

DIRIGER ET ENTREPRENDRE DANS LA COMPLEXITE

PUBLIC VISE :

Dirigeants, Cadres Dirigeants,

Prérequis : Avoir suivi le SAS

OBJECTIFS

Faire reconnaître par les dirigeants eux-mêmes l'enjeu pour l'exercice de leur métier de pouvoir développer une capacité de problématisation face à des situations complexes où les décisions liées à la seule expérience ne sont pas satisfaisantes.

Faire comprendre et maîtriser les limites de la seule approche analytique - souvent dominante chez les dirigeants notamment lorsqu'ils ou elles ont une formation professionnelle technique- pour adopter une approche systémique.

Rendre les participants capables de mobiliser une méthodologie de problématisation sur des situations à enjeux sur lesquelles ils veulent progresser.

Utiliser l'ensemble des éléments acquis dans la formation pour pratiquer l'auto-évaluation et la veille personnelle sur ses activités de dirigeant.

CONTENU

Déroulement :

Le programme s'étend sur 8 à 10 semaines en moyenne, en alternant des temps de travail collectif et des temps individuels ou en binôme.

Lors d'un premier temps de travail, avant même le début des séances en présentiel les dirigeants partagent entre eux leur vision du métier grâce à un questionnaire, un cahier de concepts clés et un cas d'étude. Ils doivent alors préparer une prise de parole qui sera faite en tour de table la première journée de présentiel, pour exposer la situation à enjeux qu'ils tiennent à faire progresser et qui illustre le plus leur besoin d'amélioration sur des compétences clés.

Les deux premières journées en présentiel sont dédiées à l'acquisition des postures de questionnaire et à l'apprentissage par la pratique d'une méthodologie de résolution de problème spécifiquement développée pour des dirigeants.

A partir de ce travail en présentiel, les dirigeants engagent une période d'intersession où ils doivent travailler d'abord seul puis en binômes pour développer concrètement l'instruction de leur situation à enjeux sur la base de la méthode acquis.

Le travail d'intersession permet la mise en place d'une pédagogie inversée et la matière à réflexion ainsi produite est mobilisée par l'ensemble du groupe et par l'animateur lors de la troisième journée en présentiel, dite journée de « transfert »

Pendant cette journée, les participants présentent les difficultés auxquelles ils ont été confrontés dans l'étude de la situation, dans la recherche de réponses satisfaisantes et qui révèlent leur besoin d'amélioration de leurs compétences.

Le dialogue est alors engagé avec ses pairs sur les postures et pratiques à renforcer, sous la supervision du formateur.

Journée 1 Matinée

Présentation des objectifs du module Diriger et entreprendre en complexité

Discussion sur les situations qui font la complexité du métier de Dirigeant

Entrepreneur, validation par les participants des problématiques auxquelles le dirigeant ne peut se soustraire, mise en évidence des sujets qui absorbent excessivement son attention alors qu'il pourrait les déléguer.

Présentation du modèle d'apprentissage retenu dans la formation, échange sur les postures d'apprenant dans ce cadre.

Retour sur les situations à enjeux et compétences clés identifiées par les participants lors de la séance préparatoire. Tour de table permettant de cerner progressivement les caractéristiques de situations complexes rencontrées par les dirigeants, première mobilisation des concepts qui leur ont été donnés pour découvrir, identification des compétences clés qui font l'objet d'une vigilance particulière du dirigeant dans le cadre de la situation à enjeu qu'il veut traiter.

Après-midi

Mobilisation d'une étude de cas type d'un dirigeant confronté à une situation à fort enjeu (cas fourni dans la phase de préparation) et qui permet d'exercer une capacité d'analyse spontanée, pour en constater souvent la limite ou le manque de méthode.

La diversité des appréciations sur la situation rencontrée fait partie de l'apprentissage sur l'étude des situations complexes. Les participants travaillent sur le décodage de leur perception et représentation. Les différentes caractéristiques des situations complexes sont réutilisées de manière plus structurée, après avoir été abordée de manière libre dans la matinée.

Présentation des phénomènes de complexité, sous deux angles choisis pour leur pertinence dans le métier de dirigeant, la complexité d'abondance et la complexité de sens, qui sont deux formes de complexités qui peuvent se combiner mais qui ne s'abordent pas de la même manière, ce qui est une première invitation à la recherche des réponses qui sera faite le lendemain.

« Résolution » du propos de l'après-midi en mettant l'ensemble des échanges en perspective. Présentation du concept de paradigme et présentation du paradigme de la complexité, qui reprend l'essentiel des éléments vus dans la journée.

Mobilisation d'un Jeu de rôles pour passer à une démarche d'action dans un projet complexe, ce qui permet de conclure que si on peut adhérer aux propositions faites sur les précautions à prendre pour aborder des situations complexes, une fois repartis dans l'action, ce type de précautions peut être rapidement oublié. C'est une démarche pédagogique qui veut insister sur la nécessité de penser la mise en oeuvre pratique d'une approche et pas seulement leur adhésion théorique.

Deuxième journée

Journée 2 Matin : Interagir en complexité

Retours sur la première journée, clarifications, points de vigilance pour la journée à venir

Présentation de la méthodologie globale pour le questionnement des situations à enjeux, mobilisation globale des acquis de la veille.

Sensibilisation à la posture de l'écoute active.

Présentation des questions supports qui seront mobilisées pour la méthode dans le cadre du travail en binôme.

Constitution de binômes pour dérouler la méthodologie. Les binômes partent travailler pour s'entraider sous la supervision du formateur en suivant la méthodologie qui leur a été donnée

Le déroulement progressif de la méthodologie implique de :

- Passer des dissonances cognitives à une interprétation pertinente
- Identifier le/les type(s) de complexité et comprendre leur origine
- Resituer la situation dans son contexte systémique la schématiser
- Identifier les facteurs clés de complexité
- Identifier des modes d'action possibles sur la situation à enjeux

Retour sur les compétences clés qui sont questionnées dans cette situation, et analyse des difficultés à les acquérir.

Après midi

Débriefing des échanges de la matinée ; retour sur l'analyse des situations en les mettant en regard avec la manière dont elles avaient été exprimées dans la matinée du premier jour. Chaque dirigeant fait le bilan des points clés qu'il a pu comprendre pendant cette rapide interaction de quelques heures, mais qu'il va devoir reproduire pendant l'intersession.

Préparation du 3ème jour de présentiel. Présentation des objectifs de cette journée centrée sur les compétences clés à travailler, définition de chacun des phases de travail permettant d'atteindre cet objectif. Décomposition du temps d'intersession en temps de travail personnel et temps de travail en binôme, définition des objectifs de chaque étape du travail de binôme pendant l'intersession. Evaluation à chaud par le groupe, tour de table

Le troisième et 4e demi-journée (journée et demie de transfert)

Rappel des objectifs de la journée et du mode opératoire.
Présentation par chaque participant de la situation à enjeu qu'il a retenu et qu'il a travaillée pendant l'intersession avec son binôme. Exposé des résultats de sa réflexion, de la mobilisation de la méthode, présentation hiérarchisée des compétences clé questionnées par cette situation à enjeux et sur lesquelles il doit progresser.

La traduction de ces compétences clés directement dans le contexte de la situation vécue permet de les inclure de manière concrète dans la pratique du métier de dirigeant et de pouvoir engager une discussion approfondie avec les autres dirigeants sur la manière d'accéder ou de renforcer ces compétences.

METHODES PEDAGOGIQUES

Alternance d'apports théoriques et de méthodes interactives :

- Alternance de pédagogie classique et de pédagogie inversée
- Réalisation de travaux individuels
- Réalisation de travaux en groupes
- Etude de cas
- Jeu de rôle
- Travail en binômes

SUIVI ET EVALUATION

Tour de table en fin de formation, Fiche d'évaluation à chaud et à froid.
Feuille de présences émargées sur place.
Attestation de présence et de fin de formation envoyée à l'issue du stage
Evaluation des acquis à la fin du stage.
Evaluation à chaud de la satisfaction fait en ligne et évaluation à froid.
Durée : 3.5 jours – 25 heures

Formateurs habilités :

Alain ASQUIN : Maître de conférences en Sciences de Gestion, Spécialisé en Management Stratégique, Management par projet et entrepreneuriat.

Laurent Sanchez : Directeur général délégué chez Socomore et consultant, formateur.