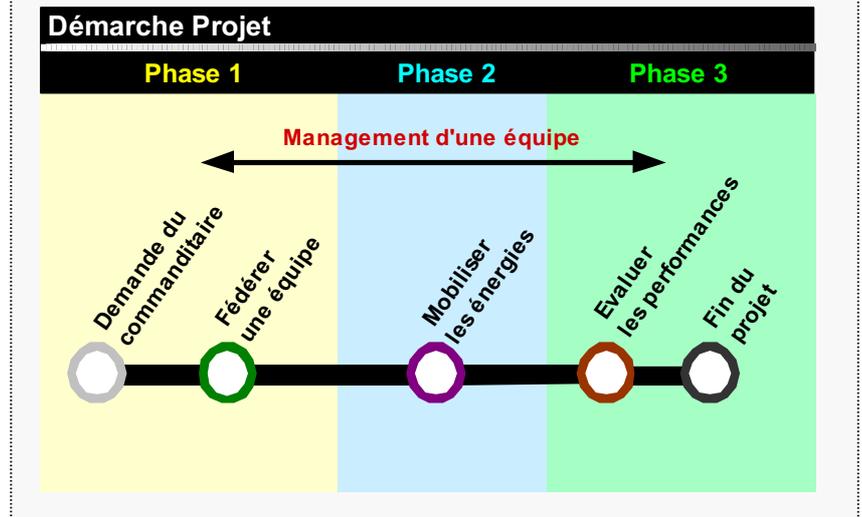


## Les Finalités

*A quoi sert-il de manager une équipe dans un projet?*

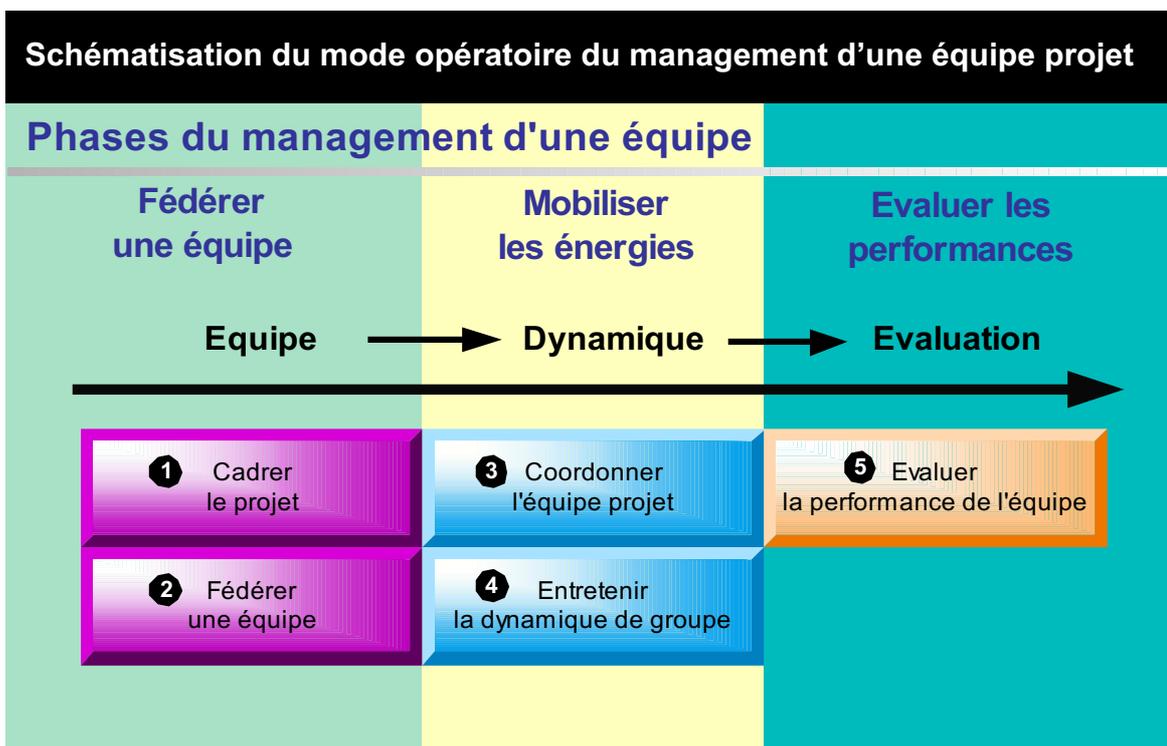
- Développer et entretenir la dynamique de groupe
- Tirer le meilleur parti des compétences et des motivations des acteurs en différenciant les modes d'action
- Impliquer les acteurs dans le déroulement du projet
- Fédérer et mobiliser les acteurs en vue d'atteindre les objectifs du projet

Où se situe le management d'une équipe dans le projet ?



## Le Mode Opérateur

*Comment manager dans un projet?*



## 1- FEDERER UNE EQUIPE

### ■ Étape 1 : Comment fédérer une équipe pour qu'elle soit performante ?

#### 1 Cadrer le projet

- ⇒ À partir de la note de cadrage et du planning, **identifier les besoins de compétences pour mettre en œuvre le projet et atteindre les objectifs**
- ⇒ **S'assurer qu'il existe un plan de communication à destination des membres de l'équipe** (cf. communication opérationnelle et promotionnelle)

#### 2 Fédérer une équipe

#### ⇒ Constituer l'équipe projet en fonction des besoins de compétences

① *La structure de l'équipe idéale se compose de :*

- *Un réalisateur : il sait tout faire et fait avancer le projet*
- *Un guide : il sait ce qu'il faut faire*
- *Un organisateur : il coordonne*
- *Un sage : il sait prendre du recul pour ensuite mobiliser*
- *Un créatif : il explore d'autres voies pour trouver d'autres solutions à un problème*

#### ⇒ Présenter le projet aux membres de l'équipe :

- contexte
- enjeux
- objectifs et résultats attendus
- normes et règles du jeu

#### ⇒ Déterminer la stratégie des acteurs vis-à-vis du projet afin d'anticiper leurs comportements en utilisant la sociodynamique des acteurs :

- Déterminer le niveau de synergie de chaque acteur
- Déterminer le niveau d'antagonisme de chaque acteur
- Faire la carte des partenaires
- Identifier les alliés et les opposants
- Lister les points pour lesquels les alliés soutiennent et les opposants agissent contre le projet

#### ⇒ Identifier les motivations individuelles

#### ⇒ Organiser le travail des acteurs et répartir les rôles en tenant compte des motivations individuelles

#### ⇒ Intégrer dans le planning détaillé le nom des personnes en charge des tâches à réaliser

### Glossaire

- **Sociodynamique des acteurs** : développée par Jacques Fauvet (1983), méthode permettant de mettre en perspective les relations de groupe. Cette approche repose sur le croisement des degrés d'intensité des relations synergique et antagoniste. Chacune de ces relations se décompose donc en quatre degrés d'intensité :
  - **la relation synergique** reflétant le degré de confiance, d'intérêt et d'implication : passivité, intérêt, coopération, adhésion
  - **la relation antagoniste** renvoyant à la contestation et à la méfiance d'un individu : conciliation, esprit critique, opposition, hostilité
- **Carte des partenaires** : issue de la sociodynamique des acteurs, cette carte permet de visualiser le positionnement des acteurs par rapport au projet en croisant le degré de synergie et d'antagonisme. On distingue ainsi 8 profils d'acteurs :
  - **Engagés** : attitude de soutien mais manque d'esprit critique
  - **Passifs** : non concernés par le projet qu'ils ne considèrent pas comme un enjeu majeur
  - **Triangles d'Or** : attitude d'efficacité et véritables « moteurs » du projet
  - **Hésitants** : prêts à adhérer au projet moyennant une contrepartie
  - **Grognons** : attitude de récrimination, « cassandres » ou « signaux d'alarme » car ces acteurs remontent toutes les tensions
  - **Opposants** : en désaccord avec le projet et utilisation du rapport de force
  - **Révoltés** : en opposition fondamentale avec le projet et insensibles à la communication
  - **Déchirés** : attitude paradoxale et mouvante

## 2- MOBILISER LES ENERGIES

### ■ Étape 2 : Comment créer et entretenir une dynamique de groupe ?



#### ⇒ Connaître le style de management à adopter

① Selon le modèle Hersey et Blanchard s'appuyant sur le degré de motivation et de compétence des équipiers, on distingue quatre styles de management :

- Degré de motivation +	Style persuasif	Style participatif
	Style directif	Style délégatif
	- Degré de compétence +	

**Selon les deux conceptions de management de Mac Grégor :**

- Théorie X : approche traditionnelle des relations d'autorités
- Théorie Y : correspondance de la satisfaction des motivations du personnel avec l'atteinte des buts de l'organisation

#### ⇒ Déléguer en fonction du degré d'urgence et d'importance de la tâche à mettre en oeuvre

① Utiliser la matrice de délégation :

- Degré d'urgence +	Faire Faire	Faire
	Ne pas faire	Prévoir de faire
	- Degré d'importance +	

#### ⇒ Favoriser la circulation des informations pour informer et être informé via le reporting. Les informations peuvent être de nature :

- descendantes pour exécuter les tâches
- montantes pour donner des avis, réagir aux informations descendantes
- latérales pour échanger d'égal à égal



#### ⇒ Mettre en place une stratégie d'action en fonction du comportement des acteurs :

- Style de management à adopter en fonction de la motivation des acteurs, et appui sur les acteurs « moteurs »
- Type de communication en fonction de la typologie des acteurs

#### ⇒ Favoriser et développer les échanges entre les membres de l'équipe projet afin d'entretenir la cohésion de l'équipe par la communication, l'observation des comportements, l'écoute et les avis formulés par les collaborateurs

① Pour entretenir la dynamique de groupe, il faut savoir également tirer parti des différences de chacun. Pour ce faire, le chef de projet peut utiliser des outils tels que :

- la programmation neuro linguistique (PNL)
- les composantes de la relation à l'autre
- l'analyse transactionnelle

#### ⇒ Oser complimenter en public et savoir critiquer en privé

### 3- EVALUER LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE

#### ■ Étape 3 : Comment évaluer la performance de l'équipe ?

**5** Evaluer la performance de l'équipe

- ⇒ **Évaluer la performance de l'équipe** sur les points suivants :
  - production effectuée et résultats obtenus : capacité à atteindre et dépasser les objectifs fixés
  - apprentissage collectif : capacité à travailler ensemble, développement progressif du potentiel collectif
  - développement personnel : satisfaction et sentiment d'appartenance, épanouissement personnel et professionnel
  - processus mis en œuvre : méthodes utilisées, moyens mobilisés...
- ⇒ **Capitaliser les retours d'expérience ou feed-back en termes de management dans la grille de bilan** en mettant en avant :
  - ce qui a fonctionné
  - ce qu'il faudrait améliorer

## Récapitulatif des techniques mises en oeuvre

Quelles sont les techniques utilisées ?

DEMARCHE GLOBALE	DEMARCHE DETAILLEE	TECHNIQUES OU OUTILS UTILISES	GUIDES METHODOLOGIQUES ASSOCIES DANS O <sup>3</sup>
<b>1 – Fédérer une équipe</b>			
<b>Étape 1 – Comment fédérer une équipe pour qu'elle soit performante ?</b>	<b>1</b> Cadrer le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Note de cadrage</li> <li>⇒ Planning détaillé</li> <li>⇒ Plan de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Communication</li> <li>⇒ Planification</li> <li>⇒ Rôle des acteurs</li> </ul>
	<b>2</b> Fédérer une équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sociodynamique</li> <li>⇒ Carte des partenaires</li> <li>⇒ Pyramide des besoins de Maslow</li> <li>⇒ Principes d'enrichissement du travail de Herzberg</li> </ul>	
<b>2 – Mobiliser les énergies</b>			
<b>Étape 2 – Comment créer et entretenir la dynamique de groupe ?</b>	<b>3</b> Coordonner l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Matrice de délégation</li> <li>⇒ Modèle Hersey et Blanchard</li> <li>⇒ Modèles Mac Grégor</li> <li>⇒ Reporting</li> <li>⇒ Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Reporting</li> <li>⇒ Conduite de réunion</li> <li>⇒ Plan de communication</li> </ul>
	<b>4</b> Entretenir la dynamique de groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Programmation neuro linguistique (PNL)</li> <li>⇒ Composantes de la relation à l'autre</li> <li>⇒ Analyse transactionnelle</li> </ul>	
<b>3 – Évaluer la performance de l'équipe</b>			
<b>Étape 3 – Comment évaluer la performance de l'équipe ?</b>	<b>5</b> Évaluer la performance de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Grille de bilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bilan et capitalisation</li> </ul>