



Y a-t-il un pilote dans l'avion ?!



La certification qualité a été délivrée au titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION



LES LIMITES
du manager
provoquent
LES LIMITES
de son équipe

LES LIMITES
de l'équipe
provoquent
LES LIMITES
des résultats



Organisation de la première journée

Objectifs pédagogiques

- Analyser une entreprise dans son environnement
- Construire un management par projet
- Mobiliser les ressources et compétences
- Echanger sur vos pratiques de management

Matin		Le lien dehors/dedans
		Cartographie de l'environnement
Après-midi		Atelier de mise en pratique
		Expert, manager, leader

Règles de fonctionnement

- Principe de confidentialité
- Respect
 - De soi
 - Des autres
 - De l'environnement
 - Téléphone en mode « avion »
 - Des horaires et durée des pauses
- Principe de **coresponsabilité**
- Principe de restitution
- Partage de nos expériences
- Salle d'entraînement

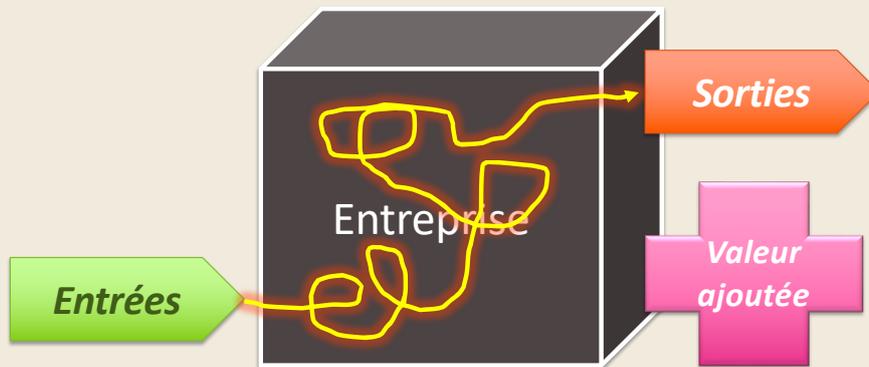
Votre objectif pour cette formation

Une boîte noire

L'énergie circule (dehors-dedans-dehors)

Elle est transformée = valeur ajoutée

Organiser = « permettre la vie »



INTRODUCTION

Une entreprise est un ensemble de personnes, de capitaux, de moyens de production et de savoir-faire dont la finalité est de produire une valeur ajoutée répondant à des besoins de son environnement. Toute entreprise poursuit des fins économiques et/ou sociales. Elle est le lieu d'intérêts contradictoires : individuels, collectifs, actionnaires, dirigeants, clients, fournisseurs, état...

C'est une « boîte noire » qui **est traversée par de l'énergie** venant de l'extérieur :

- Demandes clients, contraintes techniques ou réglementaires
- Capitaux
- Fournisseurs, matières premières...

Cette énergie est **transformée pour ressortir avec une valeur ajoutée** à ce qui était présent en entrée :

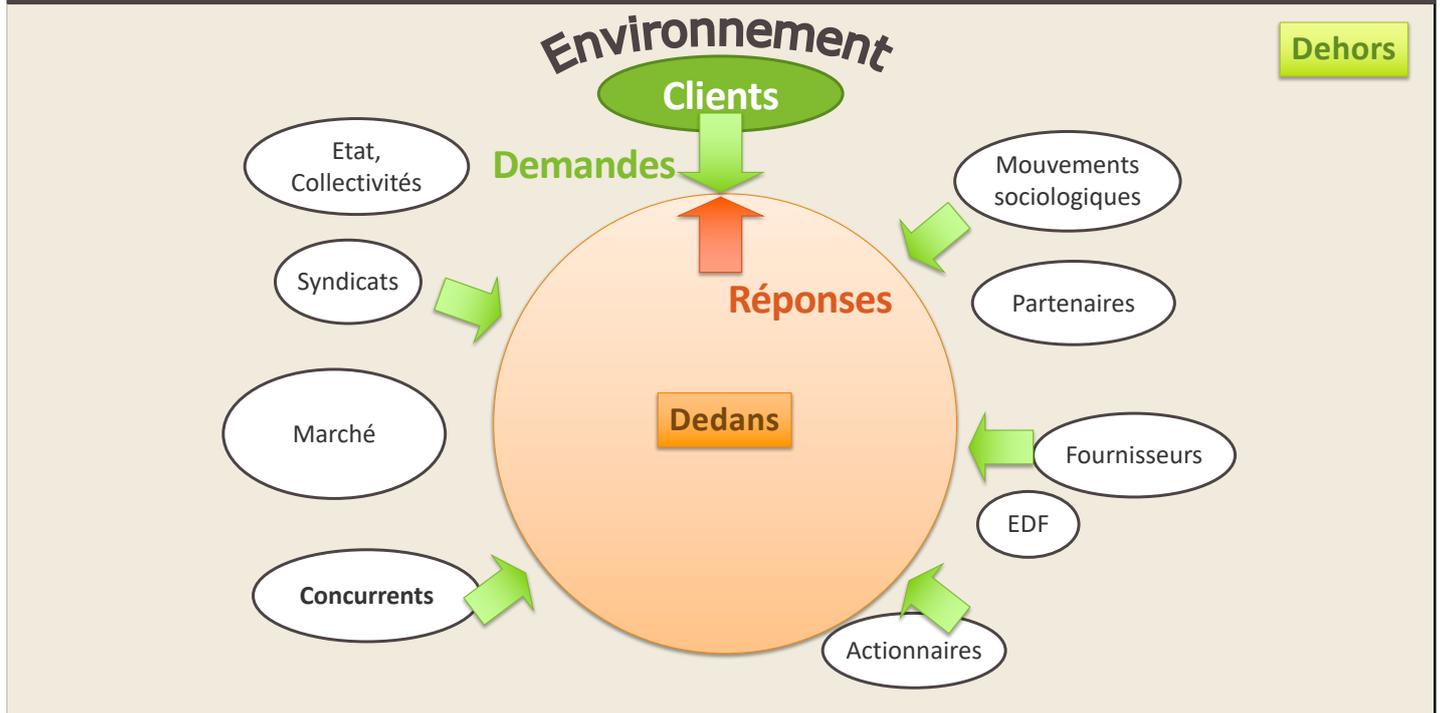
- Produits finis
- Services
- Savoirs

L'entreprise est un lieu de complexité car plusieurs éléments différents doivent être en relation pour pouvoir transformer l'énergie. La « boîte noire » s'organise pour permettre cette circulation d'énergie **avec le moins de déperdition possible**.

Organiser = permettre la vie
Assembler différents organes pour que le flux d'énergie circule, se libère et se transforme



La relation dehors/dedans



LA FRONTIERE EXTERNE : ZONE D'ECHANGES

La première zone d'observation est ce qui se trouve à l'extérieur de la frontière externe, c'est-à-dire l'environnement de la structure.

Nous trouvons dans le « Dehors » :

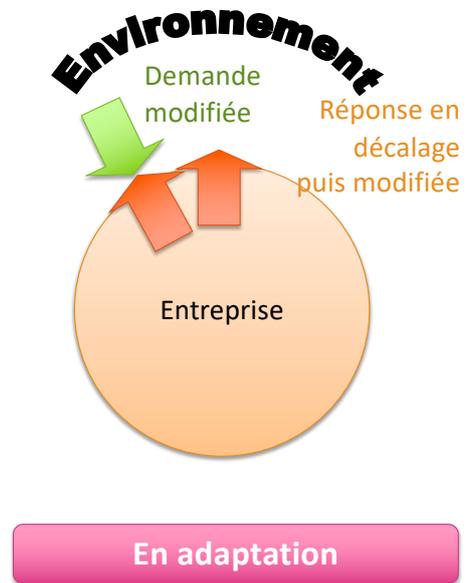
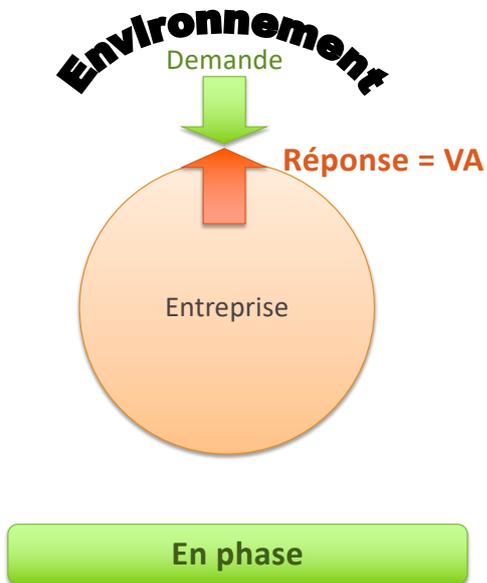
- les actionnaires et financeurs
- les clients (qui ont des demandes explicites ou tacites vers la structure)
- les concurrents, le marché direct, indirect, national, international
- les fournisseurs et partenaires
- l'état et ses représentants
- les syndicats patronaux et salariés
- les mouvements sociologiques (par exemple : l'individualisme)
- la place de l'Homme dans la société, du travail et des organisations
- les codes du secteur d'activité (ordre professionnel des médecins par exemple)

Tous ces éléments font « pression » à la frontière externe pour obtenir des réponses de la part de la structure.

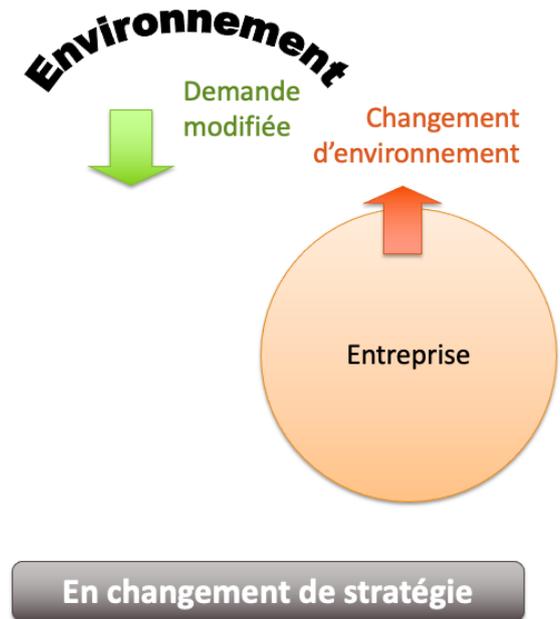
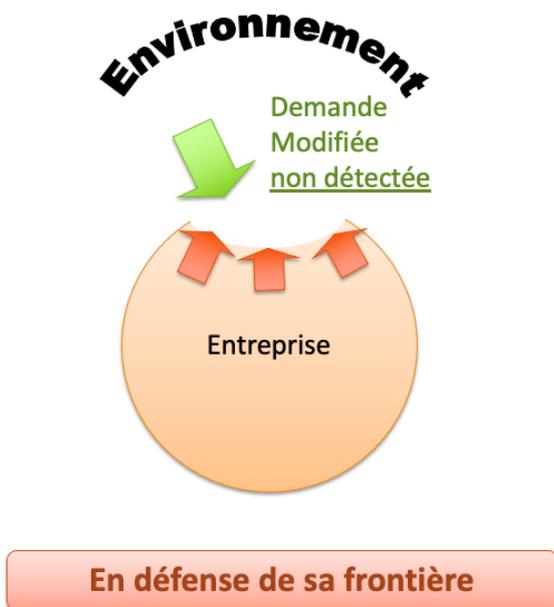
Toute la valeur ajoutée d'une structure réside dans la pertinence de ses réponses aux demandes de l'environnement



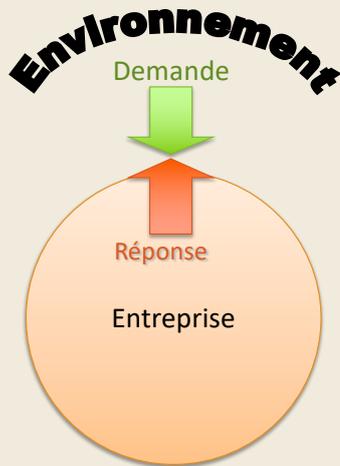
2 premières relations à l'environnement



2 autres relations à l'environnement



Votre entreprise est-elle ?



En phase

En adaptation

En défense

En changement
d'environnement

LES 4 RELATIONS POSSIBLES D'UNE ENTREPRISE AVEC SON ENVIRONNEMENT

Entreprise en phase

Ses réponses correspondent exactement aux demandes de l'environnement. Elle produit une grande valeur ajoutée et se développe

Entreprise en adaptation

Les demandes de l'environnement sont nouvellement modifiées, la structure est en train d'adapter de nouvelles réponses pour rester en phase. Elle réinvestit ou modifie sa manière de travailler.

Entreprise en défense de sa frontière

Les demandes de l'environnement se sont modifiées, mais la structure ne l'a pas détecté suffisamment tôt. Une partie de ses parts de marché est prise par ses concurrents ou l'activité est en fort déclin, sa survie est en jeu.

Entreprise en changement d'environnement

Les demandes de l'environnement se sont modifiées, et la structure décide de ne plus répondre à ces nouvelles demandes. Tout ou partie de son activité change pour répondre à des demandes provenant d'un nouvel environnement.

Que pouvez-vous dire de votre entreprise ?

Atelier de mise en situation

Cartographiez l'environnement de votre entreprise/équipe :

1. Listez les éléments de votre environnement



2. Quelle est la demande principale de l'environnement ?

1. Quelle est votre réponse actuelle ?

Consignes de l'exercice



Identifiez les éléments influents

- Personnes, structures qui pèsent sur votre structure
- Soit par le chiffre d'affaires ou le budget
- Soit par un système d'influence (politique, pouvoir)

Quel est, à l'instant T, l'élément stratégique



Les éléments influents de l'environnement

Ce sont des éléments de l'environnement qui ont un poids sur la structure. Ce poids peut être mesurable en €, en décisions (poids politique) ou influence. Ils ont une influence directe sur la survie de la structure :

- cet élément influent disparaît, il entraîne la disparition de la structure à terme
- la structure disparaît, quels sont les éléments influents qui disparaissent dans mon environnement.

On y retrouve donc les clients importants, les fournisseurs stratégiques, les concurrents...des éléments qui pèsent sur le système

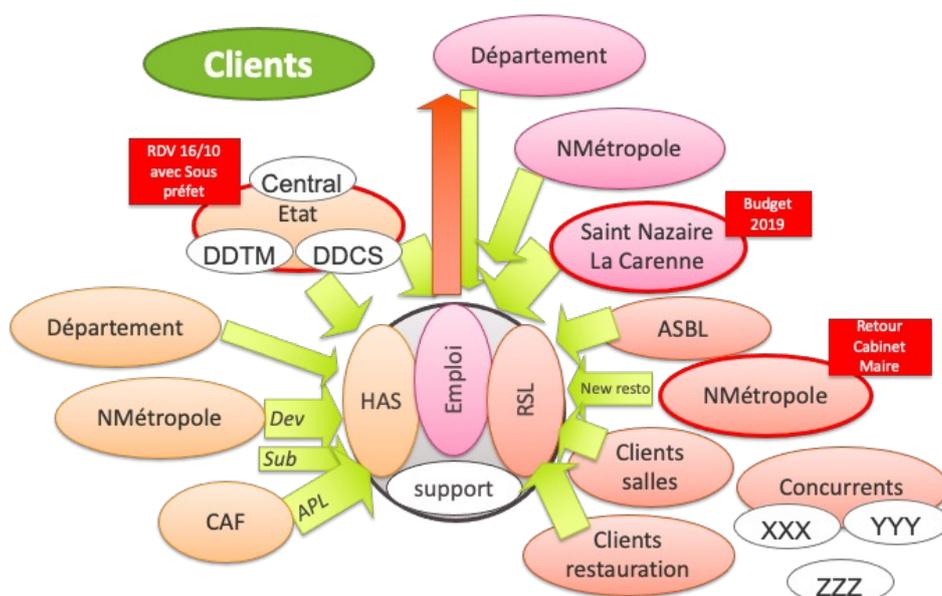
L'élément stratégique de l'environnement

L'élément stratégique est, à un instant T, l'élément influent de l'environnement, sur lequel la structure doit mobiliser son énergie pour espérer survivre. C'est ce qui donne du sens au travail des gens dans la structure. C'est au leader de visiter l'environnement régulièrement pour identifier l'élément stratégique et le faire partager à ses équipes. Cela lui permet de répondre aux questions fondamentales :

- Quelle est la valeur ajoutée de notre structure en réponse à l'environnement ?
- Comment allons-nous répondre à l'élément stratégique ?
- Donner du sens par rapport à ce qui se passe dans l'environnement aux membres de la structure c'est décrire une mission, une raison d'être : "Notre mission est..."

MÉTHODE COMPLÈTE POUR CARTOGRAPHIER SON ENVIRONNEMENT

1. Choisir le système à cartographier (1 cartographie par système ou structure)
2. Dessiner les différents éléments externes du système (1 élément = 1 bulle) :
 - a. La taille de la bulle qui représente le poids de l'élément sur le système observé (CA, budget, pouvoir)
 - b. La proximité de la bulle par rapport au système (force du lien entre l'élément et le système)
3. Une fois tous les éléments dessinés, identifier les éléments influents dans un code couleur spécifique :
 - a. Élément influent sur le système (CA, budget ou pouvoir)
 - b. Élément qui pèse sur le système (contraintes, lois, normes)
 - c. Élément qui peut-être une opportunité pour le système
4. Pour chaque élément influent, dessiner le lien, avec 2 flèches
 - a. Une qui relate la demande ou pression de l'élément vers le système (en vert par exemple)
 - b. Une qui relate la réponse du système à la demande de l'élément (en organe par exemple)
 - c. Il peut y avoir une demande sans réponse du système (danger)
 - d. Il peut y avoir une réponse sans demande de l'élément influent (danger)
5. Enfin, parmi les éléments influents, il convient d'identifier l'élément stratégique à l'instant T :
 - a. C'est l'élément influent qui pèse le plus sur la structure à l'instant T (moment de l'observation du système)
 - b. Si nous ne nous occupons pas de la réponse à cet élément stratégique, la survie du système est en jeu (court terme)
 - c. Un code couleur rouge doit permettre de voir, du premier coup d'oeil, l'élément stratégique
 - d. Une fois que l'élément stratégique a été identifié et que la réponse a été mise en place, son poids diminue (il redevient un élément influent)
 - e. Il s'agit alors de trouver le prochain élément stratégique pour protéger la valeur ajoutée du système



Définition du management

Mise en œuvre et **coordination**
des **moyens** humains et matériels,
permettant d'atteindre
les **objectifs** de l'entreprise.

Synonyme(s)
organisation, gestion,
interface, direction

La notion de valeur ajoutée

Le sens même de toute entreprise est de produire une valeur ajoutée par transformation de matières premières, négoce, ou rendu d'un service.

Il y a donc un lien entre la valeur ajoutée produite par l'entreprise **et la façon de faire produire cette valeur ajoutée par le dirigeant.**

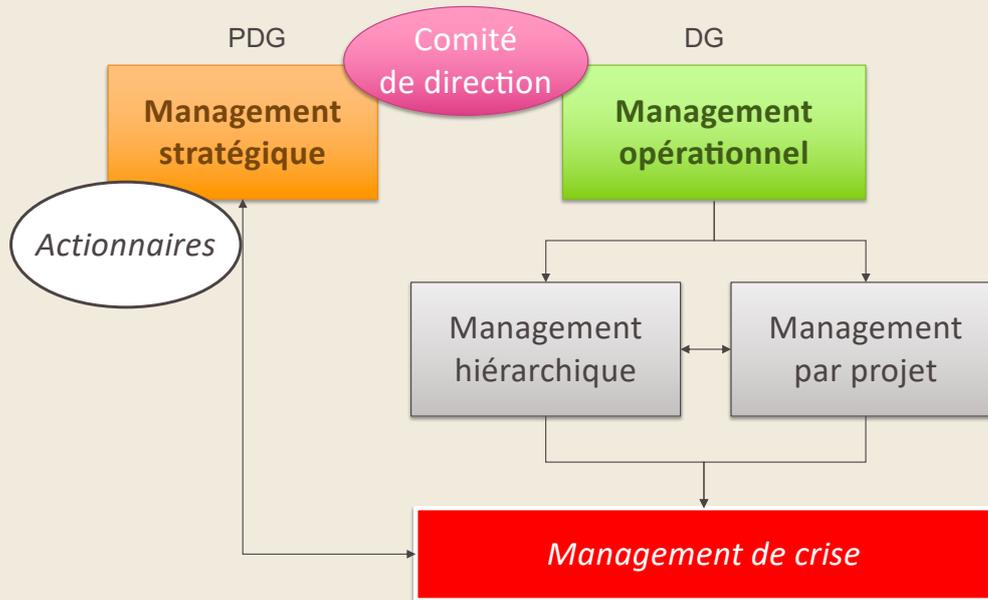
Il a donc lui-même une valeur ajoutée propre dans son rôle spécifique de faire atteindre les objectifs à son équipe, pour que la valeur ajoutée de l'entreprise soit la plus grande possible.

Il devient donc un pilote qui coordonne les efforts vers les objectifs.



*En 2019, 9 850 000 000 pages
contiennent le mot « management »*

Les différentes formes de management



Aujourd'hui, les exigences du management ne sont plus les mêmes qu'il y a 20 ans. Nous sortons de la culture de la sanction pour aller vers celle du codéveloppement : celui de l'entreprise passe par le développement des hommes et des femmes qui travaillent pour cette entreprise.

Le manager d'aujourd'hui est l'architecte de ce développement

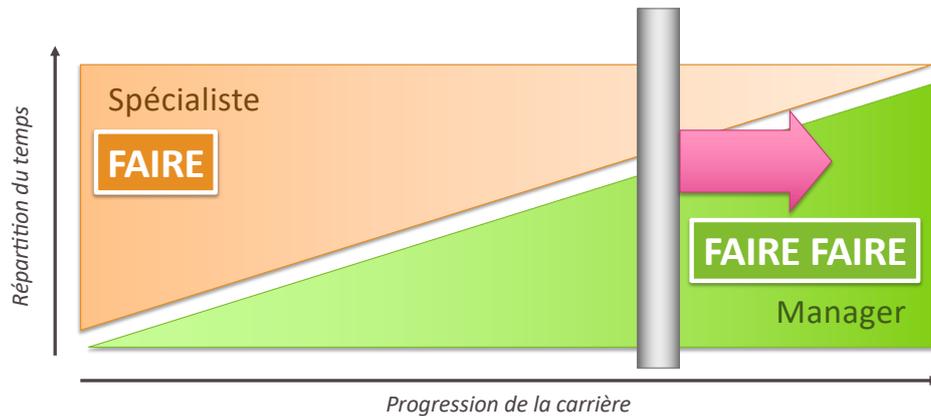
Le management peut prendre 4 formes distinctes :

1. **Stratégique** : définir une stratégie d'entreprise pour satisfaire les actionnaires
2. **Opérationnel hiérarchique** : faire atteindre les objectifs opérationnels pour réaliser la stratégie
3. **Opérationnel par projet** : synchroniser les énergies de plusieurs services ou entités autour d'un projet commun pour réaliser la stratégie
4. **De crise** : cette forme de management prend le dessus sur toutes les autres lorsque l'entreprise doit faire face à une crise remettant en cause sa survie. Le management de crise prend fin avec la crise elle-même.

Quelque soit votre niveau de management, vous êtes concerné par le style et la posture que vous utilisez pour arriver à faire atteindre des résultats à une équipe.

Faire ou faire faire ?

- Où était votre position de départ ?
- Où en êtes-vous aujourd'hui ?
- Où est votre valeur ajoutée ?



De spécialiste à manager

Le début d'une carrière est le développement de ses compétences de spécialiste dans un métier donné : technicien, commercial, administratif, financier,...

La majorité du temps et de l'énergie du spécialiste est mobilisée dans la partie technique de son métier.

Après quelques années, le développement passe par la notion d'encadrement : le spécialiste doit faire faire à d'autres et organiser le travail d'une équipe.

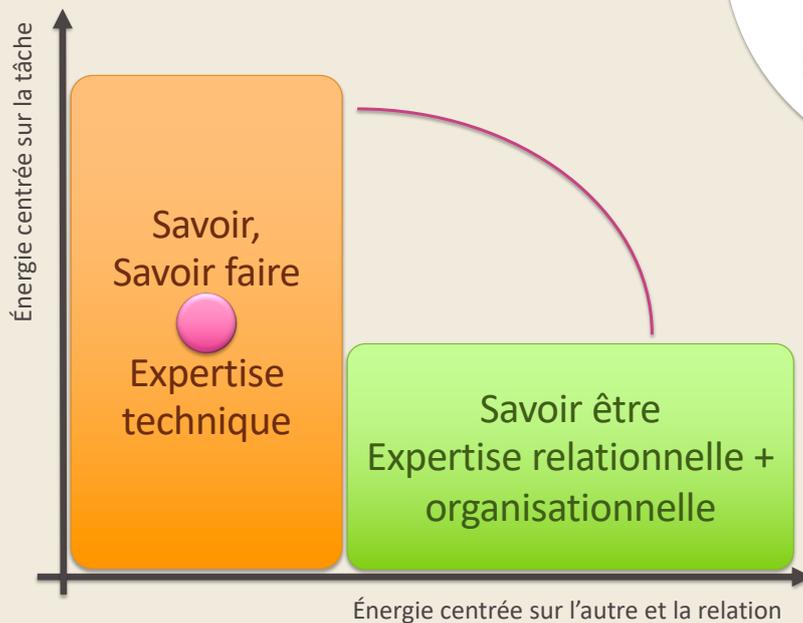
La difficulté est de positionner clairement, pour soi et pour les autres, un curseur sur ce schéma et de définir trois critères :

- Où est ma position de départ
- Vers où je souhaite évoluer
- Où est ma plus grande valeur ajoutée

Y a-t-il adéquation entre la position de votre curseur aujourd'hui et vos motivations profondes ?



Déplacement du centre de gravité



Devenir manager demande de **déplacer son centre de gravité** et d'attention : pour réussir le manager doit regarder ailleurs, autrement et se focaliser sur d'autres éléments de son quotidien : les relations et l'organisation de la réussite collective.

Cela revient à changer de paire de lunettes !

Accepter de regarder les situations sous un angle nouveau : celui des relations et non plus de la tâche



C'est un changement d'énergie qui est nécessaire : focalisez votre énergie sur les liens :

- Les liens à vos collaborateurs, entre eux
- Les liens à votre environnement (clients, concurrents, parties prenantes,...)
- Les liens à vous

Franchir les obstacles



Devenir manager demande **de faire des deuils sur son expertise technique** : « je ne ferai plus directement les activités qui me plaisaient, je n'aurai plus la reconnaissance provenant de mon expertise technique... »

Cette étape peut provoquer un décalage entre la nomination dans le poste de manager et l'acceptation par la personne du rôle confié en tant que manager.

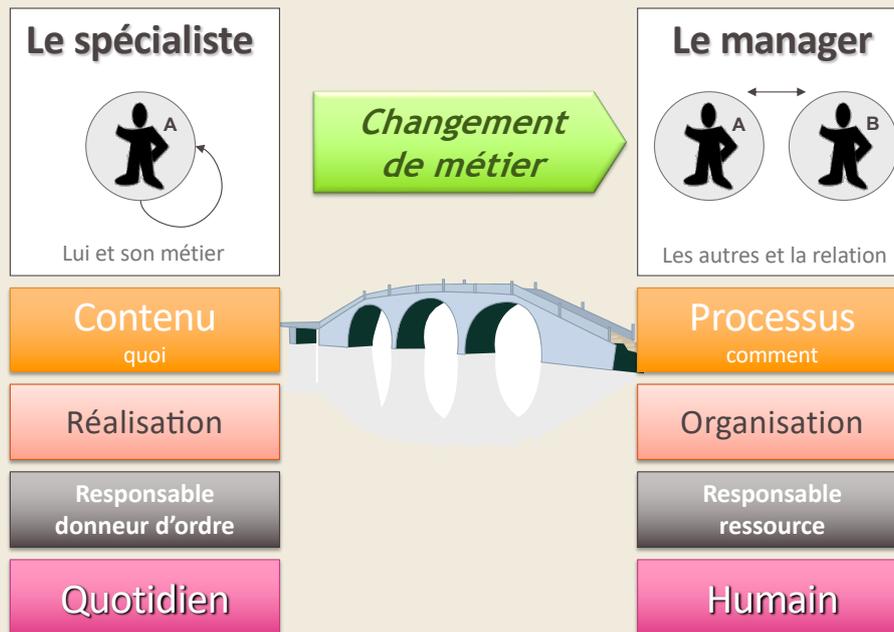
Les freins sont alors personnels et influencent le style de management, en fonction du degré d'acceptation des deuils de son rôle de spécialiste.

Ce qui change :

- Les sources de reconnaissance ne sont plus les mêmes
- Les attentes dans le poste de manager sont à un niveau différent
- Les compétences demandées sont plus relationnelles que techniques
- L'identité de la personne doit évoluer pour prendre en compte ces changements



La différence fondamentale



Le Spécialiste

Le métier de spécialiste est centré sur le contenu d'un métier (expertise). L'expert est centré sur la tâche et le contenu. Quand il encadre des personnes, il donne des ordres car il sait faire.

Sa vision est centrée sur le quotidien et les résultats.

Le Manager

Il est centré sur le processus et l'humain. Il est là pour aider ses collaborateurs à réussir. Il a plus d'intérêt pour l'organisation et la relation avec les autres que le contenu technique.

Sa vision est centrée sur l'humain et les processus.

***Devenir manager impose de changer de métier,
donc d'outils et de manière de faire.
C'est un processus par étapes, qui peut prendre du
temps et qui ne se décrète pas.
Il s'accompagne dans le changement d'identité
qui s'impose à la personne.***



Réflexion individuelle

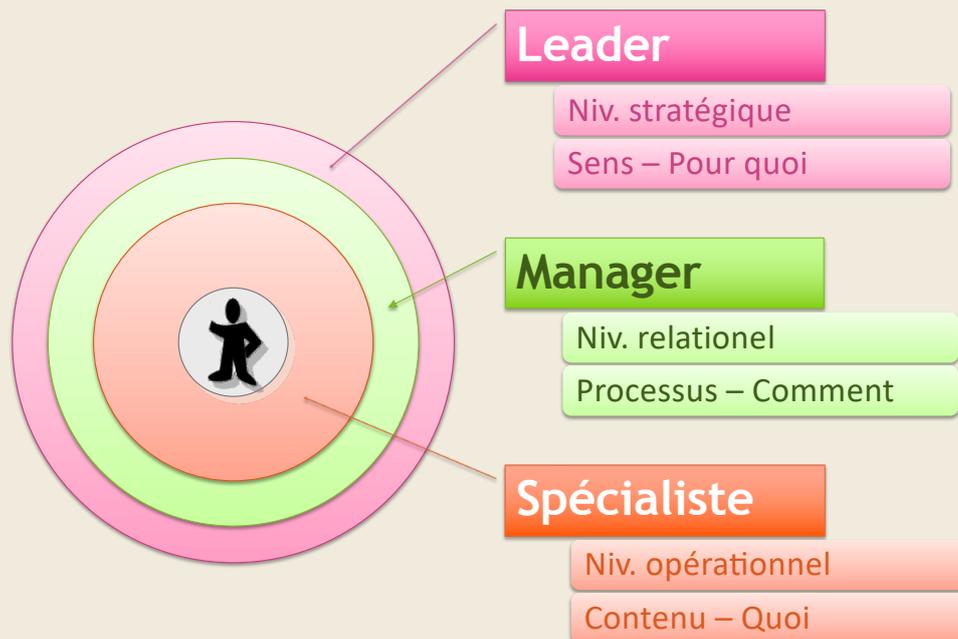
1. Etre manager : en quoi est-ce votre choix
2. Listez vos devoirs non terminés
3. Identifiez ce que vous ne voulez pas lâcher
4. Quelle partie de votre expertise est transmissible
5. Quelles sont vos craintes à lâcher le contenu
6. Qu'est-ce qui vous rassurerait

Conclusion individuelle

- Ce que vous comprenez de votre posture

- Ce que vous voulez faire

3 couches d'identité



3 couches d'identité

Ce sont des enveloppes d'identité qui évoluent avec les changements vécus par la personne.

Au début d'une carrière, la couche spécialiste est majoritaire. Ensuite les couches Manager et Leader vont se développer ou non.

Le niveau de conscience du manager sur l'adéquation entre ses couches d'identité et les besoins de l'entreprise est primordial pour qu'il continue à produire une grande valeur ajoutée pour son entreprise, dans son rôle de pilote.

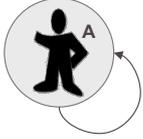
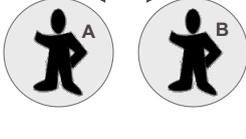
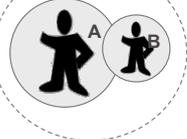
Plus il développe ses 3 couches, plus il apporte de valeur ajoutée à son entreprise et à ses équipes, permettant également, par effet mécanique, le développement de son entreprise.

Le lien est ici identifié **entre le développement de l'identité d'un dirigeant et le développement de l'entreprise qu'il dirige.**

Son développement personnel influence directement le développement de l'entreprise.

3 rôles clés

Réf : Vincent Lenhardt

	Le spécialiste	Le manager	Le leader
Centré sur	 Lui et son métier	 Les autres et la relation	 Le partage de la vision
Activité	Contenu quoi	Processus comment	Sens pour quoi
Priorité	Faire	Etre	Voir
Identité	Responsable donneur d'ordre	Responsable ressource	Responsable porteur de sens
Action sur	Quotidien	Humain	Demain

Le Spécialiste

Le métier de spécialiste est centré sur le contenu d'un métier (expertise). L'expert est centré sur la tâche et le contenu. Quand il encadre des personnes, il donne des ordres car il sait faire.

Sa vision est centrée sur le quotidien et les résultats.

Ses outils : ordinateur, calculatrice, pelle, pioche, mètre,...

Le Manager

Il est centré sur le processus et l'humain. Il est là pour aider ses collaborateurs à réussir. Il a plus d'intérêt pour l'organisation et la relation avec les autres que le contenu technique.

Sa vision est centrée sur l'humain et les processus.

Ses outils : ambiance, motivation, burette d'huile, oreilles, planning, budget

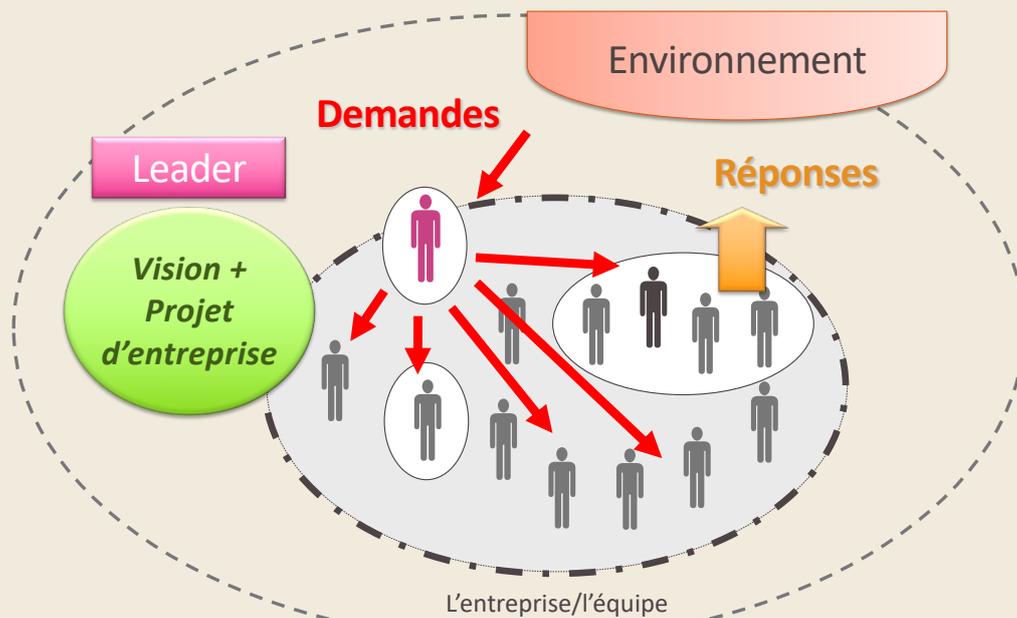
Le Leader

Il est centré sur le sens et le lien avec l'environnement. Il doit repérer les éléments stratégiques de son environnement interne et externe, en faire une traduction dans un contrat de vision et transmettre cette vision à son équipe pour donner du sens au travail réalisé.

Sa vision est centrée sur demain et le sens.

Ses outils : sonar, longue-vue, radar, intuition, veille

Faire rentrer le dehors dedans



Le travail du leader consiste à :

Observer l'environnement

- Repérer les éléments de l'environnement
- Dissocier les éléments stratégiques des autres
- Identifier les demandes de l'environnement

En faire une traduction de sens

- Où est notre valeur ajoutée face aux demandes de l'environnement
- Où voulons-nous aller et pour répondre à quoi ?
- Quelle est la meilleure stratégie pour y répondre

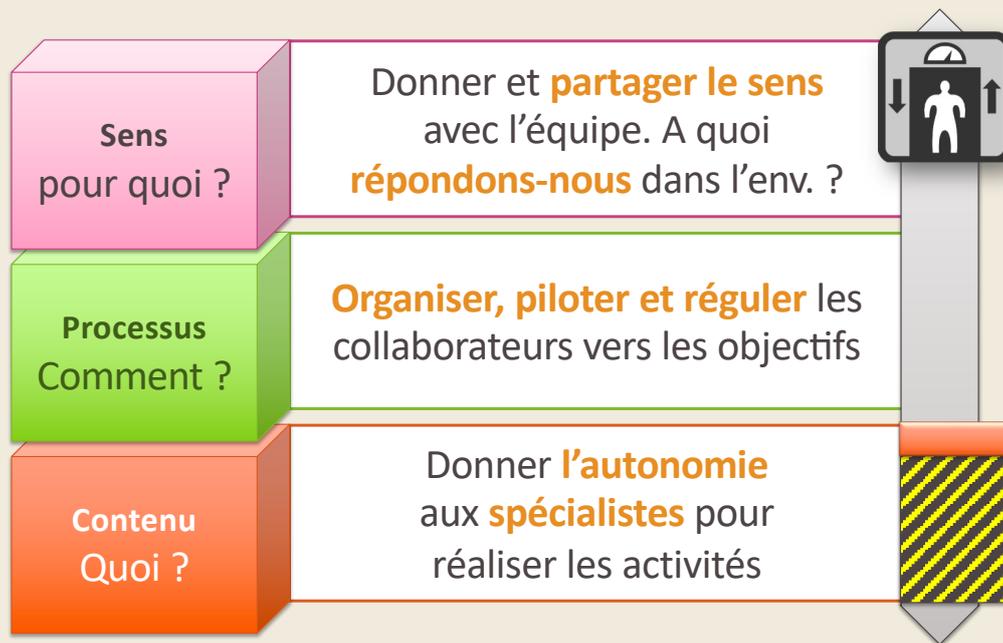
Formaliser et mobiliser

- Une vision claire, en lien avec l'environnement
- Transmettre cette vision aux collaborateurs
- Mobiliser les équipes autour de cette vision

Ce sont aux spécialistes de proposer les solutions opérationnelles pour atteindre la vision



Votre valeur ajoutée



Sens, processus et contenu

Le dirigeant est donc amené à intervenir aux 3 niveaux dans son équipe, en partant du sens en premier. Le réflexe logique est de partir du contenu, au niveau du « quoi ». Mais le rôle du manager est de remonter systématiquement au **niveau du sens**, animer les processus et laisser le plus possible le contenu aux spécialistes.

A chaque fois, il devra également **réfléchir à sa meilleure valeur ajoutée** en choisissant, selon les situations, où il s'arrête pour laisser du champ à ses collaborateurs.



Organisation de la seconde journée

Objectifs pédagogiques

- Analyser une entreprise dans son environnement
- Construire un management par projet
- Mobiliser les ressources vers le projet
- Echanger sur vos pratiques de management

Matin		Les cycles du changement
		Un projet porteur de sens
Après-midi		La dimension émotionnelle
		Plan d'action et débriefing

Ce que vous avez retenu de la première journée :

Le manager : éleveur de singes ?



C'est l'histoire d'un manager débordé, qui ne sait plus où donner de la tête, à part dans le guidon... voir le blog « La tête dans le guidon » www.latetedansleguidon.com

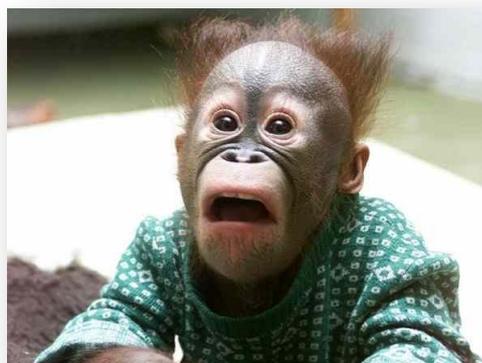
Il est sollicité de partout, par ses collaborateurs principalement, qui attendent de lui les solutions à tous leurs problèmes.

En fait, les problèmes de ses collaborateurs sont autant de singes qu'ils promènent sur leurs épaules. Et quand ils viennent voir leur manager, ils lui « refilent » leurs singes, lui repartant avec une montagne de singes à s'occuper (il en a partout, sur les épaules, dans le dos, sur la tête...). Il dit d'ailleurs souvent « j'en ai plein le dos »...

Ses collaborateurs sont plus légers et lui, plus lourd.
En fait son métier de manager se transforme en éleveur de singes !

L'antidote existe pourtant : aider ses collaborateurs à s'occuper de leurs singes en développant leur autonomie plutôt que de les prendre en charge à leur place.

L'enjeu devient alors la **responsabilisation individuelle et collective**



Les 10 rôles clés du dirigeant



1. Analyse son environnement

Repérer et comprendre ce qui se passe dans son environnement interne et externe. Focaliser sur les demandes et besoins clients prioritaires

2. Donne du sens et une mission

Transmettre et partager une vision et un projet d'équipe ou d'entreprise qui mobilisera les personnes vers un avenir collectif

3. Négocie les moyens

Obtenir les moyens humains, techniques et financiers avec son N+1 en lien avec le projet d'équipe ou d'entreprise

4. Organise l'équipe

Formaliser et mettre en place une organisation pour atteindre la cible. Mettre la bonne personne au bon poste

5. Fixe des objectifs ambitieux et réalistes

Attribuer des objectifs individuels et collectifs permettant d'atteindre la cible et la vision définie dans le projet d'équipe ou d'entreprise

6. Motive les individus

Comprendre les leviers de motivation individuels et les actionner. Donner des signes de reconnaissance réguliers

7. Développe l'autonomie de ses collaborateurs

Responsabiliser ses collaborateurs et développer leur autonomie. Donner le droit à l'erreur et déclencher les apprentissages

8. Gère des relations saines et efficaces

Nommer ses besoins avec ses collaborateurs, avec ses pairs et son hiérarchique. Favoriser les échanges dans l'équipe

9. Anime et contrôle l'équipe

Générer une dynamique quotidienne et vérifier la cohérence des résultats/objectifs. Fixer des priorités claires

10. Prendre des décisions

Décider en s'appuyant sur les expertises présentes dans l'équipe. Trancher sur les dossiers stratégiques et rendre compte à son hiérarchique ou à ses associés.

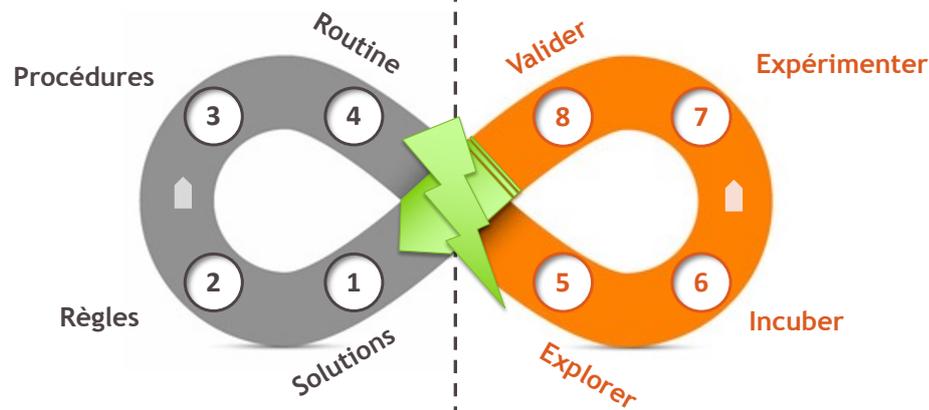
Le but étant, pour le manager, d'utiliser le bon rôle en face de la bonne situation. Il n'est pas rare de constater que certains rôles sont absents ou remplacés systématiquement par d'autres.

Autodiagnostic sur les 10 rôles clés du dirigeant

Pour chaque rôle, donnez une autoévaluation de votre posture, de 1 à 10 :
 1 à 3 : rôle non maîtrisé - 4 à 7 : rôle partiellement maîtrisé - 8 à 10 : rôle maîtrisé

Rôle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Analyser l'environnement										
Repérer et comprendre ce qui se passe dans son environnement interne et externe. Focaliser sur les demandes et besoins clients prioritaires										
2. Donner du sens et une mission										
Transmettre et partager une vision et un projet d'équipe/d'entreprise qui mobilisera les personnes vers un avenir collectif										
3. Négocier des moyens										
Obtenir les moyens humains, techniques et financiers avec son N+1 en lien avec le projet										
4. Mettre en place l'organisation adaptée										
Formaliser et mettre en place une organisation pour atteindre la cible. Mettre la bonne personne au bon poste										
5. Fixer des objectifs ambitieux et réalistes										
Attribuer des objectifs individuels et collectifs permettant d'atteindre la cible et la vision définie dans le projet										
6. Agir sur les motivations										
Comprendre les leviers de motivation individuels et les actionner. Donner des signes de reconnaissance réguliers										
7. Développer l'autonomie										
Responsabiliser ses collaborateurs et développer leur autonomie. Donner le droit à l'erreur et déclencher les apprentissages										
8. Entretenir des relations saines										
Nommer ses besoins avec ses collaborateurs, avec ses pairs et son hiérarchique. Favoriser les échanges dans l'équipe										
9. Animer et contrôler l'équipe										
Générer une dynamique quotidienne et vérifier la cohérence des résultats/objectifs. Fixer des priorités claires										
10. Prendre des décisions										
Décider en s'appuyant sur les expertises présentes dans l'équipe. Trancher sur les dossiers stratégiques et rendre compte à son N+1 ou à ses associés										

Le grand huit du changement



CYCLE DE LA STABILITE

Les règles changent après que les solutions ont été testées

CYCLE DU CHANGEMENT

Nécessite un cadre protecteur et rassurant : un projet

Le changement fait partie de la vie. Le monde a plus changé ces 10 dernières années que pendant les 50 ans précédents ! Il réclame des capacités d'adaptation. Les humains ont cette capacité extraordinaire de s'adapter au changement, depuis l'homo-sapiens à l'homme moderne du 21e siècle.

Il n'y a de cycle de changement que par rapport à un cycle de stabilité. 8 étapes s'enchaînent inlassablement pour passer d'un cycle à l'autre.

Tout débute par une rupture : un changement interne ou externe qui propulse le système de la routine à l'exploration

Cycle du changement

5. Explorer : découvrir de nouvelles options pour faire autrement, innover, voir autrement
6. Incuber : digérer, intégrer les nouvelles options, prendre le temps
7. Expérimenter : se tromper, essayer autre chose, confronter les idées à la réalité
8. Valider : retenir que les idées qui fonctionnent réellement et qui résolvent la situation

Cycle de la stabilité

Mettre en place, dans le quotidien opérationnel, les solutions expérimentées et validées

Définir les nouvelles règles qui en découlent (production, organisation, coordination,...)

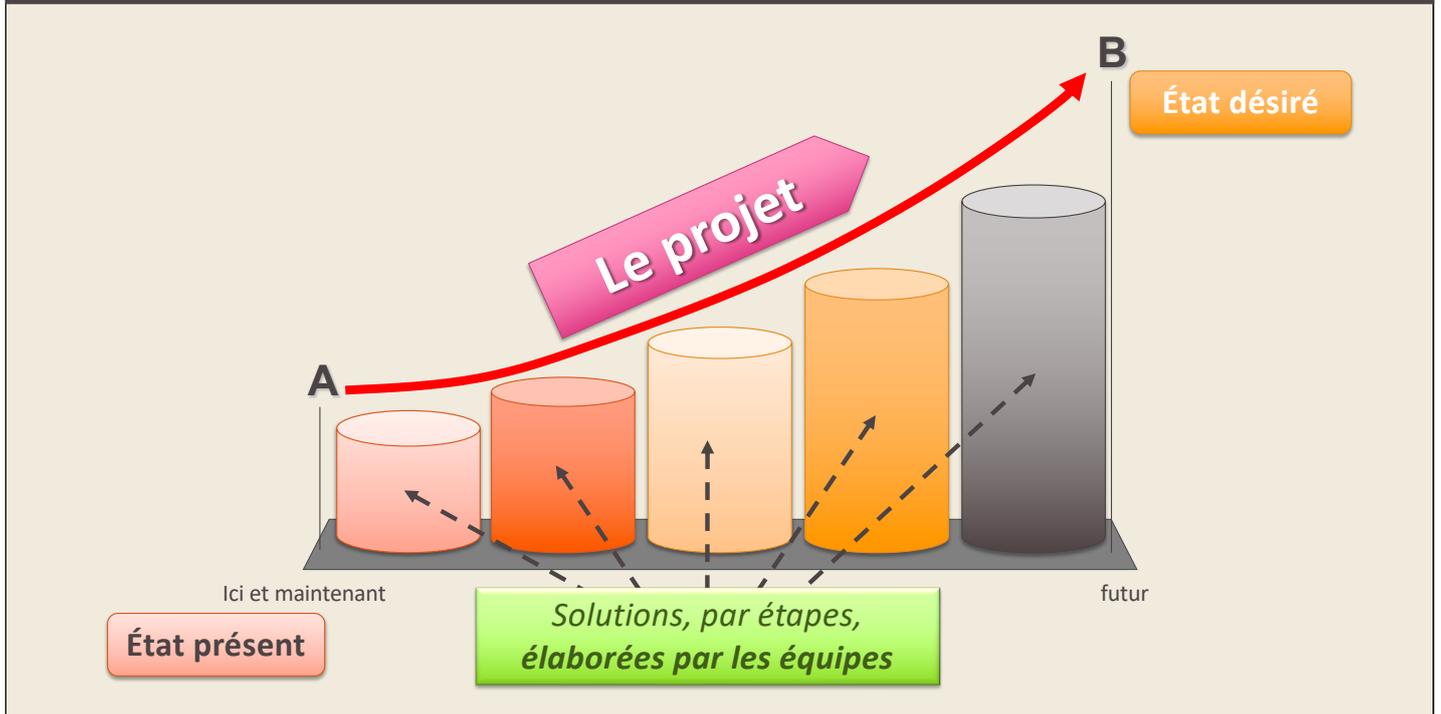
Les procédures sont modifiées ou créées afin de sécuriser la transmission des informations

La routine est de retour, au sens positif : nous servons des solutions efficaces à nos clients

Tout changement nécessite un cadre protecteur pour que l'être humain puisse dépasser ses peurs



Le passage du point A au point B



Le projet est toujours orienté vers le futur. C'est un moyen de conduire un changement **curatif, préventif ou adaptatif**. La première étape consiste donc à décrire la situation souhaitée, la cible, ce que le projet permettra d'atteindre ou d'obtenir.

Un projet est composé de plusieurs éléments clés :

Une cible

- Un but à atteindre, une valeur ajoutée à obtenir
- Des changements à piloter
- Des livrables à obtenir

Des moyens

- Financiers
- Techniques
- Humains

Des rôles

- Organe de décision (La direction)
- Organe de pilotage (Le chef de projet et le groupe projet)
- Les acteurs du projet (Les experts qui réalisent les actions du projet)

*Le management par projet est un **outil**
pour conduire les changements
en **impliquant ses équipes***

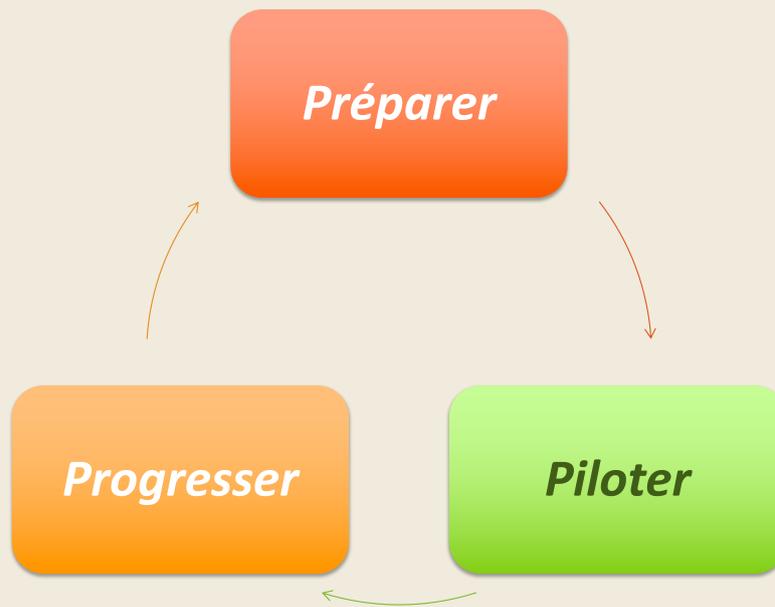


3 rôles complémentaires

<i>Organe</i>	Décision	Pilotage	Réalisation
<i>Rôle</i>	<i>Décide et fixe la cible (situation souhaitée)</i>	<i>Pilote, coordonne, est garant des résultats</i>	<i>Réalise les actions et les efforts vers la cible</i>
<i>Priorité</i>	SENS	PROCESSUS	CONTENU
<i>Activité</i>	Vision	Organisation	Réalisation
<i>Identité</i>	Décideur	Facilitateur	Spécialiste

Vos notes et observations :

Les 3 grandes étapes



Chaque phase a un objectif précis dans le management par projet :

PREPARER : donne le sens, la finalité du projet. Permet de formaliser le contrat de vision (les attentes des l'environnement) ainsi que de créer un groupe projet. Ce groupe sera chargé de rédiger la réponse au contrat de vision : les solutions opérationnelles. C'est lors de cette phase que tous les moyens sont estimés, négociés, ordonnancés et mobilisés avant le lancement du projet.

PILOTER : le projet peut commencer avec tous les acteurs concernés et le chef de projet comme pilote vers la situation souhaitée. Des points de contrôles périodiques jalonnent l'avancement du projet. Les indicateurs sont mesurés régulièrement et des actions correctives sont menées par l'équipe projet, coordonnées par le chef de projet, afin de maintenir et d'ajuster le cap vers la cible.

PROGRESSER : à la fin du projet, un bilan permet de mesurer l'atteinte des objectifs mais aussi les expériences positives et les leçons à tirer pour de futurs projets. Le chef de projet doit maintenant faire décrire la procédure résultante des actions menées dans le projet. Il y a capitalisation des processus pour en faire une nouvelle procédure de fonctionnement dans l'entreprise. Le processus d'amélioration continue de cette procédure prend le relais du projet

Phase 1 : Préparer le projet

Cette phase comporte 3 étapes :

Etape 1 - Définir le projet : rédaction du contrat de vision

Le leader va identifier ce qu'il considère comme une situation insatisfaisante et surtout décrire la situation souhaitée. Ce sont ses attentes, les changements attendus et la formulation de l'objectif du projet.

Le contrat de vision contient 5 chapitres qui décrivent le sens du projet par rapport à l'environnement. Le leader communique ensuite ce contrat de vision aux acteurs concernés, partage sa vision et mobilise ses équipes autour du projet : ce sera à eux de proposer les solutions opérationnelles pour y répondre.

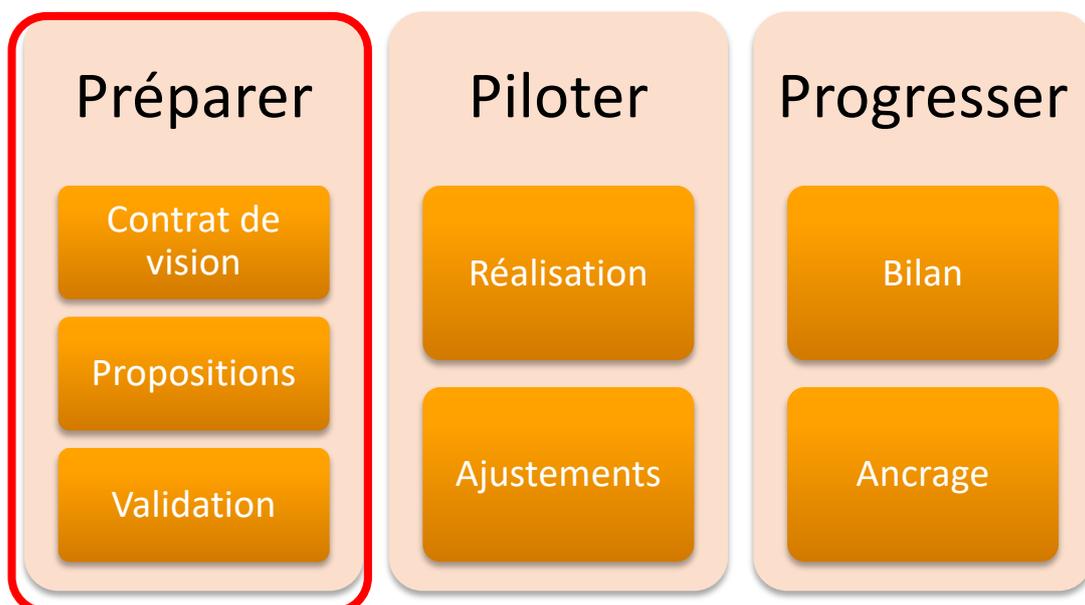
Etape 2 – Faire construire les solutions : mobiliser les experts autour du projet

Le leader regroupe les experts concernés, nomme un chef de projet et distribue les rôles. Le travail du groupe projet consiste à faire un état des lieux des réponses actuelles de la structure à l'environnement, à mesurer l'écart avec l'état désiré et à répondre au : « Comment faire ? » par des séances de créativité . Ensuite, pour chaque solution, il devra évaluer les moyens nécessaires et faire des hypothèses de planning. Enfin, le groupe projet devra restituer ses travaux au leader, proposer ses solutions, répondre aux questions du leader.

Etape 3 – Validation de la proposition : Le leader analyse et décide

A la remise des solutions, le leader évalue les moyens nécessaires, leur pertinence, demande des ajustements éventuels, en lien avec le contrat de vision et ses enjeux. Dans certains cas, le leader peut demander des prototypages pour vérifier la pertinence d'une solution. Après avoir évalué le réalisme des moyens, le leader valide la solution retenue et affecte le budget et les moyens nécessaires à sa réalisation.

La décision du leader est communiquée en interne et/ou en externe. Le lancement du projet est alors officiel, son organisation et son budget sont validés.



Le cheminement dans l'étape de préparation

Contrat de vision

1. Evaluer l'état désiré
 - Que veut-on obtenir ? Pour quoi ?
 - A quoi cela répond dans l'env. ?
2. Formaliser
 - Sens et enjeux du projet
 - Résultats attendus
 - Contraintes et limites
 - Moyens mobilisables
 - Organisation du projet
3. Communiquer
 - Donner du sens/environnement
 - Un projet porteur de sens
 - Déclencher l'envie

Propositions

4. Constituer le groupe projet
 - Regroupe les experts concernés
 - Distribution des rôles
 - Engagements et choix du pilote
5. Travail du groupe projet
 - Faire un état des lieux
 - Mesurer l'écart avec l'état désiré
 - Réponses au : « Comment faire ? »
 - Créativité et évaluation des solutions
6. Restitution des travaux
 - Le groupe projet propose les solutions
 - Expose les moyens nécessaires
 - Répond aux questions du leader
 - Remet sa feuille de route

Validation des propositions

7. Le leader analyse
 - Les solutions proposées
 - Les moyens nécessaires
 - La pertinence des solutions
8. Demande des ajustements
 - En lien avec le contrat de vision
 - Réalisme des moyens
9. Validation finale
 - Solutions retenues
 - Budget
 - Plan de réalisation
10. Décision & Communication

Phase 2 : Piloter le projet

Cette phase comporte 2 étapes :

Etape 4 – Lancer le projet selon le plan : réalisation

Le groupe projet, piloté par le chef de projet, lance les premières actions, se fixe des objectifs mesurables, met en place des indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs et met en place son organisation et sa planification.

Il rend compte régulièrement à l'organe de décision.

Etape 5 – Modifier, ajuster en fonction de la réalité : adaptation

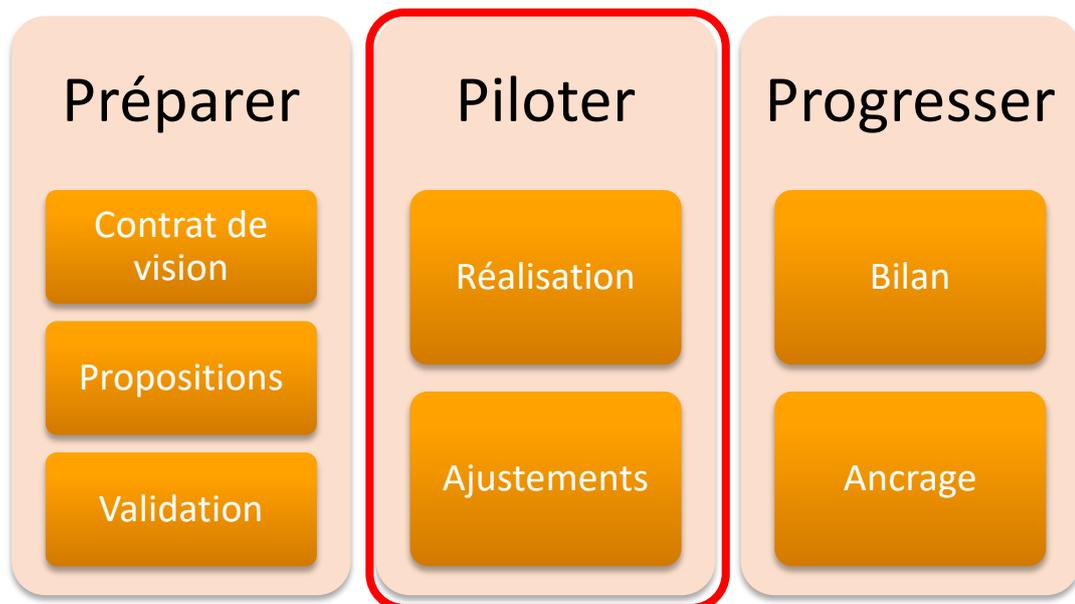
Le groupe projet réalise les ajustements nécessaires pour adapter le projet à la réalité opérationnelle. Il doit faire des choix de qualité, coûts et délais pour permettre au projet de tenir compte des éléments de réalité.

Le chef de projet encourage le groupe projet, fait part des ajustements réalisés à l'organe de décision et demande des décisions si nécessaire.

Nous sommes, dans cette phase, dans le contexte du suivi de projet. Cette phase est d'autant plus fluide que le projet a été défini avec précisions dans la phase 1.

Le chef de projet conduit le groupe projet à atteindre la cible retenue.

Lorsque la cible est atteinte, le chef de projet informe le leader. La fin est célébrée et les équipes chaleureusement remerciées.



Phase 3 : Progresser grâce au projet

Cette phase comporte 2 étapes :

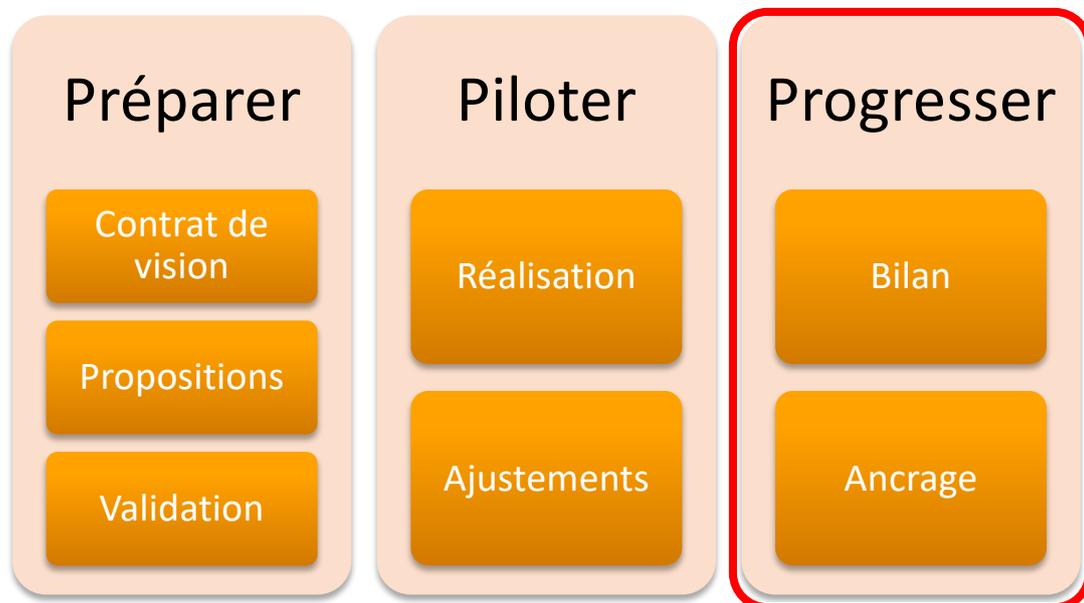
Etape 6 – Apprendre du projet : faire le bilan des expériences vécues dans le projet

Le chef de projet organise le bilan du projet pour faire ressortir les expériences positives vécues dans le projet, les bonnes pratiques et les leçons à tirer du projet. Il documente ce bilan pour le mettre à disposition des équipes.

Etape 7 – Capitaliser le projet : transformer les actes en procédure écrite

Le chef de projet rédige la procédure qui décrit le processus maintenant formalisé par le projet. Nous écrivons ce que l'on fait, en utilisant l'expérience du projet pour en faire une procédure formalisée dans l'entreprise. Le document est proposé aux équipes pour relecture et validation. La procédure est intégrée dans l'organisation, le processus d'amélioration continue prend le relais.

Les différents organes du projet perdent leur pouvoir et autorité.



Donnez l'envie de vous suivre



Objectifs

- Transmettre votre vision et votre projet
- Donnez envie à votre équipe de vous suivre

3 minutes de préparation

Votre communication

- Le sens en premier (pour quoi)

Coaching et débriefing en grand groupe

- Ce qui ressort de cette communication
- Ce qui donne envie
- Ce que vous comprenez de vous

Préparez votre communication

Guide d'élaboration d'un contrat de vision

Les 5 chapitres du contrat sont :

Sens et enjeux du projet : Pour répondre à quoi dans l'environnement ? Description du sens du projet pour le système. On cherche à répondre aux questions suivantes :

- A quelle demande répondons-nous dans l'environnement ?
- Quel est l'élément stratégique dont nous devons nous occuper et pourquoi ?
- A quel(s) besoin(s) ou demande(s) allons nous répondre ?
- Quelle sera notre valeur ajoutée différenciante ?
- Pourquoi maintenant ? Que se passera-t-il si nous ne le faisons pas ?
- Quelle est la situation souhaitée, l'état désiré ?
- A quoi ce projet va-t-il servir ? Quelle est sa fonction utile ?
- Quelle sera notre contribution au monde grâce à ce projet ?

Résultats attendus : pour obtenir quoi ?

Description des résultats mesurables à la fin du projet. Ce qui sera palpable à la fin du projet : les livrables attendus :

- Quels sont les résultats mesurables (quantité, qualité) ?
- Quels gains seront observables ?
- Quels sont les changements observables dans l'entreprise ?
- A quoi saurons-nous que le projet aura réussi ?
- Que dira notre environnement quand le projet aura réussi ?
- Quels sont les livrables attendus ?
- Quand le projet démarre-t-il ? Quand doit-il être terminé ?
- Quelles sont les échéances incontournables ? Pourquoi ?

Contraintes et opportunités : ce qui donne le périmètre du projet

Description des contraintes de coûts, délais, qualité du projet. L'environnement peut également contenir des opportunités dont le groupe projet devra prendre en compte dans sa proposition :

- Qu'est-ce qu'on ne peut pas changer ?
- Combien le projet devra coûter au plus cher ?
- Combien de temps devra durer le projet ?
- Quelles sont les contraintes internes, externes ?
- Quelles sont les opportunités internes, externes ?

Moyens mobilisables : les moyens à disposition pour réaliser le projet

Liste des moyens mobilisables pour la réalisation du projet. Classés en 3 grandes familles :

- Humains (interne ou externe)
- Techniques (machines, outils, matériels,...)
- Financiers (budget)

Organisation du projet : qui fait quoi, comment, pour quoi et quand

Description de l'organisation au sein du projet :

- les différents organes (décision, pilotage, exécution)
- les rôles individuels,
- les missions confiées
- les objectifs de chacun
- l'organisation formalisée du projet
- Le planning avec les grands jalons

Rédigez votre contrat de vision

Sens et enjeux du projet : pour répondre à quoi dans l'environnement

Description du sens du projet pour le système et pour quelle valeur ajoutée dans l'environnement ?

Résultats attendus : pour obtenir quoi

Description des résultats mesurables à la fin du projet. Ce qui sera palpable à la fin du projet : les livrables attendus :

Contraintes et opportunités : ce qui donne le périmètre du projet du projet

Description des contraintes de coûts, délais, qualité du projet. L'environnement peut également contenir des opportunités dont le groupe projet devra prendre en compte dans sa proposition :

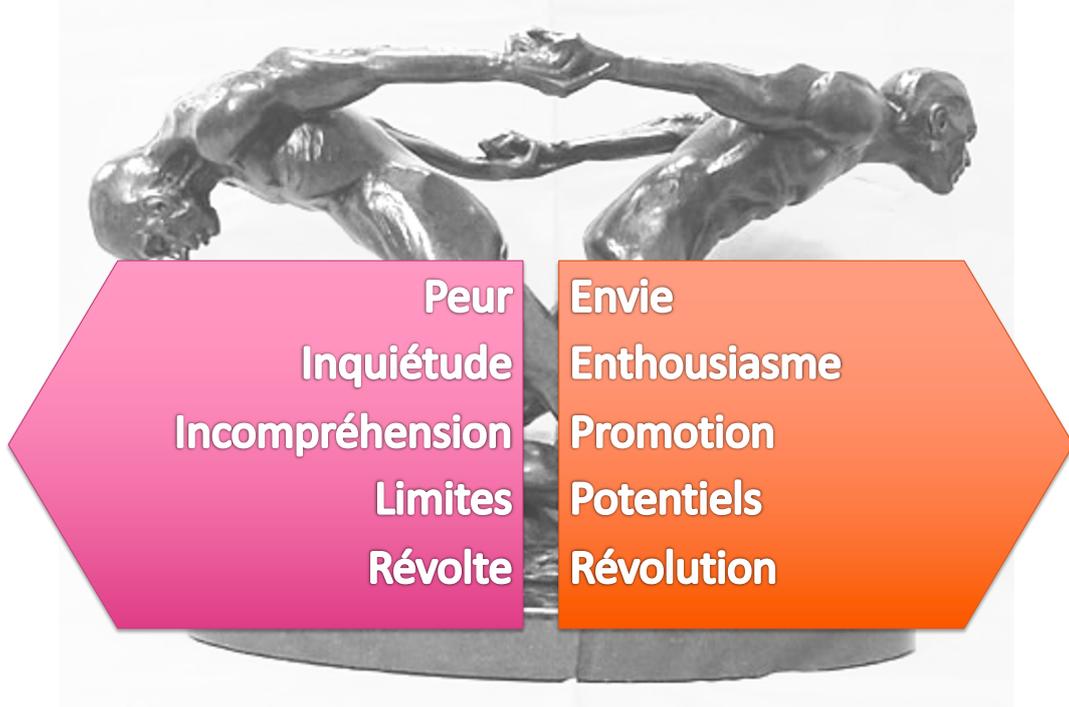
Moyens mobilisables : les moyens à disposition pour réaliser le projet

Liste des moyens mobilisables pour la réalisation du projet.

Organisation du projet : qui fait quoi, comment, pour quoi et quand

Description de l'organisation au sein du projet :

Indicateur : résistance



Le changement déclenche des émotions ambivalentes chez l'être humain :

La peur et l'envie

Les résistances au changement sont la somme des émotions non exprimées. Une des clefs de l'accompagnement du changement est de :

- Permettre l'expression des émotions ressenties par les personnes
- Travailler les éléments de rassurance
- Rééquilibrer entre les gains et les pertes

L'équation du changement :

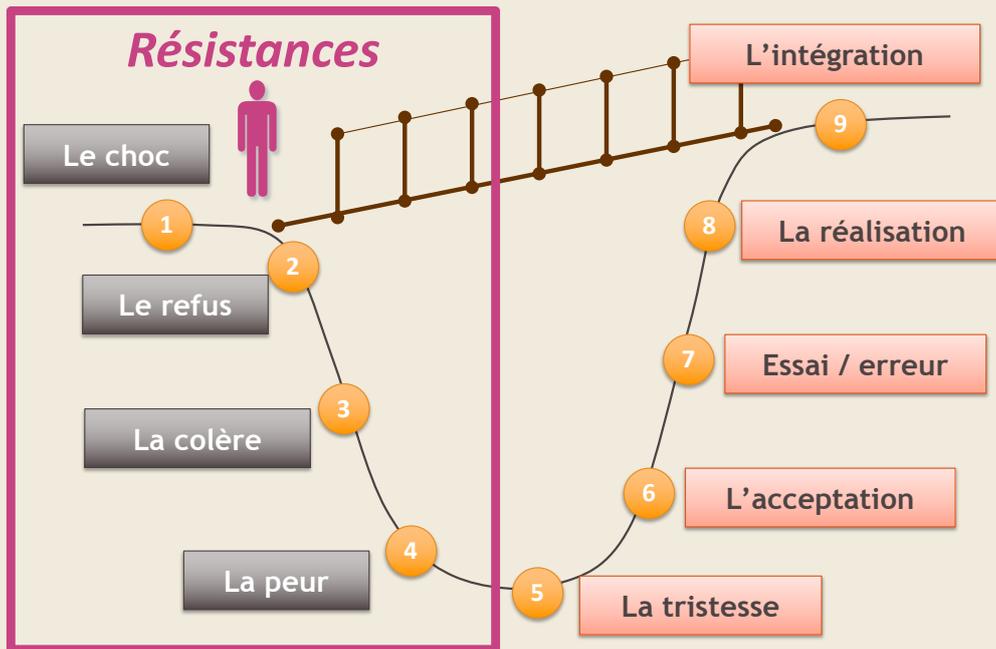
Appliquer le PFS $\rightarrow S_3$

$$\frac{\sum \vec{F}_{ext}/S_3 = \vec{0}}{\vec{C}_1 + B.S_1/c_2 + D.S_2/S_3 = \vec{0}}$$

\sum **Gains > Pertes** $= \vec{0}$

$$\text{Proj}_{\vec{D}} = 0 = +d_c \cdot |\vec{C}| - d_D \cdot |\vec{D}|$$
$$\|\vec{D}\| = |\vec{C}| \cdot \frac{d_c}{d_D} = 1636 \times \frac{45}{76}$$

La dimension émotionnelle

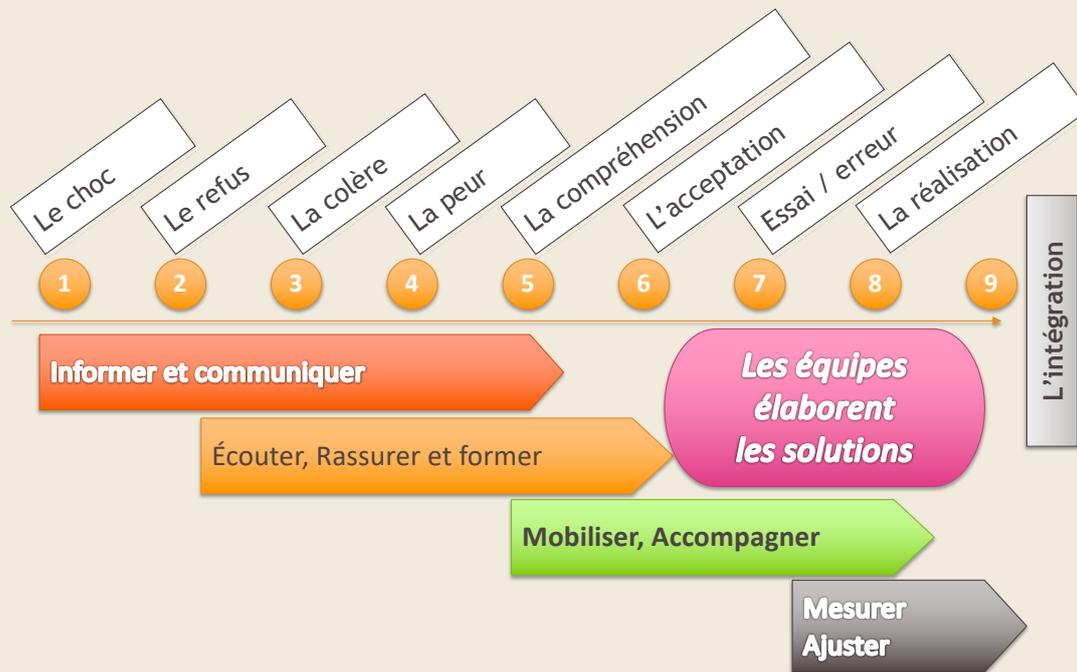


Il n'a pas de changement sans émotions. Il est même un mélange d'émotions qui s'opposent (peur/envie).

À l'annonce d'un changement, un travail de deuil s'enclenche automatiquement. Il sera vécu différemment selon les personnes. Son intensité sera proportionnelle à l'attachement à l'objet du deuil. Ce cycle comporte 9 étapes :

1. **Le choc** : c'est l'annonce de la rupture ou la perte elle-même. Cette étape peut être vécue de manière brutale voir violente
2. **Le refus** : c'est l'absorption du choc ; le déni sert à « encaisser » la perte en réduisant son impact par refus de la réalité
3. **La colère** : c'est l'expression de toute l'insatisfaction liée à la perte. Il faut des coupables « c'est votre faute », « c'est ma faute »
4. **La peur** : que va-t-on devenir, que vais-je devenir. L'angoisse devant l'inconnu du futur. Serais-je capable de m'en sortir ?
5. **La tristesse** : la personne prend conscience de la perte et de la rupture, elle mesure les conséquences avec objectivité et sait que la vie va continuer
6. **L'acceptation** : la personne, après avoir vécu son chagrin, accepte cette nouvelle réalité et envisage l'avenir
7. **Essai/erreur** : des nouvelles solutions sont expérimentées, de nouvelles manières de faire sont ajustées.
8. **Réalisation** : la meilleure des solutions est finalement mise en place, elle permet de faire face à la nouvelle réalité
9. **L'intégration** : le changement est intégré, il fait partie du quotidien et ne génère plus de résistance. Il a même permis d'apporter un plus.

Accompagner le changement



Le rôle du leader est primordial dans les différentes étapes pour assurer un pilotage efficace du changement.

Il intervient dans les étapes 1 à 5 pour informer et communiquer. Il donne le sens.

Il intervient dans les étapes 2 à 6 pour écouter, faire s'exprimer les émotions ressenties, rassurer et former à la nouvelle réalité.

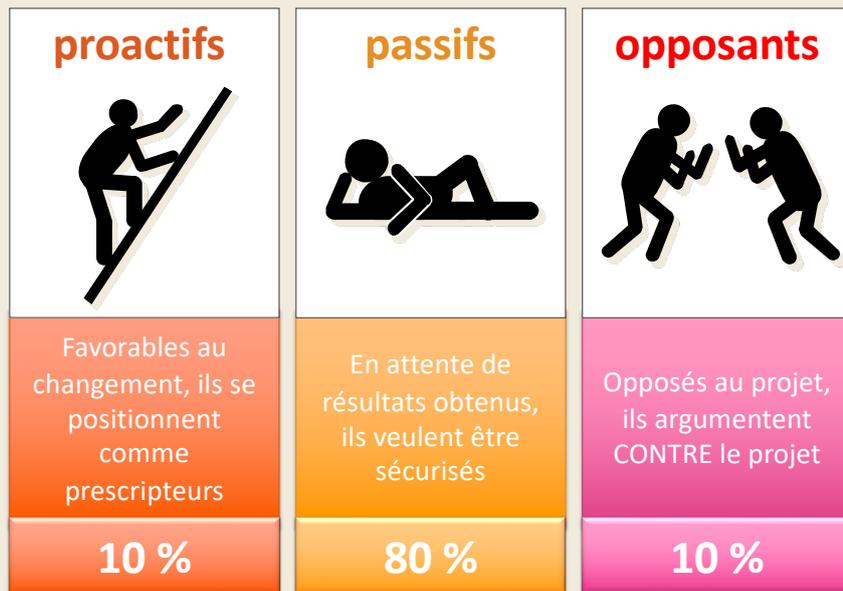
Il intervient dans les étapes 5 à 8 pour mobiliser les équipes dans un nouveau projet et accompagner les étapes de réalisation.

Il laisse l'autonomie aux équipes, dans les étapes 7 et 8, pour élaborer les solutions opérationnelles
Il donne le droit à l'erreur et il stimule le devoir d'apprendre de ses erreurs...



Il est présent dans les étapes 8 et 9 pour mesurer et faire ajuster les solutions jusqu'à ce que le changement soit intégré.

Comportements face au changement



ET L'HUMAIN DANS TOUT CELA ?

Devant tout changement, nous pouvons observer 3 types de comportements :

Les proactifs : convaincus de la nécessité et de la pertinence du projet, ils en sont les ambassadeurs. Ils communiquent positivement autour du projet et cherchent à « convertir » les passifs.

En moyenne 10 % des membres d'une équipe concernés par le projet.

Leur besoin : être stimulé pour se sentir vivant

Les passifs : en attente de résultats obtenus, ils doutent que le projet pourra réussir ou que la méthode est la bonne pour atteindre l'objectif. Ils attendent qu'on les questionne ou qu'on leur donne un rôle ou une contribution.

En moyenne 80 % des membres d'une équipe concernés par le projet.

Leur besoin : être rassuré sur leur capacité à réaliser le changement

Les opposants : opposés au projet, ils s'opposent à sa mise en œuvre par tous les moyens. Ils argumentent contre le projet afin d'empêcher sa réalisation.

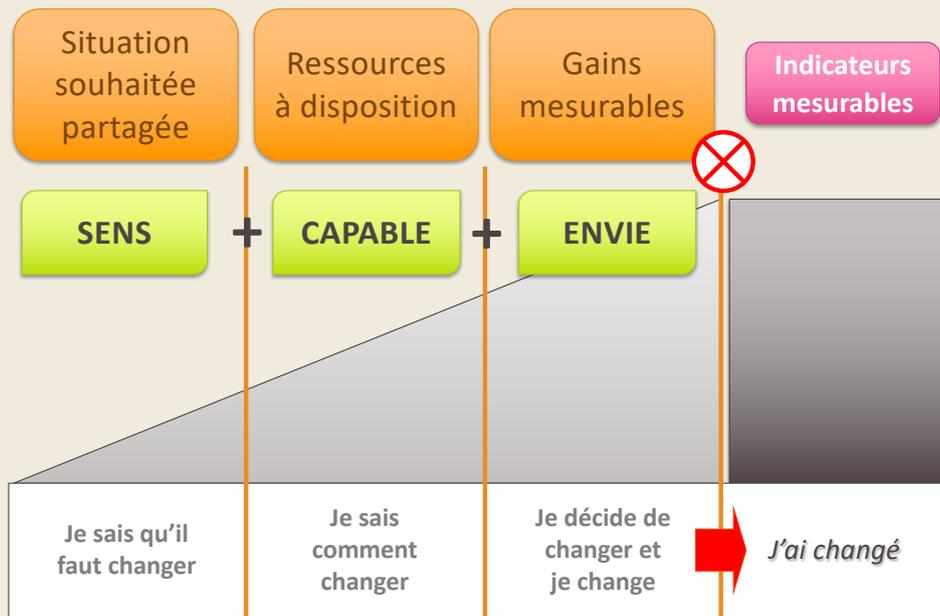
En moyenne 10 % des membres d'une équipe concernés par le projet.

Leur besoin : être entendu dans leur colère



Le rôle du leader : convertir le plus de passifs possibles en les encourageant, en leur donnant un rôle, notamment dans l'élaboration des solutions et en les rassurant. Ecouter les opposants sans tenter de les convaincre, reconnaître leur position et avis. Stimuler et mobiliser les proactifs en reconnaissant leur participation et engagement dans le projet.

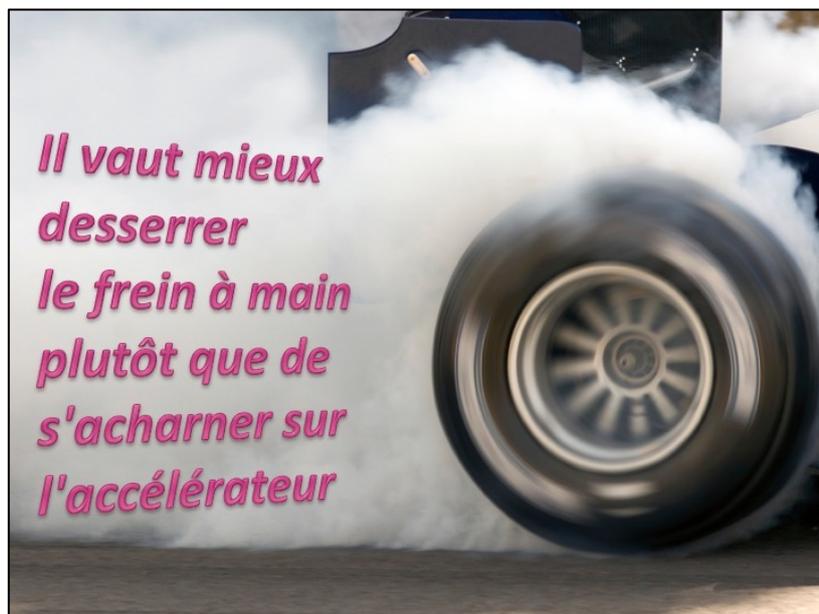
Les 3 conditions pour changer



Pour qu'une personne s'engage dans un changement professionnel ou personnel, 3 conditions doivent être réunies :

1. Que le changement ait un sens, corresponde aux valeurs de la personne
2. Que la personne connaisse les capacités et compétences à mettre à l'œuvre dans le changement
3. Que la personne puisse visualiser ce qu'elle a à gagner dans ce changement

Le premier rôle du leader sera donc de « faire alliance » avec tous les acteurs concernés par le projet pour que le processus de changement s'enclenche par une volonté affirmée de leur part.



Votre plan d'action personnalisé

Quoi	Comment, qui	Quand

Votre première décision :

En conclusion : 7 actions prioritaires

-  Leader
-  Manager



Cartographiez l'environnement

Maintenez-vous en lien avec votre environnement, repérez les signaux du changement, même les plus faibles, pour anticiper les demandes de votre environnement.

Repérez l'élément stratégique à l'instant T

Au milieu de vos figures d'autorité, identifiez l'élément stratégique à l'instant T, qui a le plus de poids sur l'avenir de votre structure. Faites converger les regards vers cet élément.

Formalisez votre vision

En contact avec cet élément stratégique, vous en traduisez une vision, porteuse de sens à moyen et long terme. Vous définissez clairement la valeur ajoutée de votre société.

Transmettez-la à votre équipe

Donnez envie de vous suivre et déclenchez l'envie de se dépasser et d'apprendre : chaque collaborateur vous en sera reconnaissant et donnera le meilleur de lui-même.

Demandez leur les solutions opérationnelles

Ce sont les spécialistes les plus compétents pour bâtir les solutions opérationnelles pour réaliser votre stratégie. Si cela vient d'eux, ils résisteront beaucoup moins aux changements que cela implique. Impliquez-les, lâchez le contenu opérationnel...

Validez et activez le projet

Vous validez au final le projet, les moyens attribués et le calendrier en vous appuyant sur les propositions faites par vos collaborateurs. Vous officialisez le lancement du projet.

Stimulez l'action et accompagnez les deuils, soyez rassurant

Encouragez vos équipes, tout au long du projet, donnez les permissions et les protections nécessaires pour franchir les changements que le projet réclame, en toute sécurité et avec engagement. Soyez présents, aux cotés de vos équipes, pour les aider à réussir.

Y a-t-il (encore) un pilote dans l'avion ?!

Etape	Dans l'avion	En entreprise	Vidéo
C	CARBURANT Le premier réflexe d'un pilote en situation d'urgence est de regarder la jauge à carburant pour estimer le temps avant l'arrêt du moteur...		 5'46
R	RÉALITÉ Oser regarder la réalité en face et affronter ses peurs. Garder sa capacité à raisonner sans se laisser envahir par la dissonance cognitive...		 9'02
I	IMPÉRATIFS Classer les actions obligatoires dans l'ordre : Piloter, Naviguer, Communiquer (PNC). Faire ce qui doit être fait pour la sécurité...		 5'57
S	SOLUTIONS Choisir les procédures adaptées à la situation et aux risques. Mettre en place son plan de déroutement...		 10'12
E	EVALUATION Surveiller les instruments, corriger, ajuster jusqu'à atteindre l'effet escompté. Oser remettre en cause une mauvaise décision...		 7'12

Vérifier votre compréhension des concepts
Appliquer les outils et la checklist C.R.I.S.E.
Transposer dans votre réalité les outils
Sécuriser vos décisions et leurs applications
Avoir un espace de parole et d'écoute personnalisée
Partager en équipe un même management de crise



Vous vous reconnaissez ?

- Vous êtes **dirigeant et vous vous sentez seul** dans le pilotage de votre entreprise
- Vous êtes **manager** et vous vous demandez **comment traverser la crise** avec votre équipe
- Vous êtes dans les **fonctions RH** et vous souhaitez **préparer le changement** et accompagner les managers
- Vous êtes **décideur** en tout genre et vous souhaitez **sécuriser vos décisions** à venir
- Vous êtes **sensible aux enjeux** de l'accompagnement du **changement en équipe de direction**
- Vous êtes en **situation d'urgence** et vous voulez **prendre les bonnes décisions**
- Vous voulez passer d'un **management intuitif à un pilotage structuré** et structurant

Ce que vous obtiendrez dans cette master-class

- **1 vidéo C.R.I.S.E.** pour traverser toute changement **avec sécurité et humanité**
- **1 vidéo "Les étapes du deuil"** pour accompagner les équipes dans le changement
- **1 vidéo "La fusée de la décision"** pour sécuriser vos décisions
- **1 vidéo "Le grand huit du changement"** pour franchir les étapes dans l'ordre
- **1 vidéo "Votre Cockpit"** pour évaluer et ajuster rapidement
- **1 tableau de synthèse C.R.I.S.E.** (PDF)
- **5 fiches actions** personnalisables (au format Word dans le Pack + et Equipe)
- **6 schémas inspirants** à garder à portée de vue

SORTEZ DE LA ZONE DE TURBULENCES

<https://campus.agileom.fr/pilote-avion-demo/>

"Y a-t-il un pilote dans l'avion ?!"

Agileom

FORMER LES ACTEURS DE L'AGILITÉ



9 boulevard Rembrandt, Apogée C / 21000 DIJON

Tel +33 (0) 380 38 39 14

Mobile +33 (0) 650 39 90 24

bruno@agileom.fr

agileom.fr

campus.agileom.fr

boutique.agileom.fr

blog.agileom.fr



Qualiopi
processus certifié

FR RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

La certification qualité a été délivrée au titre
de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION

© Tous droits d'utilisation et de reproduction soumis à l'accord d'Agileom
E.U.R.L. Agileom au capital de 20 000 euros / RCS Dijon B 510 849 896 / Code APE 8559 A -
Déclaration enregistrée sous le n° 26 21 02609 21 auprès du préfet de région de Bourgogne

Validation des connaissances acquises

(entourez vos réponses ou complétez les réponses)

1. Citez les 4 relations possibles d'une entreprise avec son environnement
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.

2. Quelles sont les 3 couches d'identité d'un dirigeant ?
 - A. Gestionnaire, visionnaire, commerçant
 - B. Expert, Manager, Leader
 - C. Fonctionnel, Opérationnel, Relationnel
 - D. Dirigeant, Entrepreneur, Leader

3. Qu'est ce qui peut limiter le manager dans sa posture ?
 - A. Sa méconnaissance du contenu métier
 - B. Une mauvaise gestion de son temps
 - C. Les deuils non terminés de son expertise technique

4. Quelle est la clé d'un projet de changement réussi avec une équipe ?
 - A. Les solutions opérationnelles sont proposées par l'équipe
 - B. Le dirigeant a décidé de tout le déroulement du projet
 - C. Les étapes sont respectées, dans l'ordre

5. Que doit faire un dirigeant face à un projet de changement ?
 - A. Il doit expliquer pourquoi il faut changer
 - B. Il formalise sa vision dans un contrat de vision
 - C. Il anime les équipes pour une plus grande performance

6. Quels sont les 3 types de comportements face au changement ?
 - A. Peur, Colère, Tristesse
 - B. Résistance, Frustration, Action
 - C. Volontaire, Absent, Réfractaire
 - D. Opposant, Passif, Pro-actif

7. Quelles sont les 3 conditions pour qu'un être humain change ?
 - A. Motivation, Acceptation, Engagement
 - B. Il a le sens du changement + les capacités + l'envie
 - C. Que les gains du changement soient supérieurs aux pertes
 - D. Qu'il en ait envie

Prénom et NOM :

Date :

Note

Total