

Libellé : Mettre en œuvre un management agile auprès de ses équipes

Description de l'activité ou de la situation professionnelle à partir de laquelle le dispositif visant la certification est initié :

Ce projet de certification a pour but de permettre à des managers de conduire, **de manière agile**, des activités de **management individuel et collectif** d'équipes au quotidien - auprès des collaborateurs de sa propre équipe ou d'équipes « projets » incluant des partenaires. Il a également pour but de permettre à des managers de conduire des activités de management plus spécifiques liées à des changements ou à des conflits au sein des équipes.

Il s'agit d'un projet de certification complémentaire au métier de manager, dans la mesure il concerne les managers dans tous les secteurs d'activité et leur permet de mettre en œuvre **des techniques spécifiques de management agile**.

Aujourd'hui, les entreprises publiques et privées de toutes tailles et de tous secteurs d'activité ont besoin de compétences en matière de management agile (cf. Note d'opportunité) car cela permet de renforcer l'engagement des collaborateurs de l'entreprise, favoriser l'innovation de la part des managers, tout en améliorant la flexibilité et la performance globale des entreprises.

Un management agile, mobilisant des techniques adaptées, consiste à : encourager la collaboration entre les professionnels, favoriser la flexibilité et l'autonomie des collaborateurs des équipes, faciliter la participation et l'adaptation au changement.

Nombre de managers actuels manquent de ces compétences, en grande partie à cause d'une formation initiale traditionnellement axée sur des modèles de management hiérarchique pyramidal et une culture organisationnelle favorisant les décisions unilatérales et descendantes. Cette lacune, accentuée par la pression des résultats à court terme et les structures organisationnelles rigides, limite leur capacité à adopter des approches collaboratives essentielles dans un environnement professionnel en évolution rapide.

Publics visés :

Le projet de certification s'adresse aux managers d'entreprises publiques et privées qui gèrent des collaborateurs : cadres dirigeants, associés d'entreprise, directeurs, managers, coachs internes mais également à tous les professionnels qui se préparent à prendre un poste à responsabilité ayant des collaborateurs à manager dans un futur proche.

Prérequis :

- Encadrer une équipe, ou une équipe projet ou avoir un engagement à manager une équipe ou une équipe projet dans un futur proche.
- Avoir 2 ans d'expérience professionnelle minimum.
- Avoir préalablement obtenu le projet de certification : « Mettre en œuvre une communication managériale efficace auprès de ses équipes ».

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation*
<p>L'ensemble des compétences du manager s'exercent auprès des collaborateurs de sa propre équipe, d'équipes « projets » incluant des partenaires, y compris des professionnels en situation de handicap, dans le respect du Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). L'objectif du manager est de favoriser une gestion d'équipe dynamique et réactive en tenant compte des besoins spécifiques de chaque collaborateur et avec une volonté d'adapter les tâches et les défis aux aptitudes de chaque membre.</p> <p>Il veille donc à gérer le changement proactivement en utilisant des techniques adaptées pour renforcer la confiance et la collaboration de tous les membres de son équipe y compris des personnes en situation de handicap. Ce qui peut se traduire en fonction du handicap, par exemple, par :</p> <p>Pour un collaborateur présentant un handicap cognitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des supports visuels simplifiés ou des schémas explicatifs. - Fournir des instructions étape par étape et des exemples concrets. <p>Pour un collaborateur présentant un handicap visuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délivrer des informations sous forme audio. - Mobiliser des logiciels de lecture d'écran ou des dispositifs d'assistance technologique. <p>Pour un collaborateur présentant un handicap auditif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des supports écrits ou des présentations avec sous-titrage. - S'assurer que les informations sont visuellement accessibles. <p>Toutes les autres situations de handicaps seront traitées au cas par cas.</p>	<p>Des aménagements d'épreuves sont mis en œuvre en cas de besoin.</p>	
<p>C1. Dans le cadre de son activité managériale quotidienne, réaliser, en présentiel ou à distance, des entretiens individuels et/ou collectifs avec les collaborateurs de son équipe, y compris les personnes en situation de handicap, afin de les accompagner dans leur évolution professionnelle et favoriser la performance individuelle et collective et la motivation.</p>	<p>Épreuve n°1 :</p> <p>Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle simulée d'entretien individuel avec un collaborateur sur les</p>	<p>Cr1.1 Les étapes permettant de poser le cadre de l'entretien sont respectées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition claire du cadre et des objectifs de l'entretien. - Planification de la durée de l'entretien. - Mise au jour des éventuels besoins spécifiques du collaborateur.

<p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application d'un outil nommé le SCORE (Situation, Cause, Objectif, Ressources, Effets) qui donne plusieurs avantages au manager pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier précisément les difficultés : Le manager aide son collaborateur à identifier et exprimer les problèmes ou les défis auxquels il fait face. Cela permet une compréhension mutuelle claire des enjeux. • Comprendre les causes : Le manager encourage son collaborateur à réfléchir sur les facteurs sous-jacents à ses défis. Cela peut révéler des obstacles ou des problèmes structurels qui affectent sa performance. • Définir un objectif clair : La partie "Objectif" aide à orienter la conversation vers des solutions et un objectif positif. Cela permet au collaborateur de se concentrer sur la cible à atteindre plutôt que sur les problèmes. • Envisager les effets de la réalisation de l'objectif : Le manager et son collaborateur considèrent les conséquences potentielles de la réalisation de l'objectif, y compris les impacts sur l'équipe et l'organisation dans son ensemble. • Mobiliser des ressources : Le manager et le collaborateur identifient ensemble les compétences, les outils ou le soutien dont le collaborateur a besoin pour atteindre son objectif. Cela aide également le manager à comprendre comment il peut mieux soutenir son équipe. 	<p>thèmes de la fixation d'objectif et de la motivation.</p>	<p>Cr1.2 La structuration de l'entretien respecte le cadre du SCORE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situation : Des questions ouvertes et pertinentes sont posées. Le collaborateur exprime clairement les problèmes ou défis rencontrés. - Causes : La conduite de la réflexion est efficace. Des signes d'encouragement sont visibles. La conduite de la réflexion permet l'identification des causes sous-jacentes. - Objectif : La conduite de l'entretien permet la formulation d'un objectif spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et temporellement défini (SMART) par le collaborateur. - Effets : Les conséquences potentielles de la réalisation des objectifs sont identifiées. Les impacts positifs et négatifs possibles sur le collaborateur et l'équipe sont analysés. - Ressources : Les ressources nécessaires au collaborateur sont identifiées. Un plan d'action impliquant les ressources identifiées est élaboré. <p>Cr1.3 L'objectif visé est spécifiquement formulé par le collaborateur.</p> <p>Cr1.4 Les résultats de l'entretien sont positifs pour toutes les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entretien a été collaboratif. - Le temps imparti est respecté. - Le retour d'expérience du collaborateur au manager est positif et reflète sa motivation à l'action.
---	--	---

<p>C2. Diffuser la culture de l'entreprise aux équipes en tenant compte des besoins de chacun des collaborateurs, lors de réunions individuelles ou collectives, en communiquant sur ses valeurs fondamentales, sa structure organisationnelle, ses stratégies et objectifs, afin de fédérer les collaborateurs et de les impliquer fortement dans le fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application d'une technique PNL nommée l'alignement des niveaux logiques qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer la stratégie et les objectifs de l'entreprise : Le manager reconnaît et respecte les besoins individuels de chaque collaborateur à différents niveaux, assurant ainsi que la communication et les actions sont pertinentes et engageantes pour tous, y compris des personnes en situation de handicap. Il clarifie alors comment les objectifs stratégiques s'intègrent dans le travail quotidien et les aspirations des collaborateurs. • Renforcer l'identité collective et fédérer autour des valeurs communes : Le manager génère un sentiment d'appartenance et de fierté, ce qui est essentiel pour une culture d'entreprise forte et unie. Il crée un terrain d'entente à laquelle les collaborateurs se rallient autour des valeurs partagées, favorisant la cohésion et la collaboration. • Impliquer ses collaborateurs dans le fonctionnement de l'entreprise en montrant comment leurs contributions individuelles s'intègrent et contribuent à l'ensemble plus large de l'entreprise. 	<p>Épreuve n°2</p> <p>Type d'évaluation : Mise en situation simulée durant laquelle le candidat utilise la technique de l'alignement des niveaux logiques pour impliquer et motiver un collaborateur dans un contexte professionnel.</p>	<p>Cr2.1 Le candidat démontre qu'il tient compte des particularités de son interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réelle attention est portée aux propos du collaborateur y compris aux signes non verbaux. - Sa communication est ajustée en fonction des réactions du collaborateur. <p>Cr2.2 La technique de l'alignement des niveaux logiques est correctement déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte professionnel dans lequel l'objectif doit être atteint est décrit avec précision. - Le comportement nécessaire pour atteindre l'objectif sont évoqués clairement. - Les compétences sont identifiées et en lien avec l'objectif. - Les valeurs sous-jacentes à la motivation du collaborateur sont mises en évidence. - Le lien entre les actions du collaborateur et les répercussions sur l'organisation dans son ensemble est réalisé de manière habile. - Les différences d'expérience permettant le renforcement de la motivation sont soulignées à chaque niveau. - La description des changements ou des impacts attendus est claire. <p>Cr2.3 Une réceptivité positive du collaborateur aux communications du candidat est observée.</p>
<p>C3. En cas de changement majeur impactant l'activité de l'entreprise, ou l'organisation de l'équipe, accompagner individuellement les collaborateurs y compris les personnes en situation de handicap, dans le cadre d'entretiens, pour faciliter l'adaptation à la nouvelle dynamique, maintenir la cohésion de l'équipe et assurer la continuité productive.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur les techniques de changement telles que le squash et la négociation entre parties qui permettent au manager de gérer</p>	<p>Épreuve n°3 :</p> <p>Type d'évaluation : Deux mises en situation professionnelle simulées d'entretien individuel avec un collaborateur clôturées par un feedback sur les thèmes :</p>	<p>Cr3.1 Les étapes permettant de poser le cadre de l'entretien sont respectées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition claire de la structure de l'entretien. - Planification de la durée de l'entretien. - Mise au jour des éventuels besoins spécifiques du collaborateur.

<p>efficacement les défis professionnels d'un collaborateur associés au changement, tout en réduisant son incertitude et son stress. Ces techniques permettent une adaptation plus rapide et plus fluide à de nouvelles conditions de travail. Ces techniques de management sont basées sur une approche visuelle pour la première et sur un dialogue pour la seconde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de la cohésion d'équipe, pour la première mise en situation ; - de la régulation de conflit, pour la seconde. 	<p>Cr3.2 La technique mobilisée, au choix squash visuel ou négociation entre parties, est pertinente au regard du besoin d'adaptation évoqué par le collaborateur.</p> <p>Selon la technique mobilisée : le critère 3.3 ou le critère 3.4 s'applique :</p> <p>Cr3.3 La technique du squash est correctement déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les étapes de la technique sont déroulées chronologiquement. - Les conflits internes ou dilemmes sont identifiés avec précision. - Les émotions du collaborateur sont recueillies sans les minimiser. - Le collaborateur est guidé efficacement dans la visualisation des parties en conflit. - La mesure concrète de l'amélioration de la situation est évaluée en fin d'entretien. - Une projection dans une situation professionnelle concrète future est réalisée. <p>Cr3.4 La technique la négociation entre parties est correctement déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les étapes de la technique sont déroulées chronologiquement : L'identification des parties est faite. Leur description : intentions et motivations, est précise. - Le dialogue est facilité : le collaborateur s'exprime aisément. - Les intentions positives de toutes les parties sont mises en évidence. - La conduite du processus de négociation est efficace : Le processus mène à un travail envisageant un compromis ou une compréhension mutuelle. - La mesure concrète de l'amélioration de la situation est évaluée en fin d'entretien. - Une projection dans une situation professionnelle concrète future est réalisée.
---	--	--

		<p>Cr3.5 Les résultats de l'entretien sont positifs pour toutes les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entretien a été collaboratif. - Le temps imparti est respecté. - Le retour d'expérience (feedback) du collaborateur est positif.
<p>C4. Réguler les conflits entre les collaborateurs de l'équipe ou avec d'autres équipes, y compris les personnes en situation de handicap, dans le cadre d'entretiens individuels, afin maintenir le climat social du service ou entre les équipes à un bon niveau et favoriser la collaboration.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application de la Communication Non Violente (CNV) et des techniques PNL suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le recadrage en 6 points : permet au manager de décomposer les conflits en identifiant ses signes, ses causes sous-jacentes, les objectifs souhaités, les ressources nécessaires et les effets anticipés. Il aide à comprendre et à aborder les conflits de manière systématique, ce qui est crucial pour les résoudre efficacement. • La double dissociation : permet à un manager de proposer une perspective plus objective et détachée à un collaborateur impacté par une situation chargée émotionnellement. Elle est utilisée pour prendre du recul par rapport aux conflits, permettant ainsi une meilleure compréhension des différentes perspectives ou stratégies professionnelles en jeu. 		<p>Cr4.1 Les étapes permettant de poser le cadre de l'entretien sont respectées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition claire de la structure de l'entretien. - Planification de la durée de l'entretien. - Mise au jour des éventuels besoins spécifiques du collaborateur. <p>Cr4.2 La technique mobilisée, au choix le recadrage en 6 points ou la double dissociation, est pertinente au regard de la nature du conflit.</p> <p>Selon la technique mobilisée : le critère 4.3 ou le critère 4.4 s'applique :</p> <p>Cr4.3 La technique du recadrage en 6 points est correctement déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les étapes de la technique sont déroulées chronologiquement. - Les différentes facettes du collaborateur qui pourraient être en conflit sont mises au jour. - Le questionnement est habile. - Les intentions positives liées à chaque résistance sont identifiées. - Des solutions créatives et convenables sont envisagées. - Des stratégies concrètes et adaptées à la gestion du conflit sont proposées. - La nouvelle stratégie est validée par le collaborateur.

		<p>Cr4.4 La technique la double dissociation est correctement déployée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les étapes de la technique et son utilité sont expliquées. - Une première prise de recul est réalisée agilement. - La création de la seconde perspective dissociée est envisagée. - Un environnement sécurisant est maintenu avec le collaborateur. - Les réactions émotionnelles sont gérées de façon bienveillante durant l’entretien. - La mesure concrète de l’amélioration de la situation est évaluée en fin d’entretien.
<p>C5. Solliciter régulièrement le retour (feed-back) de ses collaborateurs sur les axes d’amélioration à apporter à l’activité et au management et leur fournir en retour un feed-back sur leur activité, afin de pérenniser les transformations mises en place et maintenir un climat de travail sain et productif.</p> <p>Cette compétence s’appuie sur la mise en application d’une technique PNL, nommée le feedback :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le feedback efficace aide à consolider les changements en reconnaissant et en renforçant les comportements et les pratiques souhaités. En mettant en évidence ce qui fonctionne bien, le manager encourage la répétition de ces comportements, contribuant ainsi à la pérennisation des transformations. Il améliore aussi sa pratique managériale. 		<p>Cr5.1 Le souhait de recueillir un feedback est formulé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bénéfices de ce recueil sont clairement exprimés. - L’attitude est ouverte : le candidat encourage son interlocuteur à s’exprimer. <p>Cr5.2 Les pistes d’amélioration sont écoutées sans interruption.</p> <p>Cr5.3 Les informations transmises sont analysées par le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des demandes de précision sont formulées au besoin. <p>Cr5.3 Des actions sont envisagées pour mettre en place les pistes d’amélioration soulevées.</p>