



## Dates de la formation

---

1<sup>ère</sup> session : 23-24-25 septembre 2015

2<sup>ème</sup> session : 2-3-4 novembre 2015

3<sup>ème</sup> session : 9-10-11 décembre 2015

4<sup>ème</sup> session : 13-14-15 janvier 2015

Ce calendrier est susceptible d'être modifié. A suivre sur [www.initiativesautrement.com](http://www.initiativesautrement.com).

## Coût

---

Coût total du parcours par participant : 3400 € (pauses et repas du midi inclus), soit 40,48€ /h/stagiaire. Non ass.TVA.

Coût de chaque module : 850 €.

Demande de prise en charge financière à faire auprès de l'AFDAS (ou autre OPCA).

La formation "intra" est possible sur le parcours complet (4 modules) avec 4 participants minimum, pour un coût pédagogique net de taxes de 16800€.

## Principe et méthode pédagogique

---

Ce parcours de formation est conçu à la fois comme un espace transitionnel pour les participants (ils sont hors de leur structure) et une période d'accompagnement concret de leur pratique managériale quotidienne.

Il repose sur une pédagogie active, privilégiant la prise en compte de la réalité et des enjeux des structures, la mutualisation des savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir.

Les journées en présentiel proposent

- une alternance d'apports théoriques et méthodologiques, de mises en commun dynamiques, de travaux de sous-groupes et expérimentations (jeux de rôles, mises en situation, posture d'observation, débriefing collectifs, etc.), de références bibliographiques, de séquences d'évaluation,
- un recours systématique aux situations concrètes vécues par les participants pour illustration et expérimentations,
- des intersessions productives et accompagnées individuellement : à la fin de chaque module, les participants s'engagent à expérimenter une nouvelle pratique, un changement de modalité relationnelle, à observer ce que cela produit sur eux et sur leur environnement. Les formateurs accompagnent ce travail à distance (téléphone, mails). Chaque nouveau module débute par un débriefing du travail d'intersession et une évaluation de la compétence acquise.
- l'évaluation sera un axe fort de ce parcours de formation (pendant, à la fin, après 6 mois).

Le nombre de participants est compris entre 6 et 10 (maximum) pour privilégier à la fois la dynamique de groupe et l'individualisation de l'accompagnement.

## Les intervenants

---

Karine Jousseau-Felber et Jean Le Guiffant co-animent des formations "inter" et "intra" sur le management, la conduite d'équipes, la cohésion d'équipe, la gestion de conflits, la conduite de réunions, la GPEC, la gouvernance, dans le secteur du spectacle vivant, depuis 2007.

Ils interviennent également en posture de conseil et d'accompagnement de structures de ce secteur, notamment dans le cadre du Dispositif d'Appui aux TPE du Spectacle Vivant, de l'AC-SV, la construction d'une fonction RH, l'accompagnement au recrutement, la GPEC.

## **Module 1 : 3 jours**

### **Construire et porter une vision de structure : y faire adhérer ses équipes, ses partenaires**

#### **Les objectifs globaux et les enjeux du Module 1**

- Réaliser un état des lieux pour repérer les caractéristiques de sa structure dans son environnement, son système,
- Reconnaître et accepter l'hétérogénéité des cadres de référence au sein du collectif,
- La vision de la structure : ré-interroger sa raison d'être, son ambition, ses valeurs,
- Identifier les ressources et faiblesses de sa structure,
- Définir les priorités stratégiques : changements à opérer dans la conduite de la structure, de l'activité, des hommes et des équipes,
- Envisager le passage de la logique du « faire » à celle de « l'être » et du « devenir »,
- Se préparer à accompagner le partage et le portage d'une vision partagée dans sa structure.

#### **Contenus du Module 1**

- Accueil des participants, présentation du parcours, des intervenants et de la méthode pédagogique,
- Présentation dynamique des participants et de leurs structures respectives,
- État des lieux effectué en référence avec des modèles théoriques et permettant la caractérisation de chaque structure : niveau d'évolution, différenciation, gouvernance, nature des relations à l'environnement, etc.,
- Définition théorique de "ce qu'est une vision" dans la dimension systémique : de la raison d'être aux plans d'action, l'essentiel dans l'important, l'alignement, etc.,
- Identification de la façon de la construire, la présenter, la partager, la faire vivre,
- Présentation et mise en œuvre approfondie d'une méthode pratique et inductive pour construire une vision partagée : l'outil métaphorique du blason,
- Apprivoiser le mot "management",
- Evaluation du module.

#### **Compétences acquises**

A l'issue de ce module, les participants sont capables de

- Caractériser leur structure,
- Elaborer (ou actualiser) une vision de structure par l'utilisation du blason,
- Déterminer des priorités stratégiques de travail sur la conduite de l'activité, des hommes et des équipes,
- Identifier les leviers des changements à opérer.

## **Module 2 : 3 jours**

### **Manager l'activité : organiser la contribution de chacun, suivre et faire évoluer**

#### **Les objectifs globaux et les enjeux du Module 2**

---

- Identifier les rôles et missions d'un manager, de manager,
- Adapter son mode de management au contexte et au niveau d'évolution de son équipe,
- Distinguer la conduite de projet(s) de la conduite d'une activité (projet artistique et fonctions support) : de l'approche "projet" à l'approche "processus", les ingrédients de l'approche processus (données d'entrée et de sortie, moyens, compétences, procédures, critères de réalisation),
- Développer ses compétences organisationnelles : prioriser, planifier, définir les objectifs, les indicateurs d'activité et de performance,
- Budgéter, allouer les moyens,
- Organiser, fixer les règles de fonctionnement et modalités de contribution,
- Effectuer le suivi des réalisations.

#### **Contenus du Module 2**

---

- Accueil des participants, présentation du module, des intervenants et de la méthode pédagogique (ev.),
- Débriefing de l'intersession, évaluation de la compétence acquise,
- Apport théorique sur l'approche systémique : l'organisation, la finalité, l'évolution,
- Mise en perspective avec la Vision de chaque structure,
- Le temps et la place du management dans l'activité de production : les légitimer, les valoriser,
- Les niveaux de pilotage : exploitation, gestion, évolution, mutation,
- 4 Modes de management : plus ou moins d'autonomie, en fonction du niveau d'évolution du manager et des équipes,
- S'organiser en mode processus, conduire des projets : conditions, méthodes et outils de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation,
- Les notions d'objectifs, d'indicateurs de mesure des résultats, les critères de réalisation,
- Cadencer en fonction des difficultés,
- Evaluation du module.

#### **Compétences acquises**

---

A l'issue de ce module, les participants sont capables de

- Choisir le mode de management qui leur convient le mieux dans leur contexte, et les niveaux de pilotage qu'il leur faut intégrer à leur management de l'activité,
- Appréhender les modalités et outils qu'il leur faut développer pour ce faire,
- Déterminer les principaux critères de réalisation de leur fonction de management de l'activité.

### **Module 3 : 3 jours**

#### ***Manager les hommes et les équipes : définir les missions, rôles et places, communiquer, accompagner le développement de la compétence individuelle et collective***

#### **Les objectifs globaux et les enjeux du Module 3**

- Communiquer sur l'activité, communiquer sur les relations : une approche systémique de la communication,
- Identifier les principaux actes de management et les "outiller",
- Mettre en cohérence l'accompagnement des hommes et des équipes en charge de la mise en œuvre du projet et les valeurs de la structure.

#### **Contenus du Module 3**

- Accueil des participants, présentation du module, des intervenants et de la méthode pédagogique (ev.),
- Débriefing de l'intersession, évaluation de la compétence acquise,
- Apport théorique sur l'approche systémique : la différenciation, les frontières relationnelles, la nature des interactions, les systèmes ouverts et fermés,
- Mise en perspective avec la Vision de chaque structure,
- Les 5 axiomes de la communication systémique,
- Les méthodes de communication : assertivité, sur-communication, méta-communication,
- Utiliser les outils et méthodes du management des hommes et des équipes :
  - les outils de référence : l'organigramme, le règlement intérieur, etc.
  - la conduite de réunions fertiles et agréables,
  - de l'embauche à la séparation : quelle cohérence ? quels outils ?
  - l'évolution des postes et responsabilités : délégations, accompagnement, valorisation,
  - la définition et l'évaluation des performances individuelles,
  - la gestion des compétences individuelles et collectives,
  - la gestion des tensions et conflits,
  - etc.
- Evaluation du module.

#### **Compétences acquises**

A l'issue de ce module, les participants sont capables de

- Produire un organigramme qui correspond aux besoins de la structure (redéfinition des frontières relationnelles),
- Produire un règlement intérieur et l'assumer,
- Travailler les besoins en compétence de la structure avec des ressources internes ou externes pour mettre en œuvre des recrutements, des formations, des évolutions de poste, etc.,
- Préparer et animer des réunions fertiles et agréables,
- Cadrer, recadrer, encadrer ses collaborateurs.

## **Module 4 : 3 jours**

### **Conduire et accompagner les changements dans le confort : pour soi et pour les autres.**

#### **Les objectifs globaux et les enjeux du Module 4**

- Prendre en compte la complexité ... : différencier approches systémique et analytique,
- Identifier "*ce qui fait crise, problème ou symptôme*" dans la structure pour choisir le bon niveau de traitement de la crise, du problème ou du symptôme et pour aboutir à un ou des changements nécessaires,
- Ajuster les niveaux de changement aux enjeux,
- Choisir des processus limitant les risques de résistance,
- Activer les bons leviers,
- Présenter les changements, rassurer et mobiliser,
- Mettre en place une organisation apprenante, des instances de co-développement et de coopération,
- Mettre en œuvre des processus de reconnaissance des changements réalisés,
- Intégrer une dynamique et des outils d'amélioration continue.

#### **Contenus du Module 4**

- Accueil des participants, présentation du module, des intervenants et de la méthode pédagogique (ev.),
- Débriefing de l'intersession, évaluation de la compétence acquise,
- Apports théoriques : crise et changement, problème ou symptôme ?, les niveaux de changement, les étapes du deuil d'une situation antérieure,
- Les leviers du changement : la prise de conscience d'opportunités, de risques dans la relation durable de la structure à son environnement, les ressources internes et externes,
- Causes et manifestations de résistances : peur, absence de perspectives claires, sentiment d'abandon, absentéisme, démotivation, conflit, etc.
- Le changement : quel accompagnement en posture managériale ?
  - La place : les zones d'intervention, la communication sincère,
  - Les outils : les instances de co-développement, l'analyse de pratiques, favoriser les apprentissages informels et la formation, les revues de direction, de projet, etc.,
- Evaluation du module.
- Evaluation approfondie du parcours.

#### **Compétences acquises**

A l'issue de ce module, les participants sont capables de

- Distinguer "complexe et compliqué" pour agir "au bon endroit",
- Différencier problème et symptôme,
- Mettre en œuvre et accompagner de petites expérimentations modélisantes et signifiantes,
- S'appuyer sur les compétences acquises lors de ces processus d'expérimentation pour engager leur structure dans une démarche d'amélioration continue.