SWISS SNOWSPORTS

Direction d’équipe

manfred ritschard
corporate training & marketing

Cours pour candidats au poste de directeur d’école 2016

Muri-Berne

www.manfredritschard.ch

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Objectifs didactiques

- Les participants apprennent les bases de la direction d'équipe et de la direction personnelle en tenant compte d'un comportement orienté vers le client.
- Ils reflètent leur propre personnalité de direction, apprennent les éléments importants de la psychologie de direction, de l'optimisation du travail en équipe et du coaching.
- Ils deviennent capables d'améliorer les processus-clients au sein de leur équipe, d'initialiser, d'observer et de rectifier le comportement envers les clients au sens d'une orientation vers leurs besoins, de convenir de buts comportementaux, d'exiger un comportement ciblé, d'émettre et d'accueillir des réactions.

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

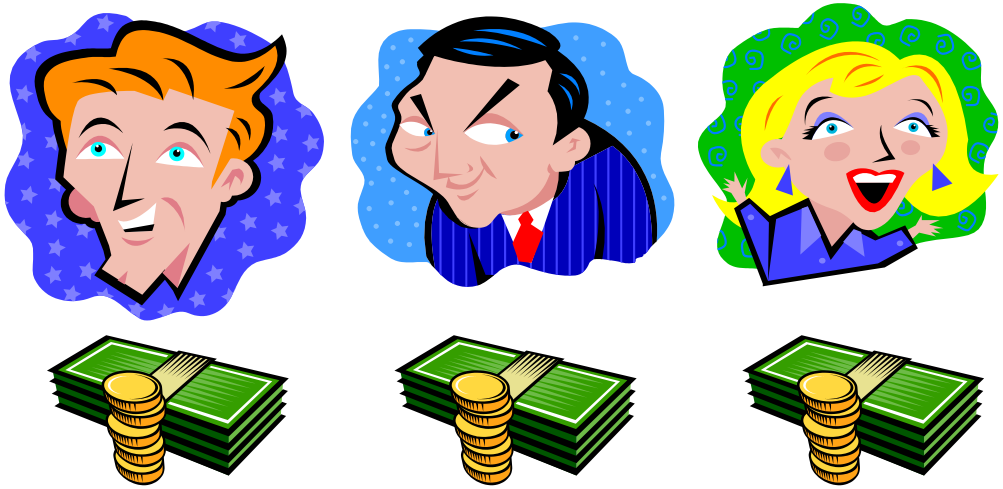
Questions sur mon propre comportement de direction

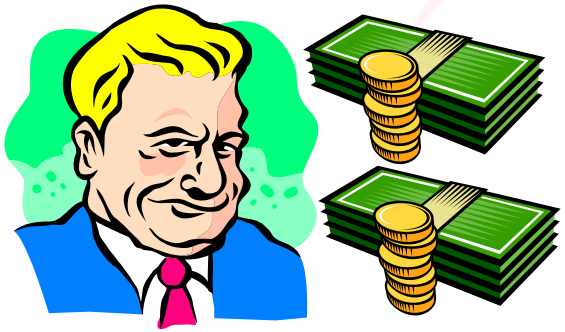
- Mes collaborateurs connaissent-ils nos objectifs?
- Comment est-ce que je les informe, contrôle et corrige?
- Comment inciter mes gens à de meilleures performances?
- Comment ai-je qualifié mes collaborateurs jusqu'à présent?
- Supposons que je sois contraint de désigner un collaborateur à licencier pour des raisons économiques. Comment procéderais-je?
- Qu'ai-je entrepris pour stimuler le travail en équipe?
- Ai-je exercé une influence sur l'ambiance sur le lieu de travail?
- Mes collaborateurs m'apprécient-ils? Est-ce valable pour tous?
- Est-e que j'apprécie mes collaborateurs? Est-ce valable pour tous?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre fréquemment dans mes tâches de direction?

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

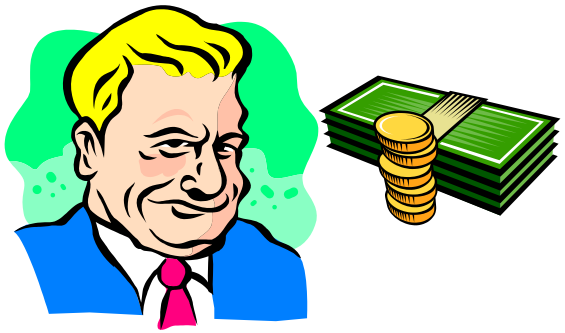
Mon rôle …

… super moniteur de ski…





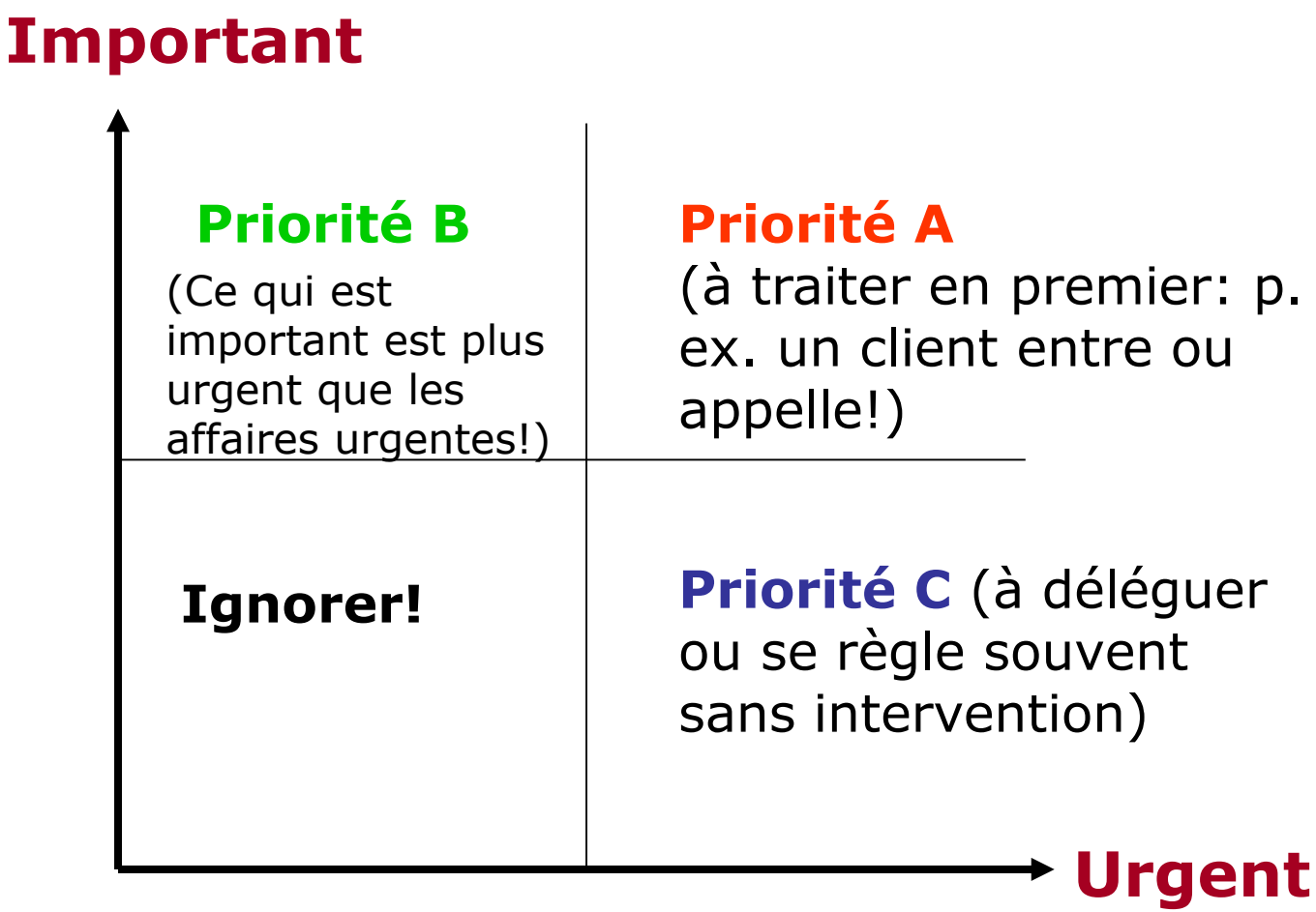
… chéf des moniteurs de ski!



Copyright Alfred Ritschard & Partner, GmbH

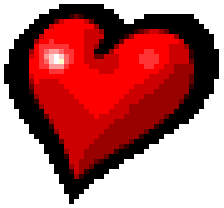
Gestion du temps

Comment puis-je gagner du temps pour des tâches de direction?

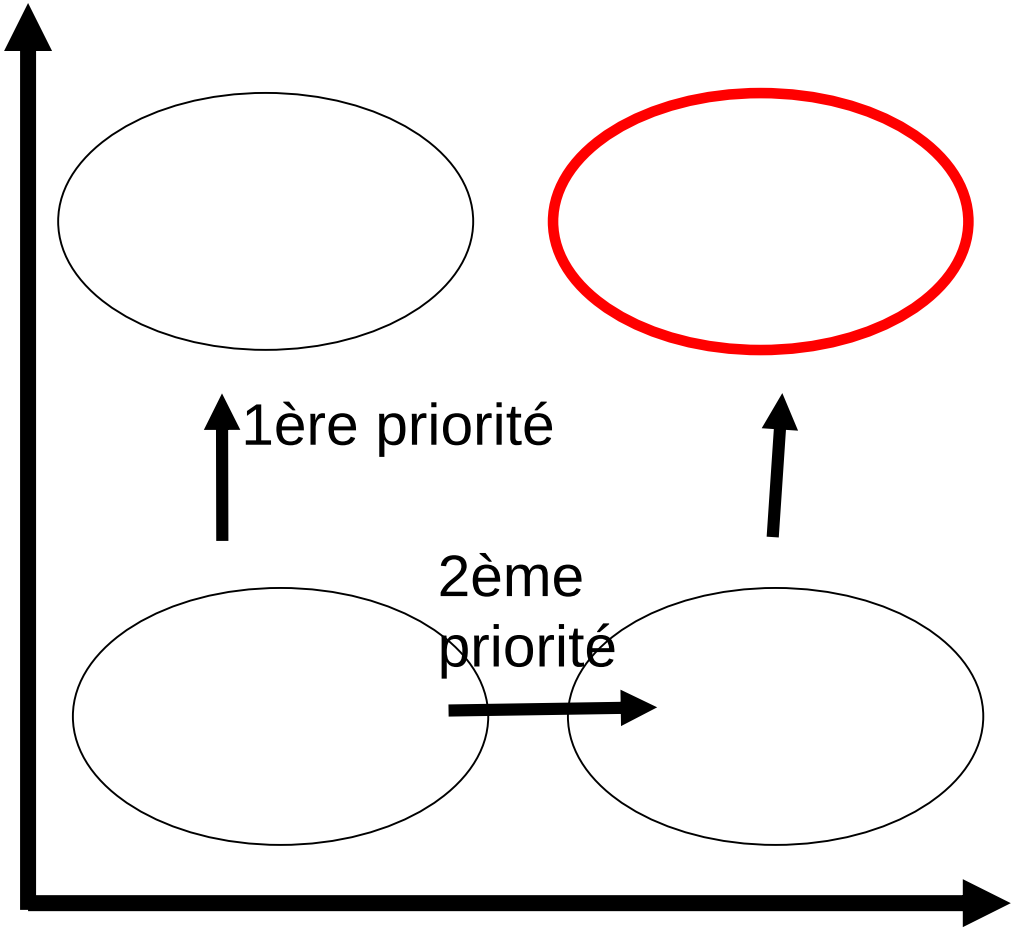


Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Mes relations avec mon équipe



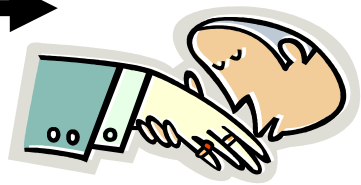
… m‘aiment bien



… ne m‘aiment pas

…ne me respectent

… me respectent



Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Style de direction

- Celui qui ne m’aime pas obéit avec réticence et ne fait rien de plein gré.
- Il m’incombe d’établir de bonnes relations entre mes collaborateurs.
- Je peux avoir aussi des points faibles et les montrer.
- Je peux présenter l’exemple et justifier ce que j’attends de mes collaborateurs.
- Je peux formuler une vision claire de ce que je veux atteindre avec mon équipe.
- Je suis fiable, loyal envers mon entreprise, tiens le drapeau en hauteur et marche devant …

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Profil d’exigences:
quelles doivent être les capacités de nos collaborateurs?

- …
- …
- …
- …
- …

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

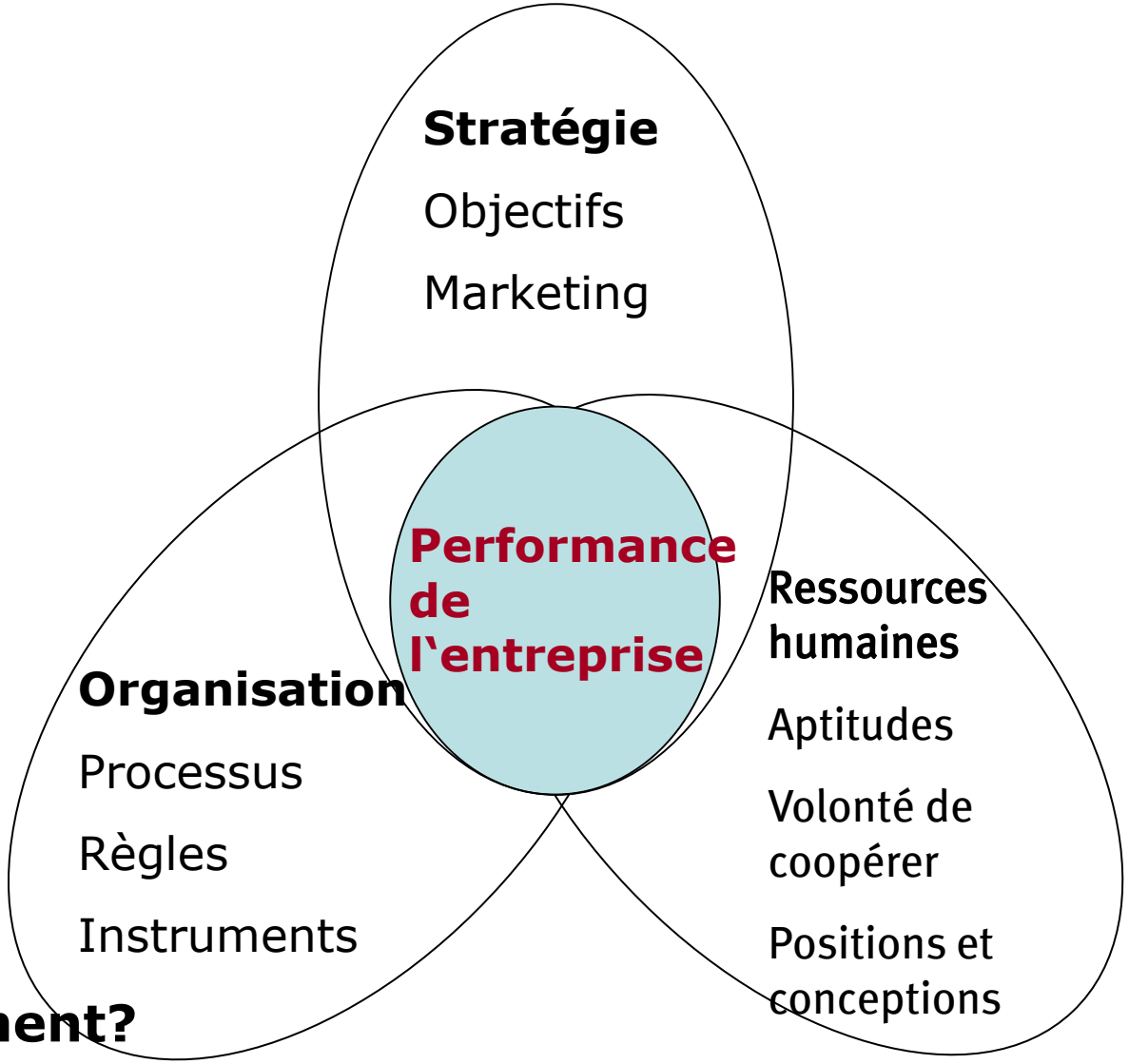
Les règles de bienséance sont également applicables aux chefs!

- Respecter les règles du savoir-vivre aide à éviter de perdre la face et à faire preuve de respect envers autrui!
- Respecter le rang hiérarchique (p. ex. la personne située au rang supérieur tend la main à celle de rang inférieur ou lui propose le tutoiement).
- Se lever pour saluer. Seules les personnes de rang supérieur peuvent rester assises (effet cependant négatif).
- Celui qui voit l'autre en premier le salue en premier – indépendamment de son rang. L'autre doit répondre au salut.
- TABOUS: se gratter, bailler, éternuer bruyamment, rire à voix haute, s'esclaffer bruyamment, roter, cracher, mâcher un chewing-gum, placer les mains dans les poches du pantalon …

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

« L'hélice de direction »

Dans quelle direction?



Comment?

Qui?

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Niveaux de direction

Direction stratégique

↓

Direction opérationnelle

↓

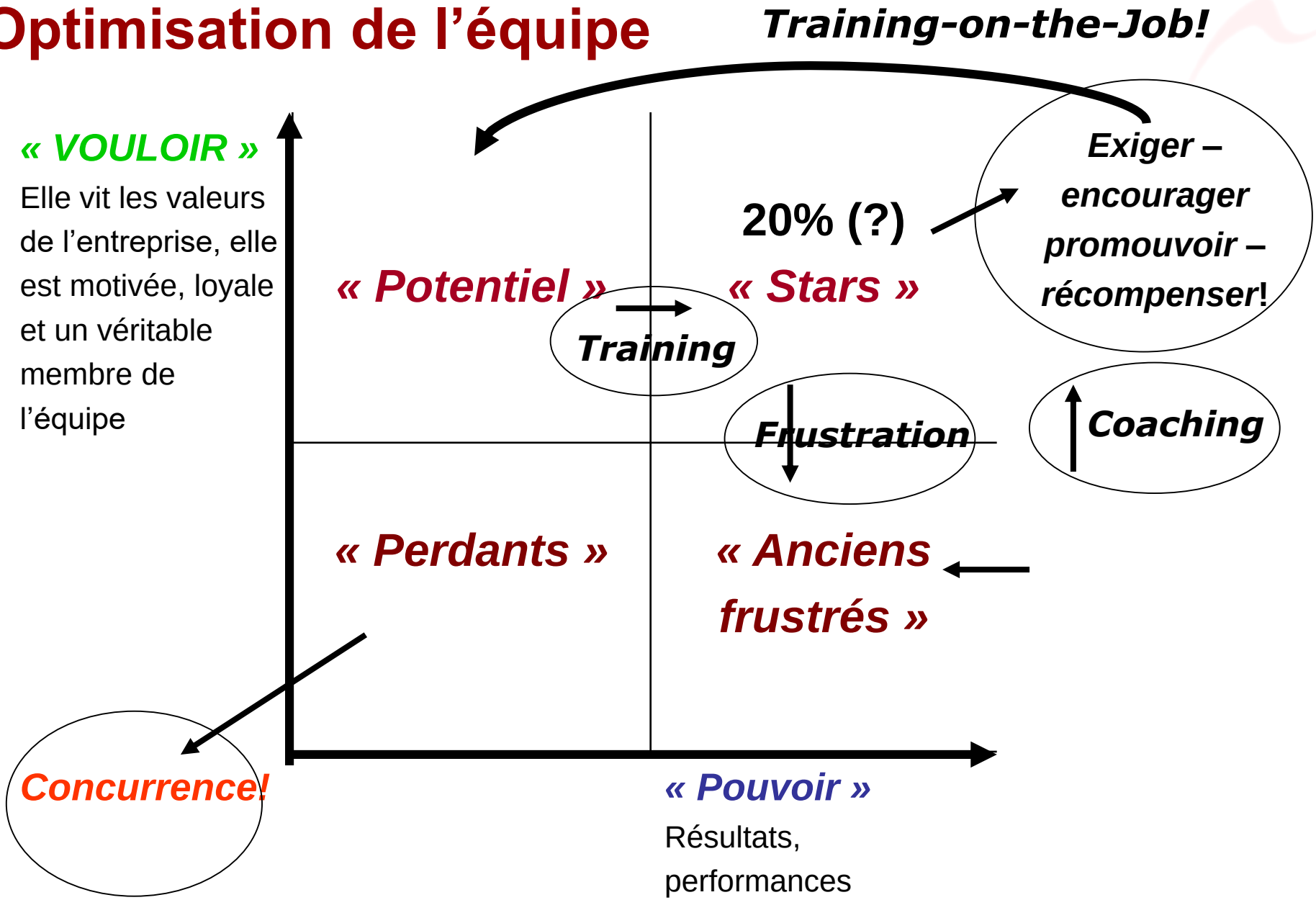
Orientation du comportement

↙ ↓ ↘

Processus normaux de service ⟷ Processus de service difficile ⟷ Réclamations

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Optimisation de l'équipe



Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Comment dirige-t-on les stars de l’équipe?

- **Encourager:**
  rendre apte (p. ex. formation continue)
- **Exiger:**
  Job Enrichment (p. ex. Training-on-the-job)
- **Promouvoir:**
  plus de compétences, hiérarchie
- **Récompenser:**
  salaire selon les résultats, primes, stimulations non monétaires (fringe benefits)

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Comment établir de nouveaux standards de comportement?

- **Analyse**
  - Analyse des chaînes de procedus (en équippes)
  - Évaluation des réclamations
  - Observation en action
  - Mystery Testing
  - Enquêtes auprès des clients
- **Objectives**
  - Qualitativ (comportement ciblé qu‘on peut observer)
  - Quantitativ (par exemple chiffre d‘affaires)
- **Entraînement**
  - En groupes
  - Training-on-the-job (Coachings des 15 minutes)
- **Contrôle**
  - (voir analyse)

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

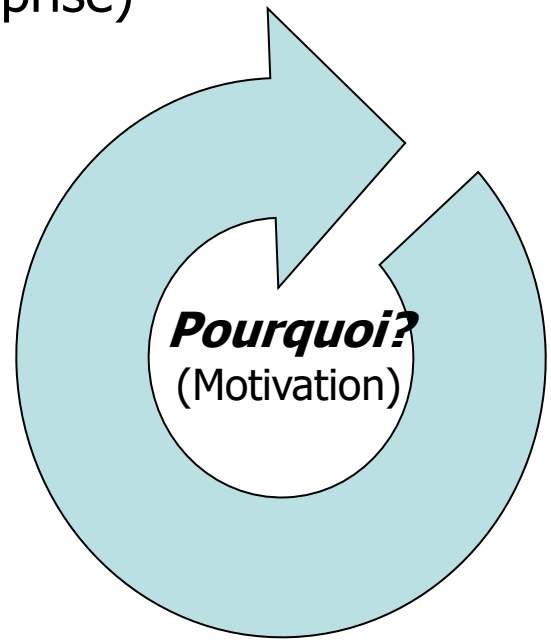
Gestion opérationnelle selon objectifs

Que faire pour inciter mon équipe à un nouveau comportement?

Objectifs et valeurs à l'échelle supérieure (modèles & objectifs de l'entreprise)

Décisions relatives au personnel

Instructions / training / jeux de rôle



Qualification: appréciation du personnel

Réaction

Exiger un comportement ciblé – observer – soutenir - corriger

Mystery Testing / réaction clients

Convenir verbalement des objectives comportementaux

Convenir par écrit de buts comportementaux

(procès-verbal)

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Instruments de la gestion d‘équipe

1) Workshops
2) Team-Info-Meetings
3) Instructions de comportement
4) Accord sur un objectif comportemental
5) Gestion laterale dans l‘équipe
6) Technique de la réaction
7) Inciter les gens à donner une réaction
8) Formation de l‘équipe

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Instructions de comportement

1er pas: Expliquer

(Quoi? Quand? Comment? Pourquoi?)

2ème pas: Montrer l'exemple

Jouer la situation à l'employé

3ème pas: Permutation des rôles

Laisser imiter (en fonction de «régisseur » et « souffleur")

4ème pas: Feed-back

Corriger et encourager

5ème pas: Convenir d'un comportement ciblé

Procéderas-tu ainsi à l'avenir? Promis?

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Atelier:
Comment nos collaborateurs doivent-ils se comporter selon la situation?

Situations:

- ...
- …
- …
- …
- …

Comportement théorique:

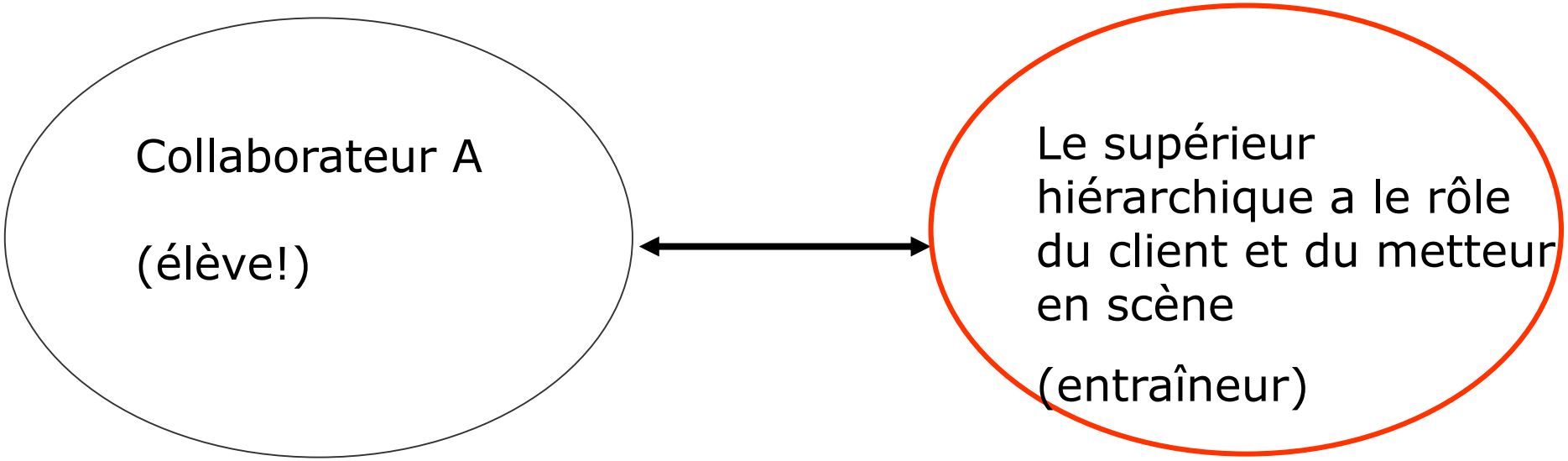
- …
- …
- …
- …

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Entraînement comportemental avec jeux de rôle encadrés

Exemple:

comportement ciblé = accueillir immédiatement chaque client par un contact visuel et une voix aimable.



Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Conventions-cibles

- Objectifs = programmations mentales – lorsqu'un objectif convenu n'est pas atteint en toute conscience, une dite « dissonance cognitive » prend naissance!
- Engager au minimum un accord verbal
- Une formulation écrite est préférable (cf. modèle)
- Uniquement des objectifs comportementaux (pas d'objectifs relatifs à la prise de position, au caractère)!
- Uniquement un comportement ou une séquence comportementale et uniquement un objectif par entretien d'accord sur objectifs!
- Observer le collaborateur et, si nécessaire, lui rappeler l'accord sur objectifs.
- Aborder l'accord sur objectif dans l'entretien de qualification.

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Convention verbale sur objectifs

- *Quand auras tu pour la prochaine fois la possibilité de mettre en pratique ce comportement appris?*
- *Comment sais-tu que le moment est venu? Comment reconnais-tu la situation?*
- *Que diras-tu ou feras-tu en premier?*
- *Pourquoi est-il important d'atteindre ce but?*
- *Te comporteras-tu toujours ainsi à l'avenir?*
- *Promis?*

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Négociations au sein d'une équipe

Remettre les règles en question

Gagnant-gagnant

Perdant-perdant

Gagnant-perdant

Confiance: accepter la solution gagnant-gagnant

Quelle serait la solution gagnant-gagnant?

Imposer la solution gagnant-gagnant

Mise en pratique concrète chez nous dans l'équipe:

.....

.....

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Définition « Team »

Groupe, communauté d'intérêts … ou équipe?

Une équipe est un petit groupe de personnes aux aptitudes complémentaires qui s'engagent pour une cause commune, des objectifs communs et une initiative professionnelle commune et qui sont réciproquement responsables.

(Katzenbach, John & Smith, Douglas, McKinsey)

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

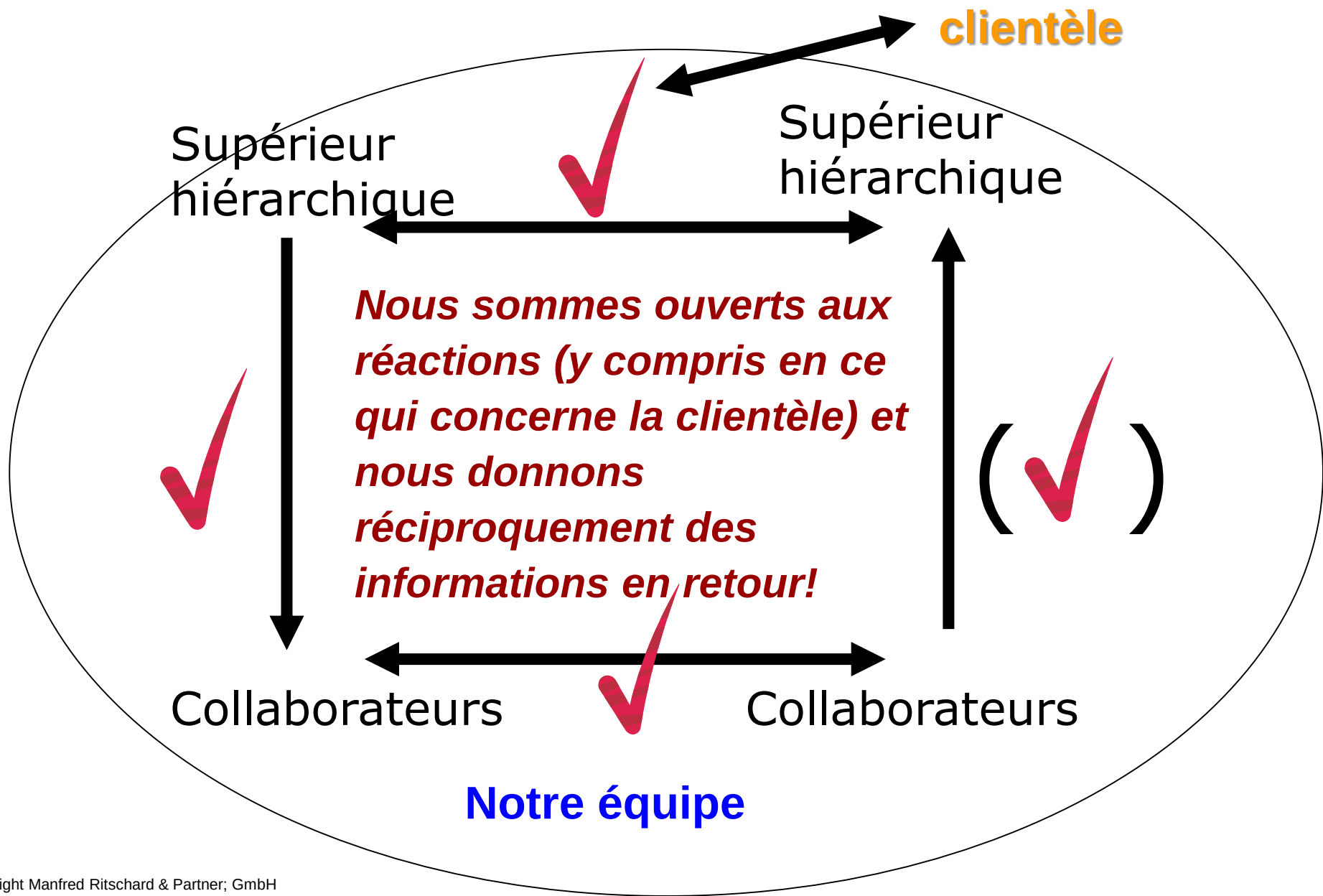
Atélier:
Où le conflit prend-il racine**?**

Comportement en cas de conflit:

Comportement ciblé:

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Culture de la réaction



Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Inciter les gens à parler …

- *Puis-je te demander quelque chose?*
- *Est-ce que tu es satisfait de moi en tant que chef*?
- *Y a-t-il quelque chose que nous pourrions ou que je pourrais faire mieux?*
- Ecoute active:
  - Les questions ouvertes (quelles sont tes qualités professionnelles?) détendent et donnent des informations
  - *Et ensuite? Ah… Oui… (ne jamais employer le « mais » ….!)*
- Les questions fermées mettent plutôt sous pression – notamment en association avec des paraphrases (questions en retour pour interprétation): *Ai-je bien compris – ton travail ne te plaît pas?*

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Technique de la réaction (TECCP) (Feedback)

1. **Timing**: ***As-tu un peu de temps à me consacrer? Est-ce que je peux m'entretenir avec toi? … te signaler quelque chose?***
2. **Erreur de comportement** (non pas de la personne!) - elle doit être formulée en tant que message « Je » : J'ai constaté ***…***
3. **Conséquence de l'erreur de comportement – elle est décrite de la perspective de la personne dont émane la réaction**: *Cela a pour conséquence que* ***…***
4. **Comportement ciblé**

   Supérieur hiérarchique aux collaborateurs:
   Je veux … / j'attends … / je te demande …
   Promis? Puis-je m'y fier?

   Au même niveau hiérarchique: ***Je trouverais souhaitable …. Je souhaiterais … Qu'en penses-tu?***
5. **Promesse**
   Est-ce que tu te comportera de cette manière au future?

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Compétences émotionnels

(cf.. D. Goleman, Emotional Intelligence, New York, 1995)

- Percevoir ses propres émotions
- Maîtriser ses propres émotions
- Influer sur ses propres émotions
- Se mettre à la place des autres
- Exercer une influence positive sur les autres

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Une communication émotionnellement compétente

- Sourcils / mimique
- Contact visuel: observer la couleur des yeux!
- Approuver du coin de l’œil
- Voix aimable
- Dire quelque chose de sympathique
- Contacts (« jeter des ancres »)
- Bonnes manières / politesse

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Manifester de l’estime par un comportement concret

- Compliments spontanés et louer un bon comportement:
  - *Lorsque tu as fait / dit ……..., j’ai pensé / senti …….. Continue!*
  - *Je trouves que tu … (positif)…!*
  - *J’apprécie chez vous … etc.*
- **Petits présents**
- **Rire et visage amical**
- Penser à chaque anniversaire!
- Veiller à la tonalité de la voix!

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Les quatres clés de la motivation …

Assurance

Sens

Amour-propre

Plaisir

La **motivation** est l'orientation personnelle de l'individu – Pourquoi un être humain se comporte-t-il ainsi et pas différemment. La question décisive est: ***POURQUOI dois-je le faire … ?***

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Mes objectifs de comportement personels

- Situation avec mes collaborateurs:

- Mon comportement à l‘avenir:

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Planification des prochaines mesures directives

Quand	Quoi	Qui	Combien Fr.
Priorité A			
Priorité B			

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH

Droits d’utilisation / copyright

Les participants à nos sessions de formation sont autorisés à utiliser personnellement, dans leur pratique professionnelle, les contenus, méthodes, techniques, etc. qui leur sont transmis. Ils ne sont cependant pas autorisés à réutiliser ces supports de cours à des fins commerciales. Cela s’applique également à toute personne à laquelle ces documents de cours sont soumis pour consultation.

La législation fait la différence entre les œuvres divulguées et les œuvres non divulguées. Les œuvres divulguées peuvent, par extraits et dans certaines conditions, être copiées par des institutions de formation. Une grande partie des supports de cours distribués dans le cadre de nos sessions de formation continue ne sont pourtant pas des œuvres divulguées et publiées (mises en circulation) au sens des articles 9 et 19 LDA (Loi fédérale sur le droit d’auteur et les droits voisins) et ne doivent par conséquent être copiés ni à titre privé ou interne, ni à d’autres fins. En cas de citations issues des supports de cours, la source doit être correctement mentionnée.

L’auteur possède le droit d’utilisation au sens de l’article 10 LDA. Cela inclut les contenus et la forme. Sans le consentement de l’auteur, toute exploitation sortant des frontières étroites de la Loi fédérale sur le droit d’auteur est interdite et punissable. En Suisse, la violation de la Loi fédérale sur le droit d’auteur est punie d‘une peine privative de liberté d’un an au plus (art. 67 LDA), en Allemagne de cinq ans au plus.

Manfred Ritschard; Zürich, 20.09.2016

Copyright Manfred Ritschard & Partner; GmbH