

# **MANAGER DANS L'INCERTITUDE : RÉUSSIR EN ENVIRONNEMENT INSTABLE ET COMPLEXE**

## **OFFRE DE FORMATION 2025 CLAVACONSULTING**



Dans un monde en perpétuelle mutation, où l'incertitude devient la seule constante, les managers sont confrontés à des défis inédits. Entre crises économiques, transformations numériques accélérées, nouvelles attentes des collaborateurs et évolutions géopolitiques, les repères traditionnels du management sont mis à l'épreuve.

Face à ces bouleversements,

- Le **management hiérarchique**, doit concilier stabilité et flexibilité, mobiliser les équipes et maintenir l'engagement malgré les incertitudes.
- Le **management en mode projet**, requiert une capacité accrue à piloter des initiatives dans des environnements mouvants, à gérer des parties prenantes aux intérêts fluctuants et à intégrer le changement comme une donnée permanente.

ClavaConsulting vous donne les clés pour adapter votre posture, renforcer votre capacité de résilience et prendre des décisions éclairées dans un contexte incertain grâce à une approche pragmatique et interactive. L'incertitude n'est pas un obstacle, mais une opportunité de repenser son management. Cette offre de formation vous prépare à naviguer avec agilité et lucidité dans un monde où les repères changent constamment.

Erwan Hernot, associé ClavaConsulting, membre de ScoRH

## SOMMAIRE

<b>MANAGEMENT HIÉRARCHIQUE</b>	<b>4</b>
Réussir ses premiers pas de manager	5
Manager expérimenté : renforcement	8
Manager de managers	11
À la demande...Manager son patron, Manager avec l'intelligence Artificielle, Manager la génération Z, etc.	14
<b>MANAGEMENT HORS HIÉRARCHIE</b>	<b>15</b>
Acquérir les fondamentaux du fonctionnement en mode projet	16
Piloter un projet	19
Développer son leadership en mode projet	22
Animer une équipe pluridisciplinaire	25
Manager un portefeuille de projets, Manager un programme	29
A la demande : Gérer les parties prenantes, Conduire le changement, Quelle approche (Waterfall, Agile, Hybride) pour quel projet ? Etc.	33
<b>CONSEIL MANAGÉRIAL DE TERRAIN</b>	<b>34</b>

# **FORMATIONS MANAGÉRIALES EN ENVIRONNEMENT HIÉRARCHIQUE**

**DU MANAGER DÉBUTANT AU MANAGER DE MANAGERS**

# RÉUSSIR SES PREMIERS PAS DE MANAGER



Ce programme s'adresse à ceux qui accèdent pour la première fois à des fonctions managériales. Il vise à fournir les compétences essentielles pour prendre en main une équipe, inspirer confiance et poser les bases d'un leadership efficace.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Comprendre le rôle de manager

La transition : du rôle de contributeur individuel à celui de manager

Première année : introspection et développement

Identifier les deuils nécessaires pour se forger une nouvelle identité professionnelle

Du collègue au supérieur hiérarchique : inventaire des changements et des conséquences

Responsabilités et attentes d'un manager

Assumer l'exemplarité sans être submergé par le syndrome de l'imposteur

faire émerger ses propres croyances, hypothèses sur le management

Compétences clés des managers (par exemple, communication, prise de décision, délégation).

Communication efficace

Écoute active et rétroaction (feedback) constructive

Styles de communication et adaptation aux membres de l'équipe  
Communication non verbale et son impact  
Communiquer pour aligner.

Styles de leadership et leadership situationnel  
Aperçu des styles de leadership (par exemple, directif, coaching, démocratique)  
Introduction au leadership situationnel et adaptation aux besoins de l'équipe  
Pouvoir et autorité.

Gestion du temps et des priorités  
Déléguer  
Gérer la charge de travail et fixer les priorités de l'équipe  
Outils et techniques pour rester organisé.

Création d'équipe et motivation  
Comprendre la dynamique d'équipe (stades de développement d'équipe de Tuckman) et y situer la sienne  
Instaurer la confiance et favoriser la collaboration  
Techniques pour motiver des personnalités différentes.

Gestion des performances  
Définir des objectifs et des attentes SMART  
Revoir la notion de performance  
Suivi et évaluation des performances  
Gérer les sous-performances.

Gestion des conflits  
Identifier les différents types de conflit  
Stratégies de résolution des conflits  
Tenir des conversations difficiles.

Développer l'intelligence émotionnelle (IE)  
Conscience de soi et autorégulation  
Empathie et compétences sociales dans la gestion des relations  
Gestion du stress et des déclencheurs émotionnels.

Diriger le changement  
Comprendre le changement : y résiste-t-on automatiquement ?  
Communiquer des repères dans la transition  
Aider l'équipe à exprimer et gérer ses appréhensions.

Prendre des décisions sans avoir toutes les réponses : oser l'expérimentation et l'adaptabilité  
Étude de cas : un manager doit fixer des objectifs et mobiliser son équipe alors que la direction change de stratégie en cours de route.

Se confronter à l'imperfection : contraintes, limitations, paradoxes, contradictions et frustrations. Mieux les accepter sans tomber dans le fatalisme et l'inaction.

## La pédagogie

Présentations interactives, quiz d'auto-évaluation, discussions de groupe, jeux de rôle, jeux de communication, séances de feedback entre pairs, Analyse de cas réels, théorie motivationnelle appliquée à des scénarios, exercices avec outils d'aide à la prise de décision, concours de prise de décision en groupe, pratiques réflexives....

## Les compétences ciblées

Vision claire de sa mission et de ses priorités, organisation, délégation, écoute active, communication claire et concise, communication non verbale, feedback, capacité d'analyse, de structure de problème, ...

## Les formats possibles

Trois formats possibles :

1. Formation intensive. Programme sur 2 jours. Symboliquement fort, quand on démarre une mission d'encadrement, psychologiquement rassurant.
2. Approche modulaire. Programme réparti sur des sessions d'une demi-journée (3 à 4 heures chacune). Permet aux participants de réfléchir et d'appliquer les apprentissages entre les sessions.
3. Format d'apprentissage mixte. Mélange de sessions présentielles et distancielles. Exemple : 1 jour en présentiel pour le contenu le plus difficile d'abord + 2 x 0,5 jour d'atelier de suivi en ligne pour l'"ancrage" et la résolution de problèmes.

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

5 pièges du manager débutant et révision pour les autres ! [Lire](#).

Est-il plus facile à un chameau de passer par le trou d'une aiguille qu'à un top contributeur de devenir manager ? [Lire](#).

Avec mon boulot, j'ai peu de temps pour manager ! [Lire](#).

Pourquoi les entreprises nomment à des postes de manager, des gens qui n'ont rien à y faire ? [Lire](#).

Itinéraire d'un manager comblé. [Lire](#).

# MANAGER EXPÉRIMENTÉ : RENFORCEMENT



Bienvenue à la formation « Manager expérimenté : renforcement ». En tant que manageure / ger chevronné(e), vous avez déjà acquis une solide expertise et une vision claire de votre rôle. Cependant, les défis évoluent : complexité accrue des environnements, attentes des parties prenantes et nécessité d'un leadership toujours plus stratégique et influent. Cette formation vise à approfondir vos compétences et à renforcer votre impact en tant que leader.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

- Réfléchir à ses modèles et les recalibrer si nécessaire
- Identifier ses points forts et ses angles morts
- Repenser ses habitudes et ses comportements en matière de leadership
- Identifier et amoindrir les biais et préjugés
- Où en est-on dans la gestion des déclencheurs émotionnels ?

- Prise de décision stratégique
- Reconnaître la complexité et l'ambiguïté des décisions. Être capable de jugement nuancé.
- Quand impliquer l'équipe dans les processus de décision ?
- Résoudre des problèmes complexes avec méthode
- Évaluer les risques et les opportunités
- Équilibrer les objectifs à court et à long terme.

- Diriger par l'influence (au-delà de l'autorité)
- Établir la crédibilité et la confiance pour inspirer l'action
- Identifier et cartographier les intérêts et le pouvoir des parties prenantes
- Engager, influencer les parties prenantes à tous les niveaux de l'organisation. Trouver des chemins pour collaborer : alignement stratégique avec les objectifs organisationnels.



### Développement d'équipe

Gérer des équipes performantes et éviter l'épuisement professionnel  
Distinguer motivation, implication, engagement et mobilisation pour mener les actions pertinentes à la situation  
Favoriser l'innovation et l'adaptabilité  
Coaching et mentorat pour élever le potentiel de l'équipe  
Faciliter la collaboration en équipe (complémentarité des caractères et compétences).

### Transformation des conflits

Passer de la résolution des conflits à leur transformation (transformer les conflits en opportunités de croissance)  
Gérer les tensions interdépartementales et organisationnelles  
Gérer les conflits persistants ou récurrents  
Développer des approches nuancées de gestion des conflits pour résoudre les problèmes systémiques.

### Piloter le changement et l'innovation

Piloter le changement transformationnel (par exemple, la transformation numérique)  
Favoriser une culture d'expérimentation et d'amélioration continue  
Comprendre la résistance : dans quelle mesure est-il possible de susciter l'adhésion ?  
Identifier les conditions d'une vision convaincante du changement  
Encourager la résolution créative des problèmes.

### L'illusion du contrôle : comment manager en laissant place à l'imprévu

Simulation d'une situation de crise où l'information est partielle et fluctuante. Objectif : décider, adapter la communication et gérer les réactions de l'équipe.

### Sens des affaires et alignement stratégique

Relier les objectifs de l'équipe et du service à la stratégie organisationnelle  
Identifier les structures organisationnelles, les relier à la culture et la stratégie: adapter son management en conséquence  
Comprendre les indicateurs financiers et leurs implications  
Évaluer les risques et les opportunités de croissance, élaborer des initiatives stratégiques.

### Leadership interculturel

Gérer des équipes diverses et internationales  
Adapter les approches de leadership et les styles de communication aux différentes normes culturelles  
Relever les défis en matière de collaboration  
Naviguer dans les nuances culturelles lors de la prise de décision.

## La pédagogie

Etude de cas, analyse de scénario ; Coaching entre pairs, feed-back avec modèle SBI ; Jeux de rôle ; Co développement ; Atelier de résolution de problèmes en groupe ; Simulations de situation de leadership ; Journal d'exercices réflexifs (qui suppose une formation en plusieurs modules) ; Intervention d'experts ; Echange croisé avec des managers d'autres secteurs d'activité ; Coaching de suivi.

## Les compétences ciblées

Réflexivité, conscience de soi, analyse de scénario complexe, résolution de problèmes dans l'incertitude, capacité de persuasion, capacité, tactique, compréhension des flux et des relations dans les groupes, résistance à la pression, capacité à poursuivre deux objectifs à la fois...

## Les formats possibles

Quatre formats possibles :

1. Formation présentielle intensive : 2 ou 3 jours. Immersion ciblée avec activités interactives, études de cas et coaching par les pairs.
2. Approche modulaire : répartie sur 5 séances d'une demi-journée (3 à 4 heures chacune) pour laisser du temps à la réflexion et à l'application pratique. Au moins la moitié de ses séances a lieu en présentiel.
3. Format d'apprentissage mixte : 2 jours en présentiel + 1 jour d'ateliers de suivi à distance pour un apprentissage continu et la résolution de problèmes.
4. Séminaire résidentiel : 2 à 3 jours hors site pour un travail réflexif et collaboratif avec échange entre pairs, combiné à des exercices stratégiques.

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

La sécurité psychologique, facteur, décisif de la performance d'une équipe. [Lire](#).

Résoudre les problèmes : comment l'expérience enrichit le raisonnement du manager. [Lire](#).

Évolution managériale : l'importance croissante du leadership. [Lire](#).

Du doute à la peur, de la peur à la pression. [Lire](#).

# MANAGER DE MANAGERS



Devenir un manager de managers est une étape clé dans l'évolution d'un leader. Cette formation offre les outils essentiels pour relever ce défi. En tant que manager de managers, vous jouez un rôle central dans l'alignement des objectifs organisationnels, la coordination des équipes et l'élaboration d'une culture.

Grâce à un apprentissage pratique et axé sur les réalités du terrain, cette formation vous permettra de maîtriser les subtilités du pilotage de managers, de renforcer leur autonomie tout en les soutenant efficacement.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Se repérer dans les différents niveaux de management : de manager de 1er niveau à manager de managers. Construire sa légitimité. Faire les deuil nécessaires. Se familiariser avec la posture. Identifier ses croyances limitantes sur le poste : reproduire le même style de leadership, crainte de ne pas être à la hauteur... Passer d'un rôle prescrit à un rôle d'auteur.

Piloter ses managers. Définir une vision. Déterminer l'effet souhaité auprès des managers : clarté et compréhension. Communiquer sa vision. Décliner la vision en stratégie, passer le relais pour les actions opérationnelles. Organiser les rapports, poser les bonnes questions.

Constituer une équipe de managers ou se contenter d'un groupe ? Concevoir un espace de leadership pour échanger en sécurité. Développer la maturité de son équipe de managers par le coaching et le mentorat. Utiliser une matrice Performances/Compétences comme outil de diagnostic guidant des actions de développement. Conduite de conversations avec des managers peu performants ou à fort potentiel. Apprendre la patience : de "Faire le travail" à "Guider le travail" et à "Guider le management".

Rôle modèle : sans pression, avec ses imperfections. Prendre conscience de son "poids" et de sa parole partout, tout le temps. Laisser de l'espace. Reconnaître les différents styles de ses managers. Adapter son management à chacun d'eux. Élaboration de plans de développement pour ses managers. Identifier sa/son successeur(e).

Raisonnement à plusieurs niveaux : vision, mission, stratégie, tactiques, objectifs. Alignement de la stratégie d'entreprise avec les objectifs des équipes : relier les points. Exemples concrets de chaînes de leadership réussies dans les organisations. Analyse d'un scénario de stratégie mal alignée et proposition d'actions correctives.

La prise de décision : les différents types de décision, les périmètres de décision, les différents rôles dans la décision. Stratégies avancées de délégation et d'autonomisation.

Accepter de faire de la politique : manager son N+1 et son N+2. Engager ses pairs. Connaître les équipes de ses managers (N-2) : quel comportement ? Faire passer ses messages (même message, canaux, forme et temporalités différentes). Développer des tactiques d'influence. Mettre sa propre hiérarchie à distance : instituer des relations de coopération avec son/sa patron(ne).

Affronter la complexité. Gérer les conflits, les tensions interfonctionnelles et les défis qu'induit la complexité. Se positionner en arbitre ou en médiateur. Simplifier ? C'est changer de complexité ! Les équipes hybrides n'arrangent rien. Éviter les pièges de la complexité.

Anticiper l'inattendu : construire des équipes résilientes  
Atelier "Scénarios extrêmes" : confrontation à des situations imprévues (ex. : restructuration soudaine, défaillance majeure, crise médiatique) et élaboration de stratégies de réaction.

Changer de regard sur le changement. Accompagner les managers, en première ligne dans les changements organisationnels... sans les court-circuiter.

## La pédagogie

Apprentissage actif : discussions de groupe, jeux de rôle et simulations pour inciter les participants à résoudre des problèmes.

Apprentissage expérientiel : études de cas réels et exercices basés sur des scénarios pour reproduire des défis pratiques.

Apprentissage collaboratif : encouragement des échanges entre pairs et des retours d'information pour des idées partagées.

Réflexion : réflexions individuelles et de groupe pour internaliser les résultats d'apprentissage.

Option : contribution d'experts, témoins internes.

## Les compétences ciblées

Alignement stratégique : capacité à traduire les objectifs organisationnels en priorités réalisables pour les équipes.

Coaching : Guider les managers pour développer leurs compétences en leadership et en prise de décision.

Communication avancée : influencer, négocier vers le haut et entre les services.

Résolution des conflits : Gérer efficacement les conflits interpersonnels et interservices.

Leadership du changement : Piloter les initiatives de changement par et avec les équipes de direction.

Facilitation des décisions : Donner aux managers les moyens de prendre des décisions éclairées et indépendantes.

## Les formats possibles

Compte tenu du public, la formation présentielle est fortement recommandée : elle offre une possibilité d'interaction plus approfondie voire des opportunités de réseautage.

La durée optimale est de 3 jours. Elle se réduit à 2 jours en sélectionnant les thèmes à travailler.

Le format se module : la formation se divise en modules plus courts répartis sur plusieurs semaines. Ce qui offre une flexibilité aux managers occupés tout en laissant le temps d'appliquer les concepts appris entre les modules.

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

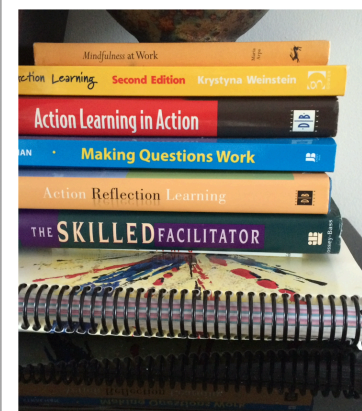
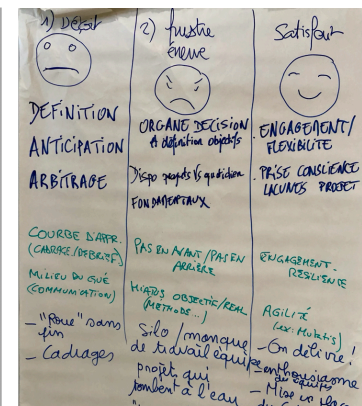
On ne manage pas avec des indicateurs financiers, mais avec des orientations stratégiques. [Lire](#).

Le leader, homme ou femme, providentiel ? [Lire](#).

Mettre les managers au cœur de la stratégie pour les remettre au cœur de l'action. [Lire](#).

Du contrôle à la maîtrise : un cheminement managérial. [Lire](#)

# A LA DEMANDE : FORMATIONS THÉMATIQUES



En complément, nous offrons des formations sur mesure et des formats courts pour répondre à des besoins spécifiques ou émergents. Ces thématiques peuvent être abordées sous différents formats :

- Webinaires pour une formation en ligne flexible.
- Conférences présentielles (1h30).
- Les sujets possibles :
  - Le manager et l'intelligence artificielle : comprendre et intégrer l'IA dans sa démarche managériale.
  - Manager la génération Z : adapter son style de leadership aux nouvelles attentes.
  - Le management à distance : piloter efficacement dans un monde hybride.
  - Manager les ingérables.
  - Manager son patron.
  - Manager en transverse.
  - Manager recruteur.
  - ...

# FORMATIONS À LA GESTION DE PROJET

## DU CHEF DE PROJET DÉBUTANT AU RESPONSABLE DE PORTEFEUILLE DE PROJETS



Formations 2025

La gestion de projet, de programme et de portefeuille offrent des cadres essentiels pour planifier, prioriser et exécuter des initiatives stratégiques, tout en optimisant les ressources et en réduisant les risques.

Que vous soyez novice ou professionnel expérimenté, nos parcours vous permettront de renforcer vos compétences en planification, coordination, gestion des parties prenantes et alignement stratégique.

## ACQUÉRIR LES FONDAMENTAUX DU MODE PROJET



La gestion de projet est devenue une compétence incontournable pour garantir le succès des initiatives organisationnelles. Cette formation complète explore les fondements et les outils essentiels pour mettre en place une gestion de projet efficace, en tenant compte des spécificités de votre contexte : marchés matures ou de conquête, organisations fonctionnelles ou matricielles, et la nécessité de concilier qualité, coût et délai.

Vous découvrirez les différences clés entre les approches Waterfall et Agile, ainsi que les étapes critiques d'un projet, depuis la demande initiale jusqu'à la planification détaillée. Grâce à des outils tels que Gantt, PERT et Kanban, vous apprendrez à structurer votre travail, anticiper les risques et piloter des équipes, même en dehors de votre domaine d'expertise.

Au programme : théorie, cas pratiques et simulations.

### Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Pourquoi mettre en place une gestion de projet ?



Qualité, coût, délai ? Des conjugaisons impossibles.

L'importance du contexte économique : marchés matures vs marchés de conquête ; organisations fonctionnelles vs ad-hoc, matricielles ; concurrence, vitesse, innovation.

Concilier les inconciliables : qualité, coût, délai.

Faire la différence entre les projets Waterfall et les projets Agile. Analyser les principes, avantages et limites de chacun d'entre eux.

Scénario d'un projet (en waterfall : Phases Amont / Analyse détaillée / Réalisation)

Qui joue dans un projet ? Du chef de projet au commanditaire en passant par les contributeurs. La matrice RACI et RASCI.

Recevoir la demande du commanditaire.

Définir le livrable et ses différents niveaux : qui commande quoi ?

Rôle du commanditaire et rôle du sponsor.

Le cahier des charges à 2 mains, à 4 mains.

La variabilité du livrable, les risques de dérives et le démarrage du projet.

La planification (Gantt, PERT, Work Breakdown Structure, Kanban).

Planifier des experts quand vous ne l'êtes pas.

La notion de "gras". Planning vs retroplanning.

Faire vivre le planning.

L'analyse de risques. principes et modes d'animation.

Focus sur la notion même de risque ( vs conséquence d'un risque).

Gérer un projet dans un environnement incertain : penser en probabilités et non en certitudes. Construction d'un plan de projet en tenant compte d'hypothèses multiples et en définissant des plans de contingence.

## La pédagogie

Jeu de cartes ; simulation du déroulement d'un projet Waterfall, simulation du déroulement d'un projet Agile ; création collaborative d'un planning ; cartographie interactive des risques ; cahier des charges à quatre mains ; étude de cas.

## Les compétences ciblées

Acquisition de la connaissance des différents modes de gestion de projet ; maîtrise des contraintes de base ; capacité d'organisation, de planification ; maîtrise du processus de gestion, des risques ; capacité d'identification du ou des livrables.

## Les formats possibles

La durée optimale est de 3 jours : les 2 premiers sont destinés à acquérir les compétences du mode projet ; le dernier jour est un retour d'expérience de la mise en place des techniques vues précédemment. Réduction possible à 2 journées.

Modularité : 4 × 0,5 jours, 2 x 05 cinq et 1 journée... La modularité reste souple selon les disponibilités des participants.

De la même façon, les choix de formation présentielle ou distancielle sont à faire en fonction de la situation et de la disponibilité des participants.

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

De contributeurs à chef de projet : lost in transition ? [Lire](#).

Mener un projet, c'est conjuguer des contraires. [Lire](#).

Cinq pièges de la gestion de projet. [Lire](#).

Accélérer la maturité managériale : quelles leçons offrent les start-ups ? [Lire](#).

# PILOTER UN PROJET



Piloter un projet avec succès exige bien plus que des outils et des plannings : c'est une combinaison de vision, de structure, et de capacité à mobiliser les équipes et les ressources. Cette formation offre aux chefs de projet les clés pour naviguer avec assurance à travers les différentes étapes d'un projet, de sa définition à sa clôture. Vous apprendrez à cadrer efficacement un projet, à établir une gouvernance solide, à planifier et contrôler la progression, tout en gérant les risques, les priorités, et les attentes des parties prenantes. Grâce à des outils pratiques, des études de cas et des échanges d'expérience, cette formation vous permettra de renforcer vos compétences en gestion de projet et d'optimiser vos résultats, même dans des environnements complexes.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

La charte de projet ou la note de cadrage

Capturer les éléments essentiels du projet : périmètre, objectifs, livrables, contraintes.

Analyse de l'environnement et des parties prenantes : cartographie des parties prenantes, analyse des impacts, gestion des attentes.

Définir les critères de succès et les indicateurs de performance.

Point de départ : d'où on part, où on doit arriver.

La gouvernance du projet

Définition des instances de pilotage : comité de pilotage, comité projet, réunions

opérationnelles.

Organisation des réunions : type, fréquence, ordre du jour, compte rendu.

Types de décisions et mécanismes d'application.

Rôles et responsabilités au sein de la gouvernance : clarification des rôles entre sponsor, chef de projet, et équipe.

Gestion des conflits dans la gouvernance : résolution proactive, arbitrages.

La planification : des repères pour piloter

Rappel : les outils Gantt, PERT, Kanban – avantages et inconvénients.

Décomposition du projet en phases, lots de travail et tâches : méthode WBS (Work Breakdown Structure).

Le contrôle de la progression : gestion des jalons, les bonnes questions à poser pour évaluer les écarts.

Intégration des risques dans la planification : identification, évaluation, plan de réponse aux risques.

Management des attentes du commanditaire : outils et bonnes pratiques.

Le pilotage à partir du plan projet

Piloter les différents axes : périmètre, objectifs, ressources humaines, communication, gestion du changement, budget.

Gestion proactive des écarts : anticipation, ajustement des priorités.

Plan de communication : comment partager les bonnes informations aux bonnes personnes au bon moment.

Gestion des risques : pilotage des risques identifiés et réaction aux imprévus.

Piloter avec des indicateurs et un tableau de bord

Types d'indicateurs clés de performance (KPI) : délais, coûts, qualité, satisfaction des parties prenantes.

Construction et exploitation d'un tableau de bord de projet.

Analyse des données : interpréter les indicateurs pour une prise de décision éclairée.

Suivi budgétaire : gérer les écarts financiers et les réallocations de ressources.

Les arbitrages à faire

Arbitrages entre priorités concurrentes : techniques pour gérer les conflits de ressources.

Gestion des accès aux ressources critiques.

Répriorisations intempestives : comment les encadrer et gérer les impacts.

Escalade de décision : schéma et bonnes pratiques pour ne pas bloquer le projet.

Techniques de négociation : gérer les compromis avec les parties prenantes.

Agilité et gestion des risques : intégrer l'incertitude comme une composante du pilotage"

Jeu de simulation : chaque équipe doit adapter son plan de projet à des événements aléatoires introduits progressivement.

Clôturer le projet et capitaliser sur l'expérience

Validation finale : vérifier la conformité des livrables.

Gestion des livrables post-projet : transfert aux équipes opérationnelles.

Capitalisation de l'expérience : retour d'expérience, rétrospective, post-mortem.

Documentation finale : synthèse des leçons apprises et recommandations.

Célébration des réussites : valoriser l'équipe et renforcer la motivation pour les projets futurs.

Points transversaux et pratiques spécifiques à inclure

Gestion de l'incertitude : adapter le pilotage dans des environnements changeants.

Modes de pilotage spécifiques : méthode agile vs méthode classique.

Gestion des interdépendances : collaboration avec d'autres projets ou équipes.

Leadership et management d'équipe projet : motivation, résolution des conflits internes, gestion des profils variés.

Utilisation des outils numériques modernes : outils collaboratifs et plateformes de gestion de projet (Trello, Jira, MS Project).

## La pédagogie

Analyse critique, jeux de rôle, mise en situation, atelier pratique, exercice collaboratif, étude de cas.

## Les compétences ciblées

Compétences techniques : maîtrise des outils, structuration, suivi et contrôle. Compétences organisationnelles : gestion des priorités, gouvernance, planification. Compétences relationnelles : communication, négociation, leadership. Compétences stratégiques : gestion des attentes, arbitrages, capitalisation.

## Les formats possibles

Compte tenu du public, la formation présentielle est fortement recommandée : elle offre une possibilité d'interaction plus approfondie voire des opportunités de réseautage.

La durée optimale est de 2 jours. Elle se réduit à 1 jour en sélectionnant les thèmes à travailler.

La formation peut se diviser en modules plus courts répartis sur plusieurs semaines. Ce qui offre une flexibilité aux managers occupés tout en laissant le temps d'appliquer les concepts appris entre les modules.

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

Gestion de projet, scène de comité de pilotage ordinaire. [Lire](#).

Tout est urgent ! A-t-on tiré les leçons de la gestion de projet ? [Lire](#).

Cinq pièges du pilotage de projets. [Lire](#).

Collaborer ça s'apprend. [Lire](#).

# DÉVELOPPER SON LEADERSHIP EN MODE PROJET



Travaillant la plupart du temps, sans pouvoir hiérarchique, le chef de projet se doit de développer sa dimension de leader. C'est l'objet de cette formation. Vous apprendrez à identifier les étapes clés de la formation d'une équipe et à mettre en place des tactiques pour accélérer sa maturité. Une attention particulière sera portée à la gestion des parties prenantes, à la conduite des réunions (présentielles et à distance) et à la communication, afin d'articuler une vision claire et fédératrice.

En intégrant des outils pour analyser les résistances au changement, gérer les conflits et transformer les désaccords en opportunités de progression, cette formation vous prépare à surmonter les défis relationnels et organisationnels. Enfin, une option dédiée aux équipes multiculturelles vous aidera à anticiper et désamorcer les conflits culturels dès les premières interactions.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Quelles attitudes, qualités et compétences pour être un leader quand on est chef de projet ?

Communication efficace : maîtriser l'art de transmettre des informations claires et précises.

Intelligence émotionnelle : comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres pour favoriser un environnement de travail harmonieux.

Adaptabilité : s'ajuster rapidement aux changements et aux imprévus du projet.

Décision et prise de risque : prendre des décisions éclairées tout en évaluant les risques associés.

Intégrité et éthique : agir avec honnêteté et transparence pour gagner la confiance de l'équipe et des parties prenantes.

Vision stratégique : anticiper les tendances futures et orienter le projet en conséquence.

Capacité à motiver : inspirer et encourager l'équipe à atteindre les objectifs fixés.

### Embarquer l'équipe

Identifier les différentes étapes de la formation d'une équipe (dynamique de groupe).

- Tactiques pour accélérer la maturité.

Fixation d'objectifs clairs

Reconnaissance : valoriser les contributions individuelles et collectives.

Conduire une réunion projet : présentiel, distanciel. Préparation, animation. Utiliser des plateformes collaboratives (Zoom, Teams, etc.). Suivi post-réunion.

Identifier, analyser, gérer les parties prenantes

Identification, analyse. Utiliser des outils comme la matrice pouvoir/intérêt.

Gestion dans le projet. Evaluation de ses marges de manoeuvre.

Articuler le projet à la stratégie de l'entreprise

Compréhension de la stratégie d'entreprise, alignement du projet, communication stratégique, préparation d'arbitrages.

Accompagner le changement

Analyse des résistances, identification des conflits, adaptation des tactiques de gestion, dédramatiser les désaccords, faire des conflits des moments de progression.

Influencer sans contrôle dans un contexte incertain"

Étude de cas sur la gestion des parties prenantes dans un projet où les attentes évoluent constamment.

Concevoir et animer le plan de communication

Sélection des outils, articulation d'une vision, engagement des parties prenantes.

L'équipe multiculturelle

Compréhension des différences culturelles, identifier les premières actions pour éviter un conflit culturel, établir une communication claire.

## La pédagogie

Jeux de rôles et simulations. Ateliers collaboratifs. Feedback vidéo : enregistrer des mises en situation de leadership et analyser les postures et attitudes adoptées. Atelier storytelling : travailler sur l'articulation d'une vision claire à travers des récits engageants. Études de cas.

## Les compétences ciblées

Management d'équipe, capacité à adopter une posture de leader.

Communication et influence.

Analyse des enjeux. Lecture "politique" du projet. Capacité à construire des alliances.

Identification des zones de conflits potentiels, gestion des conflits. et accompagnement du changement.

Conduite de projet stratégique.

Multiculturalité et diversité : tolérance aux fonctionnements différents, curiosité, adaptabilité.

## Les formats possibles

Compte tenu du sujet, la formation présentielle est recommandée : elle offre une possibilité d'interaction plus approfondie.

La durée optimale est de 2 jours. Elle se réduit à 1 jour en sélectionnant les thèmes à travailler. La formation peut se diviser en modules plus courts répartis sur plusieurs semaines. Ce qui offre une flexibilité aux managers occupés tout en laissant le temps d'appliquer les concepts appris entre les modules.

## Des articles à lire pour aller plus loin.

Chef de projet : les défis de la gestion des parties prenantes. [Lire](#).

Gestion de projet : scène de comité de pilotage ordinaire. [Lire](#).

La coopération n'est pas toujours la panacée. [Lire](#).

Pour collaborer, il faut commencer par se parler. [Lire](#).



# ANIMER DES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES



Dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté, les chefs de projet sont amenés à collaborer avec des équipes aux expertises variées, sans disposer d'un pouvoir hiérarchique direct. Cette réalité exige un leadership fondé sur la coordination, l'influence et la facilitation, plutôt que sur l'autorité. Pourtant, de nombreux professionnels, souvent issus d'un domaine technique ou spécialisé, se retrouvent démunis face aux défis du management pluridisciplinaire : aligner des priorités divergentes, gérer les conflits interfonctionnels, favoriser la coopération et maintenir une dynamique de travail efficace.

Cette formation propose aux participants d'acquérir les compétences clés pour orchestrer avec succès une équipe multidisciplinaire. À travers des mises en situation, des études de cas et des outils concrets, ils apprendront à mieux communiquer, à influencer sans autorité et à naviguer dans des environnements complexes avec agilité. Que l'on soit chef de projet débutant ou expérimenté, cette formation apporte des leviers essentiels pour fédérer une équipe transverse et garantir la réussite des projets.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Comprendre les caractéristiques du management pluridisciplinaire : absence d'autorité hiérarchique, diversité des expertises et des priorités.

Les défis les plus courants : résistance au changement, conflits d'intérêts, manque de clarté des rôles et responsabilités.

Les opportunités à saisir : richesse de la diversité, innovation grâce aux approches pluridisciplinaires, montée en compétences des équipes.

Les erreurs fréquentes : vouloir tout contrôler, imposer une méthode unique, négliger la communication entre les fonctions.

Le rôle du chef de projet en tant que facilitateur

Passer d'un rôle d'expert à un rôle de chef d'orchestre : apprendre à valoriser les expertises sans être omniscient.

Créer une vision commune : aligner les membres de l'équipe sur les objectifs et les valeurs du projet.

Clarifier les rôles et responsabilités : mise en place de matrices RACI pour éviter les ambiguïtés.

Encourager la prise d'initiative : favoriser l'autonomie et la responsabilisation des membres de l'équipe.

Créer un climat de confiance et de coopération

Instaurer la sécurité psychologique : permettre à chacun d'exprimer ses idées sans crainte de jugement.

Développer l'écoute active et l'empathie : reformulation, questionnement ouvert, reconnaissance des contributions.

Éviter la compétition interne : encourager la coopération plutôt que la mise en opposition des expertises.

Reconnaître et valoriser les contributions : mettre en place des rituels de feedback positifs et constructifs.

Gérer les conflits entre départements

Anticiper les conflits récurrents : différends entre IT et métier, tensions entre R&D et production, oppositions entre finance et opérations.

Identifier les sources de désaccord : différences de priorités, mauvaise communication, résistance au changement.

Techniques de médiation et de négociation : écoute active, reformulation, gestion des objections, recherche de solutions communes.

Gérer les conflits liés aux objectifs contradictoires : arbitrage et alignement avec la stratégie d'entreprise.

Communiquer efficacement entre différentes expertises

Adapter son discours selon son interlocuteur : éviter le jargon technique avec les non-experts, clarifier les enjeux stratégiques pour les experts techniques.

Structurer une communication impactante : la méthode DESC pour formuler un message clair et assertif.

Favoriser les échanges réguliers : points d'avancement, rétrospectives, feedbacks continus.

Utiliser les bons outils : communication asynchrone (emails, documents partagés) vs synchrone (réunions, stand-ups, ateliers).

Prendre des décisions dans un contexte complexe

Savoir équilibrer les priorités des différentes fonctions : arbitrage entre qualité, coût, délai, satisfaction client.

Utiliser des modèles de prise de décision : analyse SWOT, matrice d'impact/effort, gestion des compromis.

Prendre des décisions en situation d'incertitude : techniques d'analyse des risques et gestion de la complexité.

Gérer la pression : priorisation rapide avec une matrice (Impact/Effort ; Urgence/Importance ; Risque/Rentabilité), gestion du stress en équipe.

Coordonner des expertises en terrain mouvant : favoriser la prise de décision collective  
Atelier de prise de décision en groupe avec des informations incomplètes et contradictoires.

Influencer sans autorité hiérarchique

Développer son leadership naturel : posture, charisme, crédibilité.

Mobiliser les parties prenantes : comprendre leurs attentes, parler leur langage, aligner les intérêts.

Utiliser les leviers d'influence : persuasion, storytelling, mise en avant des bénéfices pour chaque acteur.

Créer des alliances stratégiques : identifier des ambassadeurs internes pour faciliter l'adhésion aux décisions.

Adopter une approche agile et adaptable

Favoriser l'expérimentation et l'apprentissage continu : test & learn, itérations rapides, feedbacks réguliers.

Accepter l'imperfection et l'adaptabilité : apprendre à ajuster son plan en fonction des imprévus.

Utiliser des pratiques agiles adaptées au management transversal : kanban pour la visibilité des tâches, rétrospectives pour l'amélioration continue.

Savoir rebondir face aux obstacles : développer une culture de résilience et de proactivité.

## La pédagogie

La formation s'appuie sur une approche interactive et immersive, mêlant théorie et pratique.  
Études de cas et mises en situation : Comparaison entre différentes approches de leadership.  
Exercices de simulation : Gestion de conflits, communication entre disciplines, prise de décision agile.

Jeux de rôle : Expérimentation de situations réelles pour mieux appréhender les défis de ce type de management.

Ateliers collaboratifs : Travail en sous-groupes pour résoudre des problématiques courantes des projets à équipes pluridisciplinaires.

Autodiagnostic et plan d'action : Réflexion sur son propre style de leadership et définition d'actions concrètes à mettre en œuvre.

## Les compétences ciblées

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

Orchestrer une équipe multidisciplinaire en facilitant la collaboration entre experts de domaines variés.

Favoriser la confiance et l'engagement des équipes en créant un climat de coopération.

Gérer les conflits interfonctionnels en adoptant une posture de médiateur et en facilitant la prise de décision.

Améliorer leur communication pour aligner des acteurs ayant des langages et des priorités différentes.

Développer leur influence et mobiliser les parties prenantes sans autorité hiérarchique directe.

Adopter une posture agile et adaptable pour répondre aux changements et incertitudes des projets transverses.

## Les formats possibles

La formation est modulable selon les contraintes et besoins des participants :

Format 1 jour (essentiel) : Focus sur les fondamentaux du leadership dans ce type de situation, la communication et la gestion des conflits.

Format 2 jours (approfondi) : Intégration d'exercices plus poussés sur la prise de décision, l'influence et l'adaptabilité.

Format hybride (blended learning) : Alternance de sessions synchrones (en présentiel ou distanciel) et de modules en ligne.

Ateliers courts (2h à 4h) : Séances thématiques ciblées sur des points spécifiques (ex. : communication interdisciplinaire, influence sans autorité, gestion des conflits).

## Pour aller plus loin, des articles à lire.

Composer l'équipe projet : du casting de rêve à la réalité. Lire [ICI](#).

Financiers et managers font-ils encore cause commune ? Lire [ICI](#).

On ne manage pas avec des indicateurs financiers... Lire [ICI](#).

Et concrètement, un leader c'est quoi ? Lire [ICI](#).

# MANAGER UN PORTEFEUILLE DE PROJETS



Dans un monde en constante évolution, la gestion de portefeuilles, programmes et projets multiples est devenue un levier stratégique pour assurer la performance des organisations. Ce domaine exige une maîtrise approfondie des concepts clés, des différences et des relations entre projets, programmes et portefeuilles, tout en intégrant une vision globale alignée sur les objectifs stratégiques. Il s'agit d'identifier et de gérer efficacement les parties prenantes, de prioriser les initiatives selon des critères clairs, et de tirer parti des opportunités offertes par des environnements complexes et multi-projets. Ce cadre nécessite également une communication adaptée, une planification intégrée, et une optimisation des ressources pour répondre aux défis organisationnels et aux imprévus. Enfin, des considérations comme la gouvernance, la qualité, l'innovation technologique, la durabilité et la transformation numérique enrichissent une approche holistique, essentielle pour maximiser les avantages attendus.

## Les thèmes abordés

Chez ClavaConsulting, chaque formation est unique. Elle se compose d'une combinaison des thèmes suivants, selon les besoins du client.

Portefeuille, programme et projets multiples : définitions, différences et relations, rôles et responsabilités.

L'environnement multi-projets : caractéristiques, défis, opportunités. Identification de toutes les parties prenantes dans les projets. Compréhension de leurs besoins et attentes.

Prise en compte de la vision globale

Alignement stratégique. Communication de la vision.

Réalisation des avantages attendus au niveau du portefeuille.

Intégrer les initiatives de changement dans la vision globale.

## Priorisation

Établissement de critères de priorisation. Techniques de priorisation :

Modèles de notation, analyse coûts-bénéfices, méthode MoSCoW .

Cadres de prise de décision.

Re-priorisation dynamique : adapter les priorités en réponse à des environnements changeants.

Prioriser quand tout est incertain : comment arbitrer en situation floue"

Simulation de priorisation en contexte volatil, où les ressources et les enjeux évoluent au fil du jeu.

## Grouper tâches et projets

Formation du programme : identification des projets pouvant être gérés collectivement.

Structure du portefeuille : organisation des projets et des programmes pour une gestion optimale.

Techniques d'optimisation : Nivellement et lissage des ressources.

Gestion de projet par chaîne critique (CCPM).

## Communiquer

Élaboration d'une stratégie de communication globale.

Identification des besoins de communication des différentes parties prenantes.

Adaptation de la communication dans des environnements multiculturels.

Planification intégrée : aligner les plans de projet au sein des programmes et des portefeuilles. Synchroniser les échéanciers et les jalons.

Gestion des risques à tous les niveaux.

Planification financière : élaboration du budget pour plusieurs projets.

Approches de planification agile : intégrer la flexibilité pour s'adapter aux changements.

## Allouer les ressources

Identification des ressources.

Planification des capacités : évaluer la disponibilité des ressources par rapport à la demande.

Planifier les périodes de pointe et les goulots d'étranglement.

Stratégies d'allocation : prioriser l'allocation des ressources en fonction de l'importance du projet.

Négocier le partage des ressources entre les projets.

Optimisation des ressources : améliorer l'efficacité grâce au développement des compétences et à la formation polyvalente.

## Gouvernance et conformité

Établissement de cadres de gouvernance.

Exigences en matière de conformité.

Considérations éthiques.

## Gestion de la qualité

Définition d'objectifs et de normes de qualité. Intégration de la qualité dans la planification de projet.

Établissement de processus pour répondre aux normes de qualité.

## Mesure et reporting des performances

Sélection d'ICP pertinents pour les projets, les programmes et les portefeuilles.

Collecte et analyse des données.

Mécanismes de reporting.

### Leadership et gestion d'équipe

Styles de leadership : comprendre le leadership situationnel et son application.

Dynamique d'équipe.

Résolution des conflits.

### Technologie et outils dans la gestion de portefeuille

Logiciel de gestion de projet.

Automatisation et IA.

### Gestion des risques au niveau du portefeuille

Identification des risques. Évaluation des risques.

Planification des réponses et suivi des risques.

### Durabilité et responsabilité sociale

Intégrer les considérations environnementales.

### Tendances émergentes et meilleures pratiques

Méthodologies agiles et hybrides.

Transformation numérique : s'adapter aux nouvelles technologies (IoT, IA, blockchain).

Gestion de projets internationaux.

Gestion des différences culturelles.

## La pédagogie

Exercices de cartographie conceptuelle pour cartographier les relations entre les projets, les programmes et les portefeuilles. Jeux de rôles. Technique du fishbowl. Etudes de cas.

Simulations d'évaluation des risques,...

## Les compétences ciblées

Capacité à traduire la stratégie en plans d'actions pour le portefeuille. Capacité à gérer les dépendances et interdépendances des projets, planification. Connaissance des cadres de gouvernance. Maîtrise des techniques de priorisation. Pensée critique. Gestion des allocations de ressources. Capacité à gérer simultanément plusieurs projets. Leadership (posture, messages, conflits). Curiosité des technologies (IA, blockchain, ...)

## Les formats possibles

Compte tenu du public, la formation présentielle est fortement recommandée : elle offre une possibilité d'interaction plus approfondie voire des opportunités de réseautage.

La durée optimale est de 3 jours. Elle se réduit à 2 ou 1 jour en sélectionnant les thèmes à travailler. La formation peut se diviser en modules plus courts répartis sur plusieurs semaines. Ce qui offre une flexibilité aux managers occupés tout en laissant le temps d'appliquer les concepts appris entre les modules.

## Des articles à lire pour aller plus loin.

L'alignement est (toujours) une belle idée, le désalignement est (presque toujours) une réalité. [Lire](#).

Quatre raisons de faire de la politique en interne. [Lire](#).

Malgré la complexité, le processus de décision reste inchangé. [Lire](#).

Change Your Vision ... On Vision. [Lire](#).



# A LA DEMANDE



Les formations ClavaConsulting bénéficient d'une veille permanente sur les techniques de projet. Il reste que votre situation est parfois particulière. Vous pouvez alors aller plus loin en bénéficiant de l'option Personnalisation. Le processus complet de conception des formations est [ICI](#).

Nous offrons aussi des formations sur mesure et des formats courts pour répondre à des besoins spécifiques ou émergents. Ces thématiques peuvent être abordées sous différents formats :

- Webinaires pour une formation en ligne flexible.
- Conférences présentielle (1h30).
- Les sujets possibles (par exemple) :
  - Gérer les parties prenantes,
  - Conduire le changement,
  - Quelle approche (Waterfall, Agile, Hybride) pour quel projet ?
  - Agile : un état d'esprit ?
  - Accélérer la collaboration
  - Maîtriser le périmètre du projet
  - Recueillir les besoins des parties prenantes : mener les entretiens

# CONSEIL MANAGÉRIAL DE TERRAIN



Le conseil managérial de terrain est une pratique novatrice qui consiste en des entretiens individuels entre un manager ou un chef de projet et un consultant, facilitateur de réflexion. L'entretien dure entre 3h00 (session d'amorçage) et 1h30 (entretiens suivants). Le manager y vient avec un problème, une préoccupation, un projet.

## En quelques mots

Le conseil managérial de terrain est basé sur :

- L'apprentissage dans le flux du quotidien. Un espace-temps de réflexion pour mieux rebondir dans l'action, tout en intégrant des approches stratégiques éprouvées, telles que l'analyse SWOT, les cinq forces de Porter et d'autres modèles utilisés par les cabinets de conseil en stratégie pour structurer la réflexion.
- La bienveillance et la confidentialité. Ce n'est pas un entretien de performance, il n'y a pas de blocage par rapport à une hiérarchie, permettant à chacun de « baisser ses défenses » et d'apprendre. Cet environnement sécurisé favorise une expression authentique des préoccupations.
- L'exigence et la rigueur analytique. Le consultant traque les raisonnements hâtifs, les arguments peu construits, les formules toutes faites. Son rôle consiste à exiger de la rigueur et de la profondeur dans la réflexion, en adoptant une approche basée sur les données et les faits.
- La prise de conscience des biais de perception. À travers des questions formulées par le consultant, le manager est amené à identifier et à surmonter ses propres biais cognitifs.

- Des apports éclairant la situation. Le consultant fournit des clés managériales, stratégiques, tactiques, sociologiques et psychologiques, ainsi que des benchmarks issus de différentes industries.
- Des conseils personnalisés et actionnables. Le consultant offre des conseils et des questions permettant d'adapter le comportement et les actions du manager, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le suivi et le développement continu. Il peut être renforcé—si appétence—par des lectures guidées (articles, ouvrages) à l'issue de l'entretien afin d'approfondir la réflexion, ainsi que par des plans d'action concrets et mesurables.

En intégrant ces pratiques, le conseil managérial de terrain offre une approche holistique et structurée, permettant aux managers de développer leurs compétences et d'optimiser leur impact au sein de l'organisation.

## Conseil managérial de terrain : une pratique différente

### Comparaison

Le conseil managérial de terrain diffère du **coaching**, du **mentorat** et du **tutorat** sur plusieurs aspects clés :

- **Par rapport au coaching**, qui vise principalement à aider l'individu à trouver ses propres solutions à travers des questions ouvertes et une écoute active, le conseil managérial de terrain offre des cadres de réponse et des apports spécifiques. Il est plus directif et focalisé sur l'élaboration de tactiques managériales concrètes, tout en exigeant une rigueur analytique dans la réflexion.
- **Contrairement au mentorat**, qui est une relation à long terme où un mentor expérimenté partage sa sagesse et ses expériences pour guider le mentoré, le conseil managérial de terrain est une intervention structurée et ponctuelle. Il se concentre sur des problématiques spécifiques du manager, sans nécessairement s'appuyer sur une relation de longue durée.
- **Par rapport au tutorat**, souvent associé à l'acquisition de compétences techniques ou académiques avec un tuteur enseignant à un apprenant, le conseil managérial de terrain est orienté vers la réflexion stratégique et la résolution de problèmes managériaux complexes. Il vise à développer la capacité du manager à analyser des situations et à élaborer des stratégies d'action, plutôt qu'à transmettre des connaissances prédéfinies.

Le conseil managérial de terrain est une approche personnalisée qui combine l'exigence analytique du conseil stratégique avec un accompagnement orienté vers l'action, se distinguant ainsi des méthodes plus exploratoires du coaching, relationnelles du mentorat, ou éducatives du tutorat.