

Elfconsulting-eklablog.com

MODULE : GESTION DES EQUIPES DE PROJET



Par : ENOGA LAURENT FRANCOIS
Expert en MDP&Droit des Affaires- Doctorant
Consultant formateur-
Contact : +237 94 44 61 78 / 73 50 10 99
Email : enogalaurent@yahoo.fr

Avertissement

Ce module a pour finalité de faire de vous des gestionnaires efficaces des équipes multiculturelles et polyvalentes. Il vous permettra d'améliorer la conduite de vos équipes en intégrant les normes internationales qui régissent irréversiblement les systèmes de management quelque soit votre contexte. Les exercices qui sont suggérés seront traités aux fins d'échanges interactifs, seront envoyés en versions numérique à l'adresse mail sus mentionnée.

Table des matières

I. GÉRER LES EQUIPES DE PROJETS: UNE RESPONSABILITE DES MANAGERS DE PROJETS	3
I.1. LE CONCEPT DE MANAGEMENT	3
I.2. LES ACTIVITES COURANTES ET LES STRATEGIES DU GESTIONNAIRE DES EQUIPES DE PROJETS.....	4
I.2.1. LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PROJET	4
I.2.2. Les travaux des gestionnaires selon MINTZBERG.....	6
I.2.3. La conduite des réunions	9
I.2.4. Les stratégies de pilotage des équipes de projets.....	15
II. LES TECHNIQUES DE GESTION DES EQUIPES DE PROJETS	24
2.1. L'ORGANISATION PERSONNELLE ET LA GESTION EFFECTIVE DU TEMPS... ..	24
2.2. LA DELEGATION	27
2.3. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	29
2.3.1 L'information dans les projets.....	30
2.3.2. LA COMMUNICATION DANS LES PROJETS	31
2.4. GESTION DES RISQUES DANS LE PROJET.....	38
2.5. NEGOCIATION ET GESTION DES CONFLITS.....	40
2.5.1. LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION	40
2.5.2. LA GESTION DES CONFLITS	45
2.6. LE COACHING	48
2.7. DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL.....	52
2.8. LA GESTION DU CHANGEMENT	59
2.9. LES FONCTIONS ET QUALITES DU CHEF DE PROJET	61
a. Les fonctions du chef de projet	61
B. Les qualités à valoriser	62
III. LES CONTRAINTES INEVITABLES DANS LA GESTION DES EQUIPES DE PROJETS : LES SYSTEMES DE MANAGEMENT	64
3.1. LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	64
3.2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	72
3.3. LE SYSTEME DE MANAGEMENT AGRO ALIMENTAIRE	77
3.4. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS.....	78
CONCLUSION	81
Références consultées	81

CONCLUSION

REFERENCES CONSULTEES

I. GÉRER LES EQUIPES DE PROJETS: UNE RESPONSABILITE DES MANAGERS DE PROJETS

I.1. LE CONCEPT DE MANAGEMENT

Management vient de :

- « Ménage », du latin *manere*, demeurer, séjourner, puis *maneir*, *maisnie*, maison, famille, puis administration domestique.
- « Manège », de l'italien *maneggiare*, dresser un cheval, mais aussi : manière d'agir artificieuse
- Exporté en langue anglaise, utilisé en français, prononcé à l'anglaise (« *managementhe* »)
- **Stricto Sensus** : Management signifie “**gestion de...**” (*knowledge Management, risk management, project management*)
- **Lato sensus** : Management renvoie au **pilotage d'une organisation**. **A cet effet, le petit Larousse envisage le management comme un ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion des entreprises.**

Avec le changement des pratiques, des cultures organisationnelles et de la dynamique du phénomène relationnel dans les organisations, le mot management continue de connaître de nouvelles considérations qui se rapportent aux notions **de hiérarchie, de chef, de leadership, de cadres supérieurs** (top management). En situation d'exercice, on peut définir **le management comme étant un art, une action de planifier, de diriger, de suivre le plan de déploiement, de conduire, de contrôler les ressources et les risques d'une organisation**. Cet art ne trouve ses lettres de noblesses que si le **manager est doté du bon sens**. Considérant la nature ondoyante et diverse de l'homme, il n'est pas facile de manager l'organisation en appliquant des théories, des principes appris à l'école et, des décisions rigides ou souples comme s'il s'agissait des formules magiques. Pour réussir dans son métier, **le manager doit s'armer de beaucoup de patience, de tolérance, d'écoute active, de volonté et de détermination**. Ce sont tous ces atouts qui doivent diriger “**la main visible du manager**”, pour reprendre la formule **d'ALFRED CHANDLER**.

Selon **PETER DRUCKER** le management est “une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'il soit performants et puissent s'adapter au changement”.

Selon **DAYANT** le management “rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation”. Ces différentes définitions se situent dans une dimension ontologique, en intégrant les aspects sociologiques.

Question : l'utilité du gestionnaire des équipes de projets

L'utilité du gestionnaire ou manager dans un projet s'observe relativement aux différents rôles qu'il est appelé à jouer.

Depuis ces dernières années, il faut relever que les managers ont évolué dans leurs attributions. Ils **ne donnent plus seulement des ordres à leurs différents collaborateurs, ne s'attendent pas à ce que les collaborateurs appliquent sans la moindre contestation les instructions données.** Les managers doivent **convaincre leurs collaborateurs du bien fondé des décisions prises, et de les rallier à leurs opinions.** Les managers de projets veillent à ce qu'il y ait **une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'ils entreprennent dans le cadre de leurs interventions.** Les managers de projets ont également pour mission de faire accepter une certaine **adaptabilité et flexibilité** nécessaire au bon fonctionnement du projet qu'ils pilotent. Avant toute action, les managers doivent **obtenir la confiance** de leur équipe pour pouvoir gagner l'adhésion de la majorité.

I.2. LES ACTIVITES COURANTES ET LES STRATEGIES DU GESTIONNAIRE DES EQUIPES DE PROJETS

I.2.1. LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PROJET

Au quotidien, le gestionnaire des équipes de projet est appelé à gérer les aspects administratifs. Aussi, est-il important pour le gestionnaire de projet d'organiser et d'anticiper sur la gestion de la correspondance, la gestion des relations extérieures et la gestion des services généraux du projet.

a. La gestion des relations extérieures

Depuis la phase d'identification ou d'analyse de la situation de départ ayant été à l'origine de la justification du projet, le manager a toujours été confronté à rencontrer de nombreux partenaires qui sont en relation perpétuelle avec le projet. Il s'agit par exemple des partenaires techniques, financiers, institutionnels, etc. De ce considérant, il est important pour le manager de projet de savoir avec précision le type de relation qu'il devra entretenir avec les différents partenaires financiers.

Sur le plan financier, le gestionnaire sera un temps soit peu confronté à la recherche des financements nécessaires pour renfourner sa trésorerie ou, pour acquérir de nouveaux matériaux pour l'exploitation. Compte tenu des conditionnalités à remplir auprès des différents bailleurs de fonds, il devra se rapprocher de ces derniers pour **collecter diverses informations** (critères d'éligibilité, modalités d'accès au financement, demande de financement, signature des conventions de financement, des memorandum of understanding

(MOU), fourniture de caution, joint venture, etc.) ou **fournir des informations relatives à l'exécution** du projet (états financiers certifiés, manuel des procédures de gestion financière, comptable et administrative, rapport de gestion du projet).

Sur le plan technique, il pourra arriver qu'à un certain moment de l'exécution de certaines tâches, le gestionnaire de projet soit en manque de personnel qualifié pour réaliser les travaux. En pareille circonstance, il devra rechercher le partenaire le mieux indiqué pour faciliter l'exécution de cette tâche car, l'avenir du projet en dépend, au même titre que sa crédibilité envers les bénéficiaires et le maître d'ouvrage le cas échéant. Aussi, sur le plan technique, le gestionnaire de projet pourra se rapprocher des autres organisations nouvelles comme anciennes qui interviennent dans son secteur d'activités, afin de mesurer les écarts ou les rapprochements des différents services/produits offerts au groupe cible et, de créer dans la mesure du possible, une certaine solidarité qui permettra de mieux accompagner le processus de développement.

Sur le plan institutionnel, le gestionnaire sera confronté aux pressions de l'administration publique (Ministères, CNPS, DGI, Commune, police, etc.). Il appartiendra donc au manager de se rassurer que pour la réussite du projet, son exploitation est en règle avec cette administration et qu'elle lui accorde tout son soutien dans la réalisation de son intervention.

b. La gestion de la correspondance

Gérer la correspondance est une tâche très importante pour le gestionnaire de projet car, il s'agit de l'information du projet ou destinée au projet. A cet effet, il est donc important pour le gestionnaire de ne pas négliger cet aspect lors de la phase d'organisation. Pour organiser cet aspect, le gestionnaire doit se rassurer qu'un système de traitement du courrier (entrant et sortant) a été mis en place, et qu'il est doté de certains outils (fiche de gestion du courrier, registre de courrier départ, registre de courrier arrivée, chrono, etc.). Aussi, le gestionnaire doit envisager les modalités liées à l'expédition des courriers, à leur classement, rangement, sauvegarde et archivage.

c. La gestion des services généraux

Les services généraux renvoient aux activités et moyens secondaires nécessaires à la bonne avancée du projet, bien qu'ils ne soient pas utilisés lors de la réalisation des activités principales du projet. Ce qui est important pour le gestionnaire c'est d'envisager comment les fournitures de bureau (papier, chemises, enveloppes, etc.), le matériel de bureau (machine à écrire, photocopieuse, ordinateurs, scanner, etc.), la documentation, le téléphone, fax et télex,

les voitures, les bâtiments, l'eau et l'électricité seront mobilisées et gérés. Il en est de même des relations avec les autres services (impôts, assurance, CNPS et inspection du travail et banque). Dans tous les cas, le gestionnaire doit imaginer et mettre en place une bonne organisation de tous ces aspects pour faciliter une utilisation efficiente et un meilleur contrôle des stocks lors de la phase de mise en œuvre.

1.2.2. Les travaux des gestionnaires selon MINTZBERG

Dans son article intitulé ***The Manager's Job : Folklore and Fact***, paru en 1975 dans la revue *Harvard Business*, HENRY MINTZBERG a fait observer qu'« **Il y a quatre idées reçues sur la profession de manager qui ne résistent pas à une analyse soigneuse des faits** ». Ces idées lui ont conduit à définir différentes sortes d'attitudes qui ont été caractérisées sous forme de légendes.

a: Le gestionnaire est un planificateur réfléchi

Selon MINTZBERG, la majorité des gestionnaires sautent d'un sujet à un autre, règlent les problèmes au téléphone, participent aux réunions de travail, étudient des dossiers (des clients, partenaires), puis répondent aux courriers en attente, etc., et cela sur des centaines de thématiques différentes par jour. La réussite des activités d'une organisation dépend des aptitudes en planification du manager. Le bon gestionnaire doit savoir planifier les ressources matérielles, financières, humaines et temporelles de son organisation. Pour réussir sa planification, le gestionnaire doit intégrer les risques éventuels, les modalités de leur gestion en cas de survenance. Bien plus, le gestionnaire des équipes de projet doit :

- Connaître l'environnement organisationnel du projet¹ (interne et externe) ;
- Déterminer la qualité et le niveau des prestations du projet à fournir² ;
- Identifier les problèmes des bénéficiaires et analyser la situation de départ du projet ;
- Définir les objectifs à atteindre et les stratégies à mettre en œuvre ;
- Concevoir un plan stratégique du projet³ ;

¹ Cette connaissance lui permet d'envisager la capacité du projet à saisir les opportunités offertes par l'environnement, les menaces à contourner pour faciliter l'atteinte des objectifs et l'accomplissement de la mission du projet. Il est donc important que le manager mette en place un système de veille stratégique pour suivre les évolutions de l'environnement et maintenir le positionnement stratégique du projet.

² Il est important que les prestations offertes par le projet correspondent aux attentes des partenaires. À cet effet, pour définir le niveau des prestations adéquat, il est important que le gestionnaire identifie les moyens à mettre en œuvre pour connaître les attentes des bénéficiaires et les services les mieux adaptés à leurs problèmes. Au fur et en mesure de l'avancement du projet, le manager devra prévoir la mise en place d'un plan d'amélioration continue de la qualité des services offerts par le projet.

³ Ce plan stratégique qui sera diffusé et expliqué aux équipes opérationnelles du projet devra faire l'objet d'un suivi rigoureux pour l'adapter au fur et en mesure à l'évolution du contexte. Aussi, le gestionnaire devra se souvenir lors de l'élaboration de ce plan que l'implication des équipes opérationnelles est déterminante dans la réussite du plan et l'atteinte de ses résultats.

- Elaborer un plan d'action du projet ;
- Définir les indicateurs de résultats et planifier les activités du projet.

b : Le gestionnaire accomplit un travail varié et stratégique

Selon MINTZBERG, les journées de travail des gestionnaires sont souvent ponctuées d'activités répétitives, ou routinières, sans compter les présences obligatoires à certaines cérémonies, dîners de tête ou d'affaires multiples. Les gestionnaires occupent leur temps à la réalisation de plusieurs tâches diverses et parfois complexes, qui s'inscrivent même parfois dans des domaines de compétence limites des gestionnaires (formation, coaching, planification financière, études stratégiques, audit, évaluation des performances, contrôle qualité, etc.) Compte tenu de l'environnement du projet, le gestionnaire doit effectuer ses tâches quotidiennes en tenant compte de la concurrence, du marché et de l'évolution de la législation applicable dans le secteur d'activités de son organisation.

c : Le gestionnaire centralise et traite les informations importantes pour le projet

Selon MINTZBERG, le gestionnaire dans le cadre de ses travaux recourt très souvent à la communication verbale et apprécie les **informants clés** qui sont considérés comme des pions dans la mobilisation de certaines informations essentielles sur l'organisation et son environnement. Les gestionnaires aiment savoir ce que les gens pensent d'eux et sur la manière dont est gérée l'organisation. A cet effet, les informations collectées par les managers sont d'usage immédiat et opérationnel. Pour le cas des informations jugées d'une extrême sensibilité en raison de leur nature et des conséquences éventuelles qu'ils seraient susceptibles d'entraîner, ils les gardent pour eux. D'où la mise en place des circuits d'informations rigides et fermés dans certaines organisations. Aussi, la centralisation et le traitement des informations est d'une importance capitale dans la mesure où leur diffusion permettra de rendre compte de la gestion devant les partenaires et les bénéficiaires du projet. Très souvent, les informations importantes sont celles relatives à :

- La mesure et l'évaluation des résultats ;
- L'appréciation de la performance de l'équipe de gestion ;
- Les contrats avec les bailleurs de fonds et les modalités de gestion de la dette.

d : La gestion des équipes est une science et une profession

Selon MINTZBERG, les actions des gestionnaires sont la plus part du temps guidées par l'intuition. Ce phénomène est dû au fait que les gestionnaires sont généralement surchargés de travail et des tâches complexes à effectuer. C'est en raison de cet excès de travail que MINTZBERG a affirmé que les gestionnaires « sont bouclés à l'intérieur de leur cerveau ».

Considérant le champ d'application diversifié de son organisation, le gestionnaire doit intégrer des méthodes de travail adaptées à la science du management et des outils de pilotage adéquats. Dans le cadre de sa profession, il doit agir avec professionnalisme, éthique et déontologie.

I.2.3. La conduite des réunions

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous. Dans la plus part du temps, les réunions conduites par les gestionnaires sont dites chronophages c-à-d. consommatrices en matière de temps. Il est recommandé que les bonnes réunions doivent être moins longues et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

On appelle **conduite de réunion** l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

Question : quel est l'intérêt des réunions pour une équipe de projet ?

La réunion permet d'assurer de développer un sentiment d'appartenance à une communauté, de développer un langage commun, d'harmoniser le travail d'équipe, de susciter la participation de chacun, de découvrir la découverte de la personnalité des autres, de renforcer les liens de solidarité, de suivre l'avancement du projet et partager les expériences, etc. Le plus souvent, on considère que même si les objectifs de la réunion ne sont pas atteints, une réunion n'est pas inutile, car elle fait un peu avancer la connaissance des autres et le sentiment de groupe.

Question : quels sont les types de réunions ?

- Réunion lancement de projet (kick – off meeting) ;
- Réunion d'avancement ou de mise en phase ;
- Réunion d'analyse d'un problème et de recherche de solution (Brainstorming, planning) ;
- Réunion de prise de décision et de persuasion (business meeting) ;
- Réunion d'information (briefing).

Question : quels sont les types de réunions fréquentes ?

a. Planning meetings

Le but de ce type de réunions est de traiter les problèmes liés au planning du projet ; de développer une politique pour améliorer le travail ; d'envisager des systèmes qualité pour améliorer la gestion du projet; de permettre à des groupes de personnes de différentes fonctions de résoudre des difficultés liées aux risques et contraintes survenues lors de la phase opérationnelle, etc.

b. Kick – off meeting

Le but de ce type de réunion est d'accroître et d'harmoniser les connaissances sur le projet avant son lancement, de revoir les objectifs du projet, de s'accorder sur la portée du projet et ses livrables, de définir les responsabilités des acteurs, de présenter les autorités du projet, les

lignes de communication, les dépositaires d'enjeux du projet (Project stakeholders), de gagner des engagements et accords mutuels des membres des équipes à mobiliser.

Question : Comment préparer une réunion ?

Avant tout chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnisme aiguë » ; Quel est l'objectif de la réunion ? Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ? Une web conférence ou réunion en classe virtuelle (via Internet) suffirait-elle ?

Actions de préparation

- Collecter les faits et informations
- Identifier les points et sujets de discussion les plus saillants
- Publier l'ordre du jour à l'avance
- Préparer l'environnement
- Inviter les participants

Bon à savoir: les aspects suivants sont très importants à considérer :

-Nombre et qualité des participants : il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants, afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique ou politique.

-Durée : idéalement, la durée de la réunion ne devrait pas dépasser 2 heures.

-Ordre du jour : il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour

-Date et réservation de la salle : en fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date où les participants sont disponibles. Les périodes de vacances doivent notamment être évitées dans la mesure du possible. La date de la réunion doit être prévue au minimum 15 jours à l'avance, afin de permettre l'envoi des invitations et des convocations aux participants dans des délais décents. La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :

- Capacité de la salle (en termes de places assises) ;
- Dimensions et forme de la salle (selon le type de présentation ou d'animation) ;
- Besoin d'un accès à Internet ;
- Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels (vidéo projecteur).

-Prévenir les participants

Diffuser l'ordre du jour à l'ensemble des participants, en précisant notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Éventuellement transmettre un plan d'accès récapitulant les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare) à proximité du lieu de la réunion. Si possible et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, un document préparatoire, envoyé préalablement à la tenue de la réunion et situant le contexte, faisant éventuellement apparaître quelques questions clés, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention.

- **Convocation :** Selon les entreprises ou organisation, une convocation doit être établie pour les personnels afin qu'un ordre de mission leur soit adressé. Il s'agit de contraintes réglementaires permettant de valider le déplacement des personnels.
- **Invitation :** une invitation devra être adressée aux participants autres que les personnels de l'entreprise ou de l'organisation.

Question: comment s'opère l'exécution d'une réunion constructive ?

a. Le Tour de table

Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant. Il est fortement recommandé de demander aux participants de faire un effort particulier lors de la description de leur activité et notamment d'éviter l'utilisation de sigles.

b. Désignation d'un rapporteur

Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunion, chacun devra être rapporteur à son tour.

c. La Feuille de présence

Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement.

d. Le récapitulatif du relevé de décision précédent

A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédente peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation

e. Le rappel de l'ordre du jour

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants. Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en débuts de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion. Il faut s'assurer que vous n'avez rien oublié comme point essentiel.

f. Se Mettre à l'aise

Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une salle correctement dimensionnée et avec une température adaptée permettront de rendre une réunion plus efficace.

g. Rédiger un relevé de décision

Un « **relevé de décisions** », établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges. Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif : un responsable doit être désigné pour la mise en œuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.

h. Indiquer la date de la prochaine réunion

S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion(s) suivante(s).

Question : quelles attitudes adopter lors de l'animation de la réunion ?

Détendre l'atmosphère, mettre chacun des participants à l'aise, écouter activement et observer le langage des non – dit (attitudes, gestes), reformuler les interventions des participants si nécessaire pour vérifier la compréhension mutuelle, adopter un langage clair (voix posée, idée claire, attitude directe), utiliser le tableau pour synthétiser et faire ressortir les idées, faire parler ceux qui restent à l'écart, limiter la parole de ceux qui s'imposent trop, commencer la réunion à temps car "l'exactitude est la politesse des ROIS".

Bon à savoir : il faut rédiger le compte-rendu à la fin de la réunion.

Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ». Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :

- Objet de la réunion,
- Date de la réunion,
- Participants (et excusés),
- Ordre du jour,
- Résumé de chaque point de l'ordre du jour,
- Relevé de décisions.

Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision.

Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :

- Acter des décisions
- Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissant.
- Capitaliser l'information, pour mémoire.

Nom du projet		COMPTE RENDU DE REUNION	
Date : Lieu : Heure:	Type de réunion :	Participants :	
Thèmes prévus	Tps prévu	Décisions prises, actions à entreprendre, dates d'échéance	Acteurs
Prochaine réunion: Date/Lieu/Heure:		Thèmes à aborder:	

-Diffuser le compte-rendu rédigé

Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

Conseils

- Éviter de tenir des réunions lorsqu'il y a un autre moyen d'en atteindre les objectifs
- Le temps alloué à la tenue de réunion représente 10 – 20 % du temps de préparation et suivi de la réunion
- Placer la revue de la précédente réunion à la fin dans l'ordre du jour afin d'encourager le mouvement de progression en avant de la réunion.
- Lorsque l'on tient une réunion informelle, prendre en considération le manuscrit photocopié du rapport.

ETUDE DE CAS : Réunion d'un manager. Lisez attentivement et répondez aux questions.

Manager : si nous sommes réunis ce matin, c'est à la demande de THOMAS qui m'a fait part d'un projet intéressant pour notre organisation, mais je préfère lui laisser la parole.

Thomas : je ne sais pas si vous connaissez le e-printing. Mais dans notre métier, c'est véritablement l'avenir. Imaginez le client chez lui qui se connecte sur notre site internet. En quelques clics, conçoit un document personnalisé. Il peut ensuite lancer une impression en toute autonomie. On peut même envisager d'associer, cette fonctionnalité au e-archivage. Il faut que nous étudions la question sérieusement.

Marie : penses-tu vraiment que le projet est viable ? N'oublies pas que la concurrence est forte dans notre domaine. Ne risquons nous pas de disperser nos forces du fait que nous ne maîtrisons pas toutes les compétences? Ce projet en vaut-il la peine ?

Manager : je comprends mais c'est justement par ce que la concurrence est forte qu'il faut s'engager à réaliser ce projet. Je ne pense pas qu'il faille laisser la concurrence nous distancer. Aujourd'hui, les clients passent de moins en moins dans nos bureaux pour des commandes surtout qu'il s'agit d'un document simple à concevoir. Qu'en pensez-vous berline ?

Berline : si nous parvenons à maîtriser la technique, il faut s'engager dans cette voie. J'ai déjà entendu de la part des clients un réel intérêt pour le e-printing. Cependant il faut aller plus loin dans l'investigation. On ne peut pas se lancer dans un tel projet sans étudier la demande rigoureusement. Je peux me charger du dossier, voir les potentialités du marché, cerner les besoins de la clientèle et évaluer la concurrence.

Manager : c'est parfait Berlin, vous avez carte blanche pour réaliser aux mieux cette étude commerciale. Peut-on avoir les premiers résultats dans 3 semaines ? Ce délai vous convient-il ?

Berline : oui il me convient Monsieur!

Marie : Pour évaluer la rentabilité du projet, j'aurai également besoin des conclusions de Berlin et de son équipe.

Berline : Tout à fait, je te donnerai les informations dès que possible.

Thomas : deux problèmes vont se poser néanmoins. Le premier concernera l'identification des équipements, des logiciels, de l'architecture informatique actuelle qui devrait répondre à cette nouvelle offre commerciale. A priori, je dirai que c'est possible. Il faudra simplement envisager l'achat d'un logiciel professionnel spécifique au e-printing ou son développement en interne.

Manager : d'accord Thomas, sans attendre les conclusions de Berlin ; je pense que vous pouvez également étudier la question de la faisabilité technique du e-printing. Je veux en savoir plus d'ici la fin du mois et connaître les différentes options en matière de logiciel. Cela vous laisse le même délai que Berlin. Est-ce suffisant ?

Thomas : sans aucun problème, j'ai déjà recueilli les informations sur le sujet. Toutefois, le second problème sera encore plus complexe mais original. Il s'agit de la possibilité d'associer les fonctionnalités du e-printing au e- archivage. Il est aujourd'hui techniquement possible pour un client, d'accéder à son compte chez nous et de modifier ses documents en ligne. Après, vous connaissez la procédure. On peut changer tout en offrant au client la possibilité de lancer la reprographie du document modifié directement à partir de son compte. Il y a là une réelle valeur ajoutée par rapport au seul e-printing.

Jean : notre capacité à la demande de la grande clientèle est limitée pour le moment. Avec ce projet, on s'oriente davantage vers un grand public, sans laisser tomber la clientèle d'entreprise. Il faudra être capable de produire en nombre. En avons-nous les moyens ?

Manager : bonne analyse ! il faut investir en logiciel dans une nouvelle architecture et surtout dans de nouvelles machines de reprographie. Il va falloir mobiliser les moyens financiers importants et je vois que dans ce sens nous pouvons faire confiance à Marie pour budgétiser tout cela au centime FCFA près comme d'habitude (avec un regard amusé tourné vers Marie). Marie, on peut déjà se fixer une réunion pour aborder les problèmes de financement, je veux suivre de prêt cet aspect du projet ; il faudra négocier avec les banques et c'est de concert que nous mènerons ces démarches toi et moi.

Germain : pas de problème. Vous ne pensez pas qu'il y aura aussi des conséquences organisationnelles ?

Manager : c'est fort possible. J'en ai bien conscience. On devra faire le nécessaire aussi de ce côté-là, mais il est encore trop tôt pour se prononcer. »

Julienne a relevé l'ensemble des propos de la réunion et dit : « je vous enverrai demain matin le compte rendu de cette réunion.

Manager : tout à fait, je pense que nous avons fait le tour du sujet pour l'instant. Avez-vous d'autres remarques à faire ? (Il attend quelques minutes en regardant tous ses collaborateurs puis lève la réunion.)

TAF :

1-caractérisez le style de management du manager du texte au regard de la réunion précédente. Quels sont les éléments qui dans son discours vous permettent de l'affirmer ?

2 -Quels avantages avez-vous à pratiquer ce style de management ? Quelles précautions vous semblent importantes pour la mise en œuvre ?

3-Les décisions du manager vous semblent elles tactiques, opérationnelles ou stratégiques ?
Créer une nouvelle activité “ **printing**” -Réaliser une étude de faisabilité technique du projet-
Etudier la rentabilité et le financement-Evaluer le potentiel du nouveau marché- Evaluer les conséquences organisationnelles et humaines du projet-Confier à son assistante la responsabilité de rédiger le compte rendu et d'organiser la prochaine réunion.

4-Pensez vous que l'assistante a adopté un comportement professionnel lors de la réunion ?
Aurait-elle du faire des propositions comme les autres coéquipiers concernant faisabilité technique, financière ou l'étude de marché ?

I.2.4. Les stratégies de pilotage des équipes de projets

L'objet essentiel de cette partie est d'envisager les différentes hypothèses de stratégies de management auxquelles les gestionnaires des équipes de projets adoptent pour conduire leurs équipes. Pour l'essentiel, nous distinguerons plusieurs stratégies.

Hypothèse 1 : Stratégie management de proximité

La principale fonction du gestionnaire est à n'en point douter l'optimisation de la production des biens et services de manière efficiente. Aussi, au fur et à mesure que le manager cherche à utiliser de manière optimale les ressources de l'organisation pour atteindre les résultats prévus, il doit tenir compte de l'environnement, des caractéristiques et de la dimension du projet, des profils du personnel. Une question récurrente qui est posée par les managés est de savoir comment s'impliquer dans l'atteinte des résultats du projet en intégrant les contraintes et risques qui surviennent au quotidien ? Cette question est du ressort du management de proximité.

Le management de proximité est une façon particulière pour les gestionnaires des équipes d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés en recherchant la mobilisation et l'implication active de tous les collaborateurs de l'organisation. Cette stratégie de management est de moins à moins utilisée par les managers car, ils préfèrent se focaliser sur l'atteinte des objectifs financiers de l'organisation même au détriment de la considération des relations humaines entre les différents acteurs qui interviennent dans le processus de production.

Au quotidien, le gestionnaire des équipes de projet doit adopter l'intégration de la démarche de formation de sa ressource humaine pour atteindre ses objectifs. La formation étant considérée comme un facteur d'adaptation, le manager de proximité doit y investir son temps pour développer son équipe tout en tenant compte des différents savoirs être, et savoirs faire professionnels de ses collaborateurs. En pratique, il a été démontré qu'une personne bien formée s'adapte mieux dans l'accomplissement de ses fonctions.

Question : le manager de proximité a-t-il le monopole de la formation de ses collaborateurs ?

Absolument non ! Aucun manager n'a de science ou de connaissance illimitée, ni de solution à tous les problèmes. Bien plus, il n'appartient pas au manager d'accompagner de très près ses collaborateurs dans le cadre de leurs fonctions. Il faut une certaine distance dans le processus d'apprentissage. Il est de la responsabilité du manager d'identifier les points faibles de ses collaborateurs et de proposer des actions nécessaires à leur amélioration. Cependant, le manager de proximité ne doit jamais se prendre pour un connaisseur, un donneur de leçons, un "sabitou" au contraire, il doit développer une humilité débordante et une simplicité qui l'amène toujours vers ses collaborateurs pour découvrir avec eux- leurs façons de faire pour atteindre les objectifs et les résultats de l'organisation. Ceci étant, au lieu de s'ériger en donneur de leçons, le véritable manager développe plutôt sa personnalité au moyen de "la formation souterraine". Il s'agit d'une sorte d'auto formation qui découle de l'accompagnement en miroir des "sujets au travail", pour reprendre la formule de Françoise Crézé.

Question : Quels sont les obstacles des managers de proximité ?

Le management de proximité est difficile à appliquer bien qu'il est fondamental de préparer les managers de demain. On ne s'improvise pas manager ; il faut le devenir avec le temps, avec l'expérience, en grandissant en maturité technique et psychologique. Le manager qui acquiert de l'expérience lorsqu'on lui applique le management de proximité, aura à un moment donné, le souci de devenir expert dans sa spécialité. Il aura envie de découvrir de nouvelles opportunités plus intéressantes, car pour les managers, ils n'aiment pas la routine. C'est le cas de l'ingénieur **FARID BERSKIJS** qui après 6 années d'expérience acquise dans une grande entreprise industrielle demanda à son RRH de le laisser partir pour devenir expert dans son domaine.

Parmi les obstacles du management de proximité on retrouve **le manque de valorisation, la souffrance du manager**. Dans les projets en effet, le management de proximité n'est pas toujours pris en considération. Les managers estiment au regard du vécu quotidien au sein de l'organisation que, les leaders sont intéressés uniquement par le résultat atteint et non leurs modes et techniques de management. Ils se sentent dès lors frustrés. Pourtant on peut en appliquant un mode de management précis, éviter des problèmes à l'organisation dans laquelle on travaille et enfin, on se rend vite compte que l'on y a passé tellement de temps qu'il nous a été difficile d'atteindre les résultats contractuels. Pour les leaders certainement, ils vont minimiser ce rôle joué par le manager au détriment de son faible niveau d'efficacité dans la réalisation des objectifs et des résultats visés par le projet.

Ceux qui exercent le management de proximité au quotidien, il faut le dire éprouvent certaines souffrances dans le cadre de leur travail. Pour les jeunes managers, ils ne savent pas que manager est plus complexe que ce qu'ils pensent. Très vite en situation d'exercice, les jeunes managers se rendent compte que les collaborateurs ne sont pas toujours unanimes, qu'ils ont leurs personnalités difficiles, qu'ils ne comprennent pas toujours ce qui est évident, qu'ils objectent même sans fondement les décisions prises, qu'ils ne savent pas reconnaître les bonnes idées et les bonnes intentions, qu'ils ne disent jamais ce qu'ils font de leur temps lorsqu'on le leur demande, qu'ils travaillent pour leurs intérêts personnels et non pour ceux de l'entreprise, qu'ils n'ont rien à faire avec les valeurs... plus les jeunes managers sont confrontés à ces réalités, plus ils affinent leurs style de management pour le rendre plus réaliste, plus adapté avec les manière de faire et non l'idéal des théories apprises dans les écoles. Pour les jeunes managers défaitistes, ils abandonnent dès le premier obstacle leurs responsabilités en estimant que les autres ne changent jamais, au lieu de chercher plutôt à affiner leurs modes de pensées et leur style de management.

Aussi, les jeunes managers sont très vite désillusionnés lorsqu'ils se rendent très vite compte qu'ils sont incompetents parce que n'ayant pas de savoir faire. Alors, lorsqu'ils confient des tâches à leurs collaborateurs et que ces derniers sont incapables de travailler, ils se mettent dans tous leurs états car en effet, eux-mêmes sont mal outillés pour exécuter les tâches. Cette prise de conscience devant la situation est douloureuse, qu'ils sont même incapables d'en parler car, le fait d'en parler est un aveu de leurs incompetences. Alors en pareille circonstance, le manager commence à développer une sorte de stress interne qui finalement l'oblige à se réfugier dans un état de **psychose**, de **schizophrénie**, de repli **stratégique vers soi**.

Enfin, la souffrance des jeunes managers est d'autant plus psychologique lorsqu'ils se rendent compte que devant certaines activités qu'on leur demande d'accomplir, ils sont incapables de tirer quelque chose de meilleur, de bénéfique pour eux. Pourtant, après s'être investi tant financièrement, physiquement, intellectuelle pour un projet de l'organisation à laquelle ils appartiennent, le manager s'attend à une certaine reconnaissance, laquelle n'est pas toujours financière. La joie du manager de proximité peut être le sentiment d'avoir été utile aux autres,

la reconnaissance des personnes qu'il a managé, la paix intérieure d'avoir apporté sa contribution dans l'accomplissement d'un défi stratégique de l'organisation, etc.

Considérant ces obstacles, il est important pour les leaders de redonner confiance à leurs managers en les amenant à **travailler avec goût, conviction, passion et ardeur au travail**. Aussi, les managers de proximité doivent **mettre toute leur compétence au service de l'organisation** car, travailler avec réserve n'est pas pleinement satisfaisant, rentable pour soi et pour l'organisation.

Tout compte fait, pour réussir à appliquer le management de proximité dans votre projet, vous devez prendre en considération les points suivants :

- Découvrir et améliorer votre personnalité⁴, vos comportements et attitudes envers les autres ;
- Recruter les bonnes personnes, sans effet de complaisance ;
- Vous entourer des personnes qui savent travailler ;
- Vous rassurer que vos collaborateurs n'ont pas de problèmes personnels ;
- Eviter des personnalités difficiles.

Hypothèse 2 : Stratégie gestion par Résultats

La GAR est une approche de gestion utilisée par la plus part des gestionnaires des équipes de projets des organisations publiques, privées ou de la société civile. Cette approche de gestion qui supplée à la démarche planification projet par objectif met l'accent sur l'atteinte des résultats que sur les procédures. Dans le cadre de la conduite des projets, le gestionnaire doit s'assurer de la réussite de son projet. A ce titre, l'intégration de la GAR permettra au gestionnaire d'améliorer le système de management du projet, de renforcer la transparence et le rôle des partenaires impliqués au projet et, d'améliorer la communication des informations sur le projet. En pratique, pour réussir l'intégration de la démarche, certains principes doivent être pris en considération par le manager :

- L'engagement du manager de projets envers tous les acteurs impliqués dans le projet ;
- La simplification des procédures et politiques de gestion du projet ;
- L'incitation des membres de l'équipe de gestion du projet à la fourniture des prestations de qualité et leur implication dans l'atteinte des résultats du projet ;
- L'intégration des besoins et la satisfaction des bénéficiaires dans la fourniture des prestations du projet ;
- La sensibilisation des bénéficiaires sur leur contribution dans l'atteinte des résultats, les conditions à remplir pour bénéficier de l'assistance du projet et les procédures à suivre en cas de recours éventuels ;

⁴ C'est le connais toi toi-même de Socrates.

- Le choix des indicateurs de rendement pour mesurer et rendre compte de l'atteinte des résultats ;
- L'obligation de rendre compte de la gestion optimale des ressources mobilisées ;
- La capitalisation des expériences et des leçons de la mise en œuvre du projet.

Hypothèse 3 : Stratégie gestion orientée leadership

Les projets réussissent mieux lorsque les chefs d'équipes se comportent comme des leaders. Le leadership est davantage intéressant à développer dans la mesure où, les projets sont de plus en plus complexes, que les équipes évoluent dans des contextes multiculturels et des environnements internationaux avec des règles et des contingences supra nationales. De ce considérant, les chefs d'équipe n'ont pas d'autre choix que d'assurer une meilleure conduite du changement en mobilisant des équipes engagées dans les changements opérationnels et stratégiques. Depuis les années 1970 le concept de leadership est de plus en plus utilisé dans les organisations pour caractériser les styles de direction des hommes. Alors, comment définir le leadership?

Leadership vient de l'anglais **leader**, c'est à dire chef désigné par ses pairs, ayant la capacité à diriger et exerçant l'action de diriger. Le suffixe **ship** désigne la qualité, la capacité, l'art à conquérir, à exercer et à conserver cette fonction de leader. Synthétiquement, cette expression multipolaire désigne non seulement une position de commandement au sein d'une organisation, mais aussi un **savoir faire** (influencer, entraîner d'autres personnes à agir pour faire face à la réalité et parvenir aux différents résultats contractuels), un **savoir être** (susciter l'engagement et la motivation des autres), un **savoir faire-faire** (déléguer des responsabilités aux collaborateurs pour les faire grandir en expérience et en habileté). Pour de nombreux experts dans le domaine du leadership (Ronald Hefetz, Vincent Lenhardt, Steven Covey), les projets réussissent mieux lorsque les dirigeants font preuve de leadership. Ils ont démontré que le leadership permet de conduire **les changements organisationnels, la mise en intelligence collective, si tous les principes d'action universels sont respectés**. Ces principes universels qui ont été envisagés par Covey font référence à **la fiabilité de l'individu, la confiance mutuelle dans l'équipe et l'alignement de l'organisation**.

TAF : désigner cinq participants qui traiteront individuellement les thématiques suivantes :

- L'approche d'analyse du leadership de Steven Covey.
- Le leadership dans les organisations japonaises et chinoises.
- Le leadership dans les organisations hollandaises et turques.
- Le leadership dans les organisations indiennes et italiennes.
- Le leadership dans les organisations grecques et suisse.

NB : 10 pages minimum sans compter les pages liminaires et les annexes

Le vocable "Leader" a été introduit dans la langue française au XIXe siècle pour désigner un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, un acteur influent, écouté, conduisant des personnes vers des objectifs souvent associés à la conduite de changements.

Pour les français, le concept leadership renvoie à une capacité à mener des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs. Le leadership est associé à **l'aura** reconnue à une personne ou à un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, à impliquer, à impulser, à guider, à inspirer et à influencer son entourage.

Pour le psychologue américain contemporain [Robert Sternberg](#), le leadership et la [créativité](#) sont intimement liés. D'une part, la créativité est une forme de leadership et, d'autre part, une des trois composantes du leadership est la créativité. Un leader est un individu qui, par ses actes dans le groupe, va prendre des décisions et motiver les autres membres du groupe par ses qualités relationnelles.

En fonction de la **maturité psychologique et technique** des membres d'une équipe, le leader peut recourir à plusieurs types de leadership:

Le leadership Autoritaire ou Directif : c'est le cas du leader qui prend seul toutes les décisions et les impose aux collaborateurs. Pour s'assurer de l'application de ses décisions, le leader met en place un système de contrôle rigoureux et une forte pression.

Le leadership Participatif : c'est le cas du leader qui demande l'avis du groupe avant de prendre une décision car, pour lui, l'implication de tous les acteurs est importante pour la réussite du projet et la performance globale de l'organisation. Ce style de leader a confiance à la maturité des membres de son équipe et croit au potentiel des autres.

Le leadership Laisser faire : c'est le cas du leader qui ne prend pas de décisions sous prétexte que les membres de son équipe ne respectent jamais ce qu'il dit, ils sont rebelles et ne croient pas au pouvoir du chef. Dépassé par le comportement de ses collaborateurs, le leader se rétracte en estimant que temps lui donnera raison et saura rétablir l'ordre.

Question : que doit faire le leader au quotidien ?

1° Capter l'attention de l'entourage

Le charisme du leader est important. Le leader doit réussir à attirer les gens. Le leader doit savoir clairement quels sont ses objectifs du projet et les stratégies pour les atteindre.

2° Communiquer l'essentiel de la situation

Conscient des objectifs, le leader doit savoir les exprimer clairement à ses coéquipiers afin qu'ils partagent sa vision stratégique. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui», le «quoi» et le «quand» du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, partagée par différentes personnes. Donc il doit entretenir la confiance des gens

3° Se maîtriser

Tout leader a ses propres atouts qu'il exploite et maîtrise. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ses expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

4° Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de présenter ses idées et ses pensées. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs.

5° Responsabiliser et prendre les décisions

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent. Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés et donc responsables. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

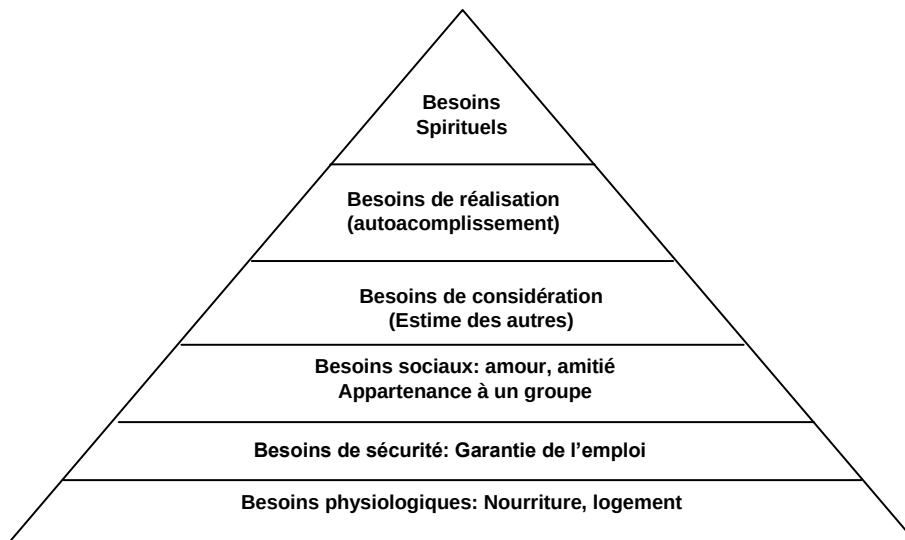
6° Savoir motiver

Depuis les années 1970 aux USA, la productivité globale des organisations a augmenté de 67% mais de nombreux travailleurs restent insatisfaits, moins motivés et moins enthousiastes. Bien que les salaires aient augmenté de 11% depuis 1995 dans plusieurs organisations, la situation déplorable reste inchangée avec des chutes perceptibles de la masse salariale dans les organisations. De plus en plus, on observe dans les pays d'économie de marché moins d'offre de travail dans les organisations, de plus en plus d'activités d'externalisation de services et l'augmentation des responsabilités des travailleurs restés en fonction. De plus en plus, rares sont les organisations qui offrent des plans de retraite, une couverture santé, une assurance risques professionnels et des contrats de travail formel à leurs employés. Dans le contexte actuel aujourd'hui dans la quasi-totalité des économies du monde, il est facile de constater que les employés sont moins dévoués à leur travail, restent insatisfaits aussitôt un travail décroché et motivé bien que fournissant plus d'efforts dans leurs emplois.

Lorsqu'on parle de motivation, il faut l'envisager comme un processus car, la motivation en soi n'est pas naturelle, elle n'est pas consubstantiel à l'être, à la personnalité. La motivation s'acquiert au fur et en mesure et en fonction de la situation dans laquelle se trouve le sujet.

Dans l'approche du psychologue Abraham Maslow, les besoins du sujet au travail sont hiérarchisés et, il est nécessaire que les besoins de la couche inférieure soient satisfaits pour que celles de la couche du dessus le soient. C'est ce psychologue qui a su décrire par sa pyramide les 5 grands types de besoins de l'être humain. Dans sa philosophie, il explique que lorsqu'un besoin est satisfait, immédiatement il cède la place à un autre de la classe supérieure. En plus, lorsqu'un besoin est totalement satisfait, l'individu n'est plus motivé. Alors, pour motiver un individu, MASLOW recommande d'identifier au préalable le niveau de besoin dans lequel se trouve l'individu et par conséquent de satisfaire ce besoin ou celui de niveau supérieur.

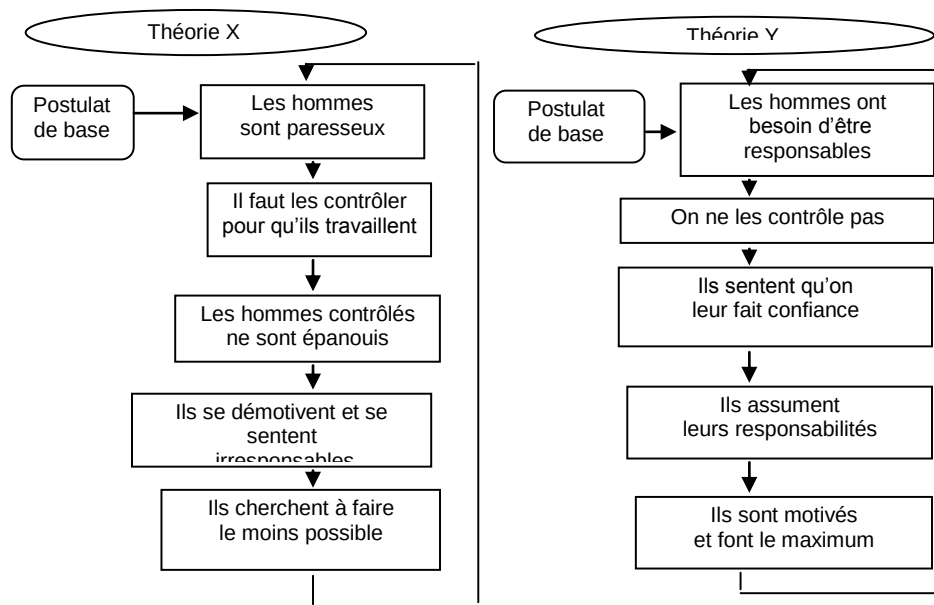
De manière schématique, Maslow a présenté les différents niveaux de besoins de l'individu comme il apparaît dans la figure ci-dessous.



En plus de cette analyse des besoins faite par Maslow, **H MURRAY** a aussi apporté sa contribution dans l'identification des besoins fondamentaux des individus.

1. Le besoin d'acquérir (posséder);
2. Le besoin d'accomplissement (se dépasser, lutter);
3. Le besoin d'exhibition (attirer l'attention en amusant, en choquant, en rendant émouvant);
4. Le besoin de domination (influencer ou contrôler autrui);
5. Le besoin d'affiliation (vivre avec autrui);
6. Le besoin de jeu (s'amuser, se détendre);
7. Le besoin d'ordre (être précis, rangé, organisé);
8. Le besoin de reconnaissance (rechercher des faveurs, des compliments);
9. Le besoin de déférence (vouloir admirer, servir);
10. Le besoin d'autonomie (résister à l'influence d'autrui);
11. Le besoin d'agression (attaquer, injurier, faire mal, être méchant).

Selon **DOUGLAS MAC GREGOR**, le leader doit bien comprendre ses théories avant d'appliquer un style particulier de leadership. Ces théories ont été codifiées dans la figure suivante :



Les deux systèmes sont stables. Bien que la théorie X soit dépassée, force est de constater que de nombreuses organisations fonctionnent avec ce principe. La théorie Y, séduisante dans son principe, n'a jamais pu fonctionner telle qu'elle, Il faut lui ajouter une limitation du cadre des responsabilités et un minimum de contrôle (nécessaires à la reconnaissance du travail accompli), pour que les individus travaillent dans une organisation qui soit suffisamment « sécurisée ».

De ce qui précède, le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins compris, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique. Dans la résolution des conflits, le leader joue également un rôle de médiateur honnête et intègre. Au final, le bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres.

Question : Comment se motiver et motiver les autres ?

- **Eviter les messages contraignants**

- 'Dépêches-toi' de faire ton travail au point de t'agiter
- 'fais plaisir' aux autres et n'atteint pas tes propres objectifs
- 'fais des efforts' même si la méthode est mauvaise
- 'sois fort' en toute circonstance et ne montre pas tes sentiments
- 'sois parfait', quitte à devenir perfectionniste
- 'sois conforme' et respecte les ordres sans discuter

- **Emettre des messages motivants : « sois-toi – même »**

- Se donner le droit et pouvoir d'être soi-même ;
- Oser prendre des risques ;
- Explorer et expérimenter ;
- Ne pas s'auto - limiter à priori ;
- Prendre des initiatives quitte à transgresser quelques peu les règles préétablies.

Pour motiver les autres, le chef doit: responsabiliser, en assurant une bonne délégation ; susciter les initiatives ; encourager ; stimuler, ne pas ménager les « STROKES » ; être à

l'écoute de ses collaborateurs, accepter leurs différences et savoir les soutenir. Étant motivé lui – même, le chef d'équipe doit donner l'exemple du dynamisme, montrer le chemin: être un LEADER.

TAF : désigner 10 participants qui travailleront individuellement sur les TD suivants :

- L'influence de la communication sur les sujets au travail : cas des entreprises de travaux publics au Canada.
- L'influence de la communication sur les sujets au travail : cas des entreprises de travaux publics en France.
- L'influence de la communication sur les sujets au travail : cas des entreprises minières.
- Stress au travail dans les établissements hospitaliers français et américains.
- Stress au travail dans les établissements hospitaliers suédois et argentin.
- Stress au travail dans les établissements hospitaliers belge et chinois.
- Leadership et démotivation du personnel dans les organisations des Nations Unies.
- Leadership et démotivation du personnel dans la fonction publique camerounaise.
- Leadership et démotivation du personnel dans les entreprises industrielles françaises.
- Leadership communicationnel et transformationnel.

NB : minimum 10 pages sans les pages liminaires et annexes.

Hypothèse 4 : Stratégie formation des équipes de projet

Pour assurer aux différentes parties prenantes au projet que les objectifs et les résultats seront atteints, le gestionnaire des équipes de projet doit assurer au quotidien la formation de ses collaborateurs ou le renforcement de leurs capacités techniques. En effet, la formation est considérée comme un facteur d'adaptation des sujets au travail. Conçue comme tel, il est donc important que le chef de projet y investisse un temps précieux en tenant compte des différents savoirs (être et faire) de ses collaborateurs. En pratique, il est aisé de constater que ceux des collaborateurs qui sont mieux formés s'adaptent facilement.

Pour garantir sa stratégie formation, le gestionnaire doit prendre le temps d'identifier les besoins en formation, de monter des plans de formation et de communiquer de manière régulière l'information aux différents membres de son équipe.

Question : Comment stimuler l'envie de ses collaborateurs concernant le développement de leurs aptitudes professionnelles ?

Le bon gestionnaire des équipes de projet doit adopter en permanence une attitude de considération de ses collaborateurs. Dans le cadre du travail, il doit pouvoir les valoriser non parce qu'ils sont de bons exécutants des ordres, mais parce qu'ils sont avant tout des **êtres humains**. Devant des situations problème, le gestionnaire efficace doit pouvoir impliquer ses collaborateurs pour qu'ensemble ils trouvent la meilleure issue, la solution adéquate. Les attitudes suivantes des gestionnaires sont à proscrire.

"ce collaborateur est vraiment nul" _ "ce que je vous demande de faire n'est réellement pas difficile, le problème est que vous avez une tête dure comme celle d'un âne" _ "il me semble que vous n'avez pas le niveau au regard de vos rapports d'activités, et d'ailleurs qui a été votre

enseignant de gestion des projets et dans quel trou avez vous été formés ?". Comme vous pouvez le constater, le gestionnaire qui s'exprime de cette façon avec ses collaborateurs, n'arrivera jamais à susciter leur envie de se former. Pour stimuler l'envie de se former, le gestionnaire des équipes doit être à l'écoute de ses collaborateurs et doit les observer sur le lieu du travail. Aussi, il doit envisager des moments privilégiés d'échanges avec ses collaborateurs en leur montrant qu'il accorde beaucoup d'attention à leur développement de carrière et à leur performance individuelle. Enfin, le gestionnaire doit changer son regard et sa façon de communiquer, tout en gardant à l'esprit que la formation est un processus continu et que la maîtrise des connaissances pratiques peut s'avérer longue ou courte selon les sujets au travail.

II. LES TECHNIQUES DE GESTION DES EQUIPES DE PROJETS

2.1. L'ORGANISATION PERSONNELLE ET LA GESTION EFFECTIVE DU TEMPS

La gestion effective du temps implique l'organisation personnelle (self management), la sensation est agréable et forte lorsque l'on contrôle son temps, le temps ne peut se racheter (temps perdu ne revient jamais). Le temps est périt aussitôt qu'il est disponible, Il est essentiel d'avoir une clarté totale des objectifs et des priorités. 'Urgent' et 'important' n'ont pas la même signification ; « Si l'on ne peut se gérer soit même, on ne peut prétendre gérer les autres ».

Le temps est irremplaçable, certes plus que toute autre ressource managériale, c'est la ressource que l'on perd avec insouciance et in considération. La gestion du temps fait appel à une attitude personnelle, un état d'esprit; aussi, avant de parler des techniques de gestion du temps, il est important de se focaliser sur organisation personnelle (self management).

Question : Comment juge-t-on l'efficacité du système d'organisation personnelle ?

- **L'auto – discipline**

Tout système d'organisation personnelle ne sera efficace que s'il existe une réelle volonté de la part de l'individu d'y mettre du sien (ex: agenda bien tenu ou système d'archivage des documents, ...). Pour devenir mieux organisé, il faut avant tout prendre la ferme décision de changer de méthode et prendre le temps de gérer son TEMPS.

- **Le rythme**

La quantité globale de travail que l'on peut assumer dépend du juste équilibre entre le rythme de travail maximal et le niveau d'efficacité optimal de l'individu. Travailler très rapidement de façon peu efficace que travailler très lentement de façon efficace ont le même effet ie le travail accompli est moindre.

- **L'effort constant**

Le niveau d'efficacité personnelle dépend de la somme des efforts que l'on est prêt à consentir dans une tâche donnée.

- **L'organisation**

Comment construire un cadre à partir duquel l'on peut prendre des décisions sensées quand à la gestion du temps? Comment définir les priorités?

Question: pourquoi et comment gérer le temps dans les Projets ?

Il est important de gérer le temps dans les projets pour que l'on utilise son temps pour des choses justes qui convergent vers les objectifs du projet. Pour gérer le temps, il est primordial de maîtriser les Principes fondamentaux suivants:

- rester focaliser, concentrer et vigilant ;
- gérer le travail en évitant de perdre trop de temps sur les détails

a. Rester focalisé et concentré

Définir son rôle dans sa totalité et s'assurer que la majorité des tâches que l'on effectue est en rapports avec le projet. Ceci signifie que l'on doit:

- planifier le projet, chaque étape du projet, programmer les activités et élaborer les budgets
- définir les résultats attendus et les assigner aux membres de l'équipe
- pratiquer l'évaluation et la revue de la progression, en prenant des actions lorsque c'est nécessaire
- gérer les risques et problèmes au fur et à mesure de leur apparition.

b. Gérer le travail

- Créer la liste détaillée des tâches / travail à effectuer au niveau de chaque étape important pour le projet
- Identifier les secteurs ou tâches clés sur lesquels l'on DOIT se concentrer et déléguer tout le reste
- Définir l'ordre de priorité sur les tâches de la liste précédente en s'interrogeant sur 'l'importance ou l'urgence' de chacune. (quelles sont les tâches importantes? lesquelles sont urgentes? quelles sont celles faisant preuve d'un fort potentiel de croissance?)
- Faire en sorte que cette définition de priorités soit visible et actualisée
- Tester les priorités au moyen des choix forcés
- Ne pas hésiter à dire non.

c. Organiser et planifier votre propre travail

Les gestionnaires de projet sont généralement d'excellents planificateurs de projets mais rencontrent très peu de succès quand à leur organisation personnelle et la planification de leur propre travail, aussi mettre en application ces quelques étapes simples pour s'améliorer

- garder les interruptions en dehors de votre temps principal (généralement en début de journée)
- garder une planification du temps simple – travailler en blocs, pas en minutes
- identifier autant que possible les activités régulières et les introduire dans votre programmation
- faire preuve d'honnêteté (se rappeler que l'on a besoin d'un temps de contingence pour une bonne gestion des tâches)
- éviter la procrastination (remise au lendemain, action d'éviter le travail)
- faire la différence entre 'important' et 'urgent' et réserver un traitement conséquent

- **IMPORTANT:** tâches importantes pour le projet, ne pas les effectuer arrête le projet, elles permettent de faire progresser le projet;
- **URGENT:** sensibles à l'effet du temps, doivent être effectuées à l'immédiat.

d. Eviter la Procrastination

La procrastination est la tendance à remettre des actions au lendemain. Face à cette tendance, le gestionnaire doit :

- diviser le travail en tâches, et assigner un temps à chaque tâche ;
- mettre en place beaucoup de dates limites à court terme ;
- utiliser les post it note ou des calendriers agenda pour se rappeler des actions planifiées ;
- impliquer les autres si ceci peut être d'une aide quelconque à la motivation, mais éviter de perdre le temps aux autres.

Matrice des priorités

	IMPORTANT	PAS IMPORTANT
URGENT	Top priority (majeur) A réaliser immédiatement et prennent la priorité sur tout autre chose	Time sensitive (sensibles au temps) A déléguer, trouver quelqu'un de compétent pour les effectuer, car ne sont pas importantes
PAS URGENT	Planifier Planifier un temps dans l'agenda ou programme pour les effectuer plus tard	Abandonner Se débarrasser de ces tâches ou les déléguer à quelqu'un d'autre

2.2. LA DELEGATION

La Délégation est le partage des responsabilités et de l'autorité afin de réaliser les objectifs. La délégation permet de Faire faire le travail par les autres, de leur donner suffisamment de pouvoir pour ne pas être obligé de s'occuper des détails, de transférer les acquis d'expérience.

a. Le Processus de délégation

- 1) Décider quelles sont les tâches pouvant être déléguées ;
- 2) Déterminer à qui elles peuvent être déléguées ;
- 3) Définir des attentes claires quant aux résultats escomptés ;
- 4) Faire en sorte que le niveau d'autorité donné soit clair ;
- 5) Surveiller l'avancement de la tâche comme il se doit ;
- 6) Faire preuve de soutien.

b. Questions de base

Quelles sont les tâches à déléguer? Comment déléguer? Comment s'assurer de l'avancement et de la Qualité du travail délégué (Contrôle)? Comment soutenir?

Il est sûr que le Manager ne sera jamais en mesure de faire à lui tout seul le travail dont l'équipe entière est chargée, Donner aux autres l'opportunité de travailler sur des missions stimulantes est un puissant outil de développement personnel.

Que peut – on déléguer?

Une Mission (Responsabilités d'un projet, Veille technologique, Recherche de nouveaux clients, Gestion d'un secrétariat) ; Une Tâche (Proposition technique, Réalisation d'un document de synthèse sur un sujet particulier, Étude). Une tâche a un caractère plus ponctuel qu'une mission. Les missions sont souvent matérialisées dans les organigrammes. De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre de missions.

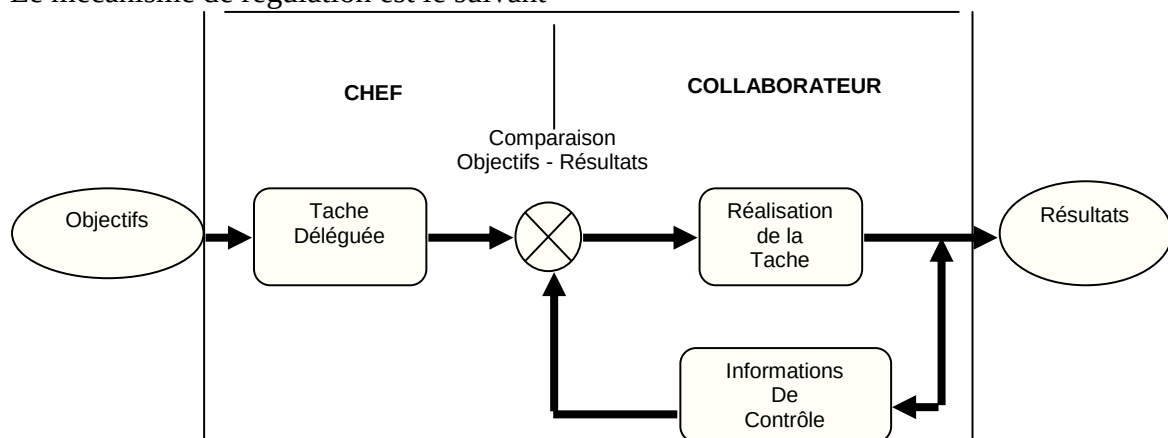
Comment déléguer?

Définir les objectifs du travail (mission, tâche) ; Préciser le contexte (Budget, Temps, Moyens : personnel et matériel) ; Préciser la délégation de responsabilité (en matière financière, d'action ; Définir les procédures de contrôle (Comptes – rendus, Entretien ou réunions périodiques,...).

Comment contrôler?

Contrôle formel (Rapports écrits: documents, comptes – rendus, Rapports oraux: réunions, entretiens, Présentation du travail effectué) ; Contrôle informel (Prise d'information 'au vol': notes internes, correspondance avec les fournisseurs ; Correspondance entre deux portes ; En prenant le café ; En passant dans le lieu où le travail se réalise « Management Baladeur »).

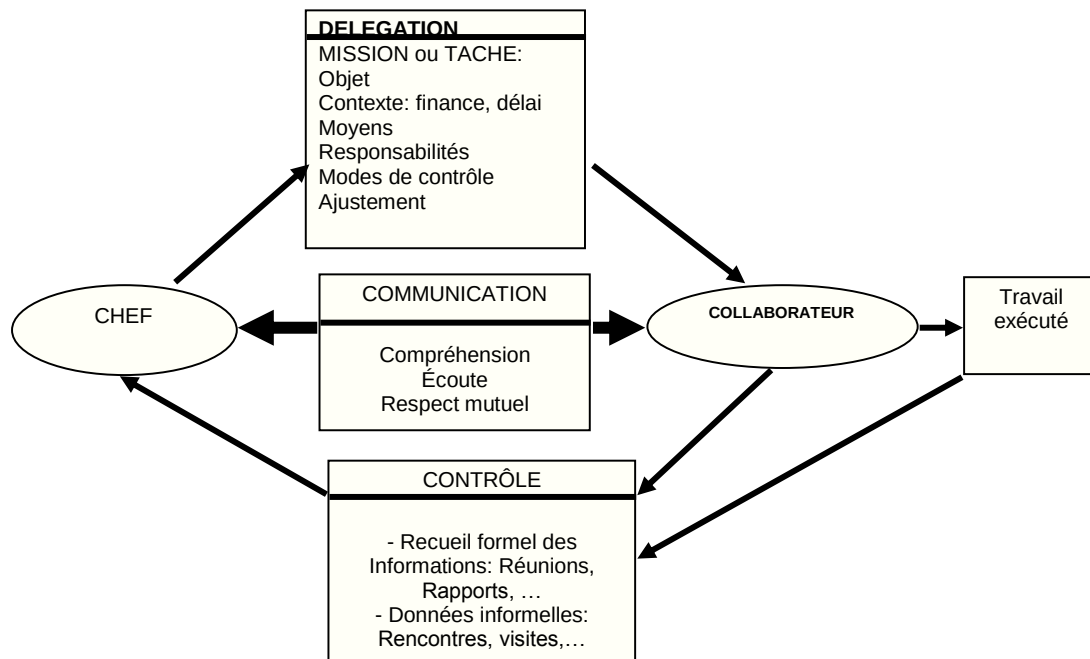
Le mécanisme de régulation est le suivant



Paramètres de contrôle:

- Durée (entretien ¼ d'heure, Réunion ½ journée,...)
- Récurrence (hebdomadaire, mensuelle, ...)

Processus « Délégation – Contrôle »



Comment soutenir le délégué ?

Il est primordial que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas « largué », avec l'impression que son supérieur s'est débarrassé de problèmes qu'il ne veut plus gérer. Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer par un soutien effectif qu'il fait ce qu'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d'aide. Ce soutien est d'abord MORAL. Cela devra se ressentir dans le cadre de la vie de tous les jours et plus particulièrement lors des réunions périodiques de « point ». Ce soutien se traduira par: de l'attention à l'avancement du travail délégué (Disponibilité et Écoute) ; des conseils, des aides ; des moyens suffisants en Hommes, locaux, outils, ...

Apprendre à Déléguer

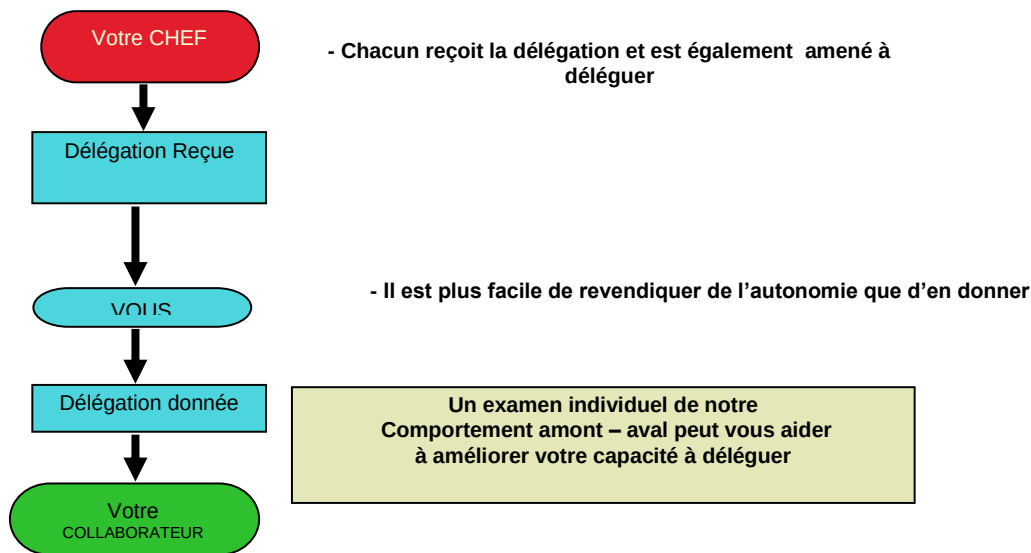
Pour déléguer, il faut accepter que les autres sont différents (qu'ils appréhendent les problèmes autrement que nous, qu'ils travaillent avec des méthodes différentes, qu'ils aient leur propre personnalité) ; Accepter de faire faire le travail par quelqu'un qui le fera peut être moins bien que nous (seule solution pour garder du temps pour Manager, prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire (Investissement) ; Un consensus minimum (pour se comprendre (langage, comportement), pour pouvoir travailler en équipe (méthodes voisines) ; S'estimer (on rechigne à confier le travail à quelqu'un qu'on n'estime pas, le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté) Une approche intelligente de la délégation ne crée que des gagnants : le chef veut faire faire le travail, le collaborateur veut avoir des responsabilités

Si le chef délègue clairement, fait confiance et n'est pas tatillon, le collaborateur peut faire son travail en assumant sa personnalité Et en assumant son épanouissement personnel

Pour cela: le chef doit donner de l'autonomie et soutenir et le collaborateur doit accepter de rendre compte.

Ce système se régule en fonction de l'intelligence et de la qualité de communication entre les deux partenaires.

APPRENDRE A DELEGUER (Chaîne hiérarchique de Délégation)



2.3. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

2.3.1 L'information dans les projets

Elle est envisagée comme l'action de donner connaissance d'un fait ou d'un événement. Élément de connaissance, renseignement élémentaire susceptible d'être transmis et conservé grâce à un support et un code.

a. Organiser les circuits d'information

Une bonne organisation de l'information entraîne EFFICACITE ET MOTIVATION

Le gestionnaire a besoin de connaître la réalité pour pouvoir contrôler le travail et prendre les décisions à bon escient.

Pour les membres de l'équipe de projet, il y a nécessité de les informer pour la bonne exécution de leur travail et pour qu'ils puissent se situer dans le contexte général (affaires, équipe, société, ..). Il y a aussi le Besoin de s'assurer que les informations circulent entre eux. Il faudrait cependant éviter deux excès : Pas assez d'information et Trop d'information

b. Principes à mettre en œuvre

- Chacun doit avoir les données dont il a besoin de façon précise et au niveau qui lui va bien,
- Chacun doit pouvoir comprendre le contexte général afin de pouvoir situer son action et comprendre l'action des autres, Éviter les pertes de temps occasionnées par la lecture et la réponse à des notes ou des messages sans intérêt

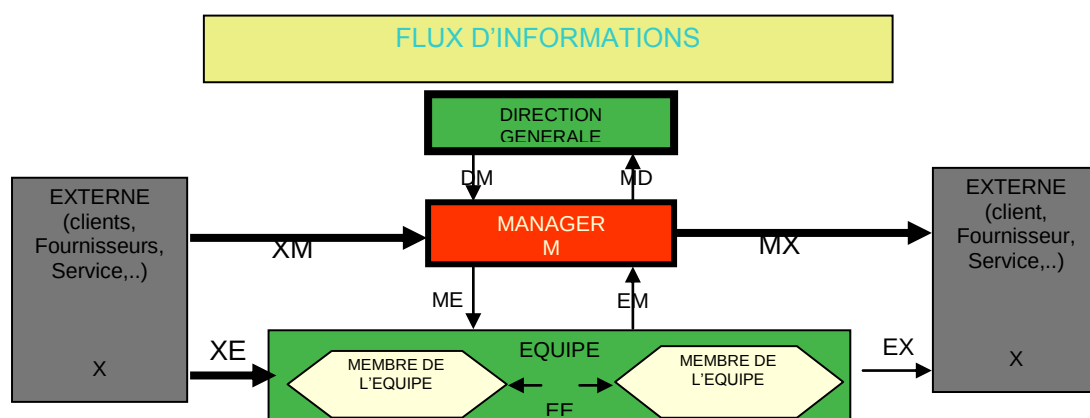
Pourquoi certains bloquent l'information? (Recel d'information) : on dit généralement que **SAVOIR = POUVOIR**

SAVOIR: c'est détenir un certain pouvoir sur ceux qui ne savent pas, Celui qui ne diffuse pas ses informations se rend incontournable, il s'accroche à son poste: Besoin de sécurité, ***mais en se rendant indispensable, il se prive des possibilités de mouvement et bloque sa carrière.***

❖ Pourquoi certains vous inondent d'information?

Pour vous faire croire qu'ils sont « transparents », Pour vous faire perdre du temps en vous noyant dans les détails, Parce que c'est une façon de se faire « couvrir »: si vous ne réagissez pas à une information, cela sera pris pour un accord

L'excès d'information est une stratégie utilisée par certains pour aboutir aux mêmes effets que le recel d'informations: avoir une position incontrôlable.



FLUX		TYPE D'INFO	ACTIONS DU MANAGER
Genre	Code		
Acquisition par le Manager	XM	Informations Reçues de l'extérieur (client, fournisseur, services internes de l'entreprise,...)	Traitement des informations acquises, et Diffusion
	EM	Compte – rendus, rapports internes, entretiens, info acquises en réunion, observation,...	Synthèse des informations acquises, Traitement et Diffusion éventuelle
	DM	Informations sur la vie de l'entreprise, consignes de la Direction	Synthèse des informations acquises, Traitement et Diffusion
Diffusion par le Manager	MX	Informations fournies à l'extérieur (client, fournisseur, service interne de l'Entreprise)	Traitement Direct non délégué
	ME	Informations fournies à l'équipe par le Manager	Communication à l'équipe ou à certains de ses membres sous une forme appropriée (entretien, réunion, écrit, ...)
	MD	Compte – rendus à la Direction ('Reporting') Et demandes particulières	Préparation rigoureuse et synthétique
organisé	XE	Informations externes (client, fournisseur, service interne de l'entreprise,...) Vers un membre de l'équipe	Définir la Diffusion éventuelle f(E, X, infos) vers E, X, M
	EX	Émission d'informations d'un membre de l'équipe vers l'extérieur	Définir les autorisations d'Émission f(E, X, Infos)
	EE	Échanges internes entre membres de l'équipe	S'assurer du bon fonctionnement des échanges internes

c. TYPES DE COMMUNICATION

ORALE	FORMELLE	Réunion, Entretien, Discours, exposé
-------	----------	--------------------------------------

	INFORMELLE	Entre deux portes Au Labo, sur le terrain En prenant le café Discours improvisé Téléphone
ECRITE	Rapport, Compte – rendu, Mémo interne, Fax, Email	
AUDIO – VISUELLE	Présentation de documents projetés (slides) Vidéo	
COMPORTEMENTALE	Le Non – dit, les attitudes, Les rituels (poignée de mains, signes)	

La plus grande Difficulté du Manager: DELEGUER ET NE PAS PERDRE LE CONTROLE

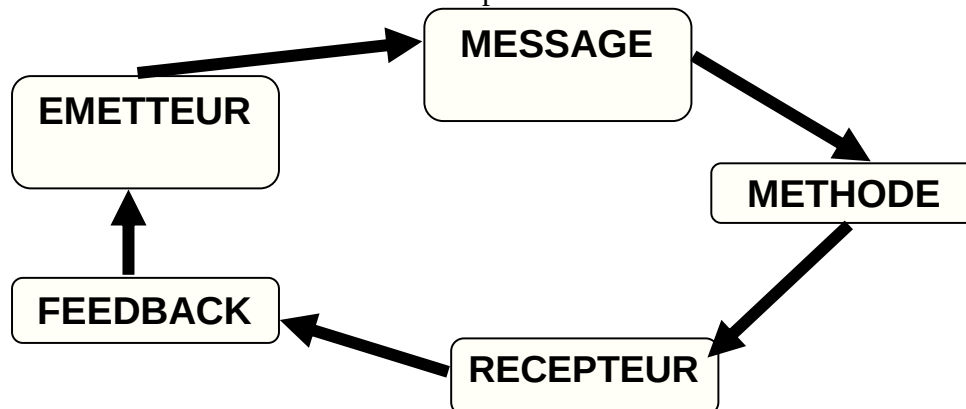
L'information provenant des collaborateurs à qui on a délégué un travail est la première source d'information ; Il faut trouver d'autres moyens d'informations: « Qui n'entend qu'une cloche n'entend qu'un son! » ; L'observation sur le terrain est fondamentale pour sentir la réalité ; Il faut apprendre à bien connaître chacun pour appliquer un filtre en fonction de la personnalité de l'émetteur (optimisme, pessimisme, vanité, sincérité,...)

2.3.2. LA COMMUNICATION DANS LES PROJETS

a. Opportunités de la communication : pourquoi communiquer?

Réaliser une tâche ; Obtenir l'ENGAGEMENT et la MOTIVATION ; Bâtir des équipes ; Mettre en avant le rôle joué par le communicateur ; « Savoir communiquer, c'est savoir diriger », ainsi toute personne ayant un rôle de responsabilité devra communiquer efficacement pour mettre en exergue son rôle de leader.

La communication : un modèle simple



b. Analyse de la communication

LE DIT

La Formulation d'une idée avec clarté, objectivité maximale ou manipulation.

L'écoute (Concentration Et Acceptation De L'autre Ou Poursuite De Son Idée)

La Re – Formulation (Feedback) ; Les Questions (ouvertes ou fermées, neutres ou influencées)

LE NON – DIT

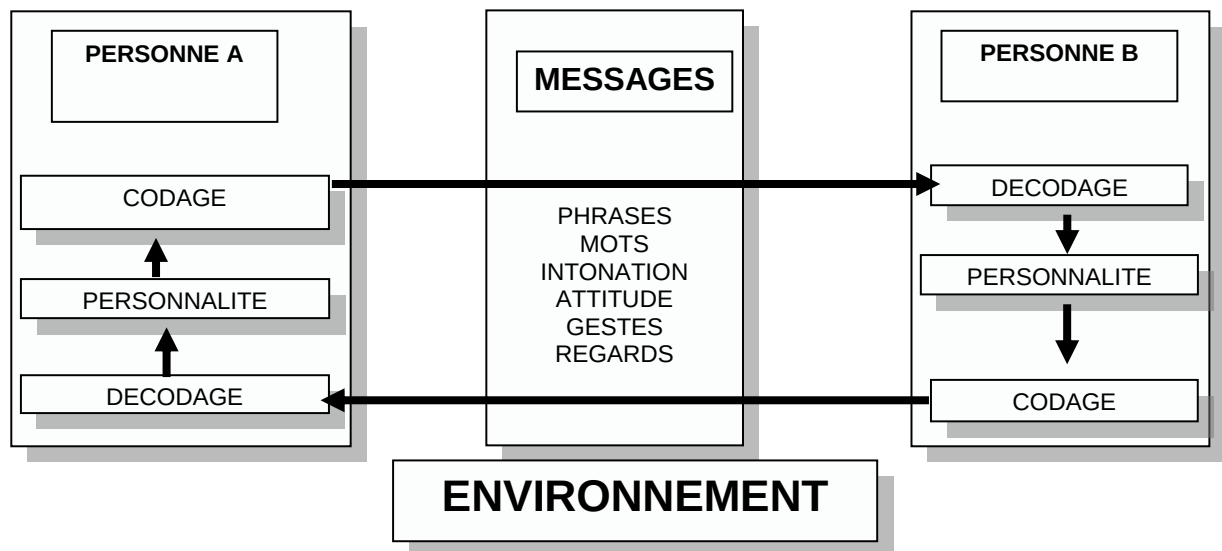
Il se caractérise par les attitudes (attention, détachement, repli) ; les gestes (en cohérence avec le discours ou non) ; le regard (direct ou fuyant).

c. Paramètres essentiels de la communication

La **personnalité** des interlocuteurs : Identité (caractère, comportement, position de vie), les valeurs (références humaines ou spirituelles), Expérience personnelle, Modèle culturel

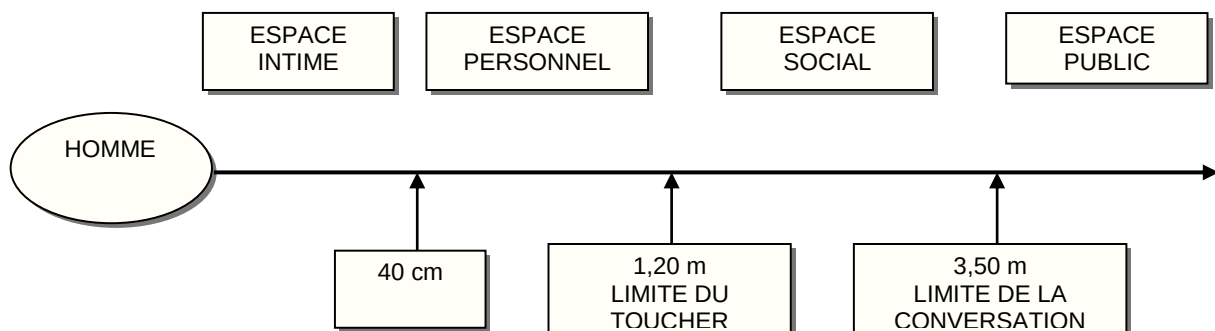
L'Environnement : Climat relationnel général ; Confort: paramètres sensoriels externes (lieu, bruit, éclairage, température) ; Distance physique entre les interlocuteurs ; Situation (assis ou debout, salle de réunion ou bureau,...) ; Communication préparée ou impromptue ; Envie de communiquer de la part des interlocuteurs

d. mécanisme de la communication



ESPACE ENTRE INTERLOCUTEURS

Proxémie de E. T. HALL



e. Grille d'analyse de PORTER

En situation de communication, nous faisons recours à certaines modalités :

INVESTIGATION : vous vous empressiez d'en savoir davantage. Vous risquez d'orienter l'entretien vers ce qui vous paraît important, comme si vous accusiez l'autre de ne pas vouloir dire l'essentiel

COMPREHENSION : vous reformulez avec le plus de précision possible l'idée de votre interlocuteur. Votre attitude reflète un effort pour comprendre l'autre.

EVALUATION : vous portez un jugement moral, critique ou approbateur. Vous vous posez en censeur.

SOLUTION : vous voyez tout de suite l'issue que vous choisiriez immédiatement. Vous n'attendez pas d'en savoir davantage.

INTERPRETATION : vous indiquez, à votre avis quelles sont les raisons qui ont amené l'autre à exprimer ce qu'il a dit. Vous risquez fort de déformer sa pensée.

SOUTIEN : vous apportez un encouragement, une consolation. Vous compatissez et expliquez qu'il ne faut pas dramatiser. Vous expliquez en quelques mots à l'autre ce qu'il devrait ressentir.

f. Les outils d'analyse en communication

- **L'A T**: ANALYSE TRANSACTIONNELLE : ERIC BERNE (1964)
- **LA P.N.L.**: PROGRAMMATION NEURO – LINGUISTIQUE (BRANDLER & GRINDER 1975)

❖ **ANALYSE TRANSACTIONNELLE**

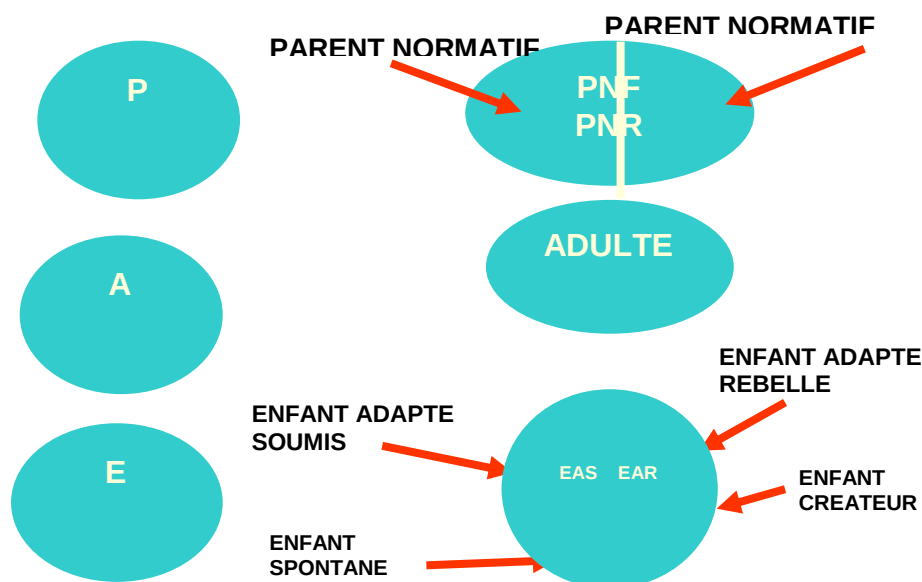
LES ETATS DU MOI

Nous avons trois longueurs d'onde pour communiquer avec les autres: les états du Moi (PAE) Ces états n'ont rien à voir avec l'âge ou la maturité. Chaque état représente une part de notre personnalité. Il ne faut pas porter de jugement de valeur sur ces états, aucun n'est supérieur aux autres:

P: ETAT DU MOI PARENT: il intègre tout ce qui a été appris par l'enseignement ou l'expérience et plus particulièrement par les parents. C'est l'état de la CONNAISSANCE et de la CERTITUDE

A: ETAT DU MOI ADULTE: IL est orienté sur la réalité objective. C'est l'état de la LOGIQUE et du RATIONNEL, du traitement des informations sans préjugé.

E: ETAT DU MOI ENFANT: c'est le domaine des sensations, de l'affectif, des émotions, de l'intuition. Cet état intègre les sensations et les émotions éprouvées dans l'enfance.



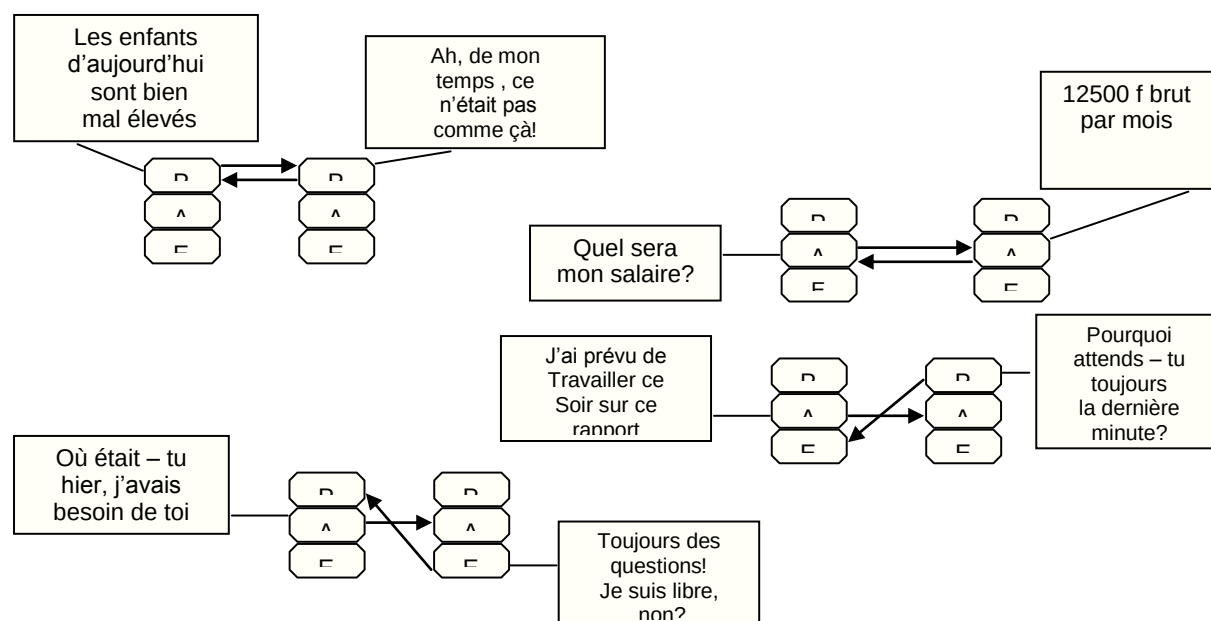
Chaque état du MOI a des aspects positifs ou négatifs

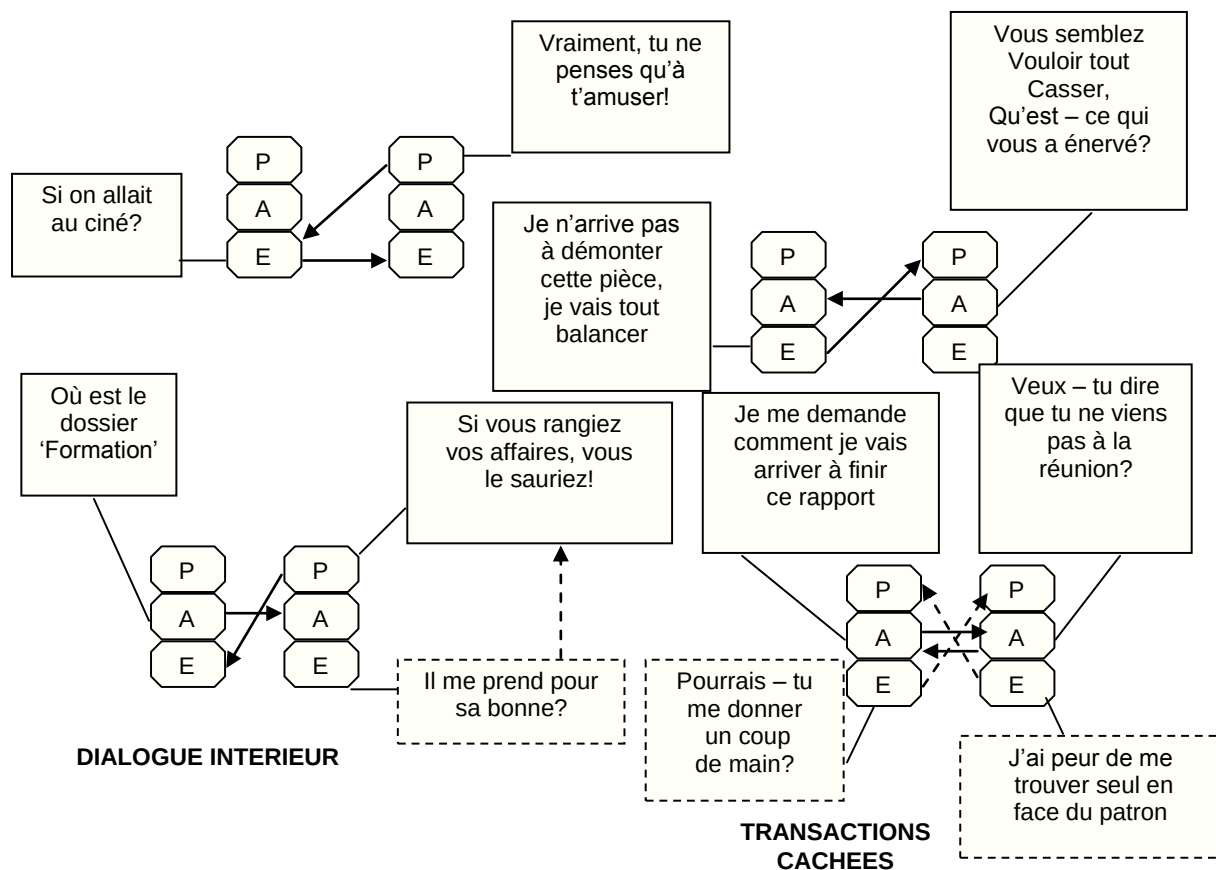
POSITIFS		NEGATIFS
Conseille, protège, soutient	PNR	Couve, étouffe et freine
Définit Droits, Devoirs et limites	PNF	Dévalorise et sanctionne
Analyse, prévoit, prend du recul	A	Est froid et sans sentiments
Se protège, apprend et réagit	EA	Se dévalorise et provoque
Comprend vite, inventif	EC	Prend ses désirs pour la réalité
Est naturel et franc	ES	Est impertinent et incontrôlable

Les états du moi s'appliquent aux individus mais ils sont également applicables à tous les groupes sociaux: États, églises, écoles, entreprises, clubs, services, famille... Chaque individu ou groupe utilise plus ou moins ses différents états en fonction de ses objectifs et de sa personnalité propre. L'utilisation trop exclusive de certains états par des personnes ou groupes crée presque toujours des dysfonctionnements ; L'analyse transactionnelle (AT) est un outil permettant à chacun de réfléchir à ses comportements (Test de l'ergogramme)

Le bon fonctionnement d'un groupe nécessite l'association judicieuse des différentes personnalités, l'AT peut aider à y réfléchir.

QUELQUES TRANSACTIONS





❖ Programmation Neuro Linguistique : QUELQUES BASES DE LA P.N.L

- **La carte n'est pas le territoire** ; le mot « rose » n'a pas d'épine ; le mot « chien » n'aboie pas ('KORZBYSKY').

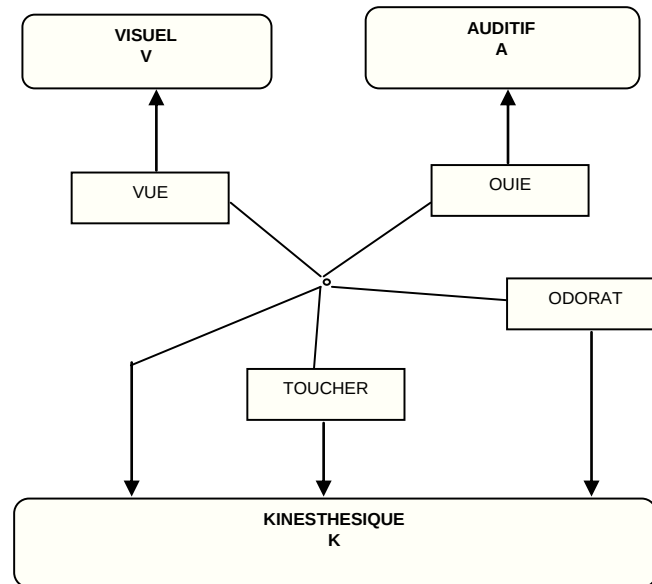
- **Système de représentation sensorielle**: visuel ; auditif ; kinesthésique (sensations tactiles, gustatives, olfactives et émotions). Chacun a un système de représentation sensorielle dominant qui est traduit dans le langage (à première vue, bien entendu, tourner autour du pot,...)

- L'observation du mouvement des yeux permet de suivre le processus de la pensée
- La synchronisation verbale et comportementale favorise une bonne communication
- L'analyse du langage permet d'améliorer la communication
- Il est possible de détecter les incongruences (non concordance des messages de l'interlocuteur: posture, gestes, expression du visage, voix, choix des mots,...)

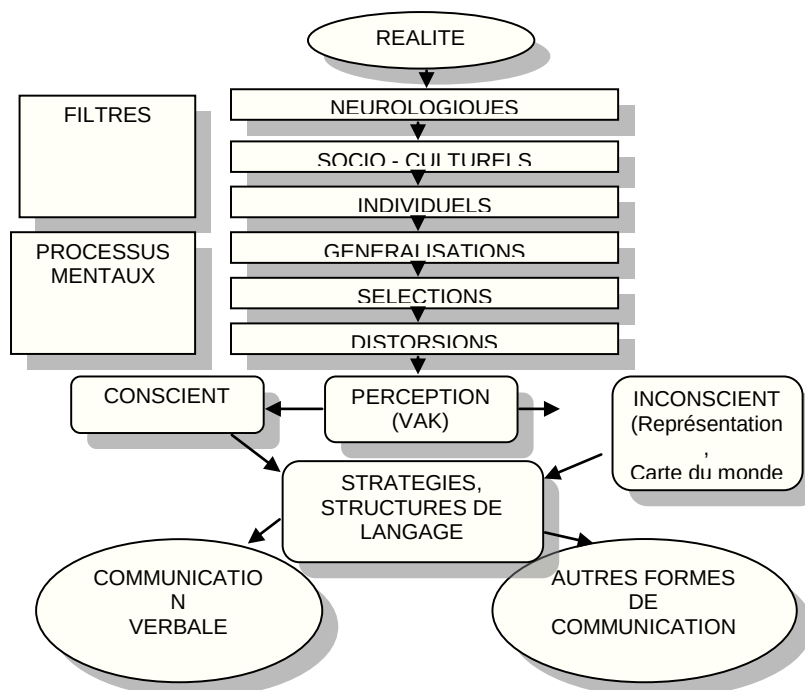
La PNL est un ensemble de techniques de communication et de transformation de soi qui s'intéresse à nos réactions plutôt qu'aux origines de nos comportements. Elle privilégie le comment au pourquoi, propose des grilles d'observation pour améliorer la perception que nous avons de nous-mêmes et des autres. Elle permet également de se fixer des objectifs et de les réaliser. C'est une « boîte à outils », dont la clé réside dans le langage et l'utilisation que chacun de nous fait de ses cinq sens. **Programmation** : nous nous programmons en mettant en place des façons de penser, de ressentir et de nous comporter, que nous employons dans les multiples situations de notre vie. **Neuro** : cette capacité repose sur notre activité neurologique. **Linguistique** : le langage structure et reflète la façon dont nous pensons. La PNL s'est développée au cours des années '70 à partir des travaux des américains Richard BANDLER (Docteur en mathématique et psychologue) et John GRINDER (Docteur en psychologie et

linguiste). Les deux hommes avaient décidé d'étudier les excellents résultats obtenus par certains professionnels de la psychothérapie et de la communication, parmi lesquels Fritz PERLS, fondateur de la gestalt-thérapie, Milton ERICKSON, le père de la nouvelle hypnose. Ils résolurent de réunir en une seule méthode les éléments disparates identifiés, afin de définir les termes d'un savoir-faire conduisant à la réussite.

g. Les perceptions sensorielles



PERCEPTION ET COMMUNICATION



2.4. GESTION DES RISQUES DANS LE PROJET

Le risque est considéré comme un événement incertain ou un ensemble de circonstances qui, si elles arrivent, auront un effet sur les objectifs du projet: temps/durée, coût, qualité/performance. Aussi, le risque est envisagé comme un fait/incident discret qui pourrait affecter le projet en bien ou en mal. Enfin, le risque apparaît comme un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue du projet. Il ne sera pas possible de tous les éliminer. Le risque zéro n'existe pas. Pour le gestionnaire des équipes de projet, gérer les risques revient à établir leur cartographie et de les garder à l'œil pour s'assurer que le projet évolue en permanence dans une zone de turbulences maîtrisées avec des risques acceptables.

a. Management des risques

Une bonne évaluation préalable du risque se déroule en cinq temps forts:

1. Établir l'inventaire des risques ;
2. Valoriser les risques (criticité) ;
3. Définir les parades ou stratégies de maîtrise dans un plan de gestion de risques ;
4. Identifier les points critiques ;
5. Réviser la table des risques au fur et en mesure de l'exécution du plan de gestion.

Pour identifier et évaluer les risques, faites recours au Brainstorming, ou communiquer le plus largement possible en faisant appel à la mémoire au plus profond de chacun. Remonter dans le passé au travers des archives du projet. Les causes d'échec ont la fâcheuse tendance à se répéter d'où l'intérêt de conserver une mémoire projet pour assurer un progrès continu. Se concerter et éveiller les capacités de réflexion de chaque partenaire du projet pour établir la liste la plus complète.

-Inventaire des risques : Lister l'ensemble des risques potentiels pouvant menacer le bon déroulement du projet, ils peuvent être: Financiers, Organisationnels, Technologiques, Humains, environnementaux, infrastructurels. Éviter cependant de lister comme risques ce qui n'est en fait qu'un défaut de préparation.

-Valorisation des risques : il s'agit de fixer la **Gravité**, c-à-d de définir l'impact du risque sur le projet (faible = 1, moyen= 2, fort=3). La mesure de l'impact sera appréciée sous l'angle de vue du client, des bénéficiaires et parties prenantes au projet.

Aussi, valoriser le risque revient à identifier la **Probabilité** c-à-d la certitude de réalisation de ce risque (incertain=1, assez certain=2, certain=3) et à définir le **Quantum du Risque** = Gravité x Probabilité.

Une échelle à quatre voire six degrés est en général suffisante pour valoriser le risque (gravité et probabilité).

-Définir les parades ou stratégies

Trois types de plan d'action:

- **Élimination du risque/transfert du risque** (Solution la plus efficace, mettre en place un ensemble de mesures permettant de supprimer totalement ou de transférer le risque)

- **Limitation de ses effets (mitigation)** (diminuer les effets du risque en définissant une sorte d'amortisseur de choc) ou (accepter et contrôler le risque)
- **Révision du projet** (Modification du déroulement du projet, les fonctions supportant un risque certain non maîtrisé feront l'objet d'une étude d'opportunité plus approfondie).

-Identifier les points critiques

Les points critiques sont les points où le risque a une probabilité plus grande de se concrétiser. Lister tous ces points qui feront l'objet d'une attention de tous les instants.

Développer un plan d'actions pour le contrôle des risques (propriétaire du risque, réponse et action managériale), Budgétiser le plan et comparer son coût au coût acceptable pour se protéger du risque.

NB: la sécurité a toujours un coût. Le risque doit s'évaluer après avoir défini un coût acceptable pour s'en protéger.

-Réviser la table des risques : la probabilité d'apparition ou la gravité d'un risque évolue. Le suivi permanent permet de réactualiser périodiquement cette table. Il faut donc se prémunir des inputs du risque sur les autres processus du projet.

Risques potentiels	Effets sur les objectifs	Mesures préventives	Dates Coûts	Mesures curatives	Dates Coûts

2.5. NEGOCIATION ET GESTION DES CONFLITS

2.5.1. LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de projet. La négociation est utilisée pendant toutes les phases du projet. Les gens avec qui vous négociez comprennent les enjeux à préserver⁵.

a. Les approches de négociation

En général, 3 approches sont possibles en négociation : gagne – gagne ; gagne – perd ; perd – perd.

❖ Approche GAGNE – GAGNE

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

❖ Approche GAGNE – PERD

Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation, et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :

- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation. Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

❖ Approche PERD – PERD

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Perd-perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

b. Processus de négociation

Il peut se diviser en 5 étapes : préparation ; discussion ; proposition de solutions ; négociation d'un compromis ; finalisation / accord.

Etape 1 : LA PREPARATION

Fixer les objectifs clairs ; anticiper les réclamations et les réactions de l'autre partie ; développer une stratégie.

❖ Fixer des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en œuvre d'un projet, il est vital de comprendre que 'si l'on ne sait pas où aller, il est probable que l'on n'arrivera nulle part'. Ainsi, ce qu'il faut faire, c'est de penser avec soin à ce qu'on essaye de réaliser.

On doit identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

- Un **objectif maximum** - le meilleur résultat possible.
- Un **objectif minimum** – l'objectif le plus bas acceptable (la MESORE : meilleure solution de rechange).

⁵ Les bailleurs de fonds, les partenaires du projet, les autorités nationales et locales, les consultants extérieurs, les employés du projet.

- Un **objectif cible** – avec réalisme, ce que vous comptez obtenir.

NB : dans la fixation des objectifs, il faut essayer d'être aussi précis que possible. Essayer de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables, et opportuns. Il convient de définir ces objectifs dans le cadre de l'organisation / groupe de gestion de projet. Ceci donnera, à la fois d'avantage d'idées et un mandat pour la négociation au chef de projet.

❖ **Anticiper les réclamations et réactions de l'autre partie**

Afin de se préparer et de renforcer ses arguments, le négociateur doit toujours anticiper les réclamations que l'autre partie soulèvera, de même que ses réactions à ses propres réclamations. Tester ses arguments face à ces hypothèses, et si nécessaire les améliorer. Il ne sera pas possible d'anticiper toutes les réclamations et réactions, mais on aura testé ses arguments et on se sera préparé aux demandes et réactions qui pourraient venir.

❖ **Développer une stratégie**

La stratégie aidera à décider comment on peut : Transmettre l'information sur sa position et buts ; Façonner le climat de la négociation.

Etape 2 : DEROULEMENT DE LA NEGOCIATION

Pendant la négociation, le négociateur doit se préparer à se Présenter (ainsi que les membres de votre équipe), Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre, pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.), Présenter son opinion ou celle de son équipe sur les questions à aborder, Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

Si la négociation se fait en équipe, on doit aussi décider :

Qui dirigera la discussion ? Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ? Qui posera des questions ? Qui répondra aux questions de l'autre partie ? Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ? Qui prendra des notes ?

NB : Un problème très important sur lequel on doit trancher est de savoir si on opte pour une approche gagne-gagne ou gagne-perd. Si l'approche est gagne-gagne, les points suivants peuvent aider :

- Séparer personnalité de l'interlocuteur et problème à régler.
- Elargir ses horizons. Ne pas penser qu'il n'existe qu'une solution.
- Rechercher une solution, pas un affrontement.
- Organiser une rencontre constructive.

Etape 3 : DISCUSSION DU PROBLEME

Un aspect important dans une négociation est de discuter le problème. Il est important de comprendre les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, il est quasiment impossible de proposer des solutions. Ce qu'il faut rechercher pendant la discussion c'est prendre connaissance et comprendre le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagne-gagne. L'aptitude la plus importante dont on a besoin est la capacité à écouter. Plus on écoute et on se concentre sur ce que l'autre partie dit, plus on se familiarise avec ses inquiétudes, ses positions et ses buts. Il est très courant au milieu de négociations de passer la plupart de son temps à se concentrer sur ce qu'on va dire quand l'autre aura fini, plutôt qu'à écouter ce qui est en train d'être dit.

Une autre qualité importante est de savoir poser les bonnes questions. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'information et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée. Poser des questions permet aussi

d'étudier les arguments de l'autre partie. Parfois, on découvrira même que l'autre partie se contredit.

De manière générale, il y a deux types de questions : ouvertes et fermées.

- **Les questions ouvertes** commencent avec : qui, quoi, pourquoi, où et quand ; elles aident les gens à parler. Elles ouvrent un sujet. Elles sont aussi utiles pour explorer plus en détail une réponse jugée insuffisante la première fois.
- **Les questions fermées** peuvent débiter par : Est-ce que, y a-t-il, et des conditionnels ; elles permettent d'obtenir une information exacte sur un sujet et d'éviter un malentendu. Elles peuvent aussi être employées lorsque l'on veut clôturer un sujet de discussion.

Etape 4 : PROPOSITION DE SOLUTIONS

Afin de pouvoir proposer des solutions, on doit pouvoir résumer ce qui a été dit, analyser les conséquences, et être capable de proposer des suggestions ou solutions innovantes basées sur l'analyse. Ceci devra se faire au cours de la réunion.

-Négocier un compromis

Quand on débute la négociation, il faut toujours garder à l'esprit ses objectifs. A chaque fois que l'on fait une nouvelle proposition (concession), on doit être sûr qu'elle s'inscrit dans les limites. Parfois cela demande de réfléchir vite. Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance). On pense souvent que cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion. Si on négocie en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie. Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe, on peut en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

Etape 5 : FINALISATION / ACCORD

Normalement, la phase de finalisation d'une négociation se déroule en trois étapes :

- [Formulation d'un accord](#)
- [Préparation de la mise en œuvre](#)
- [Examen de votre expérience de la négociation.](#)

- **Formulation d'un accord**

Avant de formuler un accord, vérifier que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Garder à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

S'assurer par des récapitulations que tout accord a été bien compris et proposer une confirmation écrite. Un compte-rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il, est souhaitable. Si l'accord est oral, envoyer à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles qu'elles sont perçues. Le faire aussi vite que possible après la réunion.

- **Préparation de la mise en œuvre**

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui (plan d'action).

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en œuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier.

- **Examen de votre expérience de la négociation**

Après la clôture de la négociation, on doit en tirer les enseignements. Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'a-t-on appris au cours de cette expérience ? Ceci aidera à s'améliorer en vue d'une prochaine négociation.

c. CARACTERISTIQUES D'UN BON NEGOCIATEUR ([Hodgson, 1994](#))

Pour être un négociateur talentueux et couronné de succès, il faut être PLEIN DE RESSOURCES, PATIENT et FERME.

- **ETRE PLEIN DE RESSOURCES**

Les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution, et d'incertitude. Que les choses soient décidées et résolues de suite n'est pas normalement la façon de tirer le meilleur d'une situation. C'est pourquoi, il est utile de savoir survivre dans des situations pour lesquelles on ne sait pas trop ce qui va arriver. C'est là qu'une aptitude à penser et répondre rapidement devient importante.

- **ETRE PATIENT**

Les négociateurs doivent être patients, principalement parce qu'une approche mécanique tranchante n'a qu'un effet limité et de courte durée. Pousser ou forcer l'autre négociateur vers une solution peut le conduire à s'entêter ou à ne pas bouger. L'attirer vers une solution risque de prendre du temps, demande plus de tolérance et de persistance, mais offre plus de chances d'atteindre un résultat satisfaisant et durable.

- **ETRE FERME**

Les négociateurs doivent être fermes car il peut être nécessaire de devoir tenir sa position face à des négociateurs agressifs ou mécaniques. Il est important d'être sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on est prêt à faire afin d'atteindre l'objectif. On doit aussi connaître le point de rupture (le point au-delà duquel on cesse les négociations parce que l'on n'est pas prêt à accepter les termes exigés).

Question : dans un contexte de conduite de projets internationaux, quel type de négociation doit prendre le manager de projet ?

En matière de conduite de projets internationaux, on parle de négociation multi culturelle et de négociation interculturelle. Pour bâtir des relations acceptables par tout le monde, il est important pour le manager du projet de chercher à comprendre les autres membres de son

équipe multiculturelle. Dans un contexte multiculturel, les rapports humains privilégient la dignité, la santé et le respect du mode de vie de l'homme, de l'alter ego. Pour le manager de projet, les systèmes de valeurs individuels, de raisonnements subjectifs, des références personnelles et finalement des cultures inter subjectives sont obligatoirement à prendre en considération dans les relations de travail. Mieux le manager apprend à intégrer le mode de pensée des autres, mieux il s'ouvre au débat, au dialogue constructif avec autrui et donc à la négociation interculturelle, tout en évitant les attitudes offensantes qui nuisent les rapports d'altérité. Dans un contexte multiculturel, le dialogue n'est pas forcément compris de la même manière pour les membres de l'équipe de projet. Le manager doit pouvoir comprendre cette réalité et l'intégrer dans son style de management.

Illustrations

Dans une situation hiérarchique, le regard droit dans les yeux pour l'africain est un signe de défiance, de mépris et d'insoumission. Culturellement, fuir du regard pour un africain est signe de respect, d'humilité et de grande considération. Cependant, pour un français, un américain, s'est affiché sa fourberie, son manque de sérieux, sa crainte que de fuir du regard. Paradoxalement en situation normale, le regard droit dans les yeux peut signifier une fascination, un étonnement déconcertant, la communication de certains sentiments inavoués, un désir de reconnaissance, l'estime. En pareille circonstances, il est du ressort du manager d'adopter des attitudes constructivistes et quelques fois interprétativistes selon les cas, en ayant conscience que l'enjeu est de dépasser les résistances culturelles.

Des travaux de JUNG (1986), il a été mis en avant 4 profils différents que les managers doivent intégrer en situation de négociation interculturelle, tout en considérant bien évidemment les approches phénoménologiques, politistes des résistances multiculturelles.

- **Le négociateur de type pensée** (ressortissant des pays germaniques) : il se caractérise par sa rigueur au travail, sa précision dans la gestion des situations travail, la prudence pour éviter des erreurs et des surprises, enfin son extrême froideur. Ce type de négociateur met l'accent sur le respect des activités planifiées.
- **Le négociateur de type sensation (canada, USA) : il** est pragmatique et efficace en situation de travail mais seulement, l'arrogance, la domination et l'agressivité le caractérise. Dans des situations problème, ce type de négociateur met l'accent sur la célérité dans l'obtention des résultats.
- **Le négociateur de type sentimental (argentine, Italie, Brésil) : il** privilégie le climat de travail social, paisible, bien qu'étant de nature impulsif, subjectif et spontané dans ses réactions. En situation problème, ce type de négociateur privilégie la dispersion des ententes ou alliances stratégiques pour mieux gérer les autres, de peur d'être déstabilisé.
- **Le négociateur de type intuitif (France) : il** est inventeur, créatif, original, seulement il apparaît parfois irréaliste bien que prompt à la réflexion et l'excès de théorisation des concepts. Ce type de négociateur a l'avantage de la mémoire vive et la facilité à trouver des arguments pour convaincre.

En fin de compte, nous voulons dire que dans une dimension multiculturelle, il est important pour le manager de projets de privilégier un style de négociation interculturelle, une

gouvernance des hommes qui se fonde sur le souci de son vis-à-vis, sur l'intégration de la sensibilité et de la dignité du Quiddam en situation d'altérité. Ceci est fondamental pour le management interculturel. Aussi, la gestion des relations au travail doit reposer sur le contrôle de direction qui permet l'épanouissement du collaborateur, sa prise en considération, en privilégiant le climat de travail favorable à la performance d'ensemble de l'organisation.

Question : le manager doit-il laisser ses collaborateurs développer leur culture professionnelle au détriment de la culture de l'organisation ?

La réponse est négative car, l'organisation étant un ensemble de métiers fédérés et composites, chacune des personnes qui y travaillent doit sacrifier sa micro culture pour la culture de l'organisation. Il est du ressort du manager de désagréger le solipsisme culturel des corps de métier individuels, pour inciter tout le monde à développer un savoir être collectif et unique au sein du projet, par lequel il s'identifie et se distingue.

2.5.2. LA GESTION DES CONFLITS

« Tout groupe génère des conflits »

Le conflit est difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

- Le conflit d'objectifs est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

- Le conflit cognitif est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.

- Le conflit affectif est une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles ; c'est à dire que les intéressés se fâchent mutuellement.

Une autre typologie classe les conflits en conflits d'intérêts, de besoins et d'opinions.

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel on aura à faire. Cependant, il est important d'essayer d'accéder au cœur du problème car cela aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

a. Le processus de traitement des conflits

Il y a plusieurs étapes dans le traitement d'un conflit:

- 1°. Observation et description du conflit ;
- 2°. Déclaration du conflit, décision de le traiter ;
- 3°. Compréhension des raisons du conflit ;
- 4°. Inventaire des solutions possibles ;
- 5°. Evaluation des solutions, choix de la solution ;

- 6°. Détermination des moyens d'action ;
- 7°. Détermination des moyens d'évaluation.

b. L'influence positive du conflit

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et/ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses. Le processus de résolution d'un conflit engendre souvent des changements positifs à l'intérieur d'une organisation. La recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également, rendre le changement plus acceptable.

c. L'influence négative du conflit

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives et détourner certains efforts de leur but. A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent. Un conflit peut aussi affecter négativement le bien être psychologique des employés. S'il est grave, les pensées, les idées et les croyances en conflit peuvent engendrer du ressentiment, des tensions et de l'anxiété.

d. Négocier autour d'un conflit

La négociation avec une partie avec laquelle l'on a été ou on est présentement en conflit, peut suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

- 1) Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne) ;
- 2) Ecoutez l'autre partie ;
- 3) Posez des questions pour : (i) connaître les arguments de l'autre partie, (ii) clarifier les problèmes, et (iii) vérifier la compréhension ;
- 4) Restez ouvert ;
- 5) Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser ;
- 6) Faites la distinction entre le problème et les personnes.

e. Etre médiateur en gestion de conflit

S'il vous est demandé d'être un médiateur dans un conflit, ou si vous le choisissez vous-même parce que vous êtes le directeur du projet, votre travail (en tant que partie neutre) saura d'aidé les parties à résoudre leur conflit, et pas d'essayer de le résoudre pour elles. Vous pouvez avoir à rétablir des moyens de communiquer entre les parties, si la communication n'existe plus entre elles. Il est primordial que vous les aidiez à discuter du problème de manière positive. Les accusations doivent être évitées. Faites-les toujours parler de leurs besoins, au lieu de ce que l'autre partie fait mal.

Les tâches spécifiques du médiateur incluent souvent : établir l'agenda des réunions, présider les réunions, rédiger les minutes, préparer les premières versions des accords, rencontrer les parties individuellement. Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit. Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminé.

Un aspect important du rôle de médiateur est de laisser les parties trouver leurs propres solutions sans leur dire quoi faire. Si elles trouvent leurs propres solutions plutôt que vous ne les imposiez, il est plus probable qu'elles s'accordent, et qu'elles pensent que la solution est juste.

TABLEAU DE PREPARATION

OBJECTIF:		
Ce que je souhaiterai obtenir:		Ce que je dois obtenir:
1.		4.
2.		5.
3.		6.
INFORMATIONS NECESSAIRES:		
1.		
2.		
3.		
STRATEGY:		
INTERETS	les miens	Les siens
1.		4.
2.		5.
3.		6.
OPTIONS		
1.		4.
2.		5.
3.		6.
CRITERES		
1.		4.
2.		5.
3.		6.
MESORE	la mienne	La sienne
PROPOSITIONS		
j'aspire à	Je serai satisfait si	Je me contenterai de

TAF : désigner les participants qui étudieront et présenteront individuellement leur recherche sur les sujets suivants (10 pages minimum sans compter les annexes et pages liminaires)

-Intérêt de la négociation dans la résolution des différends de travail dans les entreprises françaises

- Intérêt de la négociation dans la résolution des différends de travail dans les entreprises turques

- Intérêt de la négociation dans la résolution des différends de travail dans les entreprises canadiennes

- Intérêt de la négociation dans la résolution des différends de travail dans entreprises espagnoles

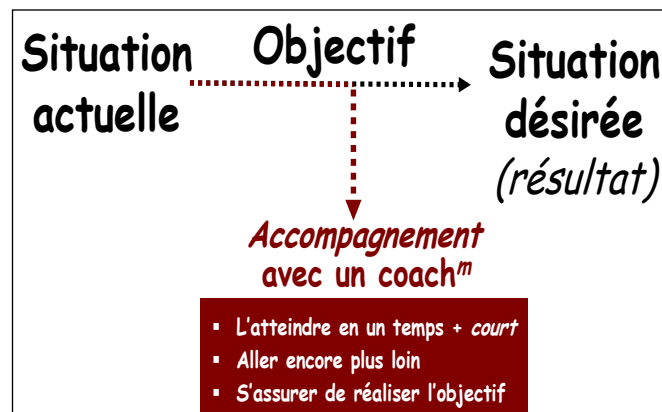
- Intérêt de la négociation dans la résolution des différends de travail dans les entreprises britanniques

- Intérêt de la négociation dans la résolution des différents de travail dans les entreprises belges
- Négociation et dynamique d'équipe dans les projets agricoles
- Influence de la négociation dans la résolution des différends liés à l'accaparement des terres au Cameroun
- Les impacts des agro industries au Cameroun sur la santé au travail et l'environnement
- Les bonnes pratiques dans la négociation interculturelle.

2.6. LE COACHING

- Qu'est – ce que le coaching ?
- Pourquoi a – t- on besoin d'un coach ?
- Y a – t – il une différence entre le coaching et le conseil ?

Le coaching est un accompagnement en miroir d'une ou de plusieurs personnes, pour leur permettre d'atteindre ou de dépasser plus rapidement et plus facilement leurs objectifs personnels et/ou professionnels, en se basant sur la science de la maïeutique (art de faire émerger des solutions dans l'esprit de celui que l'on accompagne).



Le coaching est : un outil de gestion du succès accompagner pour atteindre des objectifs, l'art de révéler l'autre à lui-même (maïeutique de Socrate), faire émerger des solutions, etc.

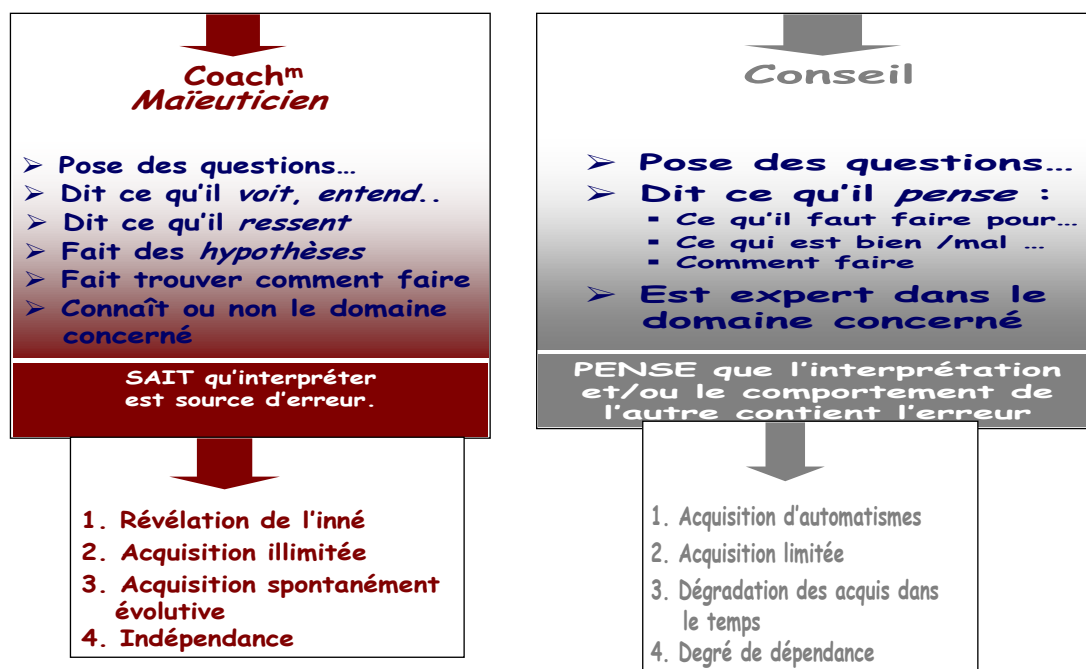
« Le coach est un miroir qui favorise une prise de conscience accélérée de solutions, permettant aux personnes accompagnées, d'atteindre et/ou de dépasser leurs objectifs personnels et /ou professionnels. ». Le coach est : un catalyseur ; un développeur de talents, d'excellence ; un jardinier ; un éclaireur ; un empêcheur de tourner en rond ; un défricheur d'âme ; un miroir de soi.

a. COACHING ET CONSEIL

Le conseil se substitue plus ou moins longtemps à quelqu'un pour lui permettre d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

Le coaching focalise, oriente, fait émerger, développe le regard, l'interprétation, le vécu émotionnel de quelqu'un pour lui permettre de trouver, et / ou de réaliser plus rapidement son

/ ses objectif(s). Si, dans les deux cas, la finalité est l'atteinte d'un objectif, la façon de procéder et le résultat pour la personne accompagnée sont radicalement différents.



b. COACH ET GOUROU

L'accompagnement en miroir qu'est le coaching se distingue de l'asservissement mental qu'exerce un gourou. Le risque d'asservissement mental existe avec un conseil puisqu'il se substitue momentanément à son client, rendant possible la confusion des genres, mais ne peut exister avec un coach qui ne se substitue à aucun moment à son client. Si une demande d'un client contient un besoin d'être pris en charge, ce dernier sera automatiquement confronté dans un coaching à une obligation inverse, à savoir : assumer concrètement ses responsabilités, ses décisions, ses choix, ses solutions ou arrêter le coaching.

Pour protéger les clients d'un éventuel risque de gouroutisation, il suffit simplement de bien les informer sur ce qu'est le coaching. Sachant ce que c'est, ils seront dès lors capables de reconnaître ce qui n'en est pas.

c. ACCOMPAGNEMENT EN MIROIR DU COACHING

1- La notion de miroir

Dans la relation de coaching, le coach pose des questions que la personne accompagnée se poserait si elle pouvait se voir ou envisager sa situation, en étant à l'extérieur d'elle-même. Le coach permet d'explorer à 180°, ce que constitutionnellement nous abordons tous d'un point de vue inférieur à 180°. L'efficacité du coach (sa transparence) est d'autant plus grande qu'il est capable d'être et de poser des questions dépourvues de toute projection personnelle (interprétation, jugement, réaction....) afin que la personne accompagnée perçoive son reflet dans le miroir qu'est le coach, et rien d'autre.

2- Les thèmes d'accompagnement

Qui utilise le coaching, et pour quelles raisons ?

N'importe qui peut faire appel à un coach, dès lors qu'il/elle est correctement informé(e) de la valeur ajoutée de ce service. Les entreprises, les sportifs, savent mieux que quiconque le gain en efficacité qu'ils peuvent en retirer. Le coaching permet d'accélérer, de faciliter, d'enclencher et de garantir la réalisation d'un objectif. Que cet objectif soit sportif, commercial, managérial, entrepreneurial, familial, personnel. Les demandes d'accompagnement sont donc diverses et variées, à savoir :

Pour une entreprise

- accompagnement d'une prise de fonction pour augmenter la rapidité d'intégration d'un nouveau collaborateur ;
- accompagnement d'une équipe pour augmenter sa motivation et/ou sa cohésion et/ou ses résultats ;
- accompagnement d'un manager pour augmenter l'expression de ses compétences dans des conditions de plus en plus difficiles (stress, contraintes....) ;
- accompagnement d'un patron d'entreprise (PME, PMI) pour créer un espace et une confrontation neutres, propices à la prise de décision comme : la cession ou l'acquisition d'une entreprise, un départ à la retraite, un changement d'orientation, de nouveaux investissements, la gestion d'un conflit,...

Pour un particulier

- accompagnement dans le cadre d'un divorce, d'un départ à la retraite, d'un licenciement, d'un décès, d'un stress, d'une dépression, d'un conflit, de tout changement pour le vivre mieux et revenir plus vite à l'équilibre
- accompagnement dans le cadre d'un examen, d'une orientation professionnelle, d'un choix de vie pour mettre toutes les chances de réussite de son côté.

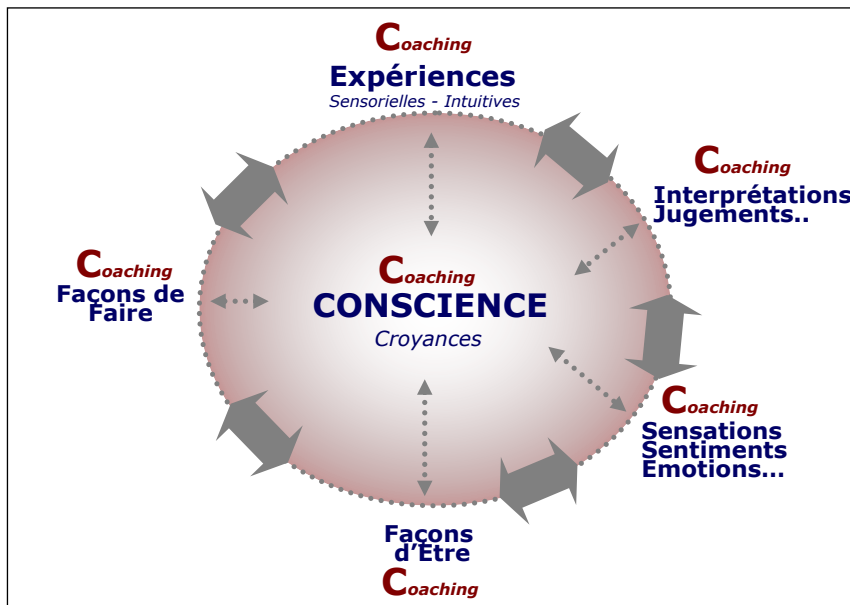
Pour un sportif

- accompagnement dans le cadre d'une compétition pour mettre toutes les chances de réussite de son côté.
- accompagnement dans le cadre de la pratique de n'importe quel sport pour dépasser ses limites.
- accompagnement d'une équipe sportive pour utiliser au maximum toutes les synergies et potentialités des joueurs.

3- Les processus d'accompagnement du coach

- oriente et focalise l'attention de la personne accompagnée pour lui permettre de percevoir et/ou d'interpréter et/ou de ressentir son passé et/ou son présent sous un angle propice à la concrétisation de l'objectif futur qu'elle s'est donnée.
- facilite la remise en cause des interprétations ancrées de longue date (croyances).

Ces trois processus font diversement appel : aux perceptions sensorielles ou intuitives de la personne accompagnée, à ses interprétations et à leurs conséquences (croyances, jugements, sens donné aux événements...), à ses ressentis, à ses comportements.



Orienter l'attention présuppose que le coach sache repérer le champ de conscience non exploré par la personne accompagnée.

4- Les outils du coach

Pour accompagner, le coach fait appel, selon sa sensibilité, sa formation, son expérience, à des outils, notamment :

- Lui-même

Son niveau de conscience qui détermine sa façon de percevoir, d'interpréter, d'être et de faire
Ses intuitions

- Le questionnement

Ex : le questionnement de l'évidence, des généralisations, des omissions, des obligations, des interdits.....

Autres outils du coach

La reformulation, La visualisation, Le dessin projectif, L'alternance cerveau droit/cerveau gauche, La stratégie d'objectif, Le cadre du comme si, La technique des flèches descendantes, Le non jugement, Le silence, Les niveaux logiques de la pensée, Le travail en groupe, L'expérimentation, L'état présent, La ligne du temps, Le compte-rendu d'expérience, L'Index de la conscience, La sémantique, La verbalisation des émotions, La métaphore, Le feed-back, La formulation d'hypothèses, Les liens symboliques.

d. CONVERSATIONS DE COACHING

Cette conversation se fait en 5 étapes essentielles :

1. Cerner les objectifs
2. Observation
3. Feedback
4. Comprendre ce qui se cache derrière la performance
5. Mettre en œuvre le changement.

TAF : même consigne que les sujets précédents

-Impact du coaching sur le développement psychologique : cas des élèves

-coaching et dynamique d'équipe chez les footballeurs

-Impact du coaching sur la performance des travailleurs

- le coaching dans le changement des relations matrimoniales
- Influence du coaching dans les entreprises françaises et britanniques
- Influence du coaching dans les entreprises américaines et canadiennes
- Contribution de la psychologie sur l'essor du coaching.

2.7. DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

a. QU'EST – CE QU'UNE ORGANISATION ?

La science de l'organisation ne s'est pas développée de manière linéaire et plusieurs approches et écoles ont essayés de clarifier son contenu. D'un côté il y a l'approche systémique et analytique de l'organisation, synthèse des six écoles et courants de pensée suivantes que nous retenons pour ce cours :

- une école classique directement issue des recherches de Fayol et de Taylor ;

(F.W. Taylor avait proposé que chaque ouvrier obéisse à huit chefs fonctionnels, suivant la nature des tâches effectuées, alors que Fayol n'eut pas de peine à mettre en évidence les troubles qu'engendre le commandement multiple, et prescrivit avec vigueur le principe de l'unité de commandement. Par ailleurs, il faut distinguer l'unité de commandement (un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul supérieur hiérarchique) de l'unité de direction (une seule tête, un seul plan, pour un ensemble d'activités contribuant à un même objectif ; un corps à deux têtes est un monstre).

- un mouvement des « relations humaines », fortement influencé par les découvertes de la psychologie et la dynamique des groupes ;

Les principes de ce mouvement présentent des différences fondamentales d'avec le précédent et on peut y relever les points suivants :

- la décision est décentralisée ;
 - l'étude porte sur des groupes, et non sur des individus ;
 - la force d'intégration repose sur la confiance plutôt que l'autorité
 - le superviseur est un agent de communication inter- et intra-groupe plutôt que le représentant de l'autorité
 - l'accent porte davantage sur la responsabilité que sur le contrôle extérieur.
- un courant quantitatif dérivé de la recherche opérationnelle ;
 - un mouvement psychologique constitué en réaction à l'abstraction mathématique et largement inspiré par la sociologie ;
 - une école néoclassique qui a cherché à retrouver un contact plus étroit avec les problèmes de l'entreprise ;
 - un mouvement dérivé de la cybernétique et connu sous le nom de « théorie générale des systèmes »

Ces différents mouvements, dont les débuts se sont étalés sur la première moitié du 20^{ième} siècle, sont tous aujourd'hui très vivants et coexistent non sans influence réciproque.

CRDI : une organisation est une entité composée des gens qui poursuivent les objectifs communs

MDF : une organisation est un complexe de personne et/ou de groupe qui, conformément à des règles et de procédures communément acceptées, s'efforcent de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis

Minzberg : une organisation est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune....c'est une façon de dire qu'un groupe de personnes s'est rassemblée sous une bannière distincte

La capacité organisationnelle

C'est le potentiel d'une organisation à être performante, notamment sa capacité à définir et atteindre des objectifs efficacement, d'une manière efficiente, pertinente et durable. Kaplan distingue deux types d'interprétation du concept, la capacité d'absorption et la capacité robuste. La capacité d'absorption d'une organisation réfère à sa capacité de mettre en œuvre et suivre un projet selon les prescriptions des bailleurs. En fait, il s'agit de fournir un produit ou un service dont les critères sont souvent définis par d'autres. Si on définit la capacité d'une organisation comme « capacité robuste », elle réside dans la capacité d'une organisation à fonctionner comme une entité autonome et résiliente, sa capacité à agir, à innover, à s'adapter au contexte changeant et à agir pour le faire évoluer.

c. QUELQUES MODELES POUR MIEUX COMPRENDRE UNE ORGANISATION

Il existe plusieurs modèles. Toutefois, l'utilité des modèles est qu'ils permettent de mieux comprendre une organisation dans toute sa complexité, d'attirer l'attention sur des composantes ou éléments négligés de l'organisation, de visualiser et d'améliorer la compréhension générale d'une organisation.

Exemple : Modèle du cycle de vie

Le modèle représente le cycle de vie classique d'une organisation qu'elle parcourt de sa naissance à sa mort en passant par des phases distinctes. L'organisation est considérée comme un organisme, un être vivant qui connaît différentes phases dans sa vie. Le cycle de vie d'une organisation, c'est une série de phases qu'on peut énumérer ainsi : Embryon – Enfance – Commencement – Adolescence – Fleur de l'âge – Maturité – Aristocratie – Pré bureaucratie – Bureaucratie – Mort. Chaque phase dans la vie d'une organisation se distingue par des problèmes et atouts typiques qui requièrent des interventions bien spécifiques.

Utilité du modèle : afin de mieux comprendre et situer une organisation, il faut avoir une idée de son historique, de la phase de l'évolution dans laquelle une organisation partenaire avec laquelle on voudrait avoir des accords. On ne peut pas avoir les mêmes attentes par rapport aux structures d'une organisation qui est dans son enfance ou dans sa fleur de l'âge. Il est d'ailleurs également intéressant de situer sa propre organisation par rapport au cycle de vie et par rapport au positionnement des partenaires. Comme tout modèle, il s'agit bien sûr d'une simplification qui permet de donner des points de repère à l'analyse. En réalité, une organisation ne suit pas le cycle de façon chronologique. Une organisation suit rarement les phases de vie exactement selon la courbe de Gauss, mais elle trace sa propre trajectoire et son propre cycle de vie. Exemple: elle peut « rebondir » et entamer un nouveau mouvement ascendant quand elle a atteint la maturité.

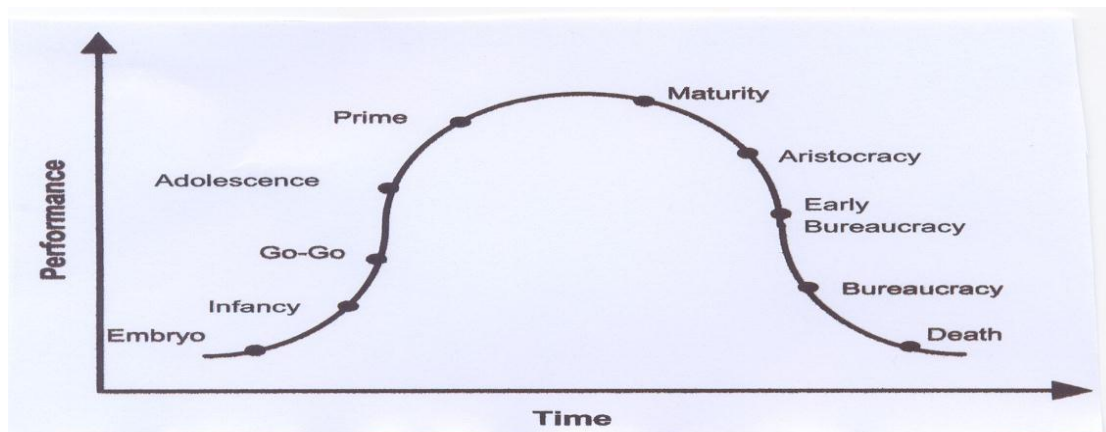


Figure 1 : le cycle de vie d'une organisation

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Embryon L'organisation est juste une idée ; elle n'est pas encore née. Le fondateur est en train d'élaborer les engagements. L'idée sous-jacente à l'ONG correspond davantage à un besoin perçu qu'à un besoin identifié au niveau local.	Peut-être est-il totalement impossible de concrétiser l'idée. L'ONG potentielle peut ne jamais voir le jour.	L'idée doit être confrontée aux réalités. L'embryon d'organisation est alimentée par des ONG et des donateurs existants.
Enfance L'organisation est née ! À ce stade, l'ONG n'a élaboré que des systèmes/politiques élémentaires.	« Mortalité infantile ».	Financement. Soutien peu onéreux apporté

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Elle manque d'expérience (elle n'a encore obtenu aucuns résultats). Son fonctionnement est étroitement lié aux occasions qui se présentent. Elle est très sensible aux évolutions de l'environnement externe.		par d'autres ONG.
Commencement L'ONG entrevoit de nombreuses occasions de diversification mais n'a que très peu d'expérience en matière de définition de priorités. Tout les membres de l'ONG sait ce que font les autres. La communication est bonne. Chaque personne partage ses responsabilités avec les autres. C'est une étape très favorable à la participation de tous.	Piège dans lequel peut sombrer le fondateur : étouffer la nouvelle organisation par un excès d'« amour » et l'empêcher de vivre sa vie de façon indépendante. Risque de diversifier trop tôt ses activités et d'être débordée. Peut s'engager dans des projets irréalistes que l'organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre.	Partager les responsabilités avec les autres membres. Apprendre à définir les priorités
Adolescence L'étape du changement. Celui-ci peut prendre la forme d'une renaissance excluant les fondateurs. Les changements peuvent intervenir à la tête de l'organisation et avoir une incidence sur sa culture. L'accent est mis sur l'élaboration de systèmes administratifs exigeant des compétences différentes et le recrutement de nouveaux membres du personnel. Les fondateurs peuvent avoir tendance à « acheter » l'engagement des membres, ce qui peut être à l'origine d'une ligne de rupture entre les membres. Des conflits peuvent naître entre les « anciens » et les « nouveaux » membres.	Rébellion contre les fondateurs. Vieillessement prématuré. Conflit interne. Doutes exprimés concernant la façon dont fonctionne l'organisation.	Redonner de l'énergie aux membres. Institutionnaliser un ensemble de procédures. Promouvoir des modes de communication ouverts pour les questions qui doivent être immédiatement étudiées.
Fleur de l'âge Prévalence des objectifs. L'organisation est fortement centrée sur ses résultats. L'organisation sait se maîtriser, est souple et prend ses responsabilités. Sa vision et sa créativité transparaissent dans toutes ses initiatives. L'approche stratégique est solide : elle sait ce qu'elle fait, où elle va et comment y parvenir.	Risque de se focaliser sur des problèmes internes. Conflit interne. Affaiblissement des engagements. L'intérêt décline. Des doutes apparaissent sur les priorités fixées à l'organisation.	Décentraliser le processus décisionnel. Diversifier les activités, si nécessaire. Se focaliser sur le développement des ressources humaines.
Maturité Encore solide, mais souplesse et créativité commencent à faiblir. Prend moins de risques et résiste de plus en plus aux changements. Incite insuffisamment ses membres à réfléchir à la vision de l'organisation. Les nouvelles idées ne suscitent pas d'enthousiasme. Les perspectives de croissance sont faibles. Commence à se focaliser sur les résultats obtenus dans le passé au lieu d'élaborer des projets pour les années à venir. Fin de la période de croissance et début du déclin (surveillez les signes avant-coureurs pour prendre les mesures correctives).	Absence de vision.	Renouvellement de la vision.

Aristocratie Une plus grande partie du budget est consacrée aux systèmes de contrôle administratif. L'accent est mis sur la façon dont les choses sont faites plutôt que sur les choix effectués ou les raisons de ces choix. Peu d'innovations au niveau interne. Déclin des résultats. Formalisme au détriment des fonctions de l'organisation.	Stagnation	Bouleversement déclenché de l'extérieur.
Pré-bureaucratie Nombreuses difficultés : repli sur les conflits internes. Au lieu de résoudre le(s) problème(s), on recherche le(s) responsable(s). Les membres ne se sentent pas responsables de ce qui se passe. Déclin des résultats. La priorité n'est plus accordée à la croissance de l'organisation mais à la survie de l'organisation ou aux intérêts personnels des individus qui la constituent.	Absence de crédibilité au niveau local. On recherche des « boucs émissaires » (des personnes sur qui on pourra rejeter la responsabilité des problèmes de l'organisation, et cela qu'elles soient ou non responsables).	Un consultant externe peut procéder à une analyse approfondie de tous les aspects de l'organisation. Les membres du personnel les plus anciens devront peut-être quitter l'organisation.
Bureaucratie Rien d'important n'est réalisé. Se dissocie de l'environnement et se focalise principalement sur elle-même. Entrave l'accès des personnes extérieures (notamment les responsables locaux). Les seuls systèmes qui subsistent sont les règles et réglementations administratives. Les membres connaissent les règles mais ne se souviennent plus pourquoi elles existent. Leur seule réponse est : « C'est une politique ». Si rien n'est fait, la mort est imminente.	Absence d'activité. « Paperasserie ».	À ce stade, peut-être que la mort est la meilleure solution...
Mort L'organisation expire (soit calmement dans son sommeil, soit dans la douleur si les membres ne se sont pas préparés à faire autre chose).	Peut ne pas accepter l'idée que la mort est certaine. Les premiers enseignements tirés par l'organisation ont sombré dans l'oubli.	Prévoir une cérémonie d'adieu appropriée et faire le deuil de l'organisation...

En synthèse :

- il existe plusieurs modèles pour représenter une organisation. Chacune donne sa perspective, ses nuances propres et ses spécificités, mais on y retrouve souvent les mêmes composantes d'une organisation : sa mission et sa vision (y inclus ses valeurs et son identité), ses stratégies, ses objectifs, ses systèmes et sa structure, ses méthodes et outils, ses ressources humaines, physiques, financières, ses relations externes, ses activités, ses résultats et son impact.
- La culture organisationnelle, parfois définie comme une perception collective de la manière dont les choses sont bien faites, est un élément clé dans la bonne performance et pour la pérennité d'une organisation.
- L'utilité des modèles est de nous aider à visualiser, à structurer, à voir clair et à mieux comprendre une organisation, mais il ne faut pas oublier que tout modèle reste une simplification d'une réalité complexe.

c. LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

C'est un processus systématique d'évaluation des capacités d'une organisation. C'est aussi une condition préalable, indispensable à une action de renforcement des capacités.

Les étapes de base du DO sont les suivantes :

- a. Préambule : susciter une prise de conscience et s'entendre sur le(s) but(s) (pourquoi ?)
- b. Négocier la participation et les responsabilités (comment ?)
- c. Se mettre d'accord sur les capacités clés à évaluer, le champ du DO (quoi ?)
- d. S'accorder sur les informations à collecter et les méthodes/outils pour le faire (comment ?)
- e. Collecter l'information
- f. Analyser, partager et débattre les résultats pour mieux comprendre les points forts et les points faibles
- g. Identifier et définir les priorités de changement organisationnel
- h. Elaborer un plan d'action pour le renforcement des capacités

Les étapes (g et h) vont au-delà du simple diagnostic, mais elles sont le lien avec la phase post diagnostic, notamment le processus de renforcement des capacités.

Objectif du diagnostic organisationnel

Plusieurs raisons peuvent amener à la conduite d'un DO. Par exemple une analyse de la santé organisationnelle dans le but d'identifier des partenaires potentiels, pour identifier les besoins pour une intervention de renforcement des capacités, pour rendre auprès des parties concernées externes...

Un DO peut être conduit pour l'apprentissage interne et pour alimenter une mémoire institutionnelle. Il peut également être utilisé comme un outil de diagnostic en tant qu'étape dans un processus de développement organisationnel / renforcement des capacités.

Un DO peut se focaliser sur une composante bien délimitée d'une organisation (exemple : la gestion des connaissances au sein de l'organisation) ou de porter sur l'organisation dans son ensemble.

Dans la phase préparatoire du DO, il est nécessaire de réfléchir à quelques principes de base qui favorisent sa mise en œuvre ultérieure :

- clarifier le but ou l'objectif du DO
- reconnaître la spécificité de l'organisation diagnostiquée
- mobiliser des soutiens et la participation au sein de l'organisation diagnostiquée
- clarifier les rôles et responsabilités dans la réalisation du DO
- développer les méthodes et les outils de DO par le dialogue
- éviter d'analyser ou de juger trop rapidement
- considérer le DO comme un processus
- le processus de DO en lui-même devrait renforcer les capacités.

NB : Diagnostiquer n'est pas décrire ; c'est prendre les variables clés de l'organisation et de ce qui l'entoure, voir comment ces variables s'agencent entre elles et en tirer des conclusions.

OUTIL DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL : Analyse SWOT

L'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) a pour but d'apprécier le degré de compatibilité existant entre :

- les capacités et les ressources de l'organisation (forces et faiblesses)
- les opportunités et les menaces qui se présentent à elle ;
- le système de valeur et les aspirations personnelles de ceux qui la dirigent

L'analyse SWOT revient à se demander si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des

ressources et des compétences de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre le potentiel de l'organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement. Lorsque l'harmonie existe, rien ne sert de changer la stratégie actuelle : des modifications mineures (des changements de la tactique) suffiront. Lorsqu'il n'y a pas d'harmonie, une nouvelle stratégie est à formuler.

2.8. LA GESTION DU CHANGEMENT

La notion de changement apparaît fondamentale dans les sciences humaines. Toutes nos actions sont en effet soumises au temps qui passe et les théories doivent en tenir compte. La vie elle-même, est un processus jalonné de petits et parfois de très grands changements.

Les êtres humains, en général, recherchent la stabilité et la « prévisibilité » : ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer dans leur entourage ; mais, d'un autre côté, ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement qui fonctionne parfois comme antidote à l'ennui.

a. LES CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT DES ORGANISATIONS

Les organisations existent dans un environnement qui leur fournit des opportunités mais qui peut aussi menacer leur existence. En effet l'organisation est comme un organisme vivant qui réagit aux changements et cherche à en tirer parti pour s'assurer un avantage sur ses concurrents. Parmi les pressions qui poussent les organisations à changer, on note plus particulièrement l'accroissement des connaissances, les progrès techniques, l'évolution des systèmes de valeur et l'internationalisation des économies. La combinaison de ces facteurs crée un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant autour de l'organisation, l'obligeant à des efforts d'innovation de plus en plus intenses.

L'accroissement des connaissances : d'après les statistiques, 90 % des chercheurs qu'à compté l'humanité depuis ses origines sont encore vivants ; 50 % des connaissances scientifiques auraient été produites dans le dernier quart du 20^{ème} siècle. On assiste effectivement à une explosion des connaissances dans tous les domaines. Parallèlement, le niveau général d'éducation des populations s'élève, de même que le pourcentage des jeunes qui vont à l'université s'accroît et que se développe la formation permanente. Par ailleurs, les médias irriguent les sociétés d'informations en tous genres et transforment leurs perceptions du monde, tout en les accoutumant à des changements incessants.

Les progrès techniques : alimentés par un réservoir de connaissances de plus en plus vaste, les nouvelles technologies foisonnent, les progrès techniques ne cessent de s'accélérer (exemple de l'industrie de l'électronique : transistor (1950), circuits intégrés (milieu des années 60), puces électroniques (début des années 70)). Parallèlement, de nouvelles valeurs apparaissent en termes d'égalité sociale, la protection du consommateur, etc. auxquelles il faut ajouter la protection de l'environnement et la responsabilité sociétale sous l'effet d'une prise de conscience planétaire des problèmes écologiques (diminution de la couche d'ozone, réchauffement climatique) et de développement (pauvreté, famine ...).

L'internationalisation des économies : la globalisation, la glocalisation, « un monde qui rétrécit » sont des expressions que l'on utilise fréquemment pour décrire l'interdépendance croissante entre les différents pays. Cette interdépendance, manifestée d'abord par

l'interpénétration commerciale croissante des économies, va jusqu'à l'élimination des barrières douanières (nouveaux APE). Cette interdépendance entre les économies qui ne cesse de s'accroître, tout en prenant des formes inédites, oblige de plus en plus d'organisations à prêter attention à ce qui se passe dans l'ensemble du monde (même si elles n'ont pas d'opérations hors des frontières de leur pays) et à s'adapter à différentes cultures.

Face à ces multiples facteurs qui les obligent à s'adapter en permanence, les organisations doivent donc parvenir à trouver un équilibre pour être tout à la fois efficaces grâce à leur organisation interne et suffisamment adaptables pour intégrer et s'accommoder des multiples forces de changement auxquelles les mutations de leur environnement les condamnent. Cependant elles se heurtent à un obstacle de taille, la résistance au changement.

b. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

D'une façon paradoxale, les organisations encouragent tout à la fois le changement et la résistance au changement. En effet, en tant qu'agent de changement, elle demande par exemple à ses clients de changer leurs habitudes d'achat et de consommation en adoptant les nouveaux produits ou services qu'elle propose ; mais dans le même temps, elle résiste au changement en ce sens que sa structure et ses systèmes de contrôle la protègent des incertitudes de l'environnement et assurent une certaine stabilité à l'exécution des tâches journalières qui sont nécessaires à la production des biens ou des services.

Le phénomène de résistance au changement est quasi universel et constitue bien souvent la « bête noire » de tous ceux qui sont confrontés à la nécessité de mettre en place un nouveau processus ou un nouveau projet. François Gagne écrit à cet égard : « le phénomène de résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontés toutes les expériences de changement planifié ». L'organisation conçue comme un système social, aurait une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, on peut analyser ce phénomène de la résistance au changement comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des intrants nouveaux qui menacent de l'ébranler. C'est donc une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur. Plusieurs raisons amènent les individus à la résistance au changement :

a) les raisons « psychologiques »

- la peur de l'inconnu : le changement substitue l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain (ex : informatisation avec introduction des PC)
- la crainte de perdre ce qu'on possède : plus les individus ont « investi » dans le système existant, plus ils ont tendance à résister au changement par crainte de perdre ce qu'ils possèdent déjà (qu'il s'agisse de statut, d'argent, d'autoroute, d'amitié ou de tout autre élément valorisé par la personne).
- La remise en cause des compétences : cette remise en cause des aptitudes et des compétences qui peut être le résultat de certains processus du changement (exemple perte du statut)
- La préférence pour la stabilité : les habitudes développées par les individus constituent une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même façon chaque jour constitue une forme de stabilité qui engendre la sécurité. Dès lors, le changement représente une source d'anxiété et de stress pour les individus qui ont leurs habitudes et leurs relations sociales déjà établies

b) les raisons « économiques »

Bien des résistances au changement se développent pour des raisons tenant au bien-être et à la sécurité économiques des individus. L'incertitude associée aux effets économiques de tel ou tel changement est souvent perçue comme négative. De plus, il faut bien voir que ce qui

compte dans toute résistance au changement est la perception qu'à l'individu des effets possibles du changement envisagé. Une proposition de changement peut ainsi ne comporter aucune menace réelle contre les intérêts d'une personne : si néanmoins, celle-ci perçoit qu'il existe une menace, c'est alors cette perception qui guidera son comportement.

c) analyse sociologique de la résistance au changement

On s'aperçoit tout de même que les membres d'une organisation sont loin d'être attachés de façon bornée à leurs routines, ils sont en fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les nouveaux « jeux » qu'on leur propose. Ce ne sont pas en fait les habitudes qui jouent un rôle dans leur résistance que l'appréciation raisonnable et instructive qu'ils opèrent des risques que peut présenter pour eux le changement. L'élément décisif du comportement individuel réside dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes qui pèsent sur lui. Tout changement est donc dangereux en ce sens qu'il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qu'il contrôle. C'est donc inconsciemment mais en fait, très légitimement, que les individus font obstacle à tout ce qui menace leur autonomie et tentent d'orienter le changement de façon à pouvoir maintenir, sinon renforcer la zone d'incertitude qu'ils contrôlent. Puisque le changement est précisément imposé en haut de la hiérarchie souvent comme une rationalisation qui consiste à réduire ou à éliminer ces zones d'incertitude, l'opposition au changement peut en fait devenir très profonde.

d) Les moyens pour combattre la résistance au changement

La 1^{ière} chose à faire, lorsqu'on est confronté à ce type de phénomène, consiste à bien identifier et surtout à bien cerner les raisons qui expliquent la résistance : c'est là la compréhension des jeux et enjeux de pouvoir sous-jacents à la situation, s'avère nécessaire. A partir de là, différentes approches peuvent être utilisées pour tenter de la surmonter ou de la maîtriser :

- Education et communication (information adéquate et exacte pour appuyer le changement)
- Participation et implication (engagement et adhésion de tous dans l'organisation)
- Soutien et facilitation (coaching de la part des responsables hiérarchiques aux autres)
- Négociation et accord (séance de négociation formelle avec des groupes de pression afin d'obtenir un accord).

2.9. LES FONCTIONS ET QUALITES DU CHEF DE PROJET

a. Les fonctions du chef de projet

Le chef de projet représente son équipe : il en est le "porte – parole". A ce titre, il doit : valoriser son équipe ; promouvoir le travail réalisé ; défendre son équipe et ses équipiers ; obtenir les responsabilités, les moyens et les locaux nécessaires.

Le chef de projet représente son équipe auprès de la Hiérarchie (Direction de l'organisation), les autres départements et services ; Les clients ; Les fournisseurs ; Les partenaires (coopérations) ; Les organismes extérieurs (comités professionnels, instances de normalisation, ...)

Le chef de projet a pour mission :

- d'effectuer le reporting des activités de son groupe

- de demander les moyens nécessaires au travail (personnel, outillages, locaux)
- de proposer de nouvelles actions et orientations de son travail
- de proposer des évolutions pour le personnel (promotions, augmentation, mutations,...)
- de répondre aux demandes de la hiérarchie en tant que responsable de son groupe
- d'obtenir les informations sur la vie de l'organisation, la situation, les objectifs et les stratégies, pour informer son groupe du contexte général.

Cette fonction demande beaucoup de psychologie et de détermination; le Manager devra:

- bien préparer ses dossiers: avoir sous la main des résultats synthétiques
- trouver le bon moment pour intervenir
- être clair dans ses demandes et bien les argumenter
- persévérer dans les demandes justifiées et indispensables jusqu'à ce qu'elles soient satisfaites (cas des moyens en personnel, outillages et locaux).

NB: les services sous – équipés situés dans des locaux exigus et mal entretenus sont généralement la marque d'un mauvais Manager qui ne veut pas déplaire en demandant des moyens ou qui n'a pas la persévérance nécessaire pour arriver à ses fins.

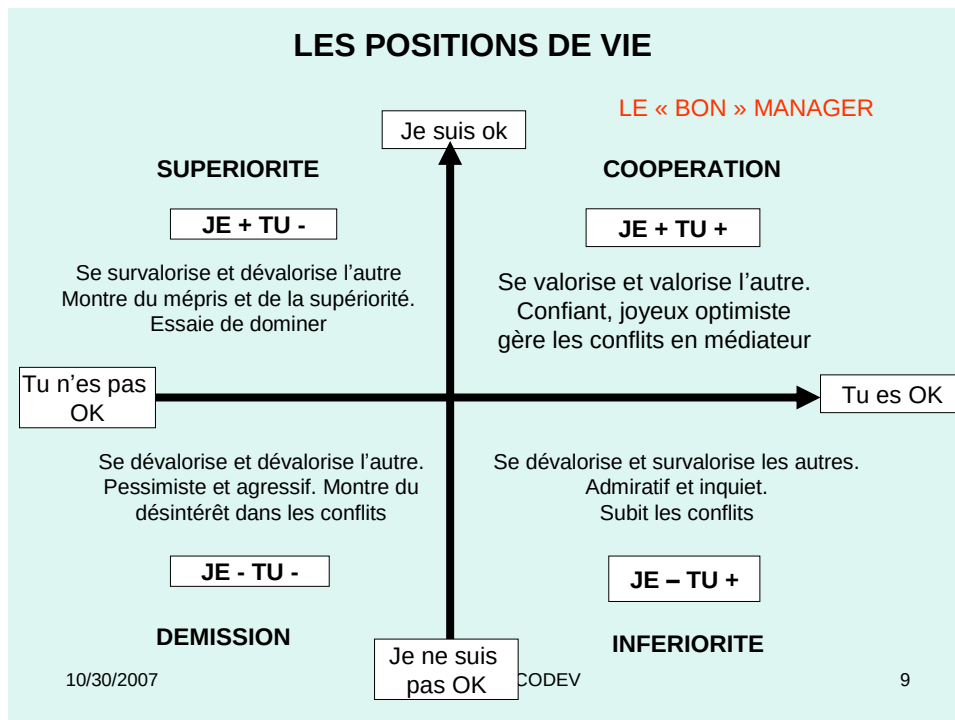
- Le chef de projet ou manager représente son équipe auprès des autres départements et services

Le chef de projet doit :

- définir les interfaces permettant de clarifier les responsabilités et les tâches entre son groupe et les autres services
- organiser certaines actions communes (groupes de travail, ...)
- de résoudre les conflits qui peuvent se produire entre services ou membres de ses services
 - Le chef de projet représente son équipe auprès de l'extérieur
- le chef de projet sera souvent amené à représenter son groupe auprès des clients, fournisseurs, partenaires et organismes divers.
- il devra toujours le faire en y associant les membres de son équipe concernés par ces relations dans le cadre des délégations qui leur sont faites afin d'éviter tout « court – circuit » de ceux – ci.

B. Les qualités à valoriser

1. **Qualités personnelles** : Persévérant, volontaire combatif ; Décideur ; Réaliste ; pragmatique ; Créatif ; Compétent en Management ; Suffisamment compétent techniquement pour comprendre les problèmes
2. **Qualités humaines** : Juste, non laxiste, sachant dire non ; Disponible ; Clair, consistant (attitude cohérente) ; Attentif aux autres
3. **Qualités managériales** : animateur ; sait motiver, organiser, déléguer et faire confiance, utilise l'intuition, est doté d'un bon esprit de synthèse, sait contrôler
4. **Qualités de communication** : Apte au dialogue, à l'écoute ; sait s'exprimer clairement ; Négociateur efficace.



c. Le chef de projet efficace ?

« Le succès d'un projet dépend pour une large part de la manière dont il est conduit, adapté et défendu. Bien au-delà de la méthodologie, le chef de projet efficace adopte un véritable état d'esprit en se plaçant dans une dynamique qualité et en faisant jouer son bon sens naturel. »

A. FERNANDEZ

Le chef de projet efficace est celui qui va s'engager à organiser et fédérer de manière optimale les ressources (humaines, matérielles, financières, temporelles,...) afin d'atteindre les objectifs. Il est aussi appelé le porteur du projet. Son rôle n'est pas hiérarchique à proprement parler, c'est plutôt un chef d'orchestre, un coordinateur, un facilitant, c'est pourquoi l'appellation « CHEF » peut être mal interprétée. Il ne détient pas nécessairement l'expertise nécessaire à la réalisation du résultat, il doit alors s'entourer d'experts qui vont le conseiller et réaliser ou faire réaliser à sa place.

CONSEILS

LA CHANCE EST LE RESULTAT D'UNE DILLIGENCE. ETRE CHANCEUX DEPEND DE VOTRE ABILITE A ETRE PRÊT (A SAISIR ET EXPLOITER SA CHANCE) LORSQUE CELLE-CI SE PRESENTE.

SAVOIR CE QUE VOUS VOULEZ FAIRE, LA DETERMINATION ET LA PERSISTANCE / TENACITE SONT IMPORTANTS. CES QUALITES PEUVENT S'OBTENIR PAR LE TEMPERAMENT OU PAR LA STRATEGIE.

III. LES CONTRAINTES INEVITABLES DANS LA GESTION DES EQUIPES DE PROJETS : LES SYSTEMES DE MANAGEMENT

3.1. LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Ce système a été envisagé par la série des normes ISO NF EN 9000, 9001 et 9004. Pour le manager des équipes de projet, il est intéressant de s'intéresser à ces aspects pour améliorer la qualité des prestations fournies par le projet car en effet, la norme internationale prescrit les exigences du système de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances.

De manière spécifique, la norme ISO 9001 spécifie les exigences requises pour un système de management de la qualité d'un projet, lesquelles peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Ces exigences portent essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les besoins des clients ou bénéficiaires du projet.

Au sens de la norme ISO NF EN 9001 : 2000, les organisations doivent fonctionner en mode processus pour optimiser l'atteinte des résultats dans le respect des contraintes de coût, de qualité et de temps. Selon la norme, on entend par approche processus "l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus". Gérer un projet en mode processus est intéressant dans la mesure où l'approche processus permet d'assurer une maîtrise permanente des relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que les combinaisons et les différentes interactions y afférentes. Technique, l'approche processus permet de :

- De comprendre et de satisfaire les exigences ;
- De considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- De mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- D'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.

Question : Pourquoi le chef d'une équipe de projet devrait-il mettre un accent particulier sur le respect de la norme de management du système qualité ?

S'arrimer au SMQ est important pour un chef de projet lorsqu'il ambitionne démontrer l'aptitude du projet qu'il pilote à fournir de manière régulière des produits conformes aux exigences des clients/bénéficiaires et aux exigences réglementaires applicables. Aussi, la mise en place d'un SMQ vise à accroître la satisfaction du groupe cible par l'application efficace du système de processus, pour l'amélioration continue et l'assurance qualité.

Pour faciliter l'atteinte des objectifs de qualité du projet, la norme ISO 9004 a envisagé huit principes fondamentaux qui permettent d'assurer l'efficacité du système de management du projet. Ces principes sont les suivants :

a) L'orientation client/ usager/ bénéficiaire

Les projets dépendent de leurs groupes cibles ; à cet effet, il est important que les membres des équipes de projet comprennent les besoins présents et futurs de ces bénéficiaires, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

b) Le leadership

Les dirigeants des projets doivent établir la finalité et les orientations du projet. A cet effet, les dirigeants doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les collaborateurs peuvent s'impliquer pleinement dans la réalisation des objectifs du projet.

c) L'implication du personnel

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un projet. A cet effet, une totale implication de chacun des membres des équipes permet de mettre toutes leurs aptitudes au profit du projet.

d) L'approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.

e) Le Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience du projet à atteindre ses objectifs.

f) L'amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un projet soit un objectif permanent de l'organisation.

g) L'approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et des informations.

h) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un projet et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organisations à créer de la valeur.

Question : pourquoi le manager des équipes doit-il impliquer tout le personnel ?

Il y a plusieurs avantages à impliquer le personnel dans le projet :

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans le projet ;
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances ;
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes ;
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience ;
- Le personnel partage librement le savoir faire et l'expérience ;
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions ;
- Le personnel est davantage motivé, impliqué et engagé pour le projet ;
- Plusieurs membres du personnel se sentent responsables de leurs performances individuelles ;
- Le personnel a envi d'innover et de créer pour atteindre les objectifs du projet ;

- Le personnel devient soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue des processus.

Question : quels sont les avantages du principe de l'implication du personnel dans le management participatif ?

La méthode du management participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet elle aposte la satisfaction des besoins de chacun.

a) Avantage pour les salariés

- Satisfaction des nouveaux besoins fondamentaux des salariés c'est-à-dire, besoin de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi.
- Il rend le projet plus humain, plus social et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Il apporte aussi la reconnaissance du salarié.
- La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise aussi son développement personnel c'est-à-dire qu'elle lui permet la réalisation de soi.
- L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance, dévouement). La vie interne du projet implique une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe entraîne une meilleure motivation des salariés.

b) Avantages pour le projet

- Modification des rapports au quotidien (patron, ménager, salariés), une plus grande coopération, prise en compte des choix stratégiques et évolution réelle (choix réaliste), adaptation facile pour le projet à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement des décisions.
- Entreprise responsabilisée (ensemble) par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre entraîne une entreprise apprenante pour l'intérêt de tous.

- Fusion des différents points de vue pour rechercher les solutions optimales aux problèmes posés ; moyen de gagner la confiance des salariés, diminution du complexe, des conflits qui entraîne une meilleure intégration à l'organisation.
- Augmentation de l'efficacité des équipes entraînant l'augmentation de la productivité (volontarisme plus avéré).

Question : Quels sont les rôles du manager de projet selon DEMING ?

La roue de Deming

Le cycle PDCA dont Shewart fut à l'origine est un outil développé par Deming pour conduire l'amélioration d'un produit ou processus dans un projet. Il compte quatre étapes essentielles.

1. **Plan** (planifier ou préparer)
2. **Do** (faire ou développer)
3. **Check** (vérifier ou comprendre)
4. **Act** (réagir ou agir)

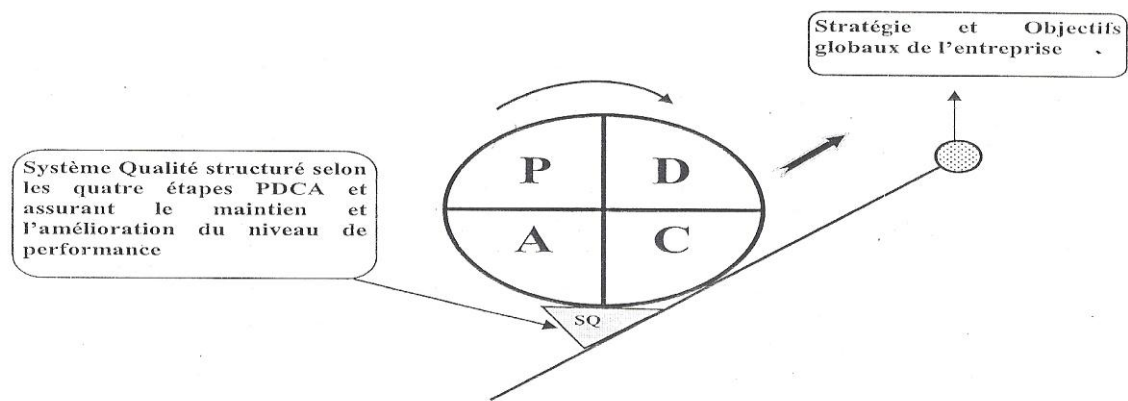


Figure 3 : concept DEMING de l'« Amélioration continue »

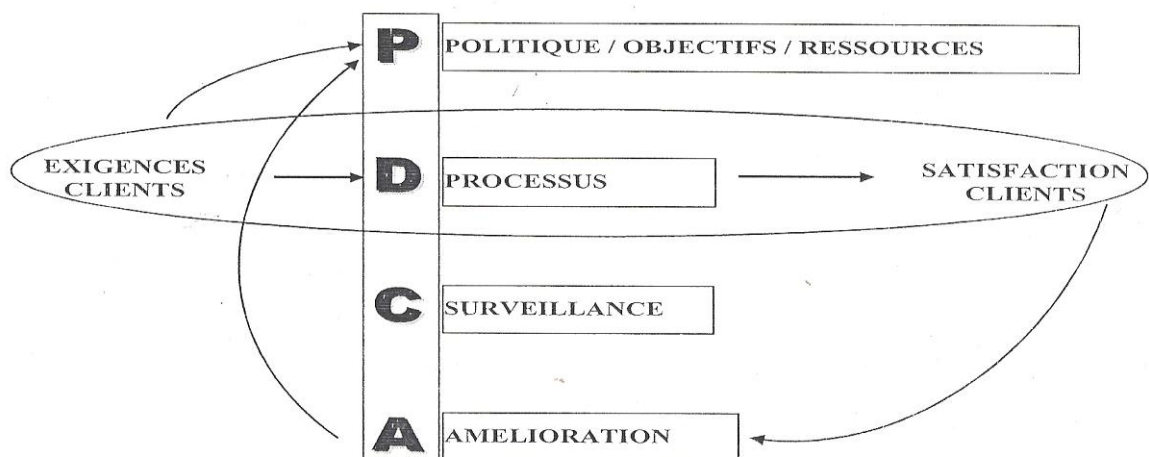


Figure 4 : Pilotage de la boucle Client / Processus / Client

Question : quelle est la responsabilité de la direction dans la mise en place d'une démarche qualité d'un projet ?

La direction doit s'engager réellement dans la démarche qualité afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité. A cet effet, la direction doit:

- a) communiquer au sein du projet l'importance à satisfaire les exigences des clients/usagers/bénéficiaires ainsi que les exigences réglementaires et légales;
- b) établir la politique qualité du projet ;
- c) assurer que les objectifs qualité sont établis dans le projet ;
- d) mener des revues de direction;
- e) assurer la disponibilité des ressources du projet.

L'un des points importants sur lesquels le gestionnaire des équipes devra mettre l'accent est la satisfaction des besoins des bénéficiaires des produits du projet. Pour comprendre et répondre aux besoins et attentes des parties intéressées, il convient que le chef d'équipe de projet

- identifie les parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes,
- traduise les besoins et attentes identifiés en exigences,
- communique les exigences à l'ensemble du projet,
- se concentre sur l'amélioration des processus pour assurer la création de valeur pour les parties intéressées identifiées.

Aussi, pour répondre aux besoins et attentes des clients/bénéficiaires et utilisateurs finals, il convient que la direction du projet

- comprenne les besoins et les attentes de ses clients/bénéficiaires/usagers cibles, y compris ceux de clients/usagers/bénéficiaires potentiels,
- détermine les caractéristiques du produit essentielles pour ses clients/usagers/bénéficiaires et utilisateurs finals,
- identifie et évalue la concurrence sur son marché,
- identifie les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs.

Bon à savoir : la norme envisage que les besoins et attentes des clients/usagers/bénéficiaires et des utilisateurs finals, relatifs aux produits du projet, comprennent par exemple,

- la conformité ;
- la sûreté de fonctionnement ;
- la disponibilité ;
- la livraison ;
- les activités après réalisation ;
- les prix et les coûts du cycle de vie ;
- la sécurité des produits ;
- la responsabilité du fait du produit ;
- l'impact environnemental.

Par ailleurs, le chef des équipes de projet doit également identifier les besoins et les attentes de son personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement individuel. Ces considérations permettent d'assurer une implication et une motivation des personnes les plus fortes possible.

Enfin, la direction du projet doit définir les résultats financiers et autres, qui satisfont aux besoins et attentes identifiés des propriétaires (promoteur du projet) et des investisseurs.

Question : comment la norme envisage la communication au sein du projet ?

Au sens de la norme, il est de la responsabilité de la direction de définir et de mettre en œuvre un processus efficace et efficient pour communiquer la politique, les exigences à respecter, les objectifs et des résultats relatifs à la qualité. De ce fait, le chef des équipes de projet doit

garder en esprit que la fourniture des informations pourra contribuer à l'amélioration des performances du projet et l'implication directement de tout le personnel dans la réalisation des objectifs qualité du projet. Il est souhaitable dès lors que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les membres du projet dans le but de les impliquer.

A titre d'illustration, les activités de communication à envisager comprendront par exemple,

- La communication menée par l'encadrement dans les espaces de travail,
- Les réunions d'information de groupes et autres réunions, telles que celles pour la reconnaissance des résultats,
- Les tableaux d'affichage, les journaux/périodiques internes,
- Les supports audiovisuels et électroniques, tels que courrier électronique et sites web,
- Les enquêtes auprès des employés et les plans de suggestion.

Question : dans quel environnement le travail des équipes doit il être envisagé ?

Il convient que le chef des équipes de travail prenne en considération le fait que l'environnement de travail exerce une influence positive sur la motivation, la satisfaction et les performances des personnes afin d'améliorer les performances de l'organisme. Au sein du projet, la création d'un environnement de travail adapté, combinaison de facteurs humains et physiques, tient compte :

- des méthodes de travail créatives et des opportunités pour une implication accrue afin de se rendre compte du potentiel du personnel du projet,
- des règles et des conseils de sécurité, y compris l'utilisation d'équipements de protection,
- de l'ergonomie,
- de l'emplacement des postes de travail,
- des interactions sociales,
- des installations pour le personnel du projet,
- de la chaleur, de l'humidité, de l'éclairage, de la circulation d'air,
- de l'hygiène, de la propreté, du bruit, des vibrations et de la pollution.

Question : comment assurer la production et la préparation du service offert par le projet ?

La norme ISO 9001 envisage ces aspects de la manière suivante :

1. Maîtrise de la production et de la préparation du service

La direction du projet doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service offert dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas

- a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit;
- b) la disponibilité des instructions de travail nécessaires;

- c) l'utilisation des équipements appropriés;
- d) la disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure;
- e) la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure;
- f) la mise en œuvre d'activités de libération, de livraison et de prestation de service après livraison.

2. Validation des processus de production et de préparation du service offert

Aussi, la direction du projet doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée a posteriori. Ceci inclut tous les processus pour lesquels des déficiences n'apparaissent qu'une fois le produit en usage ou le service presté. La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

A cet effet, la direction du projet doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas,

- a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus;
- b) l'approbation des équipements et la qualification du personnel;
- c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques;
- d) les exigences pour les enregistrements;
- e) la revalidation.

Question : comment mesurer et surveiller la performance du système de management du projet ?

De manière générale, il convient que la direction du projet s'assure que des méthodes efficaces et efficientes sont utilisées pour identifier des domaines nécessitant une amélioration des performances du système de management de la qualité. Ces méthodes comprennent

- Des enquêtes de satisfaction auprès des clients/usagers/bénéficiaires et des autres parties intéressées,
- Des audits internes,
- Des mesures portant sur les aspects financiers,
- Des autoévaluations.

De manière spécifique, le chef des équipes de projet doit surveiller les informations relatives à la perception du bénéficiaire sur le niveau de satisfaction de ses exigences par le projet comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. Les informations collectées sur la satisfaction des bénéficiaires comprendront :

- les enquêtes auprès des bénéficiaires et des utilisateurs finals,
- les retours d'information sur des aspects du produit,
- les exigences du bénéficiaire et les informations sur les contrats,
- les besoins du marché,

- les données concernant la prestation de service,
- les informations relatives à la concurrence.

Etant donné que les aspects sus mentionnés sont d'une importance démontrée, le chef de projet devra faire référence à plusieurs sources d'information notamment :

- les réclamations des bénéficiaires,
- la communication directe avec les bénéficiaires,
- les questionnaires et les enquêtes,
- la sous-traitance du recueil et de l'analyse des données,
- les groupes de discussion,
- les rapports des associations de consommateurs,
- les rapports dans les différents médias,
- les études sectorielles et industrielles.

3.2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Question : comment définir le système de Management Environnemental ?

Le SME a été envisagé par la série des normes ISO NF EN 14000, la norme ISO 19011, faisant suite aux démarches Qualité mises en place dans les organisations au cours des années 1980. Précisément, les référentiels qui envisagent le SME sont la norme **ISO 14001** et le **Système européen EMAS (Environnemental Management and Audit System)**⁶.

De manière générale, le Management Environnemental fait référence aux différentes méthodes de gestion et d'organisation d'un projet apparues dans les années 1990. C'est une démarche qui reste encore aujourd'hui innovante, car elle vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités d'un projet sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. Cette approche consiste donc à intégrer l'environnement dans la gestion et la stratégie de l'organisation. De toute évidence, le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable qui implique une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement. Une démarche de management environnemental peut être poussée à différents niveaux, dont le plus formalisé est la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) qui pourra faire l'objet d'une reconnaissance par un tiers au travers d'une certification.

Question : qu'entend-on par SME ?

Le SME en tant qu'outil de management de l'environnement est un dispositif de gestion interne qui favorise l'intégration préventive d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision dans un projet. Ce système établit la structure

⁶ EMAS n'est pas une norme mais un référentiel.

organisationnelle, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires. C'est avant tout une technique de management, qui repose sur une approche systématique et des objectifs précis. Cela suppose donc l'engagement des décisionnaires au plus haut niveau hiérarchique. De toute évidence un SME s'appuie sur une véritable politique environnementale qui constitue à n'en point douter point de départ essentiel de la démarche environnemental.

Question : quel intérêt y a-t-il à mettre en œuvre un SME ?

a. Au niveau de l'administration

Le SME implique nécessairement la prise en compte des exigences législatives réglementaires et des actions de communication aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe. En réalité le SME est une réponse aux exigences des pouvoirs publics en matière d'impact environnemental (respect de la réglementation, de la communication, de la transparence, de la maîtrise des risques, etc.) au sein du projet, le SME permet de mettre en place une bonne gestion de la réglementation et de réduire les risques d'infraction à la législation pénale. En cas d'accident, ou d'incident du projet, le manager peut se prévaloir de l'argument du SME de son projet devant un juge comme preuve de respect des dispositions environnementales dans la réalisation de son intervention.

b. Au niveau des Synergies locales

Concernant les relations externes, le SME est un encouragement à mettre en place des approches partenariales qui visent à provoquer des synergies entre acteurs intervenant dans le processus de développement⁷. En effet, le SME peut mener à développer des formes de concertation, ou à créer des partenariats techniques et/ou financiers qui s'inscrivent dans le champ couvert par le projet. Dans tous les cas, le SME est une occasion privilégiée de mobilisation et d'implication des acteurs locaux et des partenaires privés ou publics. En développant ses relations avec les autorités compétentes, le chef de projet pourra bénéficier de conseils, voire de ressources humaines et financières pour son intervention.

c. Au niveau de l'organisation du projet

Il est évident que le SME apporte une méthode de gestion qui a pour principal avantage d'instaurer une structure au sein du projet. Cette méthode permet d'engendrer des gains de temps, de rendement, de compétitivité, etc. En théorie, le SME contribue à l'amélioration des performances et de la mobilisation du personnel. Vue sous cet angle, la démarche adoptée permet de décloisonner les différents services, de mettre en place des méthodes de travail transversales, de donner un sens et une cohérence aux actions envisagées. En conséquence, en

⁷ Collectivités territoriales décentralisées, industriels, petites et moyenne entreprises, sous-traitants, organisation de la société civile.

permettant de sortir de la routine et en donnant une valeur ajoutée au travail, le SME peut avoir un effet de motivation du personnel. Enfin, le SME permet de libérer un potentiel d'initiatives et de valoriser le savoir-faire de chaque membre de l'équipe de travail. Il a été prouvé que lorsque le SME rejoint le domaine de la sécurité, il permet également d'améliorer les conditions de travail et la communication en interne.

d. Au niveau économique

Si la mise en place d'un SME représente un investissement financier, cet investissement est compensé par la maîtrise des coûts induits par la démarche, notamment à travers la rationalisation des pratiques. A titre d'illustration, le SME peut conduire à éviter ou à réduire certains coûts engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents (frais de remise en état de l'environnement, amendes, dommages-intérêts, augmentation des primes d'assurances et des taux d'intérêts bancaires), pour ne citer que ces cas. Par ailleurs, l'analyse environnementale peut mettre en lumière des dysfonctionnements de gestion et donner lieu à une amélioration du contrôle des dépenses. A cet effet, on pourra en conséquence optimiser les coûts liés à la consommation de l'énergie, de l'eau, des matières premières et de la gestion des déchets. On peut obtenir également un meilleur lissage des coûts d'investissement, car ils sont intégrés dans un cadre d'amélioration continue. Le management environnemental s'appuie sur des perspectives à long terme. Il limite donc les risques de pertes d'argent liées à des actions non cohérentes entre elles ou à des erreurs induites par un raisonnement à court terme.

Question : qu'est ce que l'audit environnemental ?

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits.

Question : quelles sont les étapes de réalisation d'un audit environnemental ?

- Détermination de la faisabilité de l'audit;
- Constitution de l'équipe d'audit;
- Établissement du premier contact avec l'audité;
- Réalisation de la revue des documents;
- Préparation des activités d'audit sur site;
- Réalisation des activités d'audit sur site;
- Préparation, approbation et diffusion du rapport d'audit;
- Clôture de l'audit;

- Suivi d'audit.

Question : comment rédiger un rapport d'audit environnemental

Le rapport d'audit doit intégrer les éléments suivants :

- a) Objectifs d'audit;
- b) Champ d'audit, notamment l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ou des processus audités et le laps de temps couvert;
- c) Identification du commanditaire de l'audit;
- d) Identification des membres de l'équipe d'audit et de son responsable;
- e) Dates et les lieux où les activités d'audit sur site ont été réalisées;
- f) Critères d'audit;
- g) Constats d'audit;
- h) Conclusions d'audit.

Question : comment définir les concepts liés à l'environnement ?

Action corrective : action visant à éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut de tout autre événement indésirable existant, pour empêcher leur renouvellement.

Action préventive : action visant à éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut ou de tout autre événement indésirable potentiels.

Amélioration continue : processus d'enrichissement du Système de Management

Environnemental, pour obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en accord avec la politique environnementale.

Analyse environnementale : analyse préliminaire approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement, liés aux activités menées sur le site ou par l'organisme.

Aspect environnemental : élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement.

Audit du système de management environnemental : processus de vérification systématique et documenté permettant d'obtenir et d'évaluer, de manière objective, des preuves afin de déterminer si le système de management environnemental d'un organisme est en conformité

avec les critères de l'audit du système définis par l'organisme, et afin de communiquer les résultats de ce processus à la direction.

Cible environnementale : exigence de performance détaillée, quantifiée si cela est possible, pouvant s'appliquer à l'ensemble ou à une partie de l'organisme, qui résulte des objectifs environnementaux, et qui doit être fixée et réalisée pour atteindre ces objectifs.

Environnement : milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leur interrelations.

Impact environnemental : toute modification de l'environnement, négatif ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme.

Non-conformité : non satisfaction à une exigence spécifiée.

Objectif environnemental : but environnemental général qu'un organisme se fixe, résultant de la politique environnementale, et quantifié dans le cas où cela est possible.

Organisme : compagnie, société, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnelle et administrative.

Partie intéressée : individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale d'un organisme.

Performance environnementale : résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.

Politique environnementale : déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux.

Pollution : modification défavorable du milieu naturel qui apparaît en totalité ou en partie comme un sous-produit de l'action humaine, au travers d'effets directs ou indirects altérant les critères de répartition des flux d'énergie, des niveaux de radiation, de la constitution physico-chimique du milieu naturel et de l'abondance des espèces vivantes.

Prévention de la pollution : utilisation de procédés, pratiques, matériaux ou produits qui empêchent, réduit ou contrôle la pollution, qui peut inclure le recyclage, le traitement, les changements de procédés, les mécanismes de contrôle, l'utilisation efficace des ressources et la substitution de matériaux.

Procédure : manière spécifiée d'accomplir une activité.

Système de management environnemental : la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale.

3.3. LE SYSTEME DE MANAGEMENT AGRO ALIMENTAIRE

Ce système est envisagé par la norme NF EN ISO 22000 relative au Système de management de la sécurité des aliments. Cette norme a été adoptée pour répondre aux exigences relatives à la maîtrise de la sécurité des aliments et, pour accompagner les professionnels du secteur de production agro alimentaire. Pour les managers des équipes de projet, le respect de cette norme est fondamental car, dans le domaine agro alimentaire, les dangers liés à la sécurité des aliments peuvent intervenir à n'importe quel stade de la chaîne alimentaire. En pareille circonstance une maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur interne du processus s'avère important. Avec cette norme, la sécurité des aliments devient une responsabilité partagée entre tous les acteurs participant à cette chaîne de production-distribution. Les avantages de la mise en application de cette norme pour un projet sont les suivants :

- l'assurance apportée aux différents acteurs de la chaîne alimentaire d'une maîtrise plus efficace et plus dynamique des dangers liés à la sécurité des aliments,;
- l'aptitude à fournir en permanence des produits finis sûrs, satisfaisant à la fois aux exigences des clients ayant fait l'objet d'un accord et aux exigences réglementaires en matière de sécurité des aliments;
- l'assurance apportée aux parties intéressées de la transparence dans sa communication organisée et ciblée entre les partenaires;
- la mise en œuvre d'une démarche structurée qui implique l'ensemble du personnel dans un processus d'amélioration continue.

Question : quels sont les acteurs concernés par le respect de cette norme ?

ISO 22000 concerne tous les acteurs de la chaîne alimentaire notamment les producteurs / transformateurs / distributeurs, les fournisseurs de matériaux, d'emballages, de produits de nettoyage, etc.

3.4. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

L'avènement de la notion de responsabilité sociétale est le prolongement du développement très actuel du concept de développement durable. Qu'il s'agisse de RSE/RSO ou de développement durable, ces nouvelles formes de responsabilité envers les entreprises/organisation ont largement été favorisées par la mondialisation grandissante et certaines catastrophes planétaires notamment l'explosion de la centrale nucléaire de Tchernobyl (1986) qui a focalisé toutes les attentions sur les risques portant sur l'environnement, ou les attentats du 11 septembre 2001 à New-York ouvrant une nouvelle

lutte contre les « finances occultes ». De telles catastrophes posent la question de la responsabilité et du devoir de vigilance envers la société civile. Envisagée par la norme ISO 26000, la RSE/RSO est conçue comme une "soft law", c'est-à-dire que les règles de droit qui résultent des dispositions sont d'application non obligatoires. On peut traduire "soft law" par "droit mou" en opposition au "droit dur" que sont les lois, les règlements et tout autre texte ayant force obligatoire, selon la théorie du positivisme juridique. A cet effet, la RSE/RSO est considérée à l'heure actuel comme, une obligation morale pour les organisations en ce sens que, son non respect n'entraîne pas de sanctions et qu'elle revêt plutôt les caractères d'un conseil adressé aux managers d'organisation.

Question: quels sont les pères fondateurs de la RSE?

Howard Bowen (1953), père fondateur de la Corporate Social Responsibility (CSR), dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, explique comment quelques centaines de grandes entreprises « constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points ». Dans ses travaux, il a défini « le terme de doctrine de la **responsabilité sociale** (qui) renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle, la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons ».

Pour **Bowen**, la RSE/RSO représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. Pour cette raison, il préconise de recourir aux audits sociaux afin d'évaluer la performance sociale de l'organisation. Si nous pouvons parler de courant de pensée, nous dirons que Bowen faisait partie du courant de la **Business Ethics**.

Au cours des années 1960, plusieurs auteurs se sont alignés dans la pensée de Bowen. C'est le cas de **Davis K.** qui estime que "la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise". Cet auteur admet que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques. Dans son ouvrage intitulé *The growing Concern Over Business Responsibility*, **Frederick W.C.** pense que la responsabilité d'une entreprise passe par la manière dont elle va gérer les ressources mobilisées, de manière collective et non de manière individuelle du fait du dirigeant qui gouverne tout. Pour lui, "la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise".

Pour **Mc Guire** (1963) "l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations". On peut observer les prémisses de la soft law qu'est la RSE. Depuis 1950 ans, il est admis que la RSE/RSO doit émaner d'une initiative volontaire de la part des organisations.

Enfin, **Walton** (1967) dans son ouvrage intitulé *Corporate Social Responsibilities*, développe le concept de responsabilité non plus exclusivement du point de vue du dirigeant, mais à l'égard des cadres et des managers de l'organisation. Pour notre auteur, "le concept de

responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts."

Avec le temps, plusieurs auteurs (ethico-religieux, écologiste, systémiste, politologue, etc.) par la suite ont apporté leur contribution dans l'affinement du concept de RSE qui finalement a été consacré dans la norme ISO 26000.

Question : qu'est-ce que ISO 26000?

Iso 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de responsabilité sociétale, décrit les principes et les thèmes que recouvre la RSO tout en proposant une méthode d'appropriation de sa mise en oeuvre. Cette norme donne un cadre international de comportement aux différents types d'organisation (ONG, entreprises, CTD, syndicats, etc.) quelque soit la taille, les domaines d'actions. Cette norme, il faut le dire a réussi à intégrer les dispositions de la DUDH et les conventions internationales du travail.

Question: pourquoi engager une démarche RSO ?

La RS est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une démarche de progrès vers la performance globale de l'organisation. Elle pousse à remettre en question certaines pratiques des organisations qui s'y engagent en matière de réduction des risques, dialogue social, attractivité des futurs embauchés, relation entre l'organisation et son territoire, la productivité, l'amélioration des relations avec les entreprises, les fournisseurs, consommateurs, les pairs, la communauté au sein de laquelle l'organisation intervient, etc.

Question : comment s'articule une démarche RSO?

Il est important de savoir déjà que la mise en place d'une démarche RSO est une contribution de l'organisation au développement durable. Cette volonté se traduit par l'engagement d'assumer la responsabilité des impacts ses décisions et activités sur l'environnement, la société et, d'en rendre compte. Pour définir le périmètre de leur responsabilité sociétale, la norme Iso 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions fondamentales :

- la gouvernance de l'organisation;
- les droits de l'homme;
- l'environnement;
- les conditions et relations de travail;
- les bonnes pratiques des affaires;
- l'engagement sociétal pour la contribution au développement local;

-les questions relatives à la protection des consommateurs.

TAF : même consigne que les sujets précédents

-La norme de management de la sécurité et santé au travail

-Mise en place d'un SME.

-Le droit national camerounais et la RSE

CONCLUSION

À la fin de cette présentation, nous espérons que ce module vous a permis d'envisager certains outils managériaux qui vous permettront d'améliorer la gestion de vos équipes de projets. Si gérer un projet est important, gérer les hommes qui vous assistent est capital. Les membres de vos équipes doivent être considérés non comme des ressources humaines, mais comme une ressource qui a des ressources. Votre défi dès maintenant est de vous préparer au changement de mode de management. Soyez des leaders et des managers capables de tirer le maximum d'avantages de vos collaborateurs tout en assurant leur fidélisation, leur mobilisation et leur développement continue. Au final, le manager que vous êtes doit mettre tous ses moyens en oeuvre pour conduire le projet vers une performance globale en intégrant les systèmes de management inspirés par les normes internationales.

Merci pour votre bien aimable participation!!!

Références consultées

1. Le kit du chef de projet par Hugues Marchat; éditions d'organisation
2. Le chef de projet efficace par A Fernandez; éditions d'organisation
3. The Portable MBA in management by Allan R. COHEN
4. Le kit de Conduite de Projet par Hugues Marchat; éditions d'organisation
5. Comment réussir une négociation? Par Roger Fischer – William URY; Nouveaux Horizons
6. Comment négocier avec les gens difficiles par William Ury; Nouveaux Horizons
7. Organizational Capability by Dave Ulrich – Dale Lake
8. Total Improvement Management by H. James Harrington
9. Barjou Bruno, Manager par projet, méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique, ESF, 1998.
10. Bellenger Lionel, Les outils du négociateur, ESF, 1991.
11. Bellenger Lionel, Stratégies et tactiques de négociation, ESF, 1995.
12. Bellenger Lionel, Couchaere Marie-Josée, Animer et gérer un projet. Un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur, Paris, ESF, 1995.
13. Bernard Françoise et Simonet René, Le Parcours et le Projet. Quel fil d'Ariane ? La méthode autographie - projets de vie, Editions d'organisation, 1997.
14. Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, Reproduction (La), Minuit, 1996.
15. Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, Héritiers (Les), Minuit, 1964.
16. Boutinet Jean-Pierre, Anthropologie du projet Paris, PUF, 1992.
17. Briner, Wendy, Geddes Michael, Hastings, Colin, Le manager de projet : un leader, Paris, AFNOR, 1993.
18. Chambon Martine et Perouze Henri, Conduire un projet dans les services, Chronique Sociale, 1998.
19. Chosson Jean-François, L'entraînement mental, Le Seuil, Paris, 1975.
20. Chosson Jean-François, Pratique de l'entraînement mental, Armand Colin, Paris, 1991.
21. Courtot Hervé, La gestion des risques dans les projets, Economica - Gestion, 1998.
22. Corbel Jean-Claude, Le management de projet - Fondamentaux, méthodes, outils, 2003, Editions d'Organisation, 2003.
23. Cridis asbl, Partenariat et négociation, Commission Communautaire française, 1996.
24. D'Herbemont Olivier et Cesar Bruno, La stratégie du projet latéral, Dunod, 1998.
25. Dumas Bernard et Segulier Michel, Construire des actions collectives - Développer les solidarités, Chronique sociale, 2000.
26. Durand Daniel, La systémique, Que sais-je ? n°1795, Paris, 1979.
27. Ecosip, Pilotages de projet et entreprises, Economica, 1993.
28. Fischer et Brown, D'une bonne relation à une négociation réussie, Seuil, 1991.
29. Giard Vincent, Gestion de projets, Economica, 1991.
30. Hazebroucq Jean-Marie et Badot Olivier, Le management de projet, PUF, Que sais-je ? n°3059, 1996.
31. Hellriegel Don, Slocum John W., Woodman Richard W., Management des organisations, De Boeck Université, 1992.
32. Jolibert Alain, Tixier Manuel, La négociation commerciale. Etude de cas. Préparation et stratégie, ESF, 1988.
33. Joly Michel et Muller Jean-Louis., De la gestion de projet au management de projet, Afnor, 1994.
34. Jonnaert Philippe, De l'intention au projet, De Boeck - Wesmaël, Bruxelles, 1993.
35. Kepner Charles et Tregoe Benjamin, Le nouveau manager rationnel, Paris Interéditions, 1985.
36. Laborde Génie, Influencer avec intégrité la PNL dans l'entreprise, Paris Interéditions, 1987.
37. Launay Roger, La négociation, ESF, 1990.
38. Le Boeuf Claude et Mucchielli Alex, Le projet d'entreprise. Comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel ?, ESF, 1987.
39. Le Grain, Le défi pédagogique. Construire une pédagogie populaire, Editions Vie Ouvrière, Bruxelles, 1982.
40. Limbos Edouard, Le management des changements sociaux dans l'entreprise, ESF, 1991.

41. Mucchielli Alex, Rôles et communication dans les organisations, ESF, 1987.
42. Pemartin Daniel, Réussir le changement. Mutations des entreprises et problèmes humains, ESF, 1987.
43. Picq Thierry, Manager une équipe projet, Dunod, 1999.
44. Pagiolli Pierre, Pratique de la méthode PERT, les Editions d'Organisation, 1976.
45. Ravenne Christie, Les nouvelles missions de management. Adaptation et flexibilité, ESF, 1988.
46. Raynal Serge, Le management par projet, approche stratégique du changement, Editions d'Organisation, 3ème édition, octobre 2003.
47. Selva Chantal, La PNL appliquée à la négociation, ESF, 1991.
48. Stics asbl, Evaluation, mode d'emploi, Commission Communautaire française, 2002.
49. Vallet Gilles, Techniques de planification de projets, Dunod Entreprise, Paris, 1991.
50. Yatchinovsky Arlette, Michard Pierre, Le bilan personnel et professionnel. Instrument de management, ESF.
51. Manuel de Gestion du cycle de projet : approche intégrée et cadre logique, Commission des Communautés Européennes.
52. Cours JO MASSEND (2010), Gestion des équipes de Projets.
53. Série des normes ISO.