

LES **ATELIERS** DE **PRATIQUES** **MANAGÉRIALES**

Une nouvelle approche entre Formation et Co-développement



*“Grandir ensemble
à partir des situations vécues
par l’experimentation et le
partage”*

**« Le talent sans
la technique n'est
qu'une mauvaise
habitude »**

Pablo Picasso

UN CONSTAT

- **Aller en formation pour développer ses Savoirs Faire ou Savoirs Être produit souvent un faible Retour Sur Investissement (R.O.I.) :**
- **Socler le Savoir nouvellement acquis par une pratique régulière .**
 - **Sur le plan des compétences techniques (hard skills), il suffit de mettre la personne en situation d'exploitation/production pour obtenir rapidement un R.O.I. satisfaisant,**
 - **Sur le plan des compétences douces (softs skills telles le management, les bons comportements au travail, l'Efficacité Relationnelle, ...), c'est par l'entretien personnel régulier et le soutien indispensable de l'écosystème de la personne formée (N+1, collègues, ...) que la nouvelle façon d'agir ou être va s'enraciner pour devenir une pratique maîtrisée et reconnue donc avec un R.O.I. là encorte satisfaisant**
- **L'enjeu est de dépasser les obstacles au développement, à la transformation**
 - **« Chasser le naturel, il revient au galop »**
 - **« A quoi bon, Je fais des efforts que je suis seul à voir »**
 - **« C'est un feu de paille, cela ne durera pas »**
 - **« Dur de changer, il y a encore des scories d'avant et le nouveau geste me demande beaucoup de concentration »**
- **Autant de réalités qui s'estompent avec le temps, la volonté et la constance dans l'effort**

UN PRINCIPE

« Un Homme sans objectif est comme un navire sans gouvernail, aucune côte ne lui est favorable. »

Sénèque

- **Pourquoi des Ateliers de Pratiques Managériales ?**
- **Socler les (nouvelles) compétences par un « Rituel de Performance »**
 - Une Démarche d'entretien et d'entraînement inscrite dans la durée
 - Des engagements suivis pour favoriser positivement la mise en œuvre
 - Format 2j : 1 séance par trimestre
 - Format 1 j : 1 séance toute les 6-7 semaines
- **Créer une passerelle:**
 - Le fossé méthodologique est grand entre la session de formation - un « sachant » qui développe un groupe « d'utilisateurs » - et l'atelier de CoDéveloppement - des pairs clients les uns des autres pour s'entraider et résoudre des problèmes .
- **S'entraîner et progresser par la « Mise en situation »**
 - S'appuyer sur l'expérimentation pour traiter une situation et en explorer les différentes facettes
- **Se développer par des inputs pédagogiques :**
 - Ils varient selon le format retenu
 - Il s'agit dans le format spot (1j) d'apports spécifiques par le consultant en regard des situations traitées
 - Dans le format standard (2j), en plus des apports spécifiques, des thématiques ciblées en amont de la démarche (ou de la séance) sont mises en œuvre
- **Par ce moyen, Les personnes en parcours passent avec fluidité d'une approche méthodologique à une autre tout en entretenant les compétences sur lesquelles ils se sont formés**



UN PUBLIC DÉJÀ EXPÉRIMENTÉ

« Pour diriger, il faut
connaître les Hommes.
Pour connaître les
Hommes, il faut les
écouter »

Auguste Detoef

- Dans notre domaine, le management et l'Efficacité Relationnelle, ces ateliers sont idéalement destinés à des personnes ayant déjà participées à une de nos formations managériales. C'est l'unique prérequis.
- **Disposer d'une culture et d'un langage managérial commun**
 - La vocation des Ateliers de Pratiques Managériales est de « socler » des compétences et pas de découvrir des techniques managériales ou outils comportementaux.
 - *Dans le format 2j, développer la culture managériale par de nouveaux inputs ciblés. (1 thème par séance de 2j).*
- **Eprouver ses connaissances et sa pratique par l'analyse de situations issues de la vie des participants**
 - Disposer d'une histoire managériales suffisante pour avoir des cas à proposer et d'une expérience qui permet d'ouvrir le champ des possibles par le partage des « bonnes pratiques »
- **Une animation par le consultant en position intermédiaire**
 - Adopter une posture entre bienveillance (créer de la confiance) et exigence (créer de la performance)
 - Faire émerger les solutions par les participants
 - Être garant sur la forme des options retenues (typologie des entretiens et mises en œuvre)
 - Stimuler le collectif sur les options de fond explorées et analyse globale du cas proposé
- **Permettre de grandir dans l'Art du Management (le fond) et de s'approprier une méthode « d'auto-développement » (la forme) pour s'ouvrir ensuite au CoDéveloppement**

« Si le jeu est l'âme du mécanisme, La relation est l'âme de l'organisation. »

UNE MÉCANIQUE SPÉCIFIQUE

- **Pour être une passerelle entre Formation et CoDéveloppement, l'Atelier de Pratiques Managériales suis, dans son fonctionnement, un processus unique**
- **Réception (en amont) des situations proposées**
 - **Préparer la séance et trier les sujets**
- **Présentation et rappel des règles**
 - **Confiance, confidentialité, coopération**
- **Sélection du 1^{er} cas traité**
 - **Exposé par le proposant**
 - **Clarification par questions du groupe**
 - **Sélection du manager pour la mise en situation (proche en terme de comportement du proposant)**
 - **Coaching forme et fond par le groupe du manager pour la mise en situation**
 - **Préparation à la position inverse du proposant par l'animateur (« agir tel que mon interlocuteur le fait avec moi »)**
 - **Mise en situation « au plus loin possible »**
 - **Débriefing complet : le proposant sur ce qu'il comprend de son interlocuteur et quoi faire de différent dans le futur, regard sur la situation, analyse des options de forme et de fond**
 - **Conseils animateur et synthèse avec input managérial ou relationnel si nécessaire avec le groupe**
 - **Plan d'action/d'engagement**
- **Sélection du cas suivant**
 - **Traitement selon la même mécanique.**
- **Le nombre de cas traité varie de 3-4 (en format 1j) à 5-6 (en format 2j)**

*« Tout le monde croit
que le fruit est
l'essentiel de l'arbre
quand, en réalité,
c'est la graine »*

NIETZSCHE

L'AGILITÉ COMME VOLONTÉ ET MODE DE FONCTIONNEMENT 1/2

- **Pour permettre aux Ateliers de Pratiques Managériales d'apporter une valeur ajoutée puissante, leur implémentation dans les démarches de développement au sein de l'organisation suppose l'inconfort de l'absence de maîtrise complète au profit de l'Agilité**
- **L'Agilité des participants :**
 - **Organisés en larges groupes de pairs (une ligne managériale, une expertise sectorielle, ...) les participants sont acteurs de leur développement par le volontariat pour s'inscrire dans des séances d'Atelier de Pratiques**
 - **Les groupes ne sont pas organisés en mode « fermé ». Les participants vont donc travailler avec des membres différents d'un Atelier à un autre.**
 - **Il navigue en permanence dans le principe du « Savoir donner pour recevoir ».**
 - **En fonction des moments, le participant va soit « Servir l'Autre » (position de coach) soit « Être servi » (position de coaché).**
- **L'Agilité de l'animateur :**
 - **Le consultant dispose uniquement des préparations soumises en amont de l'Atelier de Pratiques pour calibrer son animation sur le fond.**
 - **Il ne connaît pas à l'avance les besoins d'Inputs pédagogiques exprimés par les membres de l'Atelier qui seront à faire en complément du traitement des situations.**
 - **Au-delà de son expertise en animation/facilitation Il dispose d'une connaissance très large du thème de l'Atelier pour ouvrir le champ des possibles dans les études de cas et surtout apporter du fond de façon improvisée.**
 - **Il peut utiliser les 3 modes de développement au cours de l'Atelier : Coaching-Conseil-Trainer**
 - **Il complète l'Atelier par la mise en ligne de compléments pédagogiques ciblés.**

*« Tout le monde croit
que le fruit est
l'essentiel de l'arbre
quand, en réalité,
c'est la graine »*

NIETZSCHE

L'AGILITÉ COMME VOLONTÉ ET MODE DE FONCTIONNEMENT 2/2

- **Pour permettre aux Ateliers de Pratiques Managériales d'apporter une valeur ajoutée puissante, leur implémentation dans les démarches de développement au sein de l'organisation suppose l'inconfort de l'absence de maîtrise complète au profit de l'Agilité**
- **L'Agilité de l'organisateur :**
 - **L'organisateur – souvent un membre de la DRH avec parfois un sponsor CoDir– gère sur la base d'un calendrier de dates proposées et d'un agenda partagé le flux des inscriptions**
 - **Il est garant d'une taille de groupe entre 6 minimum et 9 participants maximum.**
 - **Le pilotage avec le(s) consultants est régulier d'autant qu'il n'y a pas d'attachement formel d'un animateur à un groupe (principe du backup entre animateurs et « qui sera le plus pertinent »)**
 - **De façon usuelle, le programme de l'Atelier est réalisé et adressé à posteriori**
 - **Même si le principe général est que le contenu d'un Ateliers de Pratiques Managériales est à la main de ses membres, certains Ateliers peuvent être « thématiques » et sont donc à traiter distinctement**
 - **De fait, l'Atelier de Pratiques peut s'ouvrir à d'autres besoins que l'Art du Management et du Leadership tels le Juridique, la Finance, les Relations Sociales, la Sécurité, la Qualité, l'Innovation, ... Dans ces situations, une co-animation entre la forme et le fond est à prévoir. L'A.P.M. devient alors un A.P.P. – Atelier de Pratiques Professionnelles.**

*« Tout Homme
peut s'améliorer à
condition de
connaître son point
de départ »*

Attribué à Socrate

ÉVALUER LA PERFORMANCE D'UN A.P.M.

- **Du fait même du caractère « Learn on job » asynchrone d'un A.P.M., il est particulièrement difficile d'établir un « point 0 » d'évaluation amont qui serve de repère pour évaluer la progression, tant en terme pédagogique qu'en terme de compétences, des participants.**
- **C'est par le déroulé de l'atelier, la valeur ajoutée différenciante des inputs/apports consultant et la mise en œuvre post APM que pourra être évaluée la progression des participants et la performance de l'A.P.M.**
- **Posture participant en A.P.M.**
 - **Assiduité d'une séance sur l'autre, participation dans les études de cas, contribution au partage des bonnes pratiques sont les indicateurs de motivation**
- **Déroulement de l'A.P.M.**
 - **Complexité croissante des situations proposées, variété des réponses de fond explorées, demande de complément pédagogique de plus en plus « sophistiqués » ou pointus, capacité à proposer des apports, à challenger les situations sont les indicateurs de maîtrise.**
- **Post A.P.M.**
 - **Mises en application de plan d'action/relevé de décisions personnel, RetEx (Retour d'Expérience), quizz thématique asynchrone, debriefing avec N+1 sur transformations observées constituent les indicateurs de soclage**

LES ATELIERS
DE PRATIQUES
MANAGÉRIALES

PISTES THÉMATIQUES AUTOUR DE NOTRE VISION DES ENJEUX DU MANAGER D'AUJOURD'HUI

PRÉPARER SON ÉQUIPE AUX DÉFIS DE DEMAIN

- Identifier sa valeur ajoutée en tant que manager dans un contexte de changement permanent (digitalisation...)
- Développer innovation et créativité au sein de son équipe

DONNER DU SENS ET DE LA VISION

- Décliner la stratégie de l'entreprise au niveau de l'équipe et de chacun des collaborateurs
- Inscrire l'action individuelle dans un ensemble plus vaste et mettre en avant les contributions de chacun à la réussite collective

DÉVELOPPER SA PROPRE AGILITÉ MANAGÉRIALE

- S'approprier les évolutions en matière de postures et pratiques managériales
- Évaluer sa propre agilité face aux compétences clés de demain et s'inscrire dans une logique de développement

Accompagner les
NOUVEAUX DÉFIS
de l'entreprise

ÊTRE UN MANAGER EFFICACE

- Adopter les 2 qualités clés
> *bienveillance et exigence*
- Et maîtriser les 2 postures managériales de base
> *directive et participative*

Redonner du **SENS**
au travail et redéfinir
l'importance du **RÔLE**
de chacun

IMPULSER UNE CULTURE DU CHANGEMENT

- Donner du sens au changement, créer l'urgence et le besoin de changer
- Favoriser et accompagner l'appropriation du changement
- Favoriser l'alignement du corps social
- Développer une posture positive et agile face au changement
- Identifier ses propres ressources face au changement

Favoriser le
BIEN-ÊTRE
au travail

ADOPTER UN MANAGEMENT POSITIF

- Développer son efficacité en relation
- Positiver son regard sur les situations et sur les comportements
- Développer une communication positive

Développer
AUTONOMIE
et **ENGAGEMENT**

FAIRE GRANDIR, DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Développer une posture de manager-coach
- Adapter son management à la maturité de son collaborateur pour développer et responsabiliser - Déléguer pour faire grandir
- Valoriser, capitalisation et fêter les succès
- Adopter une approche RH dans son management

ANTICIPER ET GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

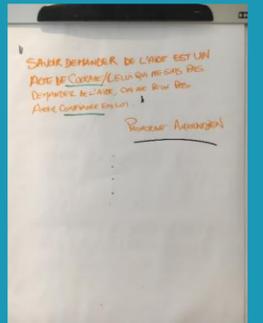
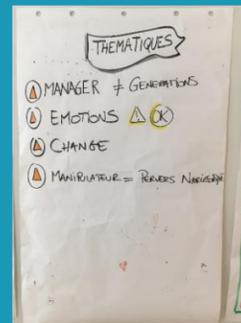
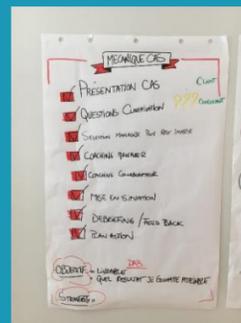
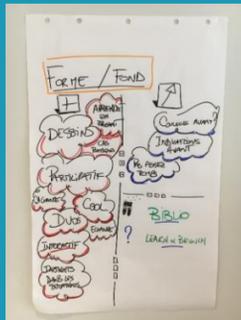
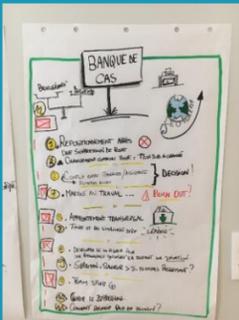
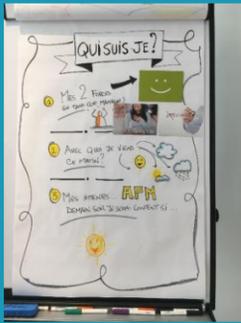
- Savoir dire NON sans casser la relation
- Détecter les signaux faibles de désengagements et de mal-être au travail
- Gérer les conflits, arbitrer
- Détecter et alerter en situation de RPS
- Favoriser la qualité de vie au travail

MOBILISER, AGIR SUR LES LEVIERS DE MOTIVATION

- Mieux se connaître pour mieux s'adapter à l'autre
- S'adapter aux besoins et modes de fonctionnement de ses collaborateurs (interculturel, intergénérationnel, diversité...)
- Maîtriser les différents leviers de motivation et identifier sa marge de manœuvre managériale
- Savoir recadrer sans démotiver

LES ATELIERS DE PRATIQUES MANAGÉRIALES

A QUOI RESSEMBLE L'ANIMATION D'UN A.P.M.





LES ATELIERS
DE PRATIQUES
MANAGÉRIALES

QUELLES PRODUCTIONS DANS UN A.P.M.

CONTENU GROUPE CoDir 8 FÉVRIER 2019 – PASCAL BOQUET



Le feedback game : Contribuer au collectif du CoDir

- Diagnostics personnels par les cartes de forces et faiblesses
- Les compensations entre les membres et enseignements
- Exercice et animation interactive

Grandir par le partage

- Etudes de cas issues des participants
- 5 cas présentés : 2 mises en situation, 2 discussions, 1 mixte
- Mises en situation « au plus loin » :
 - Préparation forme et fond
 - Position inversée pour comprendre l'Autre, son fonctionnement et ses besoins
 - Débriefings complet (ce que j'ai compris, stratégies d'entretien, solutions possibles)
 - Prises de hauteur collectives et inputs consultant
 - Plan d'action personnel

Thèmes spécifiques travaillés :

- La calibration pour les E.A. : Revenir sur les conditions de réussites
 - Bienveillance, anticipation, indicateurs et critères de perf relationnelle et comportementale
 - Puissance du « halo » de développement relationnel
- Mener une cartographie des acteurs et les stratégies qui en découlent
- Rappels sur le leadership et le concept de MotivEnce
- Postures du manager pour accompagner le changement
- Processus d'apprentissage : la volonté du « goulot d'étranglement » vs la réalité du « vase d'expansion »
- Rapport au travail : Motivation / Implication / Engagement & repères philosophiques sur l'objet du travail : nécessité vs plaisir

Thème prévisionnel souhaité pour prochaine séance :

- Un manager stressé est un Manager stressant & Le modèle de KARASEK



CONTENU GROUPE MANAGER 14 & 15 MAI 2018



Agir en capitalisant sur nos atouts

- Les cartes de forces
- Animation interactive

S'adapter pour mieux coopérer

- Le système INSIGHTS (comportements et couleurs)
- Présentation et exercices interactifs

Grandir par le partage

- Etudes de cas issues des participants
- Mises en situation « au plus loin » :
 - Préparation forme et fond
 - Position inversée pour comprendre l'Autre, son fonctionnement et ses besoins
 - Débriefings complet (ce que j'ai compris, stratégies d'entretien, solutions possibles)
 - Prises de hauteur collectives et inputs consultant
 - Plan d'action personnel

Thèmes spécifiques travaillés :

- La motivation, l'implication, l'engagement
- Savoir appréhender et gérer ses émotions
- Développer son assertivité (méthode DESC)
- Spécificités générationnelles et adaptation des pratiques managériales
- Courbe du changement et accompagnement Humain



ELEMENTS BUDGÉTAIRES

- Pour faire vivre de façon optimale un Atelier de Pratiques Managériales, la taille de groupe recommandée est de 7 à 8 personnes maximum en Atelier (7 max si appui sur outil Web pour animation à distance de 2h max)
- Budget Format 2 jours par trimestre :
 - Soit 8 j/an pour un atelier
 - Tarif 2400 €ht/j soit 19800 €ht /atelier
 - animation en alternance par 2 consultants ou coanimation sur expertises différentes
 - Outils en sus sur devis (insights, 180°, ...)
 - Déplacement-hébergement consultant en sus
 - Pilotage et administration : **Forfait 3000€HT**
- Budget Format 1 jour toutes les 6-7 semaines :
 - Soit 8 j/an pour un atelier
 - Tarif 2400 €ht/j soit 19800 €ht /atelier
 - animation en alternance par 2 consultants ou coanimation sur expertises différentes
 - Outils en sus sur devis (insights, 180°, ...)
 - Déplacement-hébergement consultant en sus
 - Pilotage et administration : **Forfait 4000€HT**



Votre interlocuteur : Pascal BOQUET – 58 ans

Mon crédo : Voir autrement pour mieux voir.

Ma raison d'être : Curieux par nature, je m'emploie à pratiquer "le doute bienveillant" pour comprendre l'Autre.

Mon job : Comportementaliste au service de l'efficacité relationnelle.

Une conviction : Si le jeu est l'âme du mécanisme, la relation est l'âme de l'organisation.

Un principe d'action : le rasoir d'Ockham ou principe de parcimonie. "Plus un sujet est complexe plus il faut y répondre simplement".

Une passion et une devise : Les jeux de société. "On en apprend plus sur quelqu'un en une heure de jeu qu'en une année de conversation" (attribuée à Platon).

→ Formation

- Double formation Sciences Humaines & Sciences Economiques – PARIS X Nanterre (1981–1986)
- Certifié eGoPrism, eGoChange, INSIGHTS Discovery & Deeper Discovery, Talent Q, 180°Leadership, 360°Multiview, 360°Révolution
- Anglais confirmé (animation Français / Anglais,) Missions en France & international

→ Domaines d'intervention, modalités & secteurs/clients

- Accompagnement d'équipes dirigeantes et/ou Ressources Humaines sur les problématiques de Conduite du changement organisationnel et humain : Conseil, pilotage de projet, conventions, communication, team building, ...
- Coordination de projets – conseil, conception, animation - en Efficacité Relationnelle (Leadership, Management et Commercial) : Formation, Training Comportemental, A.P.M. - Atelier de Pratiques Managériales, Groupe de codéveloppement professionnel, Q.V.T. & Prévention des R.P.S.
- Missions d'AID (Accompagnement Individuel de Développement) comportemental et/ou opérationnel, Coaching, Talent Development - Assessment, Académie, Parcours, ...
- Secteurs/clients : Banque, finance (Banques Populaires, Cetelem-PF, N.S.M.D.Abn Amro, B.G.E.R.) Industries et services techniques (Autoliv, Spie, Mecapole, Alternet), Santé (Novonordisk, Komet, Genzyme, pfizer, Korian, LFB), Nouvelles technologies (Spie communications, Viasat Connect), Conseil en organisation (Artimon, Partesys)

→ Parcours professionnel & humain

- Créateur et Dirigeant ARUM AcCESs depuis 2019
- 20 ans consultant DYNARGIE puis LHH ALTEDIA - Conseil Accompagnement Managérial du Changement
 - Directeur de mission depuis 2006 et membre de l'équipe de Direction BU depuis 2009
 - Consultant animateur puis Chef de Projet de 1998 à 2006
- 7 ans Responsable Pôle Formation et Conseil au Client chez UNIWARE (S.S.I.I. – traitement de l'information)
- 4 ans chez ADECCO
 - Responsable du développement extérieur de Formation & Emploi (1990 et 1991)
 - Commercial puis Chef d'agence tertiaire réseau IDF (1988 et 1989)
- 7 ans en vente et gestion CODIA (négoce 2nde monte automobile) (mi-temps 1981-1986, CDI 1987)
- **Président du CA de Vivre Autrement (ESAT) : 400 usagers – 80 collaborateurs – 10M€ de budget – 5 établissements**

« *Voir
autrement
pour mieux
voir* »

Merci !

L'Arum,

Symbole de la confiance
et de la profondeur de l'âme,
s'offre à une personne
confrontée à un choix difficile.

A la croisée des chemins
que la vie nous propose,
il est conseillé d'écouter son cœur
pour connaître la voie à suivre
et de faire confiance à son intuition.



ARUM
AcCESS

Accompagnement - Conseil - Éducation - Solutions

Pascal BOQUET
Président

+33 661 63 00 22
p.boquet@arum-access.com
Siège/Headquarter :
25 rue du Couchant
17220 Sainte-Soulle - FRANCE
Bureau/Office Paris Île-de-France :
34 bis rue des Hauts-Guibouts
94360 Bry sur Marne - FRANCE



Retrouvez-nous sur le web :

<https://arumaccess.com>

Suivez-nous sur LinkedIn :

www.linkedin.com/in/pascal-boquet-453b891