MANAGEMENT OPERATIONNEL DES PROJETS

MODULE II

DE FORMATION

Programme de Renforcement des Capacités en Gestion des équipes des projets

(PRCG II)

Financement FIDA

Copyright FRAO 2014

Publié par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) avec l'appui du FIDA

Ce module de formation a été réalisé par:

NDIAGA SAMB Consultant Formateur en collaboration avec la FRAO

Cette publication a été faite grâce a un DON (PRCG II) du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). Son contenu ne reflète pas nécessairement l'opinion du FIDA.

© FRAO/WARF - 2014

PREAMBULE

En 2006, le FIDA et ses partenaires de développement en Afrique de l'Ouest et du Centre ont lancé le programme de renforcement des capacités en gestion (PRCG) en vue d'améliorer les capacités de gestion du personnel des projets du FIDA dans la région. Dans une optique de pérennisation des acquis, le programme a pour finalité de renforcer les capacités du personnel en matière de gestion et d'exécution des projets en Afrique de l'Ouest et du Centre et d'améliorer l'échange d'expériences et de bonnes pratiques pour optimiser la contribution de ces projets à la réduction de la pauvreté.

Avec plus d'une vingtaine d'années d'expériences dans l'expérimentation, la pratique de différents modèles organisationnels, de stratégies et de démarches novatrices en partenariat avec tous les types d'acteurs du développement, et à toutes les échelles (locales, nationales et internationales), la FRAO, en acceptant de gérer ce programme qui est le PRCG sous forme de Don, valorise son expérience et ses compétences dans la gestion de subvention et dans le domaine du renforcement des capacités

Le Programme de Renforcement des Capacités en Gestion (PRCG) est dans sa seconde phase, après une première de 2008 à 2010 qui a été marquée par des réalisations spécifiques. La seconde phase qui est de 2011-2014 s'appuie sur les principaux résultats et réalisation de la une première phase que sont les enseignements tirés et les exigences des projets situés dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre.

Les projets ont mis en évidence la nécessité de donner la priorité à la poursuite des investissements dans le renforcement des capacités, à la production et au partage de l'information pertinente et des connaissances utiles permettant à tous les acteurs d'améliorer la mise en œuvre des politiques et programmes de développement.

MODULE 2 :

MANAGEMENT DES EQUIPES DE GESTION DES PROJETS

Sommaire

THEME 1 : L'EQUIPE DE PROJET 6
THEME 2 : LA MOTIVATION 9
THEME 3 : LE LEADERSHIP 13
THEME 4 : LA COMMUNICATION 21
THEME 5 : LA DELEGATION 34
THEME 6 : LA GESTION DU TEMPS 38
THEME 7 : LA GESTION DES CONFLITS 45
THEME 8 : LA GESTION DES COMPETENCES ET DES PERFORMANCES 50

THEME 1 : L'EQUIPE DE PROJET

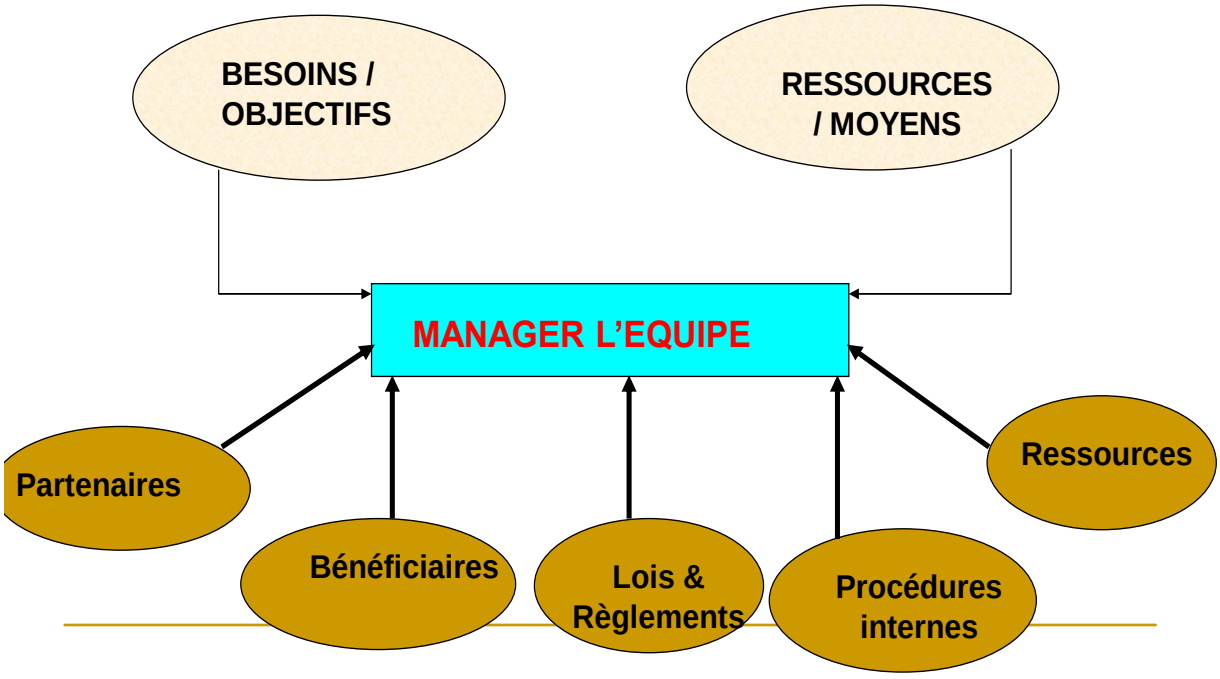
Objectifs de la séance

- Connaitre les enjeux du travail en équipe
- Savoir diagnostiquer et développer les compétences de ses collaborateurs ;
- Etre capable de renforcer la cohésion de son équipe pour développer les

Qu'est-ce que manager une équipe de projet ?
✓ *À la tête d'un projet, d'une organisation ou d'une équipe, nous manageons nos ressources humaines pour obtenir les résultats que le client, l'actionnaire, notre patron attendent Nous manageons nos collaborateurs avant tout pour atteindre les objectifs qui nous ont été fixés.*
✓ *Manager une équipe c'est faire en sorte d'avoir à un moment donné, les compétences requises, mobilisées afin d'obtenir le résultat attendu.*

- ✓ **Manager les hommes, manager l'équipe, c'est dans un environnement donné, piloter un processus d'allocation de ressources et comprendre, agir sur ce qui fait que les collaborateurs se mobilisent, s'impliquent dans leur travail.**

Manager une équipe: un processus



- A travers ce schéma il apparaît que le chef d'équipe doit:

- Analyser la nature des compétences requises pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés ;
- Connaître les compétences de ses collaborateurs
- Procéder aux allocations et ajustements permettant de disposer des compétences nécessaires à la réalisation de son plan d'action.

CONSEIL :

Pour manager votre équipe

1. Il vous faut donc être capable de définir les compétences requises pour atteindre les objectifs qui vous ont été fixés. . Il s'agit de savoirs théoriques comme la comptabilité, le droit, la mécanique, l'agronomie mais aussi de savoirs d'application comme les règles de fonctionnement d'un logiciel, des « tours de main », la façon d'utiliser une machine, des méthodes de techniques de plantation ou de semis
2. Il vous faut connaître les compétences maîtrisées par l'équipe en place mais également celles qu'elle pourrait mobiliser.
3. savoir identifier les écarts entre les compétences requises pour atteindre vos objectifs et celles maîtrisées par vos collaborateurs actuels.
4. Réduire ces écarts en utilisant les instruments d'ajustement ou d'allocation des ressources que sont :

   - **le recrutement** interne ou externe qui permet d'adjoindre à l'équipe de nouvelles compétences ;
   - **l'organisation du travail**, l'allocation ou la réorganisation des tâches et des pouvoirs qui, combinée avec la formation permet souvent de reconfigurer l'équipe sans adjonction extérieure, et donc d'optimiser vos ressources ;
   - la **formation**, qui permet de donner aux collaborateurs en place certaines des compétences nouvelles requises par l'activité;
   - la **séparation**, les formes d'éviction de collaborateurs de l'équipe, par le biais d'une mutation dans une autre zone ou par le départ du projet

THEME 2 : LA MOTIVATION

OBJECTIFS DE LA SEANCE

- Etre capable d'identifier les modes de fonctionnements des différents membres de son équipe
- Comprendre le pourquoi de la motivation et les leviers sur lesquels il faut s'appuyer pour mobiliser les énergies et créer des synergies

On peut définir la motivation comme l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences, tant internes qu'externes, qui incitent une personne à se comporter d'une certaine manière.

Il s'agit essentiellement d'une force qui détermine, canalise et soutient les actions d'un individu.

Un gestionnaire qui sait motiver les gens, parvient à combler leurs besoins ainsi qu'à orienter leurs efforts et leur conduite vers la réalisation d'un objectif.

La motivation apparaît ainsi comme un processus cognitif de traitement de l'information nécessitant des stratégies spécifiques pour la mobiliser :

- Il faut créer des politiques équitables de rémunération, de promotion, de mobilité (…). Et vérifier que ces politiques sont effectivement perçues comme équitables.

- Il faut informer pour motiver :

  - notamment donner à chacun des informations sur ses performances et des indications précises sur ce qu'on attend de lui ;
  - sur les évaluations faites par la hiérarchie
  - sur les politiques d'échange « performance/récompenses » dans l'organisation
  - sur les voies de la promotion

Facteurs de motivation

1. Clarté des rôles
2. Climat de l'équipe
3. Participation aux décisions-clés
4. Objectifs clairs
5. Le leader gère les conflits
6. Réunions efficaces
7. Compétence technique du leader
8. Le prestige du leader
9. Le prestige du projet

A motivation forte, l'individu est facilement concentré sur sa tâche : il résiste mieux à la distraction.

LES EFFETS DE LA MOTIVATION DANS LE TRAVAIL

- La motivation est une tension vers un but.
- Elle dynamise l'individu
- Un travail non motivant provoque un comportement passif avec lassitude et fatigue.
- Un travail motivant provoque un comportement actif avec résistance à la fatigue.
- Elle oriente et unifie la conduite
- A motivation faible, l'individu est facilement distrait.
- Elle facilite l'adaptation, la tension permet plus de concentration et de constance.
- Elle oriente perception et opinion, la motivation est un véritable prisme à travers lequel on perçoit et conçoit le monde extérieur.

En général, les motivations :

- Sélectionnent nos perceptions : C'est le filtrage ; notre attention ne se porte que sur les aspects du réel qui est en rapport avec nos motivations ;
- Orientent nos perceptions : C'est l'interprétation ; nous donnons un sens à nos perceptions en fonction de nos motivations.
- Déterminent nos opinions: sur un fait, notre opinion résulte de notre perception et de notre interprétation de ce fait.

Comment motiver le membre de l'équipe

- Prendre le temps de l'accueillir
- Connaître ses attentes, ses intérêts
- Clarifier son mandat
- Favoriser sa participation, son autonomie
- Lui donner du feedback, l'aider
- Reconnaître sa contribution
- *Faire participer* aux *évènements importants*

    - ✓ Voyages
    - ✓ Formation
    - ✓ Equipements pour son usage personnel

- Fixer des objectifs communs clairs et stimulants
- Donner des récompenses collectives
- Protéger l'équipe

Comment motiver une équipe ?

Pour motiver une équipe on peut utiliser les méthodes suivantes, basées sur quelques signaux simples:

❖ **Signal d'insatisfaction**

Mettre collectivement le groupe dans une situation désagréable pour tous, *et tel* que le désir "d'en sortir" soit la motivation et le ciment de la cohésion.

C'est le principe des méthodes dites de "découvertes" où le groupe est aux prises avec des difficultés et doit trouver seul l'information utile et la solution.

❖ **Signal de récompense : " la carotte "**

Dans la marge des capacités et des aptitudes, placer au terme de l'effort réussi une récompense collective appréciée.

❖ **Signal de saine compétition**

Dans une ambiance de valorisation possible et acceptée, organiser la compétition inter-équipes ou sa "production" devant un public.

❖ **Signal d'autonomie**

A la suite du bilan des motivations ou des attentes, utiliser une motivation commune dominante, soit directement, soit indirectement…, en faire l'objectif clair du groupe dans un délai convenu, et lui laisser le choix de ses moyens, de sa structuration, de son programme.

COMPORTEMENT DU CHEF DEVANT UN CAS DE FRUSTRATION

- S'informer de l'ambiance ;
- Éviter les frustrations successives ;
- Dialoguer avec les intéressés (réunions, entretiens)
- Leur accorder le pouvoir d'être informé ;
- Leur accorder le pouvoir de s'exprimer.
- Accorder des compensations ;
- Les comprendre et les persuader. Sinon, on risque d'avoir à s'opposer à la plus grande force des cadres et du personnel : la force d'inertie.

THEME 3 : LE LEADERSHIP

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Fournir aux participants des techniques d'organisation et de gestion des équipes de travail
- Permettre au participant d'adopter un comportement de leader dans un projet
- Disposer d'outils pour organiser et de diriger des équipes de travail
- Etre capable de gérer un conflit de relations de travail

Le choix d'un style de leadership : le leader situationnel

Le style démocratique idéal rejoint les théories contemporaines qui privilégient les concepts de cogestion, de confiance absolue en l'individu, de participation égalitaire, etc. La réalité nous force toutefois à remarquer que l'application de ces concepts conduit souvent à des effets nuisibles sous des formes diverses : démission de l'autorité, irresponsabilité collective, conflits coûteux, etc.

Une approche d'adaptation optimale à chaque situation particulière signifie qu'un style de leadership autocratique peut être requis dans des circonstances données alors qu'une participation égalitaire totale peut engendrer une grande inefficacité.

Dans un article récent intitulé « Remise en question de la participation », Pierre Laurin énonce que « le mode de gestion doit s'inspirer de l'analyse d'une situation donnée plutôt que d'obéir aux préceptes d'une idéologie ». Il propose 4 guides pour l'action :

1. Eviter l'équation trompeuse entre autorité et oppression

2. Eviter de confondre consultation et participation égalitaire dans la prise de décision

3. Etablir la participation sur la base des contributions distinctives

4. Adapter le degré de participation à la nature de la tâche.

1.2 - LE LEADERSHIP

1-2.1 - Définition

C'est une activité qui consiste à influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de la réalisation des objectifs visés.

1-2.2 - Styles de leadership

On reconnaît généralement cinq (5) styles de leadership

- Autocratique : "Faites ce que je vous dis"
- Paternaliste : "Si vous travaillez, je vais vous aider"
- Démocratique : "Travaillons ensemble"
- Collégial : "Nous sommes tous égaux"
- Laisser - Aller : "Faites ce que vous voulez "

Résultats obtenus en fonction du style de leadership

LEADERSHIP STYLE AUTOCRATIQUE	RESULTATS
"Faîtes ce que je vous dis" **Modèle** **Caractéristiques** - centralise les décisions – commande - décide tout - réprimande -menace - ne délègue pas d'autorité - n'a pas confiance en ses subordonnées	**Planification** - faite par l'autorité **Organisation** - lignes d'autorité très rigides Réseau de communication clairement défini **Coordination et direction** - tâches et responsabilités déterminées au préalable **Contrôle** - très rigide - récompense ou punition

LEADERSHIP STYLE PATERNALISTE	RESULTATS
"Si vous travaillez, je vais vous aider" Modèle Caractéristiques - attitude bienveillante et charitable envers ses subordonnés - motive par récompense - valorise les employés, qui sont soumis - garde l'autorité suprême - punit les employés qui ne produisent pas selon ses attentes - fait du favoritisme - manipule les employés - sollicite et accepte parfois les suggestions des employés - ne favorise pas le travail d'équipe	**Planification** - faite par l'autorité à partir de suggestions sollicitées auprès de certains employés. **Organisation** - lignes d'autorité précises et rigides. Réseau de communication ver1ical et selon le désir de l'autorité **Coordination et direction** - les tâches sont déterminées selon le sentiment de l'autorité **Contrôle** - par l'autorité - récompense ou punition

LEADERSHIP STYLE DEMOCRATIQUE	RESULTATS
"Travaillons ensemble" Modèle Caractéristiques - délégation de l'autorité - confiance en ses employés - encourage la participation des employés aux prises de décision - employés travaillant à leur manière - agit comme agent de liaison - coordonne les tâches à effectuer - oriente les énergies des employés vers un but commun - n'impose pas ses idées - encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité - discute avec les employés - moins efficace dans les situations de performance routinières	**Planification** - en collaboration avec les subordonnées - plan généralement supérieur **Organisation** - la structure devient un moyen et non une fin - les tâches sont mieux réparties - plus centrés sur les intérêts et besoins des subordonnés. **Coordination et direction** Responsabilités mieux partagées - meilleure motivation, plus de travail et meilleurs résultats - travail d'équipe **Contrôle** - participation des membres de l'équipe

LEADERSHIP **STYLE COLLEGIAL**	**RÉSULTATS**
"Nous sommes tous égaux" Modèle Caractéristiques - chaque membre du groupe est un leader - fondé sur le support mutuel - travail d'équipe - utilisé par les professionnels (avocats, etc.) - importance accordée à la loyauté, l'amitié et l'échange - n'aime pas se faire dire quoi faire et comment - les membres ont les mêmes intérêts, qualifications et compétences	**Planification** - en équipe - consensus - plus lent **Organisation** - informelle - basé sur respect mutuel et compétence **Coordination et direction** - travail en équipe **Contrôle** - selon l'intégrité et un code d'éthique

LEADERSHIP **LAISSER - ALLER**	**RESULTATS**
"Faites ce que vous voulez" Modèle Caractéristiques - peu d'intérêts à sa tâche et ses subordonnés - chaque membre à ses propres objectifs - chaque membre agit à sa façon - n'a aucune influence sur le comportement des subordonnés - veut éviter les conflits et les problèmes - croit qu'il est impossible d'obtenir de bon rendement de ses subordonnés - ne prend jamais de décision - blâme les autres	**Planification** - chacun développe son plan de travail **Organisation** - selon la quantité des personnes à la tâche et le bon vouloir de ces personnes **Coordination et direction** - dépend de la qualité et du bon vouloir de ces personnes **Contrôle** - l'évaluation se fait selon le rendement des subordonnés en relation avec les objectifs de départ

Le rôle du responsable hiérarchique

1. **Etablir les objectifs avec la collaboration des subordonnés**
2. **Déléguer les pouvoirs et les responsabilités selon les aptitudes et l'engagement personnel de chacun.**
3. **Stimuler la créativité des subordonnés et valoriser les idées nouvelles menées par eux.**
4. **Résoudre efficacement les conflits en les analysant et en recherchant les causes.**
5. **Chercher la façon de motiver ses subordonnés en faisant en sorte que chacun se sente engagé activement dans un travail qui l'intéresse.**
6. **Chercher à comprendre les notions de besoins et de motivation de ses subordonnés.**
7. **Encourager la communication en permettant à chacun de communiquer librement ses convictions et ses connaissances**

LES 10 PRINCIPES DU LEADERSHIP

Le leadership est un processus de convergence et de motivation de prévision et de réflexion, et de prise de décision. Parce que le leadership est plus une forme d'art qu'une science, il n'y a pas de vraies règles simplement des principes pour guider un chef.

1. **Commander en donnant le bon exemple.**
2. **Apprenez à connaître les collaborateurs sous votre responsabilité et assurez-vous de leur bien-être.**
3. **Développer le potentiel de commandement des membres de votre équipe.**
4. **Prenez des décisions profondes et fermes.**
5. **Entraînez les collaborateurs à travailler en équipe afin d'accomplir des tâches.**
6. **Communiquez vos idées et pensées clairement.**
7. **Gardez les cadets informés des activités et développements.**
8. **Prendre des initiatives.**
9. **Apprenez à connaître vos forces et faiblesses.**
10. **Traitez les collaborateurs comme vous aimeriez être traité**

QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP

QUESTIONNAIRE

Nom _____ Prénom _____

INSTRUCTIONS

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de questions. Répondre à chacune d'elles en supposant que vous êtes responsable d'une équipe de travail, et indiquez, dans chaque cas, quelle serait la position que vous adopterez ou la décision que vous prendrez.

Encerclez la réponse correspondant à votre choix pour chaque question.

Vous avez 5 options:

Toujours (T), Souvent (S), Occasionnellement (O), Rarement (R), Jamais (J).

Si j'étais responsable:

T S O R J 1. Je me ferai probablement le porte-parole du groupe.

T S O R J 2. J'encouragerai les gens à travailler au-delà des heures normales.

T S O R J 3. Je laisserai à chacun la liberté dans son travail.

T S O R J 4. Autant que faire se peut, je standardiserai les procédures de travail.

T S O R J 5. J'encouragerai les initiatives et les jugements pour résoudre les problèmes.

T S O R J 6. J'encouragerai l'esprit de compétition entre les équipes de travail.

T S O R J 7. Je parlerai au nom du groupe.

T S O R J 8. J'encouragerai les efforts.

T S O R J 9. Je demanderai l'avis de chacun dans le groupe à propos de mes idées.

T S O R J 10. Je laisserai aux membres du groupe l'initiative d'organiser leur travail comme ils le souhaitent.

T S O R J 11. Je travaillerai dur pour avoir une promotion.

T S O R J 12. Je tolérerai l'incertitude et les reports de taches pour ultérieurement.

T S O R J 13. Je parlerai au nom du groupe quand nous recevrons des visiteurs.

T S O R J 14. Je ferai de mon mieux pour accélérer le rythme de travail.

T S O R J 15. J'assignerai un travail au personnel et lui laisserai la liberté de l'organiser a sa guise

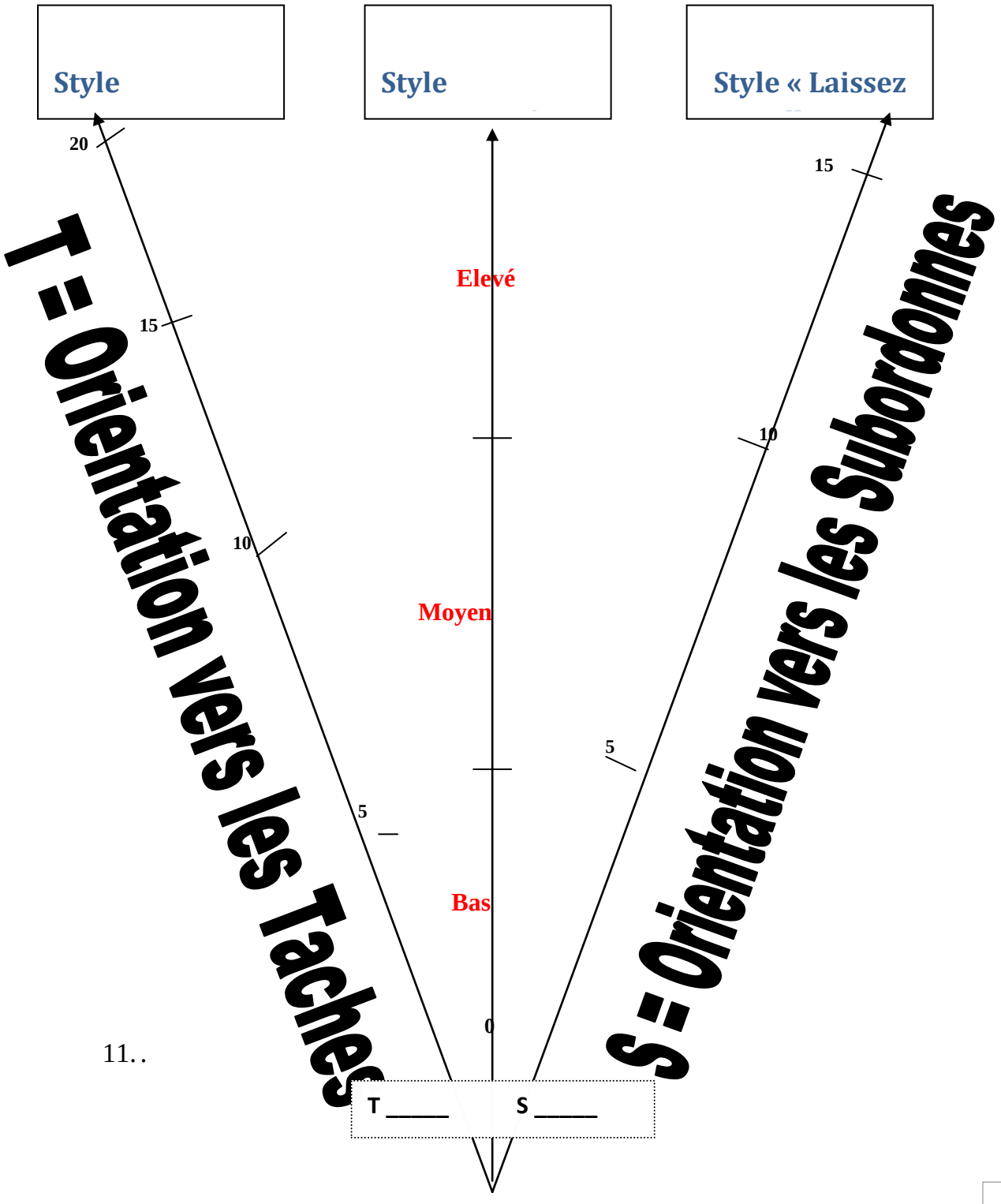
T S O R J 16. J'essaierai de régler les conflits chaque fois qu'ils se présenteraient.

T S O R J	17.	Je veillerai à chaque chose au détail près.
T S O R J	18.	Je représenterai mon groupe pour les réunions à l'extérieur.
T S O R J	19.	Il me sera difficile de laisser à chacun la liberté de prendre des initiatives.
T S O R J	20.	Je déciderai de ce qui se fera et de la manière dont elles doivent être faites.
T S O R J	21.	Je pousserai à la productivité.
T S O R J	22.	Je déléguerai une partie de mes autorités.
T S O R J	23.	Les choses se passeront de la manière dont je les aurai planifiées.
T S O R J	24.	J'autoriserai les grandes initiatives dans le groupe.
T S O R J	25.	J'assignerai à chacun un travail spécifique.
T S O R J	26.	J'accepterai de procéder à quelques petits changements.
T S O R J	27.	Je demanderai à chacun de travailler dur.
T S O R J	28.	Je laisserai à chacun le droit d'avoir son propre jugement.
T S O R J	29.	Je planifierai le travail à faire.
T S O R J	30.	Je n'expliquerai pas les raisons de mes actions.
T S O R J	31.	J'essaierai de convaincre les autres que mes idées vont dans le sens de leurs intérêts.
T S O R J	32.	Je laisserai le groupe définir son propre rythme de travail.
T S O R J	33.	J'encouragerai le groupe à battre ses meilleures performances.
T S O R J	34.	J'agirai sans me référer au groupe.
T S O R J	35.	Je demanderai à chacun de suivre les règles exhaustives établies.

QUESTIONNAIRE SUR LE LEADERSHIP

INSTRUCTIONS

Reportez le nombre de fois que vous avez encerclé les lettres T et S dans la case située au bas de cette page. Pour déterminer votre style de leadership, vous mentionnerez votre score pour l'orientation vers les Tâches (T) sur la flèche de gauche. Puis vous mentionnerez votre score pour l'orientation vers les Subordonnes (S) sur la flèche de droite. Enfin vous tracerez une ligne pour joindre les deux scores obtenus entre T et S. le point de rencontre entre cette ligne et la flèche du milieu déterminera votre score pour le style participatif (= Partage de la Fonction de Leadership).



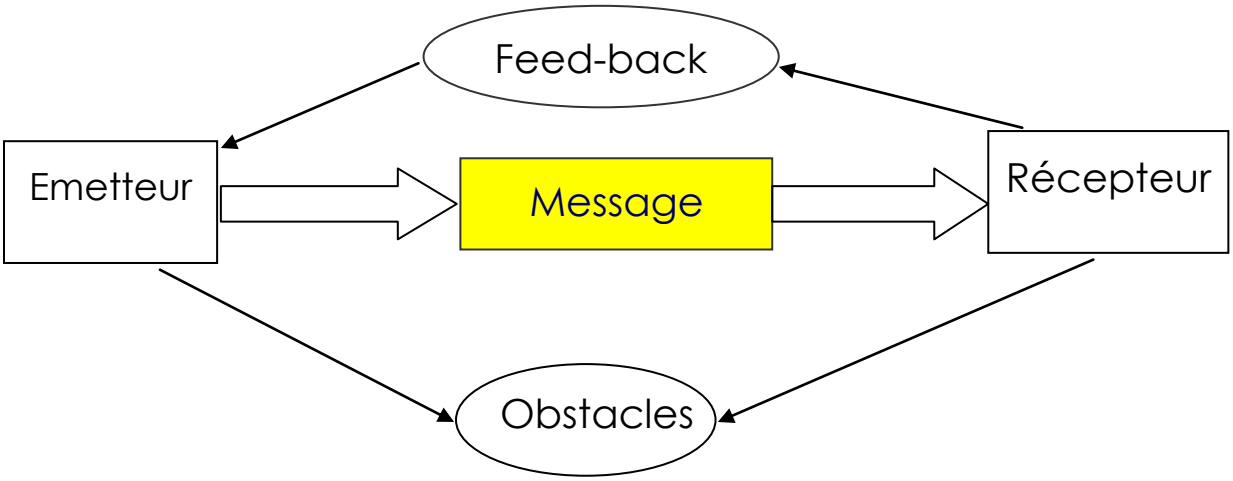
11..

THEME 4 : LA COMMUNICATION

OBJECTIFS DE LA SEANCE

Permettre aux participants d'être capable de :

Rappel du schéma de base de la communication



Pour bien communiquer je devrais donc être vigilant à :

- A la façon dont je vais faire passer mon message
- A l'environnement dans lequel je fais passer mon message
- Écouter mon interlocuteur
- M'assurer que j'ai bien compris ce que dit mon interlocuteur

POURQUOI COMMUNIQUER ?

On communique pour :

- informer d'un fait, d'une décision prise ;
- expliquer une situation, une procédure ;
- convaincre ;
- faire agir.

C'est la cible du message qui permet de déterminer s'il s'agit d'une communication interne ou externe.

LES FORMES DE COMMUNICATION

1. La communication verbale

Une communication est dite verbale lorsque les interlocuteurs se rencontrent directement pour pouvoir échanger et mieux se comprendre.

2. La communication écrite

Elle permet de transmettre efficacement des informations, de laisser des traces qui pourront servir utilement de référence.

3. La communication non verbale

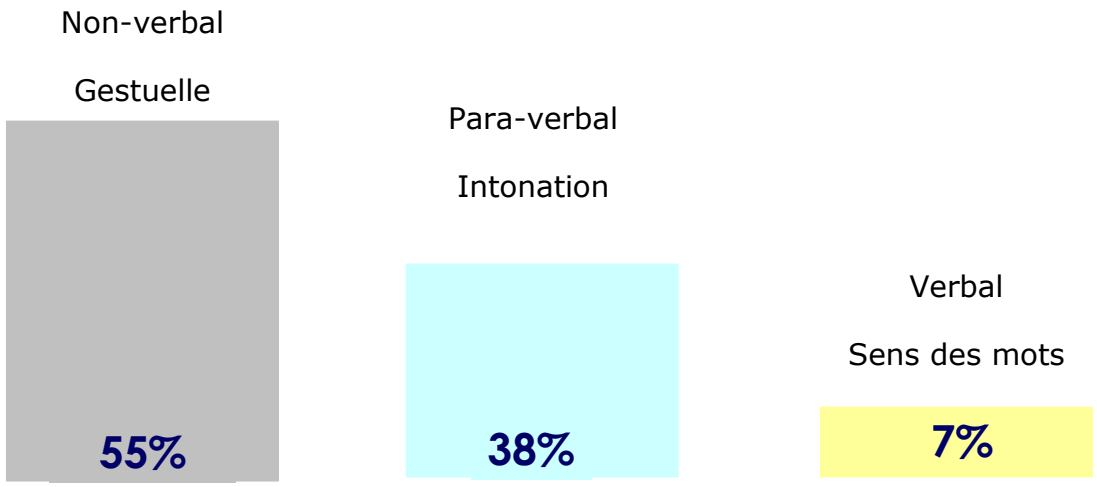
Toute communication est accompagnée d'un communicant non verbal qui se manifeste sous différents aspects, à savoir :

- **physique :** intonations de la voix, impressions, mouvements qui accompagnent la communication verbale

- **esthétique :** habillement, sourire, forme de l'écriture

- **symbolique :** emblèmes, uniformes, sigle, totem.

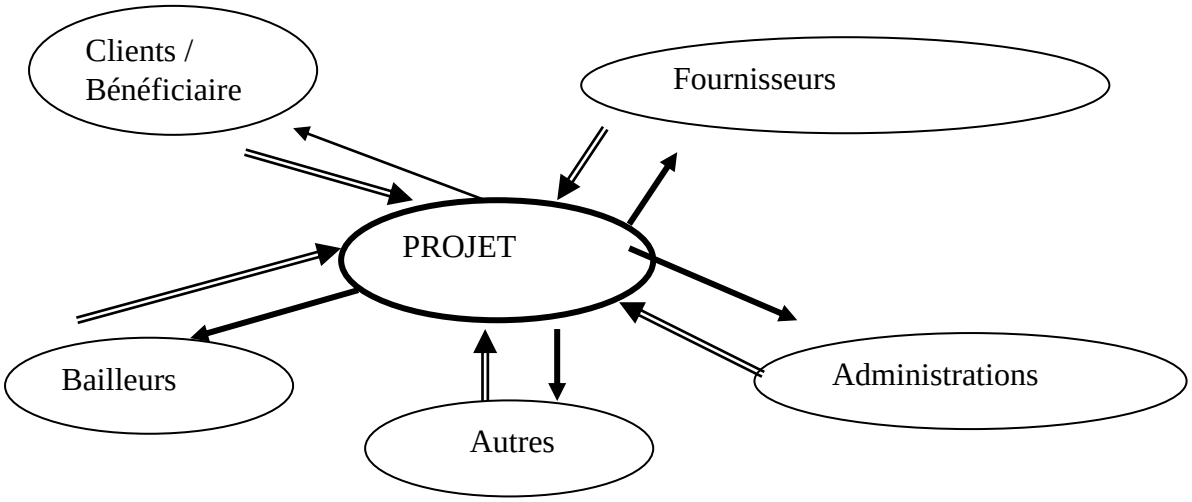
Verbal et non-verbal



Ecouter, c'est aussi accepter que l'autre puisse avoir une autre vision du monde que soi-même.

Communication externe

Une communication est dite externe si le message est destiné à des cibles externes à l'organisation ou du projet (clients/bénéficiaires, fournisseurs, prestataires, public, autorité, etc.).



COMMUNICATION INTERNE

Une communication est dite interne, si le message est destiné aux membres de la même organisation (collaborateurs, subordonnés).

La communication interne vise principalement à :

- obtenir l'engagement de tous envers la réalisation de la mission de l'organisation ;
- accroître son efficacité ;
- améliorer son fonctionnement ;
- favoriser un climat de bonnes relations entre les personnes.

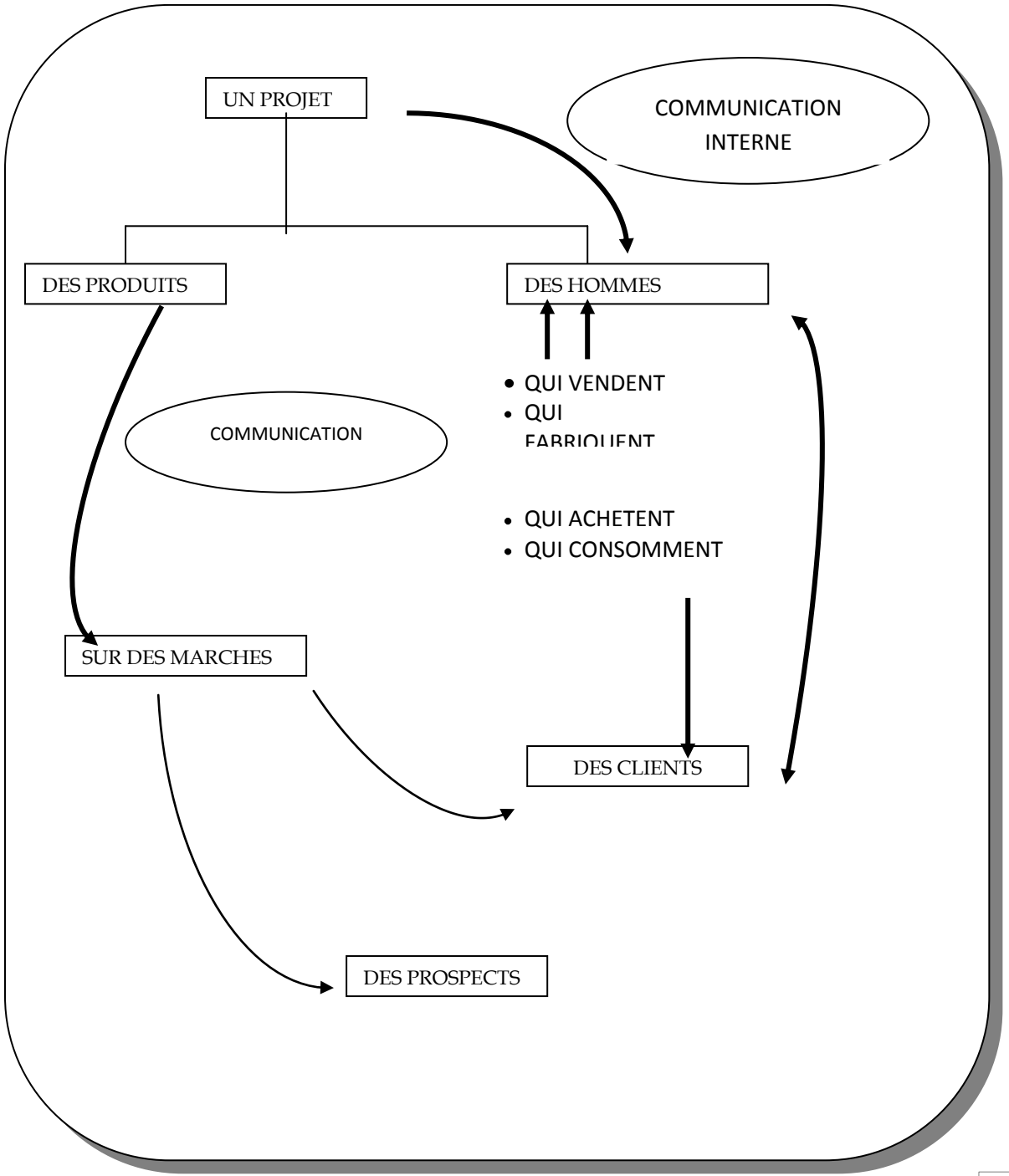
Elle a pour objectifs spécifiques :

- d'informer ;
- d'orienter les efforts de l'association dans un sens ;
- de prévoir et d'éviter le stress des membres ;
- d'entretenir des relations propices aux activités de l'organisation entre tous les membres ;
- de donner la possibilité aux personnes de faire connaître leurs besoins ;
- de répondre aux besoins des personnes ;
- d'améliorer leur motivation, de permettre aux membres de se situer au sein de l'organisation ;
- de lutter contre les cloisonnements, de développer le sentiment d'appartenance à une organisation ;
- de vivre une expérience positive et enrichissante de vie de groupe.

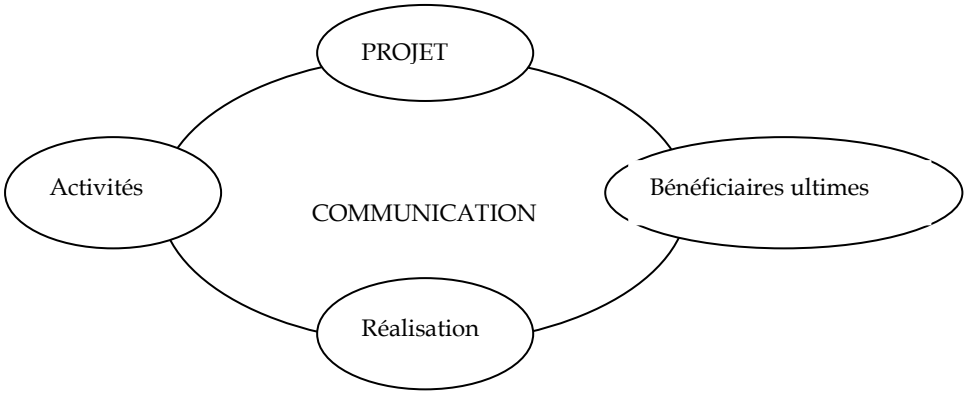
COMMUNICATION EN MANAGEMENT DES ÉQUIPES

COMMUNICATION DE PROJET

La situation de compétition accélérée commande aux entreprises d'adopter une approche nouvelle, volontariste et ambitieuse qui forge une culture d'entreprise. Ceci implique une forme de management qui consiste à faire adhérer le plus grand nombre aux projets de l'entreprise.



AUJOURD'HUI, LA COMMUNICATION EST LE LIEN QUI RELIE PROJET-ACTIVITES-REALISATIONS-BENEFICIAIRES ULTIMES.



LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION DE PROJET

Il s'agit de préparer et d'accompagner le changement.

Communication interne :

- **Mobiliser le corps social autour d'objectifs nouveaux ;**
- **Déclencher une dynamique ;**
- **Transformer les valeurs ;**
- **Communication de proximité.**

Communication externe :

- **Exprimer le changement de positionnement ;**
- **Travailler à l'innovation de l'institution ;**
- **Appuyer la communication sur les effets du projet ;**
- **Définir de nouvelles relations avec les partenaires.**

Ceci nécessite souplesse, adaptabilité, précision dans la gestion des actions de communication lors d'un projet qui peut se traduire par les six règles de gestion de la communication d'un projet :

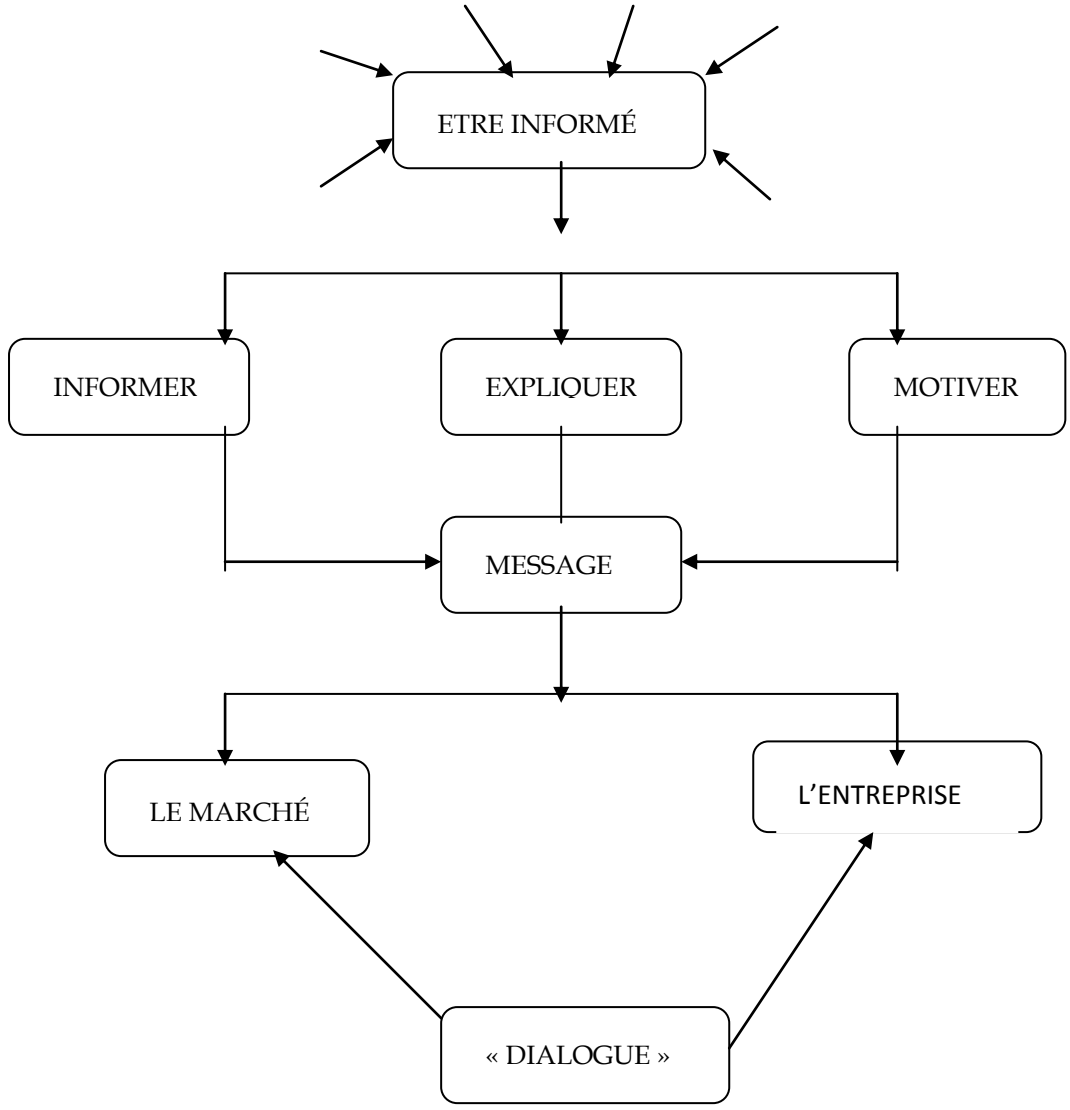
- **Gérer information et communication en complémentarité.**

- **Considérer la communication comme un processus dynamique.**
- **Cibler sa communication.**
- **Impliquer la hiérarchie.**
- **Construire ses messages.**
- **Planifier les communications.**

La communication de projet est un processus dynamique qui comprend trois phases :

- **Savoir démarrer ;**
- **Savoir entretenir ;**
- **Savoir conclure.**

Communiquer un projet, c'est d'abord être informé.



Mais informer n'est pas communiquer.

Dans une démarche projet, la circulation de l'information s'effectuera dans les trois sens :

- l'information montante vers la hiérarchie ;
- l'information descendante vers le personnel ;
- l'information latérale ou transversale vis-à-vis du groupe de travail et des services dont sons issus les participants du groupe projet.

L'information est un élément politique par rapport au projet qui accompagne les décisions qui n'impliquent que l'émetteur. La nature de l'information se présente sous trois formes :

- l'information opératoire qui correspond à l'information sur les outils à utiliser pour réaliser le projet ;
- l'information organique qui sert à mieux comprendre le travail qui est réalisé par rapport au projet. Il est nécessaire de savoir à quoi sert son travail dans le cadre du projet ;
- l'information générale pour comprendre l'entreprise et connaître sa place évolutive sur le marché.

La communication, c'est entrer en relation avec une ou plusieurs personnes ; il n'y a pas seulement information mais dialogue, réciprocité, échange et compréhension réciproque.

Dans le projet, le but est de faire comprendre les valeurs et les buts individuels dans le travail. C'est également faire converger les efforts de chacun dans la direction la meilleure pour la réussite du projet et éviter les pertes d'énergie individuelles.

La communication est l'élément stratégique du projet qui révèle les problèmes, relie les hommes et implique les actions du projet.

LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION PROJET SONT :

ANNONCER
INFORMER

↓

SEDUIRE

↓

CONVAINCRE
EXPLIQUER

↓

PERSUADER
FAIRE ADHERER

↓

IMPLIQUER

CE QUI AURA COMME EFFET :

PERCEPTION

↓

COMPREHENSION

↓

MEMORISATION

↓

IDENTIFICATION

↓

ADHESION

↓

INTROJECTION

↓

APPROPRIATION

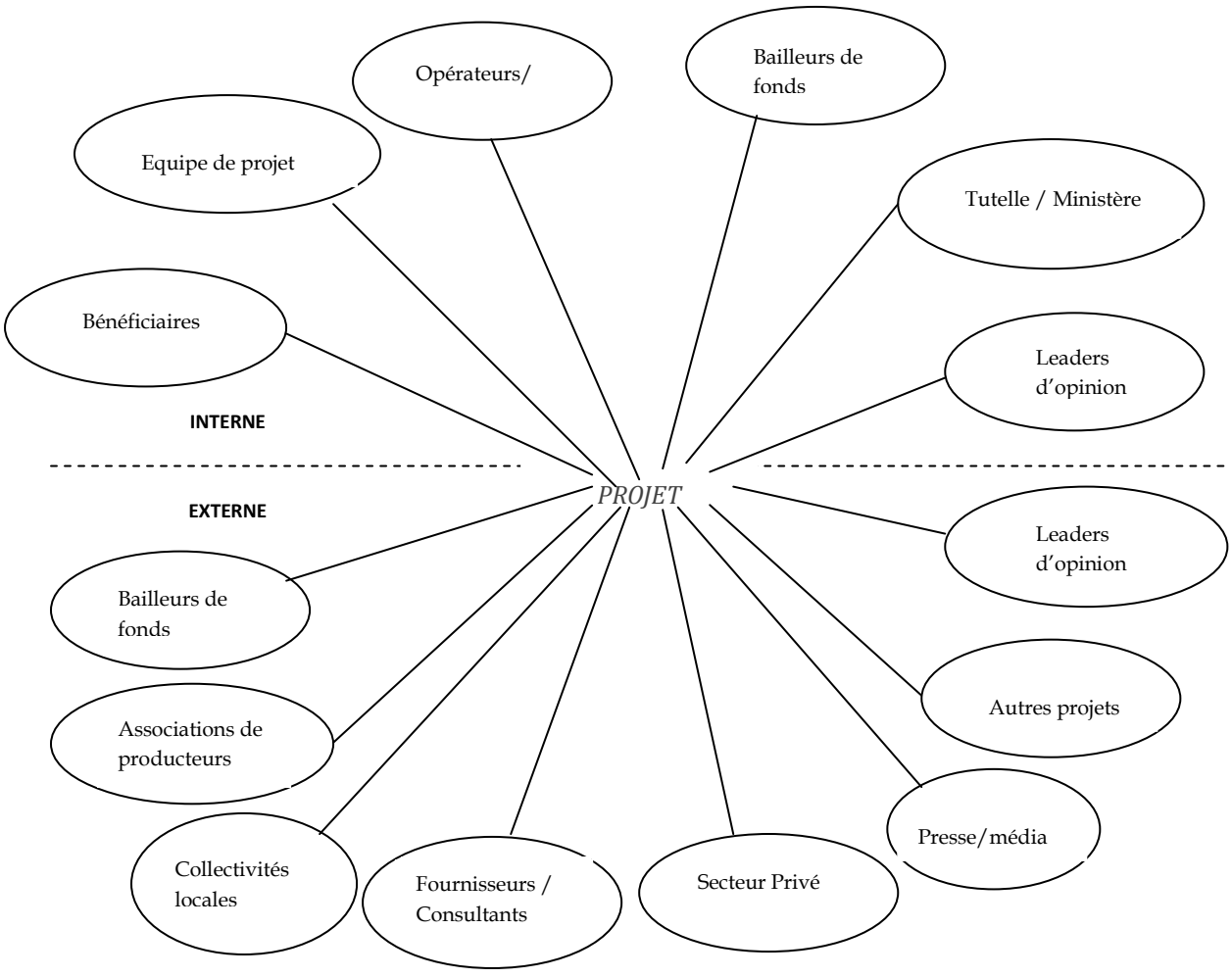
CIBLER LA COMMUNICATION DE PROJET

Les cibles sont les parties prenantes à la mise en œuvre des activités ou le groupe de personnes dont la relation au projet est déterminante et stratégique.

Cette démarche peut être représentée en trois points :

- identifier en interne et en externe des parties prenantes ;
- les hiérarchiser par ordre d'intensité dans leur relation au projet ;
- les analyser en fonction :
    - de la nature de a relation ;
    - des sources d'influence sur la diffusion du projet (réglementaire, technique, financière, sociale) ;
    - des sources d'information sur le projet ;
    - de l'identification des freins et leviers d'action à l'acceptation du projet.

LES CIBLES DE LA COMMUNICATION DE PROJET



Fournir le plus d'informations possibles n'accroît pas le moral et l'intégration en proportion, car la capacité d'assimilation est limitée. S'il y a saturation, il y a rejet. S'il y a insuffisance d'informations, il y a frustration.

Il faut organiser l'assimilation des informations, c'est-à-dire les adapter au cadre de référence et au langage des destinataires.

THEME 5 : LA DELEGATION

OBJECTIFS DE LA SEANCE

- Comprendre la délégation et ses enjeux dans le management

Quels sont les avantages de la délégation

1 - AVANTAGES POUR LE PROJET

a. sur l'amélioration de la productivité,
b. sur les conditions de travail,
c. sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches,
d. sur l'amélioration du climat de l'équipe de base.

2 - AVANTAGES POUR LE DELEGANT

La délégation permet au chef de se concentrer sur l'essentiel :

- l'avenir et les hommes,
- concevoir, aimer et contrôler,
- être disponible.

Déléguer, c'est en effet, être disponible :

a) pour réfléchir, l'esprit libre aux décisions engageant l'organisation évolutive de son service et pour la préparer dans le calme et non dans la hâte,

b) pour informer le personnel, dialoguer et former ses collaborateurs,

c) pour préparer l'avenir, maîtriser le changement au lieu de le subir.

3 - AVANTAGES POUR LE DELEGATAIRE

La délégation répond aux deux plus puissantes motivations de l'homme au travail :

- le besoin de reconnaissance,
- le besoin d'accomplissement de soi.

a) Le besoin de reconnaissance

Déléguer, c'est prouver que le délégant a de la considération pour le délégataire, reconnaît la qualité de son travail, de ses capacités et de sa personnalité, bref de sa valeur.

b) Le besoin d'autonomie et d'accomplissement de soi

Le délégataire reçoit le libre exercice d'un pouvoir de décision ; d'exécution, il passe au rang supérieur, celui de responsable. Il tire de son travail des satisfactions personnelles ; il s'engage, se mobilise. Etre délégataire, c'est être responsable, donc satisfait de soi.

Comment choisir le délégataire ?

Il faut que le délégant s'enquière si le délégataire a l'aptitude et l'attitude conformes à la nature de la délégation.

1. L'aptitude, c'est – à – dire la capacité technique, intellectuelle, humaine, nécessaire.

2. L'attitude, c'est – à – dire le goût des responsabilités, des initiatives, l'intérêt pour le poste proposé. La fonction déléguée doit correspondre à un centre d'intérêt du délégataire.

Douze conditions pour la réussite de la délégation

1 - **Déléguer, c'est confier l'autorité, donc le pouvoir de décider** en fonction des tâches déléguées justement pour atteindre un but.

2 - **Déléguer, c'est fixer les limites claires et précises des pouvoirs délégués**.

3 - Déléguer, c'est négocier avec le délégataire.

4 - Déléguer, c'est accepter de confier totalement un pouvoir.

5 - Déléguer, c'est contrôler à posteriori.

6 Déléguer, c'est donner l'autorité nécessaire au délégataire.

7- Déléguer, c'est ne pas intervenir en cours de délégation.

8 - Déléguer, c'est contrôler les résultats obtenus plus que les moyens utilisés.

9 - Déléguer, c'est accepter le droit à l'erreur.

10 - Déléguer, c'est conserver la responsabilité.

11 **- Déléguer, c'est informer.**

12 - Déléguer, c'est faire évoluer les structures.

THEME 6 : LA GESTION DU TEMPS

OBJECTIFS DE LA SEANCE

- Permettre aux membres de l'équipe de projet de définir et piloter des priorités
- Acquérir des outils et des méthodes pour l'optimisation du temps de travail de son équipe

LES ETAPES DE LA GESTION DU TEMPS

I- la première est la connaissance de son emploi du temps

II- la seconde étape consiste à dompter son temps

III- La troisième étape consiste à regrouper ses temps disponibles

IV- Enfin la quatrième étape consiste à planifier et à contrôler l'emploi de son temps:

LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

1. **La méthode NERAC :**

- Noter les activités et les échéances ;
- Evaluer la durée nécessaire ;
- Réserver une marge de sécurité ;
- Arbitrer les priorités ;
- Contrôler à posteriori et rectifier

2. **LA LOI DE LABORIT**

FAIRE :

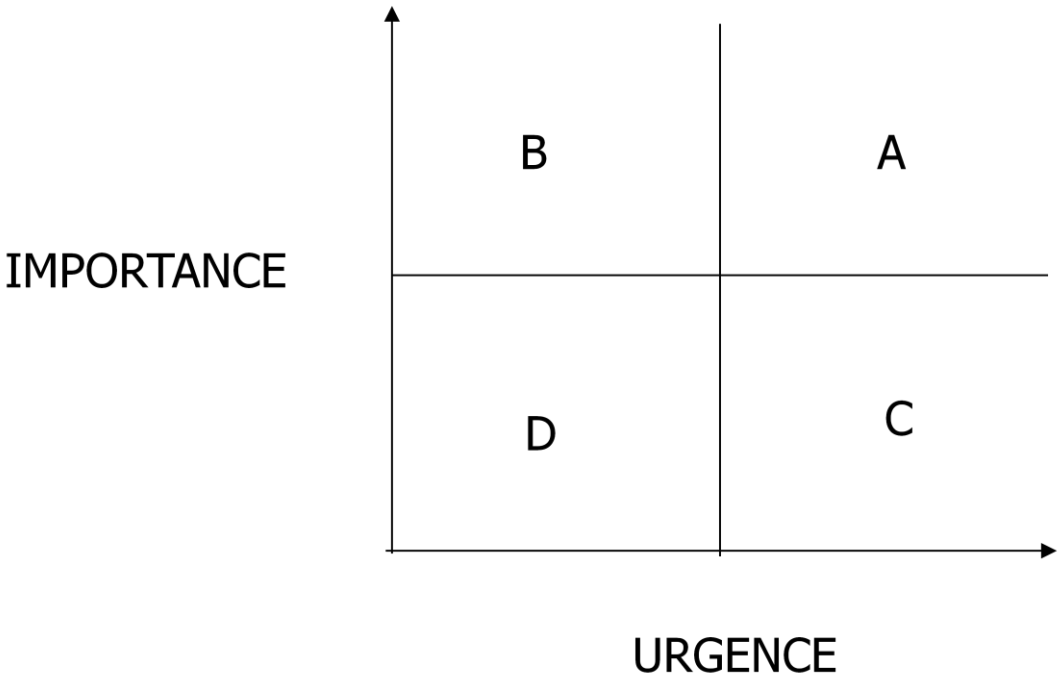
- Ce qui est facile avant ce qui est difficile ;
- Ce qui nous plait avant ce qui nous déplait ;
- Ce qui va vite avant ce qui prend du temps ;

- Ce que l'on sait faire avant ce qui est nouveau ;
- Ce que d'autres nous imposent avant ce que l'on choisit.

3. LA LOI PARETO OU REGLE 20/80

- On perd son temps lorsque l'on se consacre à des activités secondaires. Selon PARETO, on consacre 80% de notre temps à résoudre des problèmes secondaires, seulement 20% a des problèmes essentiels.
- 20% du temps utilise produit 80% des résultats.

4. PRINCIPE D'EISENHOVER



TACHES A	Importantes et urgentes	A traiter immédiatement
TACHES B	Importantes mais moins urgentes	A reporter dans un délai raisonnable afin qu'elles ne deviennent pas urgentes
TACHES C	Urgentes mais peu importantes	A déléguer afin d'éviter que ces activités ne s'accumulent
TACHES D	Peu importantes et peu urgentes	A ne pas faire, à déléguer systématiquement

ANALYSE QUOTIDIENNE DU TEMPS

Nous présentons ci après un tableau ainsi que les instructions nécessaires pour être en mesure de procéder à une analyse détaillée de l'utilisation du temps d'un cadre.

ANALYSE QUOTIDIENNE DU TEMPS

(1) Date ____/____/____ Jour _____

Objectifs de la journée (Résultats visés) (2) 1._____ 4._____ 2._____ 5._____ 3._____ 6._____	**Nature de l'activité (4)** P : Planification O : Organisation GP : Gestion du personnel GB : Gestion du budget E : Exécution C : Contrôle D : Affaires personnelles A : Autres	**Le degré d'importance de l'activité (5)** ➢ Urgent ➢ Important ➢ Important et urgent ➢ Urgent d'importance secondaire ➢ Aucune importance ➢ Routine

HEURE	ACTIVITE (3)	NATURE (4)	IMPORTANCE (5)	TEMPS REEL	TEMPS NORMAL ESPERE (6)	RESULTATS ET COMMENTAIRES (7)	DELEGATION (8)

(8) CODE 1 : Ma responsabilité CODE 2 : J'aurai pu déléguer CODE 3 Cette activité n'aurait pas dû remonter jusqu'à moi.

INSTRUCTIONS À SUIVRE

1. Inscrivez la date de la journée.
2. Au début de la journée, précisez les objectifs de celle-ci sous forme de résultats visés.
3. Enregistrez toutes les activités de votre journée au fur et à mesure qu'elles se déroulent. N'attendez ni à midi ni à la fin de la journée, car le bénéfice serait perdu. Vous décidez vous-même de la nomenclature de vos activités.
4. Indiquez par un des codes suivants la nature de l'activité.
    - P : Planification
    - O : Organisation
    - GP : Gestion du personnel
    - GB : Gestion du budget
    - E : Exécution
    - C : Contrôle

- D : Affaires personnelles
- A : Autres

5. Notez le degré d'importance de l'activité
    - Important
    - Important et urgent
    - Urgent d'importance secondaire
    - Aucune importance
    - Routine

6. Inscrivez le temps réel de l'activité et dans la case suivante, donnez le temps que cette activité aurait normalement dû prendre selon vous.

7. Dans l'avant dernière colonne, inscrivez les résultats de l'activité ainsi qu'un bref commentaire, s'il y'a lieu.

8. Dans la dernière colonne, utilisez les codes suivants pour déterminer si cette activité aurait pu être déléguée à quelqu'un d'autre sous votre responsabilité à savoir :

- Code 1 : Je devrais absolument m'occuper de cette activité.

  Code 2 : J'aurais pu déléguer à quelqu'un d'autre (adjoint, secrétaire, etc.…)

  Code 3 : Cette activité n'aurait pas dû remonter jusqu'à moi.

1. Faire maintenant l'analyse critique de votre journée en vous servant des questions suivantes :

- Le fait de me fixer des objectifs quotidiens a-t-il amélioré mon efficacité ? Dans l'affirmatif pourquoi ? Dans la négative pourquoi ?
- Quelle a été la plus longue période ininterrompue ?
- Quelles activités m'ont paru trop longues ?
- Par ordre d'importance, quelles sont les interruptions qui ont été les plus coûteuses ?
- Que peut-on faire pour les éliminer ou les contrôler ?

a) Quels étaient les coups de téléphone inutiles ?

b) Quels entretiens téléphoniques auraient pu être plus courts ou plus efficaces ?

c) Quelles visites ont été inutiles ?

d) Quelles visites auraient pu être plus courtes ou plus efficaces ?

- Combien de temps a-t-on passé en réunion ?

a) Combien de réunions étaient nécessaires ?

b) Combien de choses auraient-on pu faire en plus dans un temps moindre ?

- Quelles sont les activités où j'aurais pu déléguer davantage ?
- Combien de mes buts quotidiens ont-ils contribué directement à mes objectifs à long terme ?
- Une tendance auto corrective est-elle apparue quand je notais mes actions ?
- Quelles sont les deux ou trois mesures que je pourrais prendre maintenant pour améliorer mon rendement ?
- Combien d'objectifs ai-je réalisés sur ceux que j'avais fixés et avec quel degré de performance ?

Formulaire d'analyse de l'utilisation du temps

Nom:	Jour/Date:		
Poste:	Composante:		
Description de la tâche :	Heure de début	Heure de fin	Nombre total d'heure

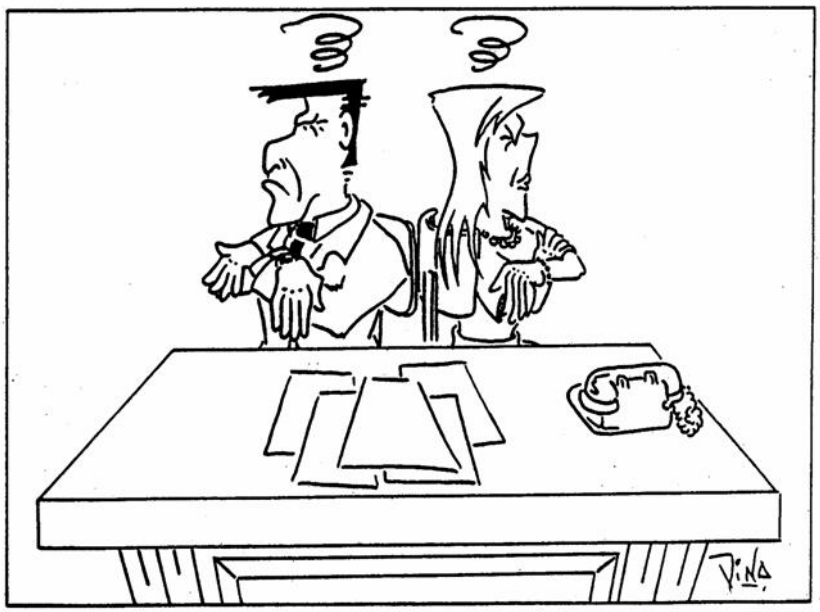
THEME 7 : LA GESTION DES CONFLITS

OBJECTIFS DE LA SEANCE

- Comprendre et analyser le conflit et ses manifestations
- Connaitre les formes de conflits organisationnels et leurs sources
- Savoir mettre une stratégie et des méthodes de résolution et d'anticipation sur les conflits

POURQUOI GÉRER LES CONFLITS?

- anticiper et prévenir les conflits,
- repérer et connaître leurs mécanismes,
- faire face aux désaccords
- mettre en œuvre les stratégies et les comportements permettant de trouver une issue.



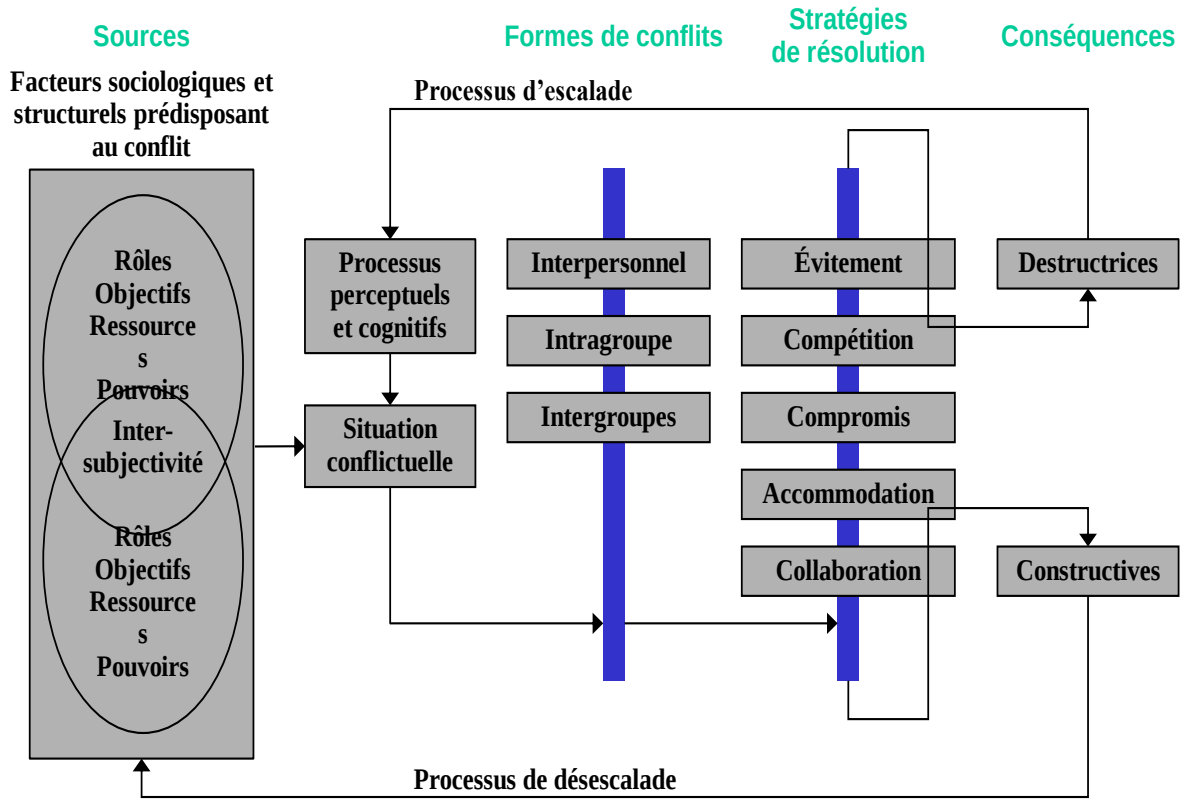
COMMENT GÉRER LES CONFLITS ?

I – COMPRENDRE LE CONFLIT

II – TRAITER LE CONFLIT

Origine et conséquences d'un conflit

•Modèle général de l'origine et des conséquences d'un conflit



*Tiré de Dolan

LES STRATEGIES D'APPROCHE DES CONFLITS DANS LES ORGANISATIONS

Stratégies ou types de réactions aux situations de conflits

1. Les stratégies de fuite ou de dénégation

2. Les stratégies d'adoucissement

3. Les stratégies d'affrontement

PRINCIPES POUR LA STRATEGIE DE LA NEGOCIATION

La négociation est un art qui a ses propres règles qui doivent être apprises et pratiquées. Savoir négocier suppose :

Déterminer la nature du conflit

Ouvrir le dialogue

Savoir écouter le point de vue de l'autre

Savoir trouver une solution satisfaisante pour les deux parties

Cette stratégie sera cependant adaptée dans le cas où les ressources sont limitées et où il faut éviter l'affrontement.

Puisque l'apparition de conflits est un aspect inévitable dans la vie de tout groupe ou de toute organisation, le but ne doit pas être de les éliminer, mais au contraire de les considérer comme un signe de santé et de dynamisme.

Un conflit peut être sain pour une organisation et on peut trouver une stratégie, parmi celles évoquées ci-dessus, de le traiter et de le résoudre de façon constructive. Chacun, et en particulier le personnel d'encadrement, doit déterminer quand utiliser quelle stratégie et avec qui.

Un groupe ou une organisation peuvent progresser en exploitant les différences existantes, de nouvelles idées et des changements peuvent en résulter.

METHODOLOGIE DES GESTION DES CONFLITS COLLECTIFS

1.- IDENTIFIER LES FACTEURS
2.- CREER ET/OU REUNIR UNE CELLULE DE GESTION DE LA CRISE
3.- RECUEILLIR LES INFORMATIONS SUR L'OBJET DU CONFLIT : LES DEMANDES ET LEURS EVOLUTIONS
4.- GERER LE SYSTEME CONFLICTUEL ET LES RELATIONS INHERENTES ET CELUI-CI
5.- ANALYSER LE CONFLIT
6.- NEGOCIER
7.- TERMINER LE CONFLIT
8.- EN TIRER L'EXPERIENCE POUR DEVELOPPER DES ACTIONS DE PREVENTIONS

FINALITE DE LA GESTION DES CONFLITS

POUR UNE PERFORMANCE DE L'EQUIPE DE PROJET

THEME 8 : LA GESTION DES COMPETENCES ET DES PERFORMANCES

OBJECTIFS DE LA SEANCE

- Etre capable d'établir la relation entre la performance du projet et les performances individuelle et collective
- Comprendre et maîtriser des méthodes et outils et simple d'évaluation

Les typologies des compétences sont les suivantes:

- ***Les compétences théoriques*** (savoirs de connaissances acquis en formation)
- ***Les compétences pratiques*** (savoirs acquis en situation de travail)
- ***Les compétences sociales*** (expression de l'engagement individuel et de ses propres caractéristiques de fonctionnement qualitatif en situation de travail)

Le professionnel compétent

Être capable de comprendre leur «staff», leurs clients et les modes de gestion interne…ça tient de l'angélisme des fois puisque l'on se demande s'il ne faut pas savoir marcher sur l'eau. Fondamentalement, le gestionnaire compétent doit posséder des compétences reliées au savoir (technique) et des compétences sociales (capacité relationnelle)

Huit compétences fonctionnelles:

1. *Vision d'ensemble,*
2. *Gestion du temps,*
3. *Management des coûts et des risques,*
4. *GRH,*
5. *Qualité,*
6. *Contrats et impartition,*
7. *Communication (gestion de crise, réunion)*
8. *Et la capacité d'intégrer ces huit compétences (métacompétence)*

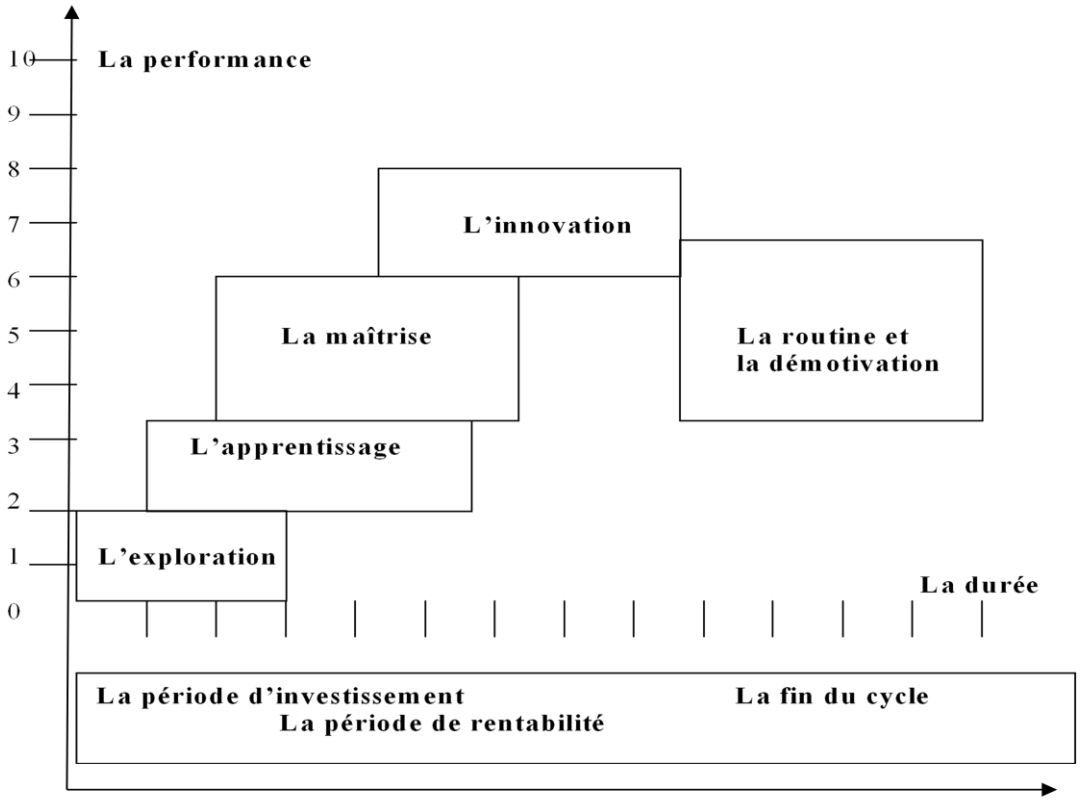
La formation tient les gestionnaires à jour («knowledge base») afin d'aider à comprendre ce qui est fait. L'organisation doit créer des conditions pour la supporter
Le professionnel compétent doit savoir user d'instinct («business sense») et de connaissance («business knowledge»)

Caractéristiques Du Manager Incompétent

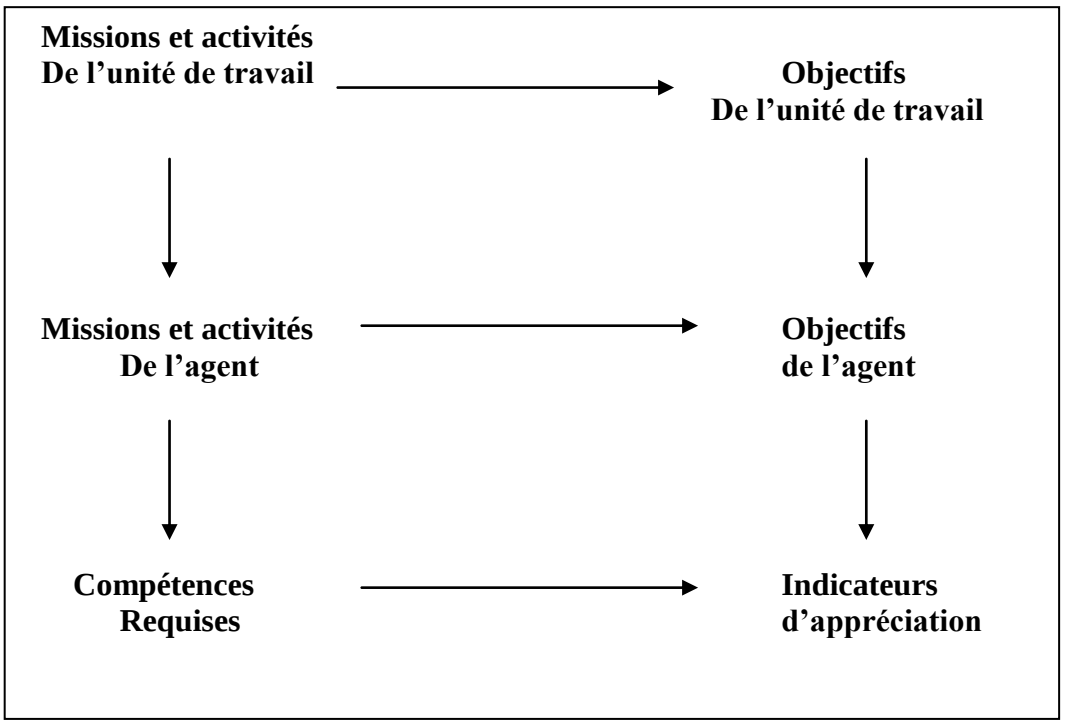
- Appliquer des solutions d'hier à des problèmes d'aujourd'hui
- Intérêts des actionnaires en opposition avec le développement
- Preneurs de décisions tournés vers leurs propres intérêts
- Culture organisationnelle dysfonctionnelle («macho mangement»)
- Procédures d'évaluation et de mesures peu fiables ou faibles
- Managers incapables de trouver des repères (atteints de *dyssémie)*: sans empathie et incapable de lire un signal
- Absence de support pour les opérations de base
- Corruption et envie (pétrodollars contre nourriture)

La compétence coûte cher mais l'incompétence coûte encore plus cher

LES CINQ PHASES D'OCCUPATION D'UN EMPLOI



- LES CRITERES DE MAITRISE DES COMPETENCES
  - LES INDICATEURS DE MAITRISE DES COMPETENCES



Logo du projet	**(Mettre le nom de votre projet ici)**

Formulaire d'Evaluation des Performances

Informations Générales				
Nom l'employé				
Intitulé du poste				
Département				
Supérieur Hiérarchique				
Période évaluée	Du		Au	

Productivité

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Atteint des objectifs réalistes					
Respecte les délais					
Travaille avec intelligence et non par activisme					
Recherche l'efficience					
Accomplit efficacement ses tâches					
Fais montre d'un bon jugement					

Communication

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Traite bien les informations reçues					
Ecoute les autres					
Communique efficacement					
Communication Verbale					
Communication écrite dans les rapports, documents,					
Qualité des emails					
Communication téléphonique					

Leadership

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Dirige par l'exemple					
Propose des solutions réalistes					
Est décisif, anticipe sur les problèmes					
Obtiens le meilleur de ses collaborateurs					
Résout efficacement les problèmes					
Définit clairement les attentes					
Met à disposition les ressources adéquates					
Délègue efficacement					

Développement Personnel

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Garde son sang froid même sous pression					
Définit des niveaux de résultats à atteindre (avec dépassement de soi)					
Se lance des défis					

Relations Interpersonnelles

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Est orienté bénéficiaires					
Laisse de côté les questions subjectives					
Donne des conseils pratiques					
Contribue à la fidélisation des employés					

Management

	(5) = Exceptionnel	(4) = Dépasse la moyenne	(3) = Réponds aux exigences	(2) = passable	(1) = doit être amélioré
Sais définir les priorités					
Réponds rapidement et efficacement aux problèmes					
Gère efficacement les coûts					
Développe de nouvelles stratégies					
Montre de l'efficacité dans l'organisation					

Objectifs pour la prochaine période

Préciser les objectifs et niveaux de performances devant être atteints pendant la prochaine période. Précisez les actions, activités et programmes prévus pour faire face aux objectifs du poste pour la période concernée

Commentaires de l'employé

Signatures	
Employé	Date
(la signature de l'employé indique qu'il ou elle a eu l'opportunité de voir le formulaire et donner son avis; cela ne veut pas dire qu'il doive y adhérer totalement.*)*	
Le supérieur hiérarchique	Date