



BETSABEH PLURIEL CONSULTING

S4. LA GESTION DE PROJET BONNES PRATIQUES ET OUTILS ***PHASE DYNAMIQUE DE PILOTAGE ET INSTALLATION D'UNE DEMARCHE COLLABORATIVE***

Auteur : MF ROUAULT DEVILLERS

Contact : Marie-Françoise Rouault Devillers
www.bpluriel.com
mfdevillers@bpluriel.com – mfdevillers@gmail.com
Tel : 06 79 00 31 71



INCLUSION. ATELIER N° 1

► Objectifs :

- Découvrir les premiers ressorts du management

► Modalités :

- Le groupe se met en binômes
- Chaque personne identifie sa devise et son symbole : 1'
- Une première personne du binôme se présente : 1 minute
 - Nom, prénom, Sa devise, Son symbole
- L'autre personne exprime ce qu'elle a compris de positif à l'écoute de l'autre : 1 minute

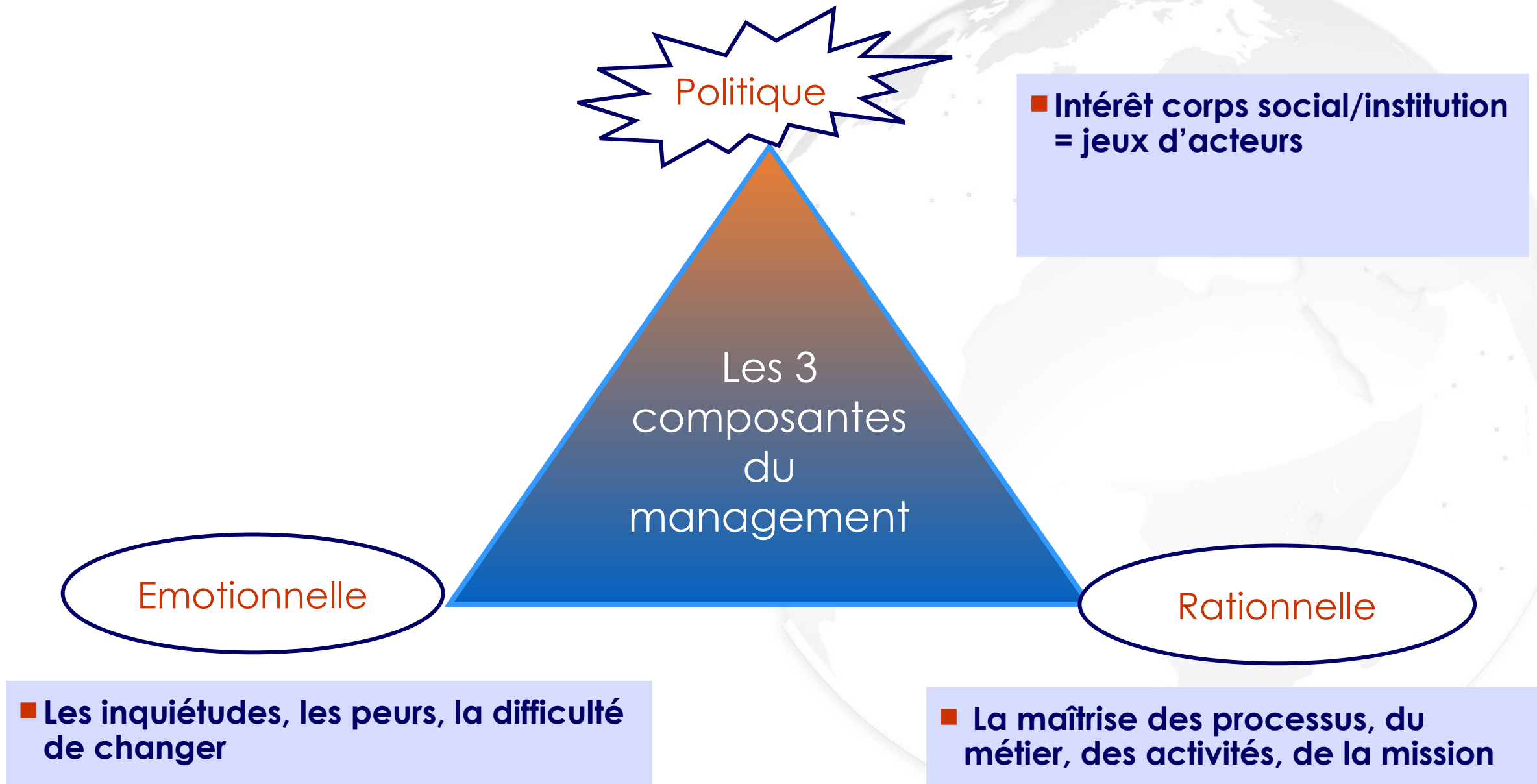
► Débrief de l'exercice :

- Identifier une des clés du management :
 - La connaissance de soi
 - La posture d'écoute

10' par personne



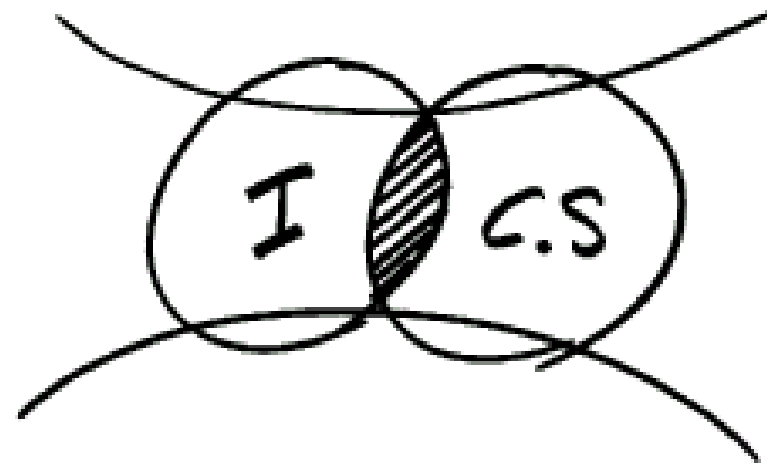
MANAGER, C'EST TOUJOURS TROIS COMPOSANTES





LE MANAGEMENT : CONCILIER PLUSIEURS PARTIES

Institution et Corps social

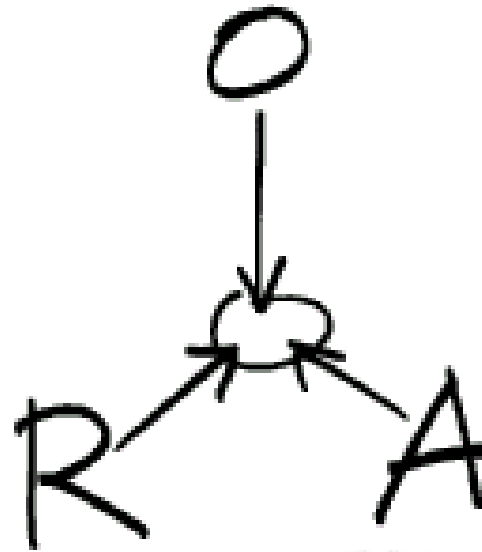


- Une partie institutionnelle portée par une raison sociale, une mission, des valeurs
- Un corps social dont les intérêts sont parfois antinomiques

Définition :

Toute entreprise, organisation, association vit un équilibre dialectique entre une Institution, centrée sur la recherche de l'efficacité collective pour un but précis, et un Corps Social, centré sur la recherche du bien-être individuel et de groupe

Eviter d'assimiler la notion de management à un processus démocratique : c'est un processus de décision et d'arbitrage



- Le manager est toujours confronté à 3 enjeux permanents et complémentaires :
 - atteindre des *Objectifs* pertinents
 - par et à travers *les Autres*
 - avec une bonne économie des *Ressources*





LE MODE 1 : L'IMPOSITION / LE COMMANDEMENT

Principes

- Faire exécuter les instructions
- Décisions unilatérales

Attitudes associés

- Fermeté, détermination, clarté
- Insensibilité aux critiques, courage

Situations propices

- Défense de principes fondamentaux
- Gravité et urgence
- Ecart de pouvoir favorable au responsable
- L'armée, les pompiers, les urgences....
- Une situation de menace

Règles d'action

- J'impose, j'affirme
- Je limite les degrés de liberté de l'autre
- J'explique, je contrôle
- Je sanctionne les résultats
- S'il le faut, je passe en force

Avantages

- Mieux maîtriser les situations de crise
- Mettre en avant la règle, la justice, la continuité
- Conforter les indécis, faire basculer les hésitants
- Impressionner les récalcitrants

Risques

- Négliger les risques d'échec (coûts élevés en cas d'échec)
- Radicaliser la position des adversaires et les liguer contre soi
- Antagonisme > Synergie – Tarir toute initiative et développer le conformisme



LE MODE 2 : LA NÉGOCIATION TRANSACTION

Principes

- Recherche de solution acceptables par A et B
- Décisions négociées

Attitudes associés

- Souplesse, diplomatie
- Opportunité, habileté
- Rationalité de la relation socio-économique

Situations propices

- L'environnement fortement politique et/ ou idéologique
- L'environnement où vous n'avez pas de pouvoir hiérarchique direct
- L'environnement de complexité

Règles d'action

- J'écoute, je crée des intérêts communs
- Je diffère, je coupe la poire en deux
- Je joue sur plusieurs tableaux

Avantages

- Favoriser les échanges
- Renforcer les alliances
- Ouvrir des espaces de dialogue
- Laisser des initiatives

Risques

- Consommer beaucoup de temps
- Céder sur des points qui auraient pu être obtenus à meilleur compte avec le mode 1
- Fragiliser les indécis
- Donner l'impression d'être mou et peu fiable
- Perdre ses objectifs de départ



LE MODE 3 : L'ANIMATION ET LA FACILITATION

Principes

- S'engager avec l'autre vers un objectif commun
- Décisions unanimes

Attitudes associés

- Enthousiasme, foi, passion
- Optimisme, goût de l'effort
- Amitié, esprit de communauté

Situations propices

- Confiance réciproque
- Défi à relever ensemble
- L'écart de pouvoir n'est pas pris en compte par le chef et ses partenaires
- Les équipes sont naturellement dans l'alliance

Règles d'action

- Je joue des valeurs communes
- Je fédère
- Je m'engage à fond dans un projet commun

Avantages

- Créer un climat chaleureux et enthousiaste
- Libérer les énergies collectives
- Développer un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Relever les défis impossibles

Risques

- Oublier les intérêts propres
- Négliger les difficultés de mise en œuvre et la durée nécessaire



UN OUTIL DE LUCIDITÉ PERSONNELLE

Le trépied du Leadership



Le droit

**La capacité
personnelle**

La confiance

- 1. Connaître son mode de management de prédilection :**
 - En régime de croisière
 - Sous stress
- 2. Identifier le mode de management requis face aux acteurs et face à vos enjeux de manager**
- 3. S'avoir s'adapter : s'entourer, travailler sur soi...**



MANAGER PAR LA LUCIDITÉ

ATELIER N°2

► Objectifs :

- Découvrir votre disposition personnelle

► Modalités :

- Constituer des binômes
 - Réaliser deux exercices :
 - Comment vous percevez votre propre style de management en mode normal et en mode stress ?
 - Comment vous percevez votre partenaire ?
 - Concrètement, sur une valeur totale de 9, attribuez vous une valeur à chaque style de management
 - Identifier votre défi personnel pour parvenir à développer un management équilibré en toutes circonstances
- ### ► Débrief de l'exercice entre binômes (2' par personne)
- Echanges entre les deux partenaires, sans jugement et sans justification

10'



MANAGER PAR LA LUCIDITÉ

ATELIER N°2

► Exemple

	1 – Imposition	2 – Négociation /transaction	3. Facilitation	Total
Normal				9
Stress				

10'



MANAGER PAR LA LUCIDITÉ

ATELIER N°3. RETOUR D'EXPÉRIENCE

► Objectifs :

- Repérez, sur le projet, à quel moment les 3 styles de management se sont exercés
- Caractérisez le style de management que vous avez utilisé en fonction de chacune des phases (Cadrage, Diagnostic....)

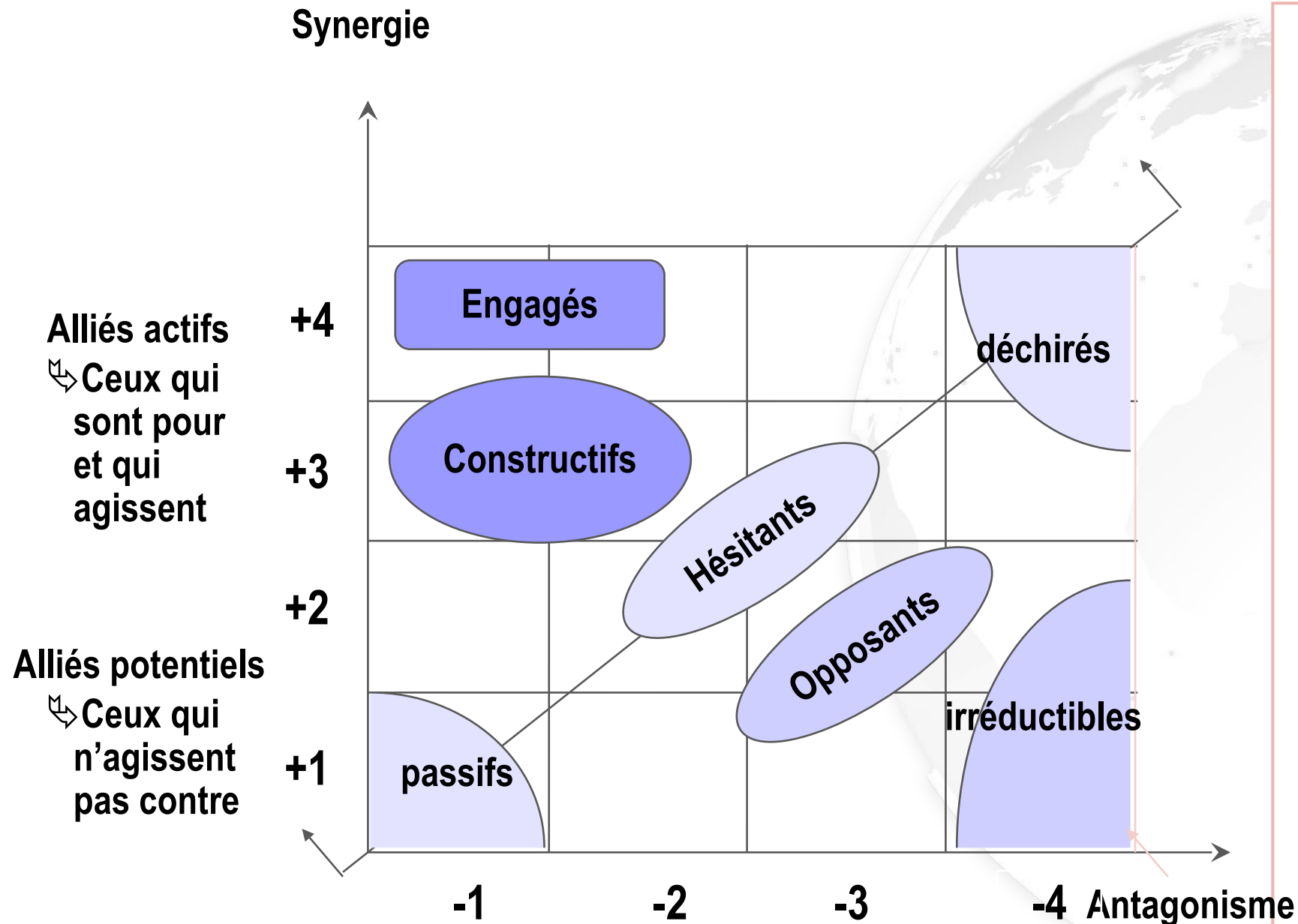
► Modalités :

- Réflexion en quelques minutes puis partages collectifs
- Principaux enseignements pour la suite du projet

10'



UTILISER LE MODE DE MANAGEMENT ADAPTÉ



Rappel du bon mode de management

Alliés actifs :

Mode 3 Facilitation

- Soutien
- Responsabilité
- Prise en compte des avis

Hésitants, neutres, passifs :

Mode 2 Négociation

- Négociation (« donnant / donnant »)
- Traitement à l'amiable
- « Mise à l'épreuve »

Opposant et irréductibles :

Mode 1 Imposition

- Négociation si possible
- Sinon : évitement, décision de rupture, isolement



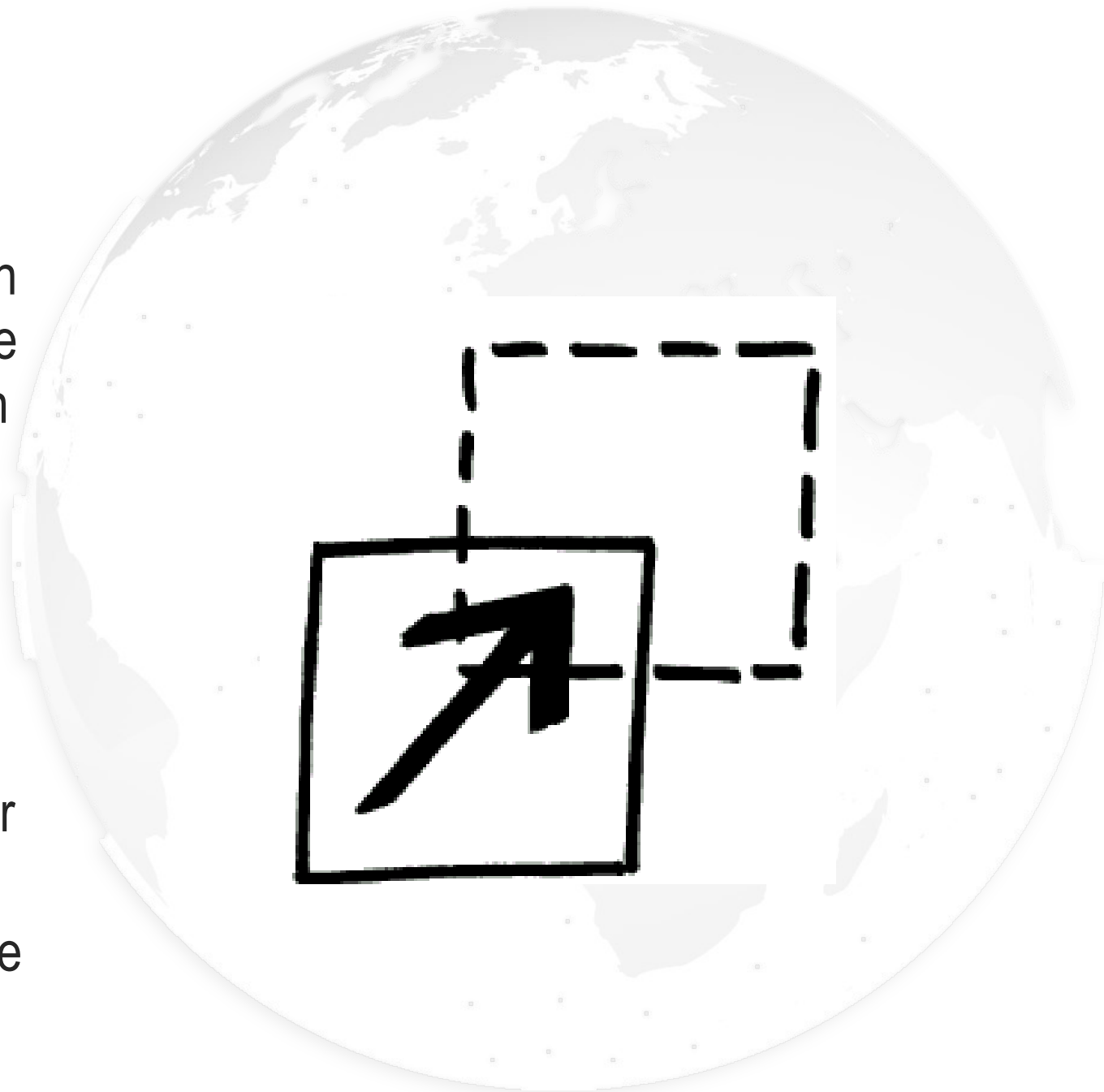
LE DÉSÉQUILIBRE DYNAMIQUE

■ Définition :

Pour mettre un individu en situation de progresser, il faut lui donner une mission qui l'oblige à dépasser son niveau de compétence et de confiance en lui

■ Commentaires :

- C'est tirer les gens vers le haut
- C'est une bonne technique pour aider les gens à progresser
- C'est important de savoir le faire pour les faire progresser





LE DEFI DU POSTE

■ Définition :

Pour former quelqu'un à un poste ou à une technique, il faut, successivement :

- **lui faire Découvrir ce qu'il faut faire**
- **lui faire Eprouver ce que l'on ressent lorsqu'on le fait**
- **lui faire Faire l'action ou la tâche enseignée**
- **lui faire Intégrer ce nouveau savoir-faire par la répétition**





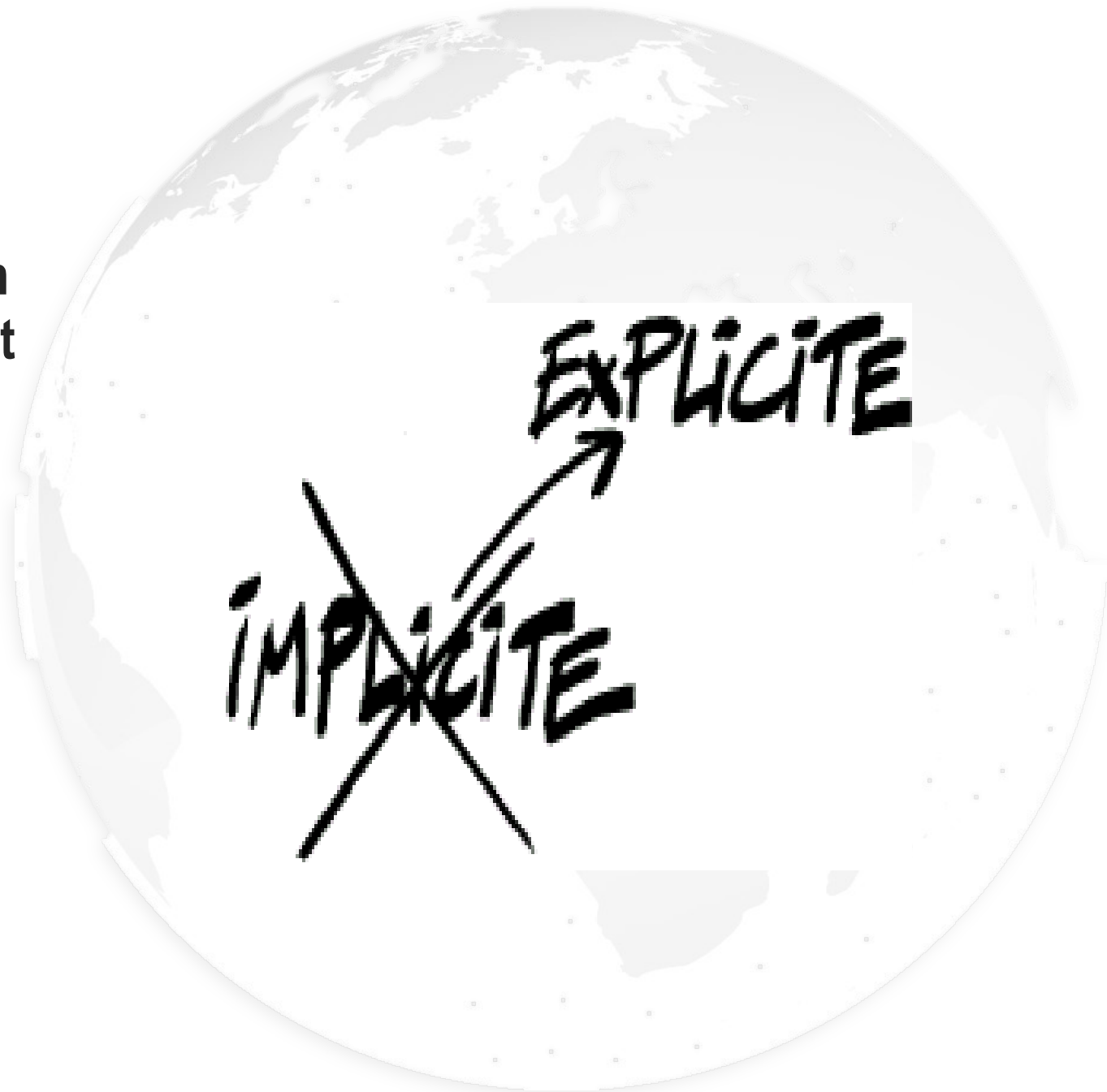
TUER L'IMPLICITE

■ Définition :

Une situation de communication entre deux individus est d'autant plus constructive que le "non-dit" arrive à être exprimé.

■ Commentaires :

- La reformulation permet d'aider un interlocuteur à expliciter l'implicite
- Si l'implicite n'est pas "tué", il biaise l'ensemble de la communication





LE ROUGE ET LE NOIR

■ Définition :

Deux personnes peuvent exprimer des idées ou des perceptions différentes sans qu'il soit nécessaire de chercher un point de vue commun

■ Commentaires :

- C'est une règle très importante à avoir en tête pour la gestion des discussions de groupe
- C'est un principe difficile à faire passer : entre le politically correct anglo-saxon et le consensus à la Française, la tentation du brun est souvent forte
- La recherche du consensus est coûteuse (discussion sans fin, augmentation de la tension dans le groupe) : formaliser un désaccord est une information importante à conserver
- La méthode Métaplan permet de visualiser le rouge et le noir

LE ROUGE
ET
LE NOIR



ENTAMER LE CAMEMBERT

■ Définition :

Dans un processus de délégation, il faut commencer par définir les tâches que l'on veut se déléguer à soi-même, celles qui permettent de garder le contrôle de l'opération, d'en assurer la responsabilité d'ensemble et de contrôler le niveau de qualité

■ Commentaires :

"Il faut entamer le camembert avant de le proposer à ses convives"





LA PYRAMIDE DE LA DÉLÉGATION

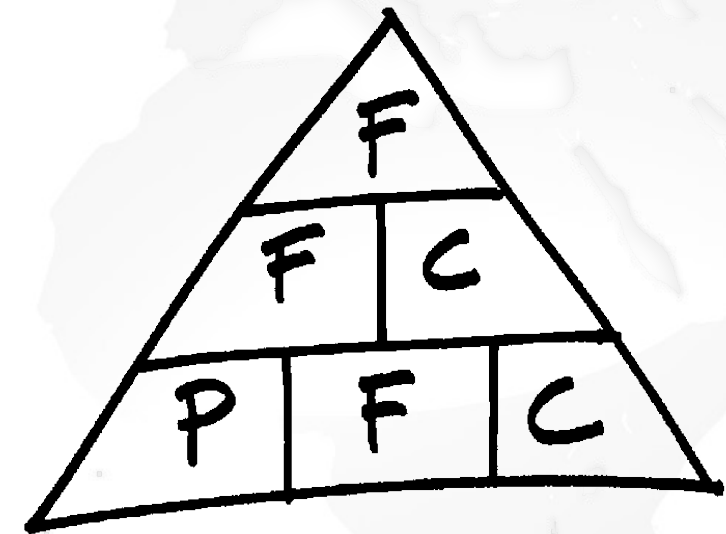
■ Définition :

Il y a 3 niveaux dans la délégation :

- 1 : Proposer, Faire, rendre Compte
C'est une délégation limitée, qui suppose de proposer avant de faire, puis de rendre compte
- 2 : Faire, rendre Compte
C'est une délégation plus large qui n'exige qu'un compte-rendu
- 3 : Faire
C'est la délégation complète, basée sur la confiance, n'exigeant pas de compte-rendu systématique

■ Commentaires :

Améliorer sa capacité de délégation, c'est chercher à inverser la pyramide : déléguer le plus de choses possibles avec un niveau 3 et le moins possible avec un niveau 1





LE PARADOXE DE LA DÉLÉGATION

■ Définition :

Une tâche qui prend 15 mn peut prendre 50 mn une fois déléguée... Malgré cela, la délégation est efficace pour deux raisons

- **elle permet à la personne à qui l'on délègue de se développer**
- **le temps dégagé pour le manager lui permet de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée**

■ Commentaires :

- **Ce paradoxe est frein à la délégation, mais si on ne commence jamais...**
- **50 mn, c'est généralement 40 mn de celui à qui on délègue plus 10 mn de celui qui délègue**





LA BONNE FÉE

- **Définition :**

Lorsqu'un manager a délégué une tâche, il doit être un recours possible mais ne doit pas intervenir dans l'exécution elle-même, sinon le collaborateur ne pourra pas faire le lien entre son action et le résultat obtenu

Jouer "la bonne fée" ralentit l'apprentissage

- **Commentaires :**

"La bonne fée s'use si l'on s'en sert trop"





LES SIX MARCHES DE L'ÉVALUATION

■ Définition :

Pour une évaluation constructive, il faut procéder en 4 points :

- Toujours commencer par valoriser le collaborateur
- Partager les axes de progrès
- Rappeler les Faits,
- Exprimer l'axe de progrès sous forme de Comment....faire mieux la prochaine fois
- Exprimer sa Considération vis-à-vis de la personne
- Parler du Futur

■ Commentaires :

- Si l'on n'a pas d'éléments factuels partagés, l'évaluation court le risque d'être vécue comme un procès d'intention; il faut se mettre d'accord sur une vision objective de ce qui s'est passé
- Parler du futur permet de positiver : consacrer plus de temps à l'avenir qu'au passé