

# Le sens de l'opportunité pour plus d'efficacité

Quel est votre style de management ?

action  
cette  
faire  
modèle plus  
management  
opportunités  
opportunité  
réalité  
ressources  
toujours  
saisir  
situations  
projet rupture

Marc NAGELS

17 Mars Conseil



Développeur de compétences

la



## Manager par projet est-il efficace ?



Le management s'apprend-il ? Oui et les formations initiales de management remplissent ce rôle. L'un de leurs points forts réside dans l'enseignement de la démarche de projet et l'usage stratégique qui peut en être fait. La démarche de projet est devenue au fil des années une méthode incontournable. En appui sur la prospective, elle irrigue le management public et privé, jusqu'à devenir une sorte de norme des cadres et des dirigeants. Nous l'avons intégré sans plus y penser, confiants dans son efficacité. Fondamentalement, elle modèle notre manière de comprendre le monde et

d'agir sur celui-ci.

A l'observation, nous constatons toutefois que de nombreux cadres et dirigeants de services publics ou de PME s'affranchissent de ce mode de pensée. Pragmatiques, ils constatent les limites de cette approche et mettent en œuvre des alternatives. Ils comprennent que la réalité ne se soumet pas toujours à la planification et qu'il est parfois plus efficace de saisir les opportunités et de « faire avec » les situations irrationnelles. Ce sens de l'opportunité est une rupture culturelle avec les modèles dominants. Il n'est d'ailleurs pas toujours simple de revendiquer cette rupture avec le schéma « Idéal, but, volonté ».

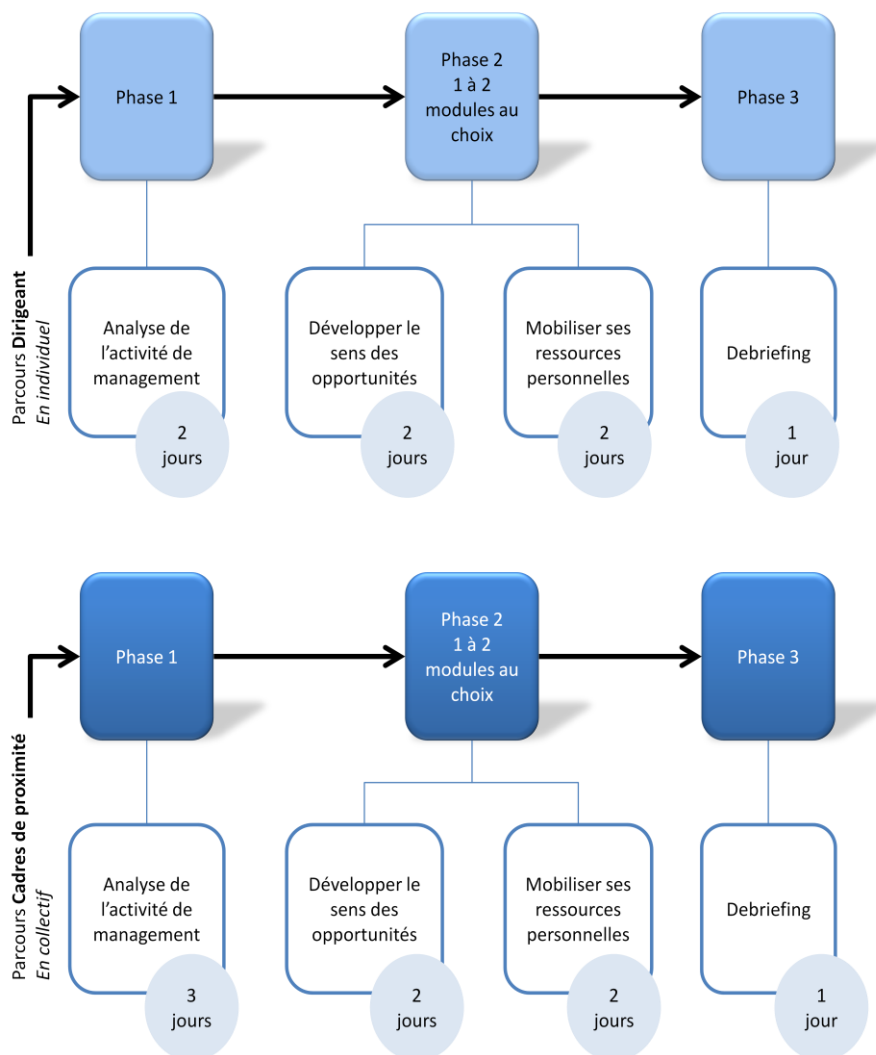
Nous proposons de suivre une pente plus naturelle et finalement moins couteuse. La gestion des opportunités est préférable. Au fond, la réalité du management échappe à tout modèle, à tout concept. On ne manage jamais de la même manière. Pourquoi ne pas le reconnaître ? Pourquoi ne pas en faire une opportunité d'améliorer nos pratiques ? Puisque la réalité n'est jamais conforme aux prévisions, alors observons les évolutions des situations pour mieux saisir les ressources qu'elles offrent. Un management opportuniste est une forme d'action réactive et souple, adaptée à la complexité des environnements économiques contemporains.

Acceptons de sortir d'un modèle qui n'a pas toujours fait ses preuves. Appuyons la stratégie sur des situations qui évoluent et qui fournissent des ressources nouvelles. Cessons de penser que le résultat est l'aboutissement de la volonté alors que les situations évoluent spontanément, parfois en dehors de l'action du manager. Le résultat est une situation qui arrive à maturité et qui offre de nouvelles ressources. Le stratège agit plus sur les conditions indirectes de l'action, sur les déterminants environnementaux pour faire murir les processus et rendre inéluctables les conséquences attendues.

# objectifs formation

La formation se décline en deux versions, l'une pour les dirigeants, l'autre pour les cadres. Elle comprend trois phases :

1. Diagnostic avec l'analyse de l'activité de management pour comprendre le travail réel et faire prendre conscience des modes d'organisation de l'activité.
2. Outillage du changement. Selon le diagnostic, le travail peut s'engager sur le niveau stratégique de la communication externe (e-réputation), sur le niveau des modes de management (le sens des opportunités) ou le niveau du développement personnel (travailler sur soi).
3. Suivi du changement. Après une période d'expérimentation, la démarche se conclue par une phase de valorisation des acquis.





## **Analyse de l'activité**

L'analyse de l'activité vise à comprendre comment l'activité professionnelle est organisée au plan cognitif. Il s'agit de rechercher les moteurs et les organisateurs individuels de l'activité. Nous nous intéressons aux traces laissées par l'activité de management. Le manager est confronté à son activité réelle grâce à un questionnement centré sur les modes de résolution de problèmes, les buts, les méthodes, les savoirs mobilisés dans l'action mais aussi les stratégies adaptatives face à l'imprévu. La prise de conscience de ses routines mais aussi de ses potentiels donne lieu à un diagnostic.

## **Le sens des opportunités**

Quels sont les processus de management et de décision efficaces ? Observons les entrepreneurs qui réussissent : ils ne suivent pas une démarche prédictive mais ils ont recours à un autre raisonnement. Ils font avec ce qu'ils ont sur le moment plutôt que de se demander ce qu'ils pourraient faire s'ils avaient les ressources qui leur manquent. La démarche prédictive amène à définir des buts puis à trouver les ressources (prédire le futur, c'est vouloir le contrôler) alors que l'approche « effectuale » part des moyens à disposition pour définir les buts (rien ne sert de prédire le futur puisqu'il est contrôlable). Un effet atteint devient alors un nouveau moyen, permettant d'atteindre de nouveaux effets, pouvant définir de nouveaux buts et ainsi de suite. Le processus est créatif et éminemment social, il se construit avec l'ensemble des parties prenantes qui s'y investissent.

Sachons lire les ressources offertes par les situations, l'approche « effectuale » propose d'optimiser les ressources à disposition pour revoir les objectifs et mieux les atteindre.

## **Mieux mobiliser ses ressources personnelles**

Il est fréquent d'entendre que les cadres, les dirigeants et les entrepreneurs ne sont pas différents mais qu'ils agissent autrement. Ils mobilisent leurs ressources personnelles et sociales de manière plus optimale et surtout plus active. Les ressources individuelles que sollicitent plus fermement ceux qui réussissent sont la motivation et l'auto-efficacité : ses croyances sur sa capacité à atteindre ses objectifs. Chacune de ces variables du comportement humain peut être entraînée par une approche spécifique.

## **Débriefing et valorisation des résultats obtenus**

Vous avez appris et pris des décisions pendant cette formation. Mais, après un temps de mise en œuvre sur le terrain, quels sont les résultats ? Vos compétences se sont-elles vraiment développées ? Quelle valeur ajoutée avez-vous créée ?

Le temps de débriefing vise à stabiliser les nouvelles manières de manager, à renforcer un argumentaire sur les raisons d'agir et à valider les compétences expérimentées. Le débriefing porte sur les secteurs d'activités retenus comme prioritaires pour les cadres et les dirigeants (RH, qualité, gestion d'équipe, projet de restructuration, etc.).

## Des ressources au service des écoles et instituts de formation paramédicale

Une expérience de vingt années de formation de formateurs et en pédagogie active dans l'enseignement supérieur professionnel, couplée à une activité de chercheur en sciences de l'éducation et en didactique professionnelle. Une bonne connaissance des formations paramédicales et sociales a conduit 17 Mars Conseil à se spécialiser dans l'accompagnement d'équipes pédagogiques d'écoles et d'instituts afin de promouvoir les pratiques pédagogiques d'excellence au regard des évolutions en cours.

### Publications universitaires de Marc Nagels

Plus de trente communications et publications scientifiques, essentiellement en santé publique. Consultation sur [hal.archives-ouvertes.fr](http://hal.archives-ouvertes.fr) le site des archives ouvertes du CNRS : [ICI](#).

Mots clés : évaluation, compétence, didactique professionnelle en formation en soins infirmiers, auto-efficacité, maîtrise des usages professionnels.

### Références professionnelles de Marc Nagels, dirigeant du réseau 17 mars Conseil

Coordination d'un master 2 en sciences de l'éducation pour des cadres de santé formateurs : IFMEM, IFSI, IFMK, responsables de formation, etc. (Université de Paris-Ouest Nanterre la Défense). Plus de vingt écoles et instituts formés ces dernières années sur la didactique professionnelle et le développement des compétences.

Mots clés : qualité, compétence, évaluation, formations paramédicales, analyse de l'activité et didactique professionnelle, management, bientraitance.

Consultation [ICI](#) sur le blog : <http://www.17marsconseil.fr/>

### Un parcours dans l'ingénierie de formation

Formateur par passion de la pédagogie active, consultant par curiosité des projets d'autrui, enseignant par choix, chercheur en sciences de l'éducation par gout. Bref : développeur de compétences. Dans l'enseignement supérieur [depuis 1994](#).

SIRET : 519 332 340 00024

Code APE : 8559 A Formation continue  
d'adultes

Prestataire de formation n°52 44 05898 44

**Contact**

Marc Nagels

+33 (0)6 14 11 12 25

[marc.nagels@17marsconseil.fr](mailto:marc.nagels@17marsconseil.fr)

