Présentation du projet devant un jury

**1- Situation de départ**

**Contexte**

**Fonction à l’entrée en formation**

**Manager Réseaux-Projet (chef de projets informatiques)**

**Entreprise -Organisation**

Caisse Primaire d’Assurance Maladie des Pays de la Loire (CPAM)

**Équipe**

Cohésion d’équipe / performance

Équipe sans manager de proximité au moment de mon arrivée. Mon responsable et tuteur assurait ce rôle.

**Projet managérial**

Mon projet managérial était de prendre la responsabilité de manager du service développement informatique, pour le faire évoluer et progresser afin de répondre aux changements.

Faire acquérir à l’équipe la capacité à répondre à de nouvelles sollicitations techniques internes ou nationales (projets nationaux) .

**2- Mise en œuvre du projet**

Pour étayer la mise en œuvre de votre projet, vous pouvez le retracer en l’abordant à travers les grands axes de la formation : Conduire le changement, fédérer les équipes…

**Plan d’action initial - Les étapes clés**

Le plan d’action initial était clair : prendre le management du service développement (SDI), en place de François THOREL mon tuteur EMERGENCE, pour faire évoluer ce service et le rendre acteur de projets nationaux pour notre instance nationale : la CNAM.

**La mise en œuvre du projet** (au sein du service et en dehors du service)

**Déroulement** (points facilitant et difficultés rencontrées)

**Sur les points facilitant – Quelles ont été les personnes ressources ou les documents d’appui ? Quels ont été les compétences personnelles auxquelles j’ai pu faire appel ?**

Les personnes ressources ont été mon tuteur François THOREL, mais aussi le recrutement de nouveaux membres dans l’équipe qui a déclenché de nouveaux élans, de nouvelles pratiques dans le métier, une nouvelle ambiance. (Dixit les retours des membres de l’équipe lors des évaluations annuelles).

L’engagement du service dans des projets nationaux (CNAM qui gère les CPAM) m’a aussi permis de m’affirmer en tant que Manager du service auprès des chefs de projets MOE de l’instance nationale.

J’ai su aussi m’appuyer sur des membres leaders de l’équipe pour entraîner l’équipe dans de nouvelles aventures techniques.

Et bien sûr l’équipe EMERGENCE, qui m’a enrichi techniquement, humainement. Ces rencontres du jeudi ont été des soupapes, des tremplins, et toujours des moments d’émotions. Partager ses réussites, ses succès mais aussi évoquer ses doutes, ses inquiétudes aux membres de l’équipe pour repartir motivé avec un panel de solutions à tester.

Solutions ou outils présentés par les intervenants ou lors des débriefes et CODEV avec Karine qui savait étoffer notre boite à outils de son expérience personnelle. Voir les membres de l’équipe GERME évoluer, prendre des décisions, s’améliorer, sortir de situations difficiles pour aller vers une meilleure vie professionnelle, ont été des preuves pratiques de l’intelligence collective, et de l’efficacité du concept EMERGENCE. Ce constat m’a aidé à prendre aussi des décisions pour faire évoluer mon mode de management.

**Concernant les difficultés - Comment les ai-je surmontées ? Quelles ont été les personnes ressources ou les documents d’appui ? Quelles sont les compétences personnelles que j’ai été amené à développer ?**

Ma difficulté principale a été de m’imposer comme le manager de l’équipe, officiellement je n’avais pas le « titre » de manager de service. Lors d’un CODEV chez EMERGENCE, j’exposai ma difficulté à mettre en place des points hebdos pour le suivi des projets en cours.   
Cet exposé de mes difficultés et le retour de l’équipe m’a fait prendre conscience que ce rôle non « officiel » de manager de service pouvait être un frein à ma prise en main de l’équipe.

Lors d’un CODEV un certain nombre d’actions sont listées par les participants. Un choix minimum d’actions à mettre en œuvre est fait. La première de ces actions est d’en discuter avec son responsable, dans mon cas François THOREL

qui est aussi mon tuteur EMERGENCE.   
François a tout de suite réagi en m’assurant que mon titre allait changer rapidement. Cela fut effectif en peu de temps malgré les difficultés liées à la mise en place du concept « d’entreprise libérée » qui remet en question les rôles des managers au sein de la CPAM. Sans le CODEV et donc l’équipe EMERGENCE la situation aurait pu perdurer et peut-être s’aggraver, d’un petit souci, l’équipe a su y déceler un problème plus important et me proposer des actions concrètes.

Une fois ce rôle de manager officialisé, cela n’a pas balayé toutes les difficultés, mais m’a aidé à mieux m’imposer auprès de l’équipe et des autres services de la CPAM.  
Mes décisions et mes demandes sont devenues plus légitimes. Je n’ai pas le ressenti que j’ai forcément développé des compétences personnelles suite à cette officialisation, du moins dans un premier temps. Mon responsable François a su m’aider à développer mes compétences de manager, à mieux gérer les demandes internes (cadrage/formalisation) et planification qui incombent au manager de service. Mais je pense que sans le CODEV avec l’équipe EMERGENCE et Karine, ce souci serait peut-être rester dissimulé ou aurait mis plus de temps à émerger !!

**3- Mes compétences managériales**

***Comment j’ai progressé sur les points suivants à travers la mise en place de mon projet***

En règle générale

* **Capacité à progresser**

Je fus amené à participer à de nouvelles instances au sein de la CPAM, qui s’inscrit dans une démarche de rénovation organisationnelle inspirée du concept de l’« Entreprise Libérée », cela m’a permis de développer mes relations avec d’autres secteurs et d’autres managers. Ces échanges enrichissants m’ont aussi aidé à progresser. Les intervenants EMERGENCE et leurs outils ont facilité cette progression.

* **Conduire le changement**

Faire accepter de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils, de nouvelles technologies, demande de bien communiquer sur le sens de ces changements et sur les conséquences (Besoins de formation, de remettre en cause ses façons de travailler).

L’équipe a su s’adapter à de nouvelles méthodologies (AGILE notamment) et à travailler avec des objectifs nationaux et non plus locaux pour bon nombre de projets. Cette conduite du changement m’a été facilitée par

Madame Vesin Patricia, qui nous a rappelé que 75 % des projets de

changement débouchent sur des résultats décevants. Le facteur humain doit être prioritaire, l’information, la communication, et notamment avec Kurt Lewin et la dynamique de groupe (soumission librement consentie) et la théorie du dégel. Il faut faire comprendre le pourquoi du changement sinon il n’y a pas d’effort de la part du groupe. Concrètement j’ai exposé les raisons de ces nouvelles méthodes qui s’imposaient à nous, et qui nous permettraient de perdurer. Sans ces changements, les risques étaient trop grands de donner une mauvaise image à notre tutelle nationale et de perdre des projets : sans projets pas d’avenir pour un service de développement. Leur accord, et engagement a permis ce changement sans « trop » de problèmes, et sans passer par toutes les étapes de la courbe du changement.

* **Communiquer**

Communication plus directe qui peut être aussi plus directive parfois si nécessaire, plus grande écoute des soucis, des remontées pour encore mieux anticiper et communiquer de façon appropriée. Le DISC de Marston présenté par Jacques SETEAU pour repérer les comportements et structurer sa communication m’a aidé à cibler ma communication selon les personnes de l’équipe.  
Les CODEV et les ateliers avec le groupe EMERGENCE ont fait remonté des soucis similaires de communication aux miens. Ces échanges ont facilité une prise de distance et de réflexion, et une stratégie avec l’utilisation d’outils (DISC de Marston) pour mieux former les groupes et par conséquent une meilleure synergie dans l’équipe.

* **Diriger**

Progression dans les décisions, les choix à prendre, la vision à long terme du service développement. Je fais de plus en plus appel à l’intelligence collective pour des choix stratégiques aux conséquences importantes pour le futur du service. Cela responsabilise les membres de l’équipe. Tel que l’intervenant Michel NAKACHE nous l’a démontré lors de son intervention. L’équipe en place étant suffisamment mature pour faire jouer l’intelligence collective.

* **Donner du sens**

J’ai progressé en ce domaine en donnant une vision à plus long terme à l’équipe sur le pourquoi de notre implication dans des projets nationaux. Ces projets qui nous imposent de nouvelles façons de faire qui peuvent nous bousculer et nous ralentir par rapport à des projets plus locaux ou les méthodes agiles de gestion de projet sont plus facilement applicables. En responsabilisant les membres de l’équipe je les invite à mesurer l’impact

de leurs choix pour se projeter à plus long terme personnellement et collectivement.

Par rapport à mon équipe (cf tableau)

* **Diriger**

Mon rôle de manager étant plus légitime depuis son « officialisation » il m’est plus facile de diriger et d’être reconnu au sein de la CPAM comme le responsable du service développement. L’intervention de Dominique LORIDON m’a ouvert les yeux sur certaines pratiques du manager. A savoir garder ses distances vis à vis du groupe et de ses membres pour savoir aussi trancher quand il le faut. La gestion des conflits petits ou grands au sein de l’équipe fait partie du rôle du manager/dirigeant. Les outils de gestion de conflit (le triangle de Karpman), m’ont aidé à recadrer, en adoptant une position adulte,en étant factuels, pour faire passer le message et éviter le conflit. Le DESC me servant de cadre à la conduite de l’entretien.

* **Coordonner**

La coordination se fait « naturellement », l’équipe étant autonome et motivée ses membres sont impliqués et responsables. Je sais rappeler le cadre si nécessaire. Coordonner en étant impliqué (dans le groupe) mais savoir aussi en sortir pour prendre du recul et mieux manager, tel que le recommande Thierry CLAUDON. On peut être dans le groupe pour stimuler mais pas trop au risque de perdre de vue les objectifs à long terme et de se faire étouffer, et savoir être hors du groupe sans sombrer dans l’isolement pour assurer son rôle d’anticipation. Un subtil équilibre à maîtriser entre le dedans et le dehors.Telle une respiration.

* **Informer**

Nous avons des points hebdomadaires pour permettre de suivre les différents projets, et nous échangeons sur les difficultés rencontrées et comment les surmonter au mieux. Déclenchement d’ateliers de transfert de compétences au sein du service et inter services, voire présentation plus générale à d’autres entités de la CPAM et d’autres CPAM. Les réunions inter services facilitent le transfert d’information. Ces points hebdomadaires ont pris du sens et sont mieux compris par l’équipe (Besoin de supervision des projets).Ces échanges d’information permettent à l’équipe de connaître les projets de chacun et d’échanger.

* **Produire**

La clarification de mon rôle au sein de l’équipe a permis de focaliser certains de ses membres sur leurs activités et de moins chercher à remettre en cause les orientations que je souhaitais donner au service.

Mon projet n’a pas à proprement parler augmenté la production de l’équipe, mais a peut-être indiqué de nouvelles façons d’aborder les demandes internes. (Recherche de solutions existantes, outil permettant la mise en place de solutions plus rapidement, meilleur cadrage des demandes).

* **Guider**

Donner des perspectives à long terme aux membres de l’équipe pour donner du sens aux choix d’aujourd’hui, pour des résultats sur le long terme. Reconnaître les progrès et les réussites des membres de l’équipe, pour encore mieux guider et tirer vers le haut.

* **Faciliter**

Détecter les signaux faibles pour favoriser l’expression des difficultés rencontrées par un agent ou par l’équipe. L’étude des relations entre les membres de l’équipe (Via des schémas) permet de mieux gérer le relationnel dans l’équipe et d’anticiper les tensions pour mieux les contrôlées et les gérer.

* **Être intermédiaire**

Les nouvelles entités (FORUM, FABRIQUE) mises en place pour une entreprise libérée permettront une meilleure communication inter services. En tant que manager, je joue le rôle de relais de l’information et le garant du respect des règles.

* **Innover**

L’innovation dans le management de l’équipe (méthode de travail, management participatif)

L’innovation au service de l’organisation : nous sommes force de proposition pour mettre en place la méthode AGILE dans le quotidien des développeurs et des responsables de projets au sein de la CPAM (Communication, outils informatiques, …).

**4- Mon analyse de cette période de formation**

***Comment je vois mon futur professionnel*** ?

Je le vois sereinement, je me sens plus à l’aise dans mon rôle de manager, avec une marge de progression sur la délégation de certaines tâches.

Cette délégation me permettra de me concentrer sur mon rôle de manager et sur une vision à plus à long terme du rôle du service et de ses interactions avec les autres services de la CPAM ainsi que les rôles de chacun au sein de l’équipe.

La formation EMERGENCE et les outils présentés resteront des repères, dont j’userais à bon escient. Cela me permettra de m’améliorer et d’améliorer la convivialité et la productivité de mon équipe. J’ai découvert un vaste domaine d’étude, le management.

Contribution de plus en plus importante dans des projets nationaux avec la CNAM (Entité qui gère les CPAMs)

**Quel est mon nouveau plan de progrès managérial** ?

Moins m’impliquer dans les détails techniques, pour prendre de la hauteur et proposer des solutions ou de l’aide à l’équipe de façon plus efficace. (Déclencher des rencontres (réunions) lors de tension ou de non-respect des règles sur les projets. Anticiper les difficultés, les lenteurs dues à une organisation touffue, les freins techniques etc. Apprendre à mieux connaître les membres de l’équipe pour mieux communiquer, mieux les comprendre et mieux les manager.  
Organiser des synergies entre services du même pôle (département) et mettre en valeur le rôle du service au sein de la CPAM.  
Mieux communiquer sur nos capacités à répondre aux attentes des autres services en terme d’amélioration des processus (automatisation de tâches, outil de communication, solutions pratiques sans négliger le rôle de conseil et de lanceur d’alertes).

***Quelles sont les prochaines étapes avec mon équipe en termes de management ?***

Je délègue le quotidien des projets aux développeurs, leur donnant de l’autonomie sur la gestion de leur projet, et n’intervient que sur des points importants. Avoir une vision à plus long terme sur le rôle du service et de ses interactions avec l’instance nationale, en interne à la CPAM et avec les autres services informatiques des autres CPAMs. En résumé continuer à me détacher de l’aspect technique de mon métier (Tout en me tenant informer) pour mieux endosser le rôle de manager et permettre à mon équipe d’être performante et heureuse dans les projets à mener.