

MANAGER UNE  
EQUIPE



# REGLES DU JEU



- Des règles du jeu pour bien fonctionner ensemble :
  - Ponctualité
  - Respect, écoute, calme
  - Bienveillance : prendre soin de soi et des autres, pas de jugement de valeur négatif sur la personne
  - Participation : oser dire, questionner, s'impliquer, réagir
- Evaluation
  - Contrôle continu : relevé d'exercices en cours, présentations orales
  - Examen écrit

# OBJECTIFS



- Comprendre le rôle du manager d'équipe
- Acquérir des techniques pour manager efficacement une équipe
- Partager le management d'équipe à partir d'exercices, de son expérience et de son observation

# Introduction

Votre météo  
?

1 idée que vous  
avez retenue ?

**Moi**

Une question ?

# PROGRAMME



- Introduire
- Le management d'équipe
  - Définition : qu'est-ce manager une équipe ?
  - Le management d'équipe dans la relation hiérarchique
  - Le management d'équipe dans la relation transversale
  - Les activités et compétences du manager d'équipe
  - La relation manager d'équipe – collaborateur
- Animer et fédérer l'équipe
  - Motiver
  - Qu'est-ce qu'une équipe, animer et fédérer une équipe
  - Techniques d'animations
  - Animer les réunions d'équipe
  - Le management situationnel
  - Tenir les entretiens de management
- Communiquer
  - Déterminer les résistances
  - Recadrer, faire un feedback, dire non à une demande
  - Anticiper et gérer les situations de management
- Conclure

MOTIVER



# Exercice

## Motivation individuelle : explorez votre motivation

1. Notez sur un post-it « vert » quelques phrases sur le contexte d'une situation professionnelle où vous vous êtes senti.e très motivée.e.
2. Notez sur un post-it « jaune » quelques phrases sur le contexte d'une situation professionnelle où vous vous êtes senti.e très démotivée.e.

**La motivation → Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un à agir (Larousse)**

## Historique - théories

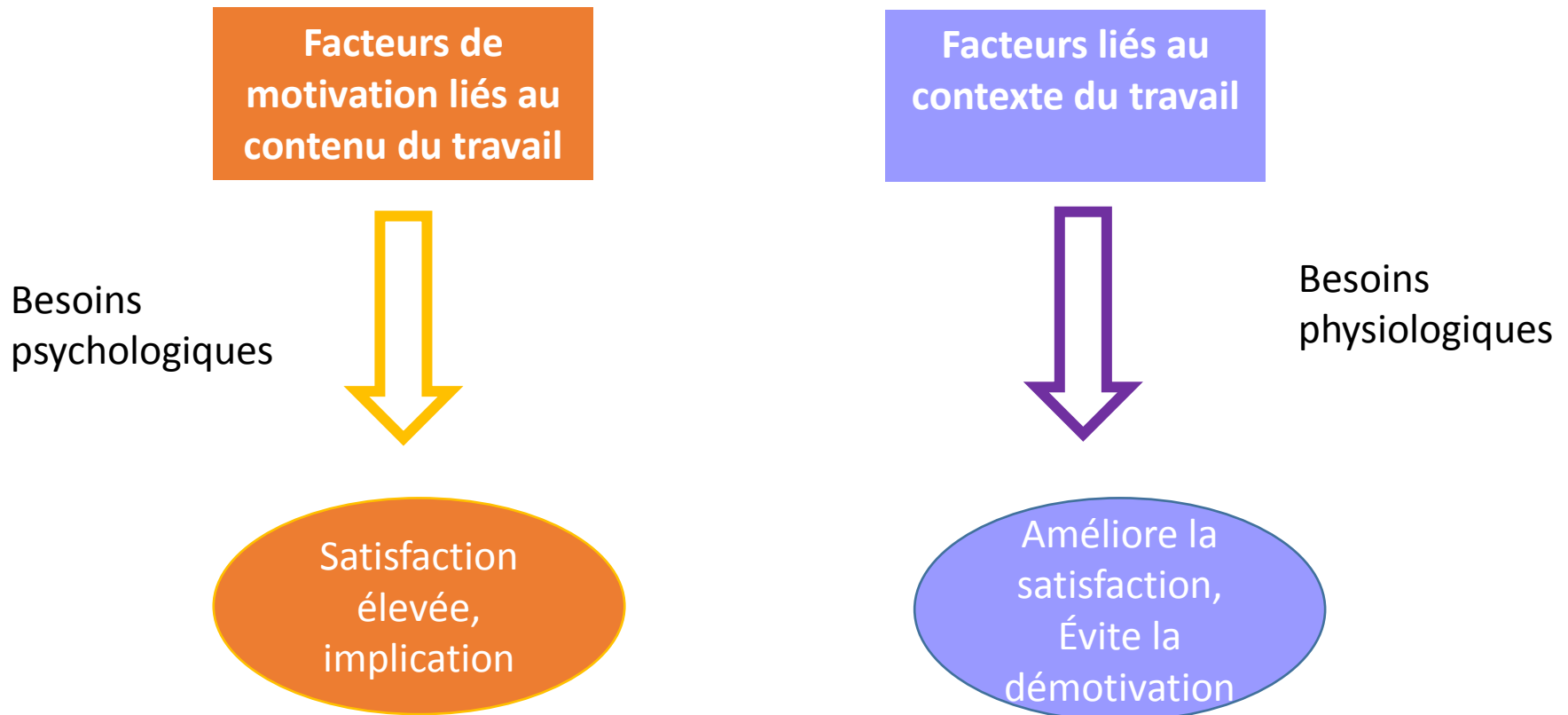
- Théories basées sur la satisfaction des besoins et des valeurs
    - Par quoi est-on motivé ?
  - Théories basées sur la valeur donnée au but recherché et l'effort (qu'est-ce qui est attendu) de l'individu pour atteindre le but
    - Comment les individus parviennent-ils à se motiver pour travailler ?
  - Théories basés sur le lien entre mécanismes cognitifs et affectifs pour atteindre des objectifs
    - Comment motiver les gens ?
- Théorie des besoins Maslow 1943
  - Théorie bi-factorielle Herzberg 1959/71
  - Théorie de la Valence-Instrumentalité-Expectation (V.I.E) de Vroom
  - Théorie de la fixation des objectifs de Locke 1981
  - Management situationnel



# Le management de l'équipe – Besoins

## Théories bi-factorielle

- La recherche de la satisfaction optimale au travail → Frédéric Hertzberg



# Management de l'équipe – Besoins

## Théories bi-factorielle

### **Facteurs de motivation lié au contenu du travail**

- 1. Accomplissement de soi**
- 2. Reconnaissance**
- 3. Intérêt des activités**
- 4. Responsabilisation**
- 5. Évolution**

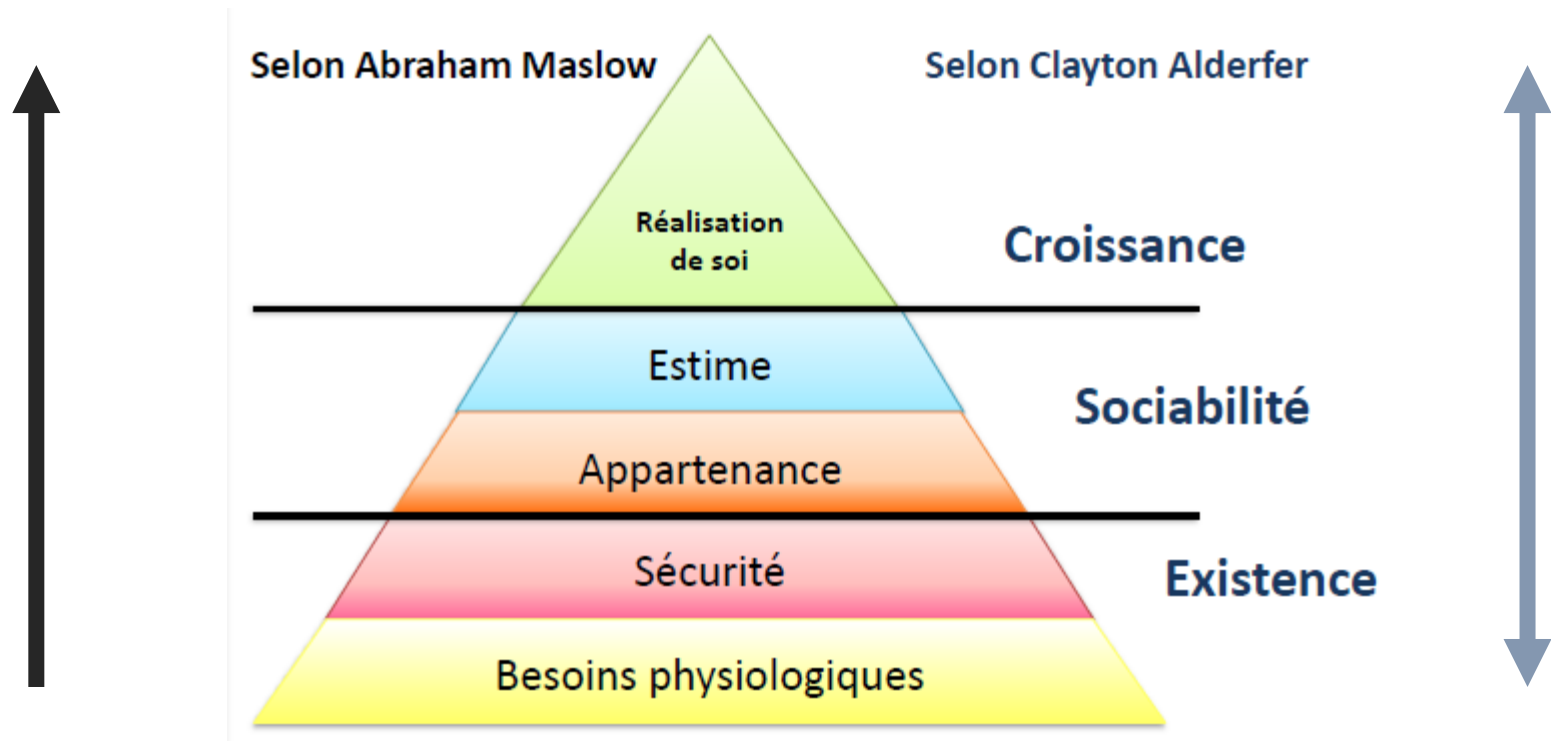
### **Facteurs de motivation liés au contexte du travail**

- 6. Politique entreprise**
- 7. Rétribution**
- 8. Conditions de travail**
- 9. Compétences de la hiérarchie**
- 10. Ambiance entreprise**
- 11. Relations avec la hiérarchie**
- 12. Relations avec l'équipe**

**Et vous, sur quoi allez-vous agir ?**

# Management de l'équipe – Besoins

Sur quoi agir : Théories E.R.G. et Pyramide de Maslow



**Motivation accès sur les besoins ?**  
**Sentiment de ... → interne**

# Management de l'équipe – Besoins

## Sur quoi agir en tant que manager d'équipe ?

### Existence

#### Besoins physiologique

- Sa santé :
  - repas de midi et du soir
- En forme / Fatigué
- Chaleur/froid
- Bureau : environnement
- Trajets
- Du temps à consacrer à sa vie personnelle

#### Sécurité

- Se sentir assuré dans son poste
- Avoir un niveau de rémunération suffisant
- Se sentir sécurisé affectivement, socialement au travail
- Se sentir en sécurité au sein de sa famille

**Votre contribution ?**

# Management de l'équipe – Besoins

## Sur quoi agir en tant que manager d'équipe ?

### Sociabilité

#### Appartenance

- Sentiment d'équité dans l'organisation  
Avantages / Contribution
- Sentiment de justice / attribution des récompenses, l'application des procédure « être traité comme les autres »
- Sentiment d'accomplir un but honorable et dans un groupe

#### Votre contribution ?

# Management de l'équipe – Besoins

## Sur quoi agir en tant que manager d'équipe ?

### Sociabilité- croissance

#### **Estime / Réalisation de soi**

- Se sentir compétent et dans des activités variées
- Autonomie → responsable de son travail
- Reconnaissance de la qualité du travail réalisé
- Reconnaissance du travail accompli
- La possibilité de se développer (carrière)
- La possibilité d'apprendre
- La possibilité de faire quelque chose de grand
- Se donner des défis

**Votre contribution ?**

# Management de l'équipe

Sur quoi agir en tant que manager d'équipe ? Théorie de la V.I.E. → faire adhérer à une mission ou une délégation

1

**Expectation**  
Confiance en ses  
capacité à atteindre  
l'objectif

« Suis-je capable de ? »  
« Quelles sont mes  
chances de réussite ? »

2

**Instrumentalité**  
Probabilité que les  
efforts génèrent  
une récompense

« Qu'est(ce que cela  
m'apporte »  
« Que vais-je obtenir par ma  
performance ? »

Niveau  
De  
motivation

3

**Valence**  
Valeur concrète ou  
symbolique  
attribuée à la  
récompense

« Est-ce important pour moi ? »  
« Quelle valeur accorder aux  
avantages obtenus ? »

# Management de l'équipe –

Sur quoi agir en tant que manager de projet ? Théorie de la V.I.E. → faire adhérer à une mission ou une délégation

*Quelle mission ou activité donner au membre de mon équipe ?*

## Expectation

Votre équipier a-t-il les capacités pour remplir son activité ?

Est-ce trop facile pour lui ?

## Instrumentalité

Est-ce que le lien entre l'effort demandé et la récompense est visible et compréhensible ?

## Valence

Est-ce que mon équipier est conscient de la valeur des avantages obtenues par son activité ?

**Votre contribution ?**



# Exercice

## Motivation individuelle

1. Qu'est-ce qui vous motive ?
  - Répondez au questionnaire « Besoins et motivations » sur votre dossier individuel
2. Dans la théorie vue en cours
  1. Quels sont les critères et besoins que vous identifiez comme motivants ? Sont-ils identiques , complémentaires ou différents de ceux identifiés dans le questionnaire « Besoins et motivations »
  2. Retrouvez-vous ce que vous avez identifié dans les post-it ?
3. Avez-vous été confronté à une situation d'un collègue ou d'un membre de l'équipe en démotivation ? Comment l'avez-vous observé ? Qu'est-ce qui a été fait et qu'auriez-vous fait ?

# Management de l'équipe – Motivation

## Comment agir sur la démotivation?



- **En cas de démotivation, identifier le problème ?**
  - **Observer** pour identifier les signaux d'alerte
  - **Solliciter** au cours d'un **entretien**
  - **Ecouter et poser des questions** (cf. Théorie VIE) dans le respect
  - Prêter attention **aux 3 dimensions** : existence / sociabilité / croissance (cf. Théorie des besoins contributions et dimensions de la pyramide de Maslow)
  - Vérifier que l'expression est libre, **ouverte** et montrez de **l'empathie**
  - **Souligner les bénéfices, les résultats, les progrès**

ANIMER/  
FEDERER  
L'EQUIPE



# Qu'est-ce qu'une équipe ?

- *D'après le sociologue R. Mucchielli, une équipe doit avoir les caractéristiques suivantes :*
  - un nombre limité de membres ;
  - un but partagé ;
  - des relations directes (face à face) entre tous les membres de l'organisation ;
  - des compétences complémentaires et une organisation des rôles ;
  - un apport personnel de chacun des membres.
- *Les enjeux de l'animation d'équipe*
  - L'animation d'équipe a pour enjeu principal de faire émerger l'intelligence collective pour rendre l'entreprise efficace et efficiente.

# Qu'est-ce qu'animer / fédérer une équipe ?

- *C'est avant tout :*
  - Rechercher la cohésion de l'équipe
  - Donner à l'individu le sentiment d'appartenance à l'organisation.
  - Diminuer le stress et installer le bien-être au sein de l'organisation.
- *Les conditions de réussite de l'animation d'équipe*
  - Veiller à ce que chacun soit gagnant
  - Doser entre compétition individuelle et coopération
  - Répondre aux besoins de motivations et aux attentes des collaborateurs
  - Assouvir le besoin de structuration

# Vie de l'équipe – Insuffler un esprit d'équipe

Stratégie  
entreprise  
Rôles/mission  
Compétences



Agir en  
s'amusant

Célébrer,  
fêter



Un  
quotidien  
agréable

# Comment anime-t-on une équipe ?

- ***Les types d'animation d'équipes formelles :***
  - Le team building (construction d'équipe)
  - Les séminaires
  - Les réunions
  - L'accompagnement professionnel / coaching

# Comment anime-t-on une équipe ?

- ***Les types d'animation d'équipes : pour développer l'appartenance et la cohésion***
  - Le team building (construction d'équipe)
    - Objectif : créer du lien au sein de l'entreprise, développer le travail de groupe et développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
    - Comment : favoriser l'aspect ludique des activités (sports extrêmes, raids, treks, etc.).
  - Le séminaire
    - Objectif : annoncer des résultats, fixer des objectifs, impliquer dans un projet de restructuration,
    - Comment : réunir l'ensemble ou une partie des collaborateurs dans un cadre autre que celui du travail



# Comment anime-t-on une équipe ?

- ***Les types d'animation d'équipes : les réunions***
  - Les réunions de travail/ partage d'expérience
    - Objectif : d'augmenter la coopération au sein du groupe
    - Comment : Utilisation de techniques de créativité tels que le brainstorming ou les jeux de rôle. Discussions sous mode questions/réponses.
  - Les réunions d'avancement
    - Objectif : faire un point sur les actions en cours pour évaluer les difficultés et y apporter des solutions
    - Comment : tour de parole, brainstorming pour trouver des solutions et prise de décision sur les actions à mener
  - Les réunions d'information
    - Objectif : informer les collaborateurs sur les informations de la direction ou des autres structures ou interne au service
    - Comment : diffusion ascendante et recueil des ressentis des collaborateurs.

# Comment anime-t-on une équipe ?

- ***Les types d'animation d'équipes : Les entretiens***
  - Les entretiens individuels
    - Objectif : fixation des objectifs, répondre à un besoin (reconnaissance, motivation, difficulté, sanction)
    - Comment : Utilisation de techniques de questionnements et dialogue
  - Les entretiens d'évaluation
    - Objectif : Evaluation du travail du collaborateur (pas obligatoire)
    - Comment : Echange planifié sur la base de grilles d'évaluations de chaque partie et statuer sur les conclusions
  - Les entretiens professionnels (obligatoire tous les 2 ans)
    - Objectif : vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste ...) et identifier ses besoins de formation.
    - Comment : dialogue entre le manager et le collaborateur

# Comment anime-t-on une équipe ?

- ***Les types d'animation d'équipes : faire progresser***
  - L'accompagnement professionnel ou coaching
    - Objectif : faire prendre du recul au salarié sur sa pratique professionnelle pour l'optimiser
    - Comment : procéder en une série d'entretiens entre des salariés et une personne extérieure à l'organisation

ANIMER LES  
REUNIONS



- **La préparation**

Les questions qu'il est indispensable de se poser dans le cadre de la préparation d'une réunion sont :

- Quels sont les objectifs ?
- Quels sont les sujets pouvant ou devant être traités dans ce cadre ?
- Qui doivent être les participants incontournables ?
- Quelle est la meilleure organisation à prévoir : date ? heure ? lieu ?
- Quelle communication en amont ?

L'organisation :

- l'ordre du jour et les invitations
- La logistique
- La convivialité

- **A quoi l'animateur doit veiller ?**

- Définir l'objectif et le cadre de votre réunion (en détail)
- Formuler les règles de fonctionnement
- Respecter l'ordre du jour
- Répartir le temps de parole de manière équitable sur chaque participant
- Respecter le temps imparti, il peut être amené à recadrer et recentrer sur les sujets
- Faire progresser la réunion pour aboutir à l'objectif
- Réguler les tensions entre les personnes : nuancer, reformuler, questionner

- **Pendant la réunion**

Dans un 1<sup>er</sup> temps

- Salutations
- Tour de table (si les participants ne se connaissent pas)
- Valider s'il y a des contraintes de certains intervenants et la durée, les pauses, l'heure de fin et les étapes
- Présentation des objectifs (validation que tous ont compris et sont d'accord) et de l'ordre du jour

Dans un 2<sup>ème</sup> temps

- Aborder les points sensibles en premier lieu
- Favoriser les interventions et échanges de tous
- Chaque point traité doit être compris de tous et aboutir à une conclusion et un plan d'action (quoi, qui, pour quand)

La fin

- Les conclusions doivent être claires pour tous
- L'objectif a été atteint (accord, avis, actions, décisions)
- Prochaine réunion ? (date)

- **Après la réunion**

## Le compte-rendu

- Rédigé par l'animateur ou un participant
- Relevé de décisions
- Court, clair et facile à lire
- Il comporte : l'ordre du jour et l'objectif de la réunion, la liste des participants, les documents préparatoires, les étapes de réflexion, les solutions envisagées et décidées, le plan d'action, et la date de la prochaine réunion (éventuellement)
- Il doit être validé par les participants avant diffusion aux personnes intéressées

## Débriefing

- Ecouter les critiques constructives formulées par les participants
- Faire sa propre évaluation (animation, objectifs, méthode de travail et comportement/réactions des participants)



# Exercice

## Expériences d'animations de réunions

1<sup>ère</sup> étape : L'animateur d'équipe anime cet exercice comme une réunion formelle pour répondre aux scénarios cités (cf. diapositive suivante) ou à proposer.

2<sup>ème</sup> étape : Faire un compte-rendu de la réunion

3<sup>ème</sup> étape : Chacun fait une critique constructive (feedback) de l'animation et le manager d'équipe fait sa propre auto-évaluation.

4<sup>ème</sup> étape : Exposé en grand groupe de la manière d'animer et des solutions trouvées

Rédiger dans le dossier de groupe

Mise en place des rôles en réunion :  
animateur, gardien du temps, rapporteur

- **Scénarios**

**1<sup>er</sup> scénario** : Quelles sont les principales difficultés que vous avez déjà rencontrées dans les réunions (identifier le type de réunion en jeu) ?

Quelles solutions aurait-on pu trouver ?

Compte-rendu formel : Fournir en fin de scénario, le contexte et les difficultés rencontrées pour chaque réunion concernée en expliquant les actions qui auraient pu être menées. Précisez comment vous-y êtes vous pris pour mener cette réunion.

**2<sup>ème</sup> scénario** : Monter un séminaire annuel de 1 jour dont l'objectif est de souder l'équipe autour des objectifs et de préparer des plans d'actions.

Vous pouvez imaginer un nombre de participants avec leur rôle, un chrono de la journée avec des activités.

Compte-rendu formel : Fournir en fin de scénario une trame du séminaire, un plan d'action pour les participants, un déroulé de la réunion que vous avez mené.

- **Scénarios**

**3<sup>ème</sup> scénario** : Dans votre entreprise, une réunion entre plusieurs participants a posé des difficultés et n'a pas abouti ou de manière incomplète.

Pour ce scénario, le participant expose le contexte et l'objectif de la réunion à atteindre (vous pouvez assigner des rôles aux participants en leur indiquant les profils des personnes) ?

Compte-rendu formel : Exposé de la situation, difficultés rencontrées par les participants, solutions trouvées pour l'animation

**4<sup>ème</sup> scénario** : Réunion d'avancement.

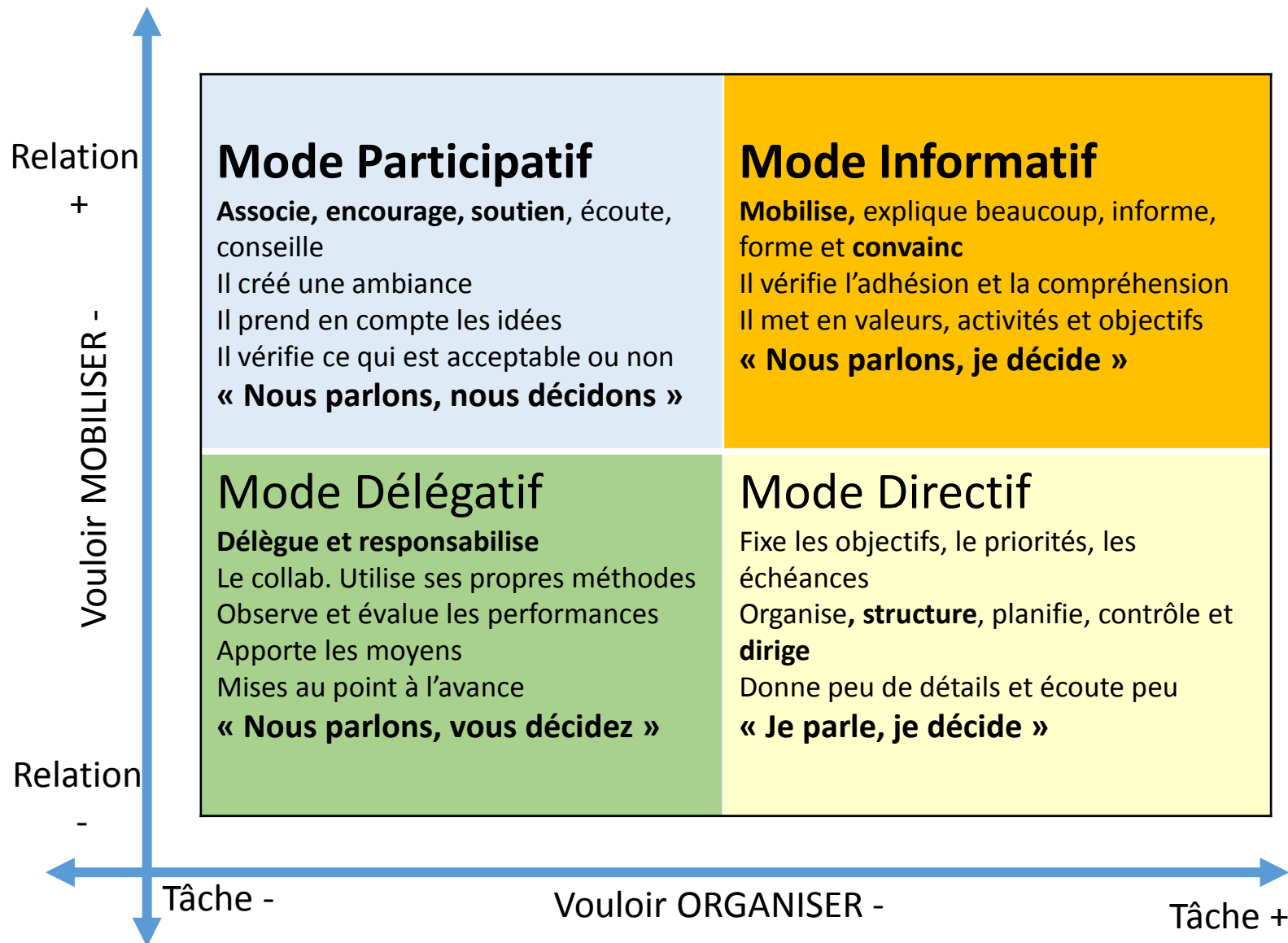
Un manager réunit ses 3 collaborateurs pour la réunion hebdomadaire d'équipe. Le collaborateur A est en retard sur son activité de conception. Cependant, il a également à sa charge des activités de développement qui avancent. C'est quelqu'un de très actif, toujours sur la brèche. Le collaborateur B, ne peut plus avancer car il dit qu'il attend des éléments du collaborateur A pour commencer les tests, qui est son activité unique. Il est spécialisé et n'a pas fait de développement depuis longtemps. C'est quelqu'un de solitaire. Le collaborateur C est également chargé de développement et un problème surgit 2 jours auparavant le bloque. Il ne sait pas quoi faire. C'est quelqu'un qui aime travailler en toute autonomie, amis qui est sociable. Dans ce contexte, l'objectif du manager est de débloquer la situation pour que chacun puisse avancer.

Compte-rendu formel : Exposé des idées pour animer la réunion et des solutions trouvées avec un plan d'action pour chaque collaborateur et le manager.

Management  
situationnel



# Manager une équipe – Chacun a son propre style de management



# Exercice

## Exercice Management situationnel

A rédiger sur votre dossier individuel chez vous

### 1ère étape :

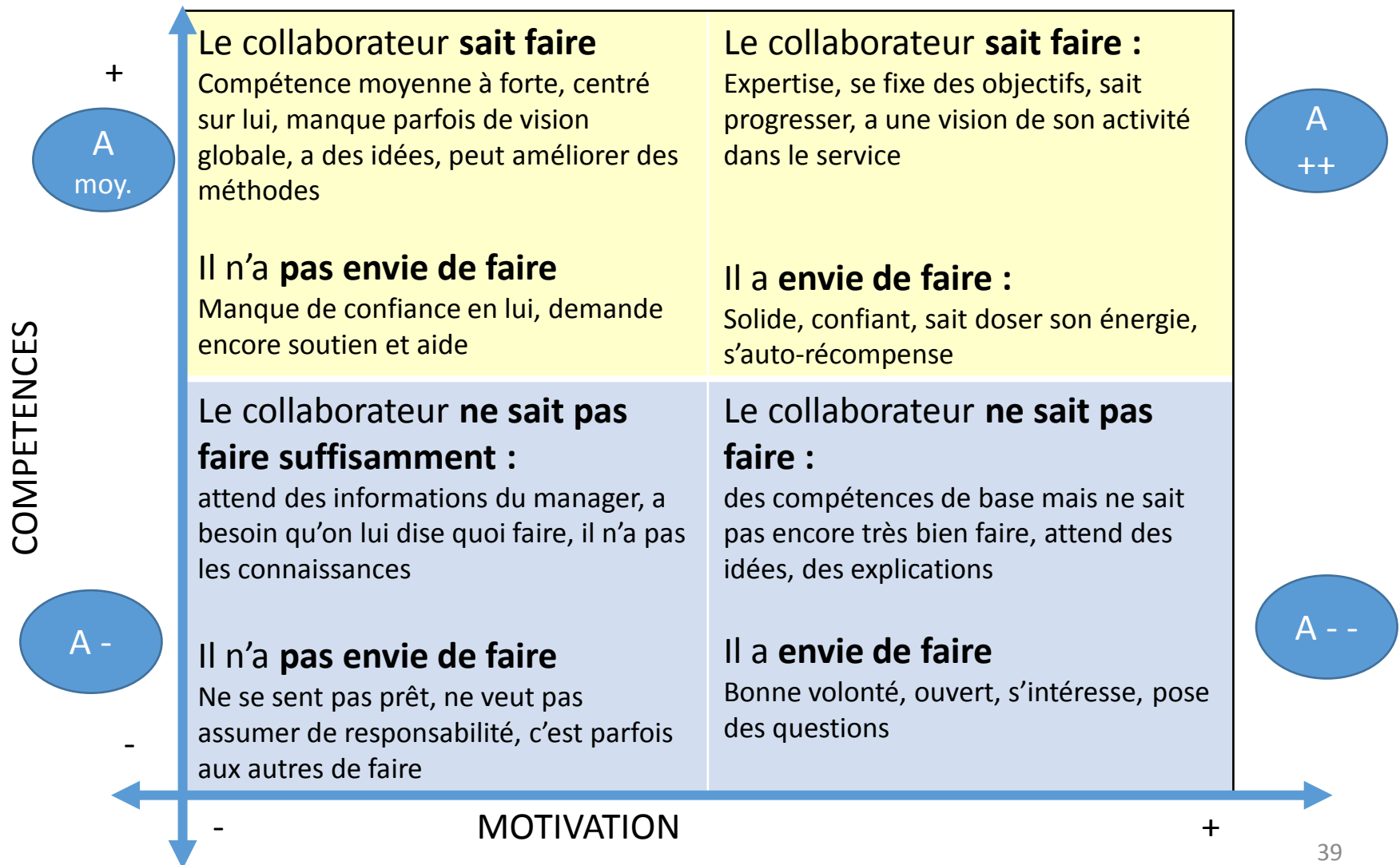
Quel est d'après-vous votre style de management naturel ?

2ème étape : Expliquez au travers d'un exemple

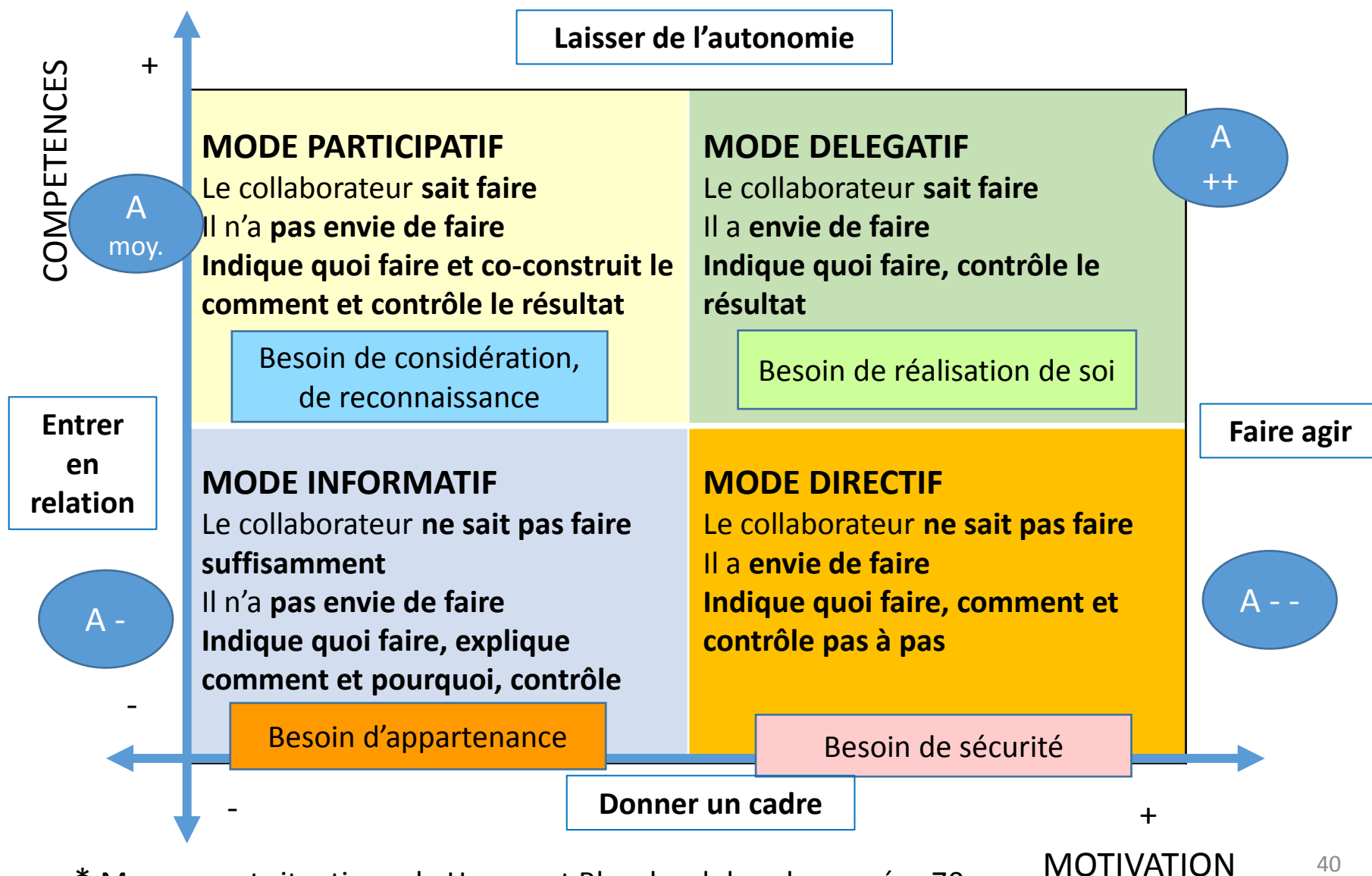
Rédiger dans le dossier individuel

# Manager une équipe – L'équipe en situation de travail –

## Un management adapté à l'autonomie du collaborateur → la compétence et la motivation du collaborateur\*



# Manager une équipe – L'équipe en situation de travail – Un management adapté à l'autonomie et la motivation du collaborateur



\* Management situationnel : Hersey et Blanchard dans les années 70



# Exercice

## Exercices Management situationnel

### 1ère étape :

Choisir un scénario (tous les scénarios doivent être pris par la classe, cf. diapositives suivantes)

Dans chaque groupe, chacun choisit un rôle :  
Animateur, rapporteur, gardien du temps.

### 2ème étape : Répondez aux questions du scénario

3ème étape : quelles ont été les discussions pour parvenir à un consensus

### 4ème étape : retour en grand groupe

Rédiger dans le  
dossier de  
groupe

Mise en place des rôles en réunion :  
animateur, gardien du temps, rapporteur

## • Scénarios

**1<sup>er</sup> cas** : Je suis un manager qui a besoin de cadrer les missions et j'ai besoin de dire aux collaborateurs comment ils doivent réaliser leur travail et les contrôler. J'ai besoin de contrôler les activités de mon équipe. Un jour, je dois confier une tâche d'installation de deux semaines à un de mes collaborateurs. Un technicien lui sera adjoint pour la première fois. Ce collaborateur a jusque là été compétent sur ses précédentes activités tout seul. Il m'a montré qu'il avait besoin d'autonomie. Je peux lui faire confiance. Cependant cette tâche est nouvelle pour lui.

Quel est mon style de management naturel ? Comment vais-je lui confier cette tâche, que vais-je vérifier et quelles actions vais-je mener pour le garder engagé ? Quel styles de

**2<sup>ème</sup> cas** : je suis quelqu'un qui vise fortement à l'autonomie de ses collaborateurs. Cela me libère de nombreuses activités dont je n'ai pas envie de m'occuper. Ainsi, le gens sont responsables. Martin est apprenti en 1<sup>ère</sup> année d'apprentissage, il vient d'arriver dans l'équipe. Je dois lui confier une activité de test de sécurité qui va durer 2 semaines. Je n'ai personne pour le tutorer dans l'équipe.

Quel est mon style de management naturel ? Est-ce que je vais lui confier cette tâche et si oui quels sont mes freins, comment vais-je m'y prendre pour le garder engagé ?

## • Scénarios

**3<sup>ème</sup> cas :** Je suis un manager qui n'aime pas déléguer. D'ailleurs, je ne sais pas déléguer. Par contre, j'apprécie d'informer et d'expliquer. Dans ma structure, je suis face à un collaborateur, ingénieur support qui a quelques années d'expérience sur le support aux utilisateurs. Il maîtrise la technique et sait parler aux utilisateurs. Cependant, il manque de confiance en management. Un poste de responsable support avec du management a été créé dans ma structure. Jusqu'à présent, c'est moi qui assurais cette activité en plus de mon activité de manager d'équipe.

Quel est mon style de management naturel ? Est-ce que je vais lui confier ce poste ? Quels sont mes freins ? que vais-je vérifier et quelles actions vais-je mener pour le motiver ?

**4<sup>ème</sup> cas :** je suis quelqu'un qui associe ses collaborateurs aux décisions. Je conseille et j'écoute. Avec moi, tout le monde est engagé car il a du soutien. Léonie est expérimentée, elle souhaite être responsabilisée. D'ailleurs sur son poste, elle mène ses actions comme bon lui semble, et ne pense pas devoir rendre compte. Je veux qu'elle intègre de nouvelles activités dans son poste mais j'ai besoin qu'on décide ensemble et je peux donner des conseils.

Quel est mon style de management naturel ? Comment vais-je lui confier cette tâche, que vais-je vérifier et quelles actions vais-je mener pour le garder engagée ?

# Manager une équipe – Cartographier l'attendu et le réel en termes de compétences et motivation

Quoi ?

- Définir une matrice des compétences idéales / activités
- Lors de l'affectation des collaborateurs
  - Valider les compétences réelles
  - Faire la matrice des compétences et les intérêts/motivation du collaborateur et du style de management adapté à la situation à valider avec le collaborateur

Cartographie compétences  
idéales

Cartographie compétences  
réelles

Entretien collaborateur

Tout collaborateur doit clairement comprendre

- Ce que son manager hiérarchique attend de lui
- Comment il peut y arriver et optimiser son savoir, savoir-faire et savoir-être
- En quoi cela représente une valeur ajoutée pour l'équipe ou l'entreprise
- Comment le succès sera mesuré
- Être certain d'avoir un retour de son manager sur sa performance

## Pourquoi ?

- Déléguer pour gagner du temps...
- Déléguer pour reconnaître les compétences d'un collaborateur (ou faire progresser)
- Déléguer pour stimuler la motivation et l'implication de l'équipe
- Déléguer : un gage de confiance

## Quand déléguer ? Pour moi

- Le temps gagner va-t-il me permettre de faire d'autres actions à VA
- Quelqu'un peut-il assumer la délégation ?
- Est-ce que je suis prêt à laisser de l'initiative à quelqu'un (et donc en perdre moi-même)
- Suis-je prêt à aider et non faire moi-même)

## Quand déléguer ? Pour le collaborateur

- Est-ce que cela va lui profiter (progression) ?
- Est-ce que je veux agir sur sa motivation
- Est-ce que cela permettra de plus impliquer l'équipe ?

Attention

- Est-ce que je veux me débarrasser d'une tâche ?

## Comment déléguer ?

- Préparer : faire une fiche de poste :
  - Date de la délégation (début-fin), objectif, attendus pour le manager et le collaborateur, moyens accordés (dont la responsabilité), documents à transmettre, points de suivi, date de retour
- Tenir un entretien où :
  - Présenter la tâche
  - Valider la motivation et la compétence → questionnement
  - Obtenir l'accord explicite sur la base de ce qui a été mentionné en entretien et qui est consigné sur la fiche de poste
- Assurer un suivi
- Faire le bilan de la délégation

TENIR LES  
ENTRETIENS





- **Objectif** : Evaluation du travail du collaborateur (pas obligatoire)
- **Comment** : Il doit être planifié à l'avance et informer par mail son collaborateur
  - Le **collaborateur et manager le préparent en amont**. Le collaborateur peut s'auto-évaluer (grille d'évaluation)
  - Le **manager doit**
    - lister les points forts du salarié et ses axes d'amélioration ;
    - reprendre les objectifs fixés en fin d'année dernière afin de faire le bilan et établir s'ils ont été réalisés ou non.
  - **Au cours de l'entretien**
    - faire le **bilan** de l'année écoulée : c'est l'occasion de faire part des remarques et conclusions sur le travail fourni par le salarié ;
    - **évaluer** les compétences du salarié, ses points forts et ses axes d'amélioration ;
    - définir les **nouveaux objectifs** pour l'année à venir. Ils peuvent être définis d'un commun accord.

La forme est un **échange ouvert** à l'expression des ressentis de part et d'autre et d'éléments factuels.
  - **A l'issue de l'entretien**
    - Transmission d'un compte-rendu au collaborateur pour signature. Le collaborateur peut ne pas signer et/ou rajouter un commentaire.

Le collaborateur prépare l'entretien suivant une trame prédéfinie (exemple) :

- Point (auto-évaluation) sur l'atteinte des objectifs de l'année (quantitatifs et qualitatifs)
- Difficultés rencontrées dans la réalisation de mes missions (fonctionnement de l'organisation), suggestions d'amélioration
- Comment je me perçois dans mon rôle actuel : là où je suis performant, là où je dois m'améliorer
- Perspectives professionnelles : souhaits d'évolution (dans le rôle actuel, ou dans une nouvelle responsabilité ou un nouveau métier)

L'entretien est mené avec **l'alternance du point de vue du collaborateur et le retour du manager**. Les points **d'accord et de désaccord** sont notés, on essaie **d'identifier les convergences en cas de désaccord**.

Le manager est responsable de l'évaluation finale.

L'Entretien Professionnel doit avoir lieu **tous les 2 ans** : À partir de l'entrée dans l'entreprise. Puis à partir de la date de l'entretien précédent.

L'Entretien Professionnel vise à **accompagner le salarié** dans ses **perspectives d'évolution professionnelle** (qualifications, changement de poste ...) et **identifier ses besoins de formation**.

- Discussion autour des perspectives d'évolution du profil du salarié notamment en termes de qualification et d'emploi. Si, depuis son dernier EP, le salarié a obtenu une nouvelle qualification professionnelle dans le cadre du plan de formation, il faut analyser ensemble les impacts de cette qualification sur son profil et les possibilités d'évolution liées.
- Analyse du projet professionnel du salarié, si celui ci en a défini un (mobilité interne, évolution en dehors du contexte de l'Entreprise...)
- Objectifs de professionnalisation (ex: formation, coaching, mentorat)
- Bilan des actions réalisées depuis le dernier Entretien Professionnel

# Exercice

## Expériences de tenue d'entretien

1<sup>ère</sup> étape : Le manager d'équipe tient un entretien avec un collaborateur (cf. scénarios diapositive suivante).

2<sup>ème</sup> étape : L'observateur vérifie que le processus a été respecté et note ce qui a été fait positivement et ce qui pourrait être amélioré. Le collaborateur précise ce qu'il a ressenti. Le manager d'équipe fait sa propre auto-évaluation.

L'observateur notera sur le document de groupe la situation et les observations

Mise en place des rôles en réunion :  
animateur, gardien du temps, rapporteur

## Scénarios à jouer

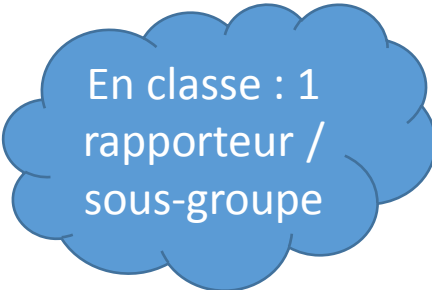
**Pour chaque scénario : un manager, un collaborateur, un observateur**

- Délégation d'une tâche importante à un collaborateur
  - Suivre le processus indiqué
- Entretien d'attribution d'une tâche : collaborateur qui refuse
  - Vérifier que le collaborateur aura les éléments de compréhension (cf. diapositive « Attribution d'une tâche »)
- Entretien d'attribution d'une tâche : collaborateur qui demande des explications avec d'accepter
  - Vérifier que le collaborateur aura les éléments de compréhension (cf. diapositive « Attribution d'une tâche »)
- Entretien d'évaluation trimestriel: le collaborateur est en désaccord avec l'évaluation du manager
  - L'objectif du manager est de faire en sorte que le collaborateur soit motivé sur le trimestre suivant (entretien de motivation)

- Scénarios au choix.
- Pensez à votre propre expérience pour vous impliquer dans le rôle choisi : manager d'équipe/collaborateur

## Débriefing étape

- Comment se sont déroulé les entretiens du point de vue du manager(ressentis, fonctionnement) ?
- Comment l'ont vécu les collaborateurs de l'équipe (ressentis) ?
- Qu'ont observé les observateurs ?



En classe : 1  
rapporteur /  
sous-groupe

MERCI  
de votre ATTENTION  
et de votre PARTICIPATION