

La méga boîte à outils

du **Manager
leader**

Coordonné par
Pascale BÉLORGEY et
Nathalie VAN LAETHEM

DUNOD

Couverture : © Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr) ; adaptation : © Améline Bouchez
Pictogrammes : © Vectorpro-Shutterstock.com ; © Dilon Choudhury-The Noun Project ;
© Demetria Rose-The Noun Project ; © Prasad-The Noun Project ; © Matt Hawdon-
The Noun projet ; © Bioraven-Shutterstock.com

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour



les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-075406-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Gafa¹, Natu², ubérisation, disruption... acronymes et concepts se succèdent depuis quelques années pour traduire la force de la mutation digitale qui vient transformer notre société, plongée au cœur de la quatrième révolution industrielle.

Dans ce contexte de turbulence extrême où tout doit être réinventé, le manager leader se voit confronté à de multiples challenges. Le monde est devenu d'une telle complexité qu'il paraît illusoire d'espérer s'en sortir seul. Plus que jamais, le dirigeant moderne doit s'entourer d'une équipe solide et solidaire, constituée de talents complémentaires. Ouvert, pragmatique, polyvalent, à l'écoute des autres, innovant, il privilégie le collectif au détriment du seul intérêt individuel et sait donner du sens à l'engagement de chacun. Penser autrement, concevoir de nouveaux modèles d'entreprise, bouleverser la donne de secteurs économiques, transformer les métiers, refondre les processus, bousculer le *statu quo*, développer de nouvelles compétences, imaginer un nouveau modèle social, créer des espaces collaboratifs favorisant agilité et créativité : tels sont les défis qu'il lui faut aujourd'hui relever. L'hésitation n'est pas de mise. Il faut s'adapter ou disparaître ! À l'heure numérique - où tout va beaucoup plus vite - aucun leader, aucun manager ne peut s'affranchir d'une réflexion approfondie quant aux conséquences sociétales de ces différentes évolutions.

Les responsabilités qui pèsent sur les épaules du manager leader n'ont jamais été aussi importantes. Pour réussir, il lui faut des sas de décompression qu'il peut trouver dans le coaching, le sport ou d'autres supports. Mais il lui faut également une aide théorique, pragmatique et méthodologique. L'ouvrage que vous tenez entre vos mains arrive donc à point nommé pour lui apporter l'éclairage nécessaire. Pouvant intéresser les managers débutants ou expérimentés - dans toutes filières, tous secteurs, tous métiers - les étudiants, les consultants, les chefs et directeurs de projets, ce livre est une bible regroupant pour la première fois les 100 outils opérationnels les plus reconnus dans des domaines aussi divers que l'entreprise agile, l'open innovation, le design thinking, les réseaux sociaux, le mode collaboratif ou l'efficacité managériale. Une « méga » boîte à outils simple, complète et efficace.

À n'en pas douter, il s'agit d'un ouvrage que l'on gardera à portée de main pour s'y référer continuellement. Pour celles et ceux voulant parfaire leurs compétences métiers et transversales, tout en développant leur potentiel de leadership, voici la synthèse la plus aboutie.

Gérald KARSENTI

*Président-directeur général Hewlett Packard Entreprise France
Professeur affilié à HEC*

1 Google, Apple, Facebook et Amazon.

2 Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

Avant-propos

Attentif au développement de ses compétences de manager et à son employabilité, Thomas s'est inscrit à une conférence en ligne sur le sujet : « Quelles compétences clés pour demain ? ». Il se connecte juste à temps pour assister à la présentation des invités : ce sont tous des dirigeants de grandes entreprises ou de start-up innovantes. Dans l'ensemble, ils représentent des secteurs variés, comme les services aux personnes, la distribution, l'économie digitale, les produits de grande consommation.

Le journaliste débute le webinar par une question assez large :

- Dans vos entreprises, quelles compétences clés doivent avoir vos managers ?

Laurent ouvre le débat :

- Nous utilisons dans notre société l'approche Design Thinking ou pensée design, inspirée des entreprises de la Silicon Valley. Cela demande à nos managers une grande agilité dans la gestion des projets. Le digital est également incontournable et nos managers doivent être en veille active en continu. Le succès de notre développement repose sur ces deux éléments.

Antoine enchaîne :

- Ce qui est clair, c'est que les marchés et les technologies évoluent très vite. Le rôle de manager ne se cantonne plus à gérer une équipe : c'est la fin de l'autorité fondée sur la hiérarchie, celle-ci n'est plus suffisante. Un manager doit être un leader, un visionnaire : il doit porter l'innovation et son autorité est liée à sa capacité à motiver et à engager ses équipes.

Le journaliste sollicite Éléonore, qui donne son avis :

- Nous constatons que les silos par grandes directions ne fonctionnent plus ; il est nécessaire que les processus soient beaucoup plus fluides et transversaux. Et, au-delà des processus, c'est le facteur humain qui prédomine, c'est l'engagement des hommes et des femmes qui importe. Et là, le manager du XXI^e siècle a un rôle nouveau à jouer. Il doit fonder son autorité naturelle sur une efficacité avérée. On attend de lui des prises de décision rapides et une prise de risque mesurée.

Le journaliste reprend la parole pour faire part d'une question posée par Twitter en live-tweet : « Comment faire sans autorité hiérarchique ? Peut-on vraiment casser les silos ? #CompétencesClés » Anne-Marie prend le micro :

- Dans notre entreprise, nous développons le mode collaboratif. Il existe déjà de nombreux outils collaboratifs comme les réseaux apprenants ou le Learning by Doing. Nous partageons beaucoup et c'est aussi ce qui dope notre créativité. Ainsi les compétences clés du manager du XXI^e siècle ne sont pas une liste de qualités qui s'ajoutent les unes aux autres, mais un maillage de plusieurs.

Le journaliste :

- Un maillage de toutes celles qui viennent d'être citées ?
- Oui, bien sûr, répond Anne-Marie. Et j'ajouterais une belle capacité à gérer son énergie et son équilibre personnel.

Huit dossiers développent ces compétences clés :

- 1. Agilité dans les projets :** Comment l'agilité facilite le changement ?
- 2. Innovation & Prospective :** Comment conduire l'innovation, la veille et la créativité ?
- 3. Digital & Réseaux sociaux :** Comment intégrer le digital ?
- 4. Mode collaboratif :** Comment remplacer les silos par une attitude collaborative ?
- 5. Efficience managériale :** Comment renforcer son efficacité et son efficience ?
- 6. Excellence relationnelle & Coaching :** Comment mettre le relationnel au cœur de toute activité ?
- 7. Leadership & Influence :** Comment développer son autorité naturelle et son influence ?
- 8. Équilibre personnel :** Comment se gérer soi-même en toute conscience ?

Sommaire

	Manager leader : où vous situez-vous ?.....	12
Dossier 1	Agilité dans les projets	16
	Outil 1 L'entreprise agile.....	18
	Outil 2 L'entreprise libérée.....	20
	Outil 3 La prise de décision Agile.....	24
	Outil 4 L'esprit pionnier face aux changements.....	28
	Outil 5 La grille de cadrage de la conduite du changement.....	32
	Outil 6 La feuille de route du changement.....	36
	Outil 7 Le plan d'action de conduite du changement.....	38
	Outil 8 Les ateliers de co-développement.....	40
	Outil 9 Les compétences attendues du chef de projet.....	42
	Outil 10 Le processus Scrum.....	44
	Outil 11 Le <i>product backlog</i>	46
	Outil 12 La mêlée quotidienne.....	48
Dossier 2	Innovation & prospective	50
	Outil 13 L'open innovation.....	52
	Outil 14 Le design thinking.....	54
	Outil 15 La démarche d'innovation individuelle.....	56
	Outil 16 Le diagramme du veilleur.....	58
	Outil 17 La typologie des sources d'information.....	60
	Outil 18 Les types de veille.....	62
	Outil 19 Les sources de veille.....	64
	Outil 20 La Co-prospective®.....	66
	Outil 21 Les 4 phases du processus créatif (avec vidéo ).....	68
	Outil 22 La sérendipité (avec vidéo ).....	70
	Outil 23 L'imagination créatrice.....	74
	Outil 24 La carte mentale.....	78
Dossier 3	Digital & réseaux sociaux	80
	Outil 25 Les réseaux sociaux d'entreprise.....	82
	Outil 26 Définir une stratégie de présence en 3 étapes.....	86
	Outil 27 Les mots clés pour le web.....	88
	Outil 28 Le blog personnel.....	90
	Outil 29 Viadeo pour sa carrière.....	94
	Outil 30 Facebook pour sa carrière.....	96
	Outil 31 LinkedIn pour sa carrière.....	98
	Outil 32 Pinterest.....	102
	Outil 33 Instagram.....	104
	Outil 34 YouTube.....	106

Outil 35	La e-réputation.....	110
Outil 36	Les règles d'or pour gérer le « bad buzz ».....	112
Outil 37	L'influence et la mesure de l'influence.....	114
Dossier 4	Mode collaboratif.....	116
Outil 38	La vision partagée.....	118
Outil 39	Les feux tricolores de la coopération.....	122
Outil 40	Les niveaux de synergie.....	124
Outil 41	Les 7 clés de la coopération.....	128
Outil 42	La volonté de coopérer.....	132
Outil 43	L'interdépendance (avec vidéo ).....	134
Outil 44	Les leviers d'efficacité collective.....	138
Outil 45	L'apprentissage en équipe.....	140
Outil 46	La méthode et les comportements pour coopérer.....	144
Outil 47	Les communautés de pratique.....	148
Outil 48	Les outils collaboratifs.....	150
Outil 49	Les réseaux apprenants.....	152
Outil 50	Le learning by doing.....	154
Dossier 5	Efficiency managériale.....	158
Outil 51	L'objectif personnel d'efficacité.....	160
Outil 52	Le processus de décision.....	162
Outil 53	La matrice des priorités.....	166
Outil 54	La matrice Gestion de ses activités.....	170
Outil 55	La matrice de décision multicritère.....	174
Outil 56	Le diagramme de Pareto (avec vidéo ).....	176
Outil 57	Les trois comportements bloquants.....	178
Outil 58	La gestion de la procrastination.....	180
Outil 59	La réalisation unitive.....	182
Outil 60	Les spécificités du management transversal (avec vidéo ).....	184
Outil 61	La communication managériale.....	188
Dossier 6	Excellence relationnelle & coaching.....	192
Outil 62	La satisfaction des besoins relationnels.....	194
Outil 63	Les 5 niveaux d'écoute.....	198
Outil 64	L'écoute active (PNL).....	200
Outil 65	Les niveaux d'ouverture.....	202
Outil 66	L'attitude empathique.....	206
Outil 67	La synchronisation.....	210
Outil 68	Le pouvoir des mots.....	212
Outil 69	La reformulation.....	214

Outil 70	Le coaching d'équipe.....	216
Outil 71	Le coaching d'organisation.....	218
Outil 72	La compréhension de l'autre par le « DOG » (PNL).....	220
Outil 73	Mon chef et moi : la relation réussie.....	224
Dossier 7	Leadership & influence	226
Outil 74	Les 4 cercles du leadership.....	228
Outil 75	Le modèle des leaders.....	232
Outil 76	La stratégie d'influence.....	234
Outil 77	Les leviers d'influence.....	236
Outil 78	Le trépied de la légitimité.....	238
Outil 79	Renforcer sa présence.....	242
Outil 80	Le « leadership situationnel »® (avec vidéo ).....	244
Outil 81	Les 6 options en négociation.....	246
Outil 82	La méthode de la négociation raisonnée.....	248
Outil 83	La roue de la négociation.....	252
Outil 84	S'enrichir par la dialectique chinoise.....	254
Outil 85	Les qualités d'un bon accord.....	258
Dossier 8	Équilibre personnel	260
Outil 86	L'auto-coaching.....	262
Outil 87	Les sphères de vie.....	264
Outil 88	Les 3 composantes de l'estime de soi.....	268
Outil 89	L'affirmation de soi.....	270
Outil 90	Les signes de reconnaissance (<i>strokes</i>) (AT).....	272
Outil 91	La roue des émotions.....	274
Outil 92	Identifier les 6 émotions fondamentales.....	276
Outil 93	Les climats intérieurs.....	278
Outil 94	L'acceptation des émotions.....	280
Outil 95	L'intégration des émotions.....	282
Outil 96	Gérer ses émotions en situation de tension.....	284
Outil 97	La relation au temps.....	288
Outil 98	Le biorythme personnel.....	292
Outil 99	Diablotins et permissions.....	296
Outil 100	L'équilibre objectifs perso / objectifs pro.....	300
	Mes notes et décisions personnelles	302
	Agilité dans les projets.....	302
	Innovation & Prospective.....	303
	Digital & Réseaux sociaux.....	304
	Mode collaboratif.....	305

EfficiencE managériale	306
Excellence relationnelle & Coaching	307
Leadership & Influence	308
Équilibre personnel du manager	309
Webographie, blogoshère	310
Les deux vallées du roi malade	312
Présentation des auteurs	314

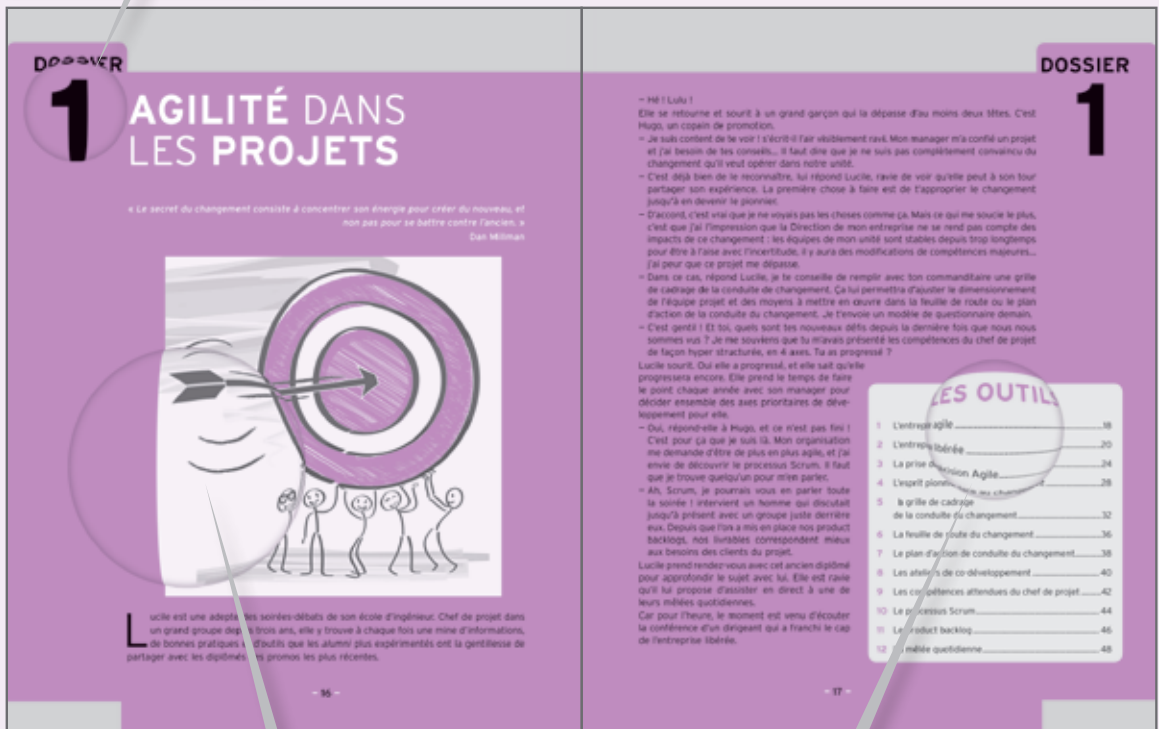
La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont
classés par dossier



L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils

OUTIL 2

L'entreprise libérée

LES BESOINS FONDAMENTAUX SATISFAITS PAR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Le besoin d'équité intrinsèque

Respect, considération, confiance dans l'intelligence et le bon sens de chacun

Le besoin d'auto-direction

Capacité à diriger sa vie

Le besoin de développement personnel

Progrès, expression de potentiel créatif, apprentissage des nouvelles compétences

Le résumé

L'entreprise libérée est un concept développé initialement par Brian Carney et Isaac Getz, et est en fait une question de management. Les dirigeants sont libres et responsables d'entreprendre les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. C'est la fin des procédures et hiérarchies inutiles, les managers, quand il y en a encore, sont au service des salariés. L'hypothèse est que l'humain est créatif et que la confiance rapporte le plus que le contrôle. La satisfaction des besoins fondamentaux des personnes est à la fois but et levier. Le bonheur au travail est facteur d'engagement et de performance. Les leaders qui régulent les processus de libération utilisent les processus d'intelligence collective tels que la co-construction de la vision, le dialogue créatif et l'échange dans un travail sur leur ego.

Le résumé en anglais

The open-minded core-questions the liberal management asks. This concept was developed by Brian Carney and Isaac Getz. Companies are free to undertake actions they think best for the company and take responsibility for those actions. This creates the end of useless processes and hierarchy. Managers, when they still exist, assist the employees. The main idea is that an employee is at the center, which brings more benefit than control. Being happy at work is the goal and is an element of engagement and performance. The leaders who build the collaborative processes apply collective intelligence processes such as co-construction of a creative dialogues, and work on their ego.

La représentation visuelle de l'outil

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

OUTIL 2

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Donner le pouvoir aux collaborateurs pour décider des initiatives et innovations pertinentes, construire eux-mêmes le comment au service d'un pourquoi collaboré de sens, la vision.
- Accroître la performance de l'entreprise en développant le bonheur au travail et satisfaire les besoins fondamentaux.
- Essayer des modes de gouvernance en phase avec la responsabilisation des collaborateurs.
- Travailler dans un environnement qui favorise l'engagement, l'énergie et le plaisir au travail.

Contexte

Le processus de « libération » peut se faire sur l'ensemble d'une entreprise ou sur l'une de ses unités de fabrication. Le plus souvent, cette décision est prise lorsque le dirigeant a la conviction profonde que ce mode de fonctionnement sera efficace et est en phase avec ses valeurs éthique lorsque l'entreprise connaît des difficultés économiques et qu'après avoir tout essayé (y compris des plans de licenciement), il pense que cette façon de fonctionner donnera une nouvelle chance à l'unité qu'il dirige. Souvent le dirigeant a été inspiré par des pairs qui ont déjà fait. Certaines sont conçues des origines sur ce mode, notamment aux Pays-Bas.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Il n'y a pas de chemin type mais autant que de situations, de dirigeants, de contextes. Ce chemin est long.
- Le dirigeant travaille sur sa propre transformation personnelle. L'une des clés est le chemin personnel qu'il fait lui-même, il réajuste son travail en profondeur sur son ego, son rapport au pouvoir, ses peurs, son besoin de contrôle. Le dirigeant entraîne son équipe de direction qu'il associe à son projet.

Avantage

« Les salariés responsables et travaillent dans la confiance » accroissent leurs compétences pour prendre des décisions dans les situations complexes. Ils ne sont pas seulement les exécutants.

Précaution à prendre

Certains collaborateurs se sentent mal dans ce nouvel environnement et ne supportent pas les nouvelles règles du jeu, la projection dans des situations inconnues et non planifiées. Des coachs internes ou externes peuvent les y aider mais quelques-uns finissent par quitter une entreprise qui ne leur convient plus.

Entreprise libérée

Les apports de l'outil et ses limites

OUTIL 2

L'entreprise libérée

Comment être plus efficace ?

Élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne faut plus se limiter en partie, de leur donner les moyens en développant leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent, il s'agit d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures de ces idées.

Marie Y

McGregor dans les 70's propose que l'on s'occupe de l'hygiène et de la sécurité, l'essentiel est en fait de ne mobiliser son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accablent l'insertion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et auto-organisé, s'ils ont confiance lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui appuient sur cette théorie.

Change-toi et les autres changeront... ou pas !

Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun, ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des questions autour de « quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? ». Ce qui passe par exemple par « quelles sont les croyances dont je dois me libérer ? Quelles émotions dois-je libérer, accepter, accueillir ? Quelles sont les valeurs auxquelles je tiens absolument ? Quelles sont mes peurs ? », etc. Il s'agit plus question de conscience les autres de rentrer dans la démarche par les garçons mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant ne propose un chemin, une direction mais tous n'iront pas et certains finiront par quitter le projet.

Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise

Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative de ses salariés, des croyances cachées n'ont pas été exprimées et levées ? Par exemple dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadrons. Comment dès lors avoir une position saine de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs et apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance inflexible maintient l'insatisfaction et déengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites d'excellence.

La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus : le directeur n'a plus de bureau, les parkings attribués aux cadres ou les voitures de fonction sont supprimés.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

DOSSIER 1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

OUTIL 2

AS : Outil de diagnostic et de stratégie de changement

La carte des territoires de la libération

	Individuel (Je)	Collectif (Nous)
Niveau 1 : Entreprise / Collectif	<p>Les façons de faire personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce que je dis Ce que je fais Pratique personnelle du pouvoir de leadership et jeu de rôle Engage : alignement / C/CT Rire de « en + authentique » 	<p>Organisation, fonctionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment on se rend ? Comment on décide ? Comment on manage ? Comment on s'organise ?
Niveau 2 : Individu / Collectif	<p>Les façons d'être personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mes attitudes Mes croyances Ma relation à mon ego Mes ressentis Mes valeurs de fond 	<p>La culture de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Tous les « our » mais, on est comme cela Croyances, mythes, tabous ADN, valeurs, missions, ambitions Engage : transformation culturelle
	Dynamisme de vie	Dynamisme de vision

Inspré des travaux de Ken Wilber, Frédéric Laloux et Florence accompagnement, avec l'adaptation de Florence accompagnement

Cette matrice peut être utilisée comme outil de diagnostic et de stratégie de changement. Les différents changements influent les uns sur les autres et sont interconnectés. Si les entreprises s'engagent sur les évolutions collectives au niveau des organisations, fonctionnements, pratiques... et bien évidemment, des changements se font mais restent en surface. Ils auront du mal à s'ancrer pouvant créer beaucoup de frustration.

Entreprise libérée

Un cas pratique commenté

Manager leader : où vous situez-vous ?

Dossier 1 - Agilité dans les projets

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
1	Favorisez-vous la prise d'initiative de vos collaborateurs ?					
2	Face au changement, parvenez-vous à faire adhérer facilement vos équipes ?					
3	Lorsque vous menez des projets, vous utilisez des méthodes d'incrémentation progressive.					

Dossier 2 - Innovation & Prospective

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
4	Vous placez l'utilisateur au cœur de vos projets d'innovation.					
5	Êtes-vous en veille active sur votre environnement ?					
6	Vous cultivez intentionnellement la production d'idées créatrices - et ça porte ses fruits !					

Dossier 3 - Digital & Réseaux sociaux

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
7	Sur les réseaux sociaux, vous agissez avec discernement selon une stratégie définie.					
8	Vous êtes actif sur les média sociaux.					
9	Vous êtes vigilant à votre e-réputation.					

Dossier 4 - Mode collaboratif

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
10	Êtes-vous attentif à construire la synergie dans vos projets ou au sein de votre équipe ?					
11	Cherchez-vous à améliorer l'efficacité collective ?					
12	Mettez-vous en place des systèmes ou des outils pour favoriser le mode collaboratif ?					

Dossier 5 - Efficience managérial

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
13	Vous dotez-vous de critères de choix pour optimiser vos décisions ?					
14	Vous parvenez à dépasser vos propres blocages pour être plus efficient.					
15	La communication est pour vous un vecteur essentiel de réussite.					

Dossier 6 - Excellence relationnelle & coaching

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
16	Lorsque vous écoutez une personne, vous prenez en compte ce qu'elle vous dit.					
17	Les gens apprécient d'échanger avec vous.					
18	Vous savez prendre de la distance pour comprendre ce qui se passe dans la relation.					

Manager leader : où vous situez-vous ?

Dossier 7 - Leadership & Influence

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
19	Les gens se rassemblent autour de votre vision.					
20	Votre légitimité de leader est reconnue.					
21	Les négociations que vous concluez sont pérennes et satisfaisantes pour les deux parties.					

Dossier 8 - Équilibre personnel

		Jamais 0 point	Parfois 1 point	Souvent 2 points	Toujours 3 points	Total
22	Vous vous sentez en accord avec vous-même et avec vos choix.					
23	Vous êtes conscient de vos émotions et vous les intégrez sans les subir.					
24	La gestion de votre temps concourt à votre équilibre personnel.					

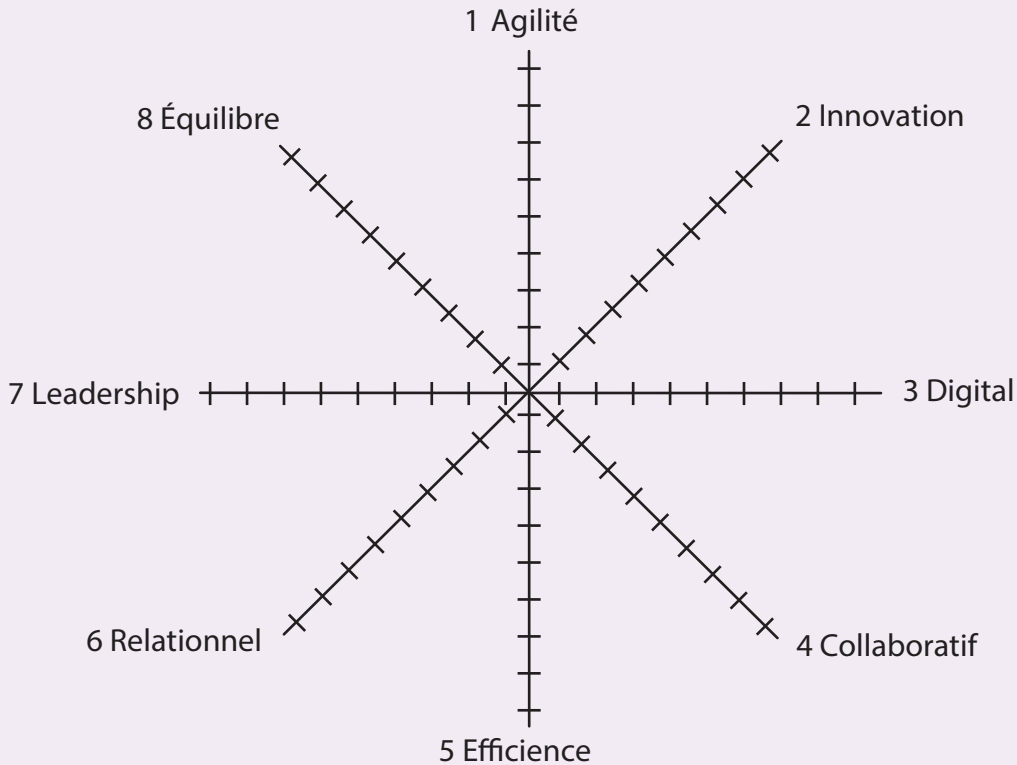
Résultat

Pour chaque question notez le nombre de points comme indiqué :

- jamais : 0 point
- parfois : 1 point
- souvent : 2 points
- toujours : 3 points

Puis additionnez les points par dossier dans la colonne de droite. Votre total par dossier est compris entre 0 et 9.





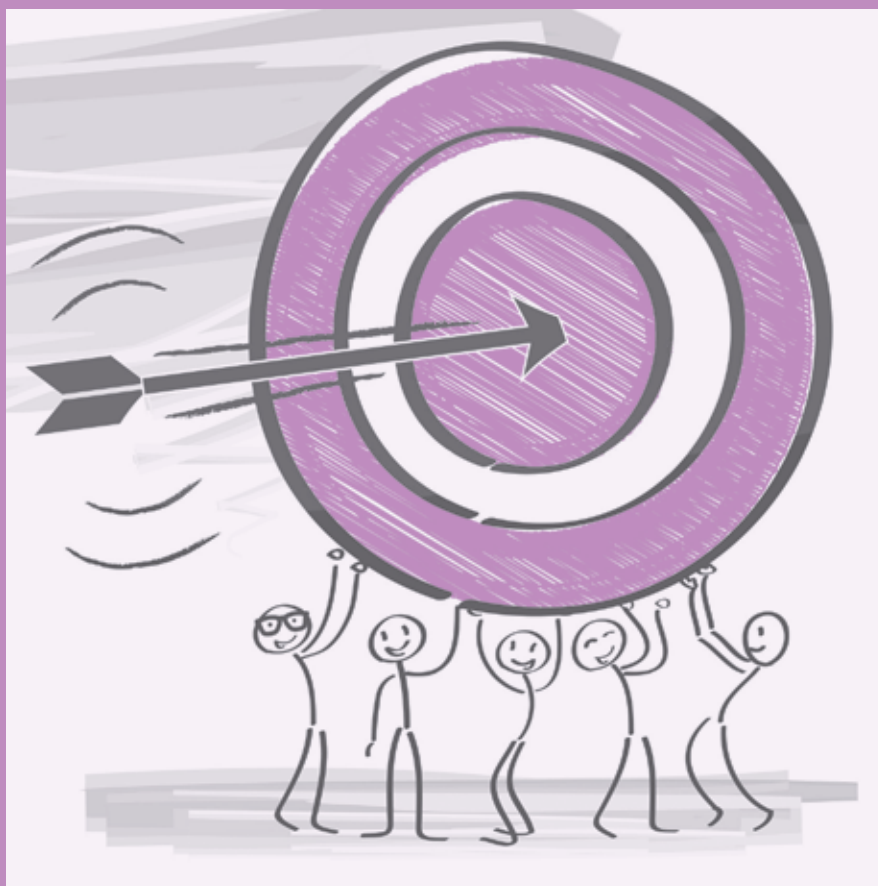
À vous de choisir par quel dossier vous voulez commencer, en fonction de votre actualité, de vos priorités et de vos envies : vous pouvez choisir de commencer par consolider vos points forts ou au contraire combler une compétence encore peu développée. Vous pouvez choisir de vous concentrer sur un dossier qui est d'actualité pour vous.

Des pages de prise de note à la fin du livre vous permettent de faire le bilan au fil de votre lecture des points clés que vous choisissez de retenir pour votre pratique personnelle. Vous pourrez y revenir plus tard et noter vos progrès.

1 AGILITÉ DANS LES PROJETS

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien. »

Dan Millman



Lucile est une adepte des soirées-débats de son école d'ingénieur. Chef de projet dans un grand groupe depuis trois ans, elle y trouve à chaque fois une mine d'informations, de bonnes pratiques et d'outils que les *alumni* plus expérimentés ont la gentillesse de partager avec les diplômés des promos les plus récentes.

– Hé ! Lulu !

Elle se retourne et sourit à un grand garçon qui la dépasse d'au moins deux têtes. C'est Hugo, un copain de promotion.

- Je suis content de te voir ! s'écrit-il l'air visiblement ravi. Mon manager m'a confié un projet et j'ai besoin de tes conseils... Il faut dire que je ne suis pas complètement convaincu du changement qu'il veut opérer dans notre unité.
- C'est déjà bien de le reconnaître, lui répond Lucile, ravie de voir qu'elle peut à son tour partager son expérience. La première chose à faire est de t'approprier le changement jusqu'à en devenir le pionnier.
- D'accord, c'est vrai que je ne voyais pas les choses comme ça. Mais ce qui me soucie le plus, c'est que j'ai l'impression que la Direction de mon entreprise ne se rend pas compte des impacts de ce changement : les équipes de mon unité sont stables depuis trop longtemps pour être à l'aise avec l'incertitude, il y aura des modifications de compétences majeures... j'ai peur que ce projet me dépasse.
- Dans ce cas, répond Lucile, je te conseille de remplir avec ton commanditaire une grille de cadrage de la conduite de changement. Ça lui permettra d'ajuster le dimensionnement de l'équipe projet et des moyens à mettre en œuvre dans la feuille de route ou le plan d'action de la conduite du changement. Je t'envoie un modèle de questionnaire demain.
- C'est gentil ! Et toi, quels sont tes nouveaux défis depuis la dernière fois que nous nous sommes vus ? Je me souviens que tu m'avais présenté les compétences du chef de projet de façon hyper structurée, en 4 axes. Tu as progressé ?

Lucile sourit. Oui elle a progressé, et elle sait qu'elle progressera encore. Elle prend le temps de faire le point chaque année avec son manager pour décider ensemble des axes prioritaires de développement pour elle.

- Oui, répond-elle à Hugo, et ce n'est pas fini ! C'est pour ça que je suis là. Mon organisation me demande d'être de plus en plus agile, et j'ai envie de découvrir le processus Scrum. Il faut que je trouve quelqu'un pour m'en parler.
- Ah, Scrum, je pourrais vous en parler toute la soirée ! intervient un homme qui discutait jusqu'à présent avec un groupe juste derrière eux. Depuis que l'on a mis en place nos product backlogs, nos livrables correspondent mieux aux besoins des clients du projet.

Lucile prend rendez-vous avec cet ancien diplômé pour approfondir le sujet avec lui. Elle est ravie qu'il lui propose d'assister en direct à une de leurs mêlées quotidiennes.

Car pour l'heure, le moment est venu d'écouter la conférence d'un dirigeant qui a franchi le cap de l'entreprise libérée.

LES OUTILS

1	L'entreprise agile	18
2	L'entreprise libérée	20
3	La prise de décision Agile.....	24
4	L'esprit pionnier face aux changements	28
5	La grille de cadrage de la conduite du changement.....	32
6	La feuille de route du changement	36
7	Le plan d'action de conduite du changement.....	38
8	Les ateliers de co-développement	40
9	Les compétences attendues du chef de projet	42
10	Le processus Scrum.....	44
11	Le <i>product backlog</i>	46
12	La mêlée quotidienne.....	48

L'entreprise agile

LES QUATRE VALEURS ET LES DOUZE PRINCIPES DU MANIFESTE AGILE

Valeur 1	Les douze principes du manifeste Agile <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaire le client est la priorité - Accueillir les demandes de changement - Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application - Assurer une coopération permanente entre Client et Equipe projet - Construire des projets autour d'individus motivés - Privilégier la conversation en face à face - Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application - Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant - Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception - Favoriser la simplicité - Responsabiliser les équipes - Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement, ses processus pour être plus efficace
Valeur 2	
Valeur 3	
Valeur 4	

Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils

Une solution qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive

La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle

L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

En résumé

L'**entreprise agile** ressemble à un ensemble de petites unités partageant une culture, des valeurs, des processus... Ces éléments communs permettent aux unités d'être très interconnectées et d'évoluer dans une même direction avec agilité.

En effet l'accélération des rythmes de l'économie, la montée en puissance du digital et du tout numérique font que les entreprises, pour survivre, doivent être plus adaptables et flexibles et devront évoluer beaucoup plus vite demain qu'hier.

À l'origine, les méthodes agiles viennent de projets de développement de logiciels informatiques. Elles ont pour dénominateur commun l'Agile Manifesto (2001) qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes (RAD, Scrum, XP Extreme programming,...).

Insight

The agile company is like a group of small units that share a common culture, values, and processes... The elements they have in common allow the units to be interconnected and evolve in the same direction with agility.

The accelerating economy and the growing power of the technology industry have pushed today's companies to increase their adaptability and flexibility and to evolve quicker than in the past.

Agile methods originated from development projects of computer software. Their common denominator is the Agile Manifesto (2001) that uses the word "agile" to qualify multiple existing methods (RAD, Scrum, XP Extreme programming...).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- › Faire du changement un allié souhaité plutôt qu'un ennemi contraint.
- › Innover de manière permanente et faire évoluer son offre client.
- › Généraliser la culture client dans une organisation par processus où chacun est client de l'autre et réciproquement.
- › Coopérer et rechercher un optimum collectif plutôt qu'un optimum par fonction.
- › Maintenir une structure de complexité humaine permettant de favoriser la reconfiguration des équipes ou des services.

Contexte

Se voulant pragmatique, l'entreprise agile implique au maximum le client et permet une grande réactivité à ses demandes. Le management agile couple les valeurs agiles aux techniques de l'amélioration continue de la qualité. On constate aujourd'hui un élargissement de l'utilisation de l'agile à l'ensemble de la structure de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une entreprise agile est une entreprise capable de prendre des risques pour conquérir de nouveaux marchés et qui donc a développé en son sein une culture de l'essai/erreur et du prototypage.

Pour mettre en place ce changement, il convient de :

- › créer au départ un sentiment d'urgence. S'appuyer sur des dysfonctionnements existants, rencontrer des clients permet de mettre en avant les vrais problèmes ;
- › conduire le changement par une petite équipe solide, soudée, convaincue de ce besoin ;
- › définir la vision est un point primordial et cela ne doit pas se limiter à « passer à l'agilité » ;

- › communiquer la vision en utilisant l'ensemble des vecteurs de communication disponibles (blog, newsletter, affichage...) et maintenir une communication continue et complète sur tous les sujets en rapport avec la transformation ;
- › encourager toute action allant dans le sens de la vision en s'appuyant sur les personnes les plus motivées par le changement. Communiquer sur les éléments positifs de la transformation est primordial car cela va créer un effet d'entraînement ;
- › adapter la stratégie de transformation et ancrer les pratiques pour qu'elles perdurent dans le temps. L'équipe de transformation doit organiser un passage de relais vers une organisation plus stable dans le temps qui aura pour rôle de veiller au maintien et à l'évolution des bonnes pratiques.

Méthodologie et conseils

L'entreprise agile est constituée d'unités à taille humaine (une dizaine de personnes) dotées d'une culture d'agilité et possédant un objectif commun clair. Elle est orientée client, écoute son environnement et noue des partenariats avec d'autres unités pour l'aider à répondre aux menaces et aux opportunités. Elle co-développe ainsi sans cesse de nouvelles solutions. ■

Avantage

- L'approche agile consiste avant tout à s'adapter de façon efficiente et réactive à l'évolution constante des objectifs et du périmètre de l'activité.

Précaution à prendre

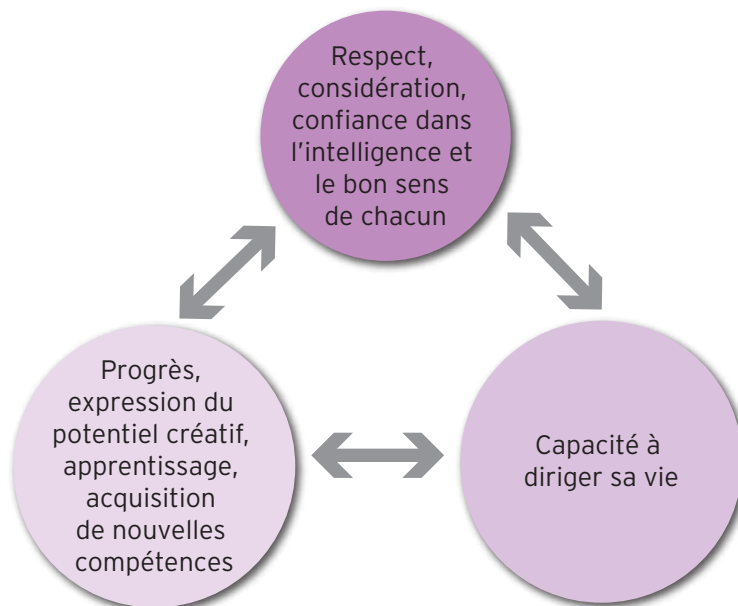
- L'équipe doit comporter des experts de l'agilité, des spécialistes (capable d'expliquer et d'accompagner), des personnes charismatiques et reconnues, des leaders et des communicants.

L'équipe agile est une équipe mixte, pluridisciplinaire, interne ou externe à l'entreprise.

L'entreprise libérée

LES BESOINS FONDAMENTAUX SATISFAITS PAR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Le besoin d'égalité intrinsèque



Le besoin de développement personnel

Le besoin d'auto-direction

En résumé

L'**entreprise libérée**, concept développé notamment par Brian M. Carney et Isaac Getz, remet en question les modèles de management traditionnels.

Les collaborateurs sont libres et responsables d'entreprendre les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise. C'est la fin des procédures et hiérarchies inutiles, les managers, quand il y en a encore, sont au service des salariés.

L'hypothèse est que l'humain est central et que la confiance rapporte plus que le contrôle. La satisfaction des besoins fondamentaux des personnes est à la fois but et levier. Le bonheur au travail est facteur d'engagement et de performance.

Les leaders qui conduisent les processus de libération utilisent les processus d'intelligence collective tels la co-construction de la vision, le dialogue créatif et s'engagent dans un travail sur leur ego.

Insight

The **open-minded company** questions the traditional management models. This concept was developed by Brian M. Carney and Isaac Getz.

Collaborators are free to undertake actions they deem best for the company and take responsibility for those actions. This creates the end of useless processes and hierarchy.

Managers, when they still exist, assist the employees. The main idea is that an employee is at the center, which brings more benefit than control. Being happy at work is the goal and is an element of engagement and performance.

The leaders who build the collaborative processes apply collective intelligence processes such as co-construction and creative dialogue, and work on their ego.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- › Donner le pouvoir aux collaborateurs pour décider des initiatives et innovations pertinentes, construire eux-mêmes le comment au service d'un pourquoi co-élaboré (le sens, la vision).
- › Accroître la performance de l'entreprise en développant le bonheur au travail et satisfaire les besoins fondamentaux.
- › Avoir des modes de gouvernance en phase avec la responsabilisation des collaborateurs.
- › Travailler dans un environnement qui favorise l'engagement, l'énergie et le plaisir au travail.

Contexte

Le processus de « libération » peut se faire sur l'ensemble d'une entreprise ou sur l'une de ses unités de fabrication. Le plus souvent, cette décision est prise lorsque le dirigeant a la conviction profonde que ce mode de fonctionnement sera efficace et est en phase avec ses valeurs et/ou lorsque l'entreprise connaît des difficultés économiques et qu'après avoir tout essayé (y compris des plans de licenciement), il pense que cette façon de fonctionner donnera une nouvelle chance à l'entité qu'il dirige. Souvent le dirigeant a été inspiré par des pairs qui ont déjà osé. Certaines sont conçues dès l'origine sur ce mode, notamment aux Pays-Bas.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Il n'y a pas de chemin type mais autant que de situations, de dirigeants, de contextes. Ce chemin est long.
- › Le dirigeant travaille sur sa propre transformation personnelle. L'une des clés est le chemin personnel qu'il fait lui-même. Il réalise un travail en profondeur sur son ego, son rapport au pouvoir, ses peurs, son besoin de contrôle. Le dirigeant entraîne son équipe de direction qu'il associe à son projet.

- › Le dirigeant a une vision élaborée autour de quelques axes simples, forts, compréhensibles de tous et désirables. Elle est partagée et enrichie par l'ensemble des collaborateurs qui détiennent chacun une part de la réalité et des aspirations, et deviennent co-créateurs d'un avenir souhaité.
- › Il confie à des volontaires la réorganisation en organisation plate et la conservation de ce qui crée de la valeur.
- › Les collaborateurs choisissent leurs leaders.

Méthodologie et conseils

Un accompagnement par un consultant est vivement recommandé. Ce processus peut générer résistances et souffrance, notamment du management intermédiaire mis en cause dans son rôle traditionnel et qui perd le pouvoir de contrôle et de sachant.

« L'excès de règlements est pour les 3 % qui cherchent à contourner les contrôles ordinaires. »
Gordon Forward,
ex-DG
de Chaparral Steel

Avantage

- Les salariés sont responsables et travaillent dans la confiance. Ils accroissent leurs compétences pour pouvoir prendre des décisions dans des domaines qui ne sont pas initialement les leurs.

Précaution à prendre

- Certains collaborateurs se sentent mal dans ce nouvel environnement et ne supportent pas les nouvelles règles du jeu, la projection dans des situations inconnues et non planifiées. Des coaches internes ou externes peuvent les y aider mais quelques-uns finissent par quitter une entreprise qui ne leur convient plus.

Comment être plus efficace ?

Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de dire comment ils doivent faire mais de les écouter en parité, de leur donner les moyens en développant leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent. Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures (la grille ci-contre peut jouer ce rôle).

S'appuyer sur la théorie Y de la motivation

Développée par Douglas McGregor dans les années 1960, la théorie X présuppose que l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut l'y obliger et le contrôler. Il recherche la sécurité, l'absence de prise de risque et ne mobilise son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accentue l'aversion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et s'auto-organisent, s'auto-contrôlent lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

Change-toi et les autres changeront... ou pas !

Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun, ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des

questions autour de « quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? », ce qui passe par exemple par « quelles sont les croyances dont je dois me libérer ? Quelles émotions dois-je libérer, accepter, accueillir ? Quelles sont les valeurs auxquelles je tiens absolument ? Quelles sont mes peurs ? », etc. Il n'est plus question de convaincre les autres de rentrer dans la démarche par les paroles mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant va proposer un chemin, une direction mais tous n'iront pas et certains finiront par quitter le projet.

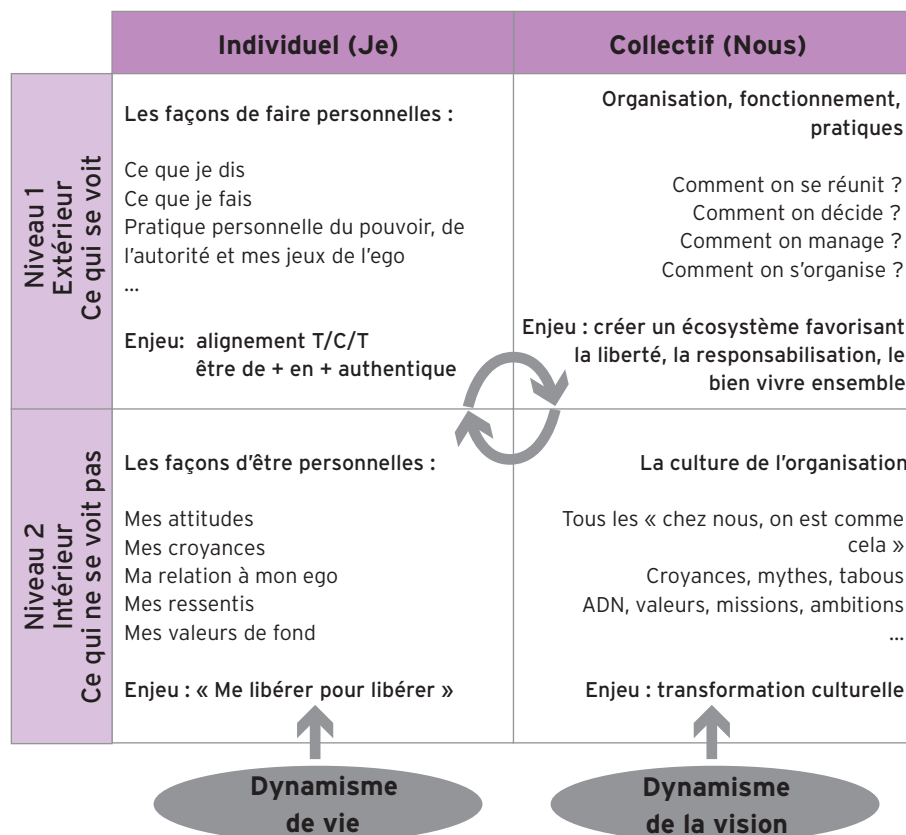
Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise

Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative si des tabous, des croyances cachées n'ont pas été exprimés et levés ? Par exemple dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadors. Comment dès lors avoir une position sincère de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs et apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance limitante maintient l'infantilisation et désengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites d'excellence.

La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus : le directeur n'a plus de bureau, les parkings attribués aux cadres ou les voitures de fonction sont supprimés.

CAS : outil de diagnostic et de stratégie de changement

La carte des « territoires de la libération »



Inspirés des travaux de Ken Wilber, Frédéric Laloux et Toscane accompagnement, avec l'autorisation de Toscane-accompagnement

Cette matrice peut être utilisée comme outil diagnostic et permettre individuellement et collectivement de repérer ce qui est à l'œuvre de façon profonde (niveau 2) et qui se traduit par des comportements, pratiques, façons de faire visibles (niveau 1).

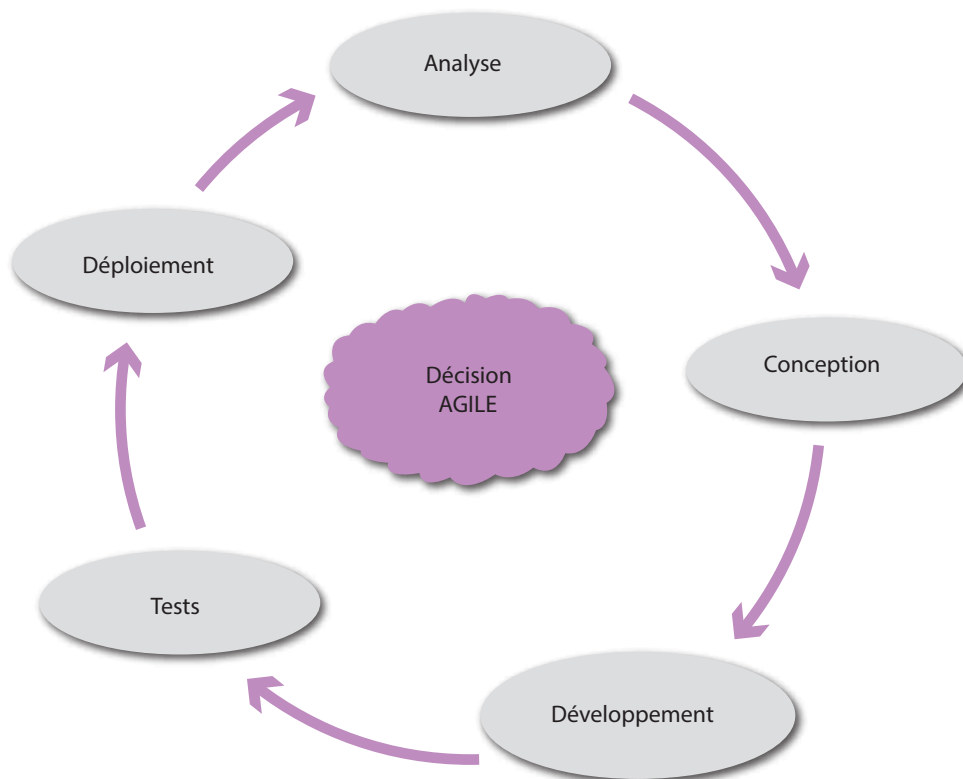
Chaque cadran peut faire l'objet d'un autodiagnostic et d'un dialogue en équipe. Certaines entreprises vont plutôt démarrer par un cadran mais dans une dynamique systémique,

des changements dans l'un des cadrans entraînent sur les autres.

Les différentes transformations influent les unes sur les autres et sont interconnectées. Si les entreprises s'engagent sur les évolutions collectives au niveau des organisations, fonctionnement, pratiques... et s'en tiennent là, des changements se font mais restent en surface. Ils auront du mal à s'ancrer pouvant créer beaucoup de frustration. ■

La prise de décision Agile

LA ROUE DE LA DÉCISION AGILE



En résumé

La prise de décision Agile est abordée comme la gestion de projet du même nom. Les grands principes à respecter sont :

- satisfaire le bénéficiaire de la décision en lui fournissant une décision fiable et adaptée ;
- mettre en place rapidement des éléments de décision pour obtenir une validation par les acteurs ;
- collaborer étroitement avec tous les acteurs, contributeurs ou bénéficiaires ;
- travailler en équipes autonomes et indépendantes.

Insight

Agile Decision-Making is based on Agile Project Management methods. The main principles to follow are:

- satisfying the beneficiary of the decision by providing him/her with a reliable decision tailor-fitted to the organization's needs;
- rapidly putting the elements in place for making the decision, in order to obtain rapid validation on the part of stakeholders;
- closely collaborating with all involved actors, contributors or beneficiaries;
- working in autonomous, independent teams.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs

› La prise de décision Agile utilise un principe de développement itératif qui consiste à consacrer peu de temps à la sélection des options en les mettant en situation opérationnelle. C'est ce que l'on appelle « itérations ».

› Ces essais peuvent être considérés comme des mini-projets et ne sont lancés que pour les options les plus probables. On teste les options sélectionnées avec le bénéficiaire et on les fait évoluer plutôt que de tout prévoir et planifier en sachant que des imprévus arriveront en cours de route.

Contexte

La prise de décision Agile est particulièrement adaptée aux contextes complexes et incertains. De par sa vitesse d'exécution et son caractère itératif, elle permet d'éliminer les risques liés à l'incertitude. Un des facteurs clés de cette méthode étant la mise en place par essais, le décideur devra être vigilant à ne l'employer que dans des contextes où les régulations sont possibles (communication rapide, disponibilité des acteurs et tâtonnements possibles).

4. **Appliquer la décision.** De préférence sur un échantillon test ou sur un prototype.

5. **Vérifier sa validité.** Reprendre le cycle pour réguler ou optimiser la solution (approche par essai).

Méthodologie et conseils

Afin d'élaborer une décision Agile, quelques principes fondamentaux doivent être respectés :

› **L'anticipation.** Étudier chaque option ou solution en anticipant les réactions possibles de l'environnement et les conséquences probables.

› **La collaboration conditionnelle.** C'est la quête de satisfaction réciproque plus que de résultat. Lorsqu'un acteur met à disposition ses ressources, il faut qu'il en retire un bénéfice, sinon sa collaboration s'arrêtera. Ce principe s'applique à tous les acteurs de la prise de décision.

› **L'innovation réfléchie.** Il ne faut pas toujours rechercher à innover ; souvent, l'adaptation de solutions existantes permet de faciliter la décision en minimisant les risques.

› **L'offre globale.** Que ce soit pour la compréhension du problème, la recherche des options ou le choix d'une solution, le sujet de l'étude doit toujours être analysé dans son contexte.

Cet outil permet de co-construire une décision par itérations successives avec une validation des bénéficiaires à chaque étape.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Analyser les données.** Recueillir les informations pertinentes, les analyser et les décoder. Une fois les informations validées, les laisser « mûrir ».

2. **Décider de la solution.** Élaborer les options, les évaluer dans leur contexte, les pondérer, choisir quelques options et étudier leurs conséquences directes et indirectes.

3. **Assurer la mise en place de la décision.** Identifier les ressources nécessaires, valider leur disponibilité ou leur accessibilité.

Avantage

- Cette approche permet d'avoir une bonne compréhension de la situation et d'être capable de décider dans l'incertitude ou en situation de crise, puis d'accepter la prise de risque.

Précaution à prendre

- La prise de décision Agile demande beaucoup de travail et d'attention. Un facteur important à prendre en compte est la fatigue due aux itérations successives.

La prise de décision Agile

Comment être plus efficace ?

Voici quatre exemples d'outils DATT (*Direct Attention Thinking Tools*).

PMI - « Plus-Minus-Interesting »/ Plus-Moins-Intéressant

Cet outil sert à obtenir de l'information supplémentaire, à faire des évaluations, à faire un choix et à prendre une décision.

PMI	
Séquence	Trois modes successifs de pensée
Plus	Identifier le maximum de points positifs ou d'avantages liés à la situation
Moins	Identifier le maximum de points négatifs ou d'inconvénients liés à la situation
Intéressant	Identifier le maximum de points suscitant la curiosité ou l'intérêt
Durée	De courtes séquences de 2-3 minutes par mode, chrono en main...

C&S - « Consequence & Sequel »/ Conséquences et séquences

Le C&S est utilisé pour l'évaluation, la prédiction, la mesure d'impacts, la conception et le changement.

C&S	
Séquence	Attention centrée sur quatre périodes successives : <ul style="list-style-type: none"> • immédiat (0-12 mois) • court terme (1-5 ans) • moyen terme (5-20 ans) • long terme (plus de 20 ans)
Durée	De courtes séquences de 2-3 minutes par période, chrono en main...

CAF - « Consider All Factors »/ Considérer tous les facteurs

Le CAF est particulièrement utile au début et à la fin d'une rencontre ou d'un processus de réflexion.

CAF	
Séquence	<ul style="list-style-type: none"> • Attention centrée sur les facteurs les plus facilement identifiables (liste préliminaire) • Par la suite, pousser plus loin avec la question qui suit : « Maintenant, au-delà de ce que nous avons ici, quels autres facteurs pourraient être considérés ? »
Durée	De courtes séquences de 2-5 minutes pour l'ensemble, chrono en main...

OPV - « Other People's View »/ Le point de vue des autres

L'OPV sert dans les mêmes situations que le CAF, sauf qu'il amène les participants à se mettre à la place d'autrui.

OPV	
Séquence	Mettre l'accent de façon systématique sur deux perspectives, soit : <ul style="list-style-type: none"> • les personnes ou les fonctions directement concernées • les personnes ou les fonctions ne faisant pas <i>a priori</i> partie de la situation
Durée	De courtes séquences établies selon le nombre de points de vue à décrire (maximum de 1-2 minutes pour chaque point de vue)