

## PMO for Finance

---

### Session 1 - Coopération, collectif et climat de confiance

27/06/22 de 09:30 à 17:00

Client: NATIXIS PAYMENTS

Questionnaire: <https://learn.byseven.co/survey>

### 09:30 - Créer un climat de confiance - 85 min

---

#### 09:30 - Exercice du Trust Challenge - 10 min

(En amont, préparer un chronomètre prêt à servir)

- LANCEMENT "Je vais vous demander de vous asseoir, deux par deux, face à face (idéalement avec une table entre vous).  
Attention, choisissez bien votre partenaire !

Il s'agit d'un exercice facultatif (attention COVID)

- MONTRER L'EXEMPLE : s'asseoir face à un participant et prendre la position du "bras de fer" /\ **attention à ne surtout pas prononcer le mot "bras de fer"**, ici il s'agit simplement de montrer la position..
- CONSIGNES : "Vous allez prendre cette position avec la personne en face de vous. Il y a trois règles :
  - 1. Attention à ne pas vous blesser, c'est un petit exercice pour se mettre en forme et s'amuser : il ne faut pas se faire mal !
  - 2. **L'objectif est de marquer le plus de points possible.** Comment marquer un point ?
    - Lorsque le dos de la main de la personne en face de vous touche la table vous marquez un point.
    - Lorsque le dos de votre main touche la table, l'autre marque un point".
    - *Montrer le geste avec votre bras.*
  - 3. Vous allez avoir 7 secondes pour marquer un maximum de points. Comptez bien vos points car à la fin du chronomètre je demanderai à chacun son score.
- TOUR 1 :  
"C'est parti ! 3... 2... 1....". Lancer le chronomètre.

Au bout de 3 secondes faire le décompte : " 3... 2... 1... STOP !"

A la fin des 7 secondes, chacun annonce son score individuellement.

Les noter au tableau, verticalement (3-0 : 0-1 : 0-0)

- TOUR 2 :  
"Nous allons faire un deuxième tour. La règle est exactement la même, je vous la répète.  
• **L'objectif est de marquer le plus de points possible.** Comment marquer un point ?
  - Lorsque le dos de la main de la personne en face de vous touche la table vous marquez un point.
  - Lorsque le dos de votre main touche la table, l'autre marque un point".
  - *Montrer le geste avec votre bras.*
- A la fin des 7 secondes, chacun annonce son score individuellement.  
Les noter au tableau, verticalement (10-13 : 0-0 : 11-11)
- TOUR 3 :  
"Nous allons faire un troisième tour. La règle est exactement la même. L'objectif est de marquer le plus de points.  
Vous avez 14 secondes.  
Cette fois-ci, on déclenchera le chronomètre dans 30 secondes, afin que vous ayez le temps d'échanger avec la personne face à vous".

A la fin des 30 secondes (quand tout le monde est prêt!), lancer le chronomètre et donner le GO.

A la fin des 7 secondes, chacun annonce son score individuellement.

Les noter au tableau, verticalement (48-0 : 42-0 : 18-18)

/!\ NE PAS citer le mot "bras de fer" durant toute la durée de l'exercice; même si les participants en parlent.

Logistique:

Tableau et feutres ; Chronomètre (un téléphone ou une montre avec les secondes suffisent)

Action: Agir avec son corps

## 09:40 - Débriefing collectif - 15 min

Donner la parole aux participants qui sont restés sur un Bras de fer classique et des scores vraiment bas. S'il n'y en a pas, demander aux participants de revenir sur le Round #1 :

- "Dans quel état d'esprit est-ce que vous étiez ?"
  - Ici on cherche à faire parler les participants
  - Le mot clé que l'on cherche est **Compétition**
    - Lorsque le mot clé est donné revenir sur la notion de Compétition
      - La compétition est un instinct, prendre des exemples : en entretien d'embauche, lors d'un rdv galant, etc.
      - Regardez comme la plupart d'entre vous (si ce n'est pas tous) sont entrés en instinct de compétition dès le Round #1 alors que je n'ai jamais cité le mot bras de fer et que je n'ai jamais dit qu'il fallait faire une de points que l'autre.
      - Lorsqu'on est en compétition le but n'est pas de gagner plus pour soi, c'est de gagner plus que l'autre

Revenir sur le Round #2

- "Qu'est-ce qui s'est passé au Round #2?" / "Qui peut nous montrer ce que vous avez fait"
- Remettre un binôme qui a fait le "levier" en situation et leur faire montrer au reste du groupe, puis : "Quel est cet état d'esprit ?"
- Le mot clé ici est la **Coopération**, débriefer :
  - Ce système de levier "Tu marque un point, je marque un point. Tu marque un point, je marque un point. Tu marque un point, je marque un point." est la coopération : on le rencontre très souvent en entreprise.
  - Prendre quelques exemples : "Tu travaille bien, je te donne tes congés" / "Tu ramène un client, je t'offre une prime" / "Tu fais la vaisselle, j'étends la lessive"
  - C'est un système "donnant-donnant" où on compte très précisément ce que chacun gagne et on n'engage que très peu de risque.
  - Poser la question : "D'ailleurs, en chiffre, en valeur absolue (pas pourcentage), quel est le risque ?"
    - Ici le risque est de 1 car on obtient les scores suivants : 0-0 / 1-0 / 1-1 / 2-1 / 2-2 / etc.
    - Dans cet état d'esprit on coopère mais en réalité on ne travaille toujours **pas avec l'autre**. On est encore "contre" ou en tout cas encore drivés par une volonté individuelle.
    - Pour être précis, le risque est de : 1 + le nb de points que le plus fort des deux est capable de marquer dans le temps restant (si jamais on retombe dans une compétition, dans la force)

Revenir sur le Round #3

- Ici, cibler les groupes qui n'ont marqué des points que d'un seul côté (ex. 42-0) ou qui ont changé de côté à la moitié du temps (ex. 21-21)
- Leur poser la question : "Dans quel état d'esprit étiez-vous ?" -> Ici la réponse sera difficile car les participants retomberont sur la notion de coopération.
- Pour les aider, préciser votre questionnement : "Quels étaient les éléments supplémentaires du Round #3 qui vous ont permis d'atteindre ces scores ?". Les voici :
  - Le temps : il permet d'enclencher l'échange, la discussion
  - La communication : le fait d'avoir un temps pour parler permet de définir une vision commune
  - Un objectif commun : le fait d'avoir un objectif collectif et non individuel permet de créer de la confiance
  - La confiance : élément nécessaire pour augmenter le score à la fois individuel et collectif.
    - Ici nous sommes dans le round de la **coopération en confiance**.
- Demander aux participants "Ici, quel est le risque ?"
  - Ici le risque est quasiment infini pour celui qui ne commence pas à marquer les points en premier
  - Ou pour celui qui laisse l'autre marquer l'ensemble des points parce qu'ils "se répartiront les points au moment de l'annonce"

Action: Poser des questions, répondre et interagir

## 09:55 - Top-down théorique - 15 min

Les avantages de la compétition :

- Dans un Jeu fini la Compétition peut s'avérer être une bonne stratégie car elle assure un retour sur investissement : un résultat non nul.
- Un jeu fini est : un jeu où "la taille du gâteau est fixe".
- Par exemple, si indépendamment des points marqués, seul celui ayant le plus de points gagne.
- Dans ce cas la Compétition permet de tirer le maximum de bénéfices dans un "jeu fini" (un total ou un gâteau fixe) à court terme
- Battre l'autre à court terme dans un marché / environnement limité.

Les avantages de la coopération :

- Ici on agrandit déjà la taille du gâteau car chacun peut aller chercher beaucoup plus de points qu'en compétition.
- C'est un développement collectif
- Qui se traduit par la hausse de la performance individuelle et collective

Les avantages de la coopération en confiance :

- Agrandissement total de la taille du gâteau : les scores peuvent être complètement démultipliés.
- Hausse de l'efficacité / efficacité dans le temps imparti : élimination de la perte de temps de l'effet de levier.
  - "Quels sont les éléments nécessaires à la création d'une bonne relation de confiance ?"
    - A nouveau le temps, la communication et un but commun.
    - Mais l'acceptation du **risque** de faire confiance pour les deux parties.
    - Il faut donc un contexte qui soit rassurant et permette à chacun de créer cette confiance pour accepter les risques qui en découlent.

Qu'est-ce qui peut aider à construire un environnement de confiance ?

- Le temps : négociation à court terme vs négociation à long terme.
  - Ici on parle d'interactions répétées : le même scénario répété avec les mêmes acteurs à plusieurs reprises.
  - Vous ne ferez peut-être pas confiance à un membre de votre famille pour vendre votre produit pourtant vous connaissez ce proche depuis longtemps.
  - En revanche, vous ferez confiance à une nouvelle recrue pour vendre votre produit si elle démontre avoir déjà fait ce type de vente à de nombreuses reprises.
- La communication
- La garantie
  - Une bonne garantie se doit d'être équitable : pas nécessairement égale entre les parties prenantes mais équitable en fonction du risque que chacun prend.
- La Réputation
  - Si j'ai déjà pris des engagements que j'ai ensuite bafoué j'abîmerai ma réputation
  - Si j'ai une mauvaise réputation, les personnes en face de moi auront beaucoup de mal à me faire confiance
    - Il pourront demander, peut-être, de plus grandes garanties.

Comment passer de la compétition à la coopération en confiance ?

- Le modèle CRP : Communication - Réciprocité - Pardon
  - Communication (Message clair) :
    - Annoncer clairement son intention de coopération, de long-terme et de relation de confiance
  - Réciprocité :
    - C'est une des lois d'influence décrites par Robert Cialdini
    - Si la personne en face me fait confiance, lui renvoyer l'ascenseur
    - Si la personne en face me trompe, taper du point sur la table (envoyer un message clair de compétition)
- Pardon :
  - Retenter de créer de la confiance en accordant le pardon
  - Garder à l'esprit que les Intérêts prévalent toujours sur les positions
    - C'est à dire : la taille du gâteau est plus importante que votre égo !

Action: Ecouter et assimiler les concepts

10:10 - Présentation des intervenants et de la formation - 25 min

**Besoins liés au contexte de cette population :**

- Les équipes financières rencontrent une problématique de langage commun, elles n'ont pas les mêmes verbatims et ont une connaissance limitée du travail des autres.
- Aujourd'hui, il est attendu des collaborateurs que tous soient capables d'exprimer, comprendre, interpréter un besoin et le traduire en actions concrètes avec la bonne posture du chef de projet.

**Objectifs de ce temps de formation :**

- Créer un temps collectif pour favoriser un climat de confiance et améliorer les communications.
- S'appropriier les outils, méthodes et techniques de la gestion de projet et savoir s'en servir.
- Acculturer la population pour prendre le lead sur des livrables à échéances courtes ou longues.

### Programme de formation :

- Session 1 - 1 journée - communiquer avec un langage commun / faire tourner la parole et être animateur / avoir les bons outils pour travailler ensemble / adopter la bonne posture pour driver les équipes
- Session 2 - 1/2 journée - l'expression de besoin, collecter l'information, préparer son projet
- Session 3 - 1/2 journée - segmenter le projet, répartir les tâches, responsabilités et charges de travail, faire travailler les contributeurs
- Session 4 - 1/2 journée - mener le projet a terme, avoir les méthodes et techniques du pilotage de projet, optimiser l'organisation et la gestion du temps
- Session 5 - 30' one to one avec un intervenant - accompagnement individuel sur la mise en place et la pratique des outils dans le quotidien des participants

**Présentation des intervenants :** leur rapport à la gestion de projet, à l'agilité, leur expertise

- Hedi :
- Laurent :

### 10:35 - Conclusion & call to action - 20 min

In conclusion : **We never want to have to use the strategies** as they are an admission of defeat in building the Trust.

Your job, as a Manager, as a Negotiator, as a professional is to **create an environment fostering Trust.**

In groups of 3 take 10 minutes to define :

- **Where do we have lacks of communication ?**
- **What can we do to improve always improve communication in our team ?**

Then take 10 minutes to share with the rest of the participants.

### 10:55 - Pause - 15 min

---

### 11:10 - Travailler ensemble - Lunettes de Bono - 80 min

---

#### 11:10 - Imagine if ... - 5 min

1. Petite histoire pour faire réagir les participants
  - Je vais vous raconter une histoire et vous demander de vous concentrer sur votre première pensée, votre première impression, ce que vous allez ressentir.
  - Imaginez si à la fin de la journée, il y a des voitures qui nous attendent tous en bas de l'immeuble. Nous partons tous en direction d'un hôtel de luxe à 2 heures d'ici pour y prendre un apéritif et dîner. Evidemment, vos proches, compagnes, familles sont aussi invités. Nous allons y passer toute la soirée et nous avons réservé toutes les suites de l'hôtel pour vous et vos proches. Nous y passerons la nuit. Demain matin, petit déjeuner au lit et ensuite une séance de yoga et/ou massage thaïlandais pour chacun.
  - Nous y resterons jusqu'à Dimanche prochain, puis rentrerons en car chez dans nos logements respectifs.
2. Quelle a été votre première réaction ? Votre première pensée ?
3. Faire s'exprimer les participants en réponse à ces deux questions.
4. Utiliser la théorie de De Bono pour faire concorder les réactions des participants et les couleurs.

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

Action: Prendre la parole en public

#### 11:15 - Top-Down - 20 min

Théorie inspirée de E. De Bono et les 6 chapeaux de la créativité

1. Expliquer chaque couleur :
  1. Rouge
  2. Blanc
  3. Jaune
  4. Noir
  5. Vert
  6. Bleu
2. Donner des exemples concrets
3. Utiliser l'image du verre d'eau pour illustrer les couleurs
4. Donner un maximum d'exemples afin de s'assurer que les participants ont bien compris le concept et la position de chaque couleur
  1. Demande en mariage en blanc puis en rouge
  2. Autres ...

#### Logistique:

6 lunettes

Commentaires: La clé est de donner la théorie de façon précise tout en étant à l'écoute de façon à s'assurer que le message est arrivé et compris

### 11:35 - Mise en situation : lunettes - 20 min

1. Définir les couleurs (6min)
  1. 3 couleurs avec lesquelles nous sommes le plus proche. Couleur avec laquelle nous réagissons naturellement
  2. La couleur avec laquelle nous sommes le moins confortable
  3. Justifier chaque couleur
    1. Pensez à un événement, une situation et la manière dont vous avez réagit
2. En binôme (6min)
  1. Deviner les 3 couleurs de son voisin
  2. faire deviner ces propres couleurs
  3. Expliquer les raisons de nos choix pour soi-même et pour l'autre
3. Prise de parole (8min)
  1. Quelques volontaires peuvent exprimer leurs couleurs et expliquer leurs choix

#### Logistique:

Lunettes pour les participants

### 11:55 - Mise en situation : appliquer les lunettes a différentes communications - 35 min

Faire produire aux participants par groupes aléatoires de 3 participants des exemples de requetes récurrentes qu'ils recoivent ou qu'ils émettent auprès des clients ou autres équipes de leur entreprise.

Noter l'ensemble des communications identifiées au tableau.

Distribuer aléatoirement 1 requete, communication interne ou externe, par participant et lancer le travail de reformulation.

A l'aide des lunettes, reformuler votre message de 6 manières différentes :

1. Blanc
2. Rouge
3. Jaune
4. Noir
5. Vert
6. Bleu

Donner la parole aux participants pour présenter leur travail.

Conclure sur la notion de **choix** dans les communications : on peut décider de porter telle ou telle paire de lunette, de communiquer de telle ou telle façon. Tout le but du jeu est d'**adopter la bonne couleur, celle qui fera que l'on obtiendra le resultat excompté savoir : la réalisation de la tache avec sérénité et en préservant une bonne relation.**

#### Logistique:

Papier & crayon

Commentaires: Il faut définir les instructions en fonction de la formation

---

12:30 - Pause Déjeuner - 90 min

---

14:00 - Jeu de la N.A.S.A - 45 min

---

#### 14:00 - Introduction - 5 min

**L'objectif :** les participants vont devoir animer une réunion pour classer les 15 objets du plus important (1) au moins important (15).

**Contraintes :**

1. Il faudra prendre en compte la notion d'**importance** des objets dans le contexte donnée
2. Il faudra prendre en compte la notion d'**urgence** car un temps imparti et inconnu sera défini par le formateur (**a ne pas partager aux participants : 45'**)

**Mise en pratique :**

1. Chaque participant établit tout d'abord son propre **classement individuel**
2. Puis on lance une **réunion** où chacun doit s'exprimer
3. Pour valider la position finale d'un objet dans le **classement de groupe** : tout le monde doit tomber d'accord

-> Lorsque les participants se sont mis d'accord sur le classement des 15 objets : on passe aux calculs

#### 14:05 - Travail individuel - 5 min

1. Distribuer les cas du Jeu de la N.A.S.A
2. Lecture des cas et travail individuel :
  - Priorisez les objets par importance (**importance**)
  - Vous avez 10 minutes (**urgence**)

#### 14:10 - Mise en situation (réunion, travail collectif) - 30 min

1. Laisser les participants organiser leur réunion : ils doivent arriver à un classement qui convienne à l'unanimité du groupe
2. Tâchez de les booster pour ne pas dépasser 30 minutes de mise en situation
3. Les participants ne doivent pas savoir que le timing est défini sur 30 minutes, mais doivent ressentir l'urgence.

**L'objectif :** qu'ils classent les 15 objets du plus important (1) au moins important (15).

Sachant qu'ils ont déjà fait un classement individuel

Logistique:

Cas jeu de la N.A.S.A (sans les réponses pour pouvoir le partager + avec les réponses pour pouvoir animer)

#### 14:40 - Calculs & Debriefing - 5 min

**Calculs :**

1. On partage le classement officiel de la N.A.S.A
2. Pour chaque objet, On calcule l'écart de chaque classement individuel avec le classement de la N.A.S.A (*classement individuel - classement N.A.S.A*)
3. On fait la somme des écarts individuels pour chaque objet (*somme*)
4. On fait la moyenne de ces sommes (*moyenne*)
5. Pour chaque objet, On calcule l'écart du classement de groupe avec le classement de la N.A.S.A (*classement groupe - classement N.A.S.A*)
6. On fait la somme des écarts du groupe pour chaque objet (*somme*)
7. On constate que l'écart du classement de groupe est systématiquement plus bas que l'écart moyen individuel

**Débriefing :**

1. La performance de groupe, même désorganisée est toujours plus productive que la moyenne des performances individuelles
2. Pour augmenter encore plus cette performance il faut adopter la bonne attitude de coaching
3. Les attitudes selon Elias Porter

## 14:45 - Les attitudes d'Elias Porter - 45 min

---

### 14:45 - Introduction - 5 min

Pour éviter toute confusion, ne pas parler d'écoute mais d'attitude.

Dans les années 1950, Elias Porter (psychologue américain) a mené une étude sur les entretiens/les échanges entre les personnes. Il a identifié 6 familles d'attitudes, auxquelles on a spontanément recours dans nos échanges.

Les 6 attitudes selon Elias Porter sont des **POSTURES** qui peuvent être adoptées : en réunion, en RDV, en mission de conseil, lors des échanges informels, lors d'un coaching, etc.

La définition du mot **posture** est : "une attitude adoptée pour donner une certaine image de soi ; positionnement tactique"

D'après Elias Porter, il y a 6 attitudes qui peuvent être adoptées pour donner une certaine image de soi et accompagner, en conséquence, la productivité du groupe.

Exemple (qui sera le fil conducteur dans toutes les attitudes) : un jeune homme dit : "il me tarde d'être grand comme mon frère. Lui, il sort quand il veut avec ses copains et il peut s'amuser. Moi, je ne peux même pas sortir après le dîner, je suis obligé de rester devant la télévision!"

Dans chacune des postures suivantes, ajouter des citations des échanges qui ont eu lieu durant le jeu de la NASA pour illustrer.

### 14:50 - Attitude 1/ L'interprétation - 5 min

Dans notre exemple : "C'est parce que tu aimes la télévision plus que ton frère" ou "C'est parce que tu es jaloux".

Celui qui écoute interprète, émet des suppositions, en fonction de ses propres croyances et de ses valeurs.

"Si tu dis ça, c'est parce que...", "Je sais pourquoi tu m'expliques ça..."

Il y a un expliquant (celui qui sait) et un interprété (celui qui ne sait pas).

Conséquences : sentiment d'incompréhension, désintérêt, agressivité. Peu de personnes acceptent d'être l'objet d'insinuations, de suppositions.

### 14:55 - Attitude 2/ Le jugement, l'évaluation - 2 min

Suivi de l'exemple : "Tes parents ont raison ; tu auras tout le temps de sortir plus tard!"

La personne porte un jugement, émet une critique (positive ou négative).

"C'est nul", "C'est bien", "Je pense que...", "J'estime que...", "À mon avis..."

Il y a un juge (moi) et un jugé (l'autre).

Conséquences : Peu de personnes acceptent durablement d'être soumis au jugement d'un autre

### 14:57 - Attitude 3/ Le soutien, l'aide - 2 min

Suivi de l'exemple : "Tu sais, tous les jeunes de ton âge passent pas là"

La personne se place en position de conseiller, protecteur et d'expert en soutenant l'autre, en dédramatisant la situation, en cherchant à consoler, en compatissant.

"Inutile de t'inquiéter, je vais t'aider...", "ce n'est pas grave...", "tu ne vas pas te mettre dans tous tes états pour si peu!" "Si j'étais toi...", "À ta place".

Il y a un aidant (un souteneur) et un aidé (un soutenu).

Conséquence : sentiment d'être pris en pitié ; baisse d'estime personnelle, limitation de l'autonomie.

Peu de personnes apprécient d'être en situation d'assistance, de faiblesse.

#### 14:59 - Attitude 4/ La solution immédiate, l'autorité - 2 min

Suivi de l'exemple : "Demande à ton frère de t'emmener avec lui"

La personne propose très vite une solution simple ; décide ce que l'autre doit faire. "Il faut que"

Il y a un décideur et un assisté.

Conséquences : Risque d'opposition, de refus de la proposition, relation domination/soumission, agressivité.

Peu de personnes acceptent d'être prises pour ceux qui compliquent tout, qui sont incapables de décider simplement.

#### 15:01 - Attitude 5/ L'investigation, l'enquête - 2 min

Suite de l'exemple : "Qu'est-ce que tu ferais si tu pouvais sortir? jusqu'à quand ? Ou ? avec qui ?

La personne ne cesse de poser des questions qui ne servent qu'à préciser ses propres points d'intérêts.

"Pourquoi?" "Comment ?" "Quand ?" "Avec qui?"

Il y a un enquêteur et un enquêté

Conséquences : sentiment d'être interrogé, pris au piège ; culpabilité, confusion

Peu de personnes apprécient les interrogatoires.

#### 15:03 - Attitude 6/ La compréhension, l'empathie - 2 min

Suite de l'exemple : "C'est dur de voir son frère sortir et d'être obligé de rester dedans".

La personne essaye de comprendre l'autre avec empathie.

La règle d'or est : "j'accepte l'autre tel qu'il est".

Dans les faits, ça se traduit par une reformulation sans jugement, une verbalisation émotionnelle : "D'après toi", "je vois que" "tu dis que tu ressens de la peine"...

Il y a un écoutant et un écouté.

Conséquences : sentiment d'être compris, respecté.

Beaucoup de personnes apprécient de pouvoir parler à quelqu'un qui prend le temps de les écouter, de les comprendre.

#### 15:05 - Mise en situation : Les attitudes de Porter - 20 min

Se mettre par groupe de 7 :

- 1 observateur
- 6 attitudes (chacun a un rôle)

Définir un sujet et les faire réagir à tour de rôle : cela peut être les mêmes verbatims que ceux du matin avec les **lunettes**.

Exemples :

- J'aimerais demander une augmentation mais je n'ose pas
- Ce client ne me répond pas et j'ai absolument besoin de sa réponse avant 15h
- J'organise le pot de départ de mon stagiaire et je ne sais pas quoi faire

Action: Prendre la parole en public

#### 15:25 - Conclusion - 5 min

En fonction de l'attitude que nous adoptons, nous mettons notre interlocuteur dans une position particulière.

La seule attitude qui permet à l'autre de s'exprimer pleinement = l'attitude d'écoute active / empathique.

Cette attitude demande beaucoup d'attention, d'énergie, d'entraînement. Car il s'agit de lui manifester cette



écoute en ré-exprimant ce qu'il vient de dire de manière à ce qu'il prenne conscience et qu'il évolue dans sa façon de penser.

## 15:30 - Pause - 15 min

---

## 15:45 - Construire un collectif - Tuckman - 65 min

---

### 15:45 - Description des étapes 1 à 4 - 20 min

#### Outil qui a pour objectif d'être plus efficace, d'être plus productif en groupe

Bruce Tuckman = psycho-sociologue américain (1938-2016)  
> Théorie "les différentes étapes de la vie d'un groupe" 1965  
= modèle de développement/de cohésion d'un (petit) groupe

Son constat = **un groupe passe par 4 étapes avant d'être au maximum de son efficacité**, qqsoit sa taille, sa complexité, son nombre.

L'objectif du chef de projet = de comprendre ces 4 étapes pour mieux s'adapter

#### 1// **LE FORMING** (dessiner une main) = CONSTITUTION. **Aller vers les autres**

*Main = importance de se rencontrer, même physiquement. Certains éléments passent par la main, le contact.*

= pas forcément physique, **rencontre, échange, moment ou on apprend à se connaître**. Le chef de projet est en écoute active ok, pas de hiérarchie, il est à côté, il fait partie prenante de la rencontre. Le groupe se forme

> Récolter un maximum d'infos, les uns sur les autres. Ecoute active (à côté, pas de supériorité)

Ex : 1 café le matin (sur un chantier - intérimaires)

#### 2// **LE STORMING** (dessiner une épée) = Confrontation des idées, tempête des idées (pas forcément tensions même s'il peut y en avoir).

*Épée = combat sur leurs idées. Rédiger un plan d'action.*

Abaissement des barrières de politesse et entrée dans le vif du sujet

Quel est l'objectif ? Comment va-t-on faire ? GO !

Chacun arrive avec ses idées. Essayer de trouver un accord à la fin

> Que chacun s'écoute, respecte les points de vues différents. Mettre en place réunions pour provoquer le brainstorming (tempête d'idées).

#### 3// **LE NORMING** (dessiner un homme qui escalade un mur) = NORMALISATION

= Lancement, entraide, solidarité, répétition (rajouter un bonhomme en haut du mur).

> Confrontés à des imprévus

S'habituer à chacun, développer la confiance et la productivité

Début ; On avance, mais embûches.

Important d'être solidaires, engagés

On apprend à surmonter les obstacles.

> Le manager s'efface, pour laisser l'équipe travailler ensemble, en collaboration. Reste présent pour s'assurer que les conflits se résolvent rapidement

#### 4// **LE PERFORMING** (dessiner un bonhomme de l'autre côté du mur) = PRODUCTION

= Il n'y a plus d'imprévus, on a tout anticipé, on sait gérer toutes les situations. Sinon rajouter planches, cordes, etc. Notion de vitesse de productivité.

Travailler ensemble avec un but commun ; efficacité et coopération

On arrive à surmonter les obstacles.

Chacun est indépendant - sait ce qu'il doit faire. Sait résoudre les pb.

> Le manager sert de passerelle entre l'équipe et les parties prenantes

Action: [Ecouter et assimiler les concepts](#)

### 16:05 - Exercice : Intérêt de la théorie - 10 min

Leur annoncer qu'on va leur poser une question, difficile à comprendre au 1er abord.

**On va travailler sur le degré de productivité, cad la vitesse à laquelle j'avance par rapport à l'objectif final.**

= à quelle vitesse est-ce que j'avance, je produis ?

Est-ce que les 4 étapes produisent ? Qui produit, qui produit pas ?

**Exemple d'un restaurant, avec la fabrication de pizzas (leur faire deviner : combien de pizzas produit-on, à chaque étape?)**

1/ Forming : On ne produit rien = 0 pizza = 0% degré de productivité

2/ Storming : On ne produit rien = 0 pizza = 0%

3/ Norming : On commence à produire des pizzas = 30 pizzas/h (par exemple) = <0 jusqu'à 70%

4/ Performing : On produit rapidement (vitesse d'exécution élevée, chacun connaît son rôle) = 100 pizzas/h (par ex) = >70%

**Objectif = aller le plus vite possible au 3 et 4**, et y rester jusqu'à la fin du projet.. Les phases de changement (en arrière) créent de la frustration.

Bien inclure 1 et 2 pour traverser 3 et arriver en 4.

Pour que l'objectif soit atteint, réussir son forming (1) = essentiel pour rester solidaires et engagés.

Action: Poser des questions, répondre et interagir

**16:15 - Rajout de l'étape 5 - 5 min**

Rajout qqes années plus tard à la théorie 1977)

**5// ADJOURNING** (dessiner des hommes qui lèvent les mains en l'air V) = DISSOLUTION

= Débriefing et apprentissage. Qu'est ce qu'il s'est passé, qu'est ce qu'on a appris ?

Clôturer le projet, apprendre de ses erreurs, féliciter les réussites pour préparer la suite. Et être prêt à relancer un nouveau projet.

Célébration. Ex inauguration chantier Vinci

Prise en compte des feedbacks, pour améliorer le processus.

Questionnaire de satisfaction

> But du manager : remettre la relation au centre. Créer une relation forte pour redémarrer 1. 2. 3

+forts car tu connais les gens. Importance de la réputation

Action: Ecouter et assimiler les concepts

**16:20 - A vous de jouer ! Exercice + débriefing - 25 min**

A vous de jouer (seul) :

**PASSE**

Identifier un dossier passé puis :

1/ Analyser pourquoi le dossier a fonctionné/n'a pas fonctionné

2/ S'il a fonctionné, quelles en sont les raisons ?

S'il n'a pas fonctionné, trouver les étapes de Tuckman qui n'ont pas été respectées.

**PRESENT**

Identifier un dossier en cours :

1/ Définir dans quelle phase vous vous trouvez

2/ Analyser pourquoi le dossier fonctionne/ne fonctionne pas

3/ Proposer une piste d'amélioration

**FUTUR**

Identifier un dossier à venir :

> Que mettre en place pour réussir son forming ?

OU :

A vous de jouer (en groupe) : Prendre 2 projets.

1/ Définir le projet + qui est dans ce projet

2/ Quel est le degré de productivité du projet (1 > 4)

3/ Qu'est-ce que je peux faire pour aller à l'étape suivante et/ou maintenir le 4 (performing) ?

Quels Pour Actions ?

Action: Former des groupes

**16:45 - Conclusion - 5 min**

**CCL : Aujourd'hui, tout va vite. On vous demande d'être + rapide, + efficace.**

**Quand on est pressé, on supprime les points 1 et 2 qui ne produisent pas.**

**N'ayez pas peur de prendre le temps. Juste milieu à trouver.**

**Bien les écouter pour qu'ils restent engagés.**

Anecdote : EVANEOS, site de voyages (met en relation voyageurs et agents locaux).

Leur risque, c'est le taux de change entre les pays.

Norming pendant 6 mois.

Ils ont réalisé qu'au sein de leur staff, dans un autre service, 1 personne avait travaillé sur ce sujet chez Airbnb.

Forming mal fait > On peut louper des compétences.

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

---

## 16:50 - Conclusion classique - Entreprise - 10 min

### 16:50 - Retour sur la journée - 5 min

1/ Retour sur la journée, par le formateur :

Nous avons passé xx heures ensemble.

L'objectif de cette formation était xx

Pour cela, nous vous avons présenté xx

Vous avez fait xx, puis xx

2/ Retour sur la journée, par les participants :

A tour de rôle, nous allons vous demander de choisir un élément, un concept qui vous a particulièrement intéressé, et que vous allez vous efforcer d'appliquer dès ce soir.

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

### 16:55 - Questionnaire - 5 min

Nous avons besoin de votre retour pour nous challenger, nous améliorer sans cesse.

Nous allons donc vous demander de remplir maintenant ce questionnaire : xx

Cela prend 3 minutes, c'est à faire en individuel.

Si quelqu'un n'arrive pas à rejoindre le lien, je peux lui prêter mon smartphone pour répondre au questionnaire.

Logistique:

Lien raccourci du questionnaire de satisfaction

Action: Former des groupes

## Session 2 - Les outils de PMO appliqués aux métiers financiers et à la coopération

30/06/22 de 14:00 à 17:00

Client: NATIXIS PAYMENTS

Questionnaire: <https://learn.byseven.co/survey>

---

## 14:00 - Fenêtre de Johari - 80 min

### 14:00 - Icebreaker - 15 min

#### 1. Travail individuel (5')

1. Listez 2 informations que vous connaissez sur les autres participants ou le formateur

2. Listez 2 informations secrètes sur vous-même que personne ne connaît et que vous pouvez nous partager

#### 2. Partage collectif (10')

◦ Donner la parole aux participants et écouter / rebondir sur les informations partagées

◦ L'objectif ici est de créer une atmosphère sympathique où les participants apprennent à se découvrir

## 14:15 - Introduction - 10 min

### Introduction, quelques citations et axes de réflexion :

1. « Celui qui pose une question risque de passer pour un sot. Celui qui n'en pose pas est sûr de le rester. » - Confucius
  - Depuis au moins 2500 ans, on le sait, pour se développer et développer son influence c'est avant tout : poser des questions
2. « Découvrir c'est bien souvent dévoiler quelque chose qui a toujours été là, mais que l'habitude cachait à nos regards. » - Arthur Koestler
  - Pour lever le voile il faut être prêt à communiquer sur soi-même et à s'ouvrir aux feedbacks pour se préserver des habitudes.
3. « Le meilleur moyen d'attirer l'attention d'emblée, c'est de poser une question. » - Heinz Goldmann
  - Vendre c'est créer et saisir des opportunités. En matière de chance, il n'y a pas d'aléatoire. Plus vous êtes visibles, plus vous avez de chances de générer des opportunités et donc de les saisir.
  - Si personne ne sait ce que vous faites, personne ne peut être intéressé par ce que vous faites.

### Introduction à la fenêtre de Johari :

1. La fenêtre de Johari est un modèle de communication développé par les psychologues américains Joseph Luft et Harry Ingham. Son nom trouve ses origines en une équation simplissime. Joseph + Harry = Johari.
2. Elle est basée sur une approche de programmation neuro-linguistique (PNL)
3. La fenêtre de Johari est un outils stratégique pour fluidifier les transmissions d'information et maîtriser sa communication.
4. Objectifs de l'outil :
  - Acquérir une meilleure connaissance de soi et éviter les "angles morts"
  - Gagner en authenticité en partageant des informations pertinentes sur soi-même
  - Recueillir le feedback de ses collaborateurs
  - Encourager les échanges constructifs en équipe qui favorisent la cohésion et la dynamique de groupe
  - Préserver des informations privées qui ne doivent pas être révélée

Logistique:

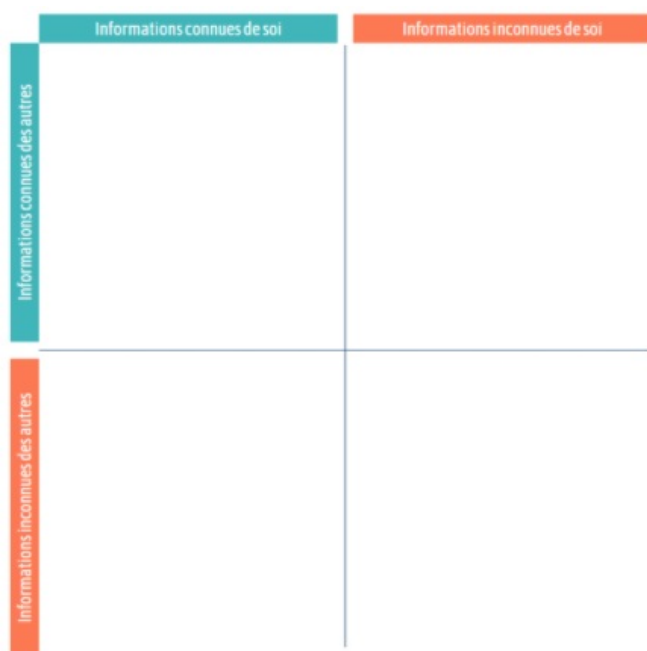
Paperboard

Action: Ecouter et assimiler les concepts

## 14:25 - Construire sa fenêtre de Johari - 20 min

### Matrice (5')

1. Deux axes se dégagent de la fenêtre de Johari :
  - Abscisses : des informations connues de soi aux informations inconnues
  - Ordonnées : des informations connues des autres aux informations inconnues



### Définir sa mesure (10')

1. Abscisses

1. Listez les noms des personnes auprès de qui vous collectez du feedback sur vous-même
2. Listez les noms des personnes auprès de qui vous pourriez collecter du feedback mais ne l'avez pas encore fait
  - Pour vous aider dans cet exercice pensez au "feedback 540" :
    - Collègues
    - Managers
    - Managés
    - Clients
    - Fournisseurs
    - Partenaires
    - Soi-même

## 2. Ordonnées

1. Listez les noms de personne à qui vous donnez du feedback
2. Listez les noms des personnes à qui vous pourriez donner un feedback mais ne l'avez pas encore fait
  - Pour vous aider dans cet exercice pensez au "feedback 540" :
    - Collègues
    - Managers
    - Managés
    - Clients
    - Fournisseurs
    - Partenaires
    - Soi-même

3. Faites la somme des personnes en Abscisses et la somme des personnes en Ordonnées, ce nombre représente votre "feedback possible"
4. Indiquez votre mesure sur votre matrice comme ci-après

Dans l'image ci-après nous prenons comme exemple une somme de 10 personnes pour les "feedback possible"

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Informations connues de soi					Informations inconnues de soi				
1	Informations connues des autres										
2	Informations inconnues des autres										
3	Informations connues des autres										
4	Informations inconnues des autres										
5	Informations connues des autres										
6	Informations inconnues des autres										
7	Informations connues des autres										
8	Informations inconnues des autres										
9	Informations connues des autres										

## Tracer ses zones (5')

1. Tracez une ligne niveau du nombre de "feedback réel"

Dans l'exemple ci-après, nous partons du principe que nous donnons et collectons du feedback auprès de 5 personnes sur 10 possibles

Feedback réel = 5 / Feedback possible = 10

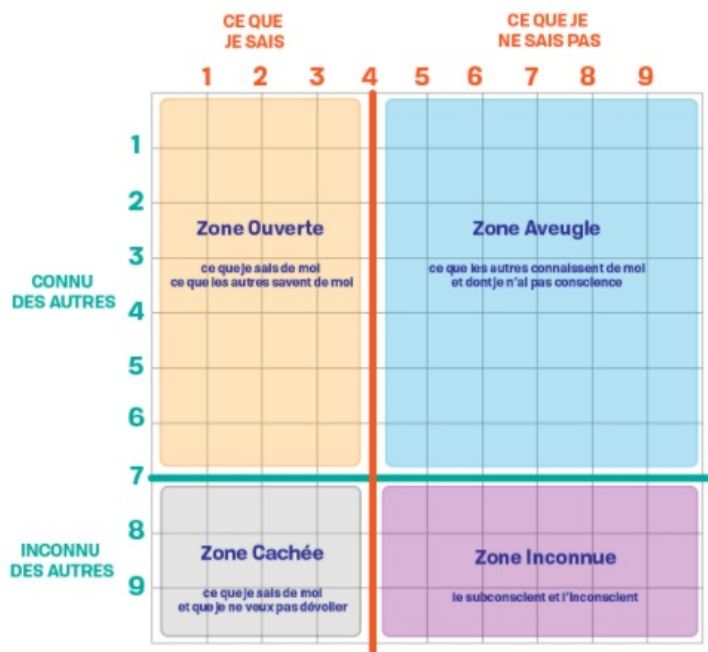
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Informations connues de soi					Informations inconnues de soi				
1	Informations connues des autres										
2											
3											
4											
5											
6	Informations inconnues des autres										
7											
8											
9											

14:45 - Top down sur les zones - 10 min

#### Les 4 zones

- La zone ouverte désigne ce qui est non seulement connu de moi, mais également connu des autres.
  - Donner des exemples d'informations publiques
- La zone cachée correspond à ce que je ne souhaite pas dévoiler de ma personnalité : ce que je pense mais n'exprime point.
  - Donner des exemples d'informations secrètes
- La zone aveugle renvoie à ce que les autres connaissent de moi mais dont je n'ai pas conscience. En exprimant plus de feedback, je m'ouvre aux autres et j'en apprendis sur moi. C'est cette zone qu'il faut explorer pour apprendre à mieux se connaître.
  - Donner des exemples d'informations aveugles
- Pour ce qui est de la zone inconnue, elle renvoie au subconscient et à l'inconscient et nous emmènerait vers des terres freudiennes que nous n'explorerons pas ... pour cette fois.
  - Ce sont les informations connues... de personne ! Ni vous, ni les personnes que vous avez listé n'ont accès à ces informations.
  - Il y a deux possibilités pour remplir cette zone inconnue :
    - Soit ce sont des informations de la zone aveugle, que vos contacts n'ont pas pu vous fournir  
Soit des informations que personne n'a, en tout cas pour l'instant
    - Attention cependant, la zone privée, si elle bien protégée, peut passer pour une zone inconnue.  
Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas obtenir l'information.

#### Exemple de fenêtre de Johari



#### 14:55 - Call to action : agrandir sa zone ouverte - 25 min

Il existe deux possibilités pour agrandir sa Zone ouverte :

1. Communiquer auprès des personnes identifiées et auprès desquelles nous ne l'avons pas encore fait (passer de 5/10 à 10/10)
  - Call to action à réaliser par les participants (10') : leur fixer un point **tout de suite** dans leur agenda
2. Agrandir sa fenêtre en général pour mécaniquement agrandir sa zone ouverte
  - Call to action à réaliser par les participants en binôme (15') : partager en collectif les bonnes pratiques et réfléchir à de nouvelles personnes auprès de qui donner ou recevoir du feedback

#### 15:20 - Pause - 10 min

---

#### 15:30 - Mener le changement - 90 min

---

##### 15:30 - Les 8 étapes de Kotter - 20 min

###### I. Définir un thème (5')

Chaque participant définit un thème, un changement, qu'il doit porter et/ou annoncer à ses collaborateurs. Idéalement un changement pour lequel il a besoin de fédérer les acteurs.

Exemples :

- Changement de méthode de travail ou de process
- Changement d'objectifs
- Lancement ou clôture d'un projet
- Elargissement ou diminution de la taille de l'équipe
- etc.

###### II. Introduire la théorie (5')

John Kotter, professeur à Harvard Business School, a étudié pendant une trentaine d'année les organisations face au changement et leurs leaders.

Ses études ont démontré que 70% des efforts de changements dans les organisations échouent faute d'une approche holistique. Si chaque programme de changement est unique, tous présentent des caractéristiques communes. L'analyse des causes d'échec lui a permis de formuler une recommandation en 8 étapes pour transformer avec succès une organisation.

D'après lui, pour faire face au changement il faut le voir dans sa globalité pour :

1. Être driven par un but commun
2. Naviguer pas à pas pour mener à bien le changement

Il en a déduit 8 étapes clés par lesquelles toute organisation doit passer pour mener à bien un changement.

### III. Questionner les participants (10')

1. Selon vous, quelle est la première étape à respecter, la première action à mener pour introduire ce changement ?
2. Donner la parole aux participants, noter leurs idées au tableau, rebondir et faire des rapprochements vis à vis de la théorie
3. Lorsque chaque participant s'est exprimé au moins une fois, passer à l'étape suivante.



#### 15:50 - Etape 1 : Créer un sentiment d'urgence - 10 min

##### Conseils :

- Il faut ici, éviter de tomber dans l'auto-satisfaction
- Il faut donc montrer aux collaborateurs l'importance et l'urgence de changer en s'adressant au côté émotionnel des personnes

##### Faire produire le livrable suivant :

Créer un sentiment d'urgence

- Pour pousser à l'action
- Quel est le risque de ne pas mener ce changement ?
- Fixer des échéances courtes

#### 16:00 - Etape 2 : Réunir une équipe de pilotage - 10 min

##### Conseils :

- Il s'agit ici de trouver des alliés qui défendront votre vision du changement
- Idéalement il faut des alliés qui fassent autorité auprès du groupe en termes de :
  - pouvoir (hiérarchique)
  - morale (le garrant des valeurs)
  - technique (compétence unique)
  - l'expertise (le meilleur)
  - la crédibilité (le sénior)
- Idéalement ces alliés sont disséminés dans différents pôles de l'organisation
- Pour montrer l'importance du changement
- Et éviter de n'être considérés comme un petit groupe révolté



**Faire produire le livrable suivant :**

Réunir l'équipe de pilotage

- Quels sont les tiers (interne ou externe) pour lesquels j'ai besoin de leur soutien pour mener à bien ce changement ?
- Ex. de personnalités ayant beaucoup de valeur : pouvoir (hiérarchique) / morale (le garrant des valeurs) / technique (compétence unique) / l'expertise (le meilleur) / la crédibilité (le sénior) / la sympathie (réputation)

**16:10 - Etape 3 : Développer Vision et Stratégie - 10 min****Conseils :**

- Pour mobiliser les alliés il faut partager une vision qui :
  - Les inspire
  - Les rassure
  - Les motive
- Il faut construire et partager un message court et clair, compréhensible par tout le monde
- qui fasse appel à leur sens du devoir

**Faire produire le livrable suivant**

Développer et partager sa vision

- Quelles valeurs nous défendons ?
- Comment allons-nous procéder ?
- Quels résultats concrets nous attendons ?
- (Cf. Golden Circle de Simon Sinek)

**16:20 - Etape 4 : Communiquer pour faire adhérer - 10 min****Conseils :**

- Il s'agit ici de communiquer la vision auprès des alliés
- Il faut éviter de tomber dans la dramatisation
- Et tâcher de rester pragmatique

**Faire produire le livrable suivant :**

Communiquer pour faire comprendre et adhérer

- Comment communiquer au sein de l'équipe ?
- Comment communiquer en externe ?
- Quels canaux de communication utilise-t-on ?

**16:30 - Etape 5 : Donner aux autres le pouvoir d'agir - 10 min****Conseils :**

- Il s'agit maintenant de favoriser la prise d'initiative
- Il faut être vigilant à ce que les alliés ne soient pas trop "extrêmes" dans leurs actions
- Pour se faire, vous devez définir avec eux les objectifs à atteindre pour chacun
- Et les actions à mener

**Faire produire le livrable suivant :**

Donner aux autres le pouvoir d'agir

- Quelles tâches chacun va-t-il réaliser ?
- Avec quels moyens, ressources ?

**16:40 - Etape 6 : Produire des victoires à court termes - 10 min****Conseils :**

- Il s'agit ici de célébrer les victoires, même les plus petites
- Et de rendre visible au groupe les premières victoires

**Faire produire le livrable suivant :**

Produire des victoires à court-terme

- Quels sont les résultats court-terme attendus ?
- Comment va-t-on communiquer ces victoires à l'ensemble du groupe ?

**16:50 - Etape 7 : Préserver - 5 min**

Définir l'étape :

- Les premiers résultats rapides sont cruciaux pour motiver l'équipe
- Cependant, ils ne suffisent pas pour mener le changement à bien

**16:55 - Etape 8 : Créer une nouvelle culture - 5 min**

Définir l'étape :

- Pour consolider les changements menés il faut les ancrer dans
  - les standards
  - les procédures
  - les modes opératoires
  - les usages quotidiens

## Session 3 - Les outils de PMO appliqués aux métiers financiers et à la coopération

11/07/22 de 14:00 à 17:00

Client: NATIXIS PAYMENTS

Questionnaire: <https://learn.byseven.co/survey>

### 14:00 - SCRUM - 125 min

---

**14:00 - Mise en mouvement - 15 min**

Démarrage : constituer 4 groupes. 5 min pour préparer leur représentation de ce qu'est un projet séquentiel (2 groupes) et agiles (les 2 autres groupes)

Matériel : post its, feuille A4, 1 feuille de paperboard par équipe

1 mn pour présenter à l'ensemble

**14:15 - Projets séquentiels - 10 min**

Montrer grandes étapes du déroulement : avant projet, réalisation, tests, livraison = effet tunnel

Périmètre fixe, budget et délai variable

graphes visibilité, valeur, etc.

Lotissement pour donner visib / valeur plus tôt = négos

**14:25 - Projets agiles - 10 min**

Budget et délai fixes

Montrer itérations

effet sur graphes visib et valeur délivrée

**14:35 - SCRUM - 30 min**

### 1. Entre agilité et psychorigidité

### 2. Le manifeste agile

- Quatre valeurs
  - aux individus et leurs interactions plutôt qu'aux processus et aux outils ;
  - à un logiciel fonctionnel plutôt qu'à une documentation exhaustive ;
  - à la collaboration avec les clients plutôt qu'à la négociation contractuelle ;
  - à l'adaptation au changement plutôt qu'à l'exécution d'un plan.
- Douze principes
  - Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
  - Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
  - Livrez fréquemment un logiciel fonctionnel, dans des cycles de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les plus courts.
  - Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
  - Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
  - La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
  - Un logiciel fonctionnel est la principale mesure de progression d'un projet.
  - Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
  - Une attention continue à l'excellence technique et à un bon design.
  - La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
  - Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
  - À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens possibles de devenir plus efficace. Puis elle s'adapte et modifie son fonctionnement en conséquence.

### 3. Méthode SCRUM

### 4. Glossaire

- product owner (« propriétaire du produit ») : Personne ayant la responsabilité de produire et de maintenir à jour le carnet de produit. C'est lui qui détermine les priorités et qui prend les décisions d'orientation du projet ;
- scrum master (« chef de mêlée ») : Membre de l'équipe dont l'objectif principal est de la protéger des perturbations extérieures. Il est complètement transparent pour la communication entre l'équipe et les clients et n'a aucun pouvoir hiérarchique sur l'équipe. C'est en revanche un facilitateur pour les problèmes non techniques de l'équipe ;
- product backlog (« carnet du produit ») : Liste des fonctionnalités, des fonctions, des exigences, des améliorations et des correctifs qui sont nécessaires à l'évolution du produit ; celui-ci est dynamique sur tout le cycle de vie du produit.
- definition of done ou DoD (« définition de fini ») : L'ensemble des conditions nécessaires pour considérer qu'un élément de carnet de produit est livrable. Sa définition varie selon les équipes, mais elle doit être la même pour tous les membres d'une équipe Scrum ;
- sprint backlog (« carnet de sprint ») : Liste des tâches à accomplir pendant un sprint. Elles correspondent à la réalisation des éléments de carnet de produit affectés au sprint ;
- daily scrum (« mêlée quotidienne ») : Réunion quotidienne de quinze minutes maximum pour faire le point sur ce qui a été fait depuis la dernière mêlée, ce qu'il est prévu de faire jusqu'à la prochaine et quels sont les obstacles rencontrés durant le travail ;
- sprint (« pointe de vitesse ») : Nom d'une itération dans Scrum. Cette itération dure 1 mois maximum en théorie, mais en pratique entre 2 et 4 semaines. Pendant une itération, l'équipe doit développer la liste d'éléments du carnet de produit qui a été définie au début du sprint ;
- burndown chart (« graphique d'avancement ») : Graphique qui représente l'évolution du reste à faire total de jour en jour (pour les sprints) ou de sprint en sprint (pour les nouvelles éditions).

## 15:05 - Mise en application - 30 min

A reprendre, brief PO / besoin et constitution backlog avec l'équipe Sprints avec demo

Réalisons ensemble un Sprint de 30'

1. 5' Formez des groupes de 3 et répartissez-vous les rôles. Chaque personne peut porter plusieurs rôles
2. 5' Voici la demande client (Backlog produit) :
  - construisez un robot en papier
  - d'environ 20cm de haut
  - il ne doit pas me coûter plus de 10 feuilles blanches
3. 5' : brief équipe par le SCRUMMaster
4. 5' Mêlée 1
5. 5' Mêlée 2

### 15:35 - Présentation des réalisations - 15 min

A tour de rôle les groupes présentent au formateur (le "client") leurs réalisations.  
Féliciter les participants pour la réalisation de leurs travaux.

### 15:50 - Introduction - 15 min

Constituez par équipe de 4-5.

En 10 min :

- 2 équipes présentent chacune en 1 minute ce qu'est un projet séquentiel.
- 2 équipes présentent chacune en 1 minute ce qu'est un projet agile.

Action: [Former des groupes](#)

---

## 16:05 - Pause - 15 min

---

## 16:20 - Etre "efficient" avec les lois du temps - 75 min

### 16:20 - Introduction - 10 min

1. Pour gagner en efficacité, en productivité, il faut organiser son temps, son planning, de manière optimisée
2. Basé sur des études biologiques du fonctionnement du corps humain et des études empiriques Carlson, Murphy, Laborit, Parkinson, Pareto, Lakein et Fraisse ont défini à tour de rôle 7 lois liées au temps et au monde du travail.
3. Dans cet atelier sur Les 7 lois du temps nous allons travailler ensemble sur votre capacité à prioriser les tâches pour gagner en productivité
4. Pour se faire : définir 5 tâches quotidiennes (daily work) 1 projet moyen/long-termes sur lequel vous travaillez ou serez amené à travailler

Action: [Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion](#)

### 16:30 - Loi de Carlson - 10 min

1. Théorie :
  1. Expliquer la loi (top-down) : "Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois"
  2. Autrement dit : Une tâche continue est plus courte à réaliser qu'une somme de tâches de la même durée totale.
  3. Limite : Ne pas dépasser au maximum 2h30 où il faut prendre une pause longue. Aussi, prendre des pauses courtes de 5min toutes les 25 à 45 minutes. (cf. Test de concentration Mackworth)
2. Exemple :
  1. Dessiner au tableau 4 flèches de 10 centimètres, espacées de 2 cm et 1 flèche de 40cm.
  2. Les espaces de 2cm représentent le temps et l'énergie nécessaires pour se concentrer sur l'interruption dans la tâche et se reconcentrer pleinement sur cette même tâche.
  3. Donner l'exemple : Une rupture d'une minute peut nous déconcentrer jusqu'à 20 minutes.
3. Pour-action 1 : les participants choisissent 3 tâches longues à réaliser dans les semaines à venir (ex : préparation RDV, réalisation d'un rapport, etc...)
4. Pour-action 2 : les participants sortent leurs agendas et fixent des créneaux horaires jusqu'à 2h30 où ils couperont leur téléphone ("ne pas déranger") (cf. Test de concentration Mackworth)

Action: [Ecouter et assimiler les concepts](#)

Action: [Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion](#)

### 16:40 - Loi de Murphy - 10 min

1. Théorie :
  1. Expliquer la loi (top-down) : "Tout ce qui est susceptible de mal se passer, se passe nécessairement mal."
  2. Appliqué au monde du travail : tout ce qui comporte le risque de prendre plus de temps que prévu, prendra plus de temps que prévu.
  3. Expliquer : on ne peut pas contrôler la vitesse de travail des autres personnes qui portent la tâche avec nous.

4. Expliquer : on ne peut pas contrôler les événements exogènes.
2. Pour-action 1 : les participants identifient 3 tâches à venir dont ils n'ont pas le contrôle total, dont ils sont dépendants des autres.
3. Pour-action 2 :
  1. les participants fixent 3 créneaux horaires de 20 minutes dans la semaine, dans leurs agendas, pour gérer l'imprévu.
  2. prévoir des tâches optionnelles que l'on pourra ne pas faire si la durée des tâches importantes prennent plus de temps (cf. un formation Seven).
  3. Aussi, détacher les moments où on travaille seul (loi de Carlson) des moments où on travaille avec d'autres (loi de Murphy).
4. Conclusion : si le projet / la tâche avancent à la bonne vitesse les participants auront gagné un créneau horaire de 20 minutes pour travailler sur autre chose. Sinon, nous pouvons toujours annuler les options.

Action: [Ecouter et assimiler les concepts](#)

Action: [Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion](#)

#### 16:50 - Loi de Laborit - 10 min

1. Théorie :
  1. Expliquer la loi : "Nous préférons le facile au difficile, le rapide au long, ce qu'on connaît à ce que l'on ne connaît pas et ce que l'on aime à ce que l'on aime pas."
  2. Explication de Mark Twain dans le livre "Eat that frog in the morning" : "Si vous réalisez votre tâche la plus difficile dès le matin en arrivant, toutes les choses qui vous arriveront dans la journée seront positives."
  3. Explication de Tim Ferris dans le livre "La semaine de 4 heures" : "Plus une tâche prend du temps à être réalisée, plus son poids grossit dans votre charge mentale. Une tâche qui occupe trop de charge mentale peut devenir un Monstre mental qui vous bloque dans l'inaction"
  4. Conclusion : Réaliser les tâches les plus difficiles, les plus lourdes pour votre mental, dès le matin en arrivant.
2. Pour-action 1 : Les participants définissent 1 tâche qu'ils ont trop retardée (un monstre mental) **ou** 1 tâche lourde à réaliser dans les jours à venir et qu'ils sentent qu'il ne faut pas la retarder.
3. Pour-action 2 : Les participants fixent un créneau horaire (idéalement le matin) dans la semaine pour réaliser la tâche.
4. Conclusion : En lien avec la Loi de Carlson : le créneau horaire doit être un "ne pas déranger" pour s'assurer de clore la tâche.

Action: [Ecouter et assimiler les concepts](#)

Action: [Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion](#)

#### 17:00 - Loi de Pareto - 10 min

1. Théorie :
  1. Expliquer la loi : "80% des effets sont produits par 20% des causes", basé sur une observation empirique.
  2. Appliqué au quotidien des participants : 80% de la réalisation d'un projet est produit par 20% des tâches à réaliser.
  3. Et donc 80% des tâches que vous devez réaliser ne produisent que 20% d'avancement du projet.
2. Conclusion 1 : il faut donc cibler les tâches à forte valeur ajoutée et se concentrer sur celles-ci pour faire avancer votre projet
3. Conclusion 2 : les 20% de tâches à moins forte valeur ajoutée seront réalisées par nécessité ou pour peaufiner la finalisation du projet
4. Limites de la loi : Pareto lui-même a reconnu que le fruit de ses études énonçait une variance dans les résultats. C'est à dire que la règle des 80-20 (ou 20-80) ne s'applique pas systématiquement de manière mathématique. La réalité porte plutôt sur une fourchette de 72%-88% / 28%-12%, notamment mis en avant dans ses recherches sur la répartition des richesses aux Royaume-Uni.
5. Actions :
  1. Pour-action 1 : les participants choisissent 1 projet moyen/long-termes sur lequel ils travaillent
  2. Pour-action 2 : les participants éliminent toutes les tâches qui ne drive pas directement vers la réalisation / la finalité du projet
  3. Pour-action 3 : les participants priorisent les tâches de celle à plus forte valeur ajoutée à celle à moins forte valeur ajoutée.

Action: [Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion](#)

#### 17:10 - Loi de Parkinson & Principe de Lakein - 15 min

1. Théories :
  1. Expliquer la **Loi de Parkinson** : La durée d'une tâche se dilate en fonction du temps attribué.
  2. Appliqué au quotidien des participants : La durée d'une tâche dépend de son échéance (avec un minimum raisonnable). Une dead-line non-attribuée ou attribuée trop loin dans le temps poussera les personnes à retarder la réalisation de cette tâche, à attendre l'échéance.

3. Expliquer le **Principe de Lakein** : L'action l'emporte sur la réflexion, un objectif qui n'est pas défini prend du retard.
4. Appliqué au quotidien : Planifier son action. La mesure du temps garantit sa maîtrise et le contrôle de l'action.
2. Pour-action 1 : Les participants choisissent 1 projet moyen/long-termes sur lequel ils travaillent.
3. Pour-action 2 : Les participants découpent les tâches à plus forte valeur ajoutée en un ensemble de petites actions court-termes à réaliser et fixent des échéances proches
4. Conclusion : Il vaut mieux avancer pas à pas qu'attendre et subir le Monstre mental (Tim Ferris, *La semaine de 4 heures*)

Action: Ecouter et assimiler les concepts

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

#### 17:25 - Loi de Fraisse - 10 min

1. Théorie :
  1. Expliquer la loi : Paul Fraisse explique dans son ouvrage "Psychologie du temps" (1967) la notion de Chronopsychologie.
  2. Expliquer la loi : La perception du temps par l'être humain n'est pas uniquement un processus biologique (l'horloge interne) mais est aussi dépendant d'autres variables (notamment émotionnelles).
  3. Dessiner une courbe exponentielle au tableau.
  4. Définir les axes : Abscisses = Plaisir / Ordonnées = Consommation de temps.
  5. Appliqué au quotidien des participants : **Plus nous prenons du plaisir à réaliser une tâche plus le temps nous paraît passer rapidement.**
  6. Conclusion : Plus nous prenons du plaisir à réaliser une tâche plus nous avons tendance à prendre du temps pour la réaliser.
2. Pour-action 1 : Les participants définissent les 3 tâches favorites à réaliser dans les semaines à venir.
3. Pour-action 2 : Les participants définissent précisément et en amont le temps accordé, la deadline, à cette tâche pour éviter de se laisser happer.

Action: Ecouter et assimiler les concepts

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

## Session 4 - Les outils de PMO appliqués aux métiers financiers et à la coopération

12/07/22 de 14:00 à 17:00

Client: NATIXIS PAYMENTS

Questionnaire: <https://learn.byseven.co/survey>

### 14:00 - RACI - 45 min

#### 14:00 - La matrice des responsabilités RACI - 15 min

##### La matrice RACI, qu'est-ce que c'est ?

La matrice RACI est une matrice d'attribution des responsabilités, qui sert à décrire la participation des divers rôles, à remplir les tâches ou livrables pour un projet ou processus.

Elle est utile pour clarifier les rôles et responsabilités dans des projets et des processus transversaux ou d'une manière plus générale dans un département ou service afin d'avoir une vision claire de la répartition des tâches.

Il s'agit donc de donner à chaque membre de l'équipe un niveau de responsabilité en fonction des tâches du projet.

##### RACI : explication des 4 principales responsabilités

RACI est un acronyme plus généralement utilisé pour les quatre principales responsabilités :

- *R – pour Responsable (celui qui réalise la tâche)*

**Qui ?** Personne qui va exécuter la tâche : elle en est responsable.

**Sa mission :** Réaliser la tâche qui lui a été attribué.

**Particularité :** Il peut y avoir plusieurs responsables pour une même tâche, chacun fait une partie de la tâche.

- *A – pour Accountable (celui qui approuve la tâche)*

**Qui ?** Personne qui va approuver la tâche : elle en est l'autorité.

**Sa mission :** Veiller à l'exécution correcte de la tâche réalisée par le(s) responsable(s) et approuver l'activité faite.

**Particularité :** Une autorité par tâche.

- *C – pour Consulted (celui qui est consulté)*

**Qui ?** Personne qui va être consultée dans l'exécution de la tâche : elle est consultée.

**Sa mission :** Contribuer avec des conseils et opinions à ce que la tâche soit effectuée le plus efficacement possible.

**Particularité :** Il peut y avoir plusieurs personnes consultées et ce sont souvent des experts.

- *I – pour Informed (celui qui doit être informé)*

**Qui ?** Personne qui sera informée lorsque la tâche est finie : elle est informée.

**Sa mission :** Être tenue à jour sur les progrès réalisés, souvent à l'issue de la tâche ou du livrable.

**Particularité :** Elle n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche.

#### 14:15 - A vous de jouer ! - 20 min

Faire la matrice RACI

#### 14:35 - Retransmission - 10 min

---

### 14:45 - Pause - 10 min

---

### 14:55 - Bien déléguer - 80 min

#### 14:55 - Découper les cartes - 5 min

Chaque participant découpe 8 carte sur une feuille blanche et les marque d'un trait horizontal dans la partie haute de la carte.

Introduction à la théorie de Jurgen Apello (sur la base des travaux de Hersey & Blanchard). Bien s'assurer que le découpage est terminé.

Logistique:

Feuilles blanches ; Ciseaux ; Stylos

Action: Agir avec son corps

#### 15:00 - Dessiner les cartes - 35 min

1. Top down sur la première carte "Vendre".

2. Chacun dessine la carte et note sur une autre feuille une tâche qu'il ont délégué de cette manière.

3. On réfléchit ensemble à la seconde carte puis on répète le process : dessin / tâche / réflexion pour identifier la carte suivante

Logistique:

Feuilles blanches

Feutres

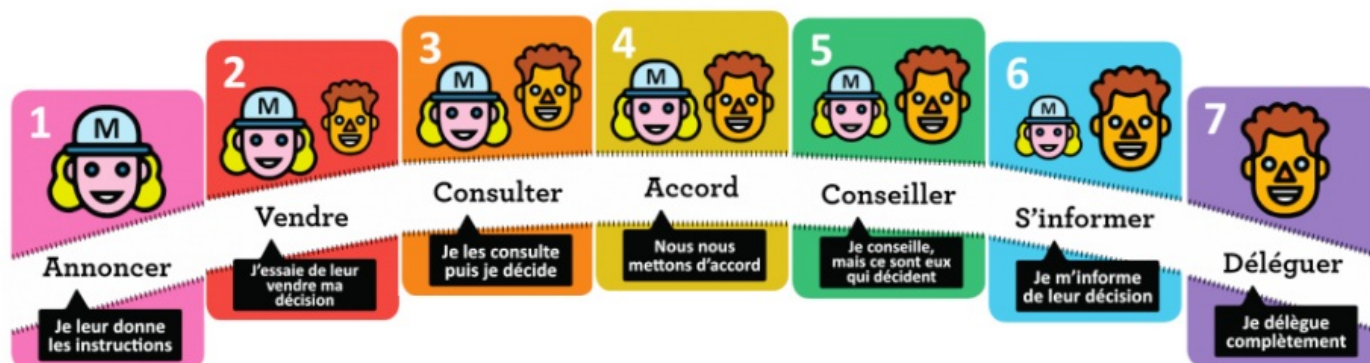
Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

Action: Agir avec son corps

### 15:35 - Tableaux du Delegation Poker - 20 min

Les participants construisent leur Tableaux du Delegation Poker :

- Ils indiquent, dans l'axe des abscisse, les 7 tâches à réaliser dans la semaine/mois
- Ils indiquent en face quel membre de leur équipe le réalisera et avec quel niveau de délégation



Niveau	1	2	3	4	5	6	7
Tâche 1							
Tâche 2							

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

### 15:55 - Jouer aux cartes round 1 - 10 min

Par groupe de 4 à 6 personnes :

1. Le formateur donne en top down deux cas de délégation Poker : 1. Déménagement 2. Changement de CRM
2. Pour chaque cas, chacun réfléchit et prépare la carte qui jouerait si il était le manager
3. On retourne nos cartes et chacun s'exprime (formateur aussi) sur la raison pour laquelle on a joué cette carte
4. Ça permet de s'assurer que les participants ont bien compris le sens des cartes : il faut que la justification et la carte soit en accord
5. On inverse et on demande à chaque participant de rejouer en imaginant être à la place du manager. Puis on s'exprime en tour de table

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

### 16:05 - Jouer au "Delegation Poker" round 2 - 10 min

On forme des groupes de 3 à 5 participants.

Chacun lit sa première tâche à déléguer à voix haute.

Les groupes comptent jusqu'à 3 et jouent en même temps leur carte correspondant au niveau de délégation qu'ils auraient choisis pour cette tâche.

Puis chacun explique pourquoi il ou elle a choisi ce niveau de délégation.

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

### 16:15 - Conclusion classique - Entreprise - 15 min



### 16:15 - Retour sur la journée - 10 min

1/ Retour sur la journée, par le formateur :

Nous avons passé xx heures ensemble.

L'objectif de cette formation était xx

Pour cela, nous vous avons présenté xx

Vous avez fait xx, puis xx

2/ Retour sur la journée, par les participants :

A tour de rôle, nous allons vous demander de choisir un élément, un concept qui vous a particulièrement intéressé, et que vous allez vous efforcer d'appliquer dès ce soir.

Action: Réfléchir seul et écrire le résultat de la réflexion

### 16:25 - Questionnaire - 5 min

Nous avons besoin de votre retour pour nous challenger, nous améliorer sans cesse.

Nous allons donc vous demander de remplir maintenant ce questionnaire : xx

Cela prend 3 minutes, c'est à faire en individuel.

Si quelqu'un n'arrive pas à rejoindre le lien, je peux lui prêter mon smartphone pour répondre au questionnaire.

Logistique:

Lien raccourci du questionnaire de satisfaction

Action: Former des groupes

## Session de suivi individuel

10/10/22 de 14:00 à 17:00

Client: NATIXIS PAYMENTS

Questionnaire: <https://learn.byseven.co/survey>

### 14:00 - Coaching individuel - 30 min

---

14:00 - Coaching individuel - 30 min

### 14:30 - Coaching individuel - 30 min

---

14:30 - Coaching individuel - 30 min

### 15:00 - Coaching individuel - 30 min

---

15:00 - Coaching individuel - 30 min

### 15:30 - Pause - 15 min

---

### 15:45 - Coaching individuel - 30 min

---

15:45 - Coaching individuel - 30 min

### 16:15 - Coaching individuel - 30 min

---

**16:15 - Coaching individuel - 30 min**

16:45 - Pause Déjeuner - *60 min*

---

17:45 - Coaching individuel - *30 min*

---

**17:45 - Coaching individuel - 30 min**

18:15 - Coaching individuel - *30 min*

---

**18:15 - Coaching individuel - 30 min**

18:45 - Coaching individuel - *30 min*

---

**18:45 - Coaching individuel - 30 min**

19:15 - Coaching individuel - *30 min*

---

**19:15 - Coaching individuel - 30 min**

19:45 - Pause - *15 min*

---

20:00 - Coaching individuel - *30 min*

---

**20:00 - Coaching individuel - 30 min**

20:30 - Coaching individuel - *30 min*

---

**20:30 - Coaching individuel - 30 min**

21:00 - Coaching individuel - *30 min*

---

**21:00 - Coaching individuel - 30 min**