

## Synopsis de la formation de cadres intermédiaires

**L**e capitaine d'un bateau a un rôle crucial. C'est lui qui mène le bateau à destination. Il définit le cap, adapte la voilure aux vents et à la mer, et il maintient un climat constructif entre les marins. Pour tout cela, son intuition, sa force de caractère, sa capacité à s'auto-gérer et son autorité feront de lui soit un « Capitaine au long cours », soit un marin d'eau douce...

De la même manière, nous proposons une « formation de cadre » selon 3 axes, afin qu'à l'instar du capitaine, le cadre mène son équipe à bonne destination :

### SE CONNAITRE ET PROGRESSER



**PILOTER LE  
TRAVAIL EN  
EQUIPE**

**DYNAMISER LES  
INTERACTIONS**

*« Dans une entreprise qui gagne, il n'y a pas de passager,  
il n'y a qu'un équipage »*

Jack Welch

(Né en 1939, Nommé 'Manager du siècle' en 1999 par la magazine Fortune)



Perriard Samuel  
022 774 07 10

[www.concertation.ch](http://www.concertation.ch)

Cressonnière 1  
1294 GENTHOD

## ENCADRER AUJOURD'HUI

---

Mener des hommes vers un cap, optimiser les actions, innover, transformer durablement ..., tel est le défi des cadres intermédiaires de notre époque.

Le cadre intermédiaire de proximité est la personne qui connaît bien, voire très bien son métier. Elle « *sait faire* ».

Elle doit alors apprendre « *à faire faire* ». Elle ne se contente plus de ses réussites propres. Elle amène aux réussites collectives. Elle adapte donc ses actions pour être congruente entre ses paroles, ses intentions et son comportement. Elle optimise constamment.

Elle joue l'articulation entre les dirigeants et les collaborateurs, entre la stratégie et l'opérationnel. Ainsi, le cadre de proximité est non seulement nécessaire, il est essentiel à tous les niveaux.

Il évolue en commençant par un changement personnel en profondeur, pour rayonner ensuite sur toute la dynamique d'équipe.

Ce cheminement ne peut se faire seul. Cette transformation demande de la réflexion et de la mise en actions. C'est la volonté de Concertation que d'accompagner ces cadres dans leur nouveau métier, en étant attentif à deux paradigmes :

1. Le travail sur soi : connaître ses talents, ses tendances, ses forces. Savoir se discipliner avant d'encadrer les équipiers. Etre un modèle qu'on cherche à imiter. Etre exemplaire. Rechercher l'excellence en commençant par soi.

2. L'équilibre permanent à rechercher. Attendre ou trancher ? Plutôt prendre des risques ou assurer l'acquis ? Orientation plutôt « tâches » ou « relations » dans cette situation ? Un équilibre qui permet une évolution durable entre le social, l'écologique et l'économique.



## **A QUI S'ADRESSE CETTE FORMATION ?**

---

Elle s'adresse à tout cadre de proximité qui doit assurer une optimisation du travail avec des équipiers différents et complémentaires, afin d'atteindre des objectifs collectifs.

La formation, dans sa forme et son contenu, apporte les compétences indispensables au management de base.

Outils, techniques, méthodes et modèles répondent aux besoins du responsable proche du terrain, en lui donnant les moyens de valoriser ses talents fédérateurs :

- Optimisme
- Persévérance
- Réalisme
- Sens du bien commun

L'andragogie utilisée développe également les capacités intellectuelles (esprit de synthèse, d'analyse, créativité, vision globale, sens concret, capacité de recul, ...) et les capacités relationnelles (sens du contact, écoute active, soutien, encouragement, reconnaissance, ....).

## **COMMENT LA FORMATION SE DERoule-T-ELLE ?**

---

Elle dure 18 mois, un temps minimum et idéal pour traverser les 5 étapes d'apprentissage et de transformation suivantes :

1. Inconscient de ses **incompétences**
2. Conscient de ses **manques**, des possibles
3. Conscient de ses **compétences**, de ses forces
4. Inconscient de ses **compétences**, qui sont alors intégrées
5. Reconscientisation de ses **compétences** pour les partager, les faire vivre



La formation démarre avec une analyse des préférences à travers un test feedback 360°. Connaissant ses points forts et ses points de vigilance, le cadre peut évoluer sur des bases solides. Avec le feedback 360, il peut voir comment ses collègues apprécient son travail et se fixer des objectifs.

Tout au long de la formation, le cycle de David Kolb est utilisé progresser :

- a. Observer son expérience
- b. Analyser ses comportements
- c. Conceptualiser, généraliser
- d. Appliquer, expérimenter, transférer

Cette démarche itérative permet une intégration durable de la pratique à la théorie et de la théorie à la pratique. Elle touche autant le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et développe un aller-retour entre induction et déduction. Nous privilégions ainsi un mode « learning by doing ».

La formation est axée sur de l'implication : étude de cas, mise en situation, jeux de rôles, plan d'actions, projets de développement et présentations collectives mutuelles s'alternent.

Deux stages, de 1,5 jours chacun, dans l'unité d'un autre cadre, permettent de comparer, de trouver les similitudes et d'approfondir. A mi-parcours de la formation, ces expériences permettent une forme de benchmarking et d'apprentissage par pairs.

Finalement, trois travaux écrits (ou « portfolios ») sont rédigés afin d'accompagner les cadres à :

- Prendre du recul face à certaines situations délicates
- Démontrer qu'ils sont autant dans l'action que la réflexion
- « Focuser » sur des optimisations managériales

Des lectures à choix sont réalisées, puis présentées et discutées en collectif. Des supervisions de cas pratiques ponctuent la formation. C'est en cela un gros avantage pour les cadres en formation que de pouvoir bénéficier de formateurs qui sont également des coachs.



## QUEL EST L'OBJECTIF GLOBAL ?

---

Cette formation vise à renforcer l'engagement du manager dans des actions efficaces. Il sera capable de mobiliser, de motiver ses équipiers, de créer un climat enthousiaste et positif. Il sera également en mesure de structurer, organiser, planifier le travail collectif, avec un souci d'optimisation.

Et surtout, il se connaîtra lui-même suffisamment pour renforcer ses talents et être un exemple, faisant quotidiennement preuve de :

- Clarté
- Courage
- Cohérence
- Considération

Les objectifs de la formation se définissent sur 3 axes :

- 1) Se connaître et progresser
- 2) Piloter le travail en équipe
- 3) Dynamiser les interactions



### 1) Se connaître et évoluer

- Connaître son style de leadership et jouer de flexibilité situationnelle
- Approfondir ses talents, ses forces, ses atouts et être conscient de ses points de vigilance et de leurs impacts
- Se discipliner : définir ses priorités, être disponible, se motiver, faire preuve d'équanimité
- Se concentrer sur ses objectifs et le chemin qui mène à leur atteinte
- Être proactif, positif et persévérant
- Avoir une autorité légitime, avoir confiance en soi
- Tirer parti de ses erreurs et progresser continuellement
- Développer sa communication



## 2) Piloter le travail en équipe

- Fixer des orientations motivantes et des buts collectifs atteignables
- Fédérer les équipes autour du sens du travail
- Organiser les contributions, affiner les processus
- Assurer le suivi, encourager, contrôler
- Innover, amener des solutions, stabiliser
- Communiquer les réussites, informer, consulter, faire adhérer
- Décider, recadrer, négocier
- Piloter un changement
- Structurer et mener un projet coopératif

## 3) Dynamiser les interactions

- Animer des réunions avec efficacité et cohésion
- Donner et recevoir du feedback
- Accueillir, intégrer, accompagner les collaborateurs
- Développer les qualités et compétences des équipiers
- Déléguer clairement avec confiance
- Gérer les conflits interpersonnels
- Diagnostiquer la dynamique d'équipe et mener un plan de développement
- Motiver au changement
- Etablir des relations de confiance





## Le manager de proximité que chacun voudrait éviter d'avoir....

S'il est avéré qu'un manager de proximité peut être utile au bon fonctionnement d'une organisation, ... pourtant, sur le terrain, ce n'est pas toujours le cas : nombre de collaborateurs se plaignent du manque de soutien, de disponibilité et de compétences de leur supérieur hiérarchique direct. Ils disent perdre le sens de leur travail, être non-reconnus et parfois évoluer dans un climat de travail délétère. Ils sont plutôt démotivés....

### On parle alors de « manager toxique ». A quoi le reconnaît-on ?

Sa manière de communiquer hésite entre « *cause toujours, j'ai raison* » ou « *je le leur ai dit, ils savent* ». Comme il ne sait pas écouter, ses réunions oscillent entre deux styles : unilatéralisme ou absence de décision.

D'humeur variable, il est aussi imprévisible que mal organisé : il s'épuise à travailler beaucoup et longtemps, s'échinant à gérer des urgences non-prioritaires. Sa santé en pâtit.

Il se dit spécialiste métier. Incapable de prendre de la hauteur, d'expliquer son savoir ou de dynamiser l'équipe, il ne sait pas ce que déléguer veut dire. Sur-confiant dans sa compréhension des technologies, il ne demande d'aide à personne et se laisse volontiers accaparer par des gadgets technologiques.

Il préfère répondre à ses mails plutôt que de rencontrer son équipe. Peu adepte de la relation interpersonnelle, il gère les conflits en donnant raison à l'un contre l'autre.

Parce qu'il croit que ce qu'il pense est unique, vrai et partagé, il ne sait pas fixer d'objectifs et avance au gré des pressions. Il avance le nez dans le guidon, n'anticipant que les apéros.

Inspirées par un ego démesuré, ses critiques sont acerbes et destructrices. Il n'a d'ailleurs aucun outil de pilotage d'équipe, se montrant soit inflexible soit trop influençable. Son autorité varie entre autoritarisme et laxisme, la notion de bien collectif lui est étrangère.

Peut-être cherche-t-il à exercer un pouvoir sans éthique ou à se défaire de toute responsabilité. Sûr et certain d'avoir toujours raison, il ne donne ni ne demande aucun feedback ... In fine, il ne contrôle rien, espérant que la foudre divine corrigera l'irréparable.

### PETIT CV DU MANAGER TOXIQUE EN 4 COMPETENCES-LEVIERS :

- 1) Entretient la confusion au sein de ses équipes (objectifs flous)
- 2) Expert en démotivation (critique destructrice – reconnaissance absente)
- 3) Spécialiste de la non intégrité (ne fait pas ce qu'il dit – obstrue le travail)
- 4) Table sur les négligences des collaborateurs (désolidarisé - arriviste)



## NOS SOURCES

---

Concertation jouit de 30 ans d'expérience dans la formation, l'accompagnement de cadres et d'équipes, et depuis 10 ans dans l'accompagnement d'organisation. Ses sources sont nombreuses et multiples.

Nous recherchons avant tout à donner l'outil qui correspond au besoin. Réticents au concept de pensée unique, nous puisons notre inspiration dans de multiples écoles de pensée afin d'adapter nos apports aux réalités du terrain. Les psychologies positives et humanistes sont ainsi bien présentes dans notre approche.

Retenons ici quelques sources parmi celles qui inspirent le plus cette formation de cadres de proximité :

- LE LEADERSHIP SITUATIONNEL DE PAUL HERSEY ET KENNETH BLANCHARD, BLAKE ET MORTON
- LES 7 HABITUDES GAGNANTES DE STEPHEN R. COVEY
- LA PNL DE RICHARD BANDLER, JOHN GRINDER, GRÉGORIE BRATESON, VIRGINIA SATIR, MILTON ERICKSON...
- LE COACHING DE ROBERT DILTS, VINCENT LENHARDT, ...
- LE LEADER EFFICACE DE THOMAS GORDON
- LE CHANGEMENT DE F. KOWILSKY, ARNAUD TONNELE, P. WATZLAWICK, JC FAUVET, J. KOTLLER
- LA COMMUNICATION NON VIOLENTE ET LA MEDIATION DE MARSHALL ROSENBERG, THOMAS FIUTAK, JACQUES SALZER
- LA SYSTEMIQUE DE MILLER, L'ECOLE DE PALO ALTO, EDGAR MORIN
- LA CREATIVITE DE E. D. BONNO
- LE MANAGEMENT DE M. LE SAGET, S. ROBBINS, E. DEMING, P. DRUCKER, H. MINTZBERG
- LE LEADERSHIP DE JOHN C. MAXWELL, JAMES C. HUNTER
- L'ANDRAGOGIE DE BRUNO HOURST, S. THIAGI
- LE MANAGEMENT D'EQUIPE DE MEREDITH BELBIN, P. LONGIN, P. CAUVIN, RICHARD TEMPLAR, O. DEVILLARD, A. CARDON, W. SCHUTZ
- L'A.T. DE ERIC BERNE
- LA GESTION EMOTIONNELLE DE D. GOLEMAN, PETER SALOVEY ET JOHN MAYER
- LA MOTIVATION DE HERZBERG, MASLOW, MC GREGOR, VROOM
- LE MBTI DE MYERS, BRIGGS ET JUNG





## LES MODULES

---

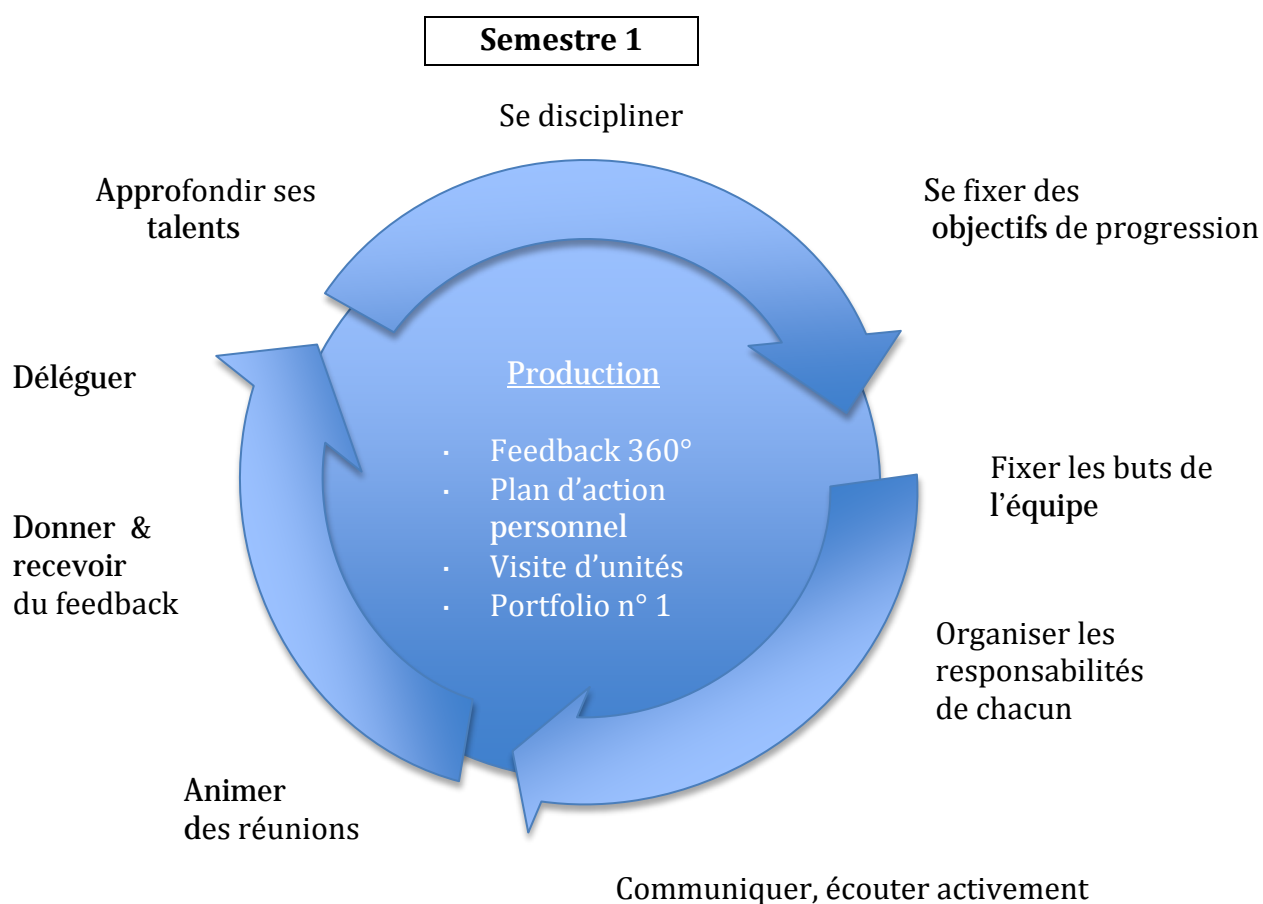
La formation s'étale sur 18 mois, à raison de 6 jours par semestre.

Pour chaque semestre, il y a 5 jours de formation et 1 jour de « training-coaching » (pratique réflexive).

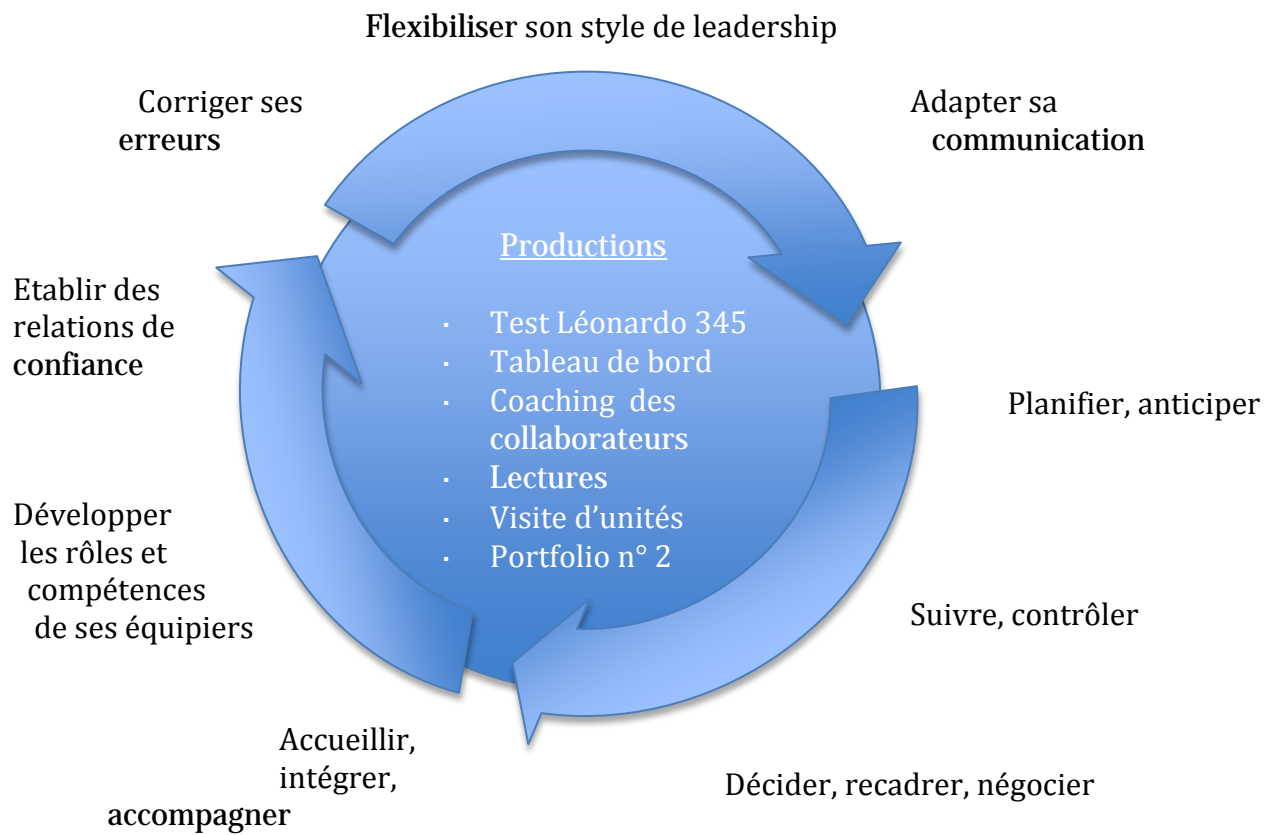
Chaque semestre, le cadre s'implique, pratique et démontre ainsi sa progression :

- Des lectures à partager
- Un portfolio à rédiger
- Des plans d'actions, des visites, des coaching à pratiquer

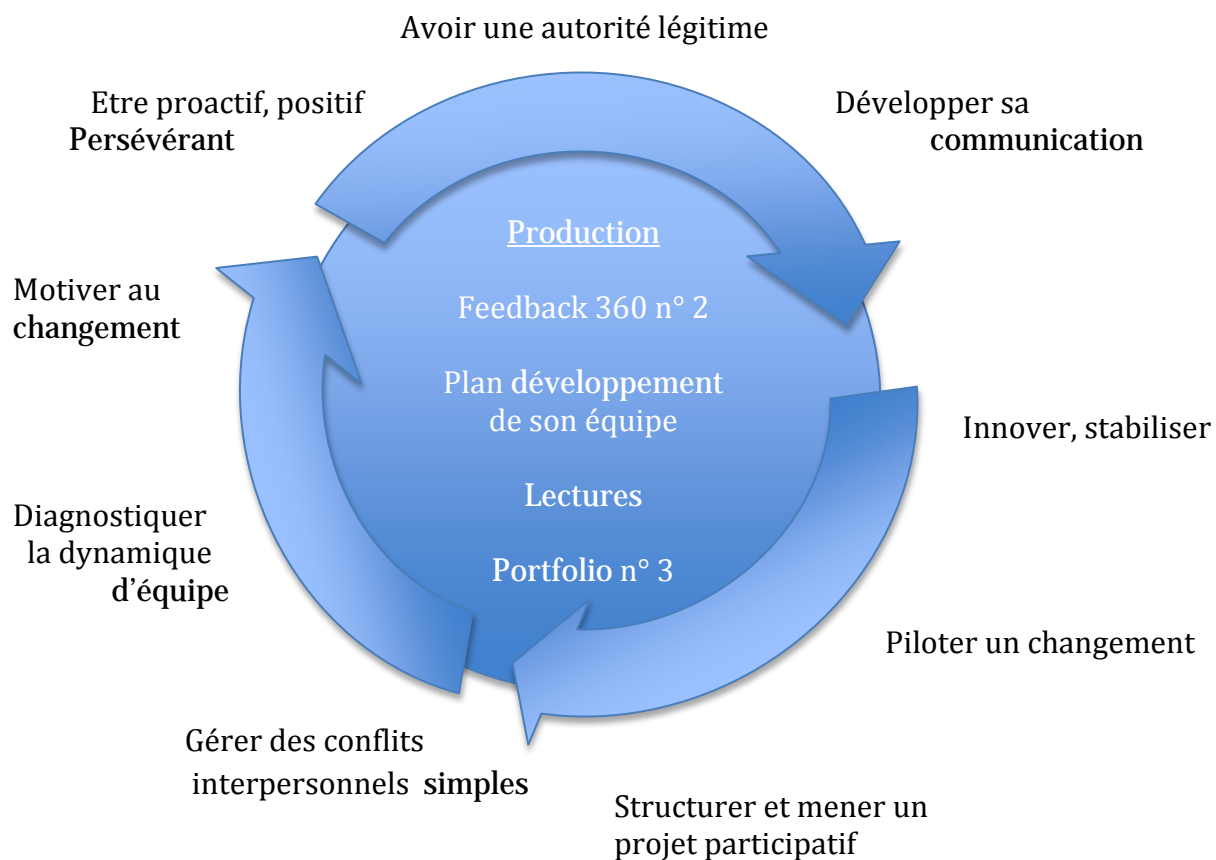
Ces modules s'inscrivent en lien direct avec le terrain, avec une dimension adaptée à la réalité vécue.



**Semestre 2**



### Semestre 3



## **CROYANCES ET VALEURS QUI FONDENT LA FORMATION**

---

- Chez Concertation, nous pensons qu'un bon manager est une personne, homme ou femme, engagée, consciente de ses forces et de ses limites, prête à évoluer constamment au service du collectif.
- Un bon manager use dès lors de son pouvoir avec conscience et éthique.
- Un cadre se définit par l'autorité qu'il pose pour le bien collectif: il explicite le « où va-t-on ? » ; il fixe des objectifs « SMART » ; il dialogue du « comment les atteindre ? » et arbitre si nécessaire; il définit les règles du jeu et le plan d'action ? Il est garant du suivi et du contrôle qualité.
- Ayant posé un cadre protecteur, le manager en assume le rôle de gardien. Il « autorise » des exceptions, des ajustements, des rappels. Il joue de son autorité pour servir. Il assure aussi le lien social qui génère enthousiasme et dynamisme et favorise le sentiment d'appartenance.
- Coopérer est plus fort que collaborer. Il y a une synergie, un partage et un collectif plus puissant. C'est comme si  $1+1 = 3$ . Il ne suffit plus de distribuer les tâches. Il faut réfléchir ensemble du comment en optimiser la réalisation.
- L'efficacité est au coeur des organisations. Il ne suffit plus de faire beaucoup en peu de temps, mais de faire juste, dans le temps possible, pour honorer une finalité partagée. La formation s'adapte donc aux réalités partagées, tout en ayant des objectifs, un canevas d'interventions et une intentionnalité bien déterminés.
- En tant qu'intervenants, nous pensons que chaque cadre est unique, respectable et que notre tâche est de l'accompagner à développer sa responsabilité. Nous intervenons avec une posture de bienveillance tout en étant exigeants et garants d'un processus. Nous voulons que le cadre n'ait pas qu'un costume de « donneur d'ordre » mais qu'il endosse aussi les habits de « ressource et soutien ». C'est au travers de la formation, par le groupe et la pédagogie, que cette « **transformation** » peut se faire. Nous ne nous contentons pas de former des « têtes bien pleines » mais des hommes et des femmes de coeur, d'action et d'intelligence !





## LES BENEFICES DE LA FORMATION

### Pour le cadre

- Il acquerra les outils, techniques et méthodes pour pratiquer avec aisance et sérénité son management d'équipe au quotidien
- Il assumera son rôle avec conscience, assurance, conviction et bienveillance
- Il aura développé son intelligence émotionnelle, autant que relationnelle et rationnelle

### Pour l'équipe

- Elle pourra se fier à un manager exemplaire, proactif et reconnaissant
- Elle connaîtra son cap, les processus, les règles, les marges de manoeuvre permettant un travail structuré et orienté vers l'atteinte d'objectifs explicites
- Elle bénéficiera d'un climat de travail positif et motivant, où chaque équipier pourra être reconnu par ses pairs pour sa contribution et ses qualités personnelles, sans crainte de discrimination aucune

### Pour l'organisation

- Elle pourra s'appuyer sur des cadres proches du terrain, « ressource et soutien » pour les collaborateurs, « relais et facilitation » pour l'entreprise, « professionnels fiables et intègres » pour les clients

*« Si tu veux des résultats dans l'année, sème des graines. Si tu veux des résultats pendant 10 ans, plante un arbre. Si tu veux des résultats qui durent toute une vie, développe les hommes »*

Publilius Syrus (Poète latin)

