



## **Ecole Provinciale d'Administration et de Pédagogie**

### **Référentiel de compétences relatif à la formation en « *Management* »**

## OBJECTIFS

Ce document a pour objectifs de permettre aux autorités hiérarchiques des agents participant à la formation en management de :

- juger de l'opportunité d'inscrire leur(s) agent(s) dans la formation : est-ce opportun en fonction du contexte de travail, des responsabilités assumées dans le service, etc. ;
- d'apprécier si les agents développent les compétences visées par la formation afin de valider l'inscription dans le niveau suivant (transfert des acquis de formation dans les pratiques professionnelles) ;
- d'estimer si les agents maîtrisent les compétences afin de proposer une (des) dispense(s), partielles ou complètes, d'un niveau de la formation. Il est utile de rappeler que la possibilité d'octroyer des dispenses a été émise pour des situations spécifiques de personnes ayant des acquis dans le domaine concerné et développant de manière effective des compétences visées par la formation dans le cadre professionnel.

Afin de disposer d'une vue complète du dispositif, différentes sources composent le document, ils sont repris dans la table des matières ci-dessous.

## Table des matières

Cahier des charges de la formation approuvé par le Comité de Direction de la Province de Namur 3	
Présentation synthétique des 3 niveaux de la formation .....	5
Tableau des compétences et des indicateurs de comportement par niveau et par module .....	6
- Niveau 1 .....	6
- Niveau 2 .....	14
- Niveau 3 .....	24
Indications complémentaires pour positionner un agent .....	28

### Niveau 1 : Management principes de base

**Communication** – Au terme du module 1, l'agent sera capable de :

- Etablir une communication professionnelle, efficace et pertinente avec les partenaires et les usagers (ascendante, descendante et transversale)
- Assurer des entretiens de fonctionnement avec les agents placés sous sa responsabilité
- S'exprimer pour représenter le pouvoir organisateur en respectant le mandat confié
- S'exprimer en tenant compte du public, de l'endroit et des enjeux stratégiques
- Prendre en charge la diffusion et la transmission des informations au sein de son secteur ainsi que gérer la rétention d'informations et ses conséquences
- Maîtriser les principes de base des fondements de la communication (axiomes de Watzlawick)

**Leadership** – Au terme du module 1, l'agent sera capable de :

- Se positionner comme chef d'équipe : identifier les attentes de rôle de la part de la hiérarchie et de l'équipe
- Articuler les objectifs individuels et les objectifs d'équipe : développer la collaboration par le travail en projet
- Analyser les sources de motivations dans l'équipe par différentes grilles d'approche de la motivation
- Mettre en place au sein de son équipe une réflexion destinée à promouvoir les valeurs véhiculées par le plan de Convergence (intérêt général, éthique, confiance et respect)

**Gestion de projet** – Au terme du module 1, l'agent sera capable de :

- Planifier le projet dans les différentes étapes et dans les différents aspects
- Prendre en compte les impératifs/directives de sa hiérarchie
- Coordonner les activités au sein de son équipe et des autres services
- Etablir des rapports d'activités

**Organisation du travail et des ressources** – Au terme du module 1, l'agent sera capable de :

- Elaborer la planification des activités
- Répartir le travail au sein de son équipe en fonction des compétences
- Veiller au respect des échéances
- Assurer la rigueur des documents produits par son équipe
- Assurer une gestion proactive des moyens mis à sa disposition
- Identifier le mode d'encadrement.

**SEMINAIRE D'INTEGRATION (6 à 8 semaines après la formation)**

**SEMINAIRE DE SUIVI (6 mois après la formation)**

### Niveau 2 : Management approfondissement

**Assertivité professionnelle pour le responsable d'équipe** – Au terme du module 2, l'agent sera capable de :

- Développer son assertivité professionnelle
- S'impliquer dans son travail tout en persévérant même en cas de frustration, d'opposition ou de tension
- Faire face aux obstacles en se concentrant sur les résultats en contrôlant ses émotions et en réagissant de façon constante à la critique
- Construire une relation de confiance avec autrui basée sur la crédibilité et l'expertise
- Enoncer les situations en termes d'analyse et de perspectives d'évolution
- Objectiver les éléments
- Trouver un équilibre entre un comportement extraverti et introverti

- Contrôler l'expression de ses émotions
- Développer une politique de communication
- Favoriser le dialogue et le respect dans des situations de tensions relationnelles

**Leadership situationnel/Management participatif** – Au terme du module 2, l'agent sera capable de :

- S'initier à une vision participative du management
- Reconnaître et valoriser chaque membre de son équipe pour sa contribution
- Identifier son style de management, ses forces et ses faiblesses
- Adapter son style d'encadrement à chaque membre de l'équipe en fonction de ses capacités, besoins et du contexte
- Confier des responsabilités adaptées aux personnes adéquates pour optimiser le fonctionnement de l'équipe (cf. Bilan de compétences)
- Développer sa maîtrise du management participatif
- Renforcer les processus de délégation (responsabilité, développement de l'autonomie, question du suivi) et en définir les règles
- Identifier les différentes sources de pouvoir et trouver sa légitimité dans le rôle hiérarchique.

**Gestion du changement** – Au terme du module 2, l'agent sera capable de :

- Appliquer des grilles d'analyse comme SWOT
- Identifier les causes des résistances aux changements
- Savoir mettre en avant les bénéfices secondaires, les alliances afin de susciter de nouveaux intérêts
- Optimiser son travail grâce aux nouvelles technologies et à leurs capacités
- Définir un cadre de travail sécurisant
- Anticiper les problèmes et développer une attitude volontariste face aux événements
- Développer une utopie créatrice.

**Optimalisation des ressources** – Au terme du module 2, l'agent sera capable de :

- Utiliser des tableaux de bord permettant une planification et un suivi des activités
- Identifier l'utilité des technologies de l'information et de la communication tout en identifiant et évitant les possibles dérives des TIC
- Identifier les besoins de formations de son personnel pour optimiser les compétences de celui-ci
- Trouver de nouvelles méthodologies (« essayer de faire autre chose que plusieurs fois la même chose »)

**SEMINAIRE D'INTEGRATION (6 à 8 semaines après la formation) - Obligatoire**

**SEMINAIRE DE SUIVI (6 mois après la formation) - Facultatif**

**Niveau 3 : Management perfectionnement (approuvé par le CODIR le 21/11/2017)**

Ce niveau de formation est destiné en priorité à un public de « Top manager ».

**Manager dans la durée** - Au terme du module 3, le manager sera capable de :

- Dresser un profil du service, des compétences à développer, des compétences à recruter ;
- Pratiquer un management « durable », dans une visée à long terme ;
- Développer ses capacités d'influence et d'impact ;
- Se situer entre l'injonction hiérarchique et les attentes de son équipe

**Manager dans la complexité** – Au terme du module 3, le manager sera capable de :

- Mettre en place un leadership adaptatif et agile ;
- Construire une coopération entre les membres de l'équipe plus qu'une coordination ;
- Etablir des liens pertinents entre les différentes données et intégrer les différents éléments dans un tout cohérent, avoir une vision globale des défis ;

- Développer un plan stratégique flexible pour son service ;
- Effectuer le suivi et l'évaluation des performances afin de dégager des pistes d'action, utiliser les plaintes et difficultés comme des opportunités.

**SEMINAIRE D'INTEGRATION (entre 12 et 14 semaines après la formation) - Obligatoire**

**SEMINAIRE DE SUIVI (6 mois après la formation) - Facultatif**

## Présentation synthétique des 3 niveaux

<b>Niveau 1 :</b> <i>Changement de mes perceptions</i>	<b>Niveau 2 :</b> <i>Changement de mon comportement</i>	<b>Niveau 3 :</b> <i>Changement dans l'action afin de modifier mon environnement</i>
<b>Communication</b> Analyser ma communication	<b>Assertivité professionnelle</b> M'exprimer dans le respect des autres.	<b>Manager dans la durée</b> Développer les compétences individuelles et collectives au sein du service, créer un environnement positif par un management humain et bienveillant.
<b>Leadership</b> Se positionner en tant que chef d'équipe.	<b>Leadership situationnel</b> Développer sa vision participative du management.	<b>Manager dans la complexité</b> Dans un contexte changeant et devant composer avec des attentes ou des exigences parfois paradoxales, acquérir et déployer des capacités à adapter son leadership et les modalités de gestion de son équipe pour atteindre les objectifs du service.
<b>Gestion de projet</b> Mettre en pratique la gestion de projet par l'utilisation de méthodes et d'outils adéquats (en développant aussi les facteurs relationnels, contextuels et communicationnels).	<b>Gestion du changement</b> S'approprier des aspects contextuels, des outils d'analyse et des actions propices à la gestion du changement.	
<b>Organisation du travail et des ressources</b> Se familiariser avec les concepts, méthodes et les outils de développement de l'organisation du travail.	<b>Optimalisation des ressources</b> Utiliser des outils de planification des activités et de développement des compétences du personnel ainsi que d'outils de développement de l'innovation méthodologique.	
<b>Séminaire d'intégration :</b> Réalisation d'un travail sur un changement de représentation d'une situation. Ce travail est partagé avec le groupe. La production est ensuite détruite par le formateur.	<b>Séminaire d'intégration :</b> Production d'un projet d'amélioration (innovation, amélioration d'un processus) du service en lien avec les matières vues en formation. Choix d'impliquer ou non le n+1 /l'autorité (Collège communal/Bureau permanent). Le livrable peut être partagé.	<b>Séminaire d'intégration :</b> Production d'un projet partagé avec la hiérarchie ou le Collège communal/Bureau permanent, projet concret et mesurable avec deux axes d'attention : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'évolution personnelle ;</li> <li>- les attentes institutionnelles.</li> </ul>
<b>Séminaire de suivi</b>	<b>Séminaire de suivi</b>	<b>Séminaire de suivi</b>

En ce qui concerne les séminaires d'intégration :

- au niveau 1 de la formation, le séminaire d'intégration vise à ce que l'agent porte un autre regard sur lui-même et sur son environnement (changement de perception) ;
- au niveau 2, le séminaire d'intégration a pour objectif que l'agent agisse en fonction du changement de perception en vue d'un meilleur fonctionnement du service (modification du comportement personnel en tant que manager) ;
- au niveau 3, le séminaire d'intégration s'appuiera sur la capacité du manager à être acteur de changement au sein de son service (avoir un impact sur son environnement).

## Indicateurs d'acquisition des compétences

### Niveau 1 : Management principes de base

#### COMMUNICATION

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir une communication professionnelle, efficiente et pertinente avec les partenaires et les usagers (ascendante, descendante et transversale)</li> </ul>	<p>Les axiomes de la communication de Watzlawick.</p> <p>Notions de systémique : système, totalité, homéostasie, rétroaction, équi-finalité. Généralisation, omission et distorsion.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communiquer</li> <li>2. Ecouter activement</li> <li>3. S'adapter</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exprime clairement ce qu'il/elle veut dire, renforce son message par une communication non verbale adaptée</li> <li>2. Ecoute attentivement son interlocuteur, pose des questions afin d'obtenir des informations spécifiques auprès de son interlocuteur, vérifie la compréhension d'un message en le reformulant</li> <li>3. Se montre ouvert à adapter et modifier son comportement, réagit de manière adaptée aux besoins de la situation</li> </ol>

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer des entretiens de fonctionnement avec les agents placés sous sa responsabilité</li> </ul>	<p>Distinguer faits et sentiments. Les 3 filtres de Socrate : recouper ses sources (vérifier les faits), s'exprimer avec bienveillance et seulement si c'est utile (si ça peut changer quelque chose).</p> <p>Triangle de Karpman (persécuteur, victime, sauveur).</p> <p>Le tiers observateur.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gérer le stress</li> <li>2. Analyser l'information</li> <li>3. Diriger des collaborateurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gère ses émotions et veille à ce que les émotions négatives ne nuisent pas au bon fonctionnement</li> <li>2. Evalue les informations disponibles de façon objective et en toute impartialité</li> <li>3. Veille à ce que chacun sache quelles tâches accomplir et dans quels délais</li> <li>4. Prévoit des mesures dans le cas où les règles et les procédures ne sont pas respectées</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'exprimer pour représenter le pouvoir organisateur en respectant le mandat confié</li> </ul>	<p>Parler en « je », en « nous ».</p> <p>Parler positivement de l'institution. Confidentialité. Ethique.</p> <p>Faire passer un message auquel on n'adhère pas vraiment.</p> <p>Se mouvoir dans le paradoxe.</p> <p>Grille d'Ardoino</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire preuve de fiabilité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agit conformément, dans sa communication, à ses propres principes et les aligne sur ceux de l'organisation</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. S'exprimer en tenant compte du public, de l'endroit et des enjeux stratégiques</li> </ol>	<p>Notion du contexte associé à la réflexion systémique, que répondre à une « victime » (rôle)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communiquer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prépare sa communication en fonction du public et du contexte</li> <li>2. Produit des supports adéquats pour soutenir son intervention</li> </ol> <p>Prépare sa communication en fonction du public et du contexte</p>



Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
5. Prendre en charge la diffusion et la transmission des informations au sein de son secteur ainsi que gérer la rétention d'informations et ses conséquences	Notion d'analyse transactionnelle : qui, en moi, parle : les 3 états du moi. Les malentendus – la méta communication	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agir de manière orientée service</li> <li>2. Travailler en équipe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adapte la transmission d'informations variées en fonction du groupe cible</li> <li>2. Incite les collaborateurs et/ou collègues à échanger spontanément des informations et opinions</li> </ol>
6. Maitriser les principes de base des fondements de la communication (axiomes de Watzlawick)	<p>Communication verbale, non-verbale, congruence. Contenu-relation. Ponctuation d'une séquence de communication. Métacommunication. Attention aux généralisations, distorsions, omissions.</p> <p>Principes de Krauthammer</p> <p>Salomé</p> <p>Weber</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connaissances / Compétences techniques</li> </ol>	

## LEADERSHIP

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Se positionner comme chef d'équipe : identifier les attentes de rôle de la part de la hiérarchie et de l'équipe	Les rôles et les attentes de rôles : rôle prescrit, rôle perçu, rôle accepté, rôle attendu et rôle du chef.	1. Faire preuve de respect 2. Faire preuve de fiabilité	1. Endosse ses responsabilités, conformément aux attentes 2. Gagne la confiance des autres en agissant de façon claire
2. Articuler les objectifs individuels et les objectifs d'équipe : développer la collaboration par le travail en projet	Différence entre un groupe et une équipe. Niveaux de dépendance/interdépendance dans l'équipe. Objectif collectif et cohésion. Etapes de constitution et de maturation d'une équipe Participation à l'équipe et attitudes. Facilitation, production, régulation. Rappel de la place de l'objectif dans le système de gestion par objectif et lien avec l'évaluation	1. Organiser	1. Fixe des objectifs en fonction des résultats à atteindre 2. Planifie les activités et les ressources humaines en fonction des résultats à atteindre.

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les sources de motivations dans l'équipe par différentes grilles d'approche de la motivation</li> </ul>	<p>Motivation : Maslow, Hertzberg, Vroom, Skinner</p> <p>Mon expérience, mes leviers personnels, les actions quotidiennes susceptibles de participer au processus</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiver des collaborateurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montre de la reconnaissance à ses collaborateurs</li> <li>2. Délègue des tâches à ses collaborateurs sur base de leurs compétences, en tenant compte des moyens disponibles</li> <li>3. Adapte son style de leadership à la personnalité et aux compétences ou au niveau des collaborateurs</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place au sein de son équipe une réflexion destinée à promouvoir les valeurs véhiculées par le plan de Convergence (intérêt général, éthique, confiance et respect)</li> </ul>	<p>Réalité des équipes et promotion des valeurs : diagnostic et pistes d'amélioration.</p> <p>Lien entre objectifs de terrain et objectifs stratégiques (déclinaison pyramidale) + lien entre point 2 et 4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire preuve d'engagement</li> <li>2. Faire preuve de fiabilité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se préoccupe des avancées réalisées par l'organisation, veille à la qualité des services fournis</li> <li>2. Est consistant dans ses principes, ses valeurs et son comportement</li> </ol>

## GESTION DE PROJET

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Planifier le projet dans les différentes étapes et dans les différents aspects	Les étapes du projet Le Triangle d'or du projet	1. Décider	1. Traduit un objectif visé en un plan d'action concret et élaboré
2. Prendre en compte les impératifs/directives de sa hiérarchie	La justification du projet Les rôles et fonctions dans la gestion de projet	1. Décider	1. Initie les actions en fonction des décisions prises sans perdre de vue les objectifs à atteindre 2. Décide après avoir suffisamment évalué les conséquences et les alternatives
3. Coordonner les activités au sein de son équipe et des autres services	Les bases de la gestion d'une équipe « projet » La définition des tâches La planification La communication de la gestion de projet	1. Décider	1. Traduit un objectif visé en un plan d'action concret et élaboré 2. Initie les actions en fonction des décisions prises sans perdre de vue les objectifs à atteindre
4. Établir des rapports d'activités	Le suivi du projet, les itérations La maîtrise de la qualité, du temps et des ressources Les comptes rendus de la gestion de projet	1. Communiquer	1. Rédige des rapports de façon efficace, les transmet à son supérieur dans les délais 2. Présente les données nécessaires selon les règles et procédures prévues

## ORGANISATION DU TRAVAIL ET DES RESSOURCES

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Élaborer la planification des activités	<p>Auto diagnostic du type d'organisation du travail au travers d'une grille d'audit.</p> <p>Développer une planification des tâches.</p> <p>La roue de Deming</p> <p>Procéduralisation, aspect documentaire</p> <p>Echéanciers</p> <p>Evaluation</p>	1. Décider	1. Traduit un objectif visé en un plan d'action concret et élaboré
2. Répartir le travail au sein de son équipe en fonction des compétences	<p>Les prérequis d'une organisation du travail optimale.</p> <p>L'organisation du travail par la « Valeur ».</p> <p>Etablir la juste adéquation entre les compétences utiles et la mission.</p> <p>Division du travail et modes de coordination.</p>	1. Diriger des collaborateurs	1. Veille à ce que chacun sache quelles tâches sont à accomplir, dans quels délais
3. Veiller au respect des échéances	<p>Gérer les « inattendus » et les « ruptures de ressources ».</p> <p>Grille criticité.</p> <p>Modèle de prise de décision et évaluation.</p> <p>Anticipation du risque.</p>	1. Atteindre les objectifs	1. Obtient des résultats à long terme en surmontant les obstacles.

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
4. Assurer la rigueur des documents produits par son équipe	Aspects documentaires des flux « clients/fournisseurs).	1. Atteindre les objectifs	1. Assume envers l'organisation la responsabilité pour l'expertise fournie
5. Assurer une gestion proactive des moyens mis à sa disposition	Développer une organisation des ressources performante. Opérationnaliser le concept de ressource. Optimiser les ressources en rapport à la mission.	1. Organiser	1. Favorise l'obtention de résultats à court terme en réagissant adéquatement aux obstacles
6. Identifier le mode d'encadrement	Les forces et limites du type d'encadrement.  Le champ d'action possible.  L'exploitation des ressources du cadre avant l'appel.	1. Motiver des collaborateurs  2. Atteindre les objectifs	1. Adapte son style de leadership à la personnalité, aux compétences et au niveau des collaborateurs 2. Obtient les résultats du service en réagissant de manière flexible aux circonstances inattendues

**Niveau 2 : Management approfondissement**

**ASSERTIVITÉ PROFESSIONNELLE POUR LE RESPONSABLE D'ÉQUIPE**

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Développer son assertivité professionnelle	Définition de l'assertivité, apprendre à observer dans une attitude bienveillante et accueillir les différentes perceptions.  Huit astuces pour développer un comportement assertif	1. Influencer 2. Conseiller	1. Communique de façon efficace et transparente 2. Adapte le contenu de son conseil aux besoins de son interlocuteur
2. S'impliquer dans son travail tout en persévérant même en cas de frustration, d'opposition ou de tension	La communication non violente de Marshall Rosenberg  Cadran d'Hoffman (atout/piège/allergie/piste)	1. Faire preuve d'engagement	1. Persévère, même lorsqu'il/elle est confronté-e à de l'opposition ou de la pression 2. Continue à produire un travail de qualité malgré la pression ou les obstacles éventuels
3. Faire face aux obstacles en se concentrant sur les résultats en contrôlant ses émotions et en réagissant de façon constante à la critique	Le DESC Théorie des émotions – Isabelle Filliozat	1. Atteindre les objectifs	1. Obtient les résultats du service en réagissant de manière flexible aux circonstances inattendues 2. Atteint les résultats fixés malgré les problèmes potentiels

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
4. Construire une relation de confiance avec autrui basée sur la crédibilité et l'expertise	Les 7 leviers de l'assertivité dans la gestion du quotidien  Le triangle de Karpman (rappel et théorie plus approfondie)	1. Conseiller	1. Construit une relation durable avec les autres notamment grâce à sa crédibilité personnelle 2. Démontre une expertise créditée au sein de son organisation et auprès des clients
5. Enoncer les situations en termes d'analyse et de perspectives d'évolution	Travail sur le processus d'objectivation et de prise de recul. Rappel si nécessaire d'outils d'analyse (Ardoino, systémique)	1. Intégrer l'information	1. Recherche toutes les alternatives possibles pour obtenir un résultat donné
6. Objectiver les éléments	L'idée de justice/justesse  Les accords toltèques	1. Intégrer l'information	1. Aborde des situations selon différents points de vue 2. Pèse le pour et le contre des alternatives afin d'arriver à des conclusions réfléchies.
7. Trouver un équilibre entre un comportement extraverti et introverti	Introduction au MBTI  Développer ses compétences assertives de prise de décision	1. S'auto-développer	1. Connaît ses compétences et ses limites et est honnête à ce sujet
8. Travailler l'expression de ses émotions	Fonction et sens des émotions	1. Gérer le stress	1. Contrôle ses émotions y compris dans des situations difficiles, en cas de contretemps 2. Ne se laisse pas déstabiliser



Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
			facilement
9. Développer une politique de communication	Les attitudes de Porter	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partager son savoir-faire</li> <li>2. Communiquer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organise régulièrement des réunions ou des moments d'échanges</li> <li>2. S'exprime, oralement ou par écrit, de manière claire et compréhensible et rapporte les données de manière correcte</li> </ol>
10. Favoriser le dialogue et le respect dans des situations de tensions relationnelles	L'écoute active  La reformulation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travailler en équipe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invite les membres de l'équipe à exprimer leurs propres idées et opinions</li> <li>2. Fait lui-même le premier pas pour résoudre les conflits avec ses collègues</li> </ol>

**LEADERSHIP SITUATIONNEL/MANAGEMENT PARTICIPATIF**

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. S'initier à une vision participative du management	Leadership situationnel (modèle d'Hersey et Blanchard)	1. S'auto-développer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se remettre en question</li> <li>2. Apprendre continuellement : s'enrichir de nouvelles idées, compétences et connaissances</li> </ol>
2. Reconnaître et valoriser chaque membre de son équipe pour sa contribution	Leadership situationnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiver des collaborateurs</li> <li>2. Faire preuve de respect</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montre de la reconnaissance et de la confiance envers ses collaborateurs</li> <li>2. Crée un environnement de travail dans lequel l'ouverture d'esprit à l'égard des autres, de leurs opinions joue un rôle central</li> </ol>
3. Identifier son style de management, ses forces et ses faiblesses	Leadership situationnel	1. S'auto-développer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Connait ses compétences et ses limites, est honnête à ce sujet</li> <li>2. Demande des feed-back sur son comportement et l'adapte si nécessaire</li> <li>3. A une vision claire sur ses possibilités d'évolution personnelle</li> </ol>

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
4. Adapter son style d'encadrement à chaque membre de l'équipe en fonction de ses capacités, besoins et du contexte	Leadership situationnel	1. Motiver des collaborateurs	1. Adapte son style de leadership à la personnalité et aux compétences des collaborateurs 2. Est capable d'adapter son style de leadership selon la situation
5. Confier des responsabilités adaptées aux personnes adéquates pour optimiser le fonctionnement de l'équipe (cfr. Bilan de compétences)	Idem – Matrice de compétences (Leboterf)	1. Motiver des collaborateurs  2. Développer des collaborateurs	1. Stimule ses collaborateurs à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités 2. Permet aux collaborateurs d'apprendre à partir de leurs échecs et d'expérimenter de nouvelles approches
6. Développer sa maîtrise du management participatif	Outils du travail collaboratif : analyse et résolution de problème (démarche SCRA) – Brainstorming , Chapeaux de Bono, techniques de réunions	1. Travailler en équipe	1. Discute des problèmes et des dossiers avec les autres membres de l'équipe afin de parvenir à une solution 2. Incite les collaborateurs et/ou collègues à échanger spontanément des informations et opinions

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
7. Renforcer les processus de délégation (responsabilité, développement de l'autonomie, question du suivi) et en définir les règles	Leadership situationnel	1. Motiver des collaborateurs  2. Travailler en équipe	1. Délègue des tâches à ses collaborateurs sur base d'une évaluation de leurs compétences en tenant compte des moyens disponibles 2. Stimule ses collaborateurs à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités 3. Préviend les conflits en établissant des accords préalables avec ses collègues.
8. Identifier les différentes sources de pouvoir et trouver sa légitimité dans le rôle hiérarchique	Sources de pouvoir (Crozier) – Leadership situationnel	1. Conseiller	1. Démonstre une expertise créditée par ses collègues dans son domaine d'activités 2. Construit une relation durable avec les autres notamment grâce à sa crédibilité personnelle

## GESTION DU CHANGEMENT

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Appliquer des grilles d'analyse comme SWOT	Approche de gestion du changement : - Les 7 styles dans la décision d'introduire le changement.	1. Analyser l'information 2. Innover 3. Atteindre les objectifs	1. Analyse rapidement et efficacement des situations complexes 2. Développe de nouvelles approches pour des situations existantes 3. Identifie les opportunités à long terme pour le service et les saisit
2. Identifier les causes des résistances aux changements	Mobiliser le personnel à porter le changement par une logique de sens qui donne une vision. : Sensemaking, Sensegiving. Relation entre le changement et le modèle culturel de l'organisation.	1. Analyser l'information 2. Innover 3. S'adapter	1. Analyse les données de manière critique et détecte rapidement les zones d'ombre 2. Envisage un problème sous un angle nouveau 3. Argumente la nécessité de changement
3. Savoir mettre en avant les bénéfices secondaires, les alliances afin de susciter de nouveaux intérêts	L'analyse stratégique au travers de la grille ORECAZ (objectifs, ressources, enjeux, contraintes, alliances zones d'incertitudes.)	1. Intégrer l'information	1. Recherche toutes les alternatives possibles pour obtenir un résultat donné
4. Optimiser son travail grâce aux nouvelles technologies et à leurs capacités	Gérer un changement de la phase de l'idée à celle de l'évaluation ? Guide de procédure « Quality Governance » pour la gestion du changement.	1. Atteindre les objectifs	1. Identifie les opportunités à long terme pour le service et les saisit

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
5. Définir un cadre de travail sécurisant	Mise en adéquation des ressources disponibles et des objectifs à atteindre. Accompagnement groupal et individuel au changement.	1. Faire preuve de fiabilité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réalise ce qui a été convenu</li> <li>2. Est consistant dans ses principes, ses valeurs et son comportement</li> </ol>
6. Anticiper les problèmes et développer une attitude volontariste face aux évènements	<p>Les comportements humains face au changement.</p> <p>Les déclencheurs d'énergie.</p> <p>Les préoccupations des acteurs qui mènent à la résistance. La grille des 7 phases de préoccupation De Bareil.</p>	1. Organiser	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prend des initiatives pour améliorer l'efficacité des procédures existantes</li> <li>2. Entrepren des actions en tenant compte des obstacles futurs</li> </ol>
7. Développer une utopie créatrice	<p>Discriminer ou choisir le changement adéquat en fonction d'une vision.</p> <p>Développer une communication visuelle autour du changement.</p> <p>Pratiquer la futurisation.</p>	1. Innover	1. Développe de nouvelles approches pour des situations existantes

## OPTIMALISATION DES RESSOURCES

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
1. Utiliser des tableaux de bord permettant une planification et un suivi des activités	Les outils de planification : Le Gantt Chart, le lotissement Le suivi de projet : suivi de l'avancement, de la gestion des ressources et des délais Le Kanban La matrice RACI	1. Structurer le travail  2. Analyser	1. Organiser le travail en fonction des priorités  2. Evaluer l'information : traiter l'information de manière critique et évaluer les alternatives possibles
2. Identifier l'utilité les technologies de l'information et de la communication tout en identifiant et évitant les possibles dérives des TIC	Les technologies de l'information : avantages et inconvénients Choix des outils pour sa pratique : Les enjeux et risques des TIC	1. S'adapter	1. A une approche souple et nuancée, ne s'attache pas de façon rigide aux choses connues
3. Identifier les besoins de formations de son personnel pour optimiser les compétences de celui-ci	Les objectifs professionnels directement liés au métier exercé ; Le rôle de la formation et la pertinence de la formation dans la réalisation d'objectifs professionnels, personnels et de service L'optimalisation des ressources humaines par l'examen des légitimités	1. Soutenir  2. Développer des collaborateurs	1. Accompagne les collègues pour accroître leur efficacité dans leur fonction  2. Anticipe d'éventuels problèmes dans l'exécution des missions de ses collègues  3. Aide les collaborateurs à connaître leurs forces et leurs faiblesses  4. Conseille les collaborateurs sur leurs possibilités de développement  5. Suit l'évolution du développement des collaborateurs

Objectifs	Contenus	Compétences	Indicateurs de comportement du manager
2. Trouver de nouvelles méthodologies (« essayer de faire autre chose que plusieurs fois la même chose»).	La culture de l'innovation  Les techniques de créativité : La matrice de découverte	1. Innover	1. Examine des situations à partir d'une perspective originale 2. Apporte des idées nouvelles 3. Propose des solutions originales



MANAGER DANS LA DURÉE

Objectifs	Contenus (à titre indicatif)	Compétences	Indicateurs de comportement
- Dresser un profil du service, des compétences à développer, des compétences à recruter	Gestion prévisionnelle des compétences	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développer ses collaborateurs</li> <li>2. Diriger ses collaborateurs</li> <li>3. Organiser</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suit l'évolution du développement des collaborateurs ;</li> <li>2. Exploite la complémentarité entre les compétences des différents collaborateurs ;</li> <li>3. Organiser les activités du département dans un planning efficace de façon à préserver les ressources (humaines, budgétaires et logistiques) disponibles.</li> </ol>
- Pratiquer un management « durable », dans une visée à long terme.	<p>Management basé sur la responsabilisation des agents, leur autonomisation, un contrôle adapté, une analyse collective des performances.</p> <p>« L'art de ne rien faire » pour être plus efficace.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiver ses collaborateurs</li> <li>2. Diriger ses collaborateurs</li> <li>3. Souder les équipes</li> <li>4. S'adapter</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stimule les collaborateurs à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités ;</li> <li>2. Etablit des moments d'évaluation intermédiaire afin de suivre les résultats.</li> <li>3. Inviter les membres de l'équipe à exprimer leurs propres idées et opinions ;</li> <li>4. Réagit de façon adéquate à la variété des tâches, situations et circonstances.</li> </ol>
- Développer ses capacités d'influence et d'impact.	Charisme et leadership (Andrew Leigh)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencer</li> <li>2. Influencer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inciter les autres à l'action</li> <li>2. Génère de l'impact sur les autres</li> </ol>

Objectifs	Contenus (à titre indicatif)	Compétences	Indicateurs de comportement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se situer entre l'injonction hiérarchique et les attentes de son équipe.</li> </ul>	Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire preuve de fiabilité</li> <li>2. Faire preuve de fiabilité</li> <li>3. Faire preuve de fiabilité</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assure l'alignement de son comportement à ses valeurs et principes</li> <li>2. Agit conformément à ses propres principes et les aligne à ceux de l'organisation</li> <li>3. Gagne la confiance des autres en agissant de façon claire</li> </ol>

## MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ

Objectifs	Contenus (à titre indicatif)	Compétences	Indicateurs de comportement
- Mettre en place un leadership adaptatif et agile	<p>La matrice du Flow : Mihály Csíkszentmihályi.</p> <p>· Le système d'action concret : Michel Crozier.</p> <p>· La méthode COVALI : David Autissier.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiver des collaborateurs</li> <li>2. Motiver des collaborateurs</li> <li>3. Atteindre des objectifs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adapte son style de leadership à la personnalité et aux compétences ou au niveau de ses collaborateurs ;</li> <li>2. Tient compte du contexte/de la situation dans son style de leadership ;</li> <li>3. Obtient les résultats du service en réagissant de manière flexible aux circonstances inattendues.</li> </ol>
- Construire une coopération entre les membres de l'équipe plus qu'une coordination	<p>· La grille d'analyse d'un phénomène complexe : Edgard Morin</p> <p>· Les 8 principes du raisonnement valeur : Gudme De Hemmer</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Souder des équipes</li> <li>2. Souder des équipes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encourage chaque membre de l'équipe à apporter sa contribution ;</li> <li>2. Construit des liens de collaboration au sein de son équipe et avec les autres services.</li> </ol>
<p>- Etablir des liens pertinents entre les différentes données et intégrer les différents éléments dans un tout cohérent, avoir une vision globale des défis</p> <p>- Développer un plan stratégique flexible pour son service</p>	<p>Les générations X,Y, Z. : William Strauss et Neil Howe</p> <p>Les 7 catégories culturelles : Edgar Schein</p> <p>Management adaptatif : Paul Hersey et Ken Blanchard</p> <p>réduire la complexité : Jean Claude Serres</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégrer l'information</li> <li>2. S'impliquer dans l'organisation</li> <li>3. Résoudre des problèmes</li> <li>4. Innover</li> <li>5. Atteindre des objectifs</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilise des informations issues de différentes sources pour arriver à des conclusions cohérentes ;</li> <li>– Est conscient de la nécessité de changement en termes de structure et de politique de l'organisation ;</li> <li>– Gère efficacement les situations qui ne sont pas prévues dans les procédures ou dans les règlements ;</li> <li>– Apporte des idées novatrices et créatives ;</li> <li>– Reconnaît les opportunités et entreprend les bonnes démarches au bon moment afin d'atteindre un résultat.</li> </ul>

Objectifs	Contenus (à titre indicatif)	Compétences	Indicateurs de comportement
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Effectuer le suivi et l'évaluation des performances afin de dégager des pistes d'action, utiliser les plaintes et difficultés comme des opportunités.</li> </ul>	<p>Outils pratiques du manager agile</p> <p>La matrice VUCA</p> <p>Le 9 glissements vers une organisation agile Les sept principes du management de la complexité</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résoudre des problèmes</li> <li>2. Agir de manière orientée service</li> <li>3. Atteindre des objectifs</li> <li>4. Résoudre des problèmes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Examine différentes solutions d'une manière objective afin de pouvoir choisir la solution la plus adéquate ;</li> <li>2. Met en place les structures nécessaires pour assurer un traitement efficaces des plaintes ;</li> <li>3. Identifie les opportunités à long terme pour le service et les saisit ;</li> <li>4. Met en œuvre des solutions sur base de son expérience en tenant compte des problèmes.</li> </ol>

## Eventuelles dispenses - Quelques indications complémentaires

Afin de fonder les éventuelles décisions de dispense de tout ou partie d'un niveau de la formation, les questions suivantes peuvent constituer une aide.

- 1) Outre les connaissances et connaissances visées par la formation, se former avec d'autres permet de développer un cercle relationnel et une culture commune de management. Cet aspect est-il prioritaire au sein du service et/ou par rapport à l'agent ?
- 2) Certaines personnes ont un bagage professionnel ou suivi des formations dans leur parcours antérieur qui pourraient recouvrir des parties de la formation :
  - La personne a-t-elle une formation en sciences humaines (GRH, management,...) ?
  - La personne a-t-elle une expérience en management ? Depuis combien de temps ?
  - La personne a-t-elle déjà suivi des formations de type de celles proposées : « communication », « leadership »... ? Récemment ?Sur cette base d'acquis antérieurs, l'agent développe-t-il les comportements attendus dans le chef d'un manager ? Si pas, peut-être est-il nécessaire de susciter son inscription et de le motiver à s'engager dans le niveau le plus adéquat.
- 3) En lien avec le point précédent, quelle est l'attitude de la personne par rapport à la formation ? Que met-elle en avant comme arguments pour être dispensée en partie ? Ses arguments ont-ils trait à des priorités, à des questions d'organisation ou de temps (nouvelle direction qui a beaucoup de choses à mettre en place, « état » du service dans lequel la personne arrive... ) ?  
L'attitude de la personne peut être révélatrice de sa capacité à se remettre en question : « je connais déjà tout » ou bien « ce sera l'occasion pour moi de rencontrer d'autres personnes, d'entendre d'autres pratiques, de construire mon réseau professionnel ».
- 4) En fonction des réponses aux questions ci-dessus, cette formation est-elle le dispositif le plus intéressant pour la personne ou bien vaut-il mieux l'orienter vers des partages de pratiques, cercles de management... plus adéquats par rapport à ses connaissances et compétences ?
- 5) Si vous souhaitez affiner votre analyse par rapport aux compétences de vos agents, le tableau proposé dans le présent document :
  - utilise essentiellement les indicateurs de comportements tels que définis dans le dictionnaire des compétences de l'administration fédérale (2010) : [http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/dictionnaire\\_woordenboek.pdf](http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/dictionnaire_woordenboek.pdf)
  - se base principalement sur un profil générique de dirigeant (A1) également défini par l'administration fédérale : [http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Dirigeant\\_A1\\_profil%20de%20base.pdf](http://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Dirigeant_A1_profil%20de%20base.pdf)