



 Tanja Curiger

Objectifs de la journée

A la fin de la journée...

Vous connaissez les principes de direction et de communication.

Vous avez obtenu des réponses aux principales questions sur les fonctions de direction.

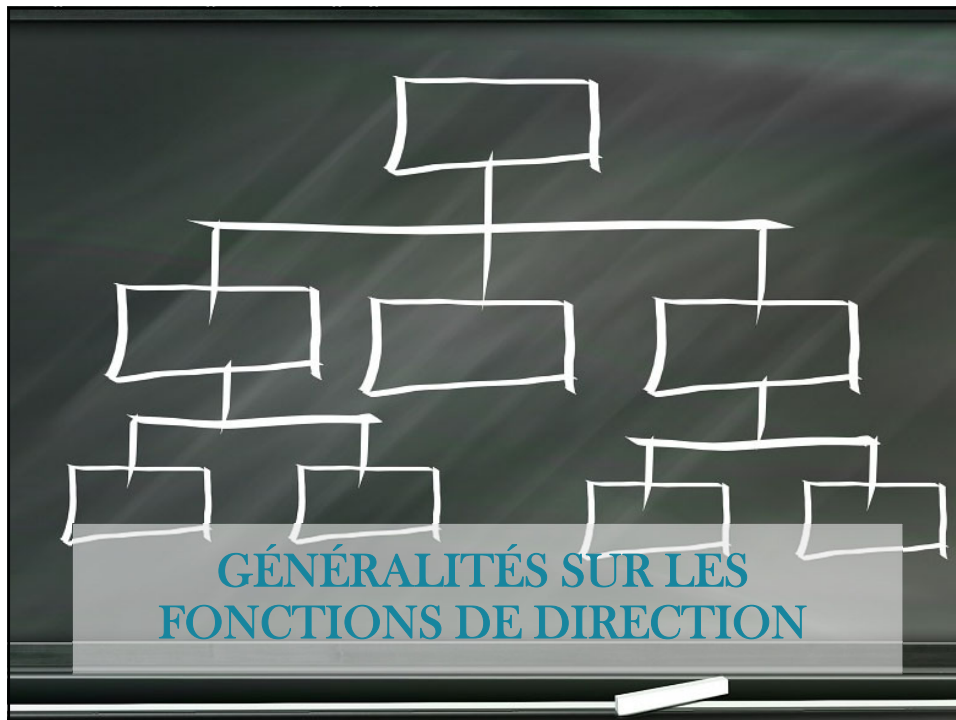
Vous avez expérimenté des instruments de direction capitaux et avez fait nouvelles découvertes.



Tanja Curiger

Déroulement et thèmes de la journée

Horaire	Thème
08h30	Accueil & introduction
	Généralités sur les fonctions de direction <ul style="list-style-type: none"> • Principes pour diriger • Principales missions d'un supérieur hiérarchique • La fonction de direction en situation • Principes de communication
15 min.	Pause
	Trouver les bons collaborateurs <ul style="list-style-type: none"> • Décrire un poste • Etre un employeur attractif
11h45 - 12h45	Pause déjeuner
	Les détails de la fonction de direction <ul style="list-style-type: none"> • Intégration des collaborateurs • Débats et exercices sur diverses situations de direction
15 min.	Pause
	La direction d'une équipe <ul style="list-style-type: none"> • Les principes du travail d'équipe • Gestion des conflits, tensions et changements au sein d'une équipe
16h00	Feed-back et conclusion





 Tanja Curiger

Qu'est-ce que diriger?

5 min. discussion en binômes

Discutez avec votre voisin des questions ci-après (5 minutes):

- Comment est-ce que je définis l'action de diriger?
- A quels moments j'expérimente le fait de diriger?

Puis vos expériences seront débattues en plénum.

 Tanja Curiger

La fonction de direction revêt de multiples aspects

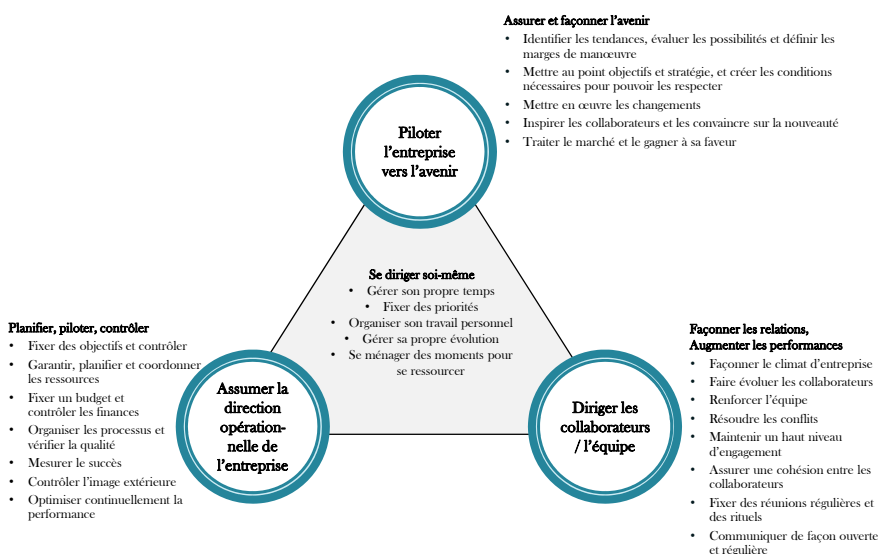




Principes de base pour diriger

- Diriger ne relève pas de la logique mais de la psychologie
- Diriger demande du temps et doit être planifié
- Diriger sert un objectif
- Diriger nécessite de s'adapter
- Diriger implique de communiquer et de résoudre les conflits
- Diriger équivaut à assumer des responsabilités et à prendre des décisions
- **Les individus suivent une personnalité, pas une fonction de dirigeant!**

Les principales missions d'un supérieur hiérarchique





 Tanja Curiger

Une «mauvaise» direction coûte de l'argent

D'après les résultats d'une étude de la Haufe Akademie sur l'attractivité des employeurs:

«L'étude a également examiné dans quelles situations les collaborateurs quitteraient leur employeur: les principales raisons de changer de poste citées étaient le harcèlement (60%), les conflits avec le supérieur hiérarchique ou le niveau élevé de stress (45% pour chacune de ces deux dernières raisons). Toujours d'après cette même étude, les autres **raisons de démissionner** souvent citées étaient le non-paiement des heures supplémentaires (40%), et les faibles possibilités d'évolution de salaire (38%).»

Haufe (2017). Accès le 10.01.2018. A consulter sur <https://www.haufe.de/personal/hr-management/studienresultate-faktoren-fuer-arbeitgeberattraktivitaet-80-416878.html> (en allemand, traduction libre)

Une mauvaise direction a une influence négative sur la performance des collaborateurs mais aussi sur les coûts de personnel, à cause des congés maladie et des recrutements nécessaires.

Si les collaborateurs démissionnent avant la fin de leur première année, non seulement cela entraîne des frais de publication d'annonce, mais aussi des coûts d'heures supplémentaires des autres collaborateurs, une perte de savoir-faire, des coûts d'intégration des nouveaux collaborateurs, etc. D'expérience, ces frais peuvent s'élever à une année de salaire, voire plus.

Humanquest (2018). Accès le 17.11.2018. A consulter sur <https://www.humanquest.ch/hr-services/fluktuationkostenrechner> (en allemand)

 Tanja Curiger

Une «bonne» direction permet de gagner les autres à sa cause

Un «bon» dirigeant...

Informe de façon transparente, directe, ouverte et en s'appuyant sur la confiance

N'est pas rancunier sur les erreurs, à condition qu'elles servent de leçon

Reconnait les bonnes performances et valorise régulièrement les collaborateurs

Fournit volontiers un feed-back constructif pour le développement des autres et soutient leurs atouts

Est très exigeant envers son équipe, tout en créant les conditions nécessaires pour qu'elle puisse répondre à ses attentes

Communique à l'équipe une vision globale et des objectifs en lui montrant comment elle peut contribuer à leur mise en œuvre

Encourage ses collaborateurs à utiliser de nouvelles méthodes

Est toujours accessible, même sous pression

S'efforce de voir le côté positif des propositions des autres, même si elles ne sont pas en accord avec les siennes

Dirige en fonction de la situation, dans un contexte donné, en s'adaptant à son interlocuteur



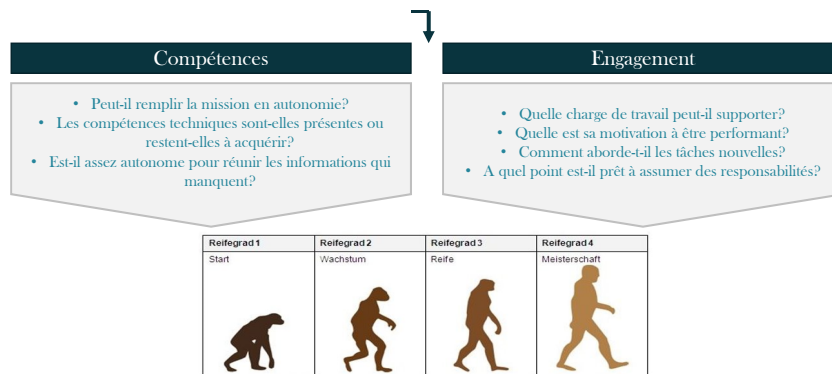


Tanja Curiger

Les principes pour diriger en situation (1/2)

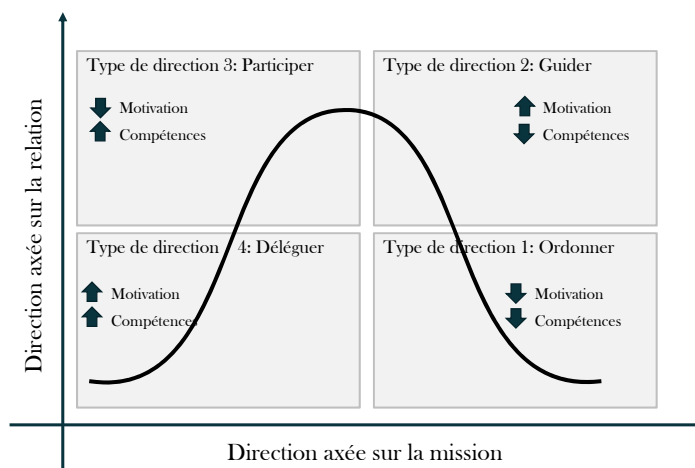
Pour obtenir l'effet souhaité, vous devez adapter votre façon de diriger aux différentes personnes et situations. Il faut prendre trois aspects en considération pour choisir la façon de diriger:

- Quelles **missions** doivent être réalisées, dans quels délais, quelles sont les attentes?
- Quelle **relation** entretenez-vous avec le collaborateur?
- Quel est le **degré de maturité** du collaborateur?



Tanja Curiger

Les principes pour diriger en situation (2/2)





Quelle façon de diriger est adaptée à qui?

15 min. d'exercice individuel

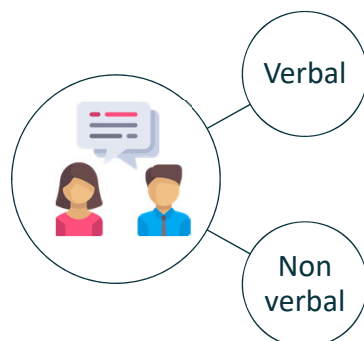
- Répartissez les différentes personnes de votre équipe dans les quatre cases de la feuille 13.
- Discutez avec votre voisin des questions ci-après (5 minutes pour chacune):
 - Sur quelles observations basez-vous votre évaluation?
 - Quels enseignements tirez-vous de cet exercice?
 - Comment cela va-t-il influencer votre quotidien?

Nous rassemblerons ensuite en plénum les conclusions de nos discussions.



La communication fait le lien entre vous et votre équipe

La communication se décline toujours à deux niveaux



La communication verbale couvre celle qui passe par la parole.

Il s'agit ici de ce que l'émetteur dit, des contenus et informations qu'il transmet objectivement à son interlocuteur.

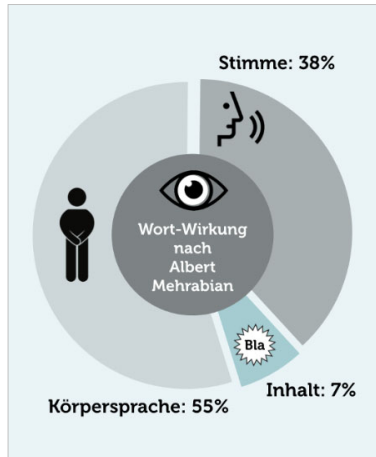
La communication non verbale ne passe pas par la parole.

- Mimique
- Gestuelle
- Voix
- Proximité corporelle
- Horaire
- Espace et objets



Tanja Curiger

Equilibre entre communication verbale et non verbale



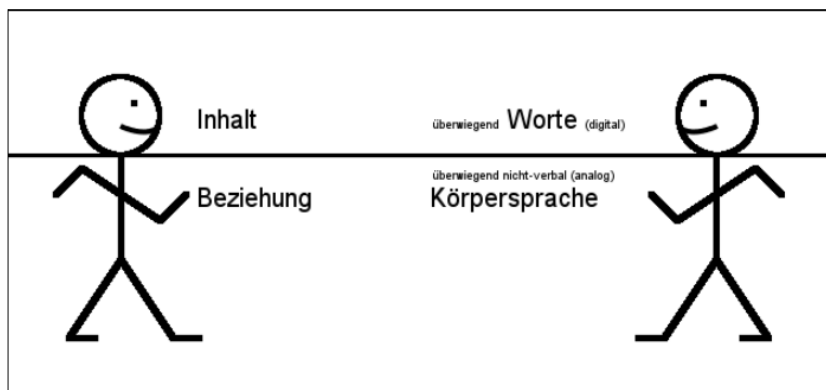
Albert Mehrabian est à l'origine de la règle des 55-38-7.

Même si ces chiffres ne sont pas scientifiquement prouvés, ils sont acceptés et confirmés par beaucoup.

D'après votre expérience, qu'est-ce qui marche le mieux?

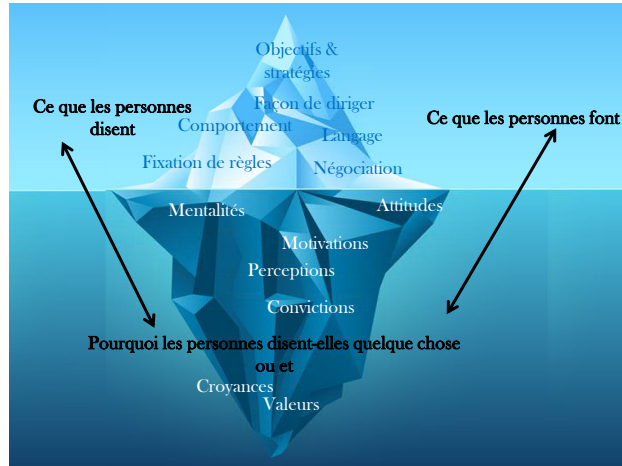
Tanja Curiger

Au final, c'est la communication non verbale qui détermine le résultat



Tanja Curiger

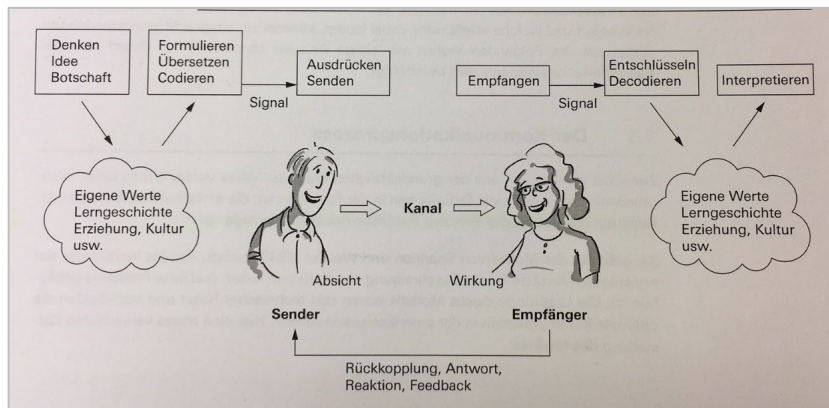
Toute communication est marquée par des aspects évidents ou moins visibles de votre personnalité



Tanja Curiger

L'efficacité de la communication ne dépend pas seulement de l'émetteur

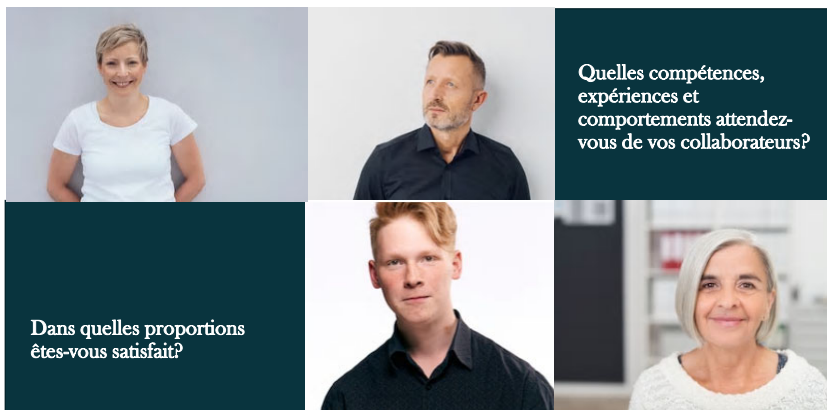
Elle dépend des valeurs, modèles, expériences, etc. propres au locuteur et au destinataire.





 Tanja Curiger

Comment décririez-vous le «collaborateur de vos rêves»?





Tanja Curiger

Seul celui qui sait ce qu'il cherche le trouve.

25 min. d'exercice en groupe

1. Divisez-vous en trois groupes, et échangez pendant 20 minutes sur les critères sur lesquels vous appuyez pour les actions suivantes:
 - Décrire les exigences dans une annonce
 - Embaucher une personne
 - Faire la différence entre un très bon collaborateur et un moins bon
 - Accorder à un collaborateur un salaire plus élevé qu'à un autre
 - Décider si quelqu'un est rémunéré quand il évolue

Consignez les discussions par écrit ainsi que les conclusions de vos échanges.
2. Faites part de vos réflexions à toute la salle en 2 à 3 minutes.

Tanja Curiger

S'appuyer sur le descriptif de poste pour trouver et promouvoir les bons collaborateurs

Profil d'exigences

C'est une synthèse des caractéristiques que doit présenter une personne (aptitudes, connaissances, motivations, attitudes, etc.), pour réussir dans le poste. Il dépend des attentes des différentes parties prenantes.

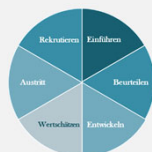
Description de la fonction

La description de la fonction couvre les objectifs, ainsi que les principales missions et responsabilités d'un poste. Elle est le résultat de la finalité du poste.

Descriptif de poste

Le descriptif de poste regroupe ces deux éléments. C'est une description écrite, non nominative, des objectifs et contenus du travail, des missions, des compétences et des aspects organisationnels.

C'est à partir du descriptif de poste que sont prises les décisions essentielles sur le personnel dans les principaux processus relatifs à la gestion des ressources humaines.





 Tanja Curiger

Comment le descriptif de poste pourrait-il se présenter pour vous?

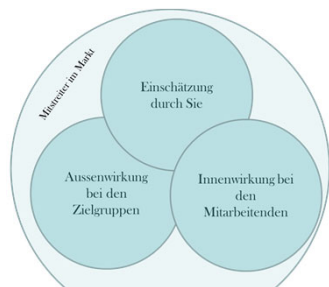
15 min. de travail individuel

1. Imaginez que quelqu'un donne sa démission dans votre entreprise, et que vous deviez pourvoir de nouveau ce poste.
2. En 10 minutes, rédigez un projet de profil de poste, à l'aide du formulaire d'exemple.
3. Puis nous échangerons en groupe sur ce qui vous a semblé facile, ce qui était plus difficile et sur ce qu'est la valeur ajoutée d'un descriptif de poste.

 Tanja Curiger

Comment trouver les bons collaborateurs?

- 1) En tant qu'employeur, vous attirez les bonnes personnes



Als Ergebnis erhält man zum einen die Informationen zur Erstellung des Employee Value Propositions und zum anderen ist der Handlungsbedarf ersichtlich.

Vous pouvez influencer sur cet aspect de la façon suivante:

- En rendant bien visible la satisfaction de la clientèle, sur Internet, dans le journal ou sur le lieu de vente.
- A travers la façon dont vous et votre équipe parlez de l'entreprise.
- A travers la façon dont vous présentez l'entreprise (site Internet, réseaux sociaux, presse, travail associatif, etc.).
- En déterminant précisément le groupe cible afin de s'adresser à lui en conséquence.
- En rédigeant bien l'annonce (numérique ou publiée dans le journal).



Comment trouver les bons collaborateurs?

2) Vous suscitez l'intérêt des bons candidats pour un poste donné

Une annonce doit répondre à deux exigences:

Elle doit être attrayante pour les candidats recherchés.

Elle doit suivre le principe marketing AIDA:

- **ATTENTION** Il faut attirer l'attention des personnes que vous recherchez (couleurs marquantes, musique adaptée, films, affiches).
- **INTEREST** Le candidat éventuel s'intéresse à l'annonce. Vous suscitez son intérêt (slogan, musique, couleurs pour des groupes cibles précis).
- **DESIRE** Le désir de décrocher le poste est provoqué. Il faut déclencher l'envie d'occuper ces fonctions.
- **ACTION** Le candidat postule.

Elle doit informer sur l'entreprise et sur le poste à pourvoir.

La rédaction de l'annonce doit répondre à ces questions:

- Profil de l'entreprise: Qui sommes-nous
- Descriptif de poste: Qui cherchons-nous
- Profil d'exigences: Qu'attendons-nous
- Performances de l'entreprise: Que proposons-nous
- Informations de contact: Pourquoi recrutons-nous



Comment vos annonces sont-elles présentées et où les trouve-t-on?

Echange d'expériences



ORTHOTHEAM
WIRTSCHAFTS-GRUPPE

Wir sind ein Unternehmen der ORTHO-TEAM Gruppe. Als Schweizer Innovations- und Marktführer in der Herstellung von Hilfsmitteln der Orthopädie- und Reha-technik, bieten wir unseren Kunden täglich innovative, ganzheitliche Lösungen aus einer Hand.

Für unseren Standort in Solothurn suchen wir:
Orthopädienschuhmacher EFZ (m/w) 80%-100% ab Mai 2019 oder nach Vereinbarung

Wir wenden uns an **gelernte Orthopädienschuhmacher/in EFZ**

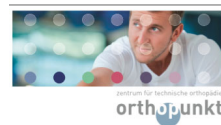
IHR PROFIL:
Sie verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung als Orthopädienschuhmacherin oder Schuhmacherin. Sie sind eine dynamische, kontaktfähige Persönlichkeit, welche die Bedürfnisse der Patienten und Kunden in den Mittelpunkt stellt. Sie sind sich gesund, sportlich, ziel- und teamorientiert zu arbeiten.

UNSER ANGEBOT:
Es erwartet Sie ein interessantes und abwechslungsreiches Aufgabengebiet. Sie arbeiten direkt am Kunden und stellen orthopädische Serien- und Schuhteile her. Unser Unternehmen bietet für fortgeschrittene Anstellungsbedingungen. Sie sind Teil eines motivierten, aufgestimmten Teams in angenehmen Räumlichkeiten mit modernster technischer für unser Arbeitsfeld bediente sich in Fuusdmarkt zu Absatz und UV.

INTERESSIERT? Wir freuen uns auf Ihre vollständige Bewerbung:
ORTHOTHEAM Mattie AG
Dimitri Mattie, Donatsplatz 7, 4500 Solothurn, dimitri.mattie@ortho-team.ch

Jobs.ch (2019). Accès le 14.01.2018. Sur https://www.ortho-team.ch/media/finder/2019-01-09/orthopadieschuhmacher_2019.pdf (en allemand)***

Jobs.ch (2019). Accès le 14.01.2018. Sur https://www.orthopunkt.ch/images/orthopunkt/unternehmung/pdf/2018-08-orthopunkt_stelleninserat_osm.pdf (en allemand)***



OSM/Orthopädie-Schuhmacher-Meister oder Orthopädie-Schuhmacher m/w (50 - 100%)

Als eines der führenden Unternehmen der technischen Orthopädie in der Schweiz setzen wir uns für die Rehabilitation und Mobilität von Behinderten, Unfähigkeits- oder Sportverletzten ein und entwickeln für sie individuelle, einzigartigste Lösungen.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir Sie:

Ihre Aufgaben:

- Herstellung von orthopädischen Mass-, Spezial- und Serien- und Serien- sowie Schuhneigen
- Fachliche Kompetenz und Sicherheit bei der Kundenberatung
- Kenntnisse zur Analyse von Lauf- und Gangbildern
- Qualifikation und Erfahrung in der diabetischen Fussversorgung sowie im Einsatz moderner Scan- und Frästechniken

Unsere Erwartungen:

- Abgeschlossene, anerkannte Ausbildung
- Erfahrung in der interdisziplinären Zusammenarbeit mit medizinischem Fachpersonal
- Dienstleistungsorientierte Arbeitsweise sowie gute Umgangsformen
- Selbstständiges, qualitätsbewusstes Arbeiten
- Teamfähigkeit, Flexibilität, belastbare und kommunikative Persönlichkeit
- Sicheres und prägnantes Auftreten
- Führerschein K, B

orthopunkt bietet Ihnen ein abwechslungsreiches, spannendes Tätigkeitsfeld mit sehr grosser Selbstständigkeit und permanenter Weiterbildung in der 100% Modernisierte Infrastruktur und ein leistungsorientiertes Vergütungssystem inklusive.

Ein Fall für Sie? Dann freuen wir uns auf Ihre vollständige Bewerbungsunterlagen.

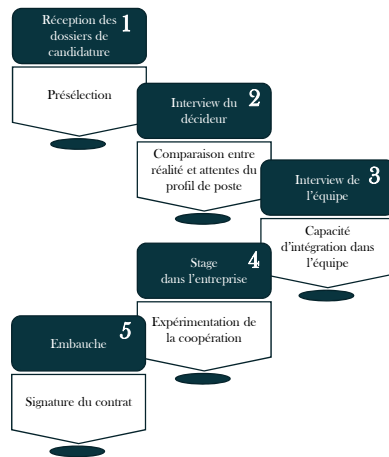
Jean-Roger Schröder | Solothurn: +41 832 423 90 93
orthopunkt ag | schenkenstrasse 25 | ch-4500 solothurn
nachfrage@orthopunkt.ch



Tanja Curiger

Comment trouver les bons collaborateurs?

3) Vous organisez un processus de recrutement efficace



Points importants pour le recrutement:

- Etablir une liste de questions, les plus ouvertes possible, à partir du descriptif de poste.
- Evaluer les différents candidats en vous appuyant sur une même liste de questions, à peu de chose près. Cela permet de faire des comparaisons.
- A partir du moment où le dossier de candidature est déposé, communiquer rapidement, de façon ouverte et conviviale.
- Créer une bonne atmosphère pendant les entretiens.
- Vérifier autant si le candidat est adapté à l'équipe que s'il a les compétences professionnelles.
- Ne pas cesser de le charmer après la signature du contrat.



LES DÉTAILS DE LA FONCTION DE
DIRECTION



Que se passe-t-il pendant l'intégration des collaborateurs?

Pour les nouveaux collaborateurs comme pour ceux qui sont déjà là, une nouvelle période commence, souvent génératrice d'incertitudes. Tout est nouveau pour le nouveau collaborateur, mais il ne faut pas oublier que cette arrivée modifie aussi le mode de coopération et l'ambiance d'équipe pour les collaborateurs en place. Les répercussions peuvent être négatives ou positives sur l'ambiance de l'entreprise et la performance. Mais ce n'est jamais sans effet!

Objectif de l'intégration Le démarrage est décisif quant à savoir si le nouveau collaborateur se sentira bien accueilli, coopérera volontiers, s'il s'intégrera bien dans l'équipe et dans l'entreprise. Pour que cela fonctionne à tous ces niveaux, le nouveau collaborateur doit disposer des éléments suivants:

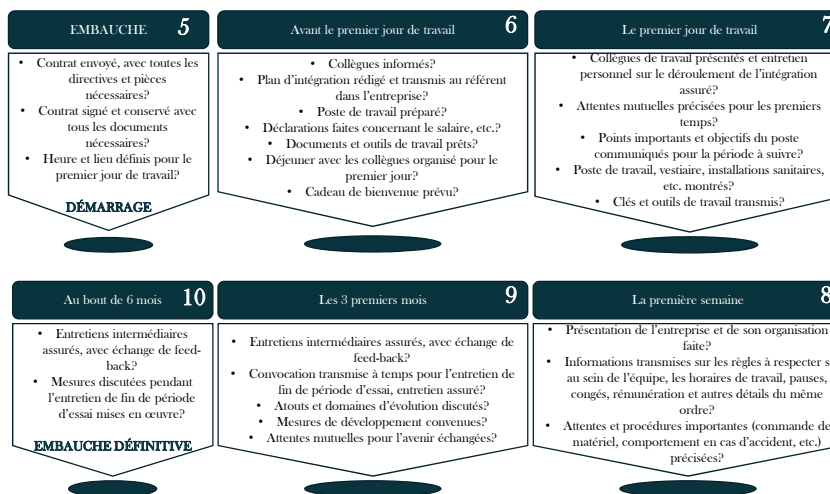


Utilité d'une intégration réussie: Le collaborateur

- parvient plus rapidement à sa capacité de rendement maximale,
- reste longtemps dans l'entreprise,
- se sent motivé et satisfait,
- mobilise volontiers ses connaissances en interne et évolue,
- sait comment la maîtrise de sa mission contribue à la qualité des produits ou des prestations,
- a un comportement loyal vis-à-vis de l'entreprise,
- recommande l'entreprise pour son attractivité en tant qu'employeur.



Exemple de check-list pour l'intégration de nouveaux collaborateurs



Exemple de plan d'intégration

Nr.	Zu erledigende Massnahme	Termin	beauftragte Person	erledigt		Bemerkungen	geprüft	
				Datum	Visum		Datum	Visum

Le premier entretien d'évaluation a lieu au plus tard au moment de l'entretien de fin de période d'essai

Objectif de la période d'essai

C'est une période pendant laquelle les deux parties peuvent décider de maintenir la relation de travail ou d'y mettre fin. Le passage à une relation de travail à durée indéterminée est la plupart du temps indiqué à l'employé à la fin de la période d'essai, oralement.

Entretien de fin de période d'essai et questions possibles

L'entretien de fin de période d'essai est un premier entretien «formel» du collaborateur avec son supérieur hiérarchique.

C'est l'occasion, pour les deux parties, de discuter de ce qui s'est bien passé, de ce qui était moins bien, ainsi que des intentions pour l'avenir. Cet entretien sert de plus de soupape permettant d'évacuer les insatisfactions éventuellement accumulées jusque-là.

- Vous êtes-vous bien intégré et habitué au travail chez nous?
- Avez-vous été intégré comme vous l'attendiez?
- Avez-vous des attentes ou des exigences à formuler concernant la suite de l'intégration?
- Les missions qui vous ont été confiées correspondent-elles à vos intentions, expériences, compétences et attentes?
- Quels aspects aviez-vous envisagé autrement? Sur quelles bases?
- Qu'est-ce qui vous a particulièrement plu pendant cette période, qu'est-ce qui vous a spécialement énervé?
- Etes-vous satisfait de votre coopération avec vos collègues?
- Le trajet, l'horaire mobile, la restauration ou les vêtements de travail vous posent-ils problème?
- Avez-vous des observations particulières à notre sujet et souhaitez-vous nous transmettre des précisions ou des recommandations?
- Quelle est votre impression d'ensemble de notre entreprise?
- Quelle est votre décision à la fin de cette période d'essai?



Droit du travail pendant la période d'essai (1/2)

Directives juridiques

Il n'est pas obligatoire de prévoir une période d'essai pour une relation de travail à durée déterminée. Pour une relation de travail à durée indéterminée, le CO fixe la période d'essai normale à un mois.

Durée de la période d'essai dans le droit du travail

La durée normale de la période d'essai pour les contrats de travail à durée indéterminée, fixée à un mois, n'est pas contraignante, à savoir qu'elle peut être modifiée. Dans l'art. 335b al. 2, le CO prévoit aussi une disposition assurant une possibilité de modification. Il indique que des changements peuvent être convenus par écrit. Mais uniquement dans certaines limites:

- Le contrat de travail peut exclure toute période d'essai ou la réduire à une ou deux semaines.
- La période d'essai peut être prolongée à trois mois maximum.
- Cette durée maximale de trois mois fait référence à la relation de travail et non au contrat de travail. C'est pourquoi cette période d'essai ne peut pas être prolongée:
 - par la signature d'un nouveau contrat, par exemple au bout de 2 mois;
 - par l'attribution de nouvelles fonctions;
 - par des contrats de travail en chaîne;
 - par un emploi définitif à la fin d'une période d'apprentissage.

Droit du travail pendant la période d'essai (2/2)

La période d'essai peut être prolongée en cas d'absence longue liée à une maladie, un accident, le service militaire ou le service civil. Dans ces cas, elle peut même durer plus de trois mois. En revanche, elle ne peut être prolongée pour des vacances ou pour un congé maternité.

Résiliation pendant la période d'essai

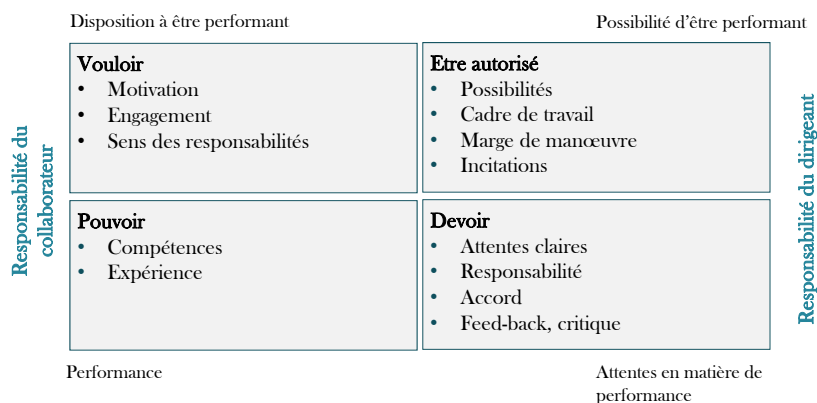
Conformément au CO art. 335b al. 1, le premier effet de la période d'essai est de pouvoir résilier le contrat de travail à tout moment pendant cette période, moyennant un délai de préavis de sept jours.

Autre conséquence, très importante sur le plan concret pour l'employeur: si le collaborateur est en incapacité de travail suite à une maladie ou à un accident, même si une collaboratrice est enceinte, l'employeur peut aussi résilier le contrat pendant la période d'essai. En effet, le délai de protection n'est contraignant pour l'employeur qu'après la période d'essai (cf. art. 336c al. 1 CO).



 Tanja Curiger

Quatre aspects sont indispensables à de bonnes performances



 Tanja Curiger

Ma recommandation personnelle

Trouvez un équilibre entre la satisfaction des facteurs de stimulation extrinsèques et intrinsèques. Cela vous permettra de déterminer les aspects centraux pour motiver vos collaborateurs.

Facteurs de stimulation extrinsèques

- Façon de diriger du supérieur hiérarchique
- Ambiance dans l'entreprise
- Relations avec l'équipe
- Conditions de travail
- Image de l'entreprise
- Sécurité au travail
- Salaire
-etc.

Facteurs de stimulation intrinsèques

- Obtention de succès
- Possibilités de développement
- Capacité d'assumer des responsabilités
- Reconnaissance / estime
- Méthodes de travail satisfaisantes
- Marge de manœuvre
- Possibilités de choisir
-etc.

Les motivations sont différentes d'un collaborateur à l'autre. Au cours d'un entretien, déterminez motivation la plus importante de chacun des membres de votre équipe au quotidien.



Comment procéder en cas de prestation mauvaise depuis longtemps ou de non-respect des directives?

Quand on constate par exemple plusieurs manquements aux règles de sécurité, aux accords ou aux règles, il faut engager une procédure ferme, ayant pour but de modifier le comportement aussi vite que possible.



Au préalable:

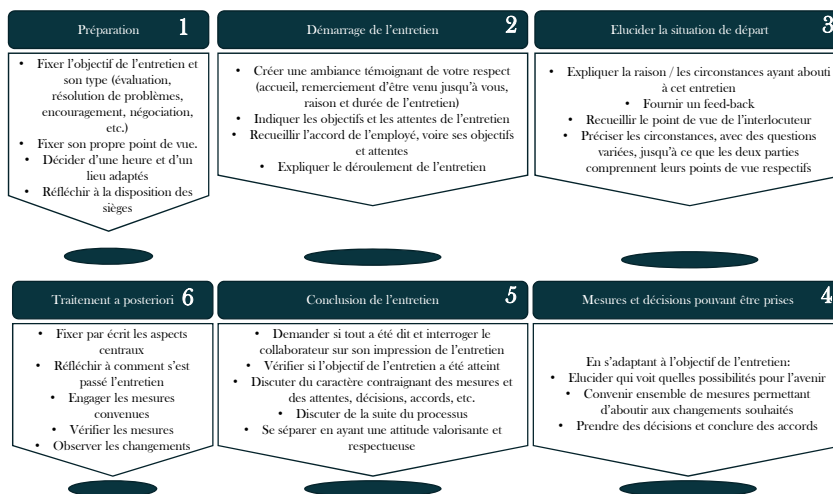
- Consigner des exemples concrets de choses que vous auriez souhaité différentes.
- Réfléchir de son côté aux causes possibles (part de responsabilité du collaborateur, part de responsabilité propre?)
- Organiser l'entretien rapidement.
- Réfléchir à la structure et au déroulement de l'entretien.
- Organiser l'entretien dans un cadre adapté.

Pendant l'entretien

- Tenir un discours clair et valorisant pendant l'explication et tentez de déterminer les raisons (être autorisé, pouvoir, vouloir, devoir).
- Présenter clairement les attentes et montrez quels changements sont souhaités.
- Fixer des objectifs de changement clairs et indiquer quelle sera sa contribution.
- Apporter son soutien quand le problème relève des capacités.
- Modifier les conditions si cela relève des autorisations ou des obligations.
- Etre ferme si on n'observe aucun changement.



Procédure normale pour un entretien avec un collaborateur

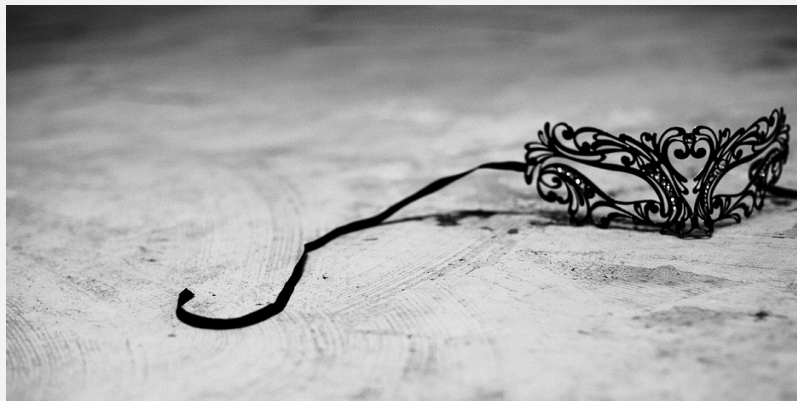




 Tanja Curiger

Jeu de rôles autour d'un entretien avec un collaborateur

30 min. d'exercice en groupe



 Tanja Curiger

Les 4 étapes d'un feed-back constructif

Donner un feed-back veut dire informer une autre personne de la manière dont je la perçois et dont je vis l'interaction avec elle. L'objectif est de favoriser une attitude positive, de permettre de corriger le comportement, d'analyser les relations entre les personnes et de limiter les aspects dont nous ne sommes pas conscients. **ATTENTION:** le résultat ne pourra être positif que si la relation entre les deux personnes est bonne et basée sur la confiance.



Situation

Décrire une situation concrète (heure et lieu).



Comportement observé

Décrire clairement et concrètement le comportement observé (positif ou négatif/inacceptable).



Effet

Décrire les résultats du comportement montré (sur vous en tant que cadre, sur les autres, sur l'équipe, sur la performance); mentionner aussi les effets émotionnels (frustration, insécurité, joie, etc.).



Comportement souhaité

Adopter l'attitude souhaitée/encouragée pour une autre fois.



A quel point est-ce facile dans la pratique?

10 min. d'exercice en binômes

- Rapprochez-vous en binômes et répartissez-vous dans la salle, regardez-vous mutuellement.
- Une personne se présente pendant une minute, librement.
- La deuxième personne donne pendant une minute son feed-back sur la façon que l'autre a eue de se présenter, comment elle a été perçue, ce qui a été entendu, etc. (communication verbale et non verbale). Le feed-back doit à la fois être positif et contenir des suggestions pour une prochaine fois.
- Puis inverser les rôles.



Ecueils et règles pour le feed-back en entretien

Ecueils

- Etre dans le monologue et non dans le dialogue
- Ne pas en venir au fait / «tourner autour du pot»
- Faire une critique blessante et non objective, ex. «vous êtes toujours tellement brouillon»
- Mêler faits et bruits de couloir
- Mener un «entretien» par téléphone ou par courriel, faute de temps
- Attribuer la critique à un tiers
- Ressortir de vieilles histoires
- Faire une critique non verbale, avec des mimiques ou une gestuelle désobligeantes

Règles:

Celui qui donne le feed-back

- Donne un feed-back actuel et concret sur une situation, pas sur une personne
- Est sincère et porte un message clair
- Met en avant le positif comme le négatif
- Laisse son interlocuteur finir ses phrases

Celui qui reçoit le feed-back

- Peut refuser le feed-back
- Ne se défend pas, ne se justifie pas
- Demande simplement des précisions quand quelque chose n'est pas clair
- Considère le feed-back comme une possibilité d'évoluer
- Est conscient que la façon dont il va réagir au feed-back déterminera si à l'avenir on lui renverra un feed-back et comment.



Tanja Curiger

Justifications et procédures des entretiens d'évaluation réguliers des collaborateurs

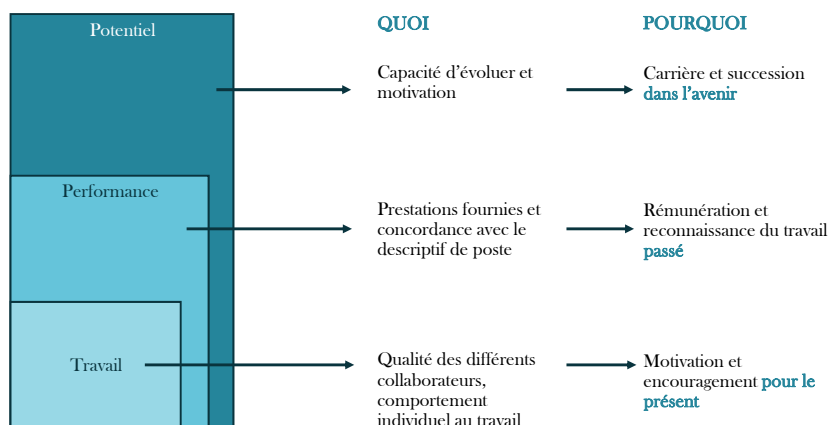
Les entretiens d'évaluation servent à préciser les attentes, à valoriser la performance et à faire évoluer les collaborateurs. Ces trois aspects motivent les collaborateurs et les amènent à la prestation souhaitée.

Entretien d'évaluation des collaborateurs

Objectifs	Missions	Reconnaissance	Evolution
<p>But: Fixer des objectifs permettant d'identifier la performance</p> <ul style="list-style-type: none"> Fixer des objectifs intéressants et stimulants Définir les objectifs suivant la méthode SMART S'assurer que les objectifs sont acceptés 	<p>But: Confier des missions à responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser la disposition et les aptitudes pour cette mission Avec la mission, transférer les pouvoirs qui permettront de la réaliser Discuter des attentes 	<p>But: Augmenter la motivation à être performant en exprimant régulièrement au collaborateur que vous reconnaissez son travail</p> <ul style="list-style-type: none"> Donner régulièrement un feed-back Actualiser la rémunération Prendre en compte les critères de motivation du collaborateur quand vous lui exprimez que vous l'appréciez 	<p>But: Faire évoluer les collaborateurs et l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> Discuter du comportement observé et de l'évaluation des compétences Déterminer les atouts et les possibilités d'évolution Définir des mesures permettant d'évoluer

Tanja Curiger

Qu'est-ce que j'évalue et pourquoi?





Comment fixer efficacement des objectifs?

S	Spécifique
M	Mesurable, observable
A	Accepté, ambitieux
R	Réaliste
T	Temporel

- Les objectifs désignent l'état final souhaité, non ce qui doit être fait.
- Avec l'objectif sont convenus les ressources mises à disposition, les points de contrôle et la façon de vérifier si l'objectif a été atteint.
- Les objectifs doivent rester cohérents avec les exigences existantes.
- Les objectifs sont définis ensemble.



A quel point est-ce facile dans la pratique?

20 min. d'exercice individuel

- Prenez 10 minutes pour vous fixer à vous-même deux objectifs SMART en rapport avec votre entreprise.
- Ecrivez-les de façon bien lisible sur une page A4.
- A la fin, nous examinerons de plus près quelques objectifs du groupe, à l'aune des différents critères précédents.



DIRIGER UNE ÉQUIPE



Tanja Curiger

Le noyau dur de l'équipe

Un cadre a pour mission de rendre son équipe performante, et d'entretenir cette qualité. Il faut garder quatre aspects en tête par rapport au facteur de succès que représente une équipe. TEAM = Travail d'équipe - Expérience - Ambiance - Membre individuel

Au quotidien, en tant que cadre, vous pouvez faire en sorte que tous les niveaux de la coopération se déploient et soient intégrés par l'équipe.

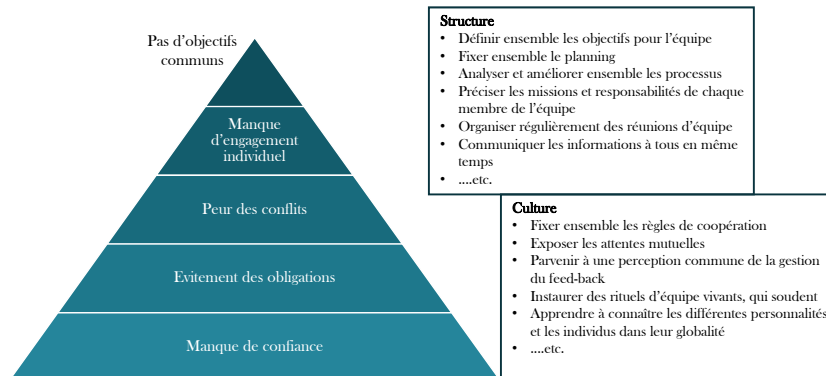
Tête	Cœur	Main
<p>Dans un esprit d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penser • Planifier • Réfléchir •etc. <p>On parle ici de la question à traiter</p>	<p>Dans un esprit d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coopérer • Communiquer • Façonner les relations •etc. <p>On parle ici de sensations</p>	<p>Dans un esprit d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essayer • Produire • Réparer •etc. <p>On parle ici d'actions</p>

Une collaboration basée sur la confiance et bien harmonisée, en vue d'atteindre des objectifs communs



Ecueils et solutions

Dans la pratique, les difficultés suivantes surviennent souvent aux différents niveaux de la pyramide. En tant que cadre, vous pouvez l'éviter en créant consciemment des opportunités structurelles et en transformant activement l'ambiance de l'entreprise.



Que faire quand il y a des problèmes dans l'équipe?

Quand on travaille en équipe, à un moment ou à un autre la coopération est problématique et des conflits, ouverts ou cachés, apparaissent. Les déclencheurs sont variés et tout commence généralement par un détail. Si le problème n'est pas identifié et résolu assez tôt, il s'ensuit des situations préoccupantes, de type harcèlement, discrimination, stress, agressivité, etc.

Identifier les conflits

Les comportements typiques sont les suivants:

- Vouloir préserver ses droits
- Etre ironique, sarcastique
- Eclater en colère, s'entêter
- Garder le silence malgré les sollicitations
- Se mettre en retrait
- Systématiquement éviter le sujet
- Critiquer ou menacer
- Accuser

Résoudre le conflit en entretien

Si vous êtes vous-même concerné, parler du conflit en entretien à deux, sinon, aborder la question en entretien avec toutes les personnes concernées. Conseils:

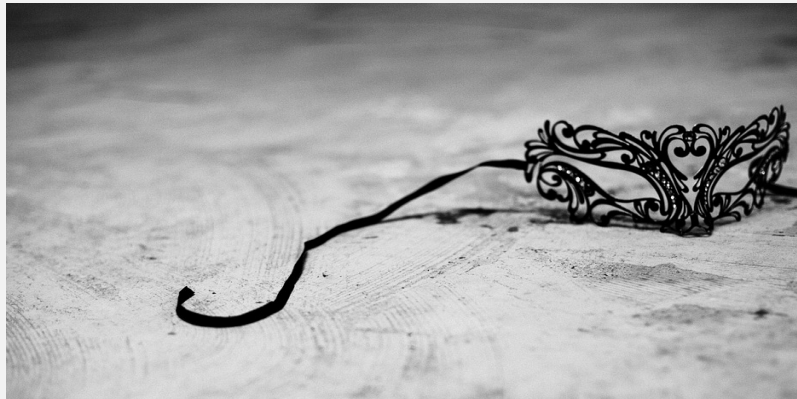
- Organiser rapidement un entretien
- Bien préparer un entretien qui porte sur un conflit
- Limiter l'entretien dans le temps
- Aller droit au but
- Parler de situations concrètes et trouver des explications au comportement / au conflit
- Inviter votre interlocuteur / les personnes concernées par le conflit, à présenter son/leur point de vue sur le problème
- Rester objectif et expliquer sa position sans émotion
- Rester concentré sur le conflit et ne pas s'égarer vers d'autres questions
- Se mettre d'accord sur les étapes menant à une solution et formuler des objectifs



 Tanja Curiger

Jeu de rôles autour d'un entretien portant sur un conflit

30 min. d'exercice en groupe



 Tanja Curiger

Comment diriger une réunion d'équipe?

A première vue, il est facile d'animer une réunion. Mais dans la pratique, elles sont souvent ennuyeuses ou inutiles. Voici quelques conseils pour éviter ces deux écueils.

Eviter qu'une réunion soit ennuyeuse

- Démarrer la réunion par une énigme, une histoire, une anecdote du week-end, etc. Cette introduction donnera l'ambiance de la réunion et fixera l'attention dans la salle.
- Faire participer chaque membre de l'équipe, par exemple en laissant chacun exprimer ses satisfactions et ses frustrations des derniers jours, ou en demandant l'avis des participants sur un point particulier.
- Surprendre de temps en temps son équipe en amenant en réunion des viennoiseries, des œufs de Pâques et autres choses de ce type.

Eviter qu'une réunion soit inutile

- Définir ensemble le déroulement de la réunion et s'y tenir jusqu'à la fin.
- Fixer des règles claires (ex.: max. 60 minutes, pas de portable, ne parler que des points à l'ordre du jour, être ponctuel, etc.).
- Avant chaque réunion, définir l'ordre du jour et les objectifs, et en informer l'équipe à l'avance. Ainsi, tout le monde peut se préparer et rentrera plus vite dans le vif du sujet.
- Consigner les décisions importantes, ainsi que les mesures et responsabilités décidées. Rendre ce document écrit accessible à tous, comme base pour les autres réunions et le suivi des mesures.
- Renoncer aux réunions quand il n'y a rien d'urgent ni d'important à débattre.

Veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance dans l'entreprise et à ce que la confiance règne, avant et après les réunions



Exemple de compte rendu de réunion

Compte rendu de réunion

(titre, lieu date)

Éléments formels (connus à l'avance)

Présidence de la réunion:	Nom	Type de réunion: réunion d'équipe, entretien de collaborateur, etc.																												
Personnes présentes:	Nom Nom Nom Nom																													
Rédacteur du compte rendu:	Nom																													
Préparation:	En quoi consistait la préparation de la réunion? Quel est le précédent auquel elle se rapporte?																													
A apporter:	De quoi a-t-on besoin pendant la réunion?	Compte rendu (rédigé pendant la réunion)																												
Ordre du jour:	Point 1 Point 2 Point 3 Point 4	<table border="0"> <tr> <td>Point 1 de l'ordre du jour</td> <td>Point 1</td> <td>Soulevé par</td> <td>Nom</td> </tr> <tr> <td>Discussion:</td> <td colspan="3">Résumé des aspects importants.</td> </tr> <tr> <td>Décision:</td> <td colspan="3">Décisions, suite de la procédure, mesures, etc.</td> </tr> <tr> <td>Mesure qui en découle:</td> <td>Personne responsable:</td> <td colspan="2">A réaliser d'ici:</td> </tr> <tr> <td>✓ Mesure 1</td> <td>Nom</td> <td colspan="2">Date</td> </tr> <tr> <td>✓ Mesure 2</td> <td>Nom</td> <td colspan="2">Date</td> </tr> <tr> <td>✓ Mesure 3</td> <td>Nom</td> <td colspan="2">Date</td> </tr> </table>	Point 1 de l'ordre du jour	Point 1	Soulevé par	Nom	Discussion:	Résumé des aspects importants.			Décision:	Décisions, suite de la procédure, mesures, etc.			Mesure qui en découle:	Personne responsable:	A réaliser d'ici:		✓ Mesure 1	Nom	Date		✓ Mesure 2	Nom	Date		✓ Mesure 3	Nom	Date	
Point 1 de l'ordre du jour	Point 1	Soulevé par	Nom																											
Discussion:	Résumé des aspects importants.																													
Décision:	Décisions, suite de la procédure, mesures, etc.																													
Mesure qui en découle:	Personne responsable:	A réaliser d'ici:																												
✓ Mesure 1	Nom	Date																												
✓ Mesure 2	Nom	Date																												
✓ Mesure 3	Nom	Date																												

Comment procéder quand on veut changer quelque chose?

1. Planifier les étapes suivantes et réfléchir aux réactions et conséquences possibles.
2. S'isoler pour élucider les questions clés sur la communication et fixer le mode de communication.
3. Indiquer le changement souhaité et entraîner les personnes concernées.
4. Organiser ensemble l'avenir visé, dans le cadre d'une réunion d'équipe ou d'un atelier, animé(e) par une personne extérieure.
5. Identifier les besoins de changement et les marges de manœuvre au sein de l'équipe.
6. Définir des mesures concrètes et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.
7. Créer les conditions de la réussite.
8. Mettre les mesures en œuvre.
9. Contrôler la progression et procéder aux adaptations nécessaires.
10. Identifier et lever les résistances.
11. Saluer les succès (intermédiaires).



Questions clés sur la communication liée au changement

1. Qu'est-ce qui va changer? Qu'est-ce qui va rester pareil?
2. Qu'est-ce que ce changement va apporter, et à qui?
3. Dans quels délais ces changements vont-ils être opérationnels?
4. Qui est touché par ce changement? Quels sont le point de vue, l'intérêt, les besoins de ces personnes?
5. Pour qui ce changement sera-t-il un avantage, pour qui un inconvénient?
6. Qui va soutenir ce changement, qui va le boycotter?
7. Comment réduire le sentiment d'insécurité?
8. Quelles sont les prochaines étapes sur lesquelles je souhaite communiquer en premier?
9. Quelles questions vont être posées et comment vais-je y répondre?
10. Quels sont les soutiens et possibilités à la disposition des collaborateurs pour les aider à faire face à ce changement?



Les besoins pendant le processus de changement

En période de changement, les besoins essentiels des personnes sont les suivants:

- Comprendre les décisions et voir l'avantage personnel apporté
- Bénéficier d'une certaine transparence sur l'avenir
- Pouvoir se fier aux paroles et aux actes du supérieur hiérarchique
- Avoir une stabilité et un soutien grâce aux échanges réguliers dans l'équipe ou avec le supérieur hiérarchique
- Avoir le temps de s'adapter à la nouveauté
- Pouvoir quitter doucement l'ancienne situation
- Avoir l'attention des autres par rapport à ses propres attentes, doutes et craintes
- Evoluer dans une ambiance de respect
- Avoir la possibilité de prendre des décisions
- Pouvoir participer activement au changement

Mieux vous répondrez aux besoins de votre équipe, plus le changement sera rapide et réussi.



 Tanja Curiger

En résumé

Diriger peut relever du tour de force...



ou être une grande source de satisfaction.



La balle est dans votre camp.

 Tanja Curiger

Réflexions sur la journée

10 min. d'exercice individuel

- Veuillez répondre silencieusement aux questions suivantes
 - Trois enseignements que je tire de cette journée?
 - Qu'est-ce que je change à partir de demain?
 - Quelle question ai-je envie d'approfondir et comment vais-je m'y prendre pour cela?



 Tanja Curiger

**Merci de m'avoir permis de vous accompagner
aujourd'hui!**

