

# CONTENU PEDAGOGIQUE

## DETAILLE :








### « Formation VUCA :

### atelier formatif manager en contexte VUCA »

1 Jour

## CONSTRUCTION DE L'ATELIER FORMATIF VUCA ou comment manager en contexte VUCA/VICA ?

CET ATELIER FORMATIF SE CONSTITUE SUR LA BASE DES 4 CHEMINS SUIVANTS :

-  **Inclusion collective** : reconnaissance de qualités/savoir faire de managers : **0H15**
-  **CHEMIN 1** : Identifier les caractéristiques et les conséquences managériales de VUCA: **0H45**
-  **CHEMIN 2** : Activer des modes relationnels adaptés aux personnes/situations VUCA : **2H**
-  **CHEMIN 3** : Mieux se connaître pour s'accepter et accepter les autres en contexte VUCA: **2H**
-  **CHEMIN 4** : Savoir développer des modes d'animation managériale collaborative : : **2H**

<b>Total de la journée de formation :</b>	<b><u>7H</u></b>
---	------------------

Pourquoi parler de « chemin formatif » ?

Car notre proposition est de faciliter les modes d'accès à des savoir être possibles, à des aptitudes qui demandent juste à être mises à jour pour se concrétiser dans des pratiques managériales et surtout à des prises de conscience nouvelles pour bien identifier et s'adapter à des contextes VUCA. Chaque participant pourra aller à son rythme et commencer ce chemin d'incarnation managériale qui demandera d'autres compléments formatifs relatifs à l'Ecole du management.

Le parti pris pédagogique se veut INDUCTIF, EXPERIENTIEL et INTERACTIF :

- Inductif : il s'agit de partir des représentations et des vécus des participants afin d'activer des degrés de compréhension renforcée et/ou nouvelle. Ainsi, dès la phase préparatoire, en amont de la formation, nous demanderons aux managers d'identifier 2 situations de type VUCA qui les concernent dans leurs positionnement de management au sein du Département de la Loire. Puis, durant les ateliers, les managers vivront des temps pouvant faire évoluer leurs propres représentations, par des analyses croisées, des pratiques d'animation nouvelle, des temps d'autodiagnostic.
- Expérientiel : le processus formatif se doit d'être exemplaire dans son fonctionnement des conséquences des contextes VUCA, c'est-à-dire fondé sur l'accueil et le dialogue permanent avec les managers. La relation sera une relation de parité privilégiant les regards réflexifs et les modes collaboratifs entre formateur et managers du Département de la Loire. Notre intervenant « incarnera » par ses postures un positionnement intégratif.
- Interactif : le formats atelier favorisera les échanges multiples par binôme (en phase inclusive), par trinôme, par groupes de 5/6 dans le but de s'ouvrir à des modes relationnels et comportementaux très variés.

## SYNOPTIQUE DE LA FORMATION VUCA – 1 JOUR

<b>Chemin</b>	<b>OBJECTIF PRINCIPAL</b>	<b>PEDAGOGIE</b>	<b>APPORTS CLES</b>
<b>Chemin 1</b>  <b><u>1H</u></b>	<b>IDENTIFIER LES CARACTERISTIQUES ET LES CONSEQUENCES MANAGERIALES VUCA</b>	Inductive et déductive.	Inclusion collective visant à se reconnaître qualité et savoir faire managérial. Co production des 4 dimensions de la matrice VICA et de ses conséquences managériales.
<b>Chemin 2</b>  <b><u>2H</u></b>	<b>ACTIVER DES MODES RELATIONNELS ADAPTES AUX PERSONNES ET SITUATIONS VUCA</b>	Inductive et interactive.  Analyses situationnelles et mises en perspective de solutions à ces situations réelles (par groupe de 5/6 managers).	Processus de management responsabilisant/ Zone d'Autonomie et de Responsabilité. Les modes de management situationnel. Les stades de maturité d'une équipe. Le modèle de l'Analyse Transactionnelle. Capacités à contextualiser, globaliser. Méthode pour décrypter une situation managériale en environnement VICA.
<b>Chemin 3</b>  <b><u>2 H</u></b>	<b>MIEUX SE CONNAITRE POUR S'ACCEPTER ET ACCEPTER LES AUTRES EN CONTEXTE VUCA</b>	Inductive, réflexive et expérimentielle.  Travail d'autodiagnostic.  Travail en atelier narratif, par trinôme.	Travail sur l'identité managériale et les valeurs racines, les croyances. Arbre de vie. Triangle des niveaux de loyauté. Zone de Proche Développement. Emergence/renforcement identitaire.
<b>Chemin 4</b>  <b><u>2H</u></b>	<b>SAVOIR DEVELOPPER DES MODES D'ANIMATION MANAGERIALE COLLABORATIVE</b>	Inductive et expérimentielle.  Animation d'un atelier collaboratif.	Les types de processus décisionnel. Le « Safe Space ». La grille de Johari. Fondements méthodologiques d'animation managériale collaborative.

# METHODOLOGIE ET OUTILS PEDAGOGIQUES

## PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

Il s'agit de développer des chemins formatifs **impliquant** pour les participants et **progressif** :

- *IMPLIQUANT* car faisant la place pour en moyenne 70 % du temps à des études de situations de management, des temps d'auto réflexion guidés, par des animations menées par certains des participants.
- *PROGRESSIF* car nous commencerons par l'analyse de situations managériales vécues par les managers pour aller vers des temps de connaissance de soi et enfin par des mises en pratiques collaboratives.

## PRESENTATION DES OUTILS PEDAGOGIQUES

### LES POINTS FORTS DE LA METHODE PEDAGOGIQUE PROPOSEE SONT :

1. **L'animation** de cet atelier par un **Consultant Formateur Coach expérimenté**, maîtrisant bien les différents modes de management au sein des collectivités territoriales.
2. **Utilisation de méthodes interactives et participatives : études de situations, autoréflexion, animations** adaptées aux différents profils des participants.
3. **Remise systématique d'un dossier** de supports pédagogiques sous format électronique et de fiches méthodes issus du diaporama à chaque participant.
4. **Formalisation de plans d'actions individuels** à la fin de la journée de formation afin d'inciter à sa mise en œuvre opérationnelle au quotidien.

## CONTENU DE LA FORMATION

**DUREE DE LA FORMATION :** 1 JOURNEE

**OBJECTIF GENERAL :**

Permettre aux managers de la collectivité d'acquérir des outils/méthodes/savoir être facilitant les prises de décisions dans des environnements marqués par les caractéristiques VUCA.

**OBJECTIFS OPERATIONNELS :**

- Apprendre à mobiliser et valoriser des aptitudes propres à l'être humain.
- Savoir s'appuyer sur ses compétences : cognitives, émotionnelles, relationnelles, situationnelles.
- Savoir se distancier de chaque situation pour en apprécier la valeur.
- Savoir partager avec ses équipes pour chercher les meilleures solutions et résoudre les situations complexes.
- Savoir développer/maintenir une dynamique positive et constructive.

Le programme proposé est constitué en 4 chemins dont vous trouverez le descriptif dans les pages suivantes.

En introduction de la journée, une **inclusion collective sera menée, visant à faire émerger certaines qualités et savoir faire des managers en présence, en les valorisant et partageant. Cette ouverture « inclusive » servira à créer la dynamique pédagogique et amènera directement au chemin 1.**

## CHEMIN 1:

# IDENTIFIER LES CARACTERISTIQUES ET LES CONSEQUENCES MANAGERIALES DES CONTEXTES VUCA

---

**DUREE DE LA SEQUENCE:**

**0H45**

**OBJECTIF :**

Permettre aux managers de cerner les 4 caractéristiques des environnements VUCA/VICA et d'identifier les savoir être/savoir faire favorisant des prises de décision et des positionnements adaptés.

**PROGRAMME :**

Cette séquence sera co produite avec les participants qui identifieront les 4 dimensions clés puis il leur sera demandé de quelles manières un manager peut se positionner dans ces contextes VUCA/VICA ? (démarche inductive et interactive)

### La matrice VUCA/VICA

- Son origine et son fondement.
- Ses caractéristiques et ses implications sur le plan sociétal et managérial :
  - ✓ **V**olatilité : la vitesse et l'ampleur des changements s'accélère. Comment rester à jour et s'adapter face à ces environnements volatils ?
  - ✓ **I**ncertitude : le présent est difficile à comprendre et l'avenir impossible à prévoir. Comment procéder avec l'inattendu ? Comment accepter et faire accepter l'incertitude en management ?
  - ✓ **C**omplexité : la cause à effet est remplacée par l'interdépendance. Trop d'éléments sont en mouvement simultanément : il devient impossible pour un individu de les comprendre seul. Comment développer des modes réellement collaboratifs en management ?
  - ✓ **A**mbiguïté : tout et son contraire peuvent être interprétés, créant de la confusion. Comment faire pour conserver du sens dans le travail de chacun, clarifier au mieux ?
- Faire face à ces 4 caractéristiques en situation de management : de quelles manières ?
  - ⇒ Par le développement de savoir être relatifs à l'intelligence émotionnelle et relationnelle, favorisant le décodage d'expériences en distinguant les niveaux factuels, émotionnels, cognitifs, relationnels.
  - ⇒ Par la capacité à appréhender une dynamique systémique et à en percevoir les évolutions possibles.

- ⇒ Par le développement de formats d'intelligence collaborative et de processus décisionnels partagés.
- ⇒ Par les capacités d'agilité et de plasticité neuronale : seuils d'acceptation des paradoxes, prise de conscience de ses croyances facilitantes/limitantes, des « pattern » organisationnels, collectifs, individuels...
- ⇒ Par le développement de lectures polysémiques du réel soit la capacité de chacun à adopter pour la même situation de multiples points de vue et prises de position possibles.

- Travail d'autoréflexion : comment chaque manager se situe dans ces dimensions ?

→ Des illustrations seront conduites par l'intervenant et les participants.

<i>Apports techniques et méthodologiques :</i>	<b>70 %</b>
<i>Illustrations par les participants :</i>	<b>30 %</b>

## CHEMIN 2 :

### **ACTIVER DES MODES RELATIONNELS ADAPTES AUX PERSONNES/SITUATIONS VICA**

---

**DUREE DE LA SEQUENCE :**

**2H**

**OBJECTIFS :**

Permettre aux managers de prendre pleinement conscience de leur positionnement dans des contextes VICA en décryptant les facteurs clés qui impactent les modes communicationnels et relationnels.

Permettre aux managers l'acquisition de processus et savoir être relatifs à des modes communicationnels et relationnels pouvant renforcer leurs impacts auprès de leurs équipes.

**PROGRAMME :**

Cette séquence vise à fournir des méthodes/process et savoir être aux managers afin d'atteindre un degré de prise de conscience le plus élevé possible des dimensions suivantes :

- ✓ Quelle est ma place ? Mon rôle ? Mes responsabilités ? Mes frontières de responsabilité ? Quel est mon pouvoir d'agir ? Quelles sont mes valeurs « racines » ?
- ✓ Quelle est la place de l'autre/des autres ? Quelles responsabilités ? Quelles frontières de responsabilité ? Quel est son/leur pouvoir d'agir ? Quelles sont les valeurs « racines » de l'autre/des autres ?
- ✓ Que pouvons nous atteindre comme objectif en le menant conjointement, avec nos différences de rôles, de places, de responsabilités, de pouvoir d'agir et de valeurs ?

Il s'agit d'ouvrir le champ des possibles en prenant appui sur les schémas de représentation amenant chaque professionnel à prendre conscience d'une certaine réalité, qui constitue sa représentation (son interprétation) du réel vécu/à vivre.

La proposition est d'outiller les managers de quelques modèles et techniques faciles à appréhender puis à les mettre en perspective dans le cas des situations réellement vécues pour faciliter des prises de conscience ainsi que d'apporter des modes résolutaires durables. L'idée est de leur permettre de décrypter des contextes en distinguant le factuel, du cognitif, de l'émotionnel et du relationnel.

En amont de la formation, il sera demandé aux participants d'identifier deux situations de management sur la base d'une grille remise par Synergie Actions.

Une analyse par groupes de 5/6 managers sera menée puis restituée collectivement de manière synthétique pour enrichir les raisonnements de chacun. Il s'agira de prendre conscience de certains apprentissages/renforcements tant sur un plan psychologique qu'interpersonnel et systémique. Ces trois dimensions seront présentées dans les apports techniques et méthodologiques.



## Comment activer un management responsabilisant ?

- Les stades de maturité d'une équipe : de la juxtaposition de professionnels à la co responsabilité (approche de Lencioni).
- Le management situationnel : mode directif, persuasif, participatif et délégitif (modèle d'Hersey Blanchard).
- Les process de responsabilisation individuelle/collective : les niveaux de Zone d'Autonomie et de Responsabilité (ZAR). Comment activer un management responsabilisant ?

## Comment agir par une communication assertive ?

- Un modèle d'analyse des modes de communication et de relation managériale : l'Analyse Transactionnelle (Modèle d'Eric Berne). Explicitation et illustrations des états du moi (Parent/Adulte/Enfant) et des transactions croisées/parallèles sur des contextes de management en situations VICA.
- Des techniques de communication à utiliser avec précision : les feeb back et les feed forward. Illustrations managériales.

## Comment décrypter une situation/relation de management en contexte VICA ?

- La construction de nos schémas de représentation : apports relatifs aux capacités suivantes :
  - ⇒ Capacités à contextualiser
  - ⇒ Capacités à globaliser
  - ⇒ Capacités à faire évoluer ses propres mécanismes de constance perceptuelle (approche basée sur les analyses de Edgar Morin)
- Une grille d'analyse distinguant les dimensions cognitives, émotionnelles, relationnelles.

### → Mises en situation : travaux par groupes de 5/6 managers sur des contextes managériaux réels, avec restitution collective.

Cette restitution pourra faire émerger de nouveaux besoins formatifs qui seront traités selon la temporalité disponible : par exemple, il pourrait s'agir d'apports relatifs au triangle de Karpman, à de la systémie, de la socio dynamique,...

<b>Apports méthodologiques :</b>	<b>50 %</b>
<b>Etude de contextes réels :</b>	<b>50 %</b>

### CHEMIN 3 :

## **MIEUX SE CONNAITRE POUR S'ACCEPTER ET ACCEPTER LES AUTRES EN CONTEXTES VICA**

---

**DUREE DE LA SEQUENCE :** 2H

**OBJECTIFS :**

Permettre aux managers de mieux se connaître à travers ses valeurs « racines », ses niveaux de loyauté, ses propres croyances facilitantes/limitantes.

Permettre l'émergence croisée et positive de pratiques managériales adaptées à ces contextes mouvants par un atelier de Pratiques Narratives.

**PROGRAMME :**

Cette séquence se fonde sur des temps de réflexivité individuelle/collective dans le but de faire émerger des visions, des pratiques, des comportements et des attitudes managériales constructives et positives pouvant aider à accompagner les agents et les équipes dans ces contextes VICA.

Ce chemin constitue un début de travail identitaire pour chaque manager afin d'être réellement aligné (en équilibre serein) entre ses valeurs et ses actions de management. C'est un « pas » pour aller vers une incarnation managériale cohérente aux yeux de tous.

Le premier temps est un recentrage sur son identité de manager à travers quelques outils favorisant la mise à jour de valeurs racines, de croyances facilitantes/limitantes. Un échange en binôme facilitera l'expression et l'affirmation de ces dimensions individuelles marquantes.

Le second temps est un atelier de Pratiques Narratives, visant à explorer de manière positive et en regards croisés des pratiques, comportements de managers.

**Temps 1 : Autodiagnostic relatif à l'identité de manager :**

Les outils de réflexivité utilisés seront les suivants :

- L'arbre de vie.
- Le triangle des niveaux de loyauté.
- Carte de Pratique Narrative pour mettre à jour une histoire « dominante » et une histoire « préférée », avec évocation de la notion de pattern individuel, collectif, systémique.

## Temps 2 : Atelier de Pratiques Narratives : par trinômes de managers

- Quelques principes fondateurs des Pratiques Narratives (approche de Michael White).
- La Zone de Proche Développement (ZPD) : comment la faire émerger ? Comment guider et/ou être guidé ?
- Une méthode de navigation narrative : le témoin extérieur (démarche de Barbara Myerhoff). Explications de la démarche de questionnement (remise d'une fiche guide de questionnements par l'intervenant) puis exploration des visions, pratiques, comportements, attitudes de management des participants.
- Chaque manager prendra un temps individuel pour « éclairer », mettre en perspective ce qui aura émergé par rapport au temps 1 de ce chemin.
- Chaque trinôme proposera une restitution très synthétique de cette expérience narrative pour enrichir tous les autres trinômes.

***Apports méthodologiques :***

***30 %***

***Temps d'autoréflexion et de travail exploratoire en trinôme :***

***70 %***

## CHEMIN 4 : **SAVOIR DEVELOPPER DES MODES D'ANIMATION MANAGERIALE COLLABORATIVE**

---

**DUREE DE LA SEQUENCE :** 2H

**OBJECTIFS :**

Permettre aux managers de bien identifier les caractéristiques des processus collaboratifs : avantages, limites, contextes d'utilisation.

Favoriser la compréhension et l'acquisition de certains fondamentaux en matière d'animation managériale collaborative.

Animer un atelier collaboratif afin de concrétiser les points clés de réussite et de vigilance.

**PROGRAMME :**

---

**Les différents processus décisionnels :**

- **Diagnostiquer les avantages/limites/ contextes d'utilisation des process suivants :**
  - Le processus décisionnel directif imposé.
  - Le processus décisionnel participatif : avec ou sans contrainte spécifique.
  - Le processus décisionnel collaboratif.
  - Illustrations proposées dans le cadre de collectivités territoriales.

**Les fondements d'animation managériale collaborative:**

- **Le principe de constitution d'un « Safe Space » ou « espace sain de collaboration » :**
  - Conditions minimales de mise en place.
  - La grille de Johari pour analyser les 4 zones d'intervention en management : zone publique, cachée, aveugle et inconnue (approche de Luft et Ingham)
  - Le process pour clarifier des « non dits » en situation VICA.
  
- **Les bases d'un design d'atelier collaboratif :**
  - Préparer pour définir le Livrable.
  - Partir de process divergents pour tendre progressivement vers des process convergents.
  - Quelques exemples de méthodes simples pour inclure, avancer et conclure un atelier de ce type.

- Une fiche méthode : Les 10 conseils pour un atelier collaboratif réussi.

**Mises en situation : Préparation et animation par un binôme de managers d'un atelier collaboratif sur une thématique à définir selon les groupes et la nature des participants.** (Synergie Actions pourra aussi proposer un ou deux contextes d'atelier à conduire, si besoin)

- **Conduite de l'atelier puis débriefing collectif constructif : quels points forts ? Quelles pistes d'amélioration ?**

<i>Apports méthodologiques :</i>	<b>50 %</b>
<i>Exercices - Mises en situation :</i>	<b>50 %</b>

**Remarque :**

Une quinzaine de minutes sera réservée en fin de formation aux prises de conscience/apprentissages réalisés ainsi qu'à l'évaluation globale des 4 chemins formatifs menés pour en améliorer la pertinence.

## INTERVENANTS

M. Jean Louis LEVY ou Mme Marie Christine DUCOS ou Mme Aurélie MARAS (Cf. CV).

## NOTRE PROPOSITION TARIFAIRE

La tarification proposée pour une journée de formation est de **1.100 € Net de TVA**,  
soit **5.500 € Net de TVA pour 5 groupes**.  
(tous frais compris, ce qui intègre un temps de préparation/de restitution offert).

**La tarification sera identique si l'animation se conduit en distanciel, avec l'option possible de découper la journée en 2 demi-journées pour faciliter l'attention des participants.**

## PROPOSITION DE DATES D'INTERVENTION

Nous vous proposons les dates fermes suivantes afin de répondre à votre attendu de calendrier :

Jeudi 29/6/2023 (Jean Louis LEVY)

Jeudi 6/7/2023 (Jean Louis LEVY)

Mardi 12/09/2023 (Aurélie MARAS ou Jean Louis LEVY)

Jeudi 12/10/2023 (Marie Christine DUCOS ou Jean Louis LEVY)

Jeudi 16/11/2023 (Aurélie MARAS ou Jean Louis LEVY)

Nous disposerons d'autres choix possibles de dates afin de garantir une souplesse de fonctionnement selon les agendas de vos équipes de managers.

Intervention sur la base horaire 9H/17H dans un lieu choisi par le Département de la Loire.

## PROPOSITION POUR LA PRISE EN COMPTE DES CRITERES ENVIRONNEMENTAUX

Notre cabinet est situé à Saint Etienne, ce qui réduit les déplacements des formateurs pour des lieux situés sur la ville et son agglomération. Notre équipe est constituée à 80 % de résidents de l'agglomération stéphanoise.

Nous avons mis en place un processus de dématérialisation depuis plusieurs années, ce qui garantit une démarche éco responsable. Par exemple, nos supports formatifs sont fournis uniquement en format électronique. Nous incitons systématiquement nos stagiaires à ne pas « rematérialiser » ces supports.

Nous privilégions déjà lors de nos interventions au sein de votre collectivité les transports en commun type Tram pour les sites stéphanois et le train pour les sites situés dans la Loire. Nous procédons à une incitation à se déplacer en co voiturage pour toute notre équipe.

Une démarche visant le développement d'écogestes a été créée depuis septembre 2022 au sein de nos bureaux, avec la mise en place d'affichage de consignes sur les points suivants :

- Vers l'imprimante, une affiche conseille de n'imprimer que ce qui est réellement utile et toujours en recto verso.
- Dans chaque bureau et salle de formation/réunion, une affiche demande de bien éteindre les ordinateurs et lumières concernés.
- Dans chaque bureau et salle de formation/réunion, une affiche demande de respecter une température de 19 degrés au plus.