

Programme de management

Année 2007/2008

Sommaire

- ▶ Introduction : les 3 dimensions du total quality management (TQM)

I – Le leadership managérial

- Inventaire des rôles et tâches liées au management
- Les rôles du manager selon H Mintzberg
- Exemple de grille d'analyse du style managérial
- Style managérial et cultures d'entreprise

II – L'implication du personnel

- Rendre le personnel acteur de progrès
- Le centre de profit, lieu de responsabilisation
- L'entreprise, lieu de vie sociale

III – Ce qu'on pourrait retenir du management

- A – Une manière de concevoir l'action
- B – Une manière de concevoir la relation
- C -dans une Organisation
 - les 5 éléments clé de l'organisation selon H Mintzberg
 - Les 8 principaux acteurs et leur rôle dans l'organisation
 - l'organisation orientée client

Sommaire (2)

D -Avec un groupe de salariés

- l'équipe de travail, cellule de base de l'entreprise
- comment faire pour se positionner comme responsable hiérarchique.
- Les ingrédients constitutifs d'une « bonne » équipe

E -Dans une relation hiérarchique

- les attributs hiérarchiques
- un pouvoir partagé
- mais en conservant le principe d'unicité de direction
- la difficulté de l'organisation matricielle

F - ...ou dans une relation transversale

- Spécificité du management de projet
- Mode projet et mode hiérarchique
- les acteurs en présence

Le total quality management (TQM)

David Gregerson vice président for quality carrier corp

« le Total Quality Management est un triangle équilatéral , les entreprises doivent travailler dans les trois angles : le leadership managérial , l'implication des employés , les systèmes techniques . Le problème c'est que les entreprises ne réalisent pas les trois mais seulement un ou deux »



Qualité voulue

Qualité obtenue

Amélioration de la performance de l'entreprise

Facteur technique

**Facteur
organisationnel**

Facteur humain

**Qualité du leadership
managérial**

**Implication supérieure
du personnel**

I - Le leadership managérial

Inventaire des tâches et rôles liés au management

► Bernard Diridollu « manager son équipe au quotidien » distingue :

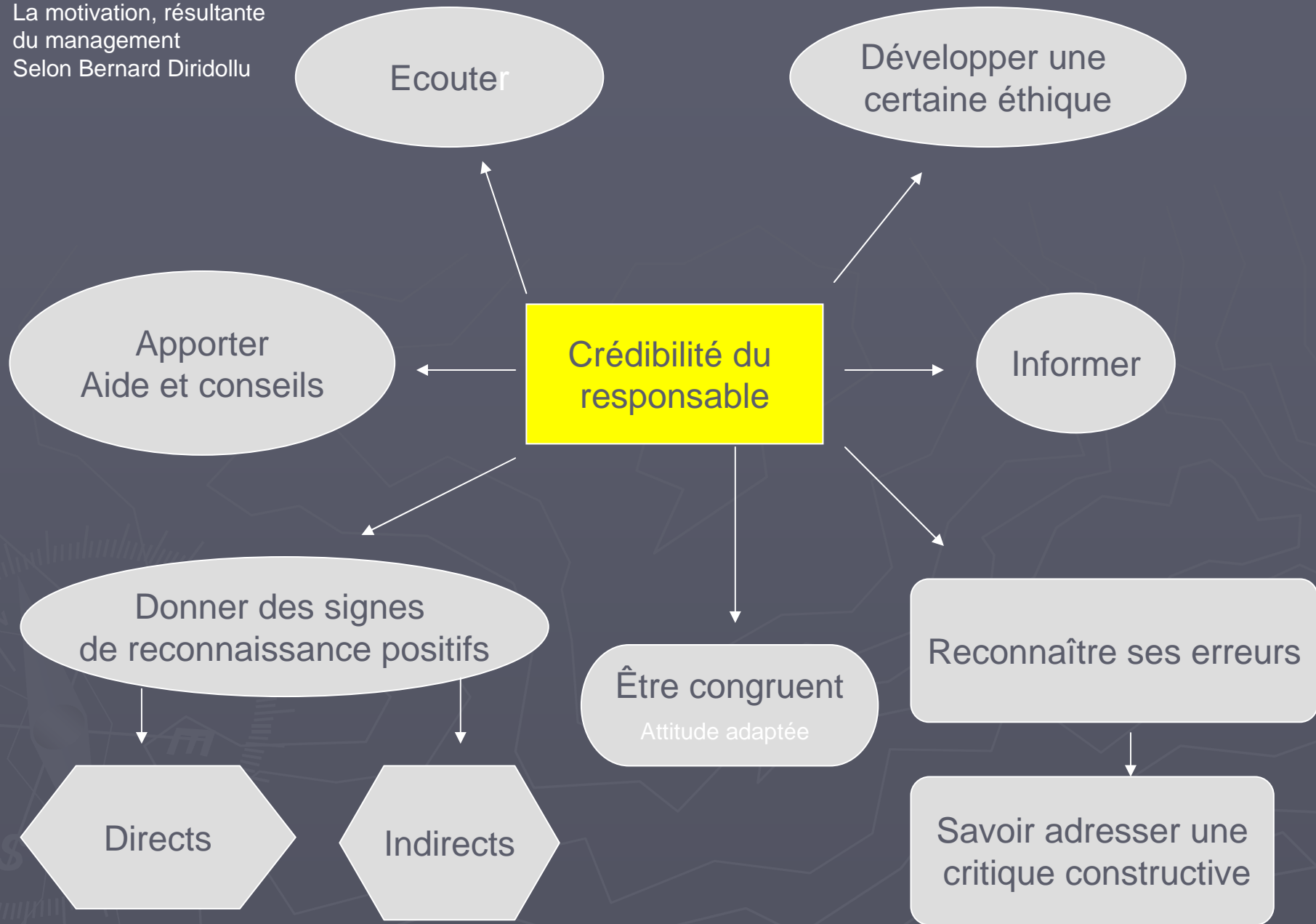
I – Les responsabilités centrées sur l'organisation et l'action

- Clarifier les règles du jeu et les fonctions de chacun
- Fixer les objectifs, négocier les moyens
- Suivre et contrôler
- Evaluer les résultats, sanctionner les performances
- Adresser une critique, gérer un conflit

II – Les responsabilités centrées sur la communication

- Informer pour donner du sens à l'action
- Déléguer des missions
- Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et communiquer
- Développer les motivations de ses collaborateurs
- Jouer son rôle pédagogique et développer les compétences

La motivation, résultante
du management
Selon Bernard Diridollu



Les rôles du Manager selon Henry Mintzberg

Rôles de relations

symbole
Leader
Agent de liaison

Rôles d'information

Observateur actif
Diffuseur
Porte parole

Rôles de décision

Entrepreneur
Gestionnaire de
crises
Gestionnaire de
ressources
Négociateur

« le management » de H Mintzberg page 34

Les rôles de relations

Symbole

Des obligations de nature cérémoniale : accueillir un groupe de visiteurs
assister au mariage d'un salarié
inviter un client à déjeuner
remercier ou répondre à une sollicitation par courrier

Leader

Le manager est responsable de l'organisation du travail :
Certaines des activités déployées dans ce cadre sollicitent son leadership
recrutement et formation
savoir motiver et encourager
adapter les besoins des individus aux goûts de l'organisation
approuver une manière de faire , orienter
L'autorité formelle investit le manager d'un certain pouvoir
Mais c'est sa capacité d'influence, son charisme, son leadership qui détermine
La façon dont il peut l'employer, son efficacité

Agent de liaison

Ce sont les contacts du manager à l'extérieur de sa chaîne hiérarchique
En fait, les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et
d'autres personnes extérieures qu'avec leurs subordonnés et inférieurs :
Clients, partenaires, fournisseurs, fonctionnaires
Ce rôle a pour but de permettre au manager de construire son propre réseau
d'information extérieur : informel, verbal, mais néanmoins très efficace

Les rôles liés à l'information

Observateur actif

Le processus d'information est une des clefs de la profession de manager
Bon nombre d'entre elles sont un résultat du réseau d'information mis en place
Elles sont verbales : bavardages, potins, spéculations

Diffuseur

Les managers doivent répartir et diffuser une grande partie de ces informations
Contacts de tête à tête , mais aussi notes de service, réunions d'information
A ce sujet on constate souvent des difficultés de l'encadrement à structurer leur communication écrite et orale

Porte parole

Discours du DG mais aussi indication d'une modification de produit à un fournisseur , mais aussi remontée d'information vers le siège social, vers les écoles
Éventuellement vers des administrations : Inspection et médecine du travail ,
DRIRE...

Les rôles décisionnels (1)

Entrepreneur

En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à améliorer l'organisation et à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de l'environnement
Il est la source de volonté qui initie le changement
Il est constamment à la recherche d'idées qu'il sélectionne, initie et dont il suit le déroulement au fur et à mesure . A ce titre , il est le principal chef de projet de son entité. Pour info, un DG suit en permanence une cinquantaine de projets

Régulateur

Dans ce rôle, le manager subit les pressions et consacre une bonne partie de son temps à répondre à des perturbations très contraignantes
Parce qu'il n'existe pas d'organisation parfaite, parce que l'environnement est fluctuant, parce qu'aucun manager est capable de tout anticiper

Répartiteur de ressources

C'est au manager de décider ce qui doit être attribué et à qui dans l'organisation
La première ressource à distribuer est d'abord celle de son temps
Il est aussi chargé de l'élaboration de la structure de l'organisation
Répartir des ressources c'est bien sûr faire des choix ; ces choix doivent être cohérents et coordonnés
Ces décisions et choix doivent être acceptables pour être acceptés ; ils doivent respecter les dépenses prévisionnelles ;
Ils doivent intégrer la faisabilité technique et les délais
Une bonne solution consiste à choisir un porteur de projet de qualité pour faciliter l'adoption du projet

Les rôles décisionnels (2)

Négociateur

Tous les managers consacrent une partie importante de leur temps aux Négociations

Il est le seul à disposer de l'autorité pour trancher

Il doit si possible posséder l'autorité morale qui fera accepter sa médiation

Et la fera considérer comme « juste »

Ces négociations peuvent prendre des formes multiples :

Négocier un contrat

Trouver une issue à un conflit social

Arbitrer un conflit entre deux personnes ou deux groupes de son service

Managers et leaders

- ▶ Orientation à court terme
- ▶ Est unique
- ▶ Est désigné par la hiérarchie
- ▶ Est imposé au groupe
- ▶ Gère, contrôle, coordonne, cherche à atteindre un objectif
- ▶ Pouvoir organisationnel
- ▶ Focalisation sur les tâches et les procédures
- ▶ Maintient l'harmonie sociale
- ▶ Recherche la stabilité
- ▶ Approche gestionnaire et administrative
- ▶ Réinsère les pbs de ses collaborateurs dans le cadre des réponses de l'organisation
- ▶ Orientation à moyen terme
- ▶ Est pluriel
- ▶ Est désigné par les membres du groupe
- ▶ Est coopté
- ▶ Initie, influence, propose, cherche à initier et mobiliser les énergies
- ▶ Pouvoir relationnel
- ▶ Focalisation sur les personnes
- ▶ Favorise le changement
- ▶ Forte tolérance au risque
- ▶ Approche entrepreneuriale
- ▶ Cherche à proposer des réponses adaptées

Managers et leaders

- ▶ Gère la continuité, met de l'ordre et de la cohérence, assume l'activité quotidienne
- ▶ Sait rassurer et motiver
- ▶ Risque de rigidité
- ▶ Le manager expose les faits, en débat, parle ressources, équipement, méthodologie, pour obtenir le résultat escompté (factuel, analytique, pragmatique)
- ▶ Il assume 2 fonctions principales :
 - Une fonction d'**organisation** en suggérant des processus
 - Une fonction de **régulation** en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions et à trouver des solutions acceptables pour tous
- ▶ Montre la voie, crée du sens et de l'adhésion, crée des phénomènes de rupture
- ▶ Sait mobiliser et innover
- ▶ Risque de déstructuration
- ▶ Le leader est visionnaire et imaginatif, et mise sur les qualités individuelles; il sait appréhender les contextes, et anticiper les opportunités (créatif, intuitif, prospectif)
- ▶ Il assume 2 fonctions principales :
 - Une fonction d'**écoute** en suscitant la coopération et l'adhésion
 - Une fonction d'**entraînement** en invitant les acteurs à s'exprimer et développer leurs capacités

Exemple de grille d'analyse du style de management

Le leadership s'exprime essentiellement à travers le style managérial

10

0

10

Non émotif /
Raison

Emotif / passion

Discours

Action

Contrôle

Délégation

Intérêt pour
Les hommes

Intérêt pour le
Résultat

Mou et lent

Exemple de grille de positionnement
du style managérial

Energique, rapide

Froid et distant

Chaleureux
Convivial

Participatif

Directif

Champ de
Conscience
Étroit /Analytique

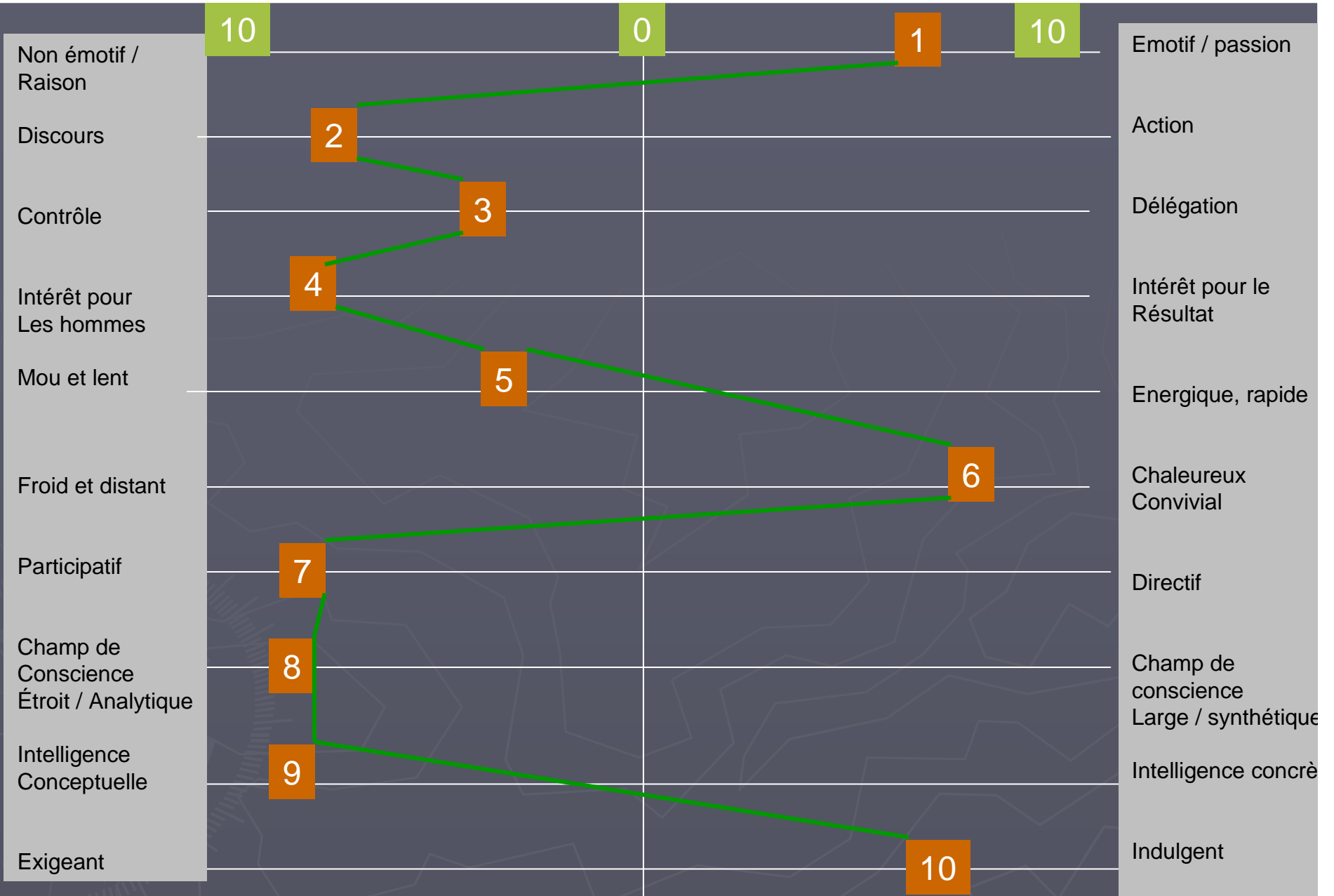
Champ de
conscience
Large / synthétique

Intelligence
Conceptuelle

Intelligence concrète

Exigeant

Indulgent



Les organisations choisissent des styles de dirigeants et leaders susceptibles de porter au mieux leurs valeurs et atteindre leurs finalités

10

0

10

Non émotif / Raison

Emotif / passion

Discours

Action

Contrôle

Délégation

Intérêt pour Les hommes

Intérêt pour le Résultat

Mou et lent

Energique, rapide

Froid et distant

Chaleureux Convivial

Participatif

Directif

Champ de Conscience Analytique

Champ de conscience synthétique

Intelligence Conceptuelle

Intelligence concrète

Indulgent

Exigeant

Plutôt Organisations étatiques

plutôt Entreprises latino - saxones

Plutôt Entreprises anglo saxones
PME

II - L'implication du personnel

Le total quality management (TQM)

David Gregerson vice président for quality carrier corp

« le Total Quality Management est un triangle équilatéral , les entreprises doivent travailler dans les trois angles : le leadership managérial , l'implication des employés , les systèmes techniques . Le problème c'est que les entreprises ne réalisent pas les trois mais seulement un ou deux »



Qualité de l'implication

► Robert Galvin , Président de Motorola

« l'un des points fondamentaux de la philosophie du TQM est d'ériger le problème comme facteur de progrès .

Toute personne qui avoue ou révèle un problème est considérée comme faisant progresser l'entreprise .

C'est une philosophie totalement opposée à celle du système bureaucratique qui attend des employés qu'ils ne soulèvent pas de problème »

= permettre au personnel de critiquer et de s'exprimer, d'exister comme acteur de progrès



Implication : version traditionnelle

- ▶ Je suis le chef donc je représente (et défends) l'autorité
- ▶ Ce qui compte c'est la compétence
- ▶ je respecte le droit du travail et les notes de service de l'entreprise
- ▶ Tout celà suffit pour que je fasse un bon travail
- ▶ Je n'ai pas à être la « nou – nou » de mon personnel
- ▶ Et puis d'ailleurs, j'ai trop de travail et de soucis pour m'occuper de ça ! (stress)
- ▶ Et puis d'ailleurs, les gens en profitent !
- ▶ Que chacun fasse son travail et tout ira bien !

Implication : version moderne

Recensement de ce qui permet ou permettrait au personnel d'exister
comme acteur du progrès

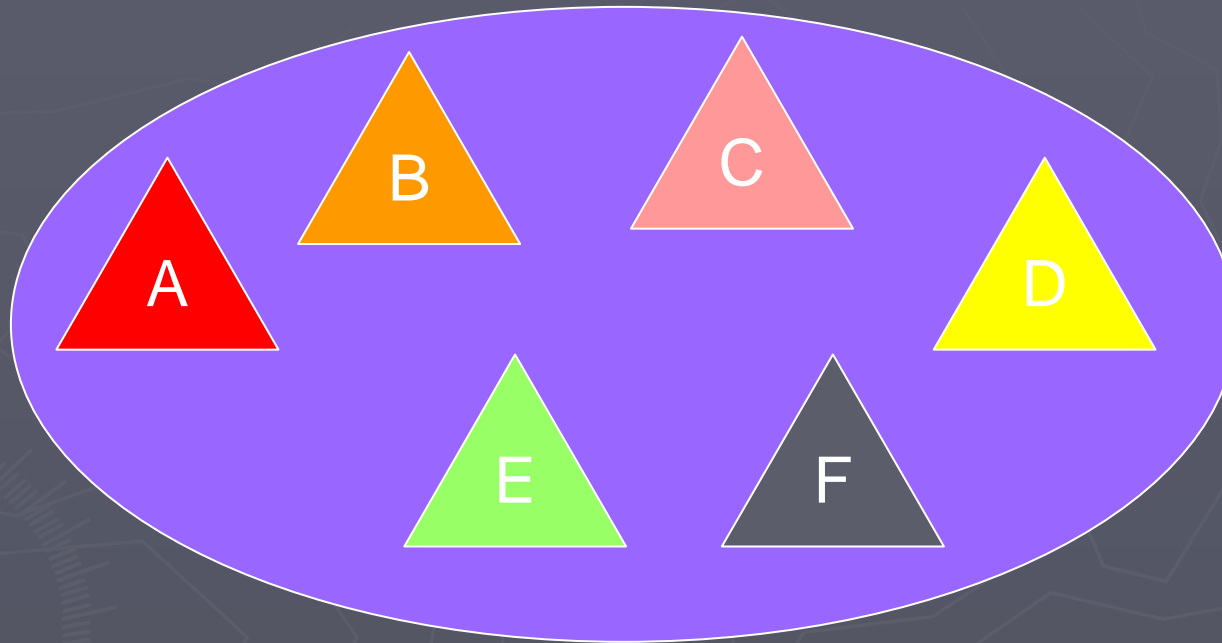
► Ce qui existe ?

► Ce qui pourrait exister

- Groupes d'expression
- Cercles de qualité
- E.R.A.C.T
- Equipes autonomes
-

Le centre de profit,
moyen le plus efficace de
responsabilisation
« partout où une entité économiquement
identifiable est repérable »

Compte de résultat de l'entreprise =
Agrégation des comptes de résultat ABCDEF



Mais l'entreprise est aussi **un lieu social**
où des équilibres plus subtils doivent
être respectés

Un bon exercice consisterait à élaborer
**une charte des droits et devoirs du
personnel
... et des managers !**

Droits et devoirs du personnel

► Droits

► Devoirs

Droits et devoirs des managers

► Droits

► Devoirs

III - Management : ce qu'on pourrait retenir

- ▶ Une manière de concevoir l'action et la relation
- ▶ Dans une organisation (publique ou privée)
- ▶ Avec un groupe de salariés
- ▶ Dans une relation hiérarchique
- ▶ Ou transversale (groupe de projet)

A - Une manière de concevoir l'action

- ▶ Rapide ou lente
- ▶ Directive ou concertée
- ▶ Innovante ou prudente
- ▶ Orientée clients ou centrée sur ses préoccupations internes
- ▶ Centralisée ou décentralisée
- ▶ Basée sur la responsabilisation au résultat (centre de profit) ou sur le contrôle de l' utilisation des moyens (budgets)
- ▶ Priorisant les opérationnels (les directs, ceux qui rapportent) ou soutenant plutôt les normalisateurs, les technocrates, les contrôleurs (les indirects, ceux qui coûtent)

B - Une manière de concevoir la relation (1)

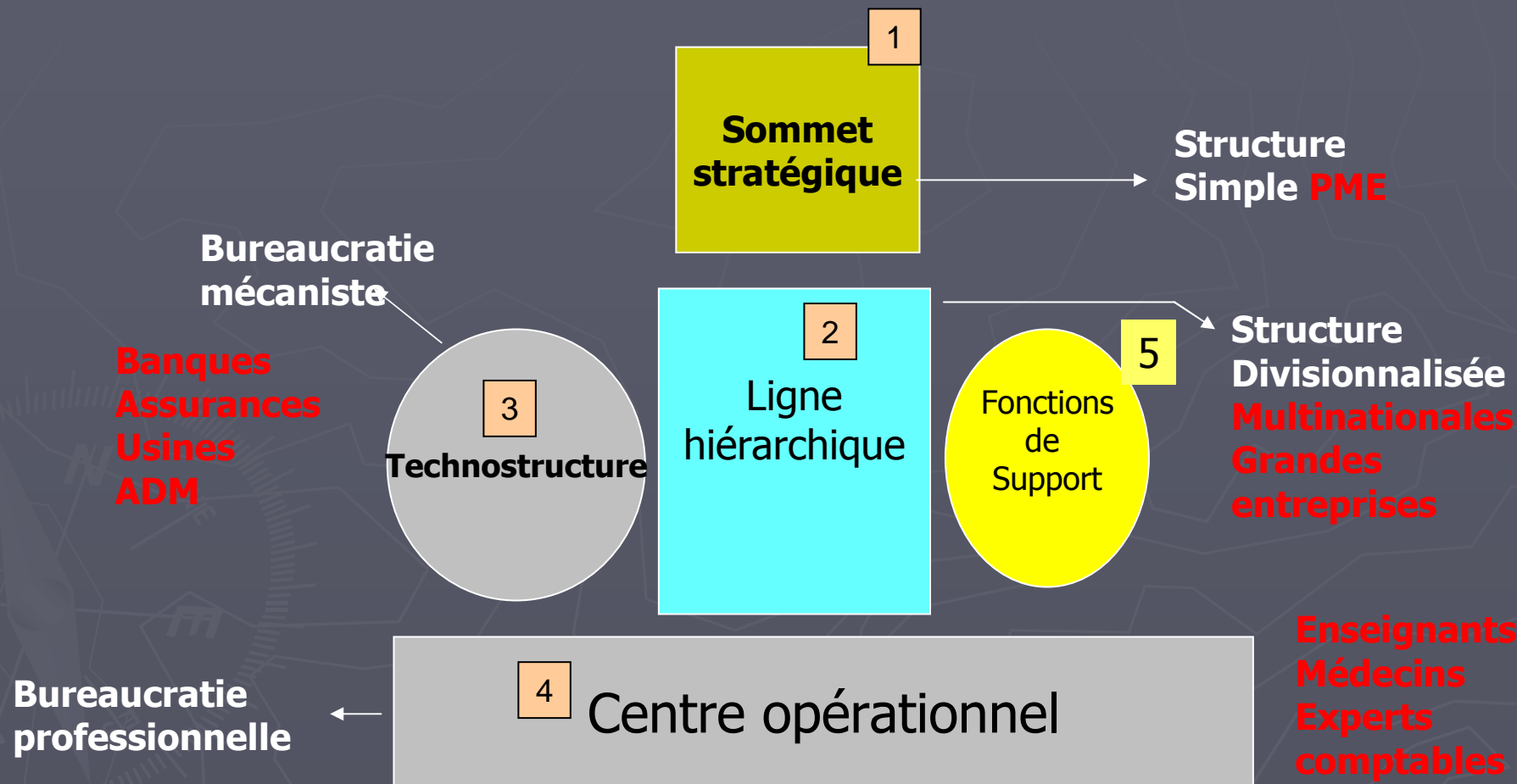
- ▶ Informer largement, travailler dans la confiance et la transparence (et donc ne pas avoir peur de ses cadres, des salariés, des syndicats)
- ▶ Donner à chacun ce qui lui revient dans l'enrichissement de l'entreprise
- ▶ Être exigeant sur la qualité du travail et du service
- ▶ Être intraitable avec ceux qui trahissent la confiance ou ne jouent pas le jeu
- ▶ Être exemplaire
- ▶ Soutenir la prise de risque et l'innovation
- ▶ Sélectionner ceux qui s'impliquent , promouvoir ceux qui ont du leadership
- ▶ Être ouvert et disponible
- ▶ Soigner l'ambiance et l'environnement de travail
- ▶ Faire preuve d'ouverture d'esprit (Aware, open minded)

Une manière de concevoir la relation (2)

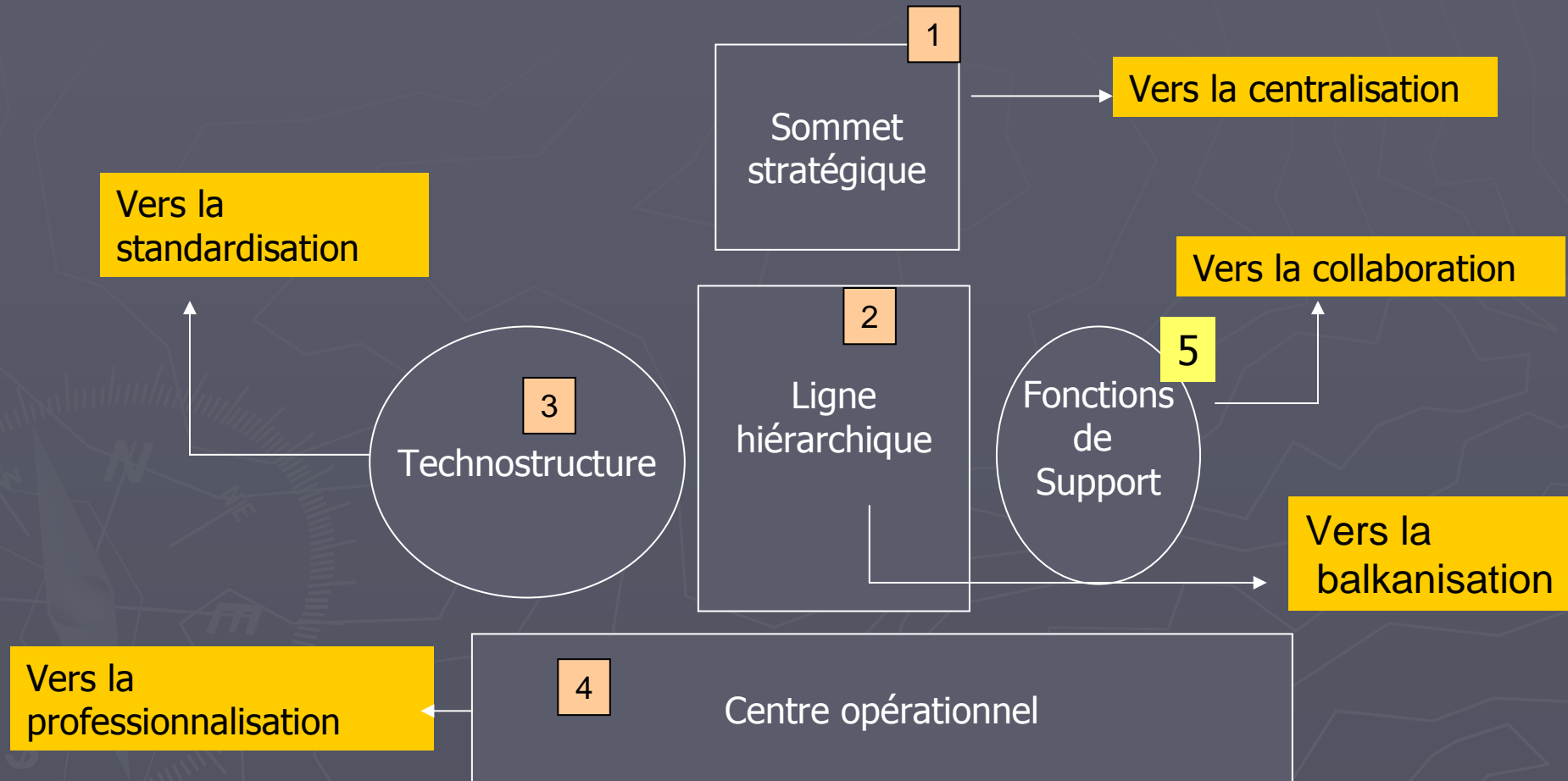
- ▶ Avoir le goût du secret, croire que les hommes ne sont pas mûrs pour entendre la vérité ou assumer des responsabilités
- ▶ Se contenter des salaires comme mode de rétribution représentatif de la participation à l'enrichissement de l'entreprise
- ▶ Être indulgent sur la qualité du travail et du service
- ▶ Manipuler, séparer pour diriger, mentir avec aplomb (pour la bonne cause ..)
- ▶ Ne pas voir les distorsions entre son rôle de manager et son comportement personnel
- ▶ Soutenir les prudents, les traditionnels, les flatteurs
- ▶ Sélectionner ceux qui vous ressemblent , promouvoir ceux qui vous aiment ou ne font pas de bruit
- ▶ Être distant et réservé
- ▶ Considérer que seul le travail et son organisation comptent
- ▶ Considérer que les autres en savent et en demandent toujours trop

C - Une manière de concevoir l'action et la relation **dans une organisation**

Les 5 éléments de l'organisation selon Henry Mintzberg

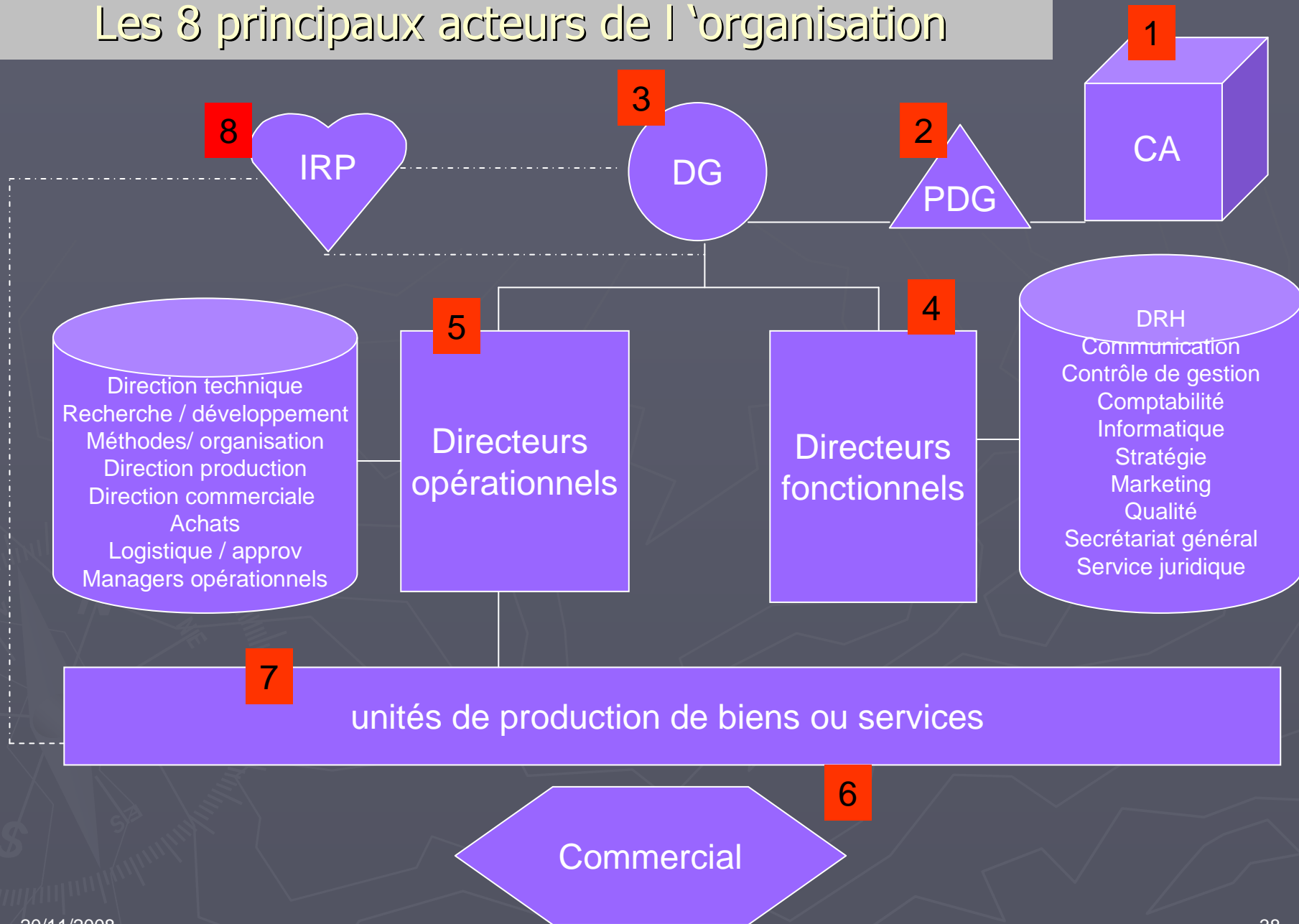


La prépondérance de chaque élément clé pousse l'organisation dans une direction

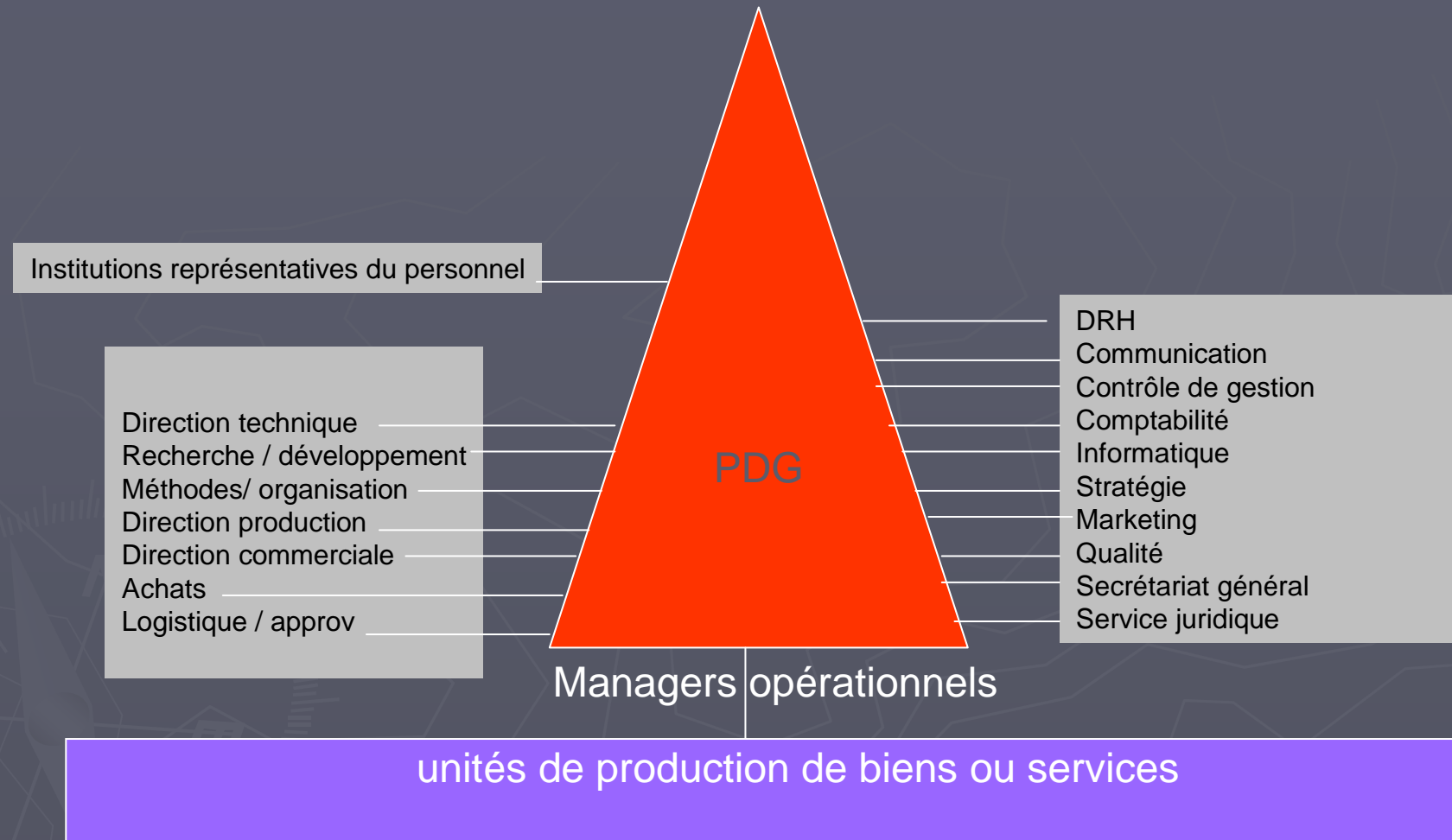


Les 8 principaux acteurs et leur rôle selon le type d'organisation

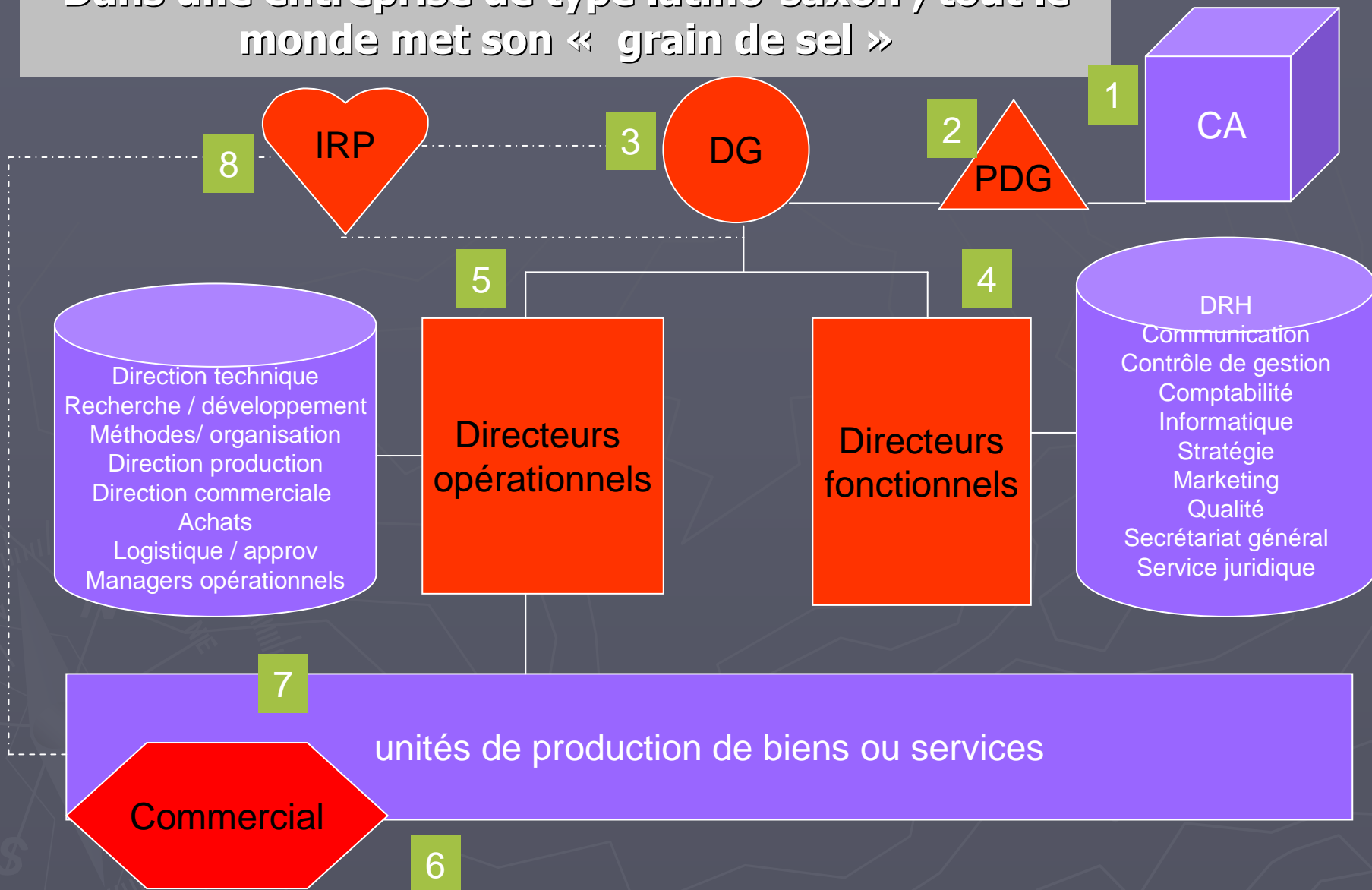
Les 8 principaux acteurs de l'organisation



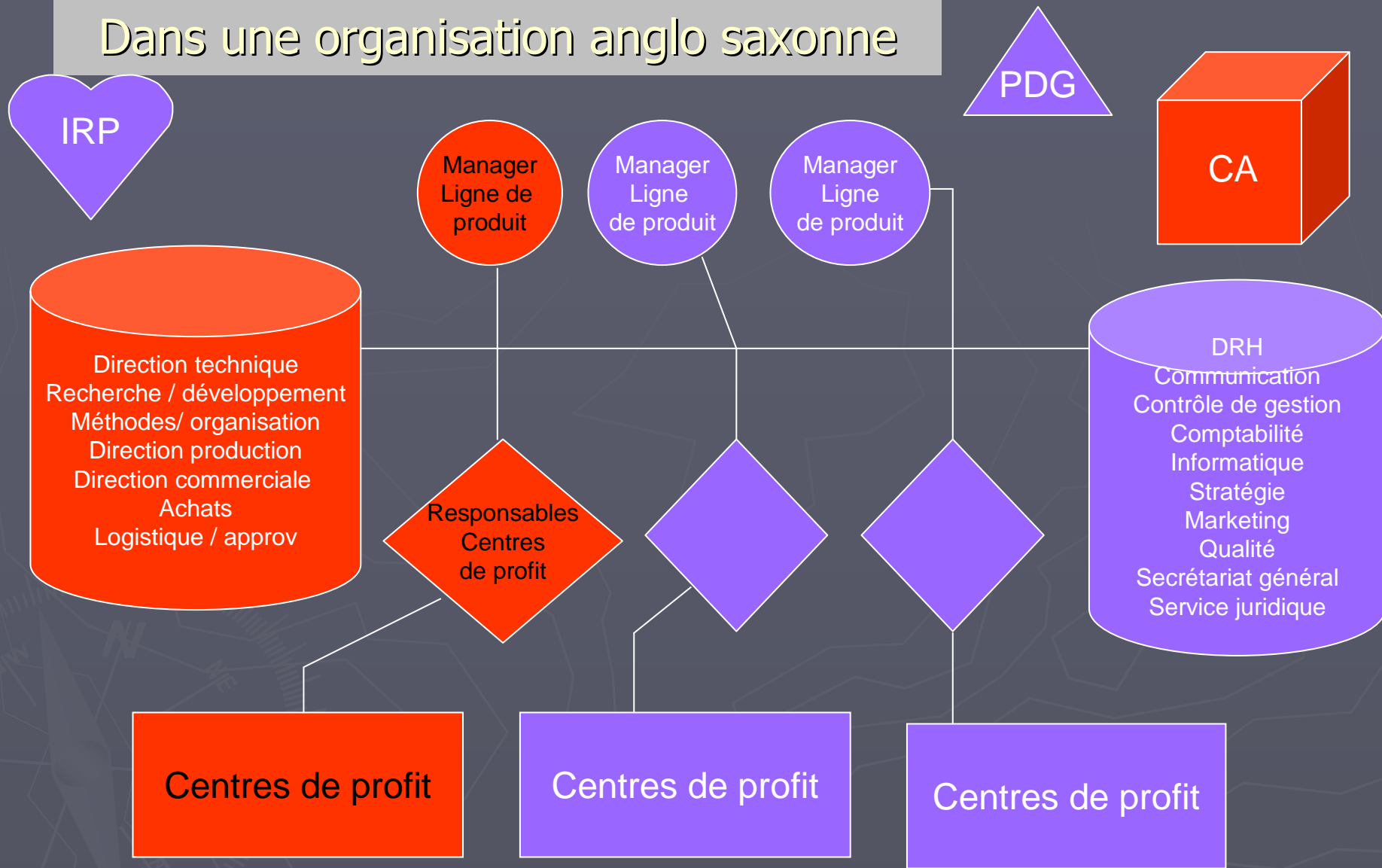
L'organisation PME est le royaume du patron entrepreneur



Dans une entreprise de type latino-saxon , tout le monde met son « grain de sel »

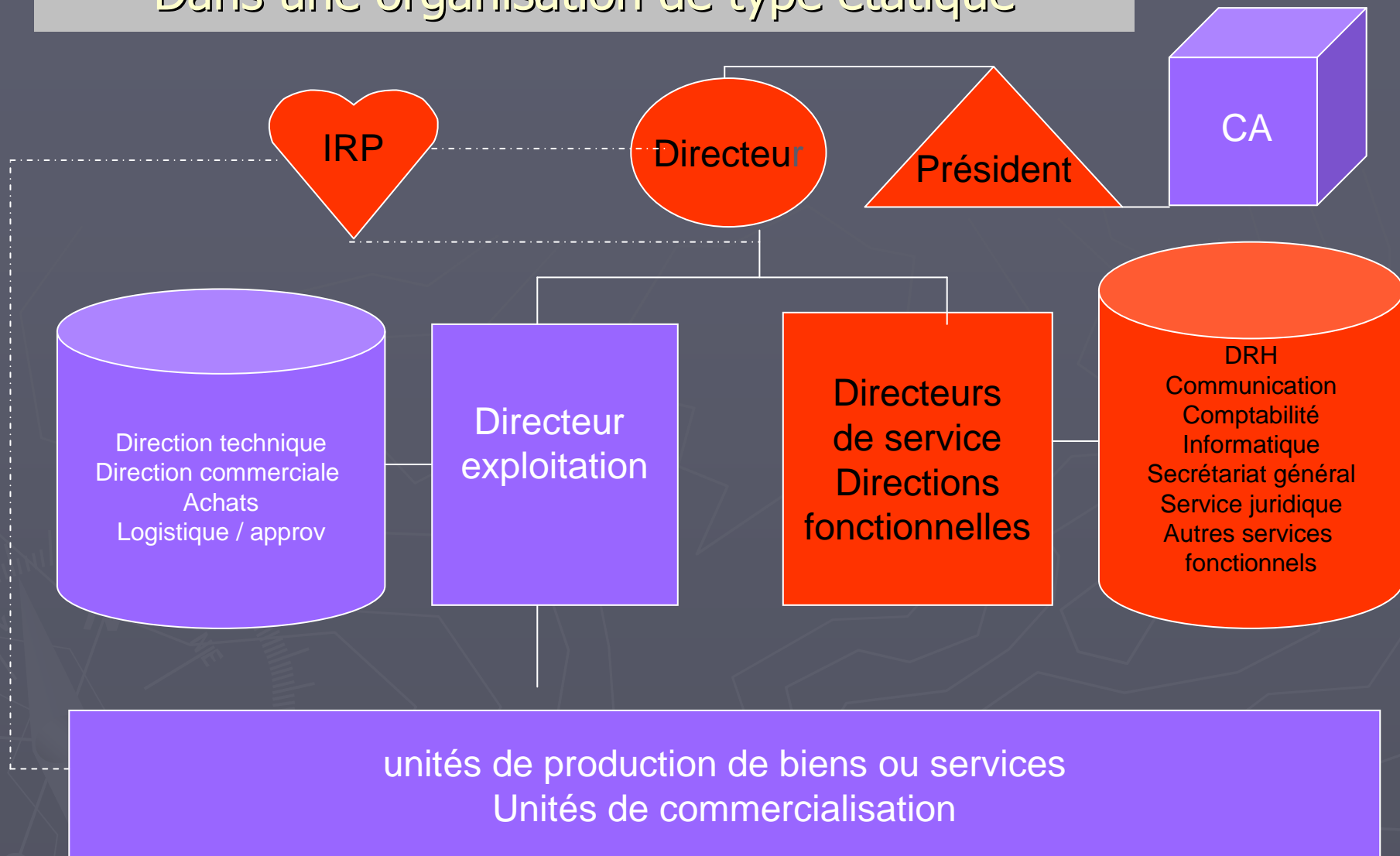


Dans une organisation anglo saxonne



Actionnaires, managers de centre de profit et « producteurs » jouent un rôle de premier plan (corporate governance)

Dans une organisation de type étatique



L'environnement socio- politique et la technocratie jouent les premiers rôles
(préparation prudente de l'action et mesure à postériori)

Chaque type d'organisation a sa manière d'envisager l'action et la relation

PME familiale

Action et décision rapides et vives
Centralisation / organisation pragmatique
Orientation patrimoniale et familiale du management
Secret mais Convivialité
Climat parfois sensible aux rumeurs et effets de proximité
Sens du marché et du client / innovation
Polyvalence et intérêt des tâches

Entreprise étatique

Action et décision lentes
Centralisation / organisation médiocre
Importance des relations sociales
Importance du politique
Gestion budgétaire / faible autonomie
Inexistence du « chef manager et leader »
Indulgence / sécurité
Importance des phases de préparation et de contrôle (bureaucratie)

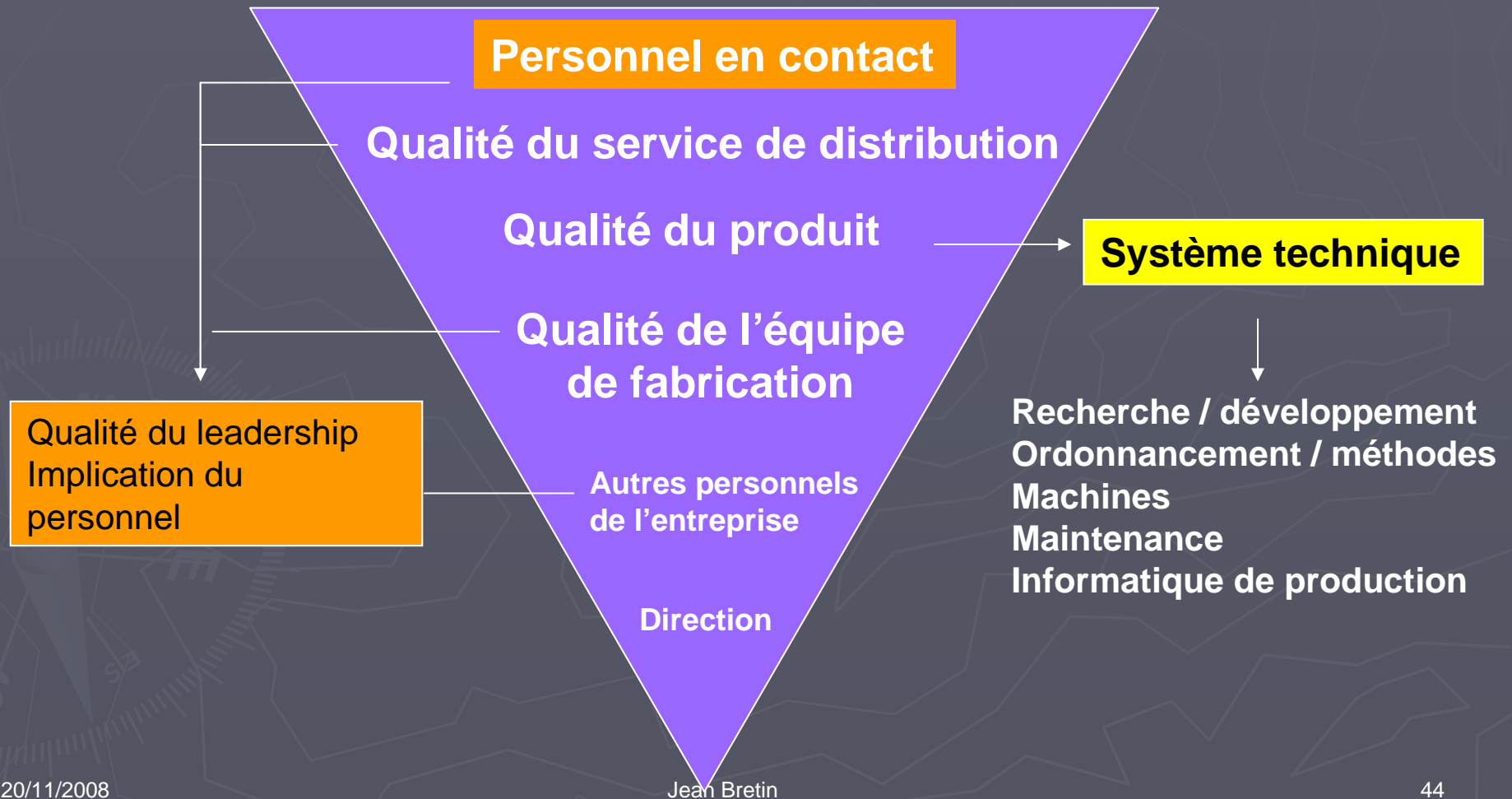
Entreprise de type US

Action first / décision rapide / réactivité forte
Profitabilité optimisée / innovation
Rigueur de l'organisation et des procédures
Managers / leaders, responsabilisés et objectifs
Décentralisation
Réactivité forte
Orientation marché forte
Exigence élevée / sanction forte
Gestion « au résultat »

Entreprise latino-saxonne

Action et décision plus ou moins rapides
Gestion plus ou moins centralisée : bureaucratie
Profitabilité variable
Organisation perfectible
Managers plus ou moins responsabilisés
Relations sociales importantes
Réactivité moyenne
Sens du client moyen
Exigence variable

**La bonne organisation est orientée Clients
= pyramide inversée**



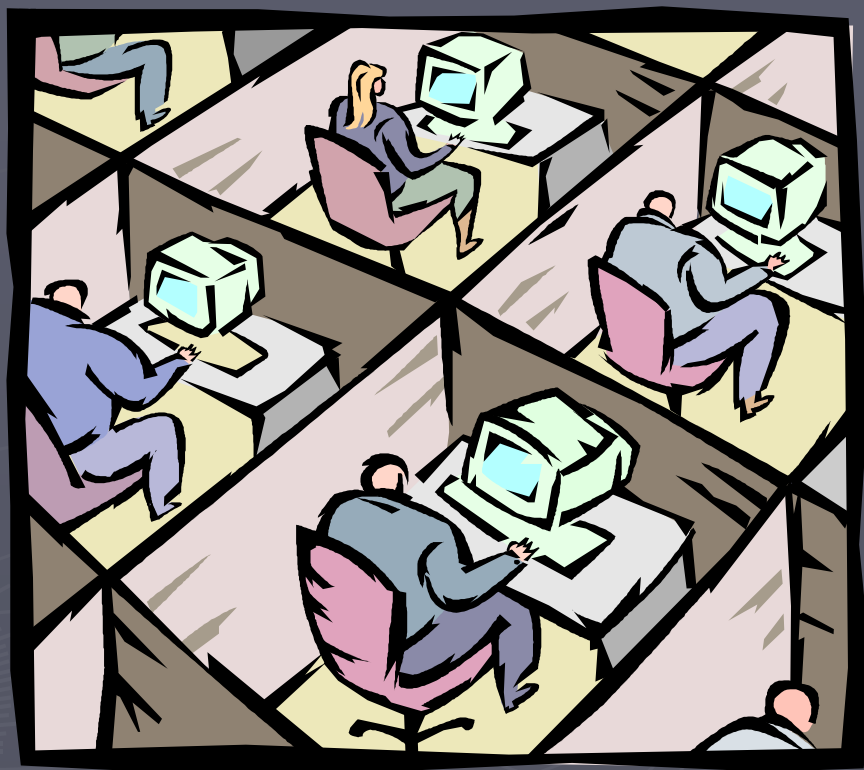
D - Une manière d'envisager l'action
et la relation
Avec un groupe de salariés

l'équipe de travail est la cellule de base de l'entreprise




Le groupe est le creuset où se modifient les comportements

Du bon fonctionnement de chaque cellule,
dépend la bonne santé du corps de l'entreprise



Comment fait on pour se positionner comme responsable d'équipe ?



Réfléchir d'abord à ce que sont les ingrédients d'une bonne équipe

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Des hommes portés
au meilleur

Une organisation facilitante
et responsabilisante

Un fonctionnement clair

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

Un climat dynamique,
innovateur
convivial et décontracté

Un chef reconnu
et serein

Le management
est « global »
Dimension systémique

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

- Savoir recruter (Savoir + savoir faire + savoir être

Le diplôme

Le métier

La personnalité

Données
congénitales
« le tempérament »
+ Les modèles
culturels

- Savoir « utiliser », au mieux, ceux qui sont là :

l'adaptation homme / poste

la formation

- Des managers de qualité (sélection drastique,
exemplarité)

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Des hommes portés
au meilleur

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

Le management du professionnalisme

- One minute management
- La fiche des tâches incontournables
- L'exigence (pas d'enjeu, pas d'effort)
- L'exigence récompensée (rémunération incitative)
- Responsabiliser (conscience professionnelle)
- Donner de l'air (initiative)
- Fixer des objectifs (entretien annuel)
- Partager les bonnes pratiques
- Imiter les meilleurs (bench marking)

Le compétent sait faire ,
Le professionnel s'engage à faire

Définitions du professionnalisme
(pages suivantes)

Comment ?

Définition du professionnalisme

Qu'en disent les définitions et les chartes ? *

- ▶ Maîtrise et développement du savoir faire
- ▶ Sens des responsabilités
- ▶ Capacité de conseil
- ▶ Travail d'équipe, ouverture aux autres, échange
- ▶ Qualités personnelles : motivation ,écoute, disponibilité, combativité, humilité
- ▶ qualité de service (flexibilité, respect des délais et cahier des charges, rapidité, disponibilité, qualité d'accueil)
- ▶ Sens éthique

* à l'exception de l'appartenance à un ordre professionnel et d'un code déontologique

Qu'en disent les derniers auteurs sur le sujet ?

« Être PRO » selon Lionel Bellanger
ou la dimension personnelle du professionnalisme

Le pro **est à l'écoute** des autres

Le pro **est disponible**, il sait trouver le temps nécessaire pour cultiver le dialogue dans son équipe.

Le pro **est combatif**

Il sait qu'il faut travailler dur pour atteindre ses objectifs

La difficulté est pour lui une source d'enrichissement parce qu'il sait et accepte que c'est à ce prix qu'on apprend

Il est à l'aise dans l'adversité car depuis toujours il s'y est préparé.

Le pro est humble

Il n'hésite jamais à se remettre en question.

C'est pour lui un élément vital de sa réussite. Ses erreurs sont autant de moyens d'apprendre toujours plus sur lui-même et sur son métier.

La routine est son ennemie. C'est par une pratique régulière du bilan qu'il avance pas à pas.

André Guittet

(Dictionnaire de la formation et du développement personnel)

- ▶ Le professionnalisme s 'apprécie à partir de la **stabilité et la fiabilité** de réponse d 'une personne en termes de performance, de qualité, de relation .
- ▶ Le professionnalisme dépend donc de la maîtrise des compétences mais aussi de l'**implication personnelle** (motivations, initiative, sens des responsabilités)

En deux mots....

- ▶ **Faire bien**
- ▶ **du premier coup**
 - ▶ **Tout de suite**
 - ▶ **Tout le temps**
- ▶ **Avec le sourire**
- ▶ **Avec les autres**

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Des hommes portés
au meilleur

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

Une organisation facilitante
et responsabilisante

Le salarié ne doit pas
avoir à lutter pour travailler

Réduire la paperasse
au maximum

Bureaucratie la plus légère possible

Faire faire aux salariés tout
ce qui sera mieux fait
par eux que par vous ,
parce qu'ils sont les mieux placés
pour faire (délégation)

Une décentralisation optimale

Une gestion « au résultat » par la fixation
d'objectifs plutôt que le contrôle tâtilon

Un équipement et des
conditions de travail optimales

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Des hommes portés
au meilleur

Une organisation facilitante
et responsabilisante

Un fonctionnement clair

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

Chacun doit savoir :
- Qui fait quoi ?
- Qui peut quoi ?



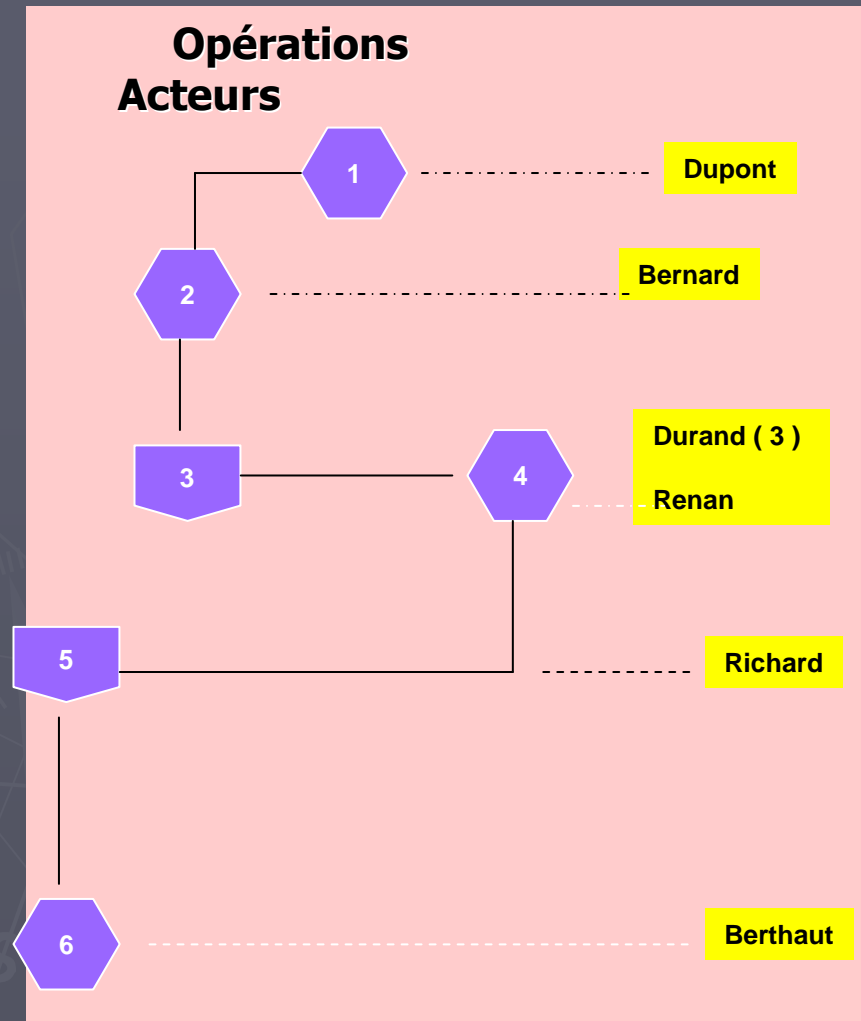
- Organigramme fonctionnel du service
- Fiches de poste

- Processus du service indiquant clairement les détenteurs de la décision

Logigramme du processus :
Opérations par ordre chronologique,
acteurs concernés, documents à
produire

Processus

exemple de logigramme commenté



► Observations sur chaque opération

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

6 -

Savoir se positionner comme responsable d'équipe

Des hommes
de qualité

Des hommes portés
au meilleur

Une organisation facilitante
et responsabilisante

Les ingrédients constitutifs
d'une « bonne » équipe

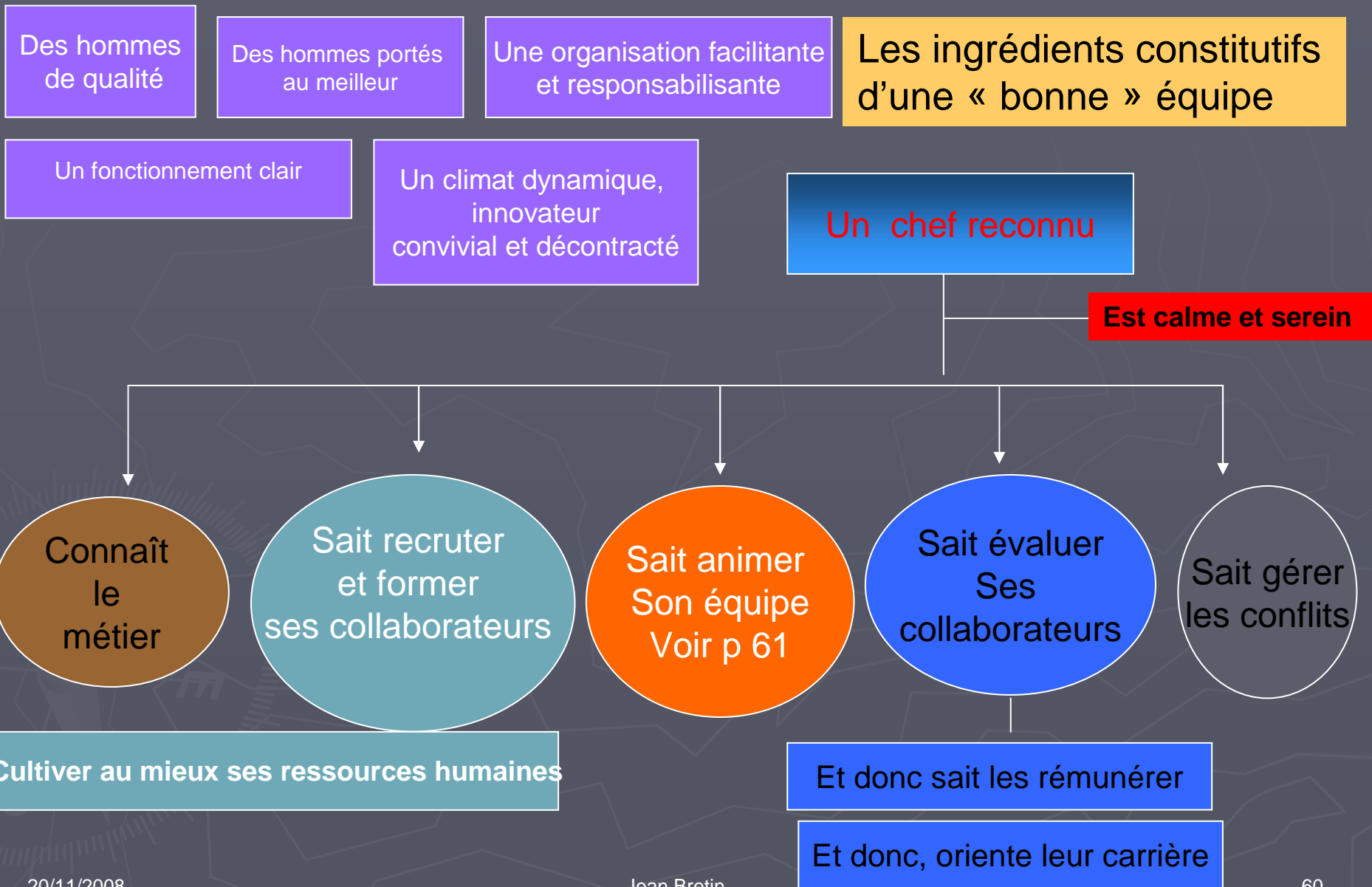
Un fonctionnement clair

- L'environnement psychologique du travail joue un rôle clé dans la motivation
- « Le plaisir de faire » a remplacé « le devoir de faire »
- Le manager doit, par son style, susciter un climat propice à l'innovation, à l'initiative, à des relations décontractées
- Il faut fêter les succès de l'équipe et savoir organiser des moments de convivialité

Un climat dynamique,
innovateur
convivial et décontracté

Ne pas oublier qu'une minorité de salariés, seulement, vient travailler parce qu'il aime son entreprise.

Savoir se positionner comme responsable d'équipe



Savoir animer son équipe

Pilotage individuel

- Entretien affaires courantes
- Entretien annuel d'évaluation

Pilotage d'équipe

- l'opportunité du budget pour responsabiliser et se donner des objectifs communs
- Les chantiers des groupes de travail (cercles de qualité , équipes de recherche en amélioration des conditions de travail ...)
- Le projet de service ou d'équipe
- Management de terrain

Le « chef » est calme et serein

Stress : 10 conseils pour rester zen

- ▶ Dans le syndrome de chronos (dunod) , Denis Ettighoffer et Gérard Blanc signalent l' émergence de télénévroses ou névroses en ligne et stigmatisent l'organisation du travail « en miettes » , régi par un « état d'urgence permanent »
- ▶ Les psychiatres identifient 4 blessures nées de la société de l'information : la dictature de l'immédiateté , l'impuissance face à la surabondance des messages , la dépendance aux outils et la perte du réel .
- ▶ Le risque c'est de voir les priorités dictées par l'urgence prendre le pas sur les vrais priorités
- ▶ Un cadre US reçoit en moyenne 169 sollicitations par jour (mail , téléphone , courriers , post it)soit une interruption toutes les 10 minutes ...
- ▶ Au lieu d'alléger la charge , les nouvelles technologies l'augmentent

Stress : conseils pratiques pour gérer mieux son temps

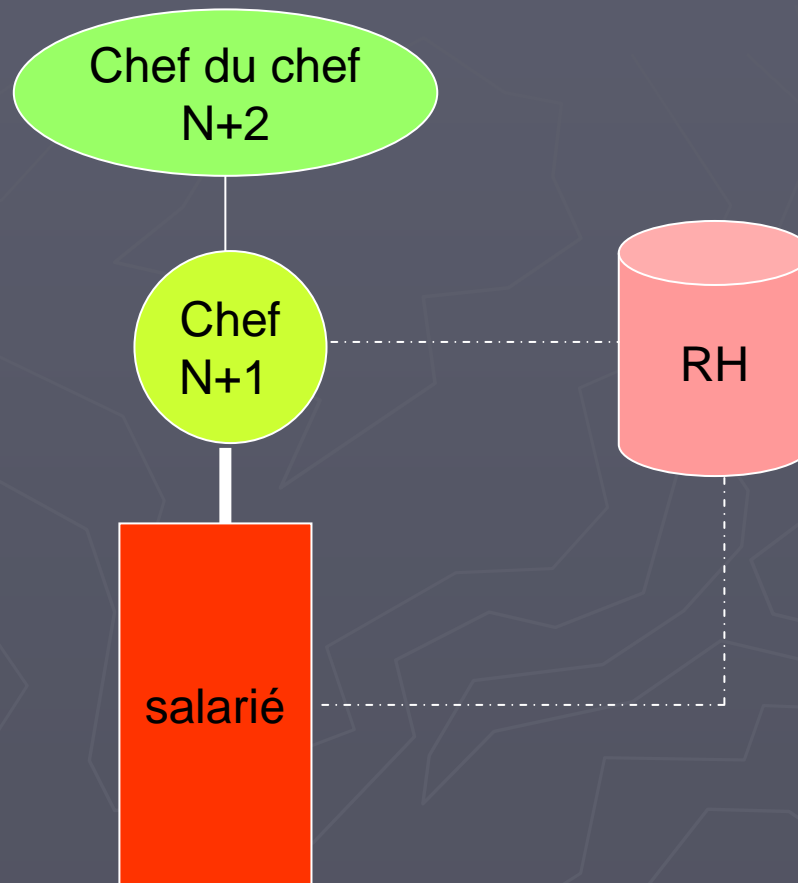
- ▶ Ne pas céder à la tyrannie de l'instant (mail , portable)
- ▶ Savoir distinguer ce qui est urgent et ce qui est important
- ▶ Traiter d'abord les petites choses qui ne demandent pas beaucoup de temps
- ▶ Préparer son plan de travail du lendemain, la veille
- ▶ Planifier ses gros chantiers à l'avance
- ▶ Déléguer tout ce qui peut être aussi bien fait par un subalterne après avoir choisi et préparé le délégataire
- ▶ Ajuster ses horaires à la charge de travail
- ▶ Apprendre à ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- ▶ Bannir le perfectionnisme inutile
- ▶ Apprendre à travailler plus vite
- ▶ Ne traiter qu'une tâche à la fois, éviter de se disperser
- ▶ N'assister qu'aux réunions où votre présence est indispensable

E - Une conception de l'action et de
la relation
avec une équipe de salariés
dans une relation hiérarchique ou
transversale

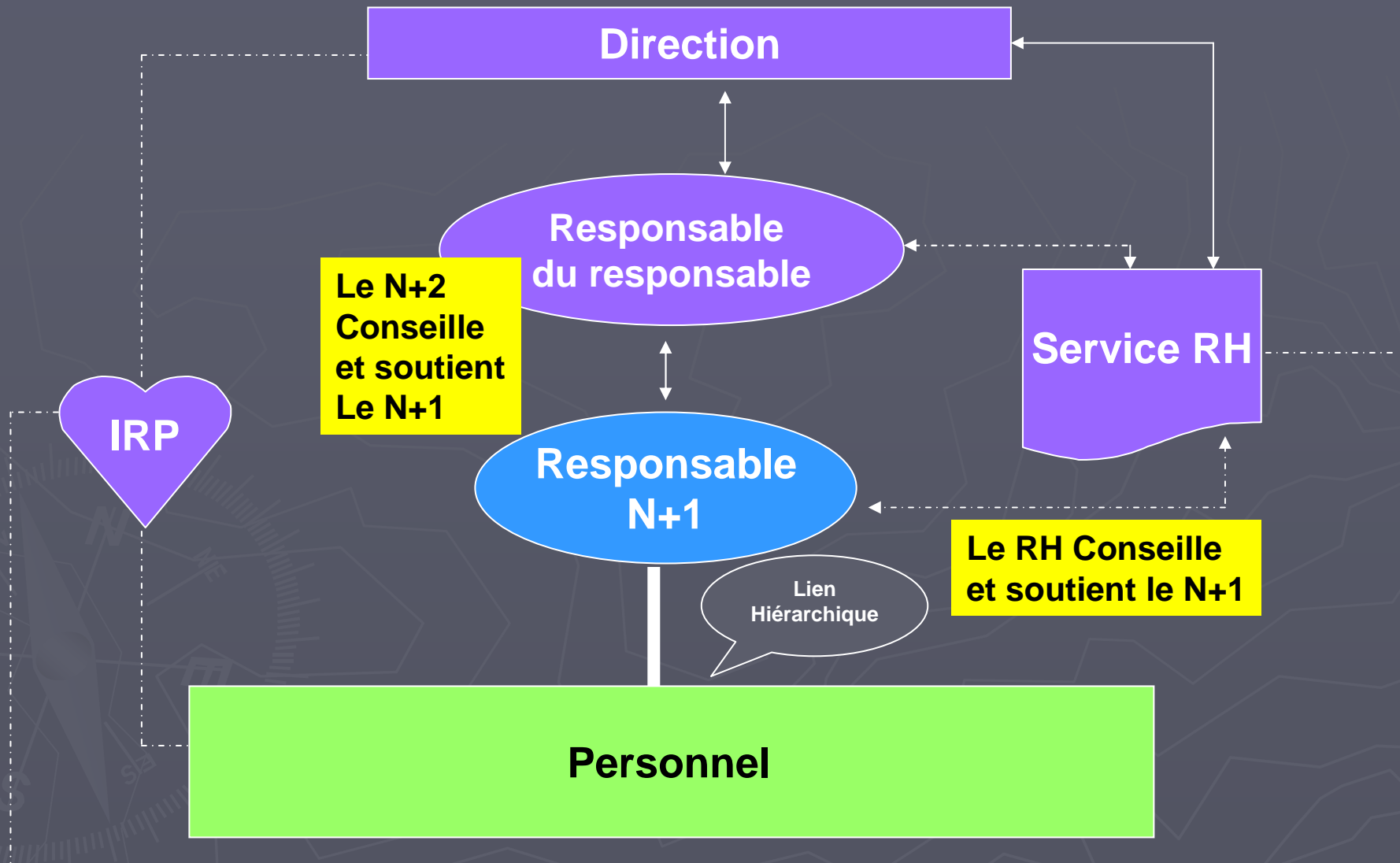
Les attributs hiérarchiques

- ▶ Pouvoir choisir ses collaborateurs
- ▶ Pouvoir les évaluer
- ▶ Pouvoir les sanctionner positivement et négativement

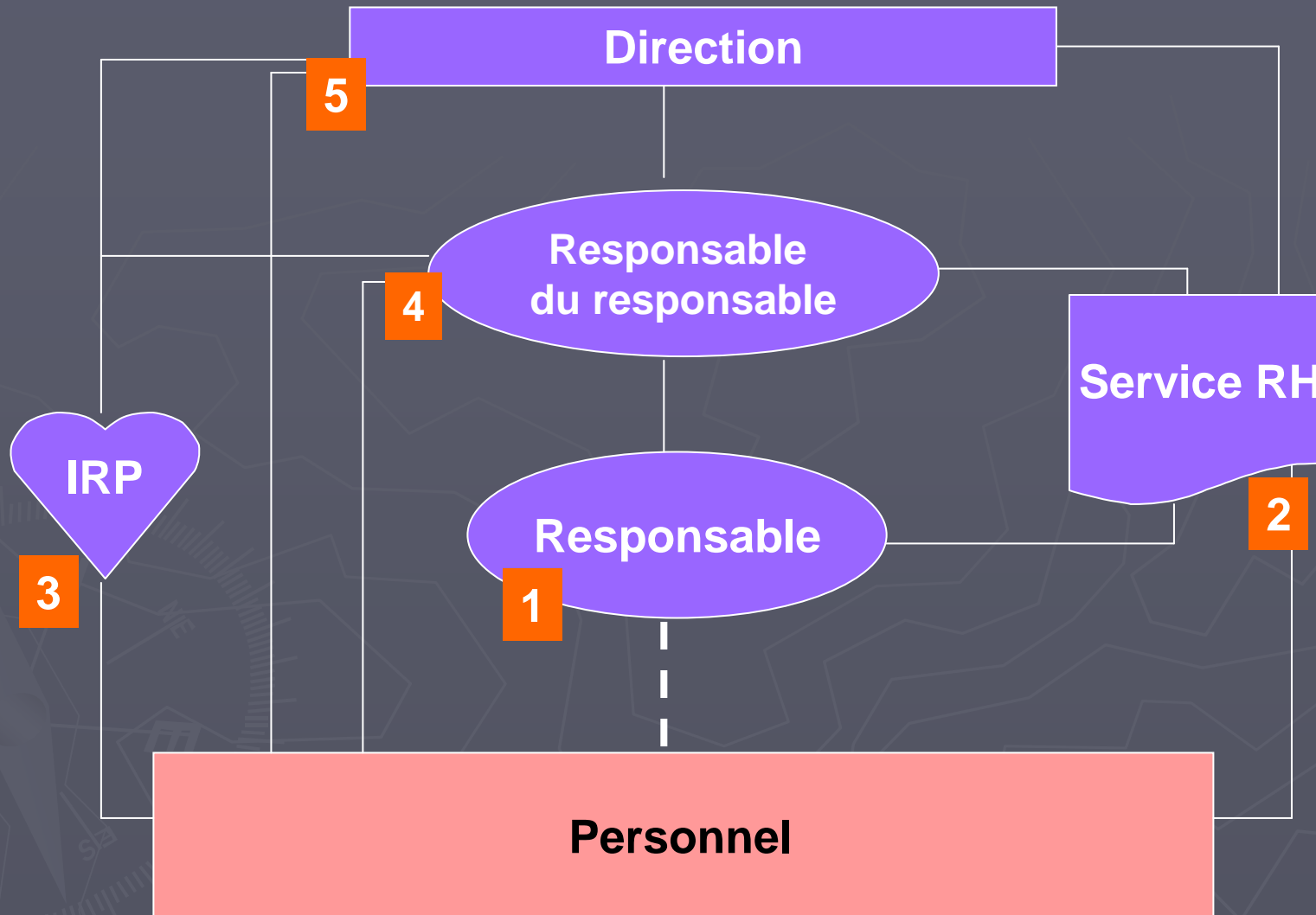
Le pouvoir hiérarchique doit être partagé de manière intelligente



Mais attention à conserver le principe d'unicité de direction



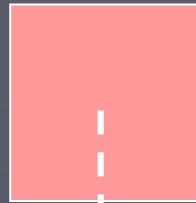
Eviter une concurrence désastreuse



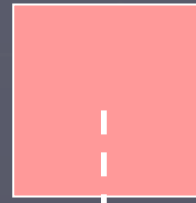
La difficulté de l'organisation matricielle

Les chefs d'atelier ont le pouvoir hiérarchique (sanction, récompense) Mais n'ordonnent pas le travail

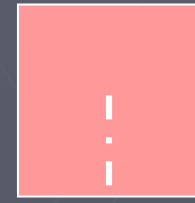
Atelier A



Atelier B



Atelier C



Chef de projet

Ligne Projet

Ordonne mais ne peut ni sanctionner ni récompenser

F - Une conception de l'action et de
la relation
avec un groupe de salariés
dans une relation hiérarchique
ou **transversale**

Question :
le management de projet est à la
mode, mais quelle est sa véritable
spécificité ?

Un projet, c'est

- 1 - Atteindre un objectif avec des enjeux de changement
- 2 - A réaliser par des acteurs qui ne sont pas en liaison hiérarchique
- 3 - Dans un contexte précis
- 4 - Dans un délai donné (début et fin)
- 5 - Avec des moyens définis (financiers et humains)
- 6 - Nécessitant l'utilisation d'outils et de méthodes appropriés

→ Noter que 2 éléments sur 6 différencient vraiment le management de projet du management « tout court »

Pourquoi travailler en mode projet ?

- ▶ Pour mieux utiliser l'intelligence collective : les compétences internes (et externes) sont plus facilement mobilisables que dans un cadre classique (groupe limité au groupe hiérarchique)
- ▶ Pour répondre plus facilement aux exigences du client qui a une vision globale de son projet et souhaite n'avoir à faire qu'à un interlocuteur unique
- ▶ Pour mieux répondre aux futurs utilisateurs qui veulent être concertés et informés
- ▶ Pour mieux faire face à une réalité complexe mettant en œuvre une multiplicité de chantiers : l'approche projet favorise l'approche globale

C'est pourquoi la communication est essentielle en mode projet et induit que le manager de projet soit d'abord un bon communicant

Un projet, c'est une multitude d'acteurs

Directeur de projet

Chef de projet

Responsable d'opérations

opérateurs

Experts métier

Chefs de service (hiérarchiques) et Directeurs concernés

Utilisateurs / usagers

Partenaires externes opérationnels : sous traitants

Partenaires institutionnels

Associations / groupes de pression

Responsable juridique (contract manager)

Responsable administratif /comptable / financier

Différents comités: pilotage, projet, stratégique

Acteurs internes et externes

Equipe projet	Hiérarchie	Maîtrise d'ouvrage
Chef de projet Chefs des opérations Resp administratif Resp financier Resp juridique Comptable Experts	Chef de service et Hiérarchie équipe projet (met à disposition ses ressources tout en continuant à assumer ses missions) Directeur de projet	Comité de direction (utilisateur)

Acteurs externes

Clients / Financeurs / DRIRE / Préfecture

Un nouveau métier : chef de projet

- ▶ Le chef de projet, c'est un chef d'orchestre
- ▶ Comment le choisir ?
 - Pour sa capacité de vision globale : le généraliste a la connaissance nécessaire et suffisante alors que le spécialiste aura plutôt une vision segmentaire
 - Pour ses capacités relationnelles : il faut quelqu'un qui ne soit pas un expert métier, qui aura la tentation de « mettre la main » et délèguera peu !

Les rôles du chef de projet

- ▶ Il ne porte pas tout !
- ▶ Mieux vaut partager les questions que les réponses
(savoir s'appuyer sur le groupe)
- ▶ **Mais**, c'est le moteur du projet
- ▶ Il est responsable de sa conduite, il organise le projet
- ▶ Il pilote, anime, coordonne l'équipe
- ▶ Il anime les comités de projet
- ▶ Il assure l'information et la communication
- ▶ Il a en charge la programmation financière
- ▶ Il rend compte à son chef de service et aux référents
- ▶ Il donne de la vision et du sens

Le chef de projet et les autres acteurs

Le Chef d'opération	Le RAF Responsable administratif et financier	Le Responsable hiérarchique	Le Directeur de projet
Conduit les opérations, respecte les objectifs	Conseille le chef de projet	Affecte les moyens	Est le représentant des directions impliquées dans le projet Fixe les objectifs du chef de projet (lettre de mission) Fait les arbitrages Garde la visibilité à moyen terme et long terme Propose des orientations

Chef de projet / chef hiérarchique

	Chef hiérarchique	Chef de projet
Autorité formelle	Pouvoir hiérarchique Compétence technique	
Autorité d'influence		Donne de la vision (plus facilement) pratique l'ajustement mutuel, travaille en transversalité, doit communiquer, influencer