



# Manager Offres formations & accompagnements



ClavaConsulting

Formation et conseil en management

Un membre de

**SCORRH**

Human Development





Taux de satisfaction générale des participants : 95%

Taux de participation aux formations : 90%



Nombre de participants aux formations de ClavaConsulting en 2023 : 141

# Modalités d'apprentissage

Nos formations s'adaptent à ces différentes modalités

Formation présentielle	Pour les managers de 1er niveau : Format majoritairement composé d'exercices pratiques, de mises en situation. Pour les manager de managers : séminaire de réflexion et d'apprentissage de notions plus stratégiques.
Formation distancielle	Interactivité maximum afin de retenir l'attention des participants : travaux en sous-groupes, itérations dans les exposés. 6 à 8 personnes maximum. Durée 1 à 2 journée, à la suite ou séquencée en demi journées.
Formation hybride	Exposés, démonstrations en distanciel et exercices, débrief d'études de cas en présentiel.
Wébinaire	Une idée qui fait réfléchir (par exemple « La cohésion carburant la performance de l'équipe hybride ») nombre illimité de participants. Durée : 45' + 15 ' questions/réponses
Conseil managérial de terrain	En entretiens, échelonnés sur une période donnée, conversation entre le consultant et un manager sur les problématiques de ce dernier : prise de poste, changement, difficultés particulières.
Codéveloppement	Action learning, co-développement : un an après le confinement, ces techniques permet de réunir des managers dans une dynamique de progrès et d'échanges très concrets. Excellent pour le moral !





# Manager en hiérarchique

## Les thèmes

- Entrée en management : former aux basiques du management
- Managers expérimentés : renforcement
- Managers de managers
- Conseil managérial de terrain
- A la demande. Se former à un geste managérial : Faire des feedbacks, Décider, Déléguer...
- Manager à distance





# Entrée en management

Format : 1 ou 2 jours

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Passer de un à plusieurs : quelles conséquences ? Passer de "faire" à "faire faire". Apprendre des techniques managériales et développer un autre état d'esprit, de nouvelles attitudes.	En sous groupe, lister les changements et les conséquences qu'ils induisent. Restitution en plénière. Complément formateur. En sous groupe, répondre à la question « Quelle émotion va susciter mon arrivée en tant que manager ? »
Analyser le job du manager. Missions : recruter; intégrer ; organiser ; communiquer ; sanctionner (- et +), réguler, ...	En sous groupe, à partir de 2 journées de travail, comparer celle d'un manager et celle d'un collaborateur. Déduire des tâches observées, les missions. Analyser différences et similitudes. Classifier les tâches des managers (mapping) dans 3 catégories « spécialiste d'un métier », « administratif » et « management ».
Qu'est-ce que manager ? Les situations concrètes : problèmes d'équité, de repères, ...	En sous groupe, analyser les situations-problèmes et recommander des solutions. Restitution en plénière. Complément formateur.
Faire travailler : les différents niveaux de délégations du manager. Du directif au laissez faire. La notion de contrôle. La délégation comme outil de développement.	Exposé du formateur. En sous groupe, faire correspondre des profils de collaborateurs avec les types de délégation proposés. Restitution en plénière. Complément formateur.
Piloter l'activité par les moyens, par les résultats. Quelle animation ?	En sous groupe, séparer une feuille en 2 colonnes. "Pilotage moyens" et "Pilotage résultats". Détailler les caractéristiques dans chaque colonne. Puis inspecter le tableau de l'autre sous groupe. Restitution en plénière. Complément formateur.
Gérer la relation avec le collaborateur en fonction de sa maturité, de ses objectifs et de sa performance. Quels moments ? Entretiens ? Comment conduire les entretiens ? Eviter de prendre le pouvoir dans la conversation, apprendre à écouter et décoder les non dits.	En sous groupe, étudier de cas. A partir d'objectifs annuels (semestriels,...), planifier ses actions, combiner les compétences individuelles dans les missions, mettre en place un système de communication, gérer son budget et contrôler ses coûts, concevoir un tableau de bord avec des indicateurs pour piloter la performance.
Passer d'un métier au « business » : acquérir une nouvelle dimension.	En sous groupe, jalonner une ligne de temps avec des événements managériaux que vous pourriez organiser afin de manager votre collaborateur. 1. Imaginer les événements. 2. Les articuler les uns aux autres. Restitution en plénière. Complément formateur.
	Etude de cas de 3 éléments clé du business de l'entreprise. Analyser et pointer la contribution du manager : business model, stratégie, procédures. Exposé par les participants : « Comment l'entreprise gagne de l'argent ? » (business model), « Comment atteint-elle ses objectifs ? (opérationnel), « Quelle vision ? Quels produits ? Quelle valeur ajoutée ? » (stratégie)



# Managers expérimentés : renforcement

Format : 1 ou 2 jours

## Thèmes abordés

## Pédagogie utilisée

Identifier la performance : individuelle, équipe, organisationnelle ? Quelle articulation des 3 ? Piloter la performance individuelle et équipe. Fixation des objectifs et accompagnement par des résultats clés intermédiaires. Définir précisément ses attentes en tant que manager. Une piste : cadrer des objectifs en fonction d'un apprentissage plus que d'une simple performance. Confronter la non performance.

Format co-développement : un manager volontaire expose un cas d'un collaborateur performant et un autre, un cas d'un collaborateur non performant. Récapitulatif par formateur. Etude de cas; "Vous prenez la tête d'une nouvelle équipe, quelles actions mettez vous en oeuvre pour une performance collective ?"

La mobilisation, la motivation, l'engagement. Les différents niveaux de motivation (inspiration de Maslow, Herzberg et Vroom). Motivation intrinsèque, extrinsèque. Agir sur la motivation. Identifier les facteurs de motivation. Comprendre les modèles mentaux de ses collaborateurs.

Exposé formateur. En sous groupe, choisir un profil de collaborateur motivé, un profil engagé, un profil détaché. proposer une analyse en plénière et complément formateur.

Accompagner les changements. Définir les origines du changement, Diagnostiquer les différents types de changement : transactionnel vs transformationnel, incrémental vs radical,...Les modèles d'impact du changement ("La courbe d'apprentissage" inspirée de Kubler Ross, "Le continuum des réactions" de Greenberg, "Les 7 phases de préoccupation" de Bareil). Les actions managériales : identifier les parties prenantes et les cartographier alliés/neutres/opposants, actions d'ancrage, formation, dispositifs d'échanges, modalités de décision, communication ciblée, médiation...

Exposé de témoignages de changement organisationnel par les participants. Exposé formateur. Sélection de témoignages pour travail en sous groupe. A la lumière de l'exposé, diagnostiquer le changement en sous groupe. En déduire les impacts et l'accompagnement ad-hoc.

Gérer les conflits. Comprendre la tension pour la gérer. Agir en régulateur et en médiateur : les principes et la méthode. Eviter de démotiver : anticiper les causes d'un conflit en tant que manager. Identifier les types de conflits (conflits de personnes, conflits d'intérêt, conflits sur des faits) et les traiter.

Echanges sur témoignages, Exposé Formateur. En sous groupe, étude de cas et jeux de rôle avec analyse tactique pour chaque type de conflit.

Résolution de problèmes : analyser, ressentir et définir ce qui pose problème (challenger la définition du problème et vos propres hypothèses, interroger son ressenti), se méfier des causalités linéaires et penser systémique, poser les bonnes questions, adopter un comportement facilitateur. Résolution : est-il possible d'être créatif ? Une piste : l'intelligence collective ? Le processus de décision : systèmes 1 et 2, le fonctionnement du cerveau et la rationalité limitée. Modalités de décision selon la situation.

En sous groupe, partir d'une situation problème passée dont on connaît les résultats, faire une analyse critique des actions effectuées (méthode de résolution de problèmes et décisions prises). Exposé des sous groupes en plénière et récapitulatif par le formateur. A l'appui, exposé des thèmes. En sous groupe sur la même situation problème, étude de cas. Exposé par sous groupe et comparaison, conclusion et apports finaux par formateur.



# Managers de managers

Format : 1 ou 2 jours

## Thèmes abordés

## Pédagogie utilisée

Se repérer dans les différents niveaux de management : de collaborateur de 1er niveau à manager de manager. De "Faire le travail" à "Guider le travail" et à "Guider le management". Faire correspondre les différents objectifs selon les niveaux.

En plénière, le formateur pose la question des différences entre les niveaux de manager de 1er niveau et manager de managers. Il formalise les réponses des participants avec un tableau et récapitule les points clé.

Se familiariser avec la posture : perdre ses compétences techniques (moins de "comment ?" et plus de "pourquoi ?"), mesurer le poids de sa parole et de ses comportements : vous êtes observé et décodé. Apprendre à communiquer avec des non spécialistes de sa discipline. Devenir un role model (intégrer la cohérence de ses exigences et de ses propres actions). Créer des relations claires, profitables et de long terme (définir précisément ses attentes sans entrer dans l'opérationnel, faire des feedbacks sur le management de ses managers, demander des feedbacks sur son propre management).

"Être role model, pour vous, c'est ...", exercice de projection en plénière. Analyse par le formateur : ce qui est difficile et ce qui est réaliste. Analyse critique d'un cas en sous groupe. Apport en complément du formateur.

Coachier les managers. Posture, objectifs, méthodes (questions). Conduire des conversations apprenantes pour le manager. Questions pour développer, pour faciliter la résolution de problèmes. Rappel : ne pas prendre le pouvoir dans la conversation, les silences tactiques et les questions pour développer ses managers. Laisser de l'espace. Aligner les objectifs vs cascader.

Témoignages en plénière et exercices d'application : jeux de rôles (manager de manager en tant que coach). Débrief avec les participants observateurs et apport du formateur : attention aux questions "directives".

Manager à N- 2 : comment être présent dans les équipes sans intervenir directement, pourquoi ? Savoir observer et faire des feedbacks au manager.

Echanges avec le groupe et réponses aux questions.

Manager à N et N + 2 : comment, pourquoi ? Manager ses pairs. Au global : pouvoir, influence et politique interne. Diagnostiquer ses propres situations de dépendance (ressources, pouvoir) et d'interdépendance; quels individus sont clés pour atteindre vos objectifs ? Les questions à se poser pour adopter les bonnes pratiques.

Exposé du formateur " en entreprise, le conflit pour les ressources est normal et sain jusqu'à un certain point". En sous groupe, choisir une situation d'un participant et la diagnostiquer. Proposer une tactique à la suite (négocier, s'opposer, demander un arbitrage de la Direction...)



# Managers de managers

## Suite et fin

### Thèmes abordés

### Pédagogie utilisée

Implanter la stratégie business dans son périmètre. Repenser la structure, concevoir l'organisation du travail pertinente, les principes d'action, les procédures.

En plénière, le formateur expose les différents types de structures (fonctionnelle, matricielle, divisionnelle...). Exercice de correspondance : le formateur propose des contextes dans lesquels évolue l'entreprise et demande aux participants de concevoir la meilleure structure.

Implanter la stratégie business dans son périmètre. Instaurer la bonne culture du travail (qui permettent la confiance et l'équité): valeurs, normes, comportements. Comment faire évoluer une culture ? Est-ce possible ? Analyse de quelques cas de changement (fusion / acquisition) : échecs et succès.

En plénière le formateur expose ce qui est une culture. Exercice pratique : en ce groupe les participants caractérisent la culture d'entreprise dans laquelle ils vivent. Ils identifient les possibilités de la faire évoluer et propose une démarche dans ce sens. Témoignage des participants qui ont vécu dans d'autres cultures que celle de leur actuelle entreprise.

Implanter la stratégie business dans son périmètre. Développer les capacités de ses équipes pour affronter l'avenir. Développer les compétences de ses équipes pour mieux faire au présent.

Analyse critique des pratiques le développement des capacités et des compétences (ou de leur absence) dans l'entreprise. Exposé par le formateur du cycle du management de la performance. Organisation d'un débat : comment le faire évoluer à la lumière de la transformation digitale et de la pandémie ?





# Conseil managérial de terrain

## Des questions et des réponses...

Le conseil managérial de terrain, ce sont des entretiens individuels entre un manager ou un chef de projet et un consultant, facilitateur de réflexion. L'entretien dure entre 3h00 (session d'amorçage) et 1h30 (entretiens suivants). Le manager y vient avec un problème, une préoccupation, un projet. A la différence du coaching, le conseil managérial de terrain propose des cadres de réponse permettant au manager d'élaborer sa tactique managériale. Le conseil managérial de terrain est basé sur :

- L'apprentissage dans le flux du quotidien. Un espace-temps de réflexion pour mieux rebondir dans l'action.
- La bienveillance (ce n'est pas un entretien de performance, il n'y a pas de blocage par rapport à une hiérarchie) pour permettre à chacun de « baisser ses défenses » et d'apprendre.
- L'exigence. Le consultant traque les raisonnements hâtifs, les arguments peu construits, les formules toutes faites. Son job consiste à exiger de la rigueur et de la densité dans la réflexion.
- La prise de conscience des biais de sa propre perception au travers de questions formulées par le consultant,
- Des apports éclairant la situation (managériaux, stratégiques, tactiques, sociologiques, psychologiques)
- Des conseils et des questions permettant d'adapter son comportement et ses actions.
- Il peut être renforcé - si appétence - par des lectures guidées (articles, ouvrages) à l'issue de l'entretien afin d'approfondir la réflexion.



# A la demande

## Approfondir un thème

Formule et format : certaines techniques managériales sont fondamentales mais elles sont parfois un peu noyées dans la totalité des thématiques traitées en une journée ou deux. Elles nécessiteraient un approfondissement. À la demande, ClavaConsulting élabore des formats courts (2 heures) mêlant exercices pratiques et exposés. Cette formule est utilisée avec profit sur des petits groupes de quatre à cinq personnes.

Exemples de thèmes :

- La génération Z
- Les différents niveaux de délégation et la notion de responsabilisation (empowerment).
- Le feed-back (positif ou négatif), comment l'administrer en tenant compte des apports des neurosciences et des différences culturelles si besoin.
- La décision : rationnelle et instinctive.
- La fixation d'objectifs, la capacité du manager à définir précisément ses attentes, SMART et OKR (Objectives and Keys Results).
- Le développement du collaborateur à son poste de travail.





# Manager à distance

Format : 1 ou 2 jours

## Thèmes abordés

## Pédagogie utilisée

Identifier les spécificités du management à distance. Risques : appauvrissement de la communication, mauvaise compréhension, pas d'ajustements en direct. Echanges moins conviviaux. Organisation du travail moins fluide (pas d'ajustement minute ordre/contrordre), mauvaise priorisation... Opportunités : développement autonomie des collaborateurs, rigueur des processus, économie de m2, fatigue des transports, meilleure concentration pour traiter certains sujets.

En sous groupe, noter les risques et les opportunités du management à distance, inspecter les tableaux des autres groupes. Restitution des idées en plénière ; complément avec un exposé du formateur.

Déterminer les pratiques managériales incontournables. Angle management : Faire converger l'équipe sur des objectifs communs; Implanter des méthodes de travail. Piloter par les résultats attendus. Ne pas se laisser enfermer dans le rôle de coordinateur. Fiabiliser le processus d'évaluation.

Simulation. Imaginer que toute l'équipe est à tout le temps distance, comment animez vous les objectifs ? En sous groupe, proposition d'actions. Restitution en plénière et compléments par le formateur. Démonstration sur le pilotage par les résultats attendus à partir des objectifs d'un participant.. Etude de cas FACOM. Gestion de la performance."Dans votre présentation à votre Directeur France, préciser comment vous allez gérer la performance individuelle et celle de l'équipe." Restitution en plénière.

Déterminer les pratiques managériales incontournables. Angle organisation : Programmation et suivi ; tableau hebdo Agile / mensuel d'activités ; organiser des phases de travail collectif ; donner du rythme à la gestion du temps ; la matrice RACI et les parties prenantes.

Etude de cas FACOM. En sous groupe. Proposez à votre Directeur France, 2 tableaux de suivi de l'équipe (hebdo en Agile + RACI, et mensuel) et comment vous gérez la charge. Indiquez aussi comment vous rythmez le temps. Restitution en plénière.

Déterminer les pratiques managériales incontournables. Angle relation : La confiance à distance. Renforcer la confiance entre les membres de l'équipe et vous. Entretenir une présence (être prévenant, être prévisible,, réactif dans les feed-backs). Être vigilant sur sa communication : être explicite. Créer du lien y compris entre les collaborateurs.

Etude de cas FACOM. En sous groupe. Vous avez convaincu votre Directeur France sur votre capacité à gérer l'aspect métier et organisation de l'équipe. Reste à lui montrer que vous avez compris que la distance c'est aussi de l'humain. Posez en sous groupe, les principes à respecter à cet égard.

La communication orale et écrite à distance. Les différents outils : avantages et limites. Communiquer sans contexte : pièges et conseils.

En sous groupe, 1. inventaire des différents outils. Restitution en plénière et compléments du formateur. 2 Déduire avantages et limites en sous groupe. Restitution en plénière et compléments du formateur.

La conduite d'entretiens et de réunions à distance. Les différents entretiens et réunions : information, échanges, résolution de problèmes, créativité. Piloter ces réunions en tant que manager. Prendre en compte la distance. Trucs et astuces.

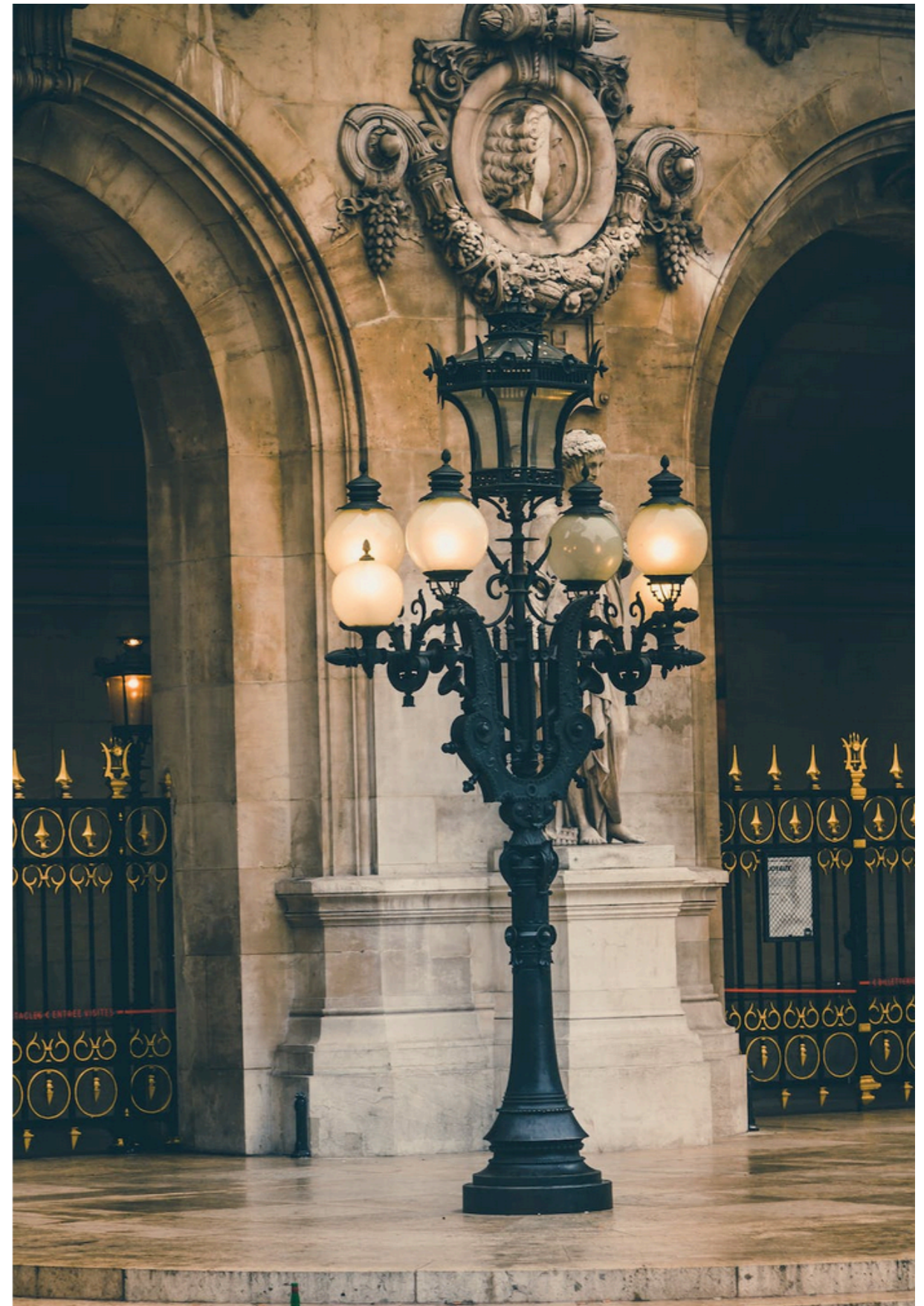
Etude de cas FACOM. En sous groupe. en prenant en compte les exercices déjà réalisés, prévoyez les outils de communication que vous allez utiliser. Indiquez pourquoi et comment vous les utilisez. Restitution en plénière.



# Manager hors hiérarchie

## Les thèmes

- Gérer un projet : les fondamentaux
- Piloter un projet
- Développer son leadership en projet
- Manager en transverse





# Les fondamentaux - gestion de projet

Format : 2 jours

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Pourquoi mettre en place une gestion de projet ? L'importance du contexte économique : marchés matures vs marchés de conquête ; organisations fonctionnelles vs ad-hoc, matricielles ; concurrence, vitesse, innovation.	En sous groupe les participants tentent de resituer le mode projet dans sa logique globale (pourquoi il existe) et par rapport aux autres modes d'organisation de la production. Complément formateur avec des exemples pris dans plusieurs industries.
Concilier les inconciliables : qualité, coût, délai. Faire la différence entre les projets Waterfall et les projets Agile. Analyser les principes de chacun d'entre eux.	Exposé formateur. À partir de cas proposés, en plénière, les participants optent pour conduire le projet en mode Agile ou en mode Waterfall. Restitution et complément par le formateur
Scénario d'un projet (en waterfall : Phases Amont / Analyse détaillée / Réalisation) Qui joue dans un projet ? Du chef de projet au commanditaire en passant par les contributeurs.	Exposé formateur sur les différents thèmes. Compléments apportés par les participants en sous-groupes, en contextualisant les thèmes dans leur domaine d'activité. Etude de cas « Rénover une maison » : lancement des sous-groupes dans l'étude de cas.
Recevoir la demande du commanditaire. Définir le livrable et ses différents niveaux : qui commande quoi ? Rôle du commanditaire et rôle du sponsor. La variabilité du livrable, les risques de dérives et le démarrage du projet.	Mini cas à jouer (un commanditaire et un chef de projet). Debrief par les participants observateurs et le formateur. Compléments apportés par le formateur.
La planification (Gannt, PERT, Work Breakdown Structure, Kanban). Planifier des experts quand vous ne l'êtes pas. La notion de "gras". Planning vs retroplanning.	Exposé formateur des différentes techniques. Échanges autour de la notion de planning en plénière. En sous groupe, exercice d'application du planning sur l'étude « Rénover une maison ».
L'analyse de risques. principes et modes d'animation. Focus sur la notion même de risque ( vs conséquence d'un risque).	Exposé formateur des différentes techniques. En sous groupe, exercice d'application du planning sur l'étude « Rénover une maison ».
Le cahier des charges à 2 mains, à 4 mains.	À partir d'un exemple réel, exposé du formateur sur le cahier des charges, exploration des différentes façons de le constituer. Commentaires en plénière. à partir d'un tableau de suivi budgétaire.
Etude de cas AB Airlines ou Smart Hours	L'étude de cas finale porte sur la totalité des éléments évoqués et prend 2 heures.



# Piloter un projet

Format : 1 jour

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Les grandes phases du projet : rappel	En sous-groupes ou en plénière, les participants dessinent les grandes étapes du projet sous forme de processus. Exposé conclusif du formateur.
La charte de projet ou la note de cadrage capturent les éléments du projet dont l'environnement : pour piloter il faut savoir d'où on part et où on doit arriver	Remplir en sous groupe ou avec le formateur, à partir d'une étude de cas.
La gouvernance du projet : type de réunion, fréquence, différentes instances, organisation de chacune d'entre elle. Les différents types de décisions et leur application en mode projet.	Exercice de correspondances, exercice d'application (comment animer une réunion de lancement).
La planification : repères du pilotage : Gantt, PERT, kanban. En quoi ces outils aident-ils au pilotage. Le contrôle de la progression : jalons, les questions à poser. le management des attentes du commanditaire.	À partir de l'étude de cas précédentes, remplir un outil de planification (très souvent le Gantt) y poser des jalons, y placer les réunions de gouvernance du projet.
Piloter à partir du plan projet : périmètre, objectif, RH, communication, changement, budget...	Exposé par le formateur. Sélection de 4 éléments parmi ceux présentés et exercice d'application
Piloter avec des indicateurs et un tableau de bord : les types d'indicateurs et leur exploitation	Exercice d'application : à partir de l'étude de cas, concevoir 6 à 7 indicateurs, les représenter graphiquement.
Les arbitrages à faire. Les accès aux ressources. Les repriorisations intempestives. le schéma de l'escalade de décision.	Appel aux témoignages des participants en plénière sur les différents thèmes évoqués : choix et analyse de quelques uns en sous groupe. Exposer des différents porte-parole des groupes. Compléments du formateur.
Clôturer le projet, capitaliser l'expérience, passer le relais. Retour d'expérience, retrospective, post mortem	Exposé par le formateur, à partir de l'étude de cas, choix par les participants d'une des techniques présentées.





# Développer son leadership en projet

Format : 1 jour

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Les grandes phases du projet : rappel	En sous-groupes ou en plénière, les participants dessinent les grandes étapes du projet sous forme de processus. Exposé conclusif du formateur.
Devenir chef de projet : actions, attitudes, qualités et compétences.	Recherche de témoignages des participants sur leur premier succès ou premier échec dû à un comportement inadéquat. Analyse et exposé en complément du formateur.
Embarquer l'équipe, identifier les différentes étapes de la formation d'une équipe (dynamique de groupe), en déduire les tactiques permettant d'accélérer la maturité.	Étude de cas : le contexte de cette dernière sert pour des jeux de rôle. Ici : animer une partie de la réunion de lancement du projet. Jeu de rôle : faire un feed-back positif, faire un feed-back négatif.
Conduire une réunion projet : présentiel, distanciel	Exercice d'analyse de pratiques : identifier les caractéristiques de chaque type de réunion. Exposé du formateur en complément.
Identifier, analyser, gérer les parties prenantes : enjeux, attitude par rapport au projet, évaluer les marges de manœuvre du chef de projet.	Étude de cas : déduire les parties prenantes, analyser leurs enjeux, leur position par rapport au projet. En déduire les actions à mener.
Accompagner le changement : analyser la nature des résistances, identifier les conflits et adapter la tactique pour les gérer. Dédramatiser les désaccords à venir. Faire des conflits des moments de progression ou, au minimum ne pas endommager les relations.	Étude de cas et jeux de rôle sur des postures du changement.
Concevoir, animer le plan de communication : quels outils pour quels effets ? Prendre en compte la spécificité du canal de communication. Articuler une vision.	Étude de cas : exercice d'application.
Options : l'équipe multiculturelle : les codes changent selon les cultures. Quelles sont les premières actions pour éviter un conflit culturel ?	Exposé du formateur. Témoignage des participants.



# Manager en transverse

Format : 2 jours

## Thèmes abordés

Les enjeux et les différentes formes de management transverse. Distinguer le management hiérarchique du management transverse : management en mode projet, management PAR projets, équipes transverses pilotes du changement de l'entreprise, organisations matricielles, fonctions support partagées, les avantages du transverse : vitesse d'exécution, responsabilisation, communication, créativité.

Les leviers pour renforcer le travail collectif. Savoir manager sans recourir à l'autorité hiérarchique, savoir travailler en réseau et faire travailler ensemble. Aligner les objectifs des uns et des autres. Co-construire ses propres conditions de succès : faire une carte des compétences nécessaires au projet, inventorier les compétences disponibles. Accélérer la maturité du groupe : échelle d'inférences, écoute. Dissiper la perception que le collectif est inefficace. Animer le collectif sur les réseaux sociaux internes, préparer l'accès aux ressources utiles à tous. Utiliser les techniques de l'Agile (briefing, swarms, itérations, brain Post\_it ...). Installer confiance et solidarité (exemplarité, mise en avant de l'intérêt commun, perdre pour gagner plus tard, ...) afin d'avoir un collectif efficace.

Les différentes formes d'exercice de pouvoir au sein d'une organisation. Manager des projets dans des environnements complexes. La comparaison des façons de distribuer le pouvoir dans les entreprises : perspectives sur quelques exercices du pouvoir : pyramide, holocratie, adhocratie, entreprise libérée. La notion de partie prenante et d'enjeux. La déduction de leurs objectifs, ressources, pouvoirs. Faire la différence entre autorité formelle, légitimité, pouvoir organisationnel et personnel, Les caractéristiques du pouvoir : accès aux ressources, instauration des règles, du processus de décision connu et partagé, le contrôle de l'information, la capacité de contrôler les "zones d'incertitudes". La capacité d'influence du coordinateur : pouvoir a-hiérarchique d'expertise ou d'animation,

## Pédagogie utilisée

Exercice 1. 1. En sous groupe, Identifier les caractéristiques du management transverse (sous groupe 1) et du management hiérarchique (sous groupe 2). Chaque sous groupe passe sur le tableau de l'autre et complète / corrige avant restitution. 2. Apport du formateur en conclusion.

Exercice 2. 1. A partir des organigrammes existant chez <entreprise>, analyser les différentes formes de management transverse . 2. Après restitution en plénière et apport du formateur, brainstorming en grand groupe pour comprendre les liens entre management transversal et contexte dans lequel se meut l'entreprise. Pourquoi faire du transverse ?

Exercice 1. 1. En sous groupe, les participants font une analyse critique d'un projet piloté par un chef de projet qui ne favorise pas le collectif. 2. Restitution des analyses en plénière, comparaisons entre les sous groupes et ajouts complémentaires du formateur.

Exercice 2. 1. Identifier les différents outils collaboratifs existants (réseaux sociaux internes, plateformes de partages d'information; typologie de réunion ad-hoc...) chez <entreprise>. Expliquer et décoder les exemples d'utilisation.

1. En sous groupe, à partir du cadre d'un projet complexe (beaucoup d'acteurs, d'enjeux, d'incertitudes), analyser les différentes parties prenantes à ce projet et identifier leurs enjeux, pouvoir de facilitation, de nuisance, mettre à jour les inter-relations entre eux. Caractériser leur contrôle des ressources utiles au projet (comme l'accès aux contributeurs au travail collectif à mener).
2. Concevoir des parades afin de mener à bien le projet.
3. Restitution en plénière et apports complémentaires du formateur.



# Manager en transverse

## Suite et fin

### Thèmes abordés

Les compétences clés : la négociation et la prise de décision . Identifier les étapes et les contextes de la négociation. Identifier et dérouler les étapes de la prise de décision. Connaître et comprendre son terrain d'actions, promouvoir une démarche et construire une vision partagée (remonter au bon niveau d'objectifs par ex.), identifier et appliquer les différentes stratégies de négociation, co-construire avec les acteurs, identifier et visualiser avec eux les étapes et les conditions de succès, piloter et coordonner, évaluer la charge de travail, résoudre ensemble les problèmes, identifier les différentes décisions (arbitrages, ...), mettre en place les niveaux de décision, valoriser les résultats du collectif, anticiper les démotivations.

### Pédagogie utilisée

Exercice 1. En binôme, à partir de mini-cas, les participants font correspondre des compétences nécessaires à des situations de management transverse. Restitution et corrections en plénière.

Exercice 2. Jeux de rôle. 2 situations de négociation et 2 situations de prise de décision (qui décide quoi et comment ?) en management transverse jouées par 4 participants. Débrief et apports complémentaires par le formateur.





# Manager des publics particuliers

## Les thèmes

- Manager les nouveaux comportements
- Manager des experts
- Manager les ingérables



# A la demande

Format : 1h30 exposé interactif

On manage des publics particuliers avec des techniques de management ... habituelles. Mais il faut savoir prendre la mesure de ses publics et doser en fonction de chacun. Exposé.

Thèmes possibles :

- Manager les nouveaux comportements. Chaque génération se modèle sur la critique de de la génération précédente. Les parents boomers et les plus âgés de la génération X se sont rebellés contre les styles parentaux plus traditionnels de leurs parents. Ils pouvaient le faire car ils acquéraient assez vite une certaine indépendance économique. Mai 68 est une date à noter. Le jeune fait d'abord partie de sa génération plus que de sa famille et donc des traditions qui la constituent. Lesquelles sont remises en question : les enfants n'étaient pas nécessairement écoutés, les enfants respectaient les figures d'autorité, quelque soit le sujet, les enfants travaillaient dur pour gagner récompenses et reconnaissance. À la suite de cette révolte, ces jeunes sont devenus parents et ont appliqué à leurs propres enfants les principes de leur jeunesse...pour s'en étonner aujourd'hui ! Bienvenue aux millenials !
- Manager des experts : le cauchemar managérial ? Réputés difficiles à manager, les experts ne supportent très souvent qu'un autre expert comme manager . Si tout le monde (DRH et experts!) s'en plaint, ce choix reste probablement la moins mauvaise solution face à une population qui reconnaît peu le management en tant que tel. Repéré comme excellent techniquement, le manager débute auréolé de cette légitimité. Cette sensibilisation permettra d'éviter des erreurs qui peuvent le faire échouer dans un parcours hors de ses terrains d'expertises, en prenant la mesure de sa mission de manager d'experts.
- Manager les ingérables. En tant que manager, lorsque vous devez faire face à des personnes difficiles, que faites-vous? Les retirer du projet ? Les recadrer en public? Ignorer la situation et s'attendre à ce que l'équipe s'en occupe ? Les mettre sur un «plan d'amélioration de la performance» et en faire un problème RH ? Minimiser leurs responsabilités ? Les déplacer dans un autre groupe pour en faire le problème de quelqu'un d'autre ? Souvent, les managers ignorent trop longtemps ces problèmes parce qu'ils ont peur du conflit ou, s'ils agissent, ils gèrent mal les situations en raison de leur inexpérience ou du fait de ne pas savoir quoi faire.



# Manager dans un monde VICA

## Les thèmes

- Devenir un manager apprenant. Travailler en équipe pluridisciplinaire
- Exercice prospectif : Intégrer les bases des neurosciences dans son management
- Exercice prospectif : Dégager les perspectives du management avec l'intelligence artificielle





# Manager apprenant

Format : 1 ou 2 jours

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Identifier les freins à l'apprentissage : Pourquoi apprendre à l'ère digitale ? L'égo du manager, face à son équipe, ses pairs, son patron. Être en défense, en attaque, tenir sa position et ...ne jamais apprendre.. Prendre conscience de ses croyances limitantes.	En sous groupe, lister les freins perçus par les participants. Echanges autour des thèmes identifiés.
Acquérir les comportements du manager apprenant. Devenir un manager orienté "développement". Connaître son principal outil : le cerveau. Développer sa discipline d'apprenant : clarifier les enjeux (pourquoi j'apprends), manager le temps d'apprentissage, développer ses mémoires. Désapprendre pour réapprendre.	Echanges autour des thèmes en plénière. Analyse critique en sous groupe : un cas de changement individuel, quelle opportunité d'apprendre ? Compléments par le formateur.
Organiser son apprentissage. Quel temps (court, moyen, long) pour quel objectif d'apprentissage ? Maîtriser les étapes de son apprentissage (prise de conscience qu'on fait partie des problèmes, apprendre plus, Intégrer et interpréter le savoir, générer de nouvelles idées). Faire la différence entre compétence et talent.	Echanges autour des thèmes en plénière autour d'un exposé du formateur. En sous groupe, exercice d'application : construire son planning d'apprentissage (inspiré du Kanban).
Gérer ses états émotionnels pour se mettre en posture d'apprentissage : curiosité, vulnérabilité, accepter de se laisser surprendre. Partager sa "carte du monde". Pour apprendre des autres et qu'ils apprennent de vous, exprimer ses idées ET ses croyances, chasser l'implicite. Développer sa pensée critique Identifier un problème, mettre en perspective, comparer, analyser des idées, prioriser...	Exposé puis débats sur la notion de vulnérabilité (peut-on se permettre d'être vulnérable dans l'entreprise ?) Jeu de rôle sur un thème de réunion où le formateur révèle systématiquement les croyances implicites qui bloquent la collaboration et l'apprentissage. Debrief sur les croyances limitantes et la mémoire procédurale (à inhiber pour annuler certains automatismes). Etude de cas "Un blocage dans un projet" Comment résoudre les problèmes et apprendre de la situation ?
Apprendre au quotidien. Gérer son environnement d'apprentissage.	En sous groupe, identifier les facteurs permettant / renforçant l'apprentissage du manager : outils, missions, organisation... Dessiner son environnement d'apprentissage personnel.



# Manager apprenant

## Suite et fin

### Thèmes abordés

### Pédagogie utilisée

Apprendre dans l'action avec la méthode expérimentale "Test and learn" et le Minimum Viable Product (Lean Start-Up).

Exercice d'application : à partir d'un vrai projet, concevoir (décrire) un Minimum Viable Product. Décrire la façon de le tester : contexte, mode opératoire, objectif et résultat escompté.

Approche systémique vs analytique : analyse d'une situation professionnelle avec un mind mapping.

Apprendre avec les autres. Apprendre de son équipe.  
Poser les bonnes questions. Recevoir un feed-back. Le 360° en équipe.

Brainwriting en plénière sur les façons d'apprendre de son équipe.  
Débrief en plénière sur quelques méthodes.

Savoir demander de l'aide dédramatise les insuffisances individuelles (on en a tous) et autorise tout le monde à apprendre. Une demande d'aide s'effectue en 5 temps.

Apport du formateur et jeux de rôle. Débrief sur la méthode après pratique.

Mener une conversation apprenante suppose la prise de conscience de notre fonctionnement mental. Mise en application de l'état d'esprit orienté développement.

Jeu de rôle et apport du formateur. Débrief sur la méthode.



# Travailler en équipe pluridisciplinaire

Format : 1 ou 2 jours

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Recevoir la demande du commanditaire. Définir le livrable et ses différents niveaux : qui commande quoi ? Rôle du commanditaire et rôle du sponsor. La variabilité du livrable, les risques de dérives et le démarrage du projet.	Cadrage par le formateur.
Choisir des talents en fonction du livrable. Benchmark : Le casting cinéma. Identifier des personnalités, des talents, des acteurs, des rôles et missions. Les conditions pour travailler ensemble.	En sous groupe, les participants recherchent sur internet la méthode du casting cinéma et transfèrent les formules adaptables à une équipe.
Dépasser les disciplines : partager la vision du livrable et la façon d'y arriver. Créer la vision du livrable ensemble pour créer l'équipe et lancer une dynamique de travail. Lancer une analyse pre mortem.	A partir d'un cas, démonstration par le formateur. Echanges avec les participants.
Accélérer la constitution d'une réelle équipe et responsabiliser les membres. Identifier les différentes phases de constitution d'une équipe et les croiser avec les phases d'un projet. Etablir une méthode de travail : planifier, séquencer,, WBS, lotir, macro planning et micro planning, contractualiser des ressources.	Exposé formateur. Jeu de correspondances (phases projet/maturité équipe). Etude de cas avec mise en pratique.
Rester créatif malgré le groupe ? Identifier les tueurs de créativité (biais de confirmation, pression de conformité, "extrémisation" des groupes homogènes,...) Utiliser une carte mentale, le brainstorming par questions...	Interrogation à la volée : ce qui tue la créativité. Puis exposé formateur.





# Travailler en équipe pluridisciplinaire

## Suite et fin

Thèmes abordés	Pédagogie utilisée
Animer l'équipe pluridisciplinaire. Identifier les risques d'une mauvaise coordination et les dysfonctionnements d'une équipe. Utiliser le diagnostic vivant. Jalonner, poser des moments de coordination, de production et de créativité. Comprendre ce qu'on peut faire seul et ce qu'on peut faire à plusieurs.	En sous groupe, analyse critique à partir d'un cas décrit. Restitution en plénière et apports complémentaires du formateur.
Utiliser les bons outils de communication selon les contextes et les objectifs. Scénariser ses réunions et utiliser le tableau Kanban.	En sous groupe, déduire de la situation proposée l'outil de communication ad-hoc.
Faciliter le travail en équipe pluridisciplinaire. Être emphatique, pratiquer l'écoute active, savoir argumenter de façon constructive, être concret et précis dans ses interventions pour être compris, identifier ses propres croyances avant de porter la contradiction, chercher les enjeux de l'autre, être transparent sur les siens, être capable de se mettre en position d'analyser les relations qui se déroulent (que ce passe-t-il ici et maintenant ?) transformer de la donnée en information puis en connaissance.	Exposés formateur. En sous groupe, exercice pratique : jeu de rôle sur l'écoute active. Exercice de la double colonne (le groupe note ce que dit l'intervenant et ce qu'il comprend). Exercice pratique : débusquer les croyances à partir d'un exposé du formateur.
Identifier les différents modes de décision en équipe. Les processus directif, "à la majorité", "en mode conseil", par consentement, par consensus. Définir les contextes d'utilisation.	En sous groupe, exercice pratique : faire correspondre des modes de décision avec des situations vécues et proposées par les participants.
Tirer un bilan et capitaliser. Choisir le mode de capitalisation pour apprendre de ses collègues : rétrospective, retour d'expérience, analyse post mortem.	Exposé formateur et choix d'une méthode par les participants en fonction de leurs propres cas.



# A la demande

Format : 1h30. Exposé interactif

Le management Command & Control est largement remis en question... en théorie. Les thèmes ci-dessous participent à une sensibilisation des leaders sur d'autres perspectives de diriger les équipes.

Thèmes possibles :

- Exercice prospectif : l'innovation managériale. L'entreprise vit un point de bascule entre des fonctionnements hérités du monde industriel et des fonctionnements en cours de construction. L'automatisation s'accélère et la machine développe des capacités d'analyse quantitative supérieures à celles de l'homme. Mais seuls les humains ont des qualités comme la capacité à collaborer et à communiquer ou à faire preuve de courage. Les innovations managériales servent alors 6 objectifs : la confiance, l'engagement, le bien-être, l'agilité, la collaboration, la créativité.
- Exercice prospectif : Intégrer les bases des neurosciences dans son management. Comment le feedback peut bloquer l'apprentissage. Pourquoi le cerveau n'aime pas le changement. Comment le micromanagement met le collaborateur en mode survie. Comment la collaboration peut ne pas être profitable (les biais propres au collectif). etc.
- Exercice prospectif : Les investissements mettent l'IA au service de l'excellence opérationnelle, de l'expérience client et de l'innovation produit. Concrètement, des IA "étroites" dégagent du temps aux collaborateurs en automatisant les processus de travail structurés et répétitifs, souvent via la robotique principalement dans les activités de back office. Elles "fabriquent" de l'information grâce à une analyse approfondie des données structurées en utilisant l'apprentissage automatique et la rendent accessible en langage naturel à l'aide d'agent intelligent (type ChatGPT). Aux humains ensuite d'en concevoir de la connaissance. C'est ici que le manager entre en scène. Abreuvées de données, dotées d'IA qui les exploitent et "fabriquent" de l'information, les entreprises ont besoin de managers capables de transformer cette information en connaissance ; c'est à dire un terreau favorable aux actions (améliorer l'expérience client et innover dans les produits et les services).

