

école du
management france
Réussir Act



3ème demi-journée

Démarrage 08h45

Reprise plénière

- présentation travaux
- présentation animateurs
- constitution des groupes

Cas étapes 1 et 2

- analyser le contexte, définir le scénario de mise en mouvement
- définir les modalités de la mise en mouvement, travailler sa posture de manager

Cas étape 3

travailler les résistances, maîtriser les risques, accompagner le collaborateur

4ème demi-journée

Déjeuner

Approfondir l'analyse des capacités d'adaptation des managers de proximité

Animer des temps de (re)mobilisation des managers de proximité

Bâtir / consolider son plan d'action

En plénière :
Évaluation 16h30

Fin 17h



Étapes de cette demi-journée

Mettre en mouvement

Cas pratique en 3 parties

Question clé

1

Analyser la situation à partir du contexte de l'entité, de la performance, de la valeur professionnelle et de la situation du collaborateur ; argumenter sur le type de mise en mouvement envisagé

Quelle stratégie de mise en mouvement ?

2

Définir les modalités de la mise en mouvement, travailler sa posture de manager

Comment la mettre en oeuvre ?

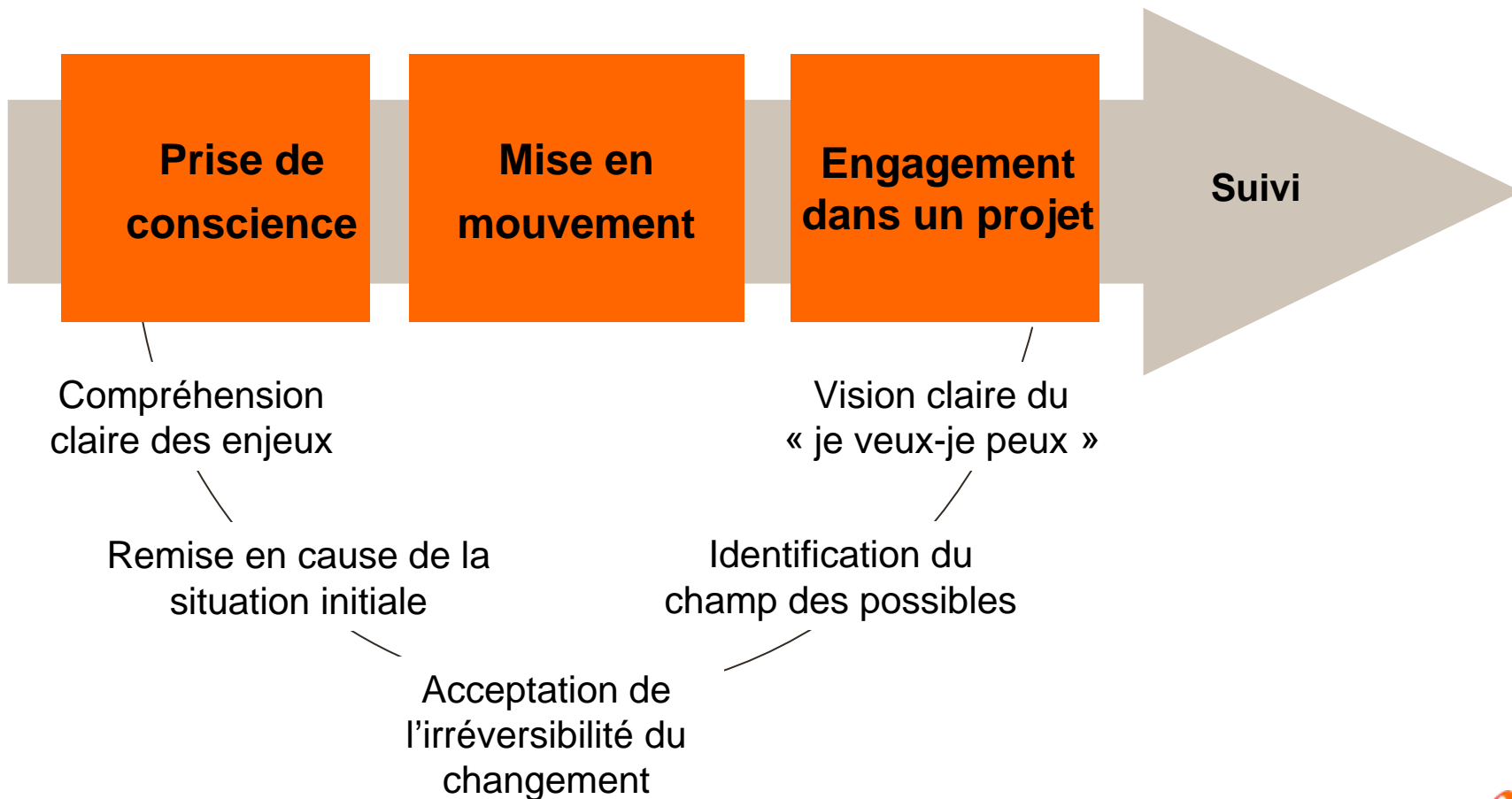
3

Travailler les résistances, maîtriser les risques, accompagner le collaborateur

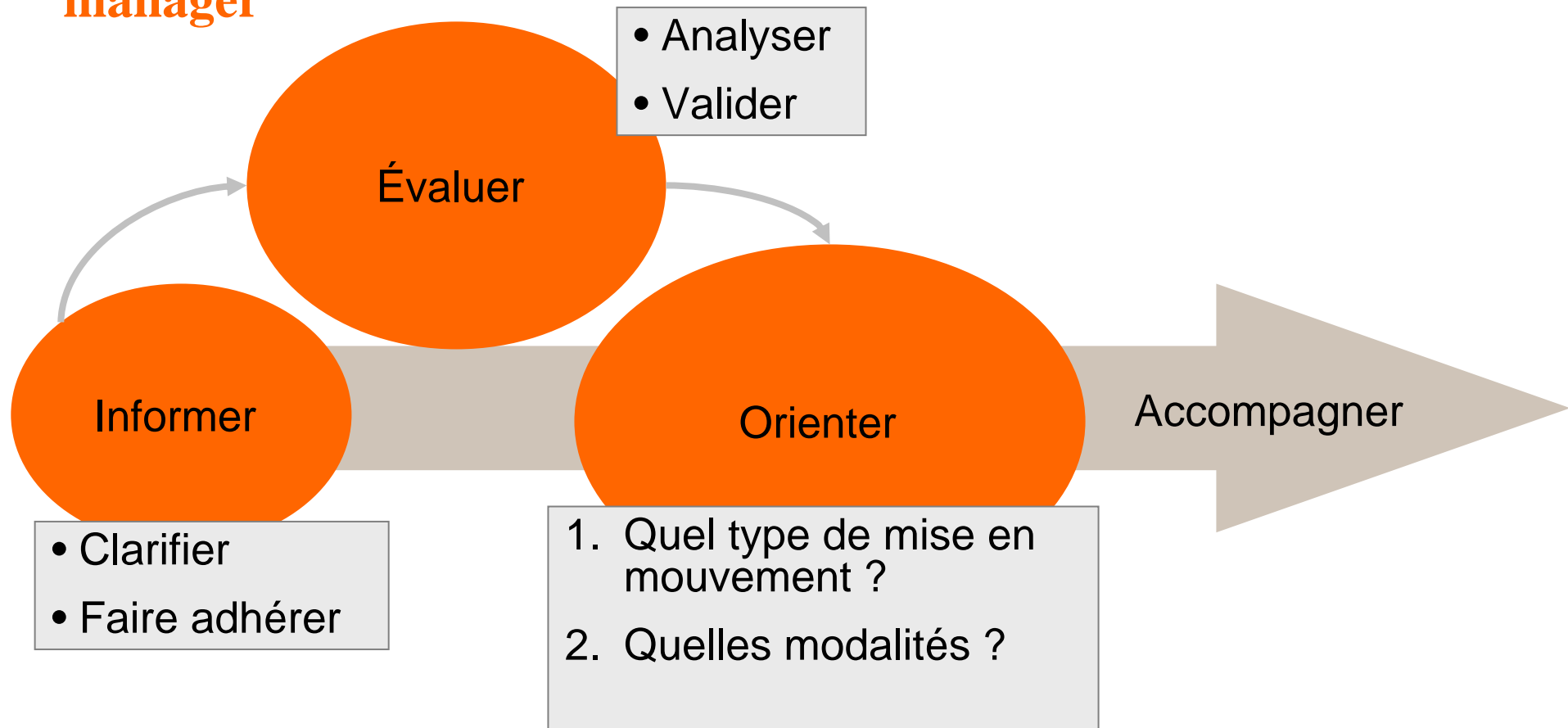
Comment mener les échanges ?



Le processus de mise en mouvement



Mettre en mouvement : les fonctions auxquelles contribue le manager



Cas pratique parties 1 2



Réussir Act : mettre en mouvement – exemples de situations

Situation 1 :

Entité : métier en déclin ; plusieurs postes à supprimer

Niveau de performance : ok

Valeur professionnelle, employabilité : correcte

Type de mise en mouvement probable : mobilité (interne ou externe)

Situation 2 :

Entité : métier en déclin ou métier stable mais postes à supprimer suite à optimisation

Niveau de performance : faible

Valeur professionnelle, employabilité : faible à correcte

Type de mise en mouvement probable : mobilité (interne ou externe)

Situation 3 :

Entité : métier en déclin, mais horizon de fermeture de l'entité incertain ; il s'agit de « se préparer à » ...

Niveau de performance : ok

Valeur professionnelle, employabilité : faible à correcte

Type de mise en mouvement probable : mobilité (interne ou externe)

Situation 4 :

Entité : métier en déclin ou en développement

Niveau de performance : faible

Valeur professionnelle, employabilité : très faible

Type de mise en mouvement probable : renforcement de la performance et des compétences, dans le poste

Situation 5 :

Entité : métier en développement

Niveau de performance : correct, en voie de fragilisation

Valeur professionnelle, employabilité : correcte

Type de mise en mouvement probable : montée en compétences

Situation 6 :

Entité : métier en développement

Niveau de performance : faible, sans consolidation possible

Valeur professionnelle, employabilité : faible à correcte

Type de mise en mouvement probable : mobilité (interne ou externe)

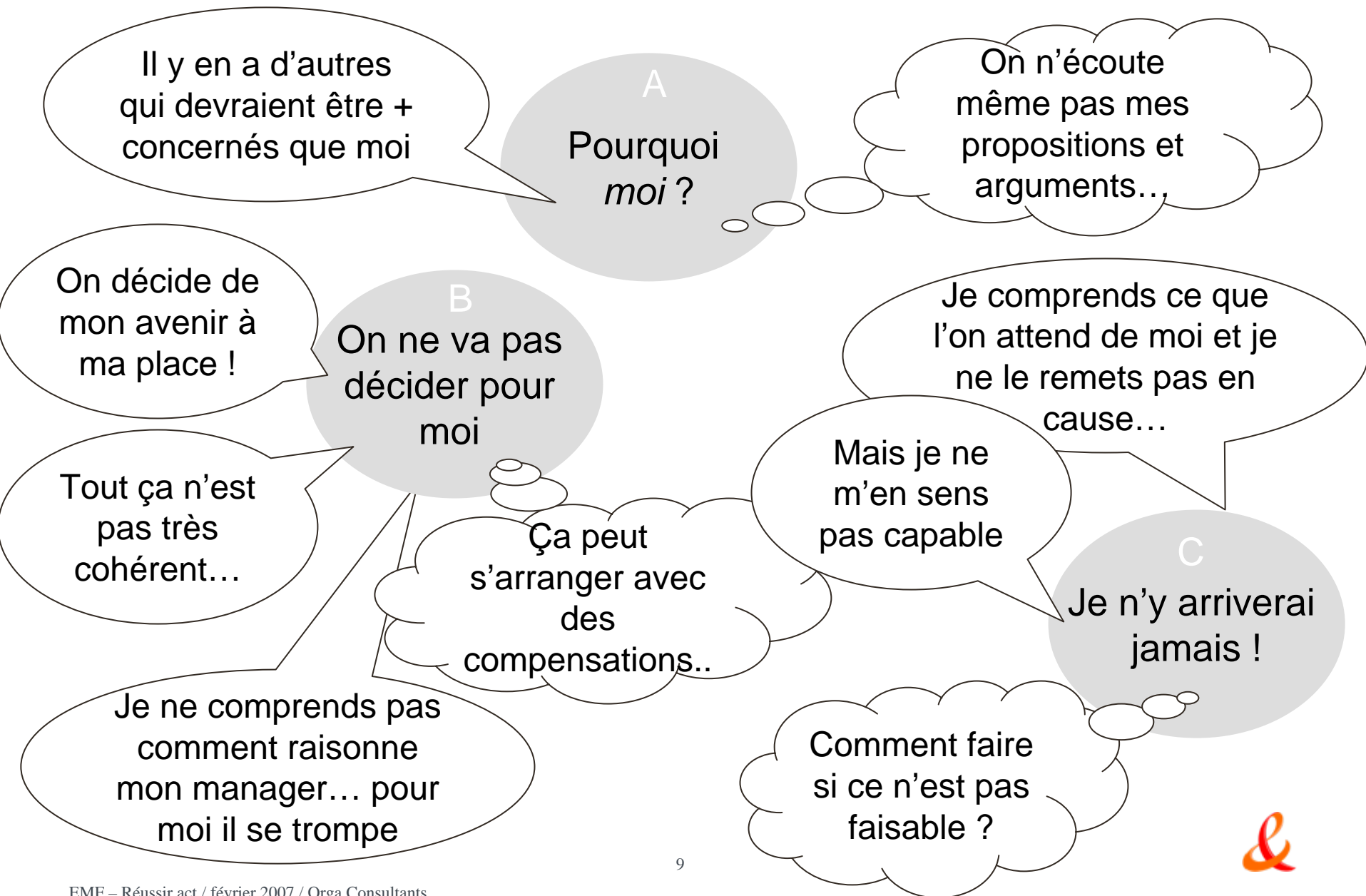


Réussir Act : mettre en mouvement– questions pour construction de cas complémentaires (selon besoins)

- quel **scénario de mobilisation**, pour le collaborateur :
 - mobilité, montée en compétences, redéfinition du poste, intégration ...
- quelles **premières modalités** envisageables ?
 - mobilité interne, mobilité externe, parcours, dispositifs proposés par la DG 46 ...
- quelles **questions éventuelles** approfondir : capacités d'adaptation et employabilité, motivation ...
- quel type d'**échange** favoriser avec le collaborateur :
 - argumentaire, mode de sollicitation ou de relance, ...



Réussir Act : mises en mouvement – exemples de postures de résistances



Cas pratique – restitutions

1

2



Les compétences : qu'est ce que c'est ?

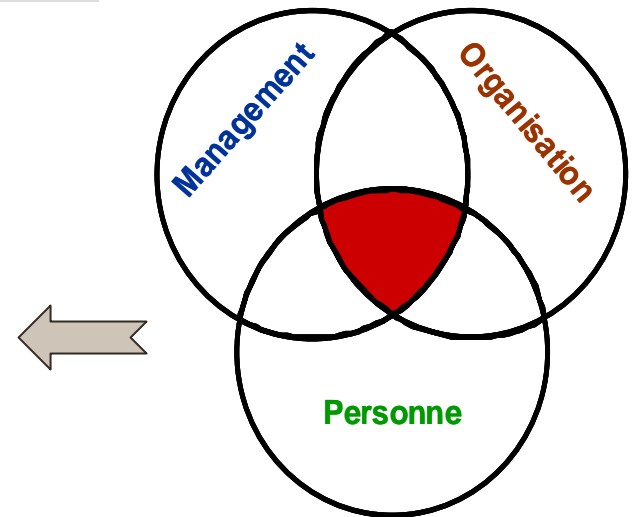
**Combinaison de savoirs et de savoir-faire
mobilisés dans l'action**

Elles s'exercent et se vérifient dans un
contexte professionnel donné

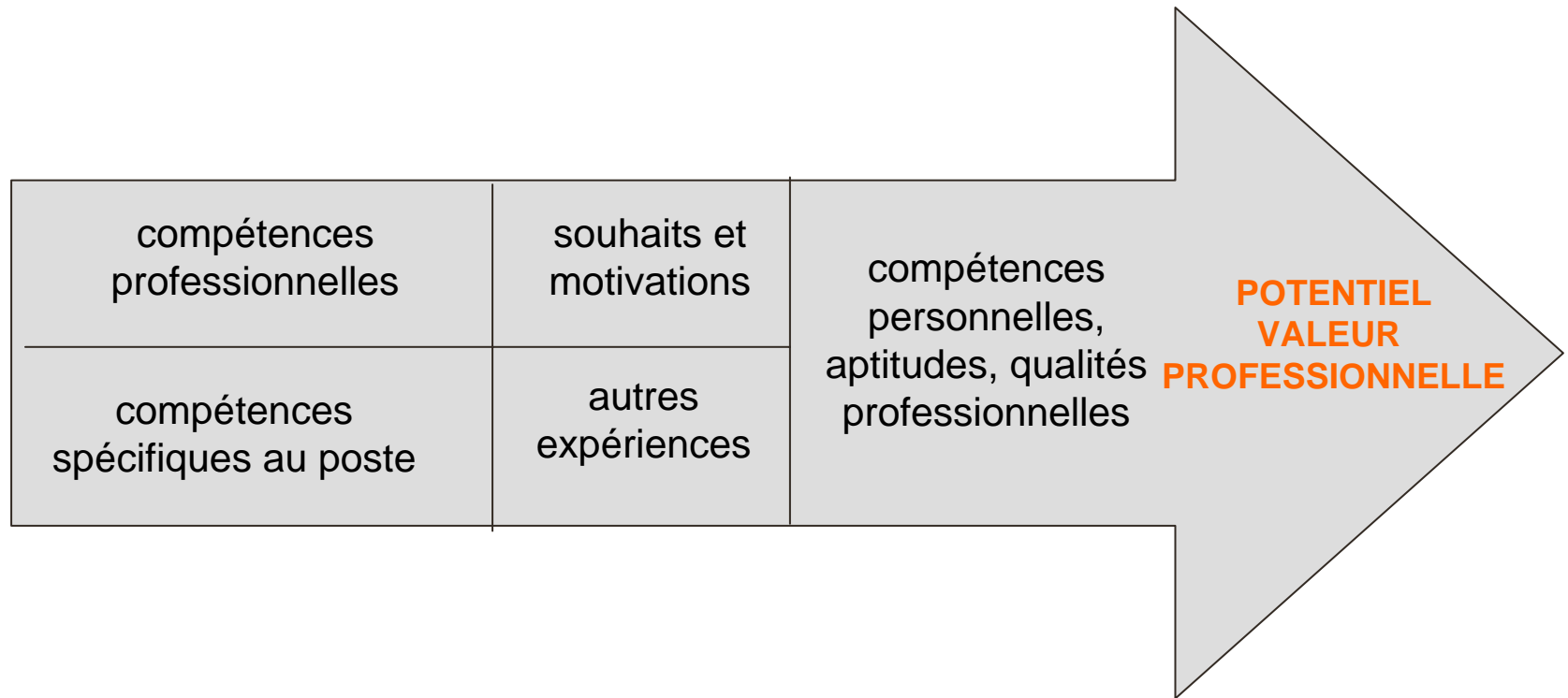
Elles se repèrent à partir des activités et en
posant la question suivante

- **comment le collaborateur doit-il s'y
prendre pour réaliser sa pratique ?**

*Exemple : aptitude à réaliser un diagnostic et proposer
des solutions appropriées*



Act et l'évaluation des compétences : explorer au-delà des compétences professionnelles, pour apprécier l'employabilité



Compétences, potentiel et valeur professionnelle

Les compétences : une approche évaluative

Un "savoir agir" reconnu et/ou validé dans un contexte donné (professionnalisme)

Le potentiel : une approche prospective

Le potentiel est constitué de compétences professionnelles et personnelles qui dépassent le cadre strict de l'emploi occupé. Il révèle la **valeur professionnelle** du salarié.



Exemple : aptitude à évoluer vers un poste du Front Office



Act et l'évaluation des compétences : exemples de compétences personnelles ou transverses

vision stratégique, anticipation

innovation et sens de l'initiative

qualités relationnelles, sens managérial

capacité à travailler en collectif et en transverse

rythme/ intensité



Act et l'évaluation des compétences : apprécier les capacités d'adaptation du collaborateur

expériences

adaptabilité au quotidien

relations professionnelles

remises en question



➔ le manager doit afficher ...

- des **certitudes** sur le devenir du poste ou sur la nécessité de se préparer à un changement à venir ...
- des **convictions** sur le type de mise en mouvement à privilégier
- une **ouverture** totale quant aux modalités de la mobilisation
- de la **détermination** pour que cette mobilisation aboutisse



➔ informe le collaborateur sur...

- les enjeux d'ACT, la nécessité de mise en mouvement pour tous
- l'évolution de l'entité, du métier et du poste
- les perspectives : besoins du Groupe, parcours, passerelles métiers ...
- les types de parcours (scénarios) à privilégier dans l'équipe

➔ lui fait connaître également

- sa performance, son potentiel, et ses capacités d'adaptation (appréciation par sa hiérarchie)



➔ explore avec le collaborateur

- ses **capacités d'adaptation**, sans « catégorisation » définitive
- les **modalités**, les pistes du scénario de mobilisation (quelle mobilité, quel type de montée en compétences, quelle échéance ...)
- les **ajustements** à envisager (sur les modalités, le calendrier, l'organisation ...)

➔ prend en compte

- ses remarques, **réactions** et postures
- le **temps d'intégration** nécessaire pour lui



Cas pratique – troisième partie

3

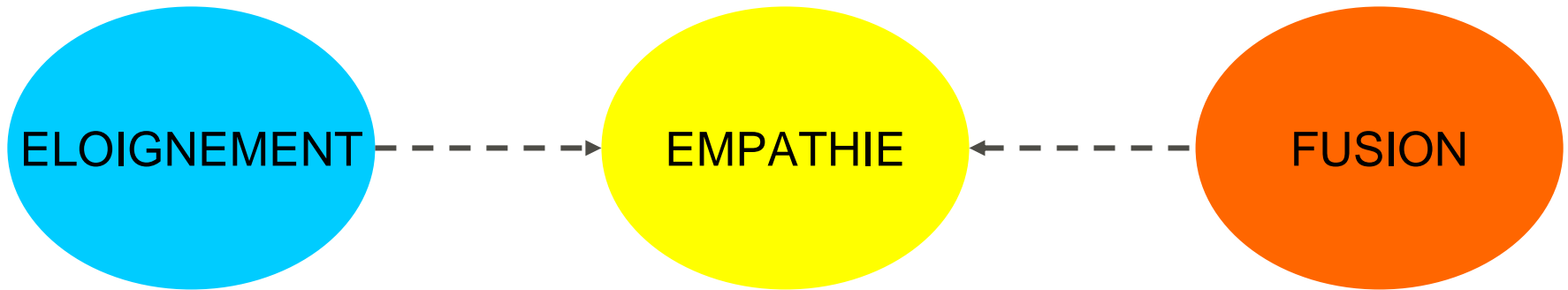


Cas pratique – restitutions 1

3



Travailler la distance collaborateur - manager

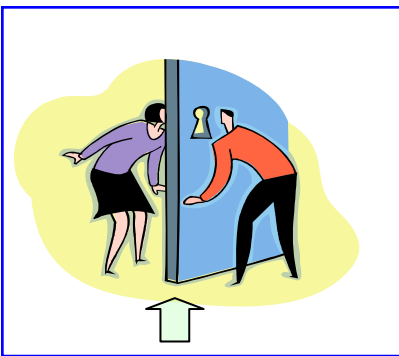

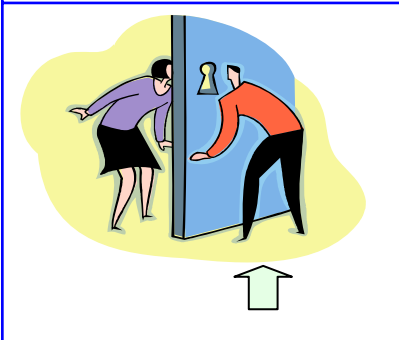


➔ gérer la place de l'affect

- reconnaître la personne et ce qu'elle vit (colère, déception...)
- laisser le temps nécessaire à l'expression de cette émotion
- éviter la fusion affective (se mettre soi-même en colère, partager sa déception...) qui empêche d'apporter le soutien objectif et humain nécessaire.



Jouer sur les 3 centrations

	<p>Sur les faits : événements, réalités concrètes. Intérêt :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Distinguer les faits des opinions et interprétations✓ Analyser les situations avec rigueur (qui,quoi, quand, comment, avec qui) pour trouver des solutions
	<p>Sur l'autre : façon dont il ressent la situation ou les faits. Intérêt :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Écouter et comprendre les problèmes humains pour motiver la recherche commune de solutions.✓ Comprendre le cadre de référence de l'autre pour éviter d'interpréter.
	<p>Sur soi : être attentif à ce que l'on ressent soi-même et pouvoir l'exprimer clairement. Intérêt :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ tout responsable a des contraintes que l'autre doit entendre et comprendre.✓ parce que les émotions font partie de la communication !



Les attitudes en communication

*Face à un une question ou une difficulté posée,
comment réagit-on le plus souvent ?*

- **Solution, décision**
«Yaka, Foktu, moi à ta place, je ferais, je vais t'aider...»
- **Jugement, conseil**
« Je connais bien ce cas de figure... il faut faire de telle manière... »
- Attitude de **soutien**
"Calmez-vous ... Il ne faut pas dramatiser ... Est-ce si grave ... Courage ... »
- **Interpréter, imaginer**
«Je sais ce que vous allez dire... C'est difficile, n'est-ce pas ! »
- **Compréhension, écoute, reformulation**
«Si j'ai bien compris, vous pensez que...»
- **Investigation, enquête, en savoir plus (question)**
«Pouvez-vous m'en dire davantage, que voulez-vous dire ? »



Les attitudes à privilégier

Emetteur

Solution - décision 

Conseil 

Jugement critique 

Soutien 

Interprétation 

Compréhension 

Enquête 

Récepteur

Soumission – Blocage - Rébellion

Non acceptation - « Oui, mais... » -
Démotivation

Défense – Tendance à rejet - Justification

Infantilisation – Régression - Caprice

Risque d'erreur – Sentiment d'écrasement –
Incompréhension

**Evolution – Ouverture – Acceptation –
Confiance**

Progrès - Décrispation



L'écoute active

- L'écoute attentive

Se taire = inviter à l'expression

Accuser réception / encourager à poursuivre

- La reformulation

Montrer son envie de communiquer

- L'usage des questions

- Le langage positif

- Les attitudes

- La synchronisation



La reformulation

- **Mieux retenir** ce que dit votre interlocuteur
- Lui renvoyer en **miroir** les points importants perçus
- Lui montrer que vous l'avez **écouté et compris** ou lui permettre d'apporter des corrections, des compléments
- **Dédramatiser** la situation s'il a été agressif, le valoriser s'il a du mal à s'exprimer
- L'inciter à développer
- Et surtout... **éviter les malentendus**

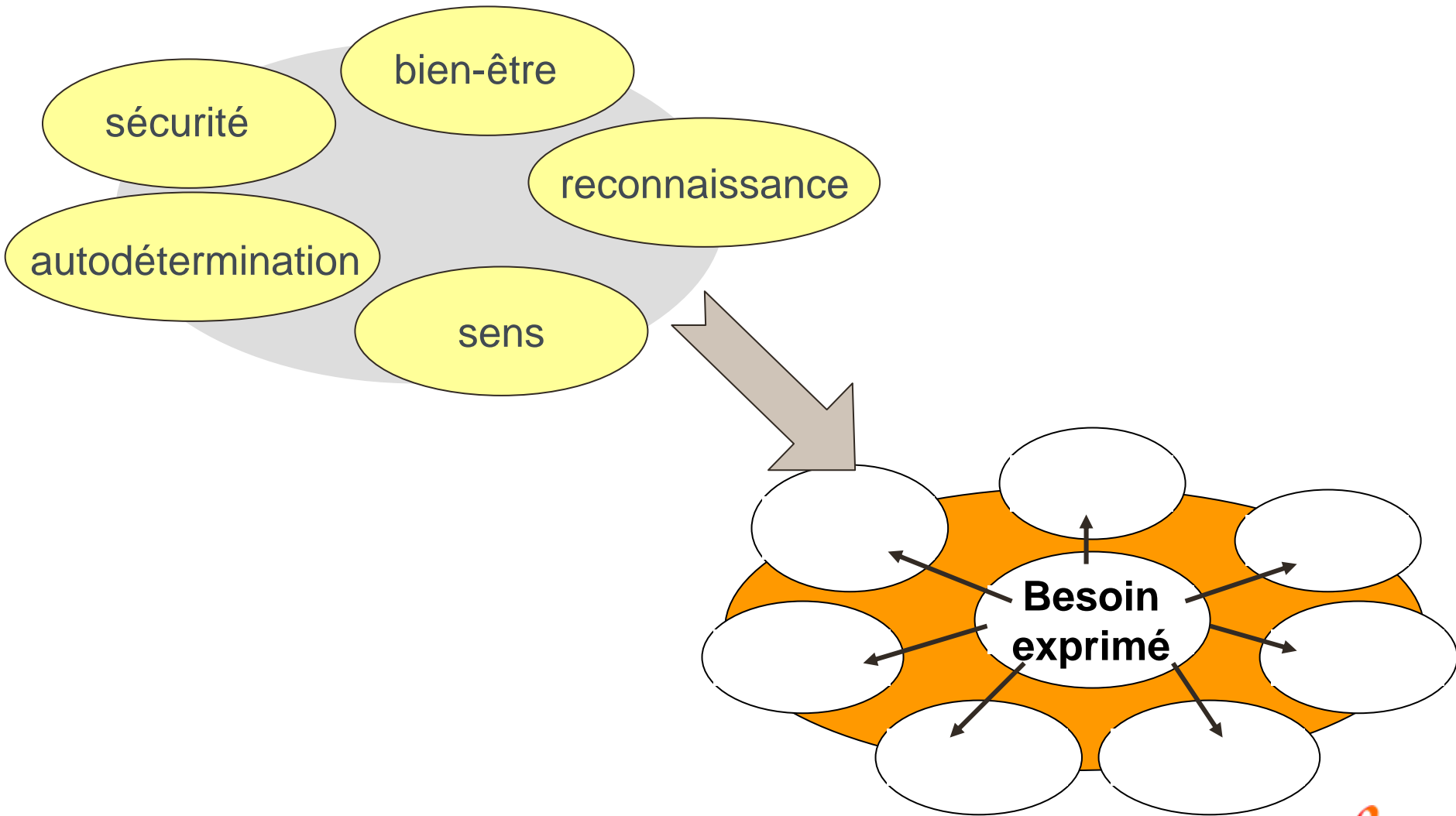


Cas pratique – restitutions 2

3



Les besoins et leur expression



ex : « je n'ai pas eu l'occasion de remettre en question ma façon de travailler depuis des années »

- la mise en mouvement **concerne tout le monde**
- la montée en compétences peut être aussi **confrontante** que la mobilité
- l'insécurité, dans ce contexte, serait de ne pas bouger

➔ Restaurer les conditions du sentiment de sécurité

- **repères** grâce à l'Espace Développement
- place de la **formation**
- **mise en relation** avec des professionnels qui ont connu ce type de changement
- présentation de **témoignages** ...



ex : je ne me sens pas reconnu si on me propose une mobilité alors que d'autres collègues vont rester en poste

- insister sur l'évolution des **besoins de l'entité**
- distinguer l'être et le **faire**
- souligner la **performance** (réalisations) et le **professionnalisme** (compétences dans le poste et le métier) du collaborateur
- mettre en lumière le **potentiel** de la personne (capacités d'adaptation, donc valeur professionnelle)
- rester ouvert à toutes les propositions du collaborateur sur les **modalités** de mise en œuvre du projet

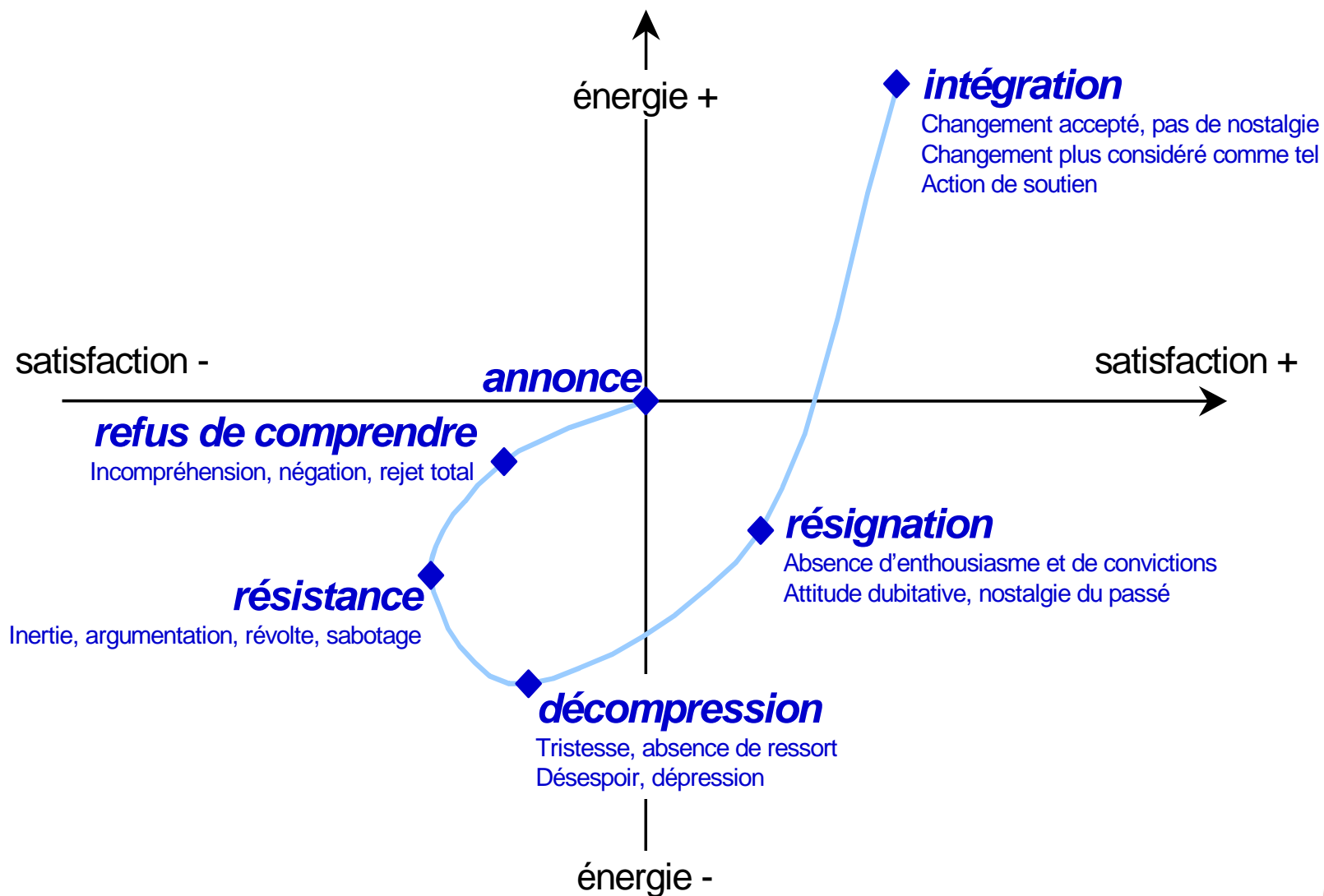


Cas pratique – restitutions 3

3



Le positionnement du salarié, et les phases du deuil



Accompagner le processus de deuil

Refus de comprendre

- rester centré sur les enjeux, l'évolution du besoin

Résistance

« nous sommes tous mobilisés, les managers y compris »

« les modalités du scénario / du projet sont à définir ensemble »

- garder le cap en reprogrammant des rencontres
- ne pas avancer dans le détail des modalités, tant que les points de résistance n'ont pas été levés

Décompression

« c'est l'évolution des besoins qui est à la source du changement »

- renvoyer les points positifs de la pratique du professionnel
- insister sur le **potentiel** de la personne et sur sa **capacité** à saisir les opportunités proposées par Act



Accompagner le processus de deuil

Résignation

- souligner les perspectives proposées par Act
- solliciter le salarié pour élaboration des modalités du projet (approfondissement, exploitation des ressources de l'Espace Développement)

Rester attentif à ses propres besoins, en tant que manager

- ne pas avoir peur des silences, dans les échanges avec le collaborateur ; il faut accepter ces temps de respiration
- savoir faire appel à son supérieur hiérarchique
- savoir faire appel à l'Espace Développement

Ne pas sur-interpréter les réactions du collaborateur : le niveau d' « énergie » exprimé n'est pas toujours représentatif du niveau de résistance réel !



Quelles étapes, pour quels entretiens ?



Finalités de l'EI et des entretiens de relance / consolidation

dialogue, évaluation et appréciation

PERFORMANCE

Contribution aux résultats et aux enjeux de son poste, de son entité, voire du Groupe

Ce que je fais

PROFESSIONNALISME

Niveau de maîtrise des activités et compétences

Comment je le fais

VALEUR PROFESSIONNELLE

Employabilité / évolution professionnelle possible

**Ce que je veux et
peux devenir**

**Objectifs
opérationnels**

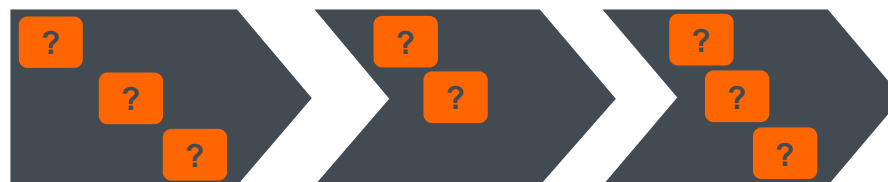
**Objectifs
de développement des
compétences**

Projet professionnel



l'entretien individuel : les grandes étapes – exercice

Reconstituer les étapes de l'entretien



10 min

- 1** Réaliser un point sur les compétences à partir de la pratique observée
- 2** Présenter les scénarios possibles pour le collaborateur (mobilité, ED...), approfondir les modalités
- 3** Approfondir l'évaluation de compétences personnelles, faire le point sur le potentiel du salarié
- 4** Définir des axes de progrès pour le collaborateur (nouveaux objectifs)
- 5** Expliquer l'évolution du groupe, du métier du collaborateur, des autres métiers. Expliquer la nécessité de piloter son parcours professionnel
- 6** Rappeler de que l'on attend du poste et des missions de l'emploi.
- 7** Faire exprimer les réussites et les progrès
- 8** Elaborer des objectifs de développement des compétences



L'EI / grandes étapes : exemple



- 7** Faire exprimer les réussites et les progrès
- 6** Rappeler de que l'on attend du poste et des missions de l'emploi.
- 4** Définir des axes de progrès pour le collaborateur (nouveaux objectifs)

- 1** Réaliser un point sur les compétences à partir de la pratique observée
- 8** Elaborer des objectifs de développement des compétences

- 5** Expliquer l'évolution du groupe, du métier du collaborateur, des autres métiers. Expliquer la nécessité de piloter son parcours professionnel
- 3** Approfondir l'évaluation de compétences personnelles, faire le point sur le potentiel du salarié
- 2** Présenter les scénarios possibles pour le collaborateur (mobilité, ED...), approfondir les modalités



La mobilisation et l'accompagnement des managers, la coordination et le suivi des projets



Evaluer les capacités d'adaptation



Act et l'évaluation des compétences : apprécier les capacités d'adaptation du collaborateur

expériences

- parcours professionnels antérieurs
- dans le respect de la vie privée de la personne, à son initiative : vie en collectivité, vie associative, voyages ...

adaptabilité au quotidien

- capacité à prendre en compte les changements d'organisation dans l'équipe
- capacité à hiérarchiser (tâches à réaliser, savoir interrompre une tâche pour une autre)
- capacité à appliquer des consignes nouvelles
- capacité à identifier les enjeux liés aux situations nouvelles et à prendre des initiatives adaptées à ces enjeux
- participation aux projets et travaux d'optimisation dans l'équipe ...



Act et l'évaluation des compétences : apprécier les capacités d'adaptation du collaborateur

relations professionnelles

- capacité à travailler avec une grande diversité de profils et de métiers
- capacité à prendre en compte l'opinion des autres, à évoluer dans ses prises de position ...

remises en question

- capacité à remettre en cause sa pratique :
« accepter de remettre en cause ce que je fais et la manière dont je procède, sans me remettre en cause moi-même, en tant que personne ... »
- capacité à apprendre ..



Cas pratique – mobilisation des managers de proximité



Cas pratique – restitutions



Mobilisation et accompagnement des managers de proximité

Quelles **modalités d'organisation** pour aboutir à un résultat ?

- **organisation des travaux** à l'issue de la réunion, échéances, pistes
- méthodes, référents éventuels, mise en cohérence des projets des managers ...

Quelle **gestion de la réunion** ?

- Maîtriser, c'est **garder le cap**
- ce n'est ni laisser partir à la dérive ... ni vouloir tout contrôler



Compléments



L'espace développement



Accompagner la bonne réalisation des projets

1er Entretien Manager / collaborateur (évaluation...)

Le collaborateur travaille son projet avec l'espace développement (ED)

Définition du projet de développement

Mise en œuvre du projet de développement

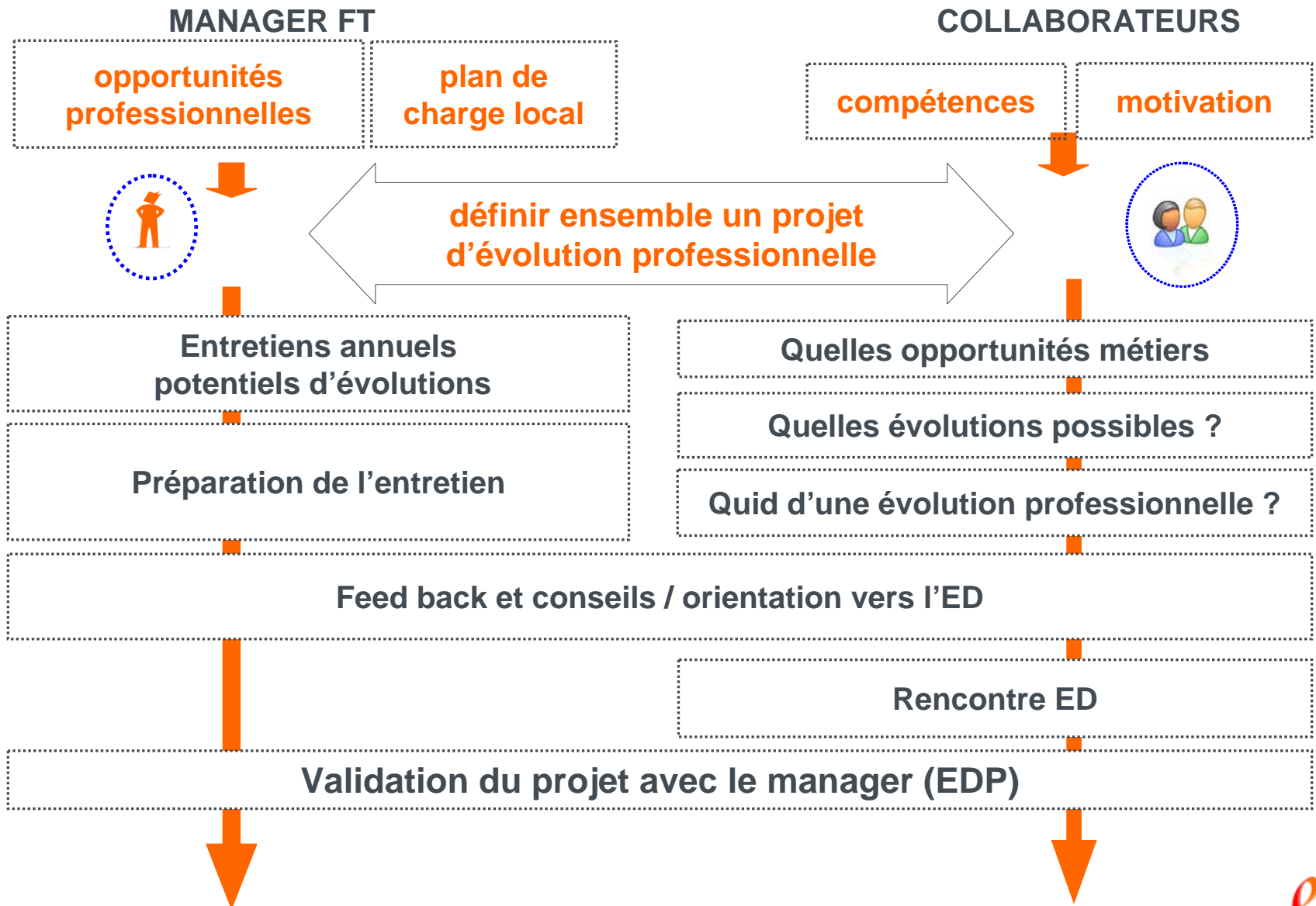
le manager suit la progression du travail de son collaborateur (s'informer de l'avancée, encourager, entretien (s) d'étape...)

le manager réalise un entretien de validation du projet de développement (garant de l'opérationnel et de la déclinaison de la stratégie...)

le manager suit régulièrement la progression de la mise en œuvre du projet (organisation de l'activité...)



Définir un projet d'évolution professionnelle



Qu'est-ce que l'engagement de développement personnel?

un engagement réciproque entre l'entreprise et tout salarié qui le souhaite

il formalise :

- le projet professionnel d'un collaborateur
- l'engagement du collaborateur sur le développement de ses compétences et son éventuelle mobilité
- l'engagement du manager au nom de l'entreprise sur les solutions d'accompagnement
- les points d'étape et de suivi de ces engagements

c'est l'aboutissement d'une **réflexion** et la concrétisation d'une **décision** conjointe du manager et du collaborateur



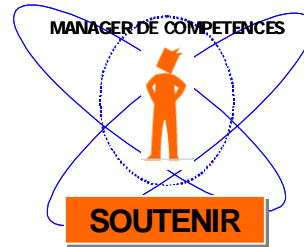
Quand faire un Engagement de Développement Personnel?

chaque fois qu'un salarié :

- développe ses compétences dans sa filière
- entre dans un parcours de professionnalisation
- s'oriente vers un métier prioritaire
- réalise un projet en dehors du Groupe



Soutenir



soutenir & piloter consiste principalement à accompagner, aider les managers de proximité et les collaborateurs



2 axes



dans la phase de définition des projets (professionnels et/ou de professionnalisation) :
préparation et déroulement des entretiens...

dans la phase de réalisation des projets (professionnels et de professionnalisation) :
suivi de l'évolution du plan d'adaptation des compétences, suivi des mobilités...



Accompagner la bonne réalisation des projets

1er Entretien Manager / collaborateur (évaluation...)

le collaborateur travaille son projet avec l'espace développement (ed)

définition du projet de développement

mise en œuvre du projet de développement

le manager suit la progression du travail de son collaborateur (s'informer de l'avancée, encourager, entretien (s) d'étape...)

le manager réalise un entretien de validation du projet de développement (garant de l'opérationnel et de la déclinaison de la stratégie...)

le manager suit régulièrement la progression de la mise en œuvre du projet (organisation de l'activité...)



Comment se déroule un engagement de développement personnel?

1 lors de l'Entretien Individuel

Recueillir les souhaits d'évolution du collaborateur et examiner les opportunités

3 signature de l'Engagement de Développement Personnel

- Le contenu du projet
- Les solutions d'accompagnement
- Les étapes de mise en œuvre
- Les engagements réciproques

5 suivi des engagements

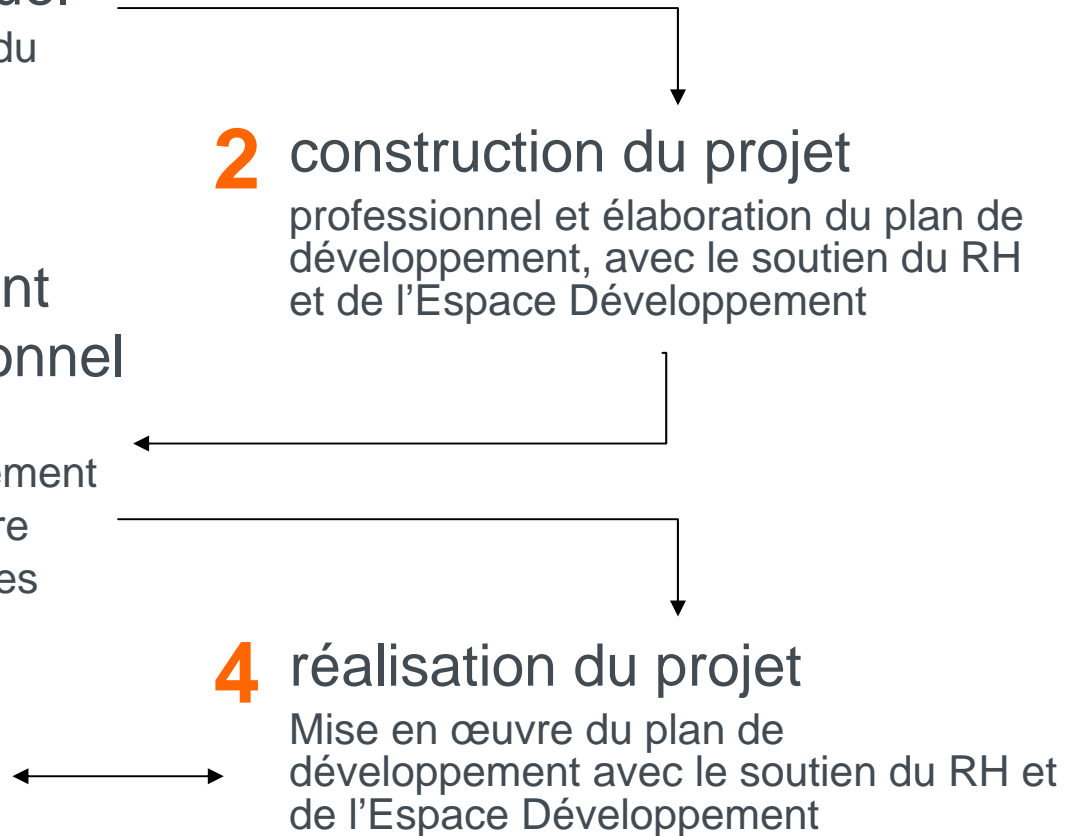
En réalisant des points d'étape.

2 construction du projet

professionnel et élaboration du plan de développement, avec le soutien du RH et de l'Espace Développement

4 réalisation du projet

Mise en œuvre du plan de développement avec le soutien du RH et de l'Espace Développement



et concrètement... ?

FICHE 1 – SOUHAITS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE
 Cette fiche reprend les éléments exprimés à la fin de l'Entretien individuel. Elle est présentée par le collaborateur à le conseiller. Elle doit éventuellement être mise à jour après élaboration du projet professionnel (fiche 2) et du plan de développement (fiche 3).

Situation professionnelle actuelle Description du rôle actuel du salarié dans l'organisation et des compétences actuelles		Évolution
		Mobilité Interne Groupe
		<input type="checkbox"/> Dans l'année
		<input type="checkbox"/> Dans les 2 ans
		<input type="checkbox"/>
Domaine d'activité (métier, fonction, entité) :		D
Zone géographique :		Z

FICHE 2 – PROJET PROFESSIONNEL – Nom/prénom :
 Cette fiche est à saisir par le salarié avec le soutien de l'Espace Développement. Elle est soumise au manager, avant signature de la fiche 3.

Bilan professionnel interne		PROJET PROFESSIONNEL	
Compétences métiers acquises :		Métier :	
à développer :			
Compétences acquises :			
à développer :			
Diplôme :			

FICHE 3 – PLAN DE DÉVELOPPEMENT – Nom/prénom :
 Cette fiche est à saisir par le salarié avec le soutien de l'Espace Développement après élaboration du projet professionnel et de la fiche 2. Elle est soumise au manager avant signature de l'engagement de développement personnel.

Objectifs de Développement	Solutions Proposées	Soutien ligne RH/BP
Domaines de compétences, performance ou comportement où une évolution est nécessaire pour réussir l'évolution professionnelle	Acquisition de connaissances (parcours de professionnalisation, formation, tutorat...) Acquisition d' expériences (participation à un projet, management d'une équipe...) Consolidation de savoir-faire dans le poste actuel (délégation, coaching, ateliers...)	

FICHE 4 – ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ
 Cette fiche décrit les mesures d'accompagnement. Elle est rédigée par le RH/BP avec le manager et le salarié.

Accompagnement de la mobilité
 Description des mesures d'accompagnement de la mobilité, sourcées à conditions

fiche 1 à remplir par le **manager** et le **salarié** au lancement de la démarche, à remettre éventuellement à jour après approfondissement de la réflexion sur le projet

fiche 2 et 3 à remplir par le **salarié** avec l'aide éventuelle de l'Espace Développement, et à soumettre à la validation du manager

fiche 4 à remplir par le **manager** avec l'aide de l'Espace Développement et/ou du RH Business Partner



Synthèse : le déroulement de l'EDP

EXPLIQUER

ORIENTER

SOUTENIR

- **ETAPE 1**: aider les collaborateurs à se placer dans une logique de développement professionnel. Le manager connaît ses collaborateurs (compétences, parcours professionnel) et peut les aider à se positionner dans leur métier ou sur d'autres métiers (mobilité). Apporter des informations de 1er niveau aux collaborateurs (évolution des métiers, parcours repères, dispositifs ACT...).
- **ETAPE 2**: le RH / BP peut aider le manager à mettre en perspective les parcours et projets des collaborateurs et peut répondre de façon plus précise aux différentes questions. L'ED aide les collaborateurs à approfondir leurs projets, vérifier leur potentiel d'évolution et construire un plan de développement.
- **ETAPE 3**: suite à l'élaboration du plan de développement, le manager doit valider les orientations prises par rapport à sa connaissance de ses collaborateurs et au budget engagé. Il engage la responsabilité du Groupe.
- **ETAPES 4 et 5**: le plan de développement est ensuite suivi principalement par le manager, avec le soutien des RH BP et de l'ED.
- le manager doit faciliter la mise en place des plans de développement malgré les contraintes opérationnelles (mobilité, ...)

