

PRO en

Magali Daubier
Stéphane Daubier

Agilité

66 outils

10 plans d'action

12 ressources numériques



Vuibert

Agilité

66 outils

10 plans d'action

12 ressources numériques

Sommaire

📡 Ressources numériques	4
Présentation de l'ouvrage	5
Avant-propos	6

Objectif 1 Développer son agilité managériale 8

📡 Outil 1 La matrice d'Eisenhower	10
📡 Outil 2 Grille managériale de Blake et Mouton	12
Outil 3 La posture du manager-leader agile ..	14
📡 Outil 4 Savoir déléguer	16
Outil 5 L'outil DECIDE	18
Outil 6 Détecter les talents	20

📡 PLAN D'ACTION Passer de manager à leader agile	22
--	----

Objectif 2 Cultiver sa créativité pour gagner en agilité 26

Outil 7 La carte mentale	28
Outil 8 Le Serious Game	30
Outil 9 Le photolangage	32
Outil 10 Le brainstorming	34
Outil 11 Le SketchStorm	36
📡 Outil 12 Les 6 chapeaux de Bono	38
Outil 13 L'acronyme	40

PLAN D'ACTION Stimuler la créativité en entreprise	42
--	----

Objectif 3 Piloter l'innovation 46

📡 Outil 14 Le Design Thinking	48
📡 Outil 15 La capacité d'innovation	50
Outil 16 Les 5 Pourquoi	52
Outil 17 Creative Problem Solving	54
Outil 18 La matrice PPCO	56
Outil 19 L'arbre à problèmes – l'arbre à solutions	58
Outil 20 La méthode CIRCEPT	60

PLAN D'ACTION Mettre en place une démarche d'innovation permanente	62
---	----

Objectif 4 Penser le changement 66

Outil 21 La matrice SWOT	68
Outil 22 Le cycle du changement	70
📡 Outil 23 Mesurer l'aptitude au changement ..	72
Outil 24 Le scénario catastrophe	74
Outil 25 Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard	76
Outil 26 La Future Wheel	78

PLAN D'ACTION Accompagner le changement dans l'entreprise	80
--	----

Objectif 5 Favoriser l'agilité au sein de son équipe 84

📡 Outil 27 Le Feedback 360°	86
Outil 28 Le MasterMind	88
Outil 29 Le forum ouvert	90
Outil 30 Le Lean Coffee/café agile	92
Outil 31 L'empowerment	94
Outil 32 La confiance	96

PLAN D'ACTION Accompagner ses collaborateurs dans une démarche agile	98
---	----

Objectif 6 Faciliter la gestion de projet 102

Outil 33 La matrice RACI	104
Outil 34 Le diagramme de Gantt	106
Outil 35 Le SpeedBoat	108
Outil 36 La méthode MoSCoW	110
Outil 37 Le Flash Report	112
Outil 38 La méthode Scrum	114

PLAN D'ACTION Constituer une équipe projet agile	116
--	-----

Objectif 7 Adapter sa communication 120

- Outil 39** L'analyse transactionnelle 122
- Outil 40** Le feedback 124
- Outil 41** La technique des 7C 126
- Outil 42** La méthode CRAC 128
- Outil 43** La synchronisation 130
- Outil 44** Les positions de perception 132
- Outil 45** La méthode PAROLE 134

PLAN D'ACTION

Adopter une communication agile et efficace en entreprise 136

Objectif 8 Rendre le télétravail agile 140

- Outil 46** L'application Socrative 142
- Outil 47** Les jeux « brise-glace » 144
- Outil 48** Trello 146
- Outil 49** L'instant café 148
- Outil 50** Loom 150
- Outil 51** Le mur virtuel collaboratif 152
- Outil 52** Le Workshop 154

PLAN D'ACTION

Manager le télétravail 156

Objectif 9 Entretenir une culture d'entreprise agile 160

- Outil 53** La marque employeur 162
- Outil 54** Vision et Valeurs 164
- Outil 55** Le teambuilding 166
- Outil 56** Le Hackathon 168
- Outil 57** Le World Café 170
- Outil 58** La dynamisation sociale 172

PLAN D'ACTION

Maintenir une image positive et agile de l'entreprise 174

Objectif 10 Se positionner comme leader de son marché 178

- Outil 59** Le Lean StartUp 180
- Outil 60** Les 5S 182
- Outil 61** Le Business Model Canvas 184
- Outil 62** La méthode agile 186
- Outil 63** La matrice McKinsey 188
- Outil 64** Le modèle PESTEL 190
- Outil 65** Les cinq forces de Porter 192
- Outil 66** La matrice BCG 194

PLAN D'ACTION

Développer sa stratégie face à la concurrence 196

Glossaire 200

Bibliographie 202

Remerciements 204

Index 205

Ressources numériques

Retrouvez 12 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. Gérer ses priorités avec la matrice d'Eisenhower – vidéo « La Minute agile » ► **OUTIL 1, P. 10**
2. Le test de Blake et Mouton ► **OUTIL 2, P. 12**
3. Les six étapes pour déléguer efficacement – vidéo « La Minute agile » ► **OUTIL 4, P. 16**
4. Devenir un leader agile – vidéos « La Minute agile » ► **PLAN D'ACTION OBJECTIF 1, P. 25**
5. La méthode des 6 chapeaux de Bono – vidéo « La Minute agile » ► **OUTIL 12, P. 38**
6. Stimuler votre créativité et booster l'innovation ? – vidéo « La Minute agile » ► **OUTIL 14, P. 48**
7. Le diagnostic d'évaluation de la capacité d'innovation ► **OUTIL 15, P. 50**
8. Questionnaire d'aptitude au changement ► **OUTIL 23, P. 72**
9. Modèle de questionnaire Feedback 360° ► **OUTIL 27, P. 86**
10. Le test Egogramme ► **OUTIL 39, P. 122**
11. Le répertoire d'activités brise-glace compilées par le CEDIP ► **OUTIL 47, P. 144**
12. Comprendre le modèle PESTEL – vidéo « La Minute agile » ► **OUTIL 64, P. 190**

Repérez les ressources numériques dans votre livre :

 lienmini.fr/proen00



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



Vous êtes community manager, cadre, manager, consultant...

Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active...

Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de **développer efficacement**, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou de préparer votre **avenir**.

PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :

- Une structure simple ;
- Des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;
- Des plans d'action immédiatement mobilisables ;
- Des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...

Collection rédigée par des équipes d'experts terrain et d'enseignants/formateurs passionnés par leur métier, PRO EN... est pratique, concret, opérationnel, et accessible.

Vous trouverez dans cet ouvrage 10 Objectifs comportant chacun :

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points saillants** et l'**annonce des outils** qui vont être abordés ;
- **5 à 8 OUTILS** « métier » : **fonctionnement**, **contextes d'utilisation**, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **points de vigilance** ;
- un **PLAN D'ACTION** orienté « objectif » avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter pour vous aider, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance**, des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

Pourquoi ce livre ?

En préambule...

L'agilité en entreprise a longtemps été réduite à la méthode dite « agile ». Approche créée à l'origine pour les projets de développement Web et informatique, plaçant le client au centre des priorités. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette méthode dans ce guide. Toutefois l'agilité en entreprise est plus large et complète que cette méthode.

Il faut aller chercher chez nos voisins anglais pour trouver une définition à ce qu'ils appellent *the agility* : *Ways of planning and doing work in which it is understood that making changes as they are needed is an important part of the job.*

Ce qui traduit en français signifie : « Façons de planifier et de faire un travail dans lesquelles il est entendu que faire les changements nécessaires est une partie importante du travail. »

Cette définition du *Cambridge Dictionary* est associée au monde de l'entreprise et elle est d'ailleurs complétée comme suit : *Business agility means a company is always in a position to take account of market changes. Constant change is the new dynamic of the global economy, and makes agility even more necessary than ever.*

Dont la traduction est la suivante : « L'agilité commerciale signifie qu'une entreprise est toujours en mesure de tenir compte des changements du marché. Le changement constant est la nouvelle dynamique de l'économie mondiale et rend l'agilité encore plus nécessaire que jamais. »

C'est dans cet esprit que nous avons choisi d'écrire ce guide.

L'agilité intervient alors à tous les niveaux de l'entreprise, au travers de ses trois dimensions, que sont : l'individu (le manager), l'équipe et l'organisation (top management). L'entreprise agile devient alors proactive face aux changements et aux situations de crise. Ce guide invite les entreprises à être le changement plutôt que le subir.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse à toutes les personnes qui souhaitent développer leur agilité professionnelle. Qu'il s'agisse des dirigeants, des managers, des collaborateurs, responsable RH ou qualité, ce guide fourmille d'outils pratiques pour développer l'agilité à tous les niveaux de l'entreprise.

Notre objectif est de fournir un recueil d'outils concrets, détaillés et illustrés à tout lecteur s'interrogeant sur le sujet afin de lui permettre de maintenir et de développer sa performance tout en anticipant le changement.

Qu'est-ce que l'agilité ?

En organisation, projet ou développement de produit, l'agilité, méthode agile ou approche agile, est une approche basée sur l'acceptation et l'adaptation aux changements en cycles courts et itératifs, tout en satisfaisant ses clients et ses employés.

En management, l'agilité est la capacité, pour une entreprise et ses collaborateurs, à s'adapter rapidement à des situations changeantes.

L'Agilité définit comme telle s'articule autour de trois composantes principales que sont la créativité, l'innovation et la capacité d'adaptation.

Que propose cet ouvrage ?

10 objectifs, 66 outils et 10 plans d'action pour faire de l'agilité un levier et ainsi rendre vos entreprises et vos organisations proactives face aux changements et aux situations de crise.

Ces outils peuvent être utilisés dans l'ordre qui vous paraît pertinent.

L'objectif 1 vise à développer son agilité managériale (dimension individu/manager) : acquérir des compétences agiles et devenir un manager-leader agile.

L'objectif 2 propose de cultiver sa créativité pour gagner en agilité (dimension individu/manager et équipe) : développer sa créativité de manager et celle de ses équipes.

L'objectif 3 invite à piloter l'innovation (dimension individu et équipe) : une compétence clé pour un management agile, favorisé par l'utilisation des bons outils.

L'objectif 4 propose de penser le changement (dimension individu et organisation) : l'agilité repose sur une aptitude à anticiper les changements, à permettre aux managers et au top management de prévoir, d'anticiper et d'accompagner le changement.

L'objectif 5 partage les clés pour favoriser l'agilité au sein de son équipe (dimension équipe) : transmettre des compétences agiles à ses équipes.

L'objectif 6 donne des pistes pour faciliter la gestion de projet (dimension équipe) : coconstruire et contribuer à l'agilité en mode projet.

L'objectif 7 participe à adapter sa communication avec agilité (dimension individu/manager et équipe) : partager ses informations au bon moment, aux bonnes personnes et de la bonne manière.

L'objectif 8 ambitionne de rendre le télétravail agile (dimension individu/manager et équipe) : faciliter le travail à distance et maintenir la cohésion et l'engagement des équipes.

L'objectif 9 vous propose d'entretenir une culture d'entreprise agile (dimension organisation/top management) : propager la culture agile dans toute l'entreprise et développer sa marque employeur.

L'objectif 10 se positionne comme leader de votre marché (dimension organisation/top management) : développer sa stratégie agile pour faire face à la concurrence.

Nous avons souhaité vous faire partager des approches et des outils concrets au plus près des pratiques actuelles. En espérant que cet ouvrage vous incite à développer votre agilité et celle de vos collaborateurs.

Développer son agilité managériale

Du top management au manager opérationnel, leader de très petites équipes, la fonction managériale a fortement évolué. Dans une organisation en perpétuelle mutation, le rôle du manager n'est plus seulement de diriger et d'organiser le travail des équipes. Il occupe désormais une fonction support pour ses équipes et une fonction transverse pour l'entreprise.

Confrontés aux réalités d'un marché concurrentiel en perpétuelle mutation, les managers sont fortement sollicités par l'entreprise. Ils interviennent comme rotors d'une organisation qui doit gagner toujours plus en souplesse. Il ne s'agit plus seulement de répartir les missions en fonction des besoins techniques, mais bien d'orchestrer une symphonie de compétences transverses au service de la performance.

Le manager agile permet à l'entreprise d'appréhender les changements nécessaires, avec tact, intuition et confiance. Dans un souci de performance et d'efficacité, il saura, d'une part, mobiliser les ressources autour de projets innovants, d'autre part, impliquer ses collaborateurs en partageant son enthousiasme et sa vision.

Mais alors *quid* des managers « techniques », non formés aux outils et aux missions managériales en pleine mutation ? La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de développer son agilité managériale à tout moment !

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- Renforcer votre posture managériale.
- Développez vos compétences collectives et agiles.
- Gagner en agilité dans un monde en constante mutation.
- Prendre du recul sur vous et vos pratiques.
- Gagner en esprit critique.

OUTILS CLÉS

OUTIL 1

P. 10

La matrice Eisenhower

Gagner en efficacité professionnelle et personnelle.

OUTIL 2

P. 12

Grille managériale de Blake et Mouton

Comprendre et analyser son fonctionnement managérial.

OUTIL 3

P. 14

La posture du manager-leader agile

Concilier complexité et aptitude au changement

OUTIL 4

P. 16

Savoir déléguer

Comprendre le mécanisme pour mettre en place une délégation efficace.

OUTIL 5

P. 18

L'outil DECIDE

Prendre les bonnes décisions au bon moment, sans stress et avec assurance.

OUTIL 6

P. 20

Détecter les talents

Identifier le potentiel et les motivations interpersonnelles de ses collaborateurs.

PLAN D'ACTION

Passer de manager à leader agile

Être manager, c'est être sur tous les fronts. Expert technique au service de ses équipes le matin, il contribue à la vision de l'entreprise l'après-midi. Créativité, innovation et aptitudes aux changements sont ses meilleurs atouts. Ce plan d'action va permettre de :

- 1 Diagnostiquer son agilité
- 2 Développer ses compétences agiles

OUTIL 1 La matrice d'Eisenhower

Présentation

Dans un monde en perpétuel mouvement, être capable de faire la part des choses et distinguer l'urgent de l'important, est une compétence agile à développer.

«Est-ce que je fais cela parce que c'est important, ou bien simplement parce que c'est urgent ?»

La matrice d'Eisenhower est un outil d'analyse et de gestion du temps qui permet de prioriser les tâches en fonction de leur caractère d'urgence et d'importance.

Les activités dites «urgentes» sont les activités qui requièrent une attention immédiate. Ces activités ont une échéance donnée avant qu'elles ne soient irréalisables.

Les activités importantes sont les activités qui nous permettent de progresser vers nos objectifs. Ce sont des activités à forte valeur ajoutée et dont l'importance se mesure par l'ampleur des conséquences négatives si on ne les réalise pas, l'objectif étant de garder le contrôle de sa charge de travail et d'utiliser sa valeur ajoutée à bon escient.

Intérêt de la matrice d'Eisenhower

- Apprendre à faire les bons choix pour gagner en productivité.
- Faciliter la prise de décision.
- Définir les tâches à déléguer.
- Réfléchir sur la priorisation de ses actions et prendre un certain recul.

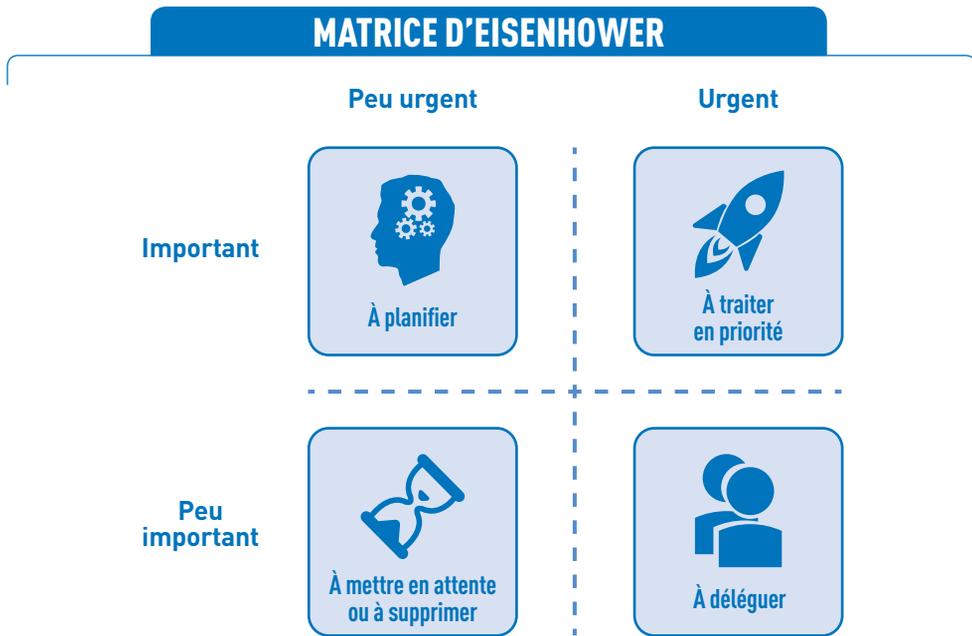
Pour l'utiliser

La matrice d'Eisenhower aide à gérer son temps, à prioriser ses actions ; elle nécessite au préalable de :

- Dresser la liste des tâches à réaliser.
- Définir les notions «Urgent» et «Important» pour nous/pour l'entreprise.
- Positionner les actions dans la matrice :
 - urgentes et importantes à traiter immédiatement ;
 - importantes peu urgentes à planifier ;
 - urgentes peu importantes à déléguer ;
 - peu urgentes et peu importantes à décaler dans le temps, voire à supprimer.

 lienmini.fr/proen275





Exemple d'application

Sophie, responsable du marketing dans une entreprise de cosmétique, se fait régulièrement dépasser par la somme de travail qui s'accumule sur son bureau. Elle prend du retard dans des dossiers importants et se laisse happer par les sollicitations régulières de ses équipes et de ses collègues. Sophie ne sait pas refuser, elle ne sait pas dire non. Lors de son entretien annuel, Marie, sa responsable hiérarchique, lui a fait part de ses doutes et de ses interrogations quant à son organisation. Selon elle, Sophie ne sait pas gérer son temps. Elle doit apprendre à s'imposer et surtout à définir clairement ses priorités. Elle lui propose de suivre une formation sur la gestion du temps. Après une formation de deux jours, Sophie décide d'appliquer la matrice d'Eisenhower. Elle affiche face à elle la matrice imprimée sur une feuille A4. Désormais, chaque dossier, chaque sollicitation de la part de ses équipes, de ses collègues ou de sa hiérarchie, seront soumis à ce cadran pour définir leur degré de priorité. Au bout de quelques jours, Sophie a déjà gagné en sérénité et en clarté quant aux missions réellement prioritaires. Elle n'hésite plus à dire non aux sollicitations intempestives et apprend à déléguer certaines tâches.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Éviter de traiter en priorité ce qui nous fait plaisir...
- ▶ Prendre le temps de positionner chaque nouvelle tâche dans la matrice.

OUTIL 2 Grille managériale de Blake et Mouton

Présentation

La posture du manager a naturellement une influence sur la réussite de son équipe. Différents facteurs influencent le style de management qui précise comment le manager exerce son pouvoir au sein de son entreprise et de quelle façon il délègue son autorité. La grille de Blake et Mouton met en évidence la façon dont le manager se comporte avec ses collaborateurs et l'intérêt qu'il leur porte (conditions de travail, bien-être, cohésion d'équipe, besoins...) par rapport à la production (chiffre d'affaires, coût de production, atteinte des objectifs...).

Intérêt de la grille de Blake et Mouton

- Cartographier et analyser les principaux styles de management.
- Aider les managers à se positionner et comprendre leurs propres comportements.

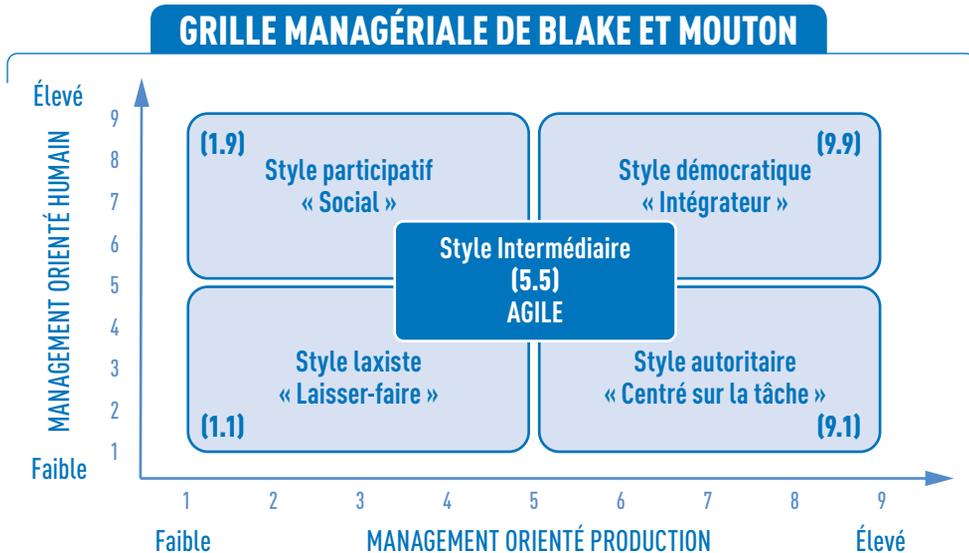
Pour l'utiliser

Les deux variables «intérêt pour la production» et «intérêt pour les collaborateurs» sont tracées sur une grille montrant neuf degrés de préoccupation pour chacun. Le niveau 1 indique un faible niveau de préoccupation, le 9 indique un haut niveau de préoccupation.

- Évaluer son niveau «d'intérêt pour la production» de 1 à 9.
- Évaluer son niveau «d'intérêt pour les collaborateurs» de 1 à 9.
- Se reporter sur la grille.
 - **Style «Autoritaire – Centré sur la tâche (9.1)»** : manager qui se concentre sur la production, les objectifs et les résultats attendus, en délaissant le côté humain.
 - **Style «Participatif – Social (1.9)»** : manager qui place ses collaborateurs au centre de ses préoccupations.
 - **Style «Laxiste – Laisser-faire (1.1)»** : manager qui évite tous conflits, et qui ne veut pas décider ni prendre parti sur des sujets dont il est pourtant responsable.
 - **Style «Intermédiaire – Agile (5.5)»** : style de management qui consiste à trouver un équilibre entre l'intérêt pour les résultats et celui pour les relations humaines.
 - **Style «Démocratique – Intégrateur (9.9)»** : style valorisant autant et fortement l'individu et les objectifs. Manager qui cherche à optimiser les ressources humaines nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

 lienmini.fr/proen276





Exemple d'application

Thierry prend ses fonctions de directeur technique après plus de vingt-cinq ans comme responsable technique des bâtiments communaux. Ce poste, outre l'aspect technique qu'il maîtrise parfaitement du fait de son expérience passée, le conduit à endosser un rôle de manager, mission qu'il n'a encore jamais occupée à ce jour.

N'étant pas formé au management, Thierry suit son intuition et décide de proposer des objectifs clairs avec des résultats concrets et ciblés à ses équipes. Dès les premières semaines, les objections ne tardent pas à remonter.

Thierry rend compte à ses supérieurs hiérarchiques de ses difficultés à gérer les susceptibilités de chacun. Ils lui proposent de bénéficier d'un accompagnement en agilité managériale.

Après plusieurs rendez-vous avec le coach, Thierry comprend la nécessité de communiquer avec les équipes et de prendre en considération non pas les susceptibilités, mais les motivations et les appétences de chacun. Grâce à la grille de Blake & Mouton, Thierry met en évidence son management « trop orienté résultats » et décide de se former à quelques outils de communication interpersonnelle pour adopter un style de management « intermédiaire », plus agile et plus adapté aux besoins de l'organisation.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Ne pas sous-estimer l'influence d'autres facteurs d'intérêt (degré de maturité professionnelle des managers et collaborateurs, flexibilité du manager...).
- ▶ Prendre en compte l'évolution du contexte managérial, des nouveaux modèles d'entreprise (*soft skills*, transition numérique, contexte, mutation environnement...).

OUTIL 3 La posture du manager-leader agile

Présentation

En quoi différencie-t-on un manager d'un manager leader agile ? La réponse est simple : à sa posture ! Certaines caractéristiques comportementales sont inhérentes au manager leader agile.

Si on a souvent opposé, selon la distinction de Peter Drucker (fondateur du management par les objectifs), management («faire les choses bien») à leadership («faire les bonnes choses»), le manager agile réconcilie le tout en empruntant le meilleur des deux «mondes». Il intervient avec autant d'aisance sur le thème de la complexité lié au management que sur celui du changement assimilé au leadership.

La posture du manager agile entend se décliner du top management jusqu'aux managers intermédiaires, leader de très petites équipes. Elle se caractérise par cinq activités majeures :

- **Inspirer**, donner du sens et piloter par les valeurs.
- **Responsabiliser** chacun dans son périmètre d'action.
- **Créer une relation de confiance** avec les personnes.
- **Développer les talents** et mettre en place un environnement source de motivation.
- **Accompagner le changement**.

Intérêt de la posture de manager-leader agile

- Innover en adoptant de nouveaux comportements managériaux.
- Maintenir la compétitivité de l'entreprise.
- Faire son auto-évaluation managériale.

Pour l'utiliser

Adopter la posture de manager-leader agile en cinq temps :

- Inspirer les autres par l'exemple, la communication, le partage de sa vision et en encourageant l'intelligence collective.
- Responsabiliser chacun en clarifiant son périmètre d'intervention, son degré d'autonomie et en identifiant ses besoins.
- Instaurer la confiance, en misant sur l'authenticité, la disponibilité et en tenant ses engagements.
- Encourager la mixité des profils, le décroisement hiérarchique et activer les leviers de motivations interpersonnelles.
- Cultiver l'aptitude au changement comme une source d'épanouissement personnel et collectif.



Exemple d'application

Sylvain, responsable logistique, fraîchement arrivé dans l'entreprise n'est pas très à l'aise avec l'idée de manager des collaborateurs plus âgés et plus expérimentés que lui. Il a pris ses fonctions depuis deux mois et se trouve souvent mis en porte-à-faux vis-à-vis de ses équipes. Selon ses collaborateurs, Sylvain ne prend pas assez position et devrait imposer son point de vue quant à l'organisation et aux dysfonctionnements répertoriés. Sylvain se tourne vers son supérieur hiérarchique pour lui demander conseil. Ce dernier lui propose de prendre la posture de manager leader agile, en lui assurant toute sa confiance dans ses capacités. Julien s'attelle à comparer ses propres comportements en référence à la posture de manager leader agile, ainsi :

- Il identifie ses freins personnels, les freins internes (équipes, organisations, direction...) et externes (clients, fournisseurs...).
- Il repère ses axes de progression : ouverture, partage d'expérience, intelligence collective...

Ce travail personnel permet à Sylvain de se positionner en instaurant un climat de confiance et en responsabilisant les collaborateurs individuellement, il partage sa vision avec ses équipes et sa direction.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Passer d'un mode de management traditionnel à un mode agile nécessite du temps.
- ▶ Challenger ses équipes sans commander.
- ▶ Soutenir les collaborateurs sans contrôler.

OUTIL 4 **Savoir déléguer**

Présentation

Boîte mail toujours pleine, difficultés à respecter vos échéances, moral bas des équipes, turnover élevé... et pourtant ce n'est pas faute de faire des heures supplémentaires et de gérer quantité de problèmes chaque jour. Rencontrez-vous ces situations ? Ressentez-vous ces sensations ? Vous sentez-vous submergé par la quantité de tâches à accomplir ? Un manager n'a pas la faculté de tout pouvoir faire lui-même et de déformer le temps... Déléguer est essentiel ; c'est un art qui s'apprend !

Pour confier une tâche à un collaborateur, il faut :

- **avoir toute confiance** en la personne à qui l'on confie ses tâches ;
- **adapter ses demandes** en fonction du collaborateur retenu ;
- **définir clairement l'objectif** que l'on souhaite voir atteindre ainsi que les outils disponibles à cet effet.

Intérêt de savoir déléguer

- Permettre au manager de se libérer du temps pour l'investir sur des missions qui requièrent son autorité et ses compétences particulières.
- Renforcer l'autonomie, l'implication, la collaboration, la motivation, la confiance, les compétences des collaborateurs.

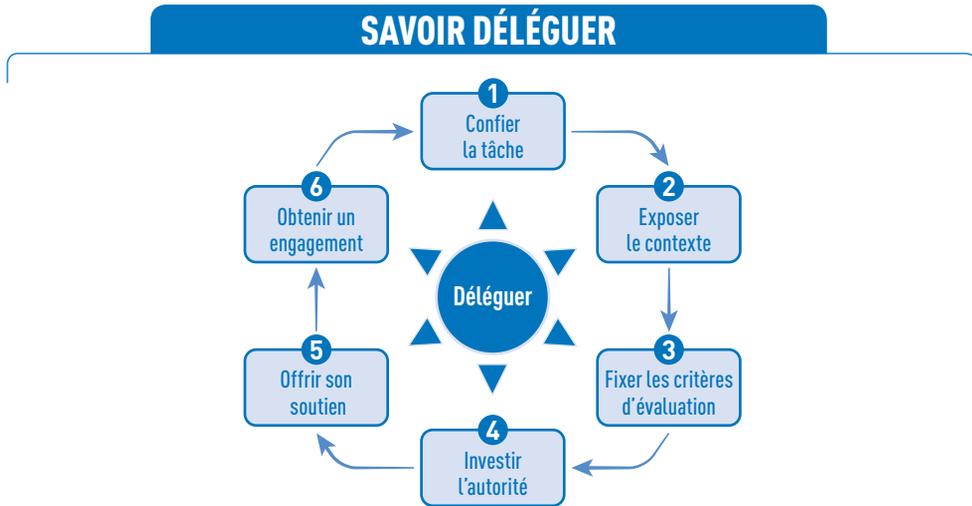
Pour l'utiliser

Voici six étapes pour responsabiliser ses équipes et savoir déléguer :

- **Confier la tâche** : décrire en détail les résultats attendus et préciser le délai.
- **Exposer le contexte** : expliquer pourquoi la tâche doit être accomplie, son importance dans le schéma global et les éventuelles complications qui peuvent survenir pendant la réalisation.
- **Fixer les critères d'évaluation** : indiquer les critères selon lesquels vous évaluerez la progression de la tâche. Les critères doivent être réalistes et accessibles.
- **Investir l'autorité** : le collaborateur dispose de l'autorité nécessaire pour accomplir la mission. L'ensemble des collaborateurs sont informés de la délégation.
- **Offrir son soutien** : identifier et fournir les ressources nécessaires à la réalisation de la mission (budget, formation, conseil, ressources...).
- **Obtenir un engagement** : confirmer vos attentes et veiller à ce que votre collaborateur comprenne et accepte sa mission dans son intégralité.

 lienmini.fr/proen277





Exemple d'application

Sofien, contrôleur de gestion dans une savonnerie, a pris ses fonctions il y a un an. Il a son premier entretien annuel avec son supérieur hiérarchique, Vincent. Celui-ci fait part à Sofien de son souhait de lui déléguer une nouvelle tâche. Nouvellement arrivé, encore jeune diplômé, Sofien n'est pas à l'aise avec cette proposition.

Avant de lui demander sa décision, Vincent le rassure ; il lui explique en détail le contexte, ses attentes, les délais et résultats attendus. Il sait qu'il est important que Sofien comprenne les tenants et aboutissants de la mission avant de l'accepter.

Il lui explique aussi pourquoi il l'a choisi, lui et pas à un autre : la confiance dans ses capacités et ses compétences, sa connaissance du marché anglais et sa capacité d'adaptation qu'il apprécie depuis un an.

Rassuré, Sofien décide d'accepter cette mission supplémentaire. Vincent et lui prennent un temps pour préciser ensemble le contour de la mission, les objectifs et les critères d'évaluation.

Lors de la prochaine réunion de service, Vincent annoncera officiellement à l'ensemble des collaborateurs la nouvelle mission de Sofien pour la filiale londonienne.

Sofien est serein, il sait qu'il peut s'appuyer sur Vincent en cas de besoin. Cette mission qu'il lui délègue est l'occasion pour lui de faire ses preuves pour prendre encore plus de responsabilités dans les années à venir.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Faire des retours et des suivis d'avancement réguliers.
- ▶ Déléguer ne signifie pas « se débarrasser des tâches fastidieuses ».
- ▶ Déléguer se propose, ne s'impose pas.

OUTIL 5 L'outil DECIDE

Présentation

Autrefois linéaire et prévisible, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est aujourd'hui en perpétuelle mutation, imprévisible, complexe à comprendre (environnement incertain). Ce contexte leur impose de réagir vite et de devenir agiles dans leur capacité d'adaptation.

Il est de la responsabilité des dirigeants et des managers de prendre des décisions stratégiques d'entreprise, des décisions engageantes pour leurs performances et celles de leurs équipes. Des décisions parfois (souvent) complexes, stressantes surtout dans **un contexte changeant** et où **l'incertitude** règne. Alors, comment s'y prendre pour prendre des **décisions objectives** dans ces conditions ?

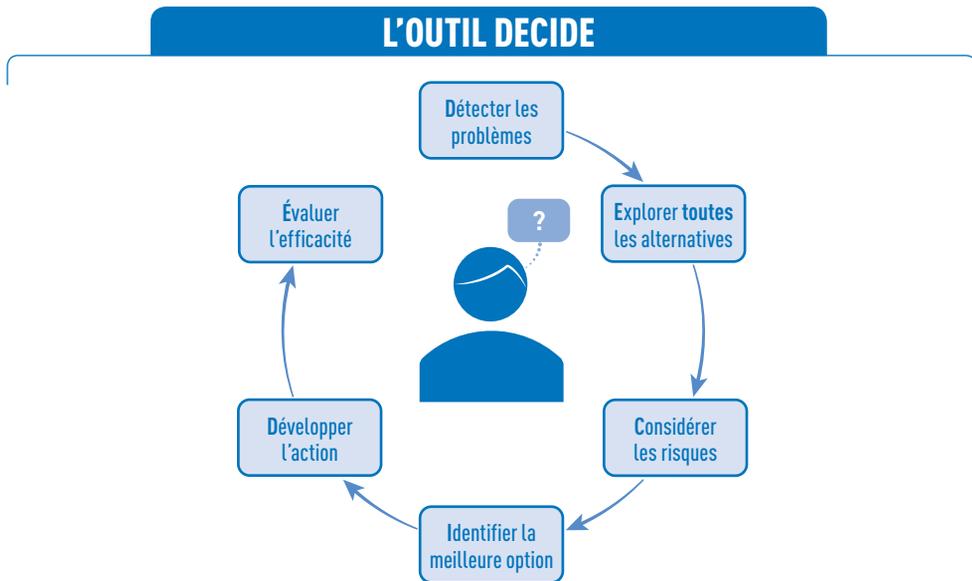
Intérêt de l'outil DECIDE

- Avoir une bonne compréhension de la situation.
- Être capable de décider dans l'incertitude ou en situation de crise.
- Accepter la prise de risque.

Pour l'utiliser

Voici les **six étapes** pour prendre des décisions objectives en situation de stress :

- **Détecter le problème** : quelle est la situation, dans les faits ?
- **Explorer toutes les alternatives** : quelle décision j'ai à prendre ? Quelles sont mes options ?
- **Considérer les risques, les conséquences** : quels sont les risques si je fais ce choix ? Qu'est-ce que je gagne ? Quelle est la pire chose qui puisse arriver si je faisais ce choix ? De quoi ai-je peur en prenant cette décision ? Qu'est-ce que je ferais si je n'avais pas peur ?
- **Identifier la meilleure option** : puis-je combiner plusieurs options ? Qu'est-ce qui est prioritaire pour l'entreprise, pour mes salariés et pour moi en ce moment ?
- **Développer l'action la plus pertinente** : quelle action semble optimiser le ratio gain/risque ?
- **Évaluer l'efficacité** : quels sont les résultats obtenus ? Les objectifs sont-ils atteints ?



Exemple d'application

Yann, directeur d'une entreprise de métallurgie, est confronté à un choix crucial pour l'avenir de son entreprise. Depuis plus d'un mois, à cause de la pandémie mondiale, l'économie tourne au ralenti. L'arrêt des chantiers de construction, principaux clients de Yann, réduit considérablement son activité. Il a réussi à maintenir une activité réduite, mais, en l'état, il le sait, il n'a que trois mois de travail pour les ateliers. Il doit prendre une décision et ne veut pas créer de sentiment de panique. Il met en pratique l'outil DECIDE. Il explore toutes les pistes, toutes les hypothèses et les opportunités avant d'envisager la meilleure option. Quelques jours plus tard, il est serein quant à sa décision et peut la communiquer à l'ensemble du personnel. Considérant le ratio gain/risque, Yann a décidé de maintenir l'activité des équipes en l'état. Il crée en parallèle un comité de « Développement » réunissant les managers et les responsables projets pour qu'ils étudient toutes les opportunités de diversification. Il sait que cette option est la meilleure pour son entreprise et ses collaborateurs. Grâce à l'outil DECIDE, il a transformé cette situation complexe en opportunité agile de développement !

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Décider sous le coup de l'émotion sans prendre le temps d'un certain recul.
- ▶ Regretter une décision : quelle que soit la décision prise à un moment donné... c'était la bonne décision !
- ▶ Se laisser influencer par des tiers.
- ▶ Ne pas décider : « La pire décision de toutes est celle que l'on n'a pas prise » [Zig Ziglar].

PRO en

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ Tous les outils à maîtriser, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des plans d'action concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des exemples d'application et des cas d'entreprise.
- ✓ Des zooms sur les dernières innovations.

Vous voulez entreprendre une démarche agile d'entreprise ?

Vous souhaitez développer votre agilité managériale ?

Vous désirez faire de l'agilité votre alliée pour gagner en réactivité et attractivité ?

Découvrez **66 outils et 10 plans d'action** pour :

- anticiper les évolutions en adoptant une posture agile
- mettre en place une démarche d'innovation permanente
- stimuler la créativité et la capacité d'adaptation de votre équipe
- entretenir une culture d'entreprise agile pour faire face à la concurrence



Ressources numériques

Test de Blake et Mouton, tableau d'évaluation d'aptitude au changement, questionnaire feedback 360°, test égogramme... et nombreux liens vidéo.

Magali Daubier est coach et conférencière, initiatrice de changements agiles. Forte d'un parcours managérial et d'expériences professionnelles pluridisciplinaires dans le secteur des ressources humaines, du management et de la formation, elle accompagne les dirigeants et managers qui veulent situer l'humain au cœur des entreprises.

Stéphane Daubier est coach agile, consultant et formateur spécialisé en gestion de projet, communication, méthodes et outils d'optimisation organisationnelle. Certifié praticien en Programmation NeuroLinguistique (PNL), il met son expertise au service de la performance des entreprises et de leurs collaborateurs.

ISBN 978-2-311-62546-2



9 782311 625462