

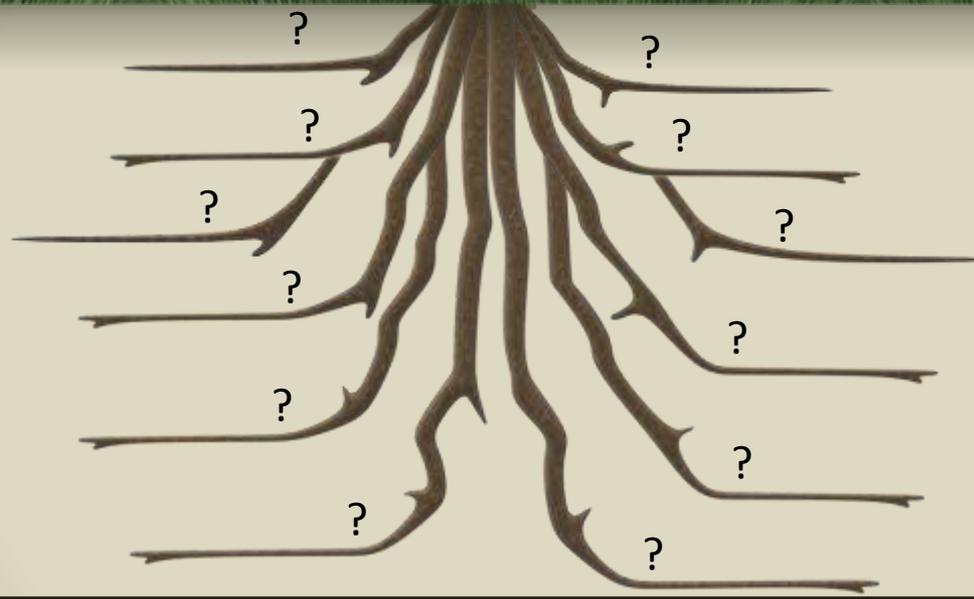
Management de projet

LE BELVEDERE CONSEIL
Une question de point de vue

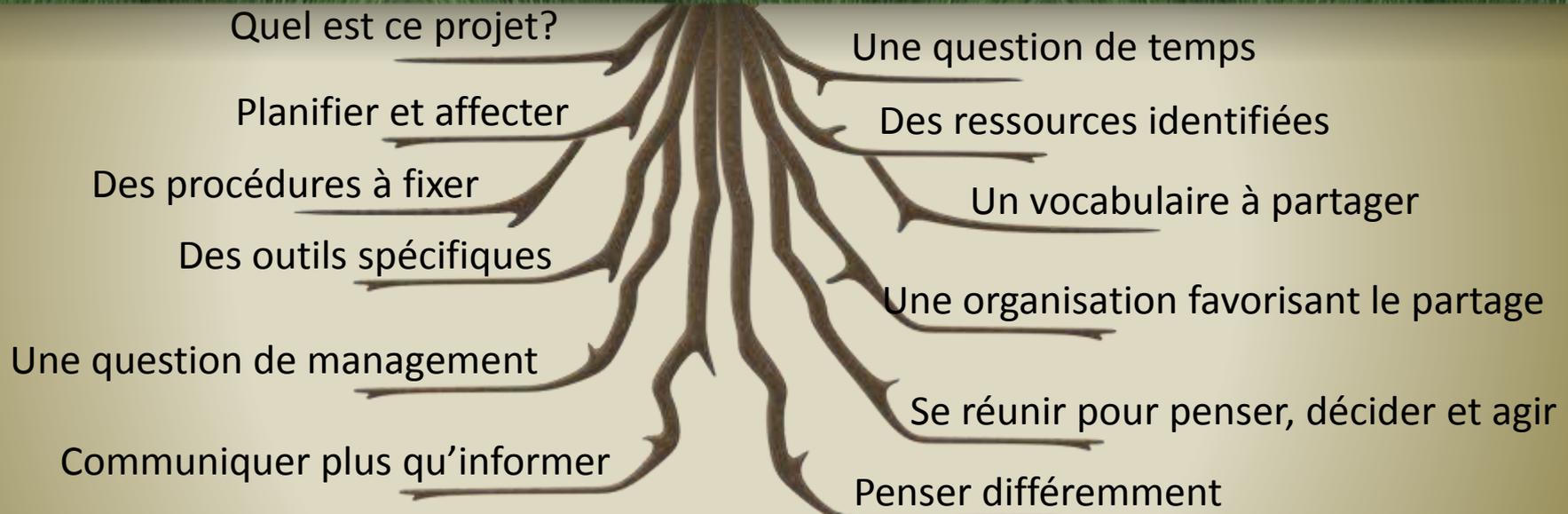


T6

{ Osez...
ensemble! }



Management de projet



«Un projet se définit comme une démarche spécifique et nouvelle qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle n'existe pas encore d'équivalent exact»



Le programme tome par tome

- T1 Définir notre point de départ et exprimer les enjeux, les objectifs et les actions
- T2 La gestion du temps et la planification
- T3 La question de la base de données
- T4 Dessine-moi un projet
- T5 Et le management dans tout ça?
- **T6 L'organisation, l'animation et l'exploitation des réunions**
- T7 La communication du et autour du projet

Une question de management

RAPPEL DE L'ÉPISODE PRÉCÉDENT



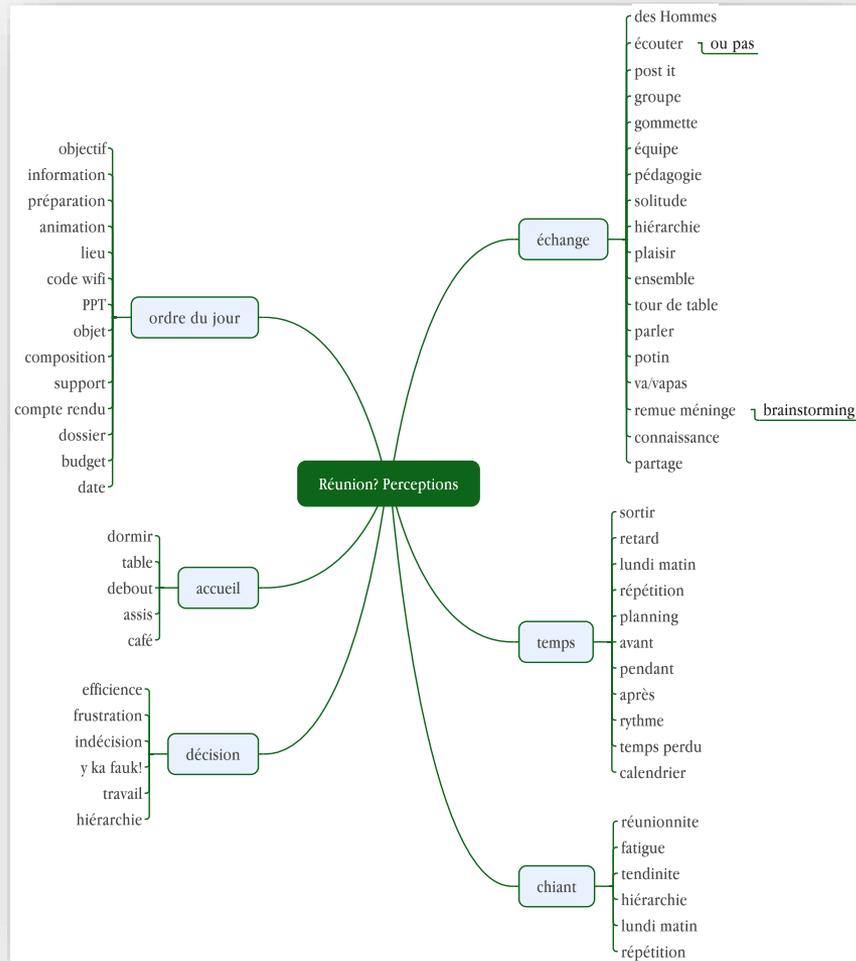


Pour en finir avec la réunionite aigüe

ENCORE UNE RÉUNION, PFFFFF!



Votre perception



À partir de la méthode du circept

La raison d'être de la réunion

- Parce qu'à plusieurs nous sommes meilleurs que seul (si, si...)
- Parce que nous avons besoin de confronter nos idées et nos problèmes
- Parce que nous vivons en démocratie
- Parce que nous sommes humains
- Parce que nous devons échanger, informer, valider, réguler, rectifier...



De quelles réunions parlons-nous?

- À quoi servent les réunions?
- Les techniques de recueil d'informations
- Les conditions de réussite d'une réunion efficace
- Les fondamentaux de la préparation
- Les critères de satisfaction d'une réunion
- Le référentiel du participant
- Les 3 rôles de l'animateur
- Le démarrage d'une réunion
- Les moments de vérité
- Les différents types de réunions
- Les cadrages préalables
- Les techniques pour dynamiser les réunions



À quoi servent les réunions?

Ajustement collectif

On se met d'accord, on gère les conflits, on décide, les moyens, les résultats, on échange

Cohésion

On fait connaissance, on apprend à se respecter, on se donne des buts communs



Prise de recul

On analyse les résultats obtenus, l'efficacité de l'action menée, les résultats attendus pour les prochaines...

Recueillir des informations

Reformulation

Questions



Silence

Les conditions de réussite

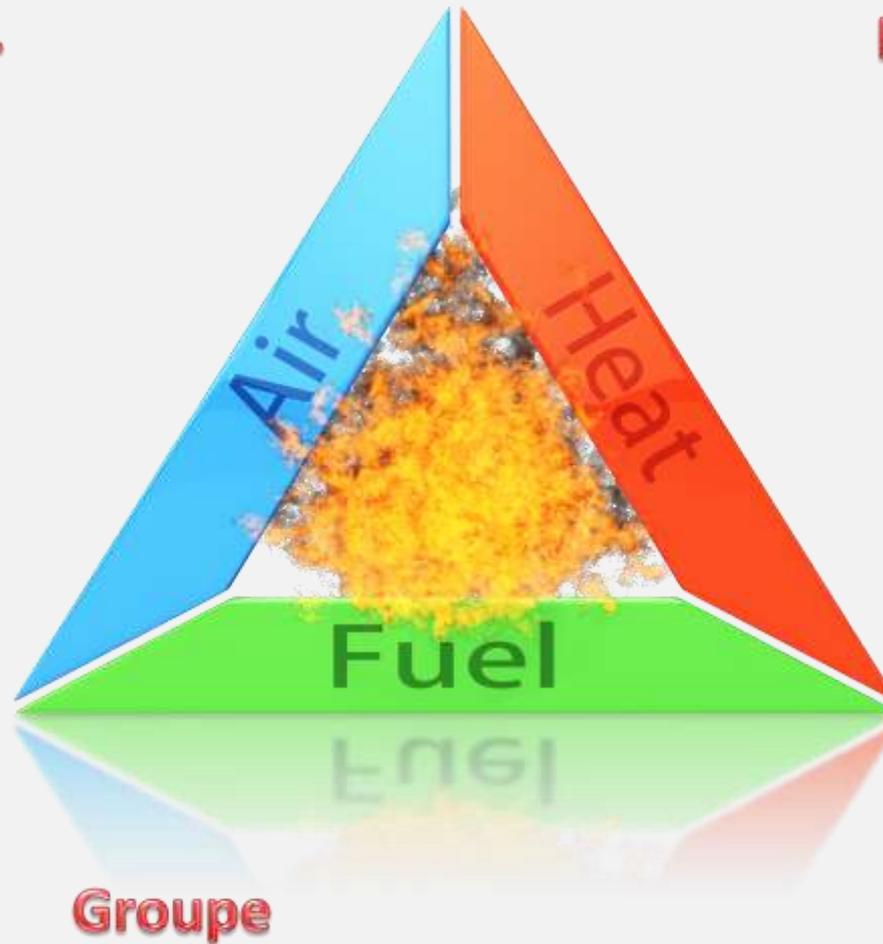
- Le choix des participants
- La qualité de la préparation
- L'implication des participants
- L'animation des échanges
- La progression vers les objectifs
- L'utilisation du temps
- Le passage à l'action (compte-rendu et relevé de décision)
- Le suivi de la réunion



Trois dimensions

Animateur

Participants



Groupe

Les fondamentaux

- Les objectifs
 - Informer
 - Former
 - Expérimenter
 - Motiver
 - Promouvoir
 - Recueillir des avis
 - Négocier
 - Fédérer
 - Décider



« Nous aurons réussi cette réunion si... »

Les fondamentaux suite

- Les buts

Les résultats attendus

Et sur le terrain, quelles doivent être les répercussions? Les échos?

- Les participants



Des critères d'évaluation

Utile?

Utilisable?

Efficace?

Motivante?



Monsieur Loyal et la piste aux Étoiles

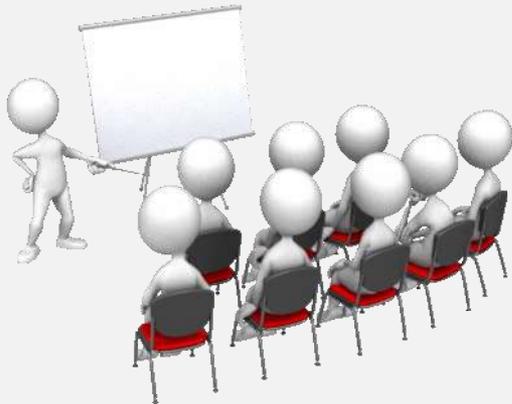


Le rôle de l'animateur



2 types de réunions principaux

- La réunion centrée sur l'animateur
 - Ex.: « l'annonce faite à Marie »
 - Ex.: « je vous ai compris! »
- La réunion centrée sur le groupe
 - Ex.: le comité de pilotage
 - Ex.: le codir



Les rôles de l'animateur de séance



- Je fais produire
 - Je fais progresser le groupe vers le résultat attendu
- Je facilite le travail du groupe
 - Un ordre du jour, des synthèses des réunions précédentes, des objectifs clairs, des résultats attendus, une bonne gestion des échanges, un timing respecté, des supports et des outils adaptés...
- Je motive et j'encourage
 - Je gère la dynamique de groupe, les interactions entre les individus, les émotions constatées



Comment débiter sa réunion

- J'accueille individuellement chaque participant
- Je lance « officiellement » le démarrage de la réunion
- Je précise le rôle que je vais jouer pendant la réunion (« je souhaite recueillir votre point de vue, je suis là pour vous écouter », « je souhaiterai que nous trouvions ensemble des solutions », « j'ai des éléments à porter à votre connaissance », « j'ai des décisions à vous communiquer », j'ai besoin de votre point de vue avant de prendre une décision »...)



Comment débiter sa réunion -bis

- J'énonce les objectifs de la réunion et les résultats que j'en attends
- J'explique de quelle manière nous allons travailler
- Je détermine la fin de la réunion (le cas échéant avec vous)
- Je rappelle les règles du jeu
- Je donne la parole aux participants



Ce que doit être l'animateur

- Formé aux techniques d'animation
- Volontaire
- Suffisamment au courant du ou des thèmes de la réunion
- Disponible



Ses missions

- La préparation et la synthèse
- La discipline ou plutôt la régulation
- La « canalisation » du groupe
- L'atteinte des buts



Encore un système...

Au boulot les participants!



Vous êtes la raison d'être de la réunion!

- Vous vous informez
- Vous faites connaissance
- Vous vous motivez
- Vous vous coordonnez
- Vous réglez des problèmes
- Vous négociez
- Vous construisez l'avenir



Le travail de chacun

AVANT LA RÉUNION

Je prépare mes questions et mes observations
et les communique à l'organisateur de la réunion
Je fais un point sur mes priorités

PENDANT LA RÉUNION

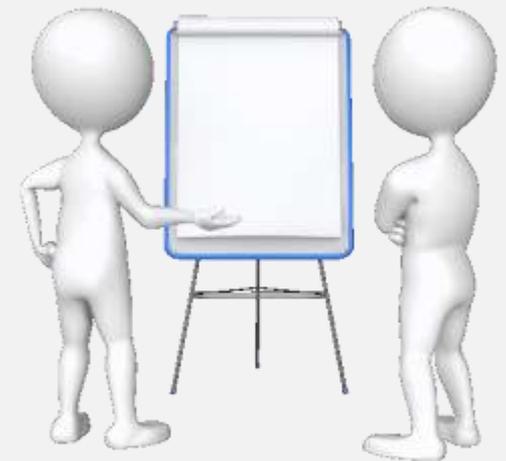
Je suis à l'heure
Disponible et attentif
Je fais preuve d'une ouverture d'esprit et écoute les autres participants
J'interviens en m'évertuant d'être positif dans mes interventions
(dans une logique de projet) pour faire avancer les échanges, trouver des solutions
J'essaie de nourrir ma réflexion à partir des objections
Je me range au décision collective

APRÈS LA RÉUNION

Je fais un retour à l'animateur de séance
J'applique les décisions collectives
J'informe les collègues de mon groupe de mes actions

C'est le résultat à atteindre qui définit le type de réunion!!!

- De créativité pour trouver de nouvelles idées
- D'information (ascendante ou descendante) pour diffuser de l'information ou en collecter
- D'analyse et de résolution de problème
- De formation
- De décision



Tiens, cela me dit quelque chose...

Les réunions de projet



Lancement



- Je rappelle le point de départ grâce à l'état des lieux
- Je présente les objectifs globaux et opérationnels et les résultats attendus
- Je précise les moyens dont nous disposons pour le moment
- Voici nos délais...
- Comment allons-nous travailler ensemble...
- Voici les compétences dont nous allons avoir besoin, les personnes que nous devons impliquer... constituons l'équipe.
- Maintenant je vous écoute.



La « Reine » des réunions en gestion de projet

La revue de projet



Avancement/pilotage



- Où en sommes-nous du projet? Quel est le réalisé
- Quels sont les retards? Pourquoi?
- Voici des informations supplémentaires
- Réglons les problèmes les plus urgents (humains, techniques, financiers...politiques)
- Nous avons des décisions à prendre (liste, arrêté de décisions)

Clôture



- La dernière action que nous avons à mener vient de se terminer, c'est donc l'heure du bilan
- Que pouvons-nous retenir de cette expérience?
- Remercions tous les protagonistes
- Organisons la communication à partir des points essentiels



LA GESTION DES DÉRIVES



- Un cadrage, un cadrage et encore un cadrage!
- Des décisions prises sont des décisions respectées
- Refuser d'aborder un problème, un conflit ne provoque que de la « fermentation » avec les conséquences que l'on sait (flatulence, nuisance et donc dégoût progressif...)





- Couper court aux interventions non prévues qui empoisonnent les réunions et vous empêchent d'aller aux résultats attendues
- Une position inattendue d'un participant va polluer la séance – écourter si possible la séance sans la sacrifier et régler le problème en tête-à-tête immédiatement avec le participant en question juste après
- Trouver des réponses concrètes à ses problèmes et analyser le cas échéant son antagonisme

Une solution...

- S'appuyer sur les participants les plus actifs, les fameux « triangles d'or »
- Communiquer avec eux en amont, les impliquer d'avantage (tél, mail)
- Leur expliquer comment vous prévoyez la réunion pour qu'ils puissent prévoir d'intervenir
- Leur expliquer ce que vous attendez d'eux
- Connaître leur position



Une deuxième

Le PARETO

1 homme = 1 voix



Seuls les propositions ayant rassemblé 80% des voix sont conservées et traitées dans l'ordre d'importance

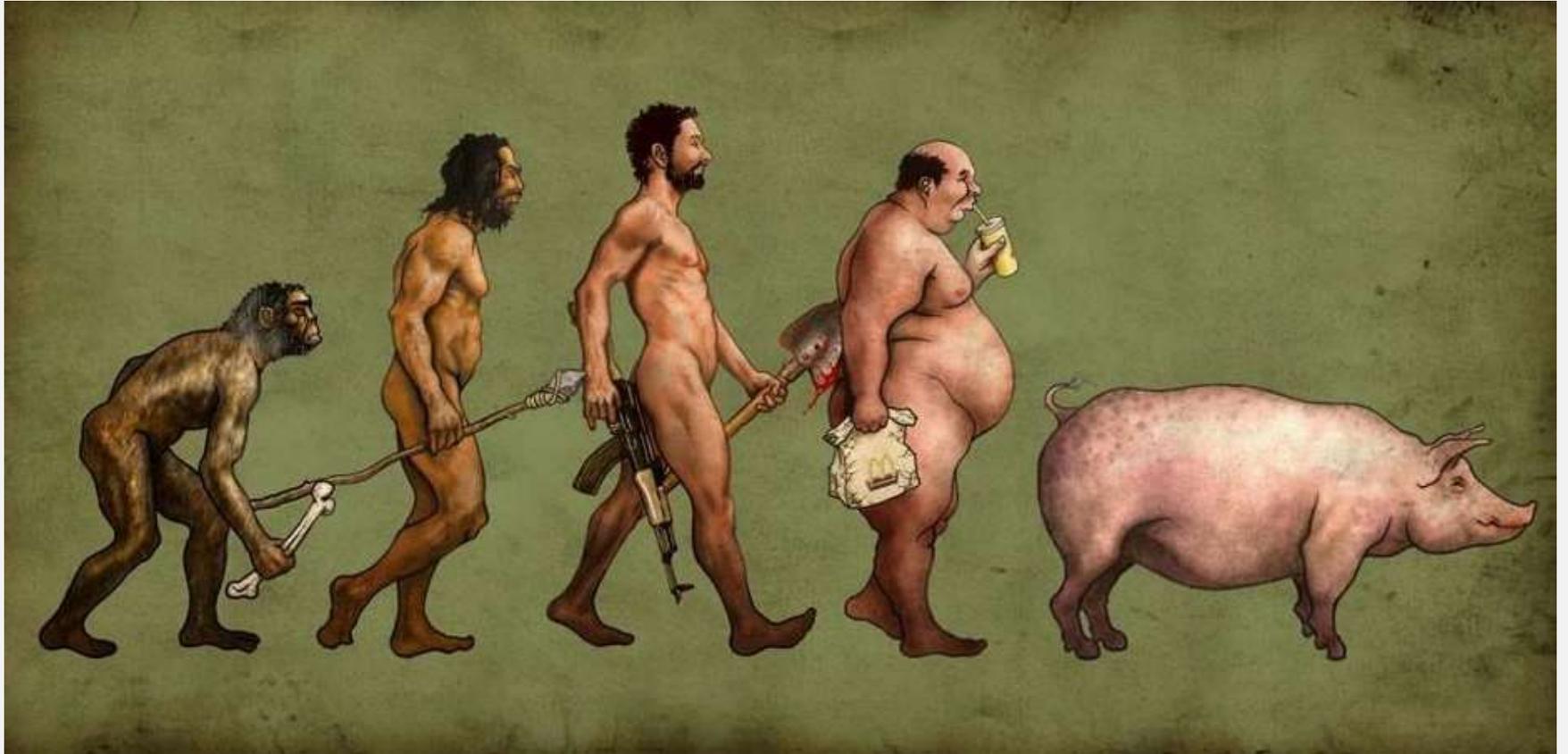


Pour produire des idées, sortir des sentiers battus et favoriser l'innovation

LES TECHNIQUES CRÉATIVES

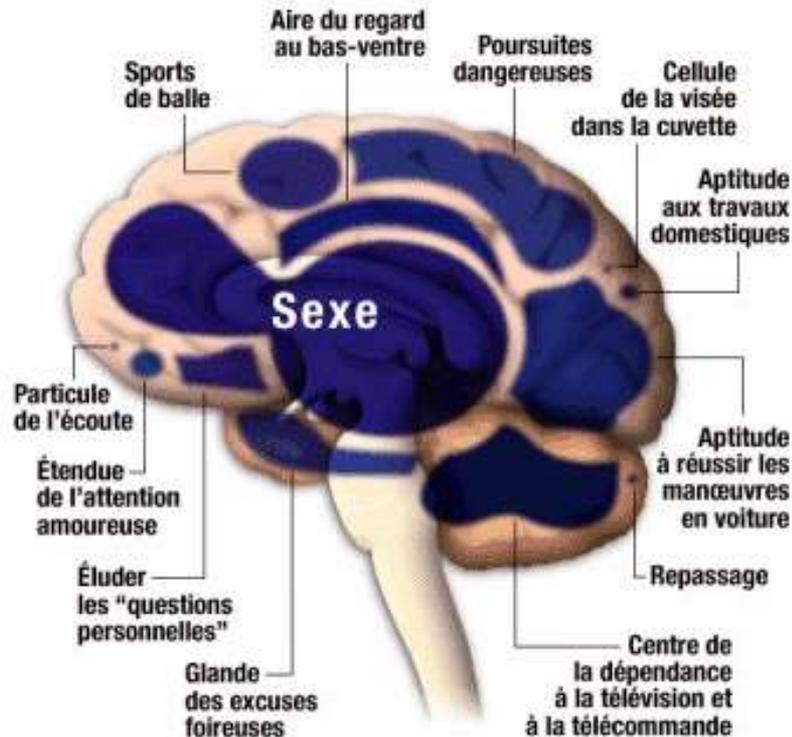


L'évolution a du bon...

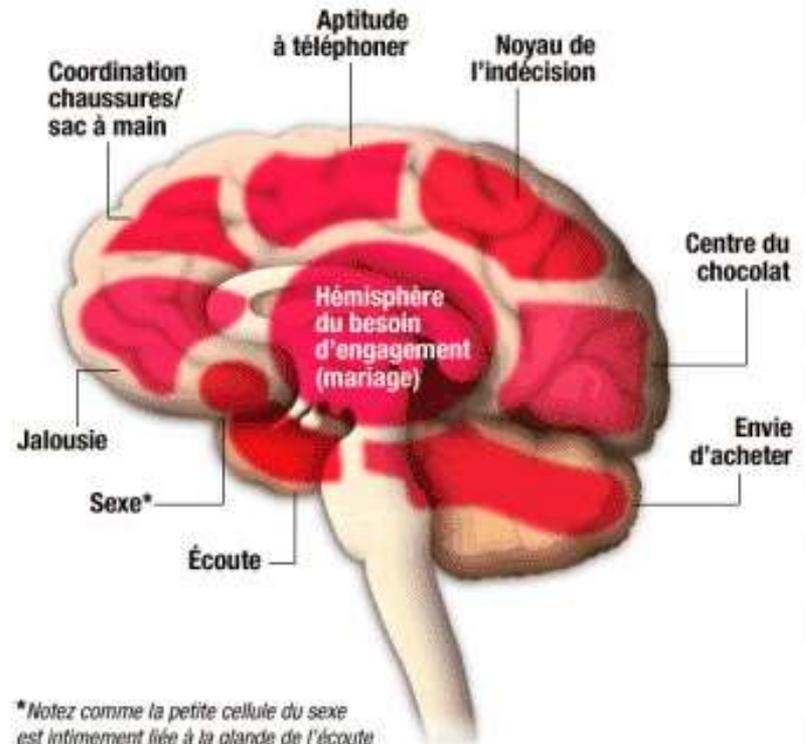


Nous ne sommes pas tous logés à la même enseigne!

Coupe d'un cerveau d'homme



Coupe d'un cerveau de femme

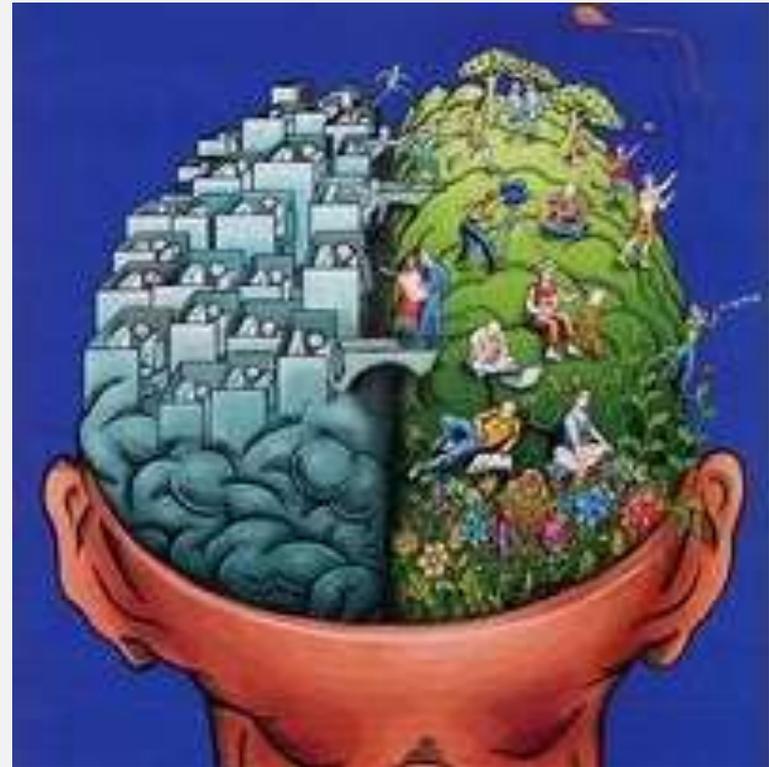


*Notez comme la petite cellule du sexe est intimement liée à la glande de l'écoute

Remarque : La glande "entendre les enfants pleurer au milieu de la nuit" n'est pas montrée en raison de sa petite taille. Elle doit être observée au microscope.

Faire travailler les deux hémisphères

- le droit
 - plus intuitif
- le gauche
 - plus rationnel



4 types de méthodes de production d'idées de façon créative



Associatives

Avec le brainstorming, la quantité favorise la qualité

- C'est le principe de fluidité
- Avantage: suspend la censure de la conscience

Combinatoires

Un produit, un service combine des

- des fonctions
- des besoins
- des technologies

Analogiques

C'est ce que fait Gutenberg quand il utilise le système du pressoir à vin pour presser les caractères mobiles

➤ analogie fonctionnelle

- déterminer un système
- observer
- transposer

➤ analogie formelle

- se donner une liberté importante sur l'analogie

Emphatiques

Savoir se mettre à la place de...

➤ mon produit

– Comment puis-je me rendre désirable?

➤ mon client

– Quels sont mes besoins?

– Qu'est ce qui me rassure?

➤ mon collègue

– Qu'est-ce qui me motive?

– la "technique du Sénat"

• endosser le rôle d'un personnage célèbre

Les 9 étapes à retenir pour développer et comprendre sa créativité

- Préparation
 - collecte d'informations
- Concentration
 - attention portée au travail réalisé
- Incubation
 - les idées sont associées inconsciemment
- Idéation
 - production de nouvelles idées
- Illumination
 - apparition d'une idée soudaine

9 étapes (cont)

- Vérification
 - vérifier si les idées sont réalisables
- Planification
 - organiser le travail
- Validation
 - considérer que le travail est terminé

3 facteurs modulent la créativité

- les cognitifs
 - liés aux connaissances
- les conatifs
 - liés aux traits de personnalité et à la motivation
 - une forte tolérance à l'ambiguïté - aux formules équivoques
 - la prise de risque
 - l'ouverture aux expériences nouvelles
 - l'individualisme
 - nécessaire pour rompre avec la tradition et les à-priori
- Les environnementaux
 - qui regroupent les influences

Nous pouvons tous avoir des idées!

- Démystifier la créativité
- C'est un travail, une compétence, avec des méthodes et des outils
- Réconcilier nos deux cerveaux
- Un temps pour tout



L'importance des mots...

"Heureux les fêlés car ils laissent passer la lumière" - (Michel Audiard)

"100% de ceux qui ont trouvé ont cherché"

"L'oiseau croit que sans l'air qui le freine, il volerait plus vite"

"Une question qui n'est pas posée est une porte qui demeure d'ose." (M. Goldberg)

"L'esprit c'est comme un parachute: s'il reste fermé, on s'écrase." (Frank Zappa)

"La créativité est une fleur qui sépanouit dans les encouragements mais que le découragement, souvent, empêche d'édore." (Alex F. Osborn)

"Toute vérité franchit trois étapes. D'abord elle est ridiculisée. Ensuite, elle subit une forte opposition. Puis, elle est considérée comme ayant toujours été une évidence". (Arthur Schopenhauer)

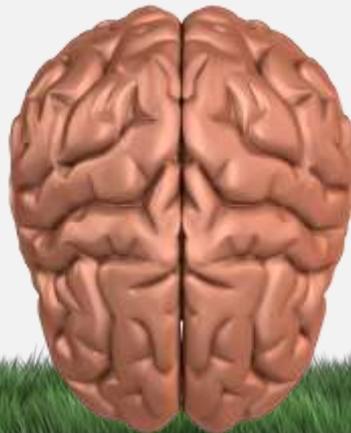
"Poser une question c'est avoir l'air idiot dix secondes, ne pas la poser c'est rester ignorant toute sa vie." (proverbe chinois)



Quelques citations... à méditer en prévision

Deux familles de méthodes...complémentaires

- Créativité convergente
 - La part belle aux matrices
 - Le croisement
 - La combinaison
 - Le concassage
- Créativité divergente
 - La pensée rayonnante
 - Privilégier la quantité d'idées à la qualité
 - Le schéma heuristique
 - La carte mentale
 - Le remue-méninge
 - ...

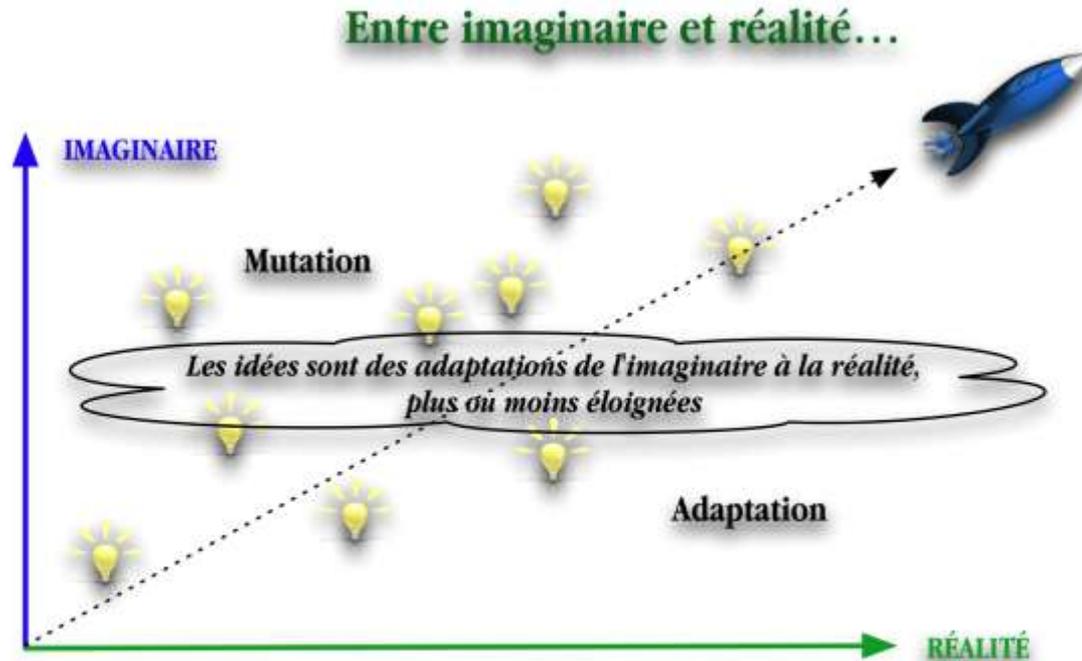


Pour faire simple, 2 approches

- Les techniques de détour et techniques analogiques
- Les techniques issues de la « pensée latérale »



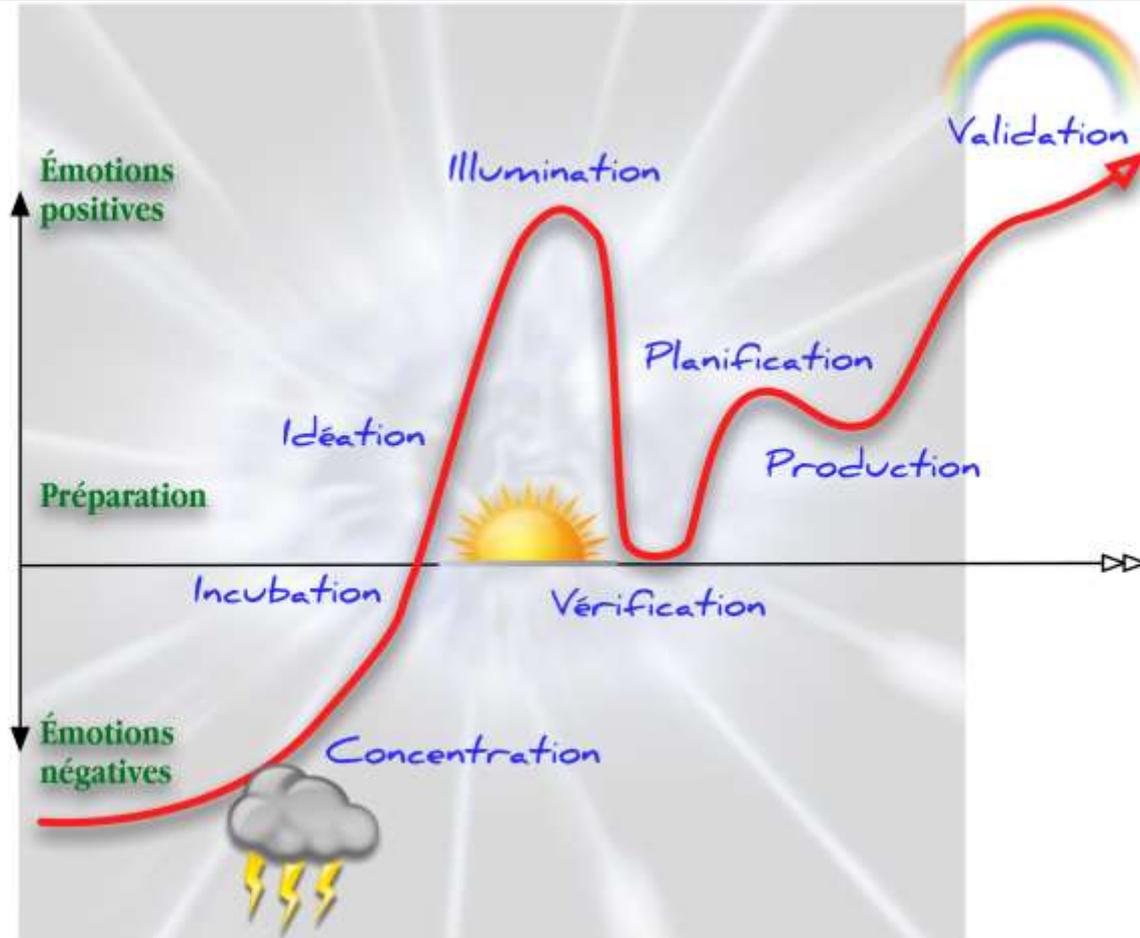
Entre imaginaire et réalité



D'après Guy AZNAR

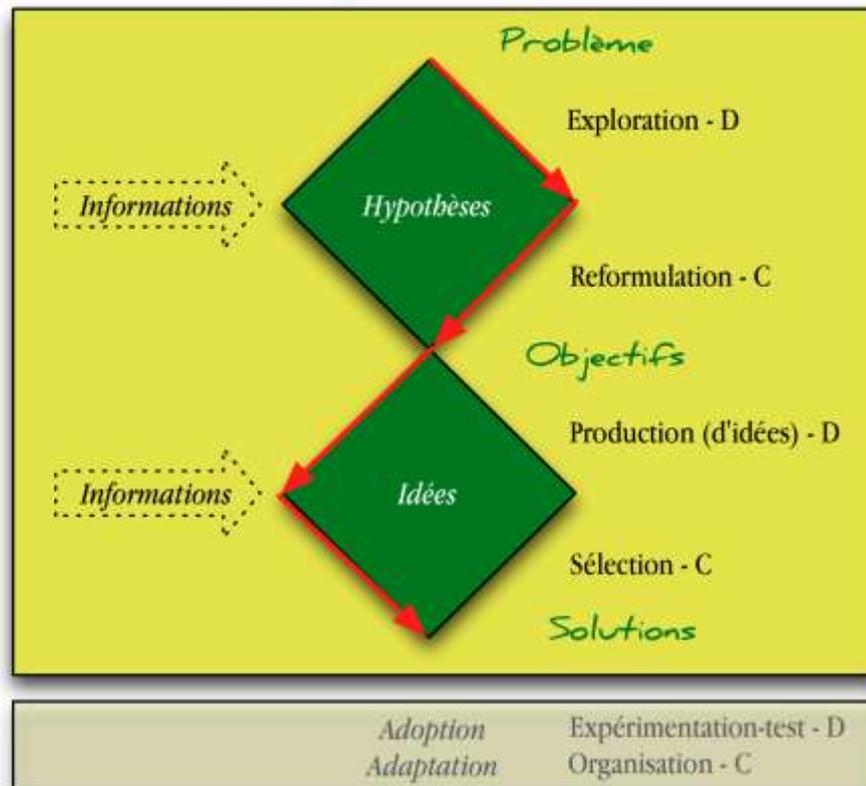
Que d'émotions!

Les émotions favorisent la créativité



Respirez!

La respiration créative

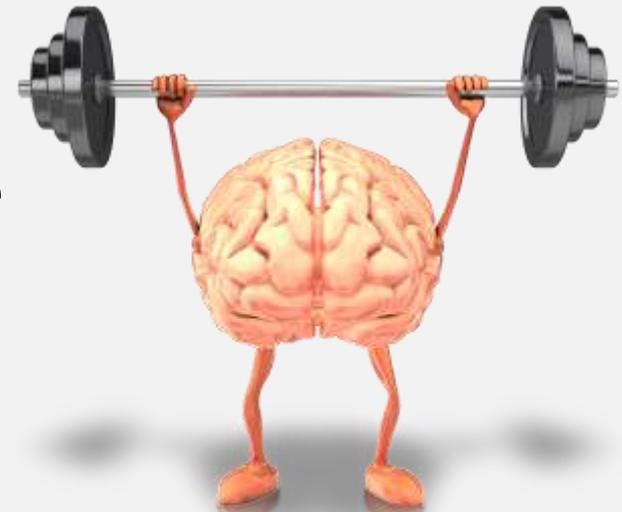


Avec une alternance des phases divergentes (D) et convergentes (C)



Brainstorming

- Favoriser la production et l'échange d'idées
- Faciliter l'échange grâce à des méthodes éprouvées
- Mettre un pied de côté par rapport à ses pratiques et ses à-priori
- Pratiquer la pensée rayonnante



Tout cela se prépare!



Votre Brainstorming



Une technique qui a pour but de favoriser la production d'idées... y compris les plus inattendues.

en favorisant la vitesse
et en stimulant le rebond → une idée amène une autre idée



Ne dites pas "tempête de cerveau"

mais remue-méninge!



Osborn, le père du procédé parlait "d'assaut"

au sens d'opération commando
de débarquement

ce qui suppose une préparation

ce qui nécessite un outillage spécifique

et évoque des vagues d'assaut successives

un logiciel de mindmapping
ou des post-it
ou de simples crayons de couleur



La question de départ doit être posée avec précision

et toutes les idées acceptées!
et notées!! → le tout en 45' maximum



Sur 100 idées

99 peuvent être mauvaises
et la 100^e peut être l'idée qui va tout changer!

Le Post-it, un petit bout de papier plein de ressources

- La méthode du MétaPlan©
 - Une problème ou une question correctement posée
 - 3 à 5 Post-it par participants
 - Des propositions écrites courtes, synthétiques
 - Un exposé par l'animateur des propositions faites ou des idées produites pour en débattre
 - Un classement par famille
 - Pour finir par une hiérarchisation des idées



Du papier et des crayons

- La Flèche
 - Une bande de papier Kraft adaptée à la salle
 - En sachant qu'elle doit rester en place pendant toute la durée des travaux voire du projet
 - Une flèche reliant la réalité d'aujourd'hui à celle que nous souhaitons demain
 - S'entendre sur le point de départ (état des lieux de la situation de départ)
 - S'entendre sur les enjeux et les objectifs
 - S'accorder sur les temps forts et les moyens nécessaires
 - En s'exprimant sur des Post-it©
 - La suite à donner est identique à la méthode du MétaPlan©



Des matrices

- Pour combiner et mixer, consciemment



Mindmapping, business mapping et autres mapping

- Par ce qu'un schéma vaut mieux qu'un long discours
- Et qu'un schéma irradiant permet de conserver **une vision globale** des idées produites et/ou du déroulement du projet
- Pour s'obliger à aller à l'essentiel et ne pas se noyer ni dans le verbiage ni dans le détail
- Pour débattre plus facilement et rapidement sur un support extrêmement visuel

Mindmapping, business mapping et autres mapping

- De la feuille de papier et des feutres de couleurs au logiciel dédié
- Une méthode qui offre énormément de liberté et possibilités...si l'on respecte la règle du jeu
- Pour aller vers la logique du Document Unique (un document agrégeant tous les documents afférents au sujet principal)





A vot' bon coeur m'sieurs dames

