



# Support de formation

# Module II La gestion opérationnelle d'une équipe



Jour 1 La gestion opérationnelle d'une équipe

**Benoit VASSENT** 



M2J1 01





# La gestion opérationnelle d'une équipe

I)	Mener un entretien de recrutement	03
II)	Mettre en œuvre un entretien de bilan	18
III)	Gérer les conflits	27
IV)	Motiver son équipe	34







# I) Mener un entretien de recrutement

Structure	04
Profil du poste	09
Animer l'entretien	15









#### Accueil du candidat

Présentation succincte de l'entreprise

Présentation détaillée du poste

Analyse de la formation et des expériences du candidat

Recherche des motivations et potentialités

Plan de développement du candidat

Réponses aux questions du candidat

**Conclusion** 





#### Savoir distinguer les deux parties essentielles

#### Pour l'entreprise

# l'entretien servira à se faire connaître et à faire connaître le poste

#### Pour le candidat

l'entretien servira à se présenter

#### La situation devrait être la suivante

	Qui ?	Quoi ?	Comment ?
Ι	Le candidat interviewe le responsable	Connaissance de l'entreprise et du poste	Questions / Réponses
II	Le responsable interviewe le candidat	Connaissance du candidat	Entretien Semi-Directif





#### 1ère partie

#### Pour présenter votre entreprise et le poste concerné

Les chiffres clés de votre structure (CA, effectifs ...),
Historique de votre entreprise,
Valeurs (Charte de l'entreprise, ce qui vous tient à cœur)

#### Le poste à pourvoir

Les missions principales
Les missions secondaires
Les qualités requises pour ce poste (décrites ci-dessus)
Horaires, Lieu de travail
Évolutions prévisibles du poste
Fourchette de salaire

M2J1





# 2ème partie

# Pour connaître le candidat Les questions à poser

Comment avez-vous connu notre entreprise?

Qu'est-ce qui vous a plu dans vos précédentes entreprises ?

Pourquoi souhaitez-vous travailler chez-nous?

Quel est le temps de trajet entre votre domicile et notre entreprise ?

Quelles sont vos compétences pour ce poste?

Qu'est-ce qui vous attire dans ce poste?

Comment souhaitez-vous évoluer à 2 ou 3 ans ?

**Autres questions ...** 





# Structure d'un entretien de recrutement <u>Exemple</u>

#### 1ère partie : Pour présenter votre entreprise et le poste concerné

Les chiffres clés de votre structure (CA, effectifs ...),

CA en croissance de 20% par an jusqu'en 2009, puis stable à partir de cette année.

Effectifs 4 personnes

Plus de 500 stagiaires par an

Près de 2000 dossiers OPCAIM déposés

Historique de votre entreprise,

Créée en 2000

Historiquement une entreprise de conseil en formation puis est devenue un organisme de formation

Aujourd'hui 50% de formation et 50% de conseil en management

Valeurs (Charte de l'entreprise, ce qui vous tient à cœur)

Nous devons à nos client la qualité des prestations et des documents

Nous valorisons la complémentarité des profils

Toute personne peut, quel que soit son âge,

ses responsabilités actuelles, sa formation initiale, se former pour évoluer dans son métier.

#### Le poste à pourvoir

Les missions principales

Gestion des inscriptions aux formations (50%)

(Plannings, convocations, réservations des salles,

conventions de formation, constitution des dossiers de financement ...)

Responsable des écritures comptables (Déclaration TVA, Factures, Bilans ...) (20%)

Interface avec l'expert comptable pour les bilans (Mensuel et Annuel) (5%)

Les missions secondaires

Participation aux mailing de prospects (Relance téléphonique, e-mail, courrier ...) (10%)

Relecture des supports de cours pour correction (10%)

Impression des supports de cours (Suivi Imprimeur, impression locale ...) (5%)

Les qualités requises pour ce poste

Organisation, Prise de décision, Relationnel, Autonomie

Horaires, Lieu de travail

Temps plein (9h-12h30/14h-17h30)

Grenoble (Europole)

Évolutions prévisibles du poste

**Prospection Directe** 

Salaire

20-22 K euros Brut





# Définir le profil du poste

# Dans la fiche pratique, préparer un entretien de recrutement que vous allez devoir faire

1) En commençant par le cadre

Définir AVANT l'entretien, les critères de recrutement

Précisez la formation, les connaissances, et l'expérience que vous souhaitez pour le poste considéré

Puis estimez les qualités nécessaires par ordre d'importance et dessinez le profil du poste que vous souhaitez

2) Préparez votre entretien dans la partie

**PENDANT** l'entretien, structurer les 2 parties essentielles

Préparez les chiffres clés, l'historique et les valeurs de votre entreprise

Puis définissez les caractéristiques du poste à pourvoir (missions principales, missions secondaires ...)



# Définir le profil du poste

Formation nécessaire pour le poste

Connaissances (techniques, langues...)

Expérience (nombre d'années, milieu...)

#### **Qualités requises**

#### Qualités de base

Technique, Organisation, Prise de décision, Prise de risque, Communication, Créativité

#### **Autres qualités**

Initiatives, Fiabilité, Résistance au stress, Sens du client, Relationnel, Travail en équipe

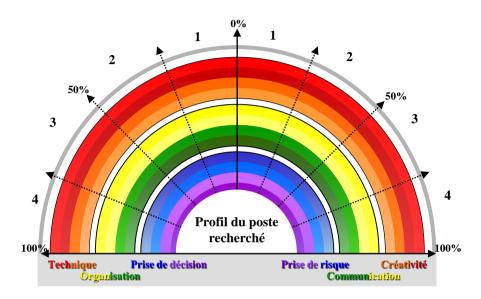
. . . .





# Définir le profil du poste

#### Qualités requises (par ordre d'importance)



	Importance			
Qualités requises	4	3	2	1
Technique				
Organisation				
Prise de décision				
Prise de risque				
Communication				
Créativité				
Autre:				
Autre:				
Autre:				
Autre:				

## 1 ⇒ Peu important :

Peu utile dans le poste considéré

#### 2 ⇒ Utile:

Peut aider à la tenue du poste, n'est pas strictement nécessaire

#### 3 ⇒ Important :

Nécessaire à la bonne tenue du poste

#### 4 ⇒ Très important :

Absolument indispensable pour la tenue du poste





# Définir le profil du poste Exemple

Formation:

Bac, Idéalement BTS Administrative et comptable

Formation continue sur le logiciel EBP

Formation continue commerciale

Poste à pourvoir

**Assistante** 

Administrative

Connaissances (techniques ...):

Connaissance du logiciel de comptabilité EBP (Compta. et Gestion Com.)

Anglais Indispensable (TOEIC minimum 800)

Bonne orthographe

Forte capacité rédactionnelle

Une connaissance du marché de la formation est un plus

Expérience (nombre d'années, milieu...) :

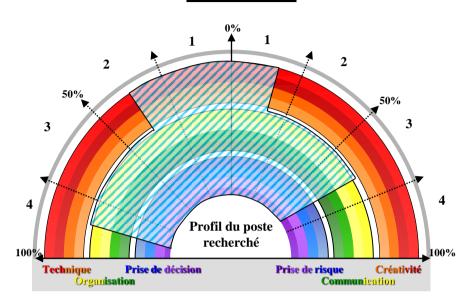
2 à 5 ans d'expérience dans un cabinet de conseil

Idéalement connaissance du milieu de la formation professionnelle (Constitution dossiers OPCAIM, AGEFOS ...)





# Définir le profil du poste Exemple



#### Qualités requises (par ordre d'importance)

Qualités de base:

Autres qualités :

014/	Importance			
Qualités requises	4	3	2	1
Technique			X	
Organisation	X			
Prise de décision	X			
Prise de risque		X		
Communication		X		
Créativité				$\times$
Autre : Très fiable dans son organisation	X			
Autre : Bon relationnel au téléphone			X	
Autre :				
Autre:				

Technique, Organisation, Prise de décision, Prise de risque, Communication, Créativité Initiatives, Fiabilité, Résistance au stress, Sens du client, Relationnel, Travail en équipe...

#### 1 ⇒ Peu important :

Peu utile dans le poste

#### $2 \Rightarrow$ Utile:

Peut aider à la tenue du poste, non strictement nécessaire

#### $3 \Rightarrow Important:$

Nécessaire à la bonne tenue du poste

#### 4 ⇒ Très important :

Absolument indispensable pour la tenue du poste

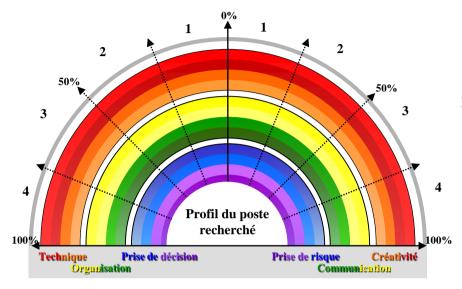
Poste à pourvoir

Assistante

Administrative



# Définir le profil du poste Quel est le profil (estimé) du poste ?

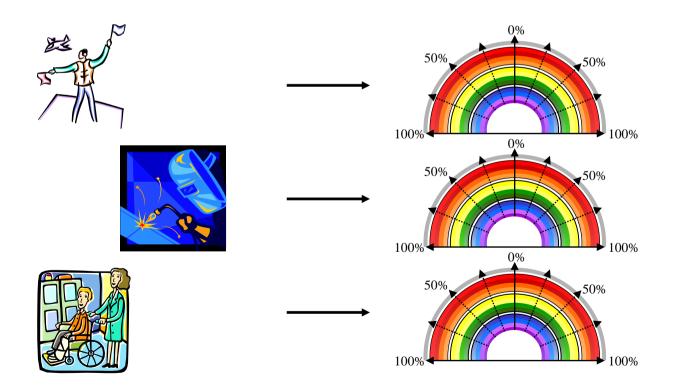


1 ⇒ **Peu important :** Peu utile dans le poste considéré

2 ⇒ Utile : Peut aider à la tenue du poste, non strictement nécessaire

3 ⇒ Important : Nécessaire à la bonne tenue du poste

**4** ⇒ **Très important :** Absolument indispensable pour la tenue du poste







#### Animer un entretien de recrutement

#### Les écueils à éviter

#### **Trop parler**

Le temps de parole devrait être équilibré entre les 2 parties.

#### **Confondre les 2 parties**

Connaissance de l'entreprise, présentation du candidat.

# Confondre l'entretien de recrutement et l'entretien d'aide

L'entretien N' EST PAS un entretien d'orientation de carrière ou de conseil professionnel.

# Confondre l'entretien de recrutement et l'entretien d'appréciation

La question centrale n'est pas Que sait faire ou non le candidat ?

#### **Mais**

Qu'est-ce qu'il dit de ses compétences ?
Comment en parle-t-il en terme de préférences ?
Quelles sont ses qualités ?
Sont-elles adaptées au profil recherché ?



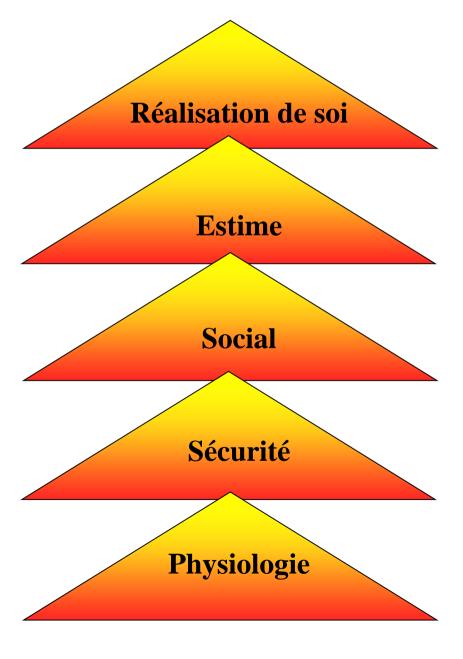


### Animer un entretien de recrutement

#### Progresser dans l'écoute des motivations du candidat ...



## La pyramide de MASLOW





#### Animer un entretien de recrutement

# Dans la fiche pratique, estimez le profil d'un candidat que vous avez reçu dans un entretien de recrutement

1) En commençant par le cadre

Définir APRÈS l'entretien, le profil du candidat

Précisez la formation, les connaissances, et l'expérience du candidat reçu (de mémoire)
Puis estimez les potentialités de ce candidat (votre intime conviction)
et dessinez le profil du candidat

2) Puis validez votre décision dans le cadre

Prise de décision

Estimez l'adéquation entre le candidat et le poste (Votre intime conviction)

Puis rédigez votre décision





# II) Mettre en œuvre un entretien Annuel / Professionnel

Les objectifs des entretiens	19
Mettre en œuvre un EA / EP	20
Animer un EA / EP	25









# Les objectifs des entretiens de bilan

# **Entretien Annuel**

# **Entretien Professionnel**

#### EP de Bilan

A l'initiative de l'entreprise

Obligatoire

Obligatoire

Tous les ans

Tous les 2 ans
Pour tous les salariés
ayant au moins
2 années d'activité
dans une même entreprise

Tous les 6 ans pour tous les salariés

Entretien de performance

Entretien de compétence

Entretien de compétence

#### Les points abordés :

L'atteinte des objectifs, Le niveau d'appréciation, La synthèse de l'année, Les objectifs pour l'année à venir, Les formations, Les souhaits d'évolution.

#### Les points abordés

Bilan des compétences, Compétences à acquérir, Projet personnel de l'employé, Plan de formation individualisé (CPF, VAE, Bilan de compétences)

#### Les points abordés :

Bilan de carrière,
Bilan des compétences,
Compétences à acquérir,
Projet personnel
de l'employé,
Contrôle du législateur
2 points sur 3
(évolution Prof., Formation
VAE/Certification/Diplôme)





#### Mettre en œuvre un EA / EP

Lors de votre préparation rappeler les objectifs de l'année écoulée

Les missions permanentes de l'année passée Les progrès qu'il devait réaliser sur l'année écoulée Les missions particulières (Les projets ou actions)

Préparer les réalisations que vous avez perçues sur l'année écoulée

Les actions positives de mon collaborateur sur l'année écoulée (10 faits marquants )

Les difficultés rencontrées par mon collaborateur dans l'année (2 à 3 axes d'amélioration)





#### Mettre en œuvre un EA / EP

# <u>Dans la fiche pratique,</u> <u>estimez l'année</u> d'un de vos collaborateurs

1) En commençant par le cadre

Préparer un entretien Annuel / Professionnel

Précisez les objectifs de l'année écoulée,

Les réalisations que vous avez perçues

Les difficultés rencontrées par votre collaborateur

2) Puis formalisez le profil de votre collaborateur dans le cadre

Qu'est-ce qui motive mon collaborateur ?

Estimez les préférences de votre collaborateur sur l'année écoulée (Votre intime conviction)

Avez-vous au moins un objectif à lui proposer pour l'année à venir en adéquation avec ce profil ?





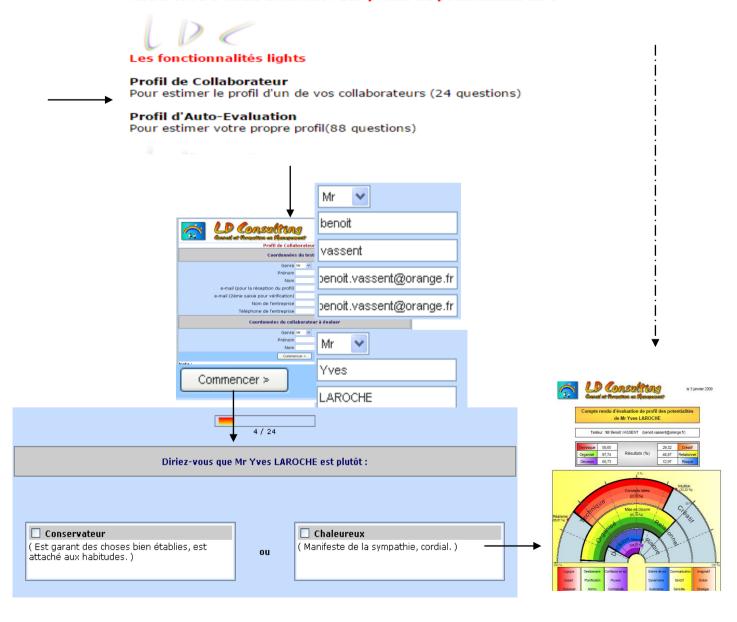
#### Mettre en œuvre un EA / EP



Vous pouvez aussi vous connecter sur le site <a href="www.LDConsulting.fr">www.LDConsulting.fr</a> (onglet : «Profils») pour estimer vous-même le profil de votre collaborateur.



Notre offre d'outils Internet : Les profils de potentialités LDC







# Mettre en œuvre un EA / EP Exemple

#### Préparer un entretien Annuel / Professionnel

Nom du collaborateur : LAROCHE Prénom du collaborateur : Yves

Fonction occupée : Commercial Date prévue pour l'entretien : 08 / 01 / 201n

#### Les Objectifs de l'année écoulée

Les missions permanentes de l'année passée

- Atteindre le quota de commandes pour la région Rhône-Alpes fixé pour l'année écoulée à 100 K Euros.
- Développer l'offre de services à hauteur de 50%
- Réduire les ristournes et rabais à 5%

Les progrès qu'il devait réaliser sur l'année écoulée

- Réduire les frais de déplacement de 10 % / à l'année précédente
- Se former à l'utilisation du logiciel de saisie des commandes (SAP)

Les missions particulières (Les projets ou actions exceptionnels)

Développer les nouveaux produits
 BC2 et BC3. (au moins 2 commandes par trimestre)

#### Les réalisations perçues sur l'année écoulée

Les actions positives de mon collaborateur sur l'année écoulée

- Atteinte du CA 102 K euros
- Le % des services a augmenté de 15% à 25%
- Grande disponibilité (Vacances d'été participation au roulement de l'équipe). A accepté de repousser ses vacances de 15 jours.
- Rabais et ristournes ont été réduites à moins de 3 % (2,23%).
- A suivi une formation SAP (Mai-Juin)
- Plus de 15 commandes par trimestre sur les nouveaux produits BC2 et BC3
- S'est porté volontaire pour former l'ensemble de l'équipe sur les nouveaux produits BC2 et BC3

Les difficultés rencontrées par mon collaborateur dans l'année

- Les frais de déplacement ont augmenté de 20%
- A eu du mal dans ses relations commerciales avec DIFUCIAL (Perte d'un contrat)

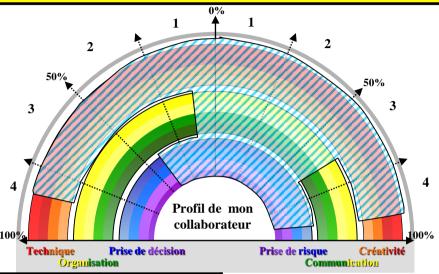
Q 1/2





## Mettre en œuvre un EA / EP Exemple

Qu'est-ce qui motive mon collaborateur?



Les préférences de mon collaborateur	CO	(Votre intime conviction)		intime	
	4	3	2	1	
Technique	X				
Organisation				X	
Prise de décision			X		
Prise de risque	X				
Communication		X			
Créativité	X				

1 ⇒ Il n'aime pas du tout Nécessite une aide fréquente et progresse peu

2 ⇒ <u>Il sait faire, mais aime peu</u>

Il a peut-être la compétence, mais rechigne

 $3 \Rightarrow \underline{\text{Il aime}}$ 

C'est manifeste qu'il aime exécuter cette tâche

 $4 \Rightarrow \underline{\text{Il adore}}$ 

C'est une évidence pour vous

⇒ Dans les objectifs que vous avez prévus pour l'année prochaine, avez-vous au moins un objectif qui puisse motiver votre collaborateur ?

OUI, je vais lui demander de promouvoir les nouveaux produits issus de la gamme ARMADA pour l'année à venir.





#### Animer un EA /EP

#### Pour introduire l'entretien Annuel / Professionnel

Rappelez les objectifs de l'entretien

#### Pour progresser dans l'entretien Annuel/Professionnel

Suivre le formulaire Annuel (1h à 3h)

Suivre le formulaire Professionnel (45' à 1h15')

#### **Pour conclure**

Remerciez votre collaborateur pour sa participation Demandez lui, de mettre ses commentaires écrits (sous une semaine)

Fixez tout de suite un entretien de suivi (de 1 à 3 mois)





#### Animer un EA /EP

# Puis dans la fiche pratique, préparez l'animation de votre entretien

1) En commençant par le cadre

#### Pour animer un entretien Annuel / Professionnel

- Reportez dans le formulaire d'entretien annuel page 2/3/4
   les objectifs de l'année passée.
- Préparez, dans le formulaire d'entretien professionnel page 3, les compétences du poste tenu par votre employé.
  - Préparez, sur la fiche pratique, les questions que vous souhaitez poser à votre collaborateur.
- 2) Puis formalisez les objectifs pour l'année à venir dans le cadre

#### Pour organiser le suivi de l'entretien Annuel / Professionnel

 Estimez les missions permanentes, les progrès à réaliser et les missions particulières pour l'année à venir.





# III) Gérer les conflits

Communiquer en situation de conflit	28
Le triangle de Karpmann	29
Conduite à tenir	33







# Communiquer en situation de conflit

Les 5 étapes

#### Étape N°1

Rencontrer les deux personnes concernées par le conflit de manière séparée

## Étape N°2

Laisser au moins une semaine de réflexion aux deux parties

### Étape N°3

Animer une réunion avec les deux personnes concernées

#### Étape N°4

Animer un brainstorming avec les deux parties

#### Étape N°5

Faire le suivi des actions

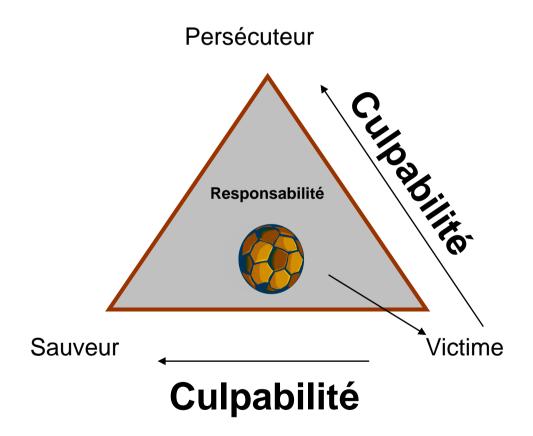




# Le triangle de Karpmann

Le triangle de Karpmann (1/3)

Le fonctionnement du triangle







# Le triangle de Karpmann

#### Le triangle de Karpmann (2/3)

#### Les étapes dans l'utilisation du triangle

- > Le transfert de responsabilité,
- > L'utilisation d'intermédiaires,
- > La déresponsabilisation.

#### L'analyse des jeux

- ➤ L'appât,
- > Le point faible,
- ➤ La réponse automatique,
- > La distribution des rôles,
- L'échange de transactions piégées,
- > Le coup de théâtre.





# Le triangle de Karpmann

## Dans la fiche pratique,

fixez les étapes à suivre

#### pour agir sur un conflit interpersonnel dans votre équipe

1) En commençant par le cadre

Pour agir sur un conflit interpersonnel

Précisez le nom des personnes concernées par ce conflit, le rôle joué,

les actions à engager avec les dates précises.

2) Puis formalisez les actions à entreprendre pour chaque collaborateur impliqué dans le conflit dans le cadre

Pour éviter un nouveau conflit interpersonnel

Formalisez ses nouveaux objectifs

Estimez les préférences de votre collaborateur sur l'année écoulée Précisez s'il y a lieu, son projet professionnel

Les Dauphins Consulting





#### Sortir du triangle

- Régler les malentendus un par un,
  - Communiquer directement avec les personnes concernées,
- > Déprogrammer les réponses automatiques,
  - > S'en tenir aux faits,
  - Rester mesuré dans ses propos,
    - ➤ Savoir faire exprimer les besoins : bien spécifier à vos collaborateurs que toute demande non exprimée n'a pas à être satisfaite.



# III.3) La Conduite à tenir



Développer le potentiel de son équipe

Outils Internet, Conseil, Formation

#### La Conduite à tenir

#### La relation d'aide saine

- La demande doit être clairement exprimée,
  - L'aide doit être limitée dans le temps,
  - L'aide doit comporter une contrepartie,
  - ➤ Ne jamais faire plus de 50 % du travail,

L'aide doit viser le retour à l'autonomie de votre collaborateur, en répondant aux questions suivantes

Quelle réorganisation de son travail dois-je envisager ?

Quels vont être ses nouveaux objectifs ?

Quel est son profil de potentialités ?

Y a-t-il adéquation entre le profil et les objectifs (au moins un) ?

Quel est son projet d'évolution professionnelle ?

Quelles sont les formations à envisager

suite à cette réorganisation ?

Quand dois-je planifier son Entretien Annuel / Professionnel ?





# Motiver son équipe

Les différentes actions pour motiver	35
Déléguer efficacement	37
Introduction au management situationnel	39



M2J1

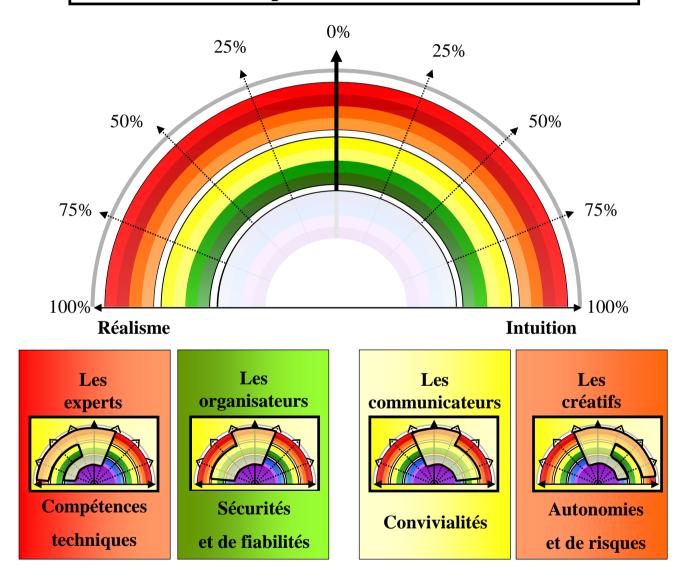






# Les différentes actions pour motiver

Les membres de votre équipe se motivent pour des raisons différentes



⇒ Tous sont motivés pour travailler dans leurs **préférences** avec un **style** de management individualisé.





# Les différentes actions pour motiver

# <u>Dans la fiche pratique,</u> <u>fixez les actions à mettre en œuvre</u> pour remotiver un de vos collaborateurs

1) En commençant par le cadre

Quel est le profil de potentialités de mon collaborateur ?

Précisez le nom de la personne concernée ainsi que ses préférences.

 Puis formalisez les actions à entreprendre en fonction de son profil dans le cadre

Les actions à mettre en œuvre pour **motiver** mon collaborateur (3 ou 4 actions)

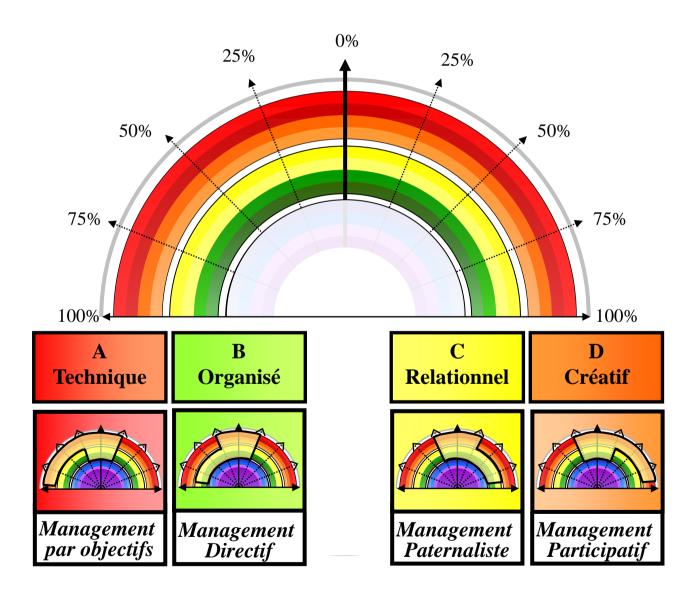
Pour chaque action,
précisez comment vous allez engager
cette action et pour quand ?





# Déléguer efficacement

# Déléguer en fonction du profil de la personne concernée







# Déléguer en fonction de l'autonomie de la personne concernée

#### Management par objectifs

Fixer des objectifs chiffrés,

Donner des moyens,

Laisser le choix de la solution (Grande autonomie)

#### Management participatif

Susciter la créativité de vos collaborateurs

Laisser-les libre de vous proposer de nouvelles
façons de faire (Bonne autonomie)

Choisissez vous-même la façon de faire.

#### Management paternaliste

Motiver, encourager S'intéresser à la personne et à son bien-être Contrôler la qualité (Faible Autonomie)

#### Management directif

Ne pas laisser le choix (Autonomie très faible)

Donner des ordres, des directives, des processus

Répéter avec la personne les actions à exécuter.

utonomie -





# Introduction au Management Situationnel

Puis choisissez le meilleur style de management en fonction de sa compétence et de sa motivation pour la tâche considérée en suivant le chemin de l'autonomie.

