espoirs »
  - Pour mettre l'équipe à l'écoute de son environnement
  - Pour mener efficacement des entretiens
- ❖ Le principe de la maîtrise des résultats
  - Par des diagnostics internes
  - Par la mise en place de règles et de procédures de travail
  - Par l'élaboration de portefeuilles d'activités et de compétences
- ❖ Le principe de la mesure des résultats :
  - Mise en place d'indicateurs :
    - Description des postes
    - Indicateurs de performance
    - Indicateurs de délai
    - Indicateurs motivationnels
- ❖ Le principe de l'amélioration :
  - Par la création d'un état d'esprit
    - Autour du KAISEN
    - Autour de la roue de DEMING : P.D.C.A.
    - Par l'entraînement à la résolution de problème : méthode CAREEDAS
- ❖ Le principe de l'implication des équipes :
  - Pour responsabiliser
    - Les erreurs à éviter en matière d'implication
    - Les processus à respecter dans l'implication

#### METHODES PEDAGOGIQUES :

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## 3. **RENFORCER SON POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL D'ENCADRANT EN DEVELOPPANT DES ATTITUDES ASSERTIVES**

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Agent d'encadrement : cadres de santé, cadres administratifs, cadres des services techniques...

**PRE REQUIS** : Exercer des fonctions d'encadrement

**FINALITE** :

- ✚ Asseoir son positionnement professionnel pour en favoriser l'exercice par l'adoption de comportements adaptés à différents contextes : relations de travail ascendantes, descendantes, transversales.....
- ✚ Renforcer sa légitimité et développer son empowerment (se donner plus de pouvoir)
- ✚ Gagner en efficacité au moyen d'une communication assertive

**OBJECTIFS DE LA FORMATION** :

1. Développer en toutes circonstances la position « gagnant/gagnant »
2. Gérer et formuler des signes de reconnaissance de qualité
3. Faire « face » à autrui et en repérer les attitudes dans le discours et le non verbal
4. Refuser avec assertivité
5. Recevoir et répondre à une critique de manière assertive
6. Formuler une critique de manière assertive
7. Prendre position : expliquer, argumenter, convaincre

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les « positions de vie » dans les relations professionnelles :
  - Se faire confiance : comment ?
  - Utiliser la « fenêtre de Johari » pour devenir un bon communicant
  - Se placer en position « gagnant/gagnant »
- ❖ La reconnaissance ou les « strokes » comme gage de qualité dans les relations
  - Gérer les signes de reconnaissance à donner

- Donner des signes de reconnaissance de qualité
- Apprendre à se « reconnaître » soi pour augmenter sa confiance en soi
- ❖ Faire face à différents types de comportement : comment les repérer dans le verbal et le non verbal ?
  - La soumission ou la passivité « volontaire »
  - L'agressivité
  - La manipulation
  - L'assertivité
- ❖ Le respect de soi dans l'expression d'un refus
  - Faire du « non », un « non légitime »
  - Accueillir son interlocuteur
  - Formuler un refus
  - S'expliquer sans se justifier
- ❖ La réponse assertive à une critique
  - Critique justifiée
  - Critique injustifiée
  - Critique vague
- ❖ Formulation assertive d'une critique pour obtenir un changement de comportement
  - Critique constructive, respectueuse, positive, précise
- ❖ Renforcement dans la posture
  - Expliquer, argumenter, convaincre
- ❖ Exercices d'entraînement appliqués à différentes situations

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.
- Grille d'auto diagnostic de ses capacités assertives + dépouillement + analyse
- Exercices d'entraînement à l'utilisation de différentes méthodes d'assertivité
- Mises en situations professionnelles

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.



# MANAGEMENT

---

## 4. *ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 1)*

---

**DUREE** : 3 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Maîtriser les différentes dimensions du management d'équipe afin de réussir dans son rôle de responsable.

**OBJECTIFS** :

- ❖ Comprendre les enjeux de la fonction management
- ❖ Identifier les différentes dimensions du travail de management
- ❖ Asseoir sa légitimité de responsable auprès de son équipe et de la hiérarchie ainsi que de ses pairs
- ❖ Coordonner et piloter les actions de l'équipe
- ❖ Animer l'équipe dans un souci d'efficacité et de cohésion

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les enjeux du management d'équipe : \*
  - Donner de la vision : la perspective
  - Donner du sens au travail afin de mobiliser les énergies et la motivation sous-jacente
  - Structurer l'activité autour d'objectifs collectifs
  - Manager la compétence collective afin de favoriser la cohésion interne
- ❖ Les fondamentaux de la « fonction Management » \*
  - Piloter l'activité : anticiper pour s'adapter
  - Planifier l'activité pour la réguler
  - Organiser l'activité autour des rôles et des objectifs
  - Animer son équipe avec une logique de communication autour :
    - Des décisions prises
    - Du maintien de la motivation
    - De l'optimisation des compétences
  - Contrôler l'activité :
    - Élaborer des critères d'évaluation
    - Procéder à l'analyse des résultats
    - Optimiser les résultats
- ❖ Développer le leadership et la relation d'autorité\*

- Les caractéristiques du manager et du leader
- Construire son identité de leader en développant ses qualités relationnelles
- En gérant ses émotions
- En s'affirmant dans son rôle de leader
- ❖ Le pilotage et l'animation de l'équipe\*
  - Identifier les profils de ses collaborateurs dans l'équipe
  - Clarifier les missions et les rôles de chacun
  - Définir les zones d'inter actions et d'entraide
  - Optimiser la répartition de l'activité
  - Mettre en place des relations de travail
  - Assurer des feed back réguliers
  - Impliquer chacun dans l'activité globale en suscitant la participation
- ❖ La cohésion de l'équipe \*
  - La cohésion interne à partir des notions de responsabilité individuelle et collective
  - Favoriser l'auto régulation plutôt que les interventions directes
  - Adapter son style de management en fonction des situations et du contexte
    - *\*chacun de ces modules peut faire l'objet d'un approfondissement à la demande*
    -

#### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## 4. **ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 2)**

---

**DUREE** : 3 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Identifier et gérer les paradoxes du Management et adopter le comportement adéquat en fonction des situations

**OBJECTIFS** :

1. Maîtriser les différentes dimensions du Management actuel
2. Identifier les compétences de ses collaborateurs afin d'améliorer la performance de son équipe
3. Gérer les difficultés par des techniques de médiation
4. Susciter la créativité et l'innovation pour motiver

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les enjeux du management actuel : \*
  - *Assurer la cohésion de l'équipe en se souciant de* :
    - La responsabilité individuelle et collective
    - Les valeurs solidaires
    - L'éthique autour du professionnel
  - *Construire une dynamique interne autour de l'inter générationnel*
    - De la génération « X » à la génération « Y »
    - En comprendre les différences et les richesses
      - Au niveau de la manière d'apprendre
      - De faire
      - De communiquer
      - Sur les leviers de la motivation
    - Créer les conditions d'une coopération entre les générations
      - L'échange des « bons procédés »
  - *Créer un climat favorable à l'écoute et aux échanges*
- ❖ Le coaching et le team building pour augmenter les compétences et gagner en efficacité
  - Faire un diagnostic des points forts et des points faibles de chacun en utilisant les grilles de diagnostic du « Management Situationnel »

- Faire le point sur les « préférences individuelles » en lien avec les besoins du service
  - Construire la matrice de polyvalence de son équipe
  - Bâtir un plan de progression avec des stratégies d'accompagnement
  - Mobiliser chacun autour d'une dynamique de progression
  - ❖ Les techniques de régulation et de médiation
    - Identifier les points de blocage
    - Intervenir en amont pour prévenir les conflits
    - Favoriser le dialogue autour des entretiens de face à face
    - Inciter l'équipe à l'auto régulation
  - ❖ Les techniques de créativité et d'innovation
    - Faire fonctionner la boîte à idées
    - Utiliser les techniques de créativité : brainstorming, écoute, analogie....
    - Exploiter la créativité et la transformer e innovation autour de petits projets organisationnels, évènementiels, gestion du temps.....
- *\*Coaching et team building peuvent faire l'objet de complément de formation à la demande dans un but d'approfondissement de la maîtrise des outils*

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## **4. ENCADRER ET ANIMER UNE EQUIPE (VERSION 3)**

---

**DUREE** : 2,5 jours + 1/2j de restitution individuelle

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Remettre en perspective sa pratique de Management pour améliorer et développer ses pôles de compétences

**OBJECTIFS** :

1. Situer son mode de Management préférentiel à partir de tests d'auto diagnostic et de feed back du groupe en formation et du consultant
2. Détecter ses points forts et ses lignes d'amélioration
3. Élaborer son plan de progrès personnalisé avec la phase de restitution individuelle (coaching)

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Se situer dans toutes les dimensions du Management :
  - Sur la manière d'organiser le travail de l'équipe
  - De motiver ses collaborateurs internes à l'équipe
  - De contrôler l'activité
  - Sur la gestion des délégations
  - Sur la façon de décliner les objectifs
  - Sur la gestion et l'optimisation du temps
- ❖ Faire le bilan point par point de ses points forts et de ses limites actuelles
- ❖ Découvrir son style de Management préférentiel dans le cadre de ses relations inter personnelles
- ❖ S'interroger sur sa manière de communiquer suivant différentes situations
- ❖ Identifier son mode de fonctionnement sous stress
- ❖ Tester sa capacité à recevoir des feed back sur sa manière d'agir
- ❖ Dégager des axes de progrès et les hiérarchiser\*
  - *\*un diagnostic des capacités de management est remis à chacun lors de la restitution individuelle permettant de dégager des axes de progrès*

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.

Nombreux tests et auto- diagnostics

Phase d'individualisation lors de la demi-journée de restitution individuelle

**INTERVENANT :** Coach individuel et collectif Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## 5. DEVENIR UN MANAGER COACH

---

**DUREE** : 3 jours à raison de 2 + 1

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Acquérir des outils utilisés dans le processus de coaching afin de développer son efficience personnelle dans le cadre de l'exercice de sa fonction d'encadrement

**OBJECTIFS** :

1. Se construire une identité managériale
2. Identifier les stades de développement de son équipe
3. Accompagner son équipe vers la maturité et l'autonomie
4. Identifier ses pratiques dans le cadre d'un retour d'expérience

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ La clarification de sa fonction et des rôles afférents au sein de son contexte professionnel
- ❖ L'analyse de son identité managériale
  - Les différents niveaux d'identité managériale en référence à V. Lenhardt
    - Manager leader
    - Manager Expert
    - Responsable donneur d'ordre (R.O.)
    - Responsable Ressource (R.R.)
    - Responsable porteur de sens (R.P.D.S.)
- ❖ Dynamique des groupes restreints (en référence aux travaux de Kurt Lewin)
  - Groupe immature
  - Symbiotique
  - Conflictuel
  - Structuré
  - Mature
- ❖ La communication et les jeux psychologiques (en référence à l'Analyse Transactionnelle d'Éric Berne)
  - Les différentes transactions
  - Le triangle dramatique de Karpman
  - Les jeux de pouvoir

- ❖ Méthodologie d'accompagnement et de résolution de problème
  - Sens – Contenu - Processus
  - Grille de diagnostic : SWOT
  - Le cycle de l'autonomie de Symor et l'indépendance
  - L'enveloppe culturelle minimale : la vision partagée et l'intelligence collective
- ❖ Analyse de pratiques consécutive à la formation

#### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Analyse des besoins individuels
- Travail sur les représentations
- Apports conceptuels et méthodologiques
- Exercices d'application
- Analyse de pratiques

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif, Maître praticien en Analyse Transactionnelle



# MANAGEMENT

---

## 6. DELEGUER ET RESPONSABILISER

---

**DUREE** : 1 JOUR

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Utiliser la délégation comme outil de motivation et moyen d'efficience individuelle et collective

**OBJECTIFS** :

1. S'approprier la méthodologie de mise en place d'une délégation tant sur le fond que sur la forme
2. Faire de la délégation un investissement dont on peut mesurer l'efficacité

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Bien comprendre la délégation : ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas
- ❖ Les enjeux de la délégation dans l'animation de l'équipe
  - Pour le service
  - Pour le responsable : le délégant
  - Pour le collaborateur : le délégataire
- ❖ Quoi déléguer et à qui ?
- ❖ La préparation de la délégation
  - Check List de préparation pour ne rien oublier
- ❖ Présentation de la délégation
  - Informer sur les enjeux, les pouvoirs confiés, les limites, les exigences, les contraintes.....
  - La position du collaborateur : refuser, accepter, négocier
    - L'acceptation : quoi et pourquoi ?
    - Le refus : ce qui le motive ?
    - La négociation : sur quoi et pourquoi ?
- ❖ Le suivi de la délégation : la disponibilité du délégant
  - Les points de suivi
  - Les dates de suivi
  - Les réajustements éventuels
  - Les encouragements permanents

- L'analyse des résultats
- La valeur ajoutée du collaborateur : ses suggestions
- L'échec éventuel : l'analyse des causes et le droit à l'erreur
- ❖ Les freins à la délégation
  - D'ordre organisationnel
  - D'ordre culturel
  - D'ordre psychologique

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement à partir de jeux de rôles.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## 7. ARBITRER ET PRENDRE DES DECISIONS

---

**DUREE** : 1 jour

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Développer une approche méthodologique de la prise de décision et asseoir sa décision.

**OBJECTIFS** :

1. Comprendre l'importance de la prise de décision dans l'encadrement d'un service et d'une équipe
2. Mieux gérer les différentes étapes dans le processus de décision
3. Prendre des décisions dans des situations spécifiques : état de crise, état d'urgence, conflit relationnel entre collaborateurs

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ La décision : attente majeure de l'équipe à l'égard de son responsable
  - Les scénarios négatifs et leurs conséquences sur l'équipe
    - L'absence de décision : la « passivité »
    - Le retard dans la prise de décision : « la fuite » ou « l'évitement »
    - La non légitimité du responsable
  - Les scénarios positifs et leurs conséquences sur l'équipe
    - La prise de décision : la responsabilisation et l'engagement du responsable
    - La reconnaissance du responsable par l'équipe : sa légitimation
- ❖ Les leviers de la décision et le processus décisionnel
  - L'approche globale d'une situation : la vision systémique
  - La hiérarchisation des priorités en fonction de la situation (temps, organisation, objectifs, climat social...)
  - La mobilisation des acteurs concernés
  - Les alternatives de solutions
  - L'analyse des risques pour les solutions envisagées
  - Faire un arbre de décisions
  - Arrêter la décision
  - L'argumenter

❖ Prise de décisions dans ses situations spécifiques

- Application de la méthodologie à la situation :
  - D'urgence
  - De gestion de crise
  - De conflit relationnel

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif

# MANAGEMENT

---

## 8. Communiquer et mener des entretiens

---

**DUREE** : 1 jour (à 1 jour et ½ en fonction des mises en situation)

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : S'approprier les processus de communication pour mener efficacement ses entretiens.

**OBJECTIFS** :

1. Situer l'impact de la communication dans le management d'équipe
2. Les clés de réussite d'une communication efficace en toute circonstance
3. Mise en pratique de la communication dans différentes situations d'entretien de face à face

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ La communication : élément essentiel de l'animation d'une équipe
  - Les enjeux pour :
    - Le responsable
    - Le service
    - Le collaborateur
- ❖ Les fondamentaux de la communication dans toutes situations
  - Préparer sa communication :
    - Le quoi : son objet
    - Le pourquoi : ses raisons, son mobile
    - Le comment : les procédés, les formes
- ❖ Les clés de réussite de la communication en toute situation
  - L'écoute et le repérage de ses freins
  - L'observation
  - La place de l'autre
  - L'utilisation du « Méta Modèle » :
    - Repérer les généralisations abusives
    - Les distorsions
    - Les omissions
- ❖ Mise en œuvre de la communication dans différentes situations d'entretiens\*

- L'entretien d'accueil d'un nouvel arrivant
- L'entretien individuel de suivi
- L'entretien de délégation
- L'entretien de recadrage

- \*Le choix des différents types d'entretien peut être laissé à la discrétion des participants à l'exception de l'entretien d'évaluation qui fait l'objet d'une formation spécifique

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.
- Exercices d'entraînement en fonction des choix des participants. \*
- Les mises en situation peuvent susciter une demi-journée supplémentaire

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## 9. FAIRE EVOLUER ET GERER LES COMPETENCES DE SON EQUIPE

---

**DUREE** : 1 jour

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : créer une synergie d'équipe en développant le potentiel de ses collaborateurs

**OBJECTIFS** :

1. Diagnostiquer et développer les compétences de ses collaborateurs
2. Renforcer la cohésion de son équipe
3. Développer les performances collectives

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les compétences et les performances individuelles
  - Différence entre performance et compétence
  - L'analyse des compétences
  - Identifier la performance au regard des critères de « motivation » et de « confiance en soi »
  - Accompagner le développement des compétences et faire un tableau de suivi des performances
  - Favoriser les initiatives
  - Être à l'écoute des difficultés
  - Soutenir et épauler
- ❖ Travailler la cohésion de l'équipe
  - Faire un plan de cohésion par le repérage des complémentarités dans l'équipe : « le team building »
  - Établir un sociogramme et repérer les liens formels et informels
  - Favoriser complémentarité et liens
- ❖ Augmenter les performances collectives
  - Favoriser la poly compétence entre collaborateurs
  - Mettre en place des binômes
  - Développer la formation interne (tutorat, délégation)

- Évaluer les besoins en compétences de demain : Plan de formation et accompagnement
- Suivre son équipe régulièrement et favoriser l'auto évaluation

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées. Exercices d'entraînement au repérage des compétences et des performances

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.



# MANAGEMENT

---

## 10. FIXER ET EVALUER DES OBJECTIFS

---

**DUREE** : 1 jour

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Donner du sens au travail et valoriser la contribution de chacun

**OBJECTIFS** :

1. Décliner des objectifs de service en objectifs individuels et collectifs
2. Définir des indicateurs ou critère d'évaluation
3. Créer une dynamique interne favorisant l'atteinte des objectifs
4. Valoriser les contributions de ses collaborateurs

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Identifier le plan de charge de son service
  - Global pour l'équipe
  - Individuel par collaborateur
- ❖ Identifier les potentialités de son équipe et de chacun des collaborateurs
- ❖ Intégrer les demandes de la hiérarchie au plan de charge global
- ❖ Hiérarchiser les priorités et les pondérer : faire un tableau de bord
- ❖ Élaborer un scénario de réalisation et le présenter à l'équipe pour consolidation
- ❖ Décliner les priorités en objectifs individuels de résultats
- ❖ Mettre en place des indicateurs de suivi permettant l'auto évaluation
- ❖ Envisager des objectifs de progrès individuels en vue de l'adaptation à une évolution de poste ou de changement éventuel

**METHODES PEDAGOGIQUES** :

- Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.
- Exercices d'entraînement à la fixation des objectifs : cas pratiques
- Cas pouvant être amenés par les participants

**INTERVENANT** : Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## **11. G.R.H. ET INTEGRATION D'UN COLLABORATEUR**

---

**DUREE** : 1 jour

**PUBLIC** : Toute personne ayant à intégrer un collaborateur

**FINALITE** : systématiser les pratiques d'intégration des nouveaux collaborateurs

**OBJECTIFS** :

1. Sécuriser le nouvel arrivant en lui donnant des points de repère
2. L'accompagner dans son nouvel environnement professionnel afin de faciliter son intégration
3. Favoriser l'acquisition des gestes professionnels et des postures professionnelles

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Préparer l'accueil du nouvel arrivant
  - Prévoir l'administratif
  - La logistique
  - Quelles informations à donner sur le poste, les missions, les activités,
  - Quelles informations à donner sur le service, l'établissement...
  - Quelle documentation à donner
- ❖ L'accueil proprement dit
  - L'entretien d'accueil : contenu et forme
    - Présentation de l'équipe
    - Des personnes ressources
    - Dialogue autour des objectifs
    - Les attentes du nouvel arrivant
    - Les valeurs du service, ses règles, ses pratiques professionnelles
- ❖ L'accompagnement avec le suivi régulier
  - Les entretiens de suivi
    - Bilans intermédiaires
    - Susciter la participation et impliquer
    - Cadrer si besoin
    - Épauler si besoin
    - Favoriser l'autonomie

- Susciter l'auto évaluation

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.

Exercices d'entraînement à partir des demandes du groupe sur les entretiens d'accueil et de suivi.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## 12. GESTION DES CONFLITS (VERSION 1)

---

**DUREE** : 1 jour

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Anticiper les conflits et les gérer quand ils surviennent

### **OBJECTIFS** :

1. Prévenir les conflits latents
2. Gérer les conflits manifestes
3. Exprimer des remarques ou des critiques délicates

### **CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les éléments constitutifs des conflits
  - Opposition de point de vue
  - Mise en jeu des relations de pouvoir et des émotions
- ❖ Les indicateurs de survenue des conflits
  - Les comportements individuels
  - Les comportements collectifs
  - Les indicateurs de climat social
- ❖ Les moyens d'intervention
  - Les moyens de communication pour prévenir les conflits et réguler les tensions
    - L'entretien individuel
    - L'entretien collectif
    - La médiation
- ❖ Formuler une remarque délicate ou une critique
  - Utiliser les techniques d'affirmation de soi
  - Suivre le protocole des « 10 règles d'or » pour formuler un propos « délicat »

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.

Exercices d'entraînement à la résolution des conflits à partir de cas proposés par les participants (ou par l'animateur)

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## 12. GESTION DES CONFLITS (VERSION 2)

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe

**FINALITE** : Comprendre les mécanismes de survenue des conflits pour mieux les anticiper et les gérer

**OBJECTIFS** :

1. Prévenir les conflits latents
2. Gérer les conflits manifestes
3. Faire face à des situations délicates
4. Communiquer des décisions délicates
5. Faire face au « processus de l'escalade »
6. Identifier les situations qui requièrent une intervention extérieure

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les différents types de conflits et leurs différents niveaux
  - Conflit cognitif
  - Conflit relationnel
- ❖ Les éléments constitutifs de chacun des conflits
  - Les oppositions de point de vue
  - La mise en jeu des relations de pouvoir
  - La mise en jeu des émotions
- ❖ Le processus de l'escalade
  - La rencontre des rapports de force et la cristallisation sur les émotions
- ❖ Les indicateurs de survenue d'un conflit
  - Les indicateurs de climat social
  - Les comportements individuels et collectifs
- ❖ Les moyens d'intervention
  - Les moyens de communication pour prévenir les conflits et les réguler
- ❖ L'utilisation d'une fiche d'analyse d'un conflit afin de l'évaluer
- ❖ Les différentes stratégies de gestion des conflits en fonction de la nature du conflit
- ❖ La formulation d'une critique ou d'une remarque délicate

- Les 10 règles d'or
- ❖ Exposer une décision délicate
  - Différence entre justification et explication
- ❖ Les situations particulières qui requièrent de la médiation

#### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.
- Exercices d'entraînement à l'analyse de situation conflictuelle
- Jeux de rôles proposés par l'animateur et/ou le groupe

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## **13. MENER UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL POUR LES EVALUATEURS**

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement d'une équipe ayant la responsabilité de mener les entretiens professionnels d'évaluation

**FINALITE** : Mener efficacement les entretiens professionnels d'évaluation et de formation à partir d'une méthodologie de l'évaluation

**OBJECTIFS** :

1. Appréhender les enjeux de l'entretien en identifiant sa place de responsable ainsi que les rôles y afférents
2. Préparer l'entretien en le structurant
3. Procéder à un diagnostic des compétences de l'agent
4. Définir des objectifs de progrès
5. Mener l'entretien avec une communication adaptée
6. Conseiller l'agent dans la définition d'un projet professionnel
7. Orienter l'agent dans les propositions de formation
8. Conclure l'entretien
9. Gérer les situations délicates au cours de l'entretien lorsqu'il s'agit de formuler des remarques ou des critiques sur les gestes professionnels et/ou les postures professionnelles
10. Gérer les situations délicates de survalorisation de l'agent ou de dévalorisation de l'agent
11. Gérer les situations émotives

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Contexte et enjeux des entretiens professionnels d'évaluation
  - L'évaluation : de quoi parle-t-on ?
  - Les attentes de l'évaluation :
    - Pour l'évalué
    - Pour l'évaluateur
    - Pour le collectif



- Les difficultés, les obstacles, les craintes liées à l'évaluation
- Les opportunités et les perspectives
- ❖ Les clés de réussite de l'évaluation
  - La préparation : 13 questions pour bien préparer son entretien
  - Guide méthodologique de conduite de l'entretien d'évaluation : la structuration de l'entretien
  - L'accueil de l'évalué
- ❖ Les phases de l'entretien d'évaluation :
  - Le bilan et l'analyse du travail accompli : le diagnostic des compétences
  - La définition des objectifs : quels types d'objectifs ?
  - Les perspectives professionnelles
  - Les besoins en formation
  - Le projet professionnel de l'agent
- ❖ Les attitudes indispensables pour mener l'entretien
  - L'écoute active
  - L'observation
  - L'empathie
  - Les attitudes de « Porter » et leurs conséquences
  - L'attitude de reformulation
- ❖ Critiquer efficacement en se montrant assertif
- ❖ Argumenter devant la survalorisation
- ❖ Questionner la dévalorisation
- ❖ Gérer les excès d'émotivité

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Alternances d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe à partir de situations vécues ou envisagées.
- Exercices d'entraînement à la formulation des objectifs et à la conduite des entretiens.
- Mises en situations professionnelles
- Travaux réalisés à partir du support d'évaluation propre à la « DAGEMO »

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## 14. TRAVAILLER EN MODE PROJET

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'initier et de conduire un projet

**FINALITE** : Favoriser l'émergence d'une culture projet par l'appropriation d'un référentiel de travail en mode projet ainsi que l'élaboration d'un plan de management de projet.

**OBJECTIFS** :

1. Initier un référentiel : Démarche et outils de travail en mode projet
2. Susciter des projets, savoir les partager avec son équipe, animer les actions inhérentes en tant que porteur de projet
3. Participer en tant qu'acteur à des projets portés par d'autres

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les 4 Phases d'une méthodologie de déroulement de projet : Utiliser la « matrice projet »
- ❖ Les activités opérationnelles de chacune des phases
- ❖ L'engagement indispensable au déroulement de chacune des phases : l'engagement progressif
  - L'officialisation avec la lettre de mission
- ❖ Les outils nécessaires à chacune des phases
  - L'outil SWOT
  - L'analyse fonctionnelle
  - L'organigramme des tâches : O.T.
  - Planification : GANTT, PERT...
  - Cartographie des acteurs
  - Fiches de lots
  - Fiche de synthèse projet
  - Fiche de risques et d'opportunités
  - Plan de communication
- ❖ La construction du plan de Management de projet
  - Présentation du PMP

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Envoi d'un QUIZZ en amont aux participants.
- Retour du QUIZZ par les participants pour évaluation des niveaux et adaptation des contenus
- Alternances d'apports théoriques et de mises en application soit sur un projet identifié par la structure commanditaire lors de formation intra, soit sur des projets amenés par les participants lors de formation inter structures.

**INTERVENANTS :** Consultants en Management des R.H. et formateurs à la conduite de projet

# MANAGEMENT

---

## **15. MANAGEMENT TRANSVERSAL : Développement du MODE PROJET au sein d'un service**

---

**DUREE** : 2 jours

**PUBLIC** : Personnel d'encadrement supérieur ou intermédiaire ayant à développer des projets au sein de leur service.

**FINALITE** : Initier le travail en mode projet au sein des services par le développement d'une culture, la mise en place d'une méthodologie et la transmission d'outils qui serviront le projet et permettront à l'encadrement d'accompagner les équipes et de suivre l'avancement des projets.

**PREREQUIS** : avoir un projet à confier à ses collaborateurs

**OBJECTIFS** :

1. Comprendre les enjeux du mode projet
2. Acquérir une démarche et outils de travail en mode projet
3. Identifier les actions qui seront optimisées par un fonctionnement en mode projet et celles qui nécessitent un mode de traitement classique.
4. Savoir initier et susciter des projets,
5. Se positionner en maîtrise d'ouvrage
6. Augmenter les compétences en mode projet de son service

**CONTENU THEMATIQUE** :

- La culture projet
- Qu'est-ce qu'un projet ? Définitions et différences entre projet et opération
- Les avantages et limites du mode projet
- Comment identifier et susciter des projets internes dans un service ?
- La méthodologie de conduite de projet en 4 phases
- Les activités opérationnelles et de soutien pour chacune des phases
- Les outils projet dans les différentes phases
  - Les outils utiles pour l'équipe et le déroulement du projet : cahier des charges ou lettre de mission, la matrice SWOT, la cartographie des acteurs, l'Analyse

Fonctionnelle, l'organigramme des tâches, la fiche de lot, le planning, les risques et opportunités, le plan de communication...

- Les outils permettant au responsable pour suivre l'avancement du projet et prendre des décisions : les différents tableaux de bord et de capitalisation

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d'apports théoriques et de mises en application de la méthodologie et des outils. Chaque participant aura à identifier un projet qu'il souhaite confier à une équipe de collaborateurs. Tout au long des 2 journées il prendra la posture de Maître d'Ouvrage et apprendra à manager cette équipe projet. Il repérera des outils pertinents qui optimiseront la réussite du projet en fonction de la nature du projet ainsi que d'autres qui lui permettront de se tenir informé de l'avancement du projet.

Les exercices et mises en applications feront l'objet de moments de partage pour enrichir l'expérience de chacun.

Envoi d'un questionnaire en amont aux participants portant sur les notions projet, les expériences et idées de projet afin de permettre à l'intervenante d'adapter les contenus aux spécificités des services, des projets et des personnes présentes.

**INTERVENANT :** Consultants en Management des R.H. et formateurs en management de projet

# MANAGEMENT

---

## 16. CONSTRUCTION D'UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE POUR UN COLLECTIF DE TRAVAIL

---

**DUREE** : 2 à 3 jours (2+1)

**PUBLIC** : Toute personne chargée d'encadrement supérieur ou intermédiaire

**FINALITE** : Construire une identité professionnelle de service afin de favoriser l'interdisciplinarité et la cohésion interne

**OBJECTIFS** :

1. Construire une identité professionnelle autour de valeurs communes et de règles de fonctionnement
2. Optimiser le collectif de travail par l'harmonisation des pratiques d'encadrement et de gestion

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ L'identité professionnelle comme principal levier de la motivation et du sentiment d'appartenance à un collectif
- ❖ Les éléments de l'identité professionnelle
  - L'identification à des valeurs communes
  - L'élaboration de règles de fonctionnement communes
  - Le sens donné aux valeurs et aux règles
  - La perception de soi et de son rôle dans le collectif : l'identification de soi qui dépend en grande partie de sa représentation à pouvoir influencer sur les autres et sur les processus de travail
- ❖ L'harmonisation des pratiques comme principal outil de fédération d'un collectif de travail
- ❖ Les processus d'harmonisation des pratiques
  - Réflexion autour du travail prescrit et du travail réel
  - Réflexion portant sur la notion de « valeur ajoutée » au travail Comment créer de la valeur ajoutée au travail ?
    - Le tuilage des compétences
    - L'introduction de la poly compétences
    - Gestion des RPS et du stress professionnel

- La sécurisation des nouveaux arrivants

**METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternance d'apports théoriques et d'échanges avec le groupe et accompagnement du groupe par un professionnel des Ressources Humaines qui l'aide à construire sa réflexion, canalise les énergies créatives, structure le travail produit.

**INTERVENANTS :** Consultants en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## **17. CONDUITE DU CHANGEMENT ET ETHIQUE DU CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE INCERTAIN**

---

**DUREE** : 4 J (2J + 2J ) (deux modules à distance et indissociables)

**PUBLIC** : Cadre de proximité devant conduire des changements : stratégique, organisationnel, culturel, .....

**FINALITE** : Réussir le changement en associant les ressources humaines à son processus de réalisation

**OBJECTIFS** :

1. Comprendre et de s'approprier à des fins d'application dans leur service, les concepts de changement, de permanence et de changement dans la permanence
2. Légitimer les résistances individuelles et / ou collectives par la recherche du sens
3. Repérer les injonctions paradoxales génératrices de stress et de démobilisation
4. Identifier les actions et les manquements significatifs de management pathogène
5. Construire une communication inclusive pour que chacun se sente concerné
6. Construire une dynamique de travail collectif autour du changement à partir d'outils de gestion de projet
7. D'insuffler une culture du changement permanent à des fins de prévention du stress engendré par les changements imposés

**CONTENU THEMATIQUE** :

**Module 1 : « Réflexion éthique »**

- Concept de changement, enjeux, implication, résonance individuelle et collective
- Regard « critique » sur quelques changements : cas pratiques « les erreurs à ne pas commettre »
- La légitimité des résistances : entre rationnel et irrationnel
- Repérage des stratégies de synergie et d'antagonisme chez les acteurs et élaboration d'une carte des partenaires
- Communication et injonctions paradoxales
- Les « signifiants » du management pathogène



## **Module 2 : « Conduite du changement »**

- La construction d'un collectif
  - Dans une approche systémique
  - Le travail sur le sens
  - Le travail sur la communication inclusive
  - Le travail sur la motivation et l'implication
  - Le travail sur l'identité
  - Le travail sur la culture
- L'accompagnement du collectif dans un environnement incertain
  - L'organisation de groupe réflexif autour de quelques méthodes de résolution de problème
  - L'élaboration de plan d'action
  - Les démarches de soutien
  - La mise en place d'actions préventives pour palier le stress de l'incertitude

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Méthode active destinée à impliquer les participants ; les situations vécues et les projets de changement à venir seront privilégiés

**INTERVENANTS :** Consultants en Management des R.H.

# MANAGEMENT

---

## **18. REUSSIR SES PROJETS DE TRANSFORMATION PAR LE DEVELOPEMENT DE SES COMPETENCES MANAGERIALES ET RELATIONNELLES**

---

**DUREE** : 4 X 1 Jour (4 journées à distance et indissociables)

**PUBLIC** : Encadrants chargés de conduire des changements, chefs de projets responsables de transformation

**FINALITE** : Acquérir une identité de Manager de projet pour la réussite de ses projets de transformation

**OBJECTIFS** :

1. Identifier et analyser les compétences managériales et relationnelles clés du Manager de projet dans la conduite de la transformation
2. Adopter « l'esprit » projet et l'appliquer au projet de transformation
3. Développer leur Savoir Être par l'acquisition d'une posture ad hoc au projet de transformation
4. Cultiver leur relationnel interne et externe
5. D'utiliser les compétences acquises pour les appliquer à des projets de transformation à mettre en œuvre en s'exerçant lors de phase pratique

**CONTENU THEMATIQUE** :

- Les compétences clés du Manager de projet ( 1 J)
  - Compétences managériales : Décider, organiser, animer, contrôler
  - Compétences relationnelles : Observer, écouter, communiquer, réguler les tensions
- « L'esprit projet » : (1 J)
  - La transversalité : Manager en transversal
  - L'innovation et la créativité : « Booster » la créativité de l'équipe avec des méthodes de développement de la créativité
- La posture du Manager de projet : (1 J)
  - Le Manager Animateur : attitude, comportement verbal et non verbal, dissonance et congruence

- Le Manager fédérateur : la prise de parole pour convaincre et emporter l'adhésion
- L'importance du réseau relationnel interne et externe : (1 J)
  - Acquérir la légitimité, se faire connaître, se faire reconnaître

#### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

- Formation action basée sur une alternance d'apports théoriques et d'échanges entre pairs. Les situations concrètes des participants sont privilégiées et constituent le point de départ de l'action.
- Un contrat d'objectifs est passé en début de formation entre le consultant et chaque participant constituant un plan d'actions personnalisé qui s'élabore au fur et à mesure des rencontres.

**INTERVENANTS :** Consultants en Management des R.H. ayant une pratique significative dans l'accompagnement des responsables de projet

# MANAGEMENT

---

## **19. DEVELOPPER UNE CULTURE COMMUNE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT**

---

**DUREE** : 3 jours fractionnés : 2j + 1j

**PUBLIC** : Responsables de service, Managers, chargés de développer une culture commune dans un contexte de changement.

**FINALITE** : Favoriser l'émergence d'une culture commune dans le cadre d'une réforme, d'une restructuration, de fusion ou de mutualisation conduisant à un partage de connaissances, une harmonisation des pratiques professionnelles, à une communauté de valeurs.

**BUT** :

Doter les participants d'une logique, d'une méthodologie et d'outils clés afin de développer une culture commune dans un contexte de changement

**OBJECTIFS PEDAGOGIQUES ET COMPETENCES VISEES** :

1. Identifier les éléments clés constitutifs de la culture professionnelle
2. Fédérer une équipe de professionnels autour d'une logique réflexive sur le sens à donner à la démarche, les modalités et le contenu
3. Construire une vision partagée autour de 5 éléments clés
4. Communiquer sur la vision partagée
5. Procéder à un retour d'expérience

**CONTENU THEMATIQUE** :

- ❖ Les enjeux d'une culture commune
  - Réflexion à partir de la matrice SWOT
- ❖ Les éléments clés constitutifs d'une culture commune
  - Les objectifs communs
  - Les règles de fonctionnement
  - Les normes sociales
  - La représentation identitaire : Qui sommes-nous ? Que voulons-nous être ? Quelle image souhaitons-nous donner en interne, en externe ?
- ❖ La logique réflexive autour du sens, du processus, du contenu
  - « Pourquoi » une culture commune ? : quel est le sens du changement ?

- Pour « quoi » changer ? : Quelle perspective ?
- Comment s’y prendre, quelles modalités envisagées ?
- Quels sont les livrables ? quelle feuille de route ?
- ❖ La vision partagée et ses 5 éléments constitutifs (selon les travaux de Vincent Lenhardt)
  - La mission : quels services rendons-nous ?
  - L’ambition : quels services voulons-nous rendre demain ?
  - Les valeurs : quelles valeurs partageons-nous ?
  - Les axes prioritaires : comment décliner l’ambition en axes prioritaires ?
  - Le plan d’actions : comment décliner les axes en objectifs ?
- ❖ Conditions de réussite de la vision partagée :
  - Créer un état d’esprit
  - Maintenir la dynamique
  - Respecter la loi de « Z »
- ❖ Communiquer sur la vision partagée
  - Plan de communication en 4 étapes
  - Règles de déploiement
- ❖ Intersession : elle est destinée à la mise en œuvre de la méthodologie et sera suivie d’un retour d’expériences

### **METHODES PEDAGOGIQUES :**

Alternances d’apports théoriques et d’échanges avec le groupe à partir des problématiques exprimées dans le groupe ; une large place est faite à la réflexion groupale.

**INTERVENANT :** Consultant en Management des R.H. Coaching individuel et collectif