

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES**Description de l'activité ou de la situation professionnelle à partir de laquelle le dispositif visant la certification est initié :**

La communication managériale fait référence à l'ensemble des actions de communication mises en œuvre par un manager dans le but de transmettre des informations, mobiliser et impliquer les membres de son équipe et créer une dynamique collective avec ses collaborateurs et, plus transversalement, avec des équipes « projets » de l'entreprise.

La communication managériale peut prendre différentes formes comme l'animation de réunions d'équipe, la conduite d'entretiens individuels ou encore des échanges informels avec ses équipes et s'appuie sur des compétences particulières. Une bonne communication managériale contribue à la création d'un environnement de travail serein et harmonieux, à l'amélioration de la productivité, à la satisfaction des collaborateurs de l'entreprise et par conséquent favorise leur engagement.

Publics visés

Le projet de certification s'adresse aux professionnels issus de l'entreprise qui gèrent des collaborateurs, tels que les managers, les chefs d'équipe ou de service, les cadres dirigeants, les associés d'entreprise, mais également à tous les professionnels qui se préparent à encadrer des équipes.

Le projet de certification permet à ces professionnels visés de mettre en œuvre une compétence clé du management, en mobilisant des techniques PNL spécifiques, soit la bonne gestion des interactions humaines dans l'entreprise :

- Entretien une relation de confiance avec tous les membres de leurs équipes à travers une communication bienveillante et ouverte.
- Asseoir leur leadership auprès de leurs équipes.
- Conduire méthodiquement les différents types d'entretiens individuels de leurs collaborateurs : entretiens pour la fixation d'objectifs, entretiens de recadrage.
- Mobiliser et engager les équipes dans la réussite des projets de l'entreprise.
- Accompagner les changements impactant leurs équipes au sein de l'entreprise.
- Valoriser le travail, les compétences et le talent des membres de leurs équipes.

Il s'agit d'un **projet de certification transversal**, car il concerne la quasi-totalité des secteurs d'activité et des entreprises de toute taille, publiques et privées. Il vise des managers de l'ensemble de ces entreprises. Ce projet de certification vient compléter les compétences des managers ou futurs managers, en leur apportant des compétences de nature relationnelle, au-delà des compétences techniques qu'ils possèdent déjà. Ces compétences leur permettent d'incarner pleinement leur rôle de manager dans les entreprises.

En effet, il existe plusieurs manières de devenir manager au sein d'une entreprise : par mobilité interne en obtenant une promotion, ou en répondant à une offre d'emploi. Un manager efficace ne se résumant pas seulement à la mobilisation de ses compétences techniques, qui ne permettent pas de prendre en charge les problématiques liées à la gestion d'une équipe de collaborateurs, doit gérer une équipe, sur site ou à distance, guider et inspirer ses collaborateurs dans le but de favoriser le travail collaboratif pour un objectif final commun.

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation*
<p>L'ensemble des compétences du manager s'exercent auprès des collaborateurs de sa propre équipe, d'équipes « projets » incluant des partenaires, y compris des professionnels en situation de handicap, dans le respect du Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA).</p> <p>L'objectif du manager est de rendre son message accessible et compréhensible en tenant compte des besoins spécifiques de chaque collaborateur et une volonté d'ajuster son langage pour assurer une communication efficace.</p> <p>Il veille donc à construire sa communication à l'aide de supports adaptés ou mobilise des outils permettant de communiquer efficacement avec des personnes en situation de handicap, en particulier cognitif, visuel et auditif. Ce qui peut se traduire par :</p> <p>Pour un collaborateur présentant un handicap cognitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des supports visuels simplifiés ou de schémas explicatifs. - Fournir des instructions étape par étape et des exemples concrets. <p>Pour un collaborateur présentant un handicap visuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délivrer des informations sous forme audio. - Mobiliser des logiciels de lecture d'écran ou des dispositifs d'assistance technologique. <p>Pour un collaborateur présentant un handicap auditif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des supports écrits ou des présentations avec sous-titrage. - S'assurer que les informations sont visuellement accessibles. 	<p>Épreuve n°1 :</p> <p>Type d'évaluation : Questionnaire en ligne « Communication managériale et situation de handicap »</p>	<p>*Si un critère ne peut pas être évalué de manière traditionnelle en raison du handicap du candidat, des méthodes alternatives d'évaluation peuvent être utilisées. Les méthodes sont choisies en consultation avec le candidat en amont de la certification, en fonction de son type de handicap, pour s'assurer qu'elles correspondent à ses préférences et besoins individuels.</p> <p>Le candidat doit réaliser un score minimum de 70 % de bonnes réponses pour accéder aux épreuves n°2 et n°3 réalisées devant le jury.</p>
<p>C1. Lors de réunion d'équipes présentiels ou distancielles, transmettre de manière adaptée à tous les collaborateurs y compris ceux en situation de handicap, la stratégie globale de l'entreprise, ses valeurs et ses missions, pour donner du sens aux objectifs et générer un sentiment d'appartenance à l'entreprise en créant un lien entre les différentes strates de l'entreprise, du top management jusqu'aux collaborateurs.</p>	<p>Épreuves n°2 (pour C1 à C6)</p> <p>Type d'évaluation : deux mises en situation reconstituées devant le jury</p>	<p>C1.1 La transmission des informations est adaptée aux besoins spécifiques de son auditoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le message est ajusté en fonction de son auditoire (choix des mots, construction de phrases, complexité du langage). <p>C1.2 L'analyse et la synthèse des informations recueillies sont cohérentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les questions posées sont appropriées.

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application d'une technique PNL nommée les niveaux logiques qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aligner les objectifs avec la mission de l'entreprise : En clarifiant chaque niveau (environnement, comportements, capacités, croyances/valeurs, identité, et appartenance), la PNL aide à aligner les objectifs individuels et d'équipe avec la mission globale de l'entreprise, renforçant le sens et la direction de chaque action. • Renforcer le sentiment d'appartenance : En travaillant sur les niveaux d'identité et d'appartenance à un groupe, la PNL peut aider à créer un sentiment d'unité et d'appartenance parmi les membres de l'équipe, essentiel pour une motivation et une collaboration efficace. • Améliorer la communication entre les strates : Les niveaux logiques aident à identifier où les communications peuvent se briser entre le top management et les collaborateurs. En comprenant et en respectant les croyances et valeurs à chaque niveau, on peut améliorer la communication, assurant que la stratégie et les objectifs de l'entreprise sont compris et acceptés à tous les niveaux. • Créer du sens et de la cohérence : En utilisant cette technique pour discuter et définir les valeurs et la vision de l'entreprise lors des réunions, on aide chaque membre à comprendre comment son rôle s'inscrit dans la vision globale, renforçant leur engagement et motivation. 	<p>Le candidat réalise 2 entretiens de clarification d'objectifs professionnels, régule les conflits et/ou problèmes relationnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La compréhension du sujet abordé est validée par le collaborateur. <p>C1.3 La technique des niveaux logiques est développée correctement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau « Environnement » : La compréhension est claire de l'importance de l'environnement sur les comportements et décisions du collaborateur. - Niveau « Comportements » : Les comportements spécifiques liés à la situation du collaborateur sont identifiés puis analysés. - Niveau « Capacités » : Les compétences et habiletés du collaborateur sont mises en exergue. - Niveau « Croyances et Valeurs » : Les croyances et valeurs sous-jacentes qui motivent les actions du collaborateur sont nommées. - Niveau « Identité » : L'identité professionnelle et le rôle impactant les comportements et décisions du collaborateur sont déchiffrés. - Niveau « Appartenance » : Les actions du collaborateur démontrent son sentiment d'appartenance à une équipe ou d'une mission.
<p>C2. Communiquer efficacement avec tous les membres de son équipe, y compris les personnes en situation de handicap, en utilisant un langage adapté, une attitude et des techniques verbales et non verbales appropriées, afin d'instaurer un climat de confiance et que ses collaborateurs puissent s'exprimer librement sur les projets et missions, sans craindre les jugements.</p>		<p>C2.1 Les signaux d'observation et de la calibration sont présents lors de l'entretien :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les signaux non verbaux sont recensés (gestes, expressions faciales, ton de voix). - Les émotions (ou états internes) de son collaborateur sont interprétées en se basant sur ces signaux. - La communication est ajustée en fonction de ces observations.

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application de manière combinée des techniques PNL suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'observation et la calibration : Cette technique implique d'observer attentivement les réponses non verbales d'un collaborateur (comme les expressions faciales, les gestes, le ton de voix) et de les "calibrer", c'est-à-dire les associer à des états internes spécifiques. Cela permet de mieux comprendre les réactions et émotions non exprimées verbalement, améliorant ainsi la communication. • La synchronisation : La synchronisation est l'art de se mettre en phase avec son interlocuteur, en reprenant ses gestes, postures, rythmes respiratoires ou ton de voix. Cette technique permet de comprendre son collaborateur et de créer un rapport et une connexion plus forte, facilitant ainsi une communication plus fluide et ouverte. • Les questions ouvertes avec le métamodèle : Le métamodèle en PNL est un ensemble de questions conçues pour clarifier et spécifier le langage vague ou général. Les questions ouvertes du métamodèle permettent au collaborateur de préciser ses déclarations. Cela permet de mettre en évidence ses impressions et présuppositions, facilitant au manager une compréhension plus profonde de son collaborateur. 		<p>C2.2 Les techniques non verbales de langage sont mobilisées à bon escient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport est établi habilement avec son collaborateur par la synchronisation (miroir des gestes, posture, tonalité). - Les conditions d'une relation de confiance sont créées et visuellement observables. - L'utilisation de la synchronisation est discrète (elle est naturelle et non forcée). <p>C2.3 Des questions ouvertes (métamodèle) sont posées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des questions ouvertes sont utilisées de manière adéquate pour approfondir la compréhension de ce qui est exprimée par le collaborateur. - Les généralisations, omissions et distorsions sont identifiées dans le discours de son collaborateur. - Le collaborateur est guidé habilement vers une réflexion plus précise et détaillée. <p>C2.4 La communication du candidat est fluide et efficace :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure linguistique est appropriée au collaborateur qui reçoit le message (clarté et précision dans la formulation des questions et des réponses). - Les réponses adaptées reflètent la compréhension des besoins et des préoccupations du collaborateur. - La conversation est maintenue à un bon équilibre entre parler et écouter.
<p>C3. Écouter activement les collaborateurs, le cas échéant en prenant en compte les situations de handicap, lors de différentes situations d'échanges individuels et collectifs, afin de comprendre leurs points de vue et leurs besoins et d'y répondre de manière appropriée.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application de manière combinée des techniques PNL suivantes :</p>		<p>C3.1 L'écoute du candidat est active :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une attention particulière est portée à son collaborateur par des réactions verbales et non verbales (hochement de tête, expressions faciales empathiques). - Le contact visuel est maintenu. - Les jugements et conseils sont exclus. <p>C3.2 Les reformulations sont pertinentes :</p>

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<ul style="list-style-type: none"> • Écoute Active : Cette technique implique une écoute attentive et complète de son collaborateur. Cela signifie non seulement entendre les mots, mais aussi prêter attention au ton de la voix, aux émotions et aux messages non verbaux. L'écoute active implique également de montrer au collaborateur qu'il est entendu et compris, par exemple en acquiesçant ou en faisant des commentaires pertinents. • Reformulation : Il s'agit de répéter ou de paraphraser ce que son collaborateur a dit pour montrer sa compréhension du message. Cela aide à clarifier et à valider les pensées et les impressions de son collaborateur, et peut également aider à éviter les malentendus. 		<ul style="list-style-type: none"> - La compréhension du sujet est confirmée par des paraphrases ou résumés adéquats. - La reformulation est utilisée pour clarifier les ambiguïtés ou les malentendus.
<p>C4. Conduire un entretien, en présence ou à distance, auprès d'un collaborateur le cas échéant en prenant en compte sa situation de handicap, pour clarifier ses objectifs et planifier les tâches à exécuter, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application de manière combinée des techniques PNL suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clarification d'objectif SMART : L'objectif est défini selon les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini), ce qui permet de formuler des buts clairs et réalisables. Cette approche assure que les objectifs sont bien définis et alignés avec les besoins et capacités du collaborateur ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise. L'écologie de l'objectif : Cette partie de la technique vérifie que les objectifs sont en adéquation avec les valeurs personnelles et professionnelles du collaborateur, ainsi qu'avec l'environnement et la culture de l'entreprise. Elle permet d'assurer que la réalisation de l'objectif ne crée pas de conflits internes ou externes et contribue positivement au bien-être général. 		<p>C4.1 Le cadre de l'entretien est donné lors du démarrage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure de l'entretien est présentée. - La durée est précisée. - L'objectif général de l'entretien est annoncé. <p>C4.2 L'objectif du collaborateur est clarifié en utilisant la méthode SMART :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les questions de la clarification d'objectif sont posées. - Les critères de l'objectif sont mis au jour : <p>Spécifique : l'objectif et sa finalité sont précisés. Mesurable : l'objectif est relié à des indicateurs de performance. Atteignable : les moyens nécessaires pour atteindre l'objectif sont définis. Réaliste : les obstacles qui peuvent bloquer l'atteinte de l'objectif sont identifiés. Temporellement défini : une date butoir pour réaliser l'objectif est fixée.</p> <p>C4.3 L'adéquation des objectifs avec les valeurs du collaborateur est évaluée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La question de l'écologie est posée. - L'adéquation entre les objectifs et les valeurs du collaborateur est validée par le collaborateur. <p>C4.4 La mise en application de la technique du générateur de comportement nouveau est correctement effectuée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le collaborateur est questionné sur ses besoins actuels en lien avec l'objectif préalablement défini.

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<ul style="list-style-type: none"> • Le générateur de comportement nouveau : Cette technique aide à développer et à intégrer de nouvelles compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. 		<ul style="list-style-type: none"> - La compétence nécessaire à acquérir ou améliorer pour atteindre l'objectif défini est déterminée. - La description détaillée de cette nouvelle compétence à développer est énoncée. - Le collaborateur est guidé étape par étape dans la représentation visuelle de la mise en œuvre de la compétence.
<p>C5. Interagir avec tous les membres de son équipe, en tenant compte des caractéristiques des personnes, des différences de culture et de personnalité et des modes de travail privilégiés, afin d'améliorer la communication, renforcer la confiance et l'esprit d'équipe et stimuler la créativité de ses collaborateurs.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application d'une technique PNL nommée les métaprogrammes de performance, combinée à la technique des niveaux logiques, qui permet une :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des collaborateurs : En identifiant les métaprogrammes dominants de chaque membre de l'équipe, un manager peut mieux comprendre comment chaque personne perçoit, traite et réagit aux informations et aux situations. • Amélioration de la communication : En adaptant la communication et l'interaction en fonction des métaprogrammes des individus, il est possible de rendre la communication plus efficace et plus résonnante pour chaque membre de l'équipe. • Renforcement de la confiance et de l'esprit d'équipe : La prise en compte des différences individuelles favorise un environnement de travail respectueux et inclusif. • Stimulation de la créativité : En comprenant et en valorisant les différentes approches et perspectives de chacun de ses collaborateurs, un manager peut encourager et stimuler la créativité au sein de son équipe, en tirant parti de la diversité des modes de pensée. 		<p>C5.1 Le questionnement met en évidence le fonctionnement du collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des questions ciblées sont utilisées pour découvrir les préférences et les styles cognitifs des collaborateurs. - Les métaprogrammes dominants du collaborateur sont identifiés (par exemple, orientation vers les objectifs, préférence pour le travail en équipe ou individuel, style de prise de décision). <p>C5.2 La communication est claire, engageante et pertinente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication est adaptée pour correspondre aux préférences et au style de pensée du collaborateur (par exemple, il utilise un langage orienté vers les objectifs pour un collaborateur motivé par les résultats). - Des signes d'enthousiasme sont visibles chez le collaborateur (signaux non verbaux). <p>C5.3 Un environnement de travail inclusif et productif est créé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une tâche qui correspond aux préférences cognitives du collaborateur lui est assignée. - Une stratégie de travail est créée pour optimiser la performance et l'efficacité du collaborateur. - Des solutions qui respectent et intègrent les différentes façons de penser et de travailler du collaborateur sont trouvées. - Le collaborateur est valorisé par l'explication de sa contribution à la réussite de l'équipe. - Cette valorisation est confirmée par le langage verbal ou non verbal du collaborateur.

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<p>C6. Lors de situations à forts enjeux émotionnels, mettre en œuvre une communication assertive et adaptée à chaque collaborateur y compris leur handicap, afin de conserver un comportement professionnel avec tous les membres de son équipe et désamorcer les tensions ou conflits dès les premiers signes.</p> <p>Cette compétence s'appuie sur la mise en application des techniques PNL suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dissociation : Cette technique implique de prendre du recul par rapport à une situation pour la voir de manière plus objective. Son intérêt est d'analyser les situations de manière plus calme et rationnelle, et de réagir de façon plus mesurée et professionnelle, même dans des situations tendues. • La désactivation : Cette technique consiste à reconnaître et à désactiver les schémas limitants qui peuvent nuire à la performance, particulièrement sous pression ou stress. Son intérêt est d'aider à surmonter les réactions automatiques négatives, à maintenir la concentration et la clarté d'esprit, et à promouvoir une approche plus assertive et confiante dans les interactions avec l'équipe, surtout dans les situations conflictuelles. • Les postions de perception : En situation de forte charge émotionnelle, l'utilisation de différentes perceptions d'une situation précise permet de mettre en œuvre des échanges avec assertivité, en maintenant le professionnalisme, en comprenant les autres, et en traitant les conflits de manière constructive dès leur apparition. 		<p>C6.1 La Communication est claire est précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les idées et attentes sont exprimées de manière claire, concise et directe. - Le candidat s'exprime d'un ton de voix calme. <p>C6.2 Un comportement bienveillant du candidat est observé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le collaborateur est écouté activement (par exemple, observation de hochement de tête, maintien du contact visuel) - Les réponses du candidat sont pertinentes. <p>C6.3 Les désaccords ou les conflits sont envisagés de manière constructive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les émotions du collaborateur sont gérées de manière appropriée. - Les désaccords sont abordés avec calme. - Des solutions ou des compromis sont proposés. - Le maintien du professionnalisme du candidat est observé. <p>C6.4 La mise en application des techniques est correctement effectuée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les questions permettant de mettre au jour la situation problématique sont déroulées chronologiquement. - La situation problématique est envisagée à distance, en prenant du recul ou en adoptant une autre perspective. - Le candidat désamorce les tensions latentes ou résout le conflit par le dialogue. - Une vérification est faite, le collaborateur ne présente plus de signes visibles de stress ou d'agitation émotionnelle en envisageant de nouveau la situation problématique.
<p>Les compétences décrites en C7. Et C8 s'appuient sur la mise en application d'une technique PNL nommée le feedback qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la performance et la confiance : Régulièrement donner des feedbacks constructifs aide les membres de l'équipe à comprendre ce qu'ils font bien et où ils peuvent s'améliorer. Cela 		

Intitulé : METTRE EN OEUVRE UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE AUPRES DE SES EQUIPES

<p>crée un climat de confiance et favorise leur développement personnel et professionnel. Le feedback basé sur des faits observés est perçu comme plus objectif et équitable, renforçant ainsi la confiance dans le processus de feedback.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des pratiques managériales : Solliciter des feedbacks de la part des collaborateurs sur les pratiques de communication managériale offre une occasion précieuse pour le manager d'auto-évaluer et d'améliorer ses compétences. L'analyse des retours des collaborateurs permet au manager de comprendre l'efficacité de ses méthodes et d'apporter des ajustements pour améliorer la qualité de son management. 		
<p>C7. Réaliser régulièrement des feedbacks structurés et constructifs, le cas échéant en prenant en compte les situations de handicap, sur leur activité avec les membres de son équipe, basés sur des faits observés, afin d'instaurer un climat de confiance et leur permettre d'exprimer pleinement leur potentiel sur l'ensemble des projets.</p>	<p>Épreuve n° 3 (pour C7 et C8)</p> <p>Type d'évaluation : mise en situation reconstituée devant le jury</p> <p>Le candidat réalise un feedback à un collaborateur et sollicite celui de son collaborateur pour améliorer sa pratique.</p>	<p>C7.1 Les conditions de la réalisation de l'entretien sont données lors du démarrage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure de l'entretien est présentée. - La durée est précisée. - L'objectif générale de l'entretien est annoncé. <p>C7.2 Les attentes du feedback ont été clairement indiquées.</p> <p>C7.3 La structure du feedback est respectée :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les points forts du collaborateur sont énoncés. 2. Des éléments factuels contextualisés sont exposés. 3. Des pistes d'amélioration concrètes sont proposées. 4. Le talent du collaborateur est mis en évidence.
<p>C8. Solliciter régulièrement, de manière adaptée, auprès de ses collaborateurs des pistes de progrès de ses pratiques de communication managériale, afin de les analyser et d'améliorer la qualité de ses pratiques de management.</p>		<p>C8.1 Les pistes d'amélioration sont écoutées sans interruption.</p> <p>C8.2 Les informations transmises sont analysées.</p> <p>C8.3 Un plan d'action en lien avec les pistes d'amélioration soulignées est envisagé.</p>