**MANAGEMENT  
DE PROJET  
PERFECTIONNEMENT**

***Techniques de management  
hors hiérarchie***

**Structure du programme**

|  |
| --- |
| **Management de projet - Perfectionnement** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Premier jour | Deuxième jour | Troisième jour |
| **2° module** | Matin | **Mobilisation de l’équipe** | **Mise en œuvre de la délégation** | **Vente et négociation de projet** |
| Après-midi | **Motivation des membres de l’équipe** | **Prise de décision** | **Communication en situation tendue** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Management de projet Perfectionnement** | **Module 2** |

1. Comparatif entre Management hiérarchique et Management de projet.

**1 - Savoir mobiliser l’équipe : 6**

1. Situer le style de leadership du chef de projet : **Diagnostic n° 1.**
2. Développer trois compétences en équipe projet.
3. Évaluer la dynamique relationnelle de l’équipe projet. **Exercice**.
4. Mobiliser l’équipe projet et motiver les membres de l’équipe projet.
5. Définir les caractéristiques d’une équipe projet mobilisée : **Diagnostic n° 2**.
6. **Cas pratique n° 1.**

**2 - Savoir motiver les membres de l’équipe projet : 14**

1. Savoir motiver les contributeurs : **Diagnostic n° 3.**
2. Connaître les fondements de la motivation.
3. Échanger de l’information dans l’équipe projet : **Diagnostic n°4.**
4. Coordonner l’équipe projet : **Diagnostic n° 5.**
5. Évaluer le travail au sein de l’équipe projet : **Diagnostic n° 6.**
6. Évaluer les normes d’efficacité de l’équipe projet : **Diagnostic n° 7.**
7. **Cas pratique n° 2.**

**3 - Mettre en œuvre la délégation : 26**

1. Deux types de délégation.
2. Modalités de mise en œuvre de la délégation des tâches.
3. Réussir un entretien de délégation de tâches.
4. Découvrir et appliquer la méthode C.I.C. pour responsabiliser.
5. Découvrir les conditions de la délégation de tâches.
6. Mettre en place un système de contrôle.
7. **Cas pratique n° 3.**

**4 - Savoir prendre une décision : 40**

1. Connaître les attitudes de décision qui influencent.
2. Savoir construire une décision par rapport au contexte et aux personnes.
3. Savoir intégrer la réalité du problème pour bien décider.
4. Cultiver l’initiative pour bien décider.
5. Développer un processus de décision.
6. Savoir analyser les causes d’un dysfonctionnement.
7. Apprendre à savoir dire non sur les modalités du travail.
8. Communiquer sur le mode assertif.
9. **Cas pratique n° 4.**

**5 - Savoir vendre et négocier le projet : 55**

1. Définir les critères du “vrai” partenariat.
2. Découvrir le Plan d'entretien de vente [Matrice].
3. Découvrir la Méthode de négociation [Matrice].
4. Connaître son interlocuteur.
5. Connaître le contexte.
6. Clarifier la finalité et les objectifs.
7. Définir les objectifs et le champ du négociable.
8. Construire un scénario de négociation et bâtir une argumentation.
9. Maîtriser le temps en restant souple et vigilant.
10. Savoir conclure et décider.
11. Piloter une équipe de prestataires externes [Grille de pilotage].
12. **Cas pratique n° 5.**

**6 - Savoir communiquer en situations tendues : 67**

1. Connaître les quatre sources d’un différend ou d’un conflit.
2. Apprécier les avantages d’un conflit bien traité sur le projet.
3. Déterminer les phases possibles d’un conflit.
4. Savoir dire à l’interlocuteur qu’il a mal fait (oser et doser).
5. Utiliser les signes de reconnaissance, directs et conditionnels.
6. Privilégier l’offensive pour traiter le conflit (mode actif).
7. Découvrir la méthode D.E.P.A. pour résoudre le conflit.
8. **Cas pratique n° 6.**

**7 - Suivi pédagogique : 78**

1. Objectifs Personnels de Progression.
2. Plan d’Action Personnalisé.

**8 - Bibliographie : 81**

**Comparatif entre   
Management hiérarchique et Management de projet**

|  |  |
| --- | --- |
| **Management hiérarchique** | **Management de projet** |
| 1. Relations pyramidales | 1. Relations transversales |
| 1. Style directif et ou participatif | 1. Style participatif |
| 1. Autonomie cadrée | 1. Autonomie forte |
| 1. Responsabilité | 1. Responsabilisation |
| 1. Centralisation de la responsabilité | 1. Partage des responsabilités |
| 1. Permanence | 1. Temporaire |
| 1. Imposition | 1. Négociation |
| 1. Cloisonnement | 1. Décloisonnement |
| 1. Rapport au statut | 1. Rapport à la compétence |
| 1. Motivation nécessaire (individu) | 1. Mobilisation élevée (groupe) |

Notons toutefois que le management hiérarchique tend à puiser progressivement aux sources du management de projet.

**1°**

**Savoir**

**mobiliser l’équipe projet**

**Situer le style de leadership du chef de projet :**

**Diagnostic 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Oui** | **Non** | **Parfois** |
| 1 - Vous définissez des objectifs. |  |  |  |
| 2 - Vous portez l’équipe en avant. |  |  |  |
| 3 - Vous êtes permissif. |  |  |  |
| 4 - Vous approuvez et encouragez les idées. |  |  |  |
| 5 - Vous sollicitez la participation de tous. |  |  |  |
| 6 - Vous favorisez l’expression individuelle. |  |  |  |
| 7 - Vous apportez des suggestions, des interprétations. |  |  |  |
| 8 - Vous prenez le risque d’être contesté. |  |  |  |
| 9 - Vous approfondissez les suggestions. |  |  |  |
| 10 - Vous êtes critique. |  |  |  |
| 11 - Vous stimulez l’imagination. |  |  |  |
| 12 - Vous intégrez les désaccords. |  |  |  |
| 13 - Vous pratiquez l’humour. |  |  |  |
| 14 - Vous êtes un facteur d’unité et vous régulez. |  |  |  |
| 15 - Vous évaluez les idées et les placez dans leur contexte. |  |  |  |
| 16 - Vous recadrez régulièrement l’objectif. |  |  |  |
| 17 - Vous êtes promoteur d’idées. |  |  |  |
| 18 - Vous proposez des méthodes, des procédures. |  |  |  |
| 19 - Vous précisez les limites de l’action. |  |  |  |
| 20 - Vous contestez certaines attitudes des membres. |  |  |  |
| 21 - Vous faites souvent appel à la technique du brainstorming. |  |  |  |

**Tableau de dépouillement du questionnaire**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Réaliste** | | | | **Créatif** | | | | **Critique bienveillant** | | | |
| items | **O** | **N** | **P** | items | **O** | **N** | **P** | items | **O** | **N** | **P** |
| 1 |  |  |  | 2 |  |  |  | 3 |  |  |  |
| 5 |  |  |  | 7 |  |  |  | 4 |  |  |  |
| 6 |  |  |  | 8 |  |  |  | 9 |  |  |  |
| 12 |  |  |  | 11 |  |  |  | 10 |  |  |  |
| 14 |  |  |  | 13 |  |  |  | 15 |  |  |  |
| 16 |  |  |  | 17 |  |  |  | 19 |  |  |  |
| 18 |  |  |  | 21 |  |  |  | 20 |  |  |  |
| Totaux |  |  |  | Totaux |  |  |  | Totaux |  |  |  |
|  | x 2 |  | x 1 |  | x 2 |  | x 1 |  | x 2 |  | x 1 |
|  | = | = |  | = | = |  | = | = |
| Total |  | | | Total |  | | | Total |  | | |

Mon profil est de type : ..........................................................

Ce fonctionnement oscille entre autorité et leadership.

1. Une équipe projet s'organise autour de "personnalités".
2. À l'autorité de droit est opposée l'autorité de fait.
3. On distingue 3 types de leader dans une équipe projet :
4. le *réaliste*,
5. le *créatif*,
6. Le *critique bienveillant*.
7. Si l'un des 3 types manque dans l'équipe,   
   il survient très vite des dysfonctionnements.
8. *La qualité d'un chef de projet* est :
9. **de favoriser la présence de ces leaders,**

ou de

savoir les incarner lui-même selon les situations.

**Développer trois compétences en équipe projet :**

Le travail de l’équipe projet demande l'expression de capacités personnelles élémentaires :

**La communication**

1. c'est avoir le réflexe à informer.
2. consiste à porter à la connaissance de l'équipe projet.
3. contribue à fournir des données.

*Les* ***informations*** *(objectives et lisibles) sont orientées vers les objectifs de l'équipe projet.*

**La coopération**

1. assure le degré d'implication personnelle dans la réussite,
2. s'exprime par les valeurs personnelles mises en avant,
3. passe par des attitudes : l'émotion, le vécu, l'action.

*Ces* ***attitudes*** *sont stimulantes pour l'initiative et les suggestions. Elles sont affectives pour soutenir et rassurer l'équipe.*

**La coordination**

1. fait preuve d'un esprit de méthode,
2. organise les choses avec efficacité,
3. développe la cohésion et la cohérence de l'équipe projet.

*L'****organisation*** *doit faciliter le travail et structurer les changements nécessaires. Elle est pertinente grâce à ses propositions adaptées.*

**Évaluer la dynamique relationnelle de projet :**

**Exercice**

1 - Décrire l'ambiance au sein de l'équipe projet :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 - Cocher les sentiments dominants dans l'équipe projet :

|  |  |
| --- | --- |
| **Sentiments agréables** | **Sentiments désagréables** |
| 1. contentement 2. gaieté 3. enthousiasme 4. confiance 5. soutien 6. partage 7. .............. | 1. découragement 2. rancœur 3. anxiété 4. irritation 5. amertume 6. méfiance 7. .............. |

3 - Noter l'origine de ces sentiments :

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 - Cocher les attitudes les plus fréquentes dans l'équipe projet :

|  |  |
| --- | --- |
| **Attitudes agréables** | **Attitudes désagréables** |
| 1. calme 2. solidarité 3. implication 4. participation 5. encouragement 6. disponibilité 7. .............. | 1. agitation 2. indifférence 3. évitement 4. ironie 5. coups de gueule 6. indisponibilité 7. .............. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Mobiliser l’équipe projet :** | |
| Mobiliser est une action collective.  *La* ***mobilisation*** *concerne l'équipe projet.*  Elle ne peut être mobilisée que par le chef de projet.  C'est lui qui entraîne l’équipe dans la poursuite d'un but précis.  La mobilisation sous-entend engagement et responsabilité. Le chef de projet doit mobiliser les membres de l’équipe en les aidant à donner un sens à ce qu'ils font, à agir en adultes, à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble du projet. | *Il n'y a pas de mobilisation sans projet.* |
| **Motiver les membres de l’équipe projet :** | |
| Motiver est une action individuelle. *La* ***motivation*** *concerne la personne.*  Chaque contributeur au projet doit développer son arsenal de pensées, de sentiments, de comportements et se donner des buts afin de construire sa motivation.  La motivation repose sur un besoin personnel à satisfaire, un manque à combler. Le contributeur est responsable de la satisfaction de ses besoins.  Il faut prendre en compte qu'un chef de projet peut guère motiver ses membres. Son rôle consiste plutôt à réaliser les conditions propices à la satisfaction des besoins personnels.  Par contre, il est en son pouvoir de démotiver les membres de son équipe. | *Il n'y a pas de motivation sans besoin ressenti.* |

**Définir les caractéristiques d’une équipe projet mobilisée :**

**Diagnostic n° 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **+** | **=** | **-** |
| Les membres de votre équipe sont enthousiastes. |  |  |  |
| Ils sont dynamiques, disponibles et ouverts aux changements. |  |  |  |
| Ils proposent de nouvelles idées. |  |  |  |
| Ils sont soucieux du développement de leurs compétences. |  |  |  |
| Ils innovent et font avancer les choses. |  |  |  |
| Ils consultent et sont consultés. |  |  |  |
| Ils savent travailler ensemble et s'entraider. |  |  |  |
| Ils influencent leur environnement. |  |  |  |
| Ils créent les événements plutôt que de devoir les suivre. |  |  |  |
| Ils ont la volonté de poursuivre un but commun. |  |  |  |
| Les résultats sont atteints dans la solidarité et la complicité. |  |  |  |
| Ils ne ménagent pas leurs efforts. |  |  |  |
| Leur énergie est orientée dans une même direction. |  |  |  |
| Ils pensent avoir de la chance de faire quelque chose qui leur permet de s’épanouir. |  |  |  |
| Ils savent qu’ils accomplissent quelque chose qui a une réelle valeur pour l'ensemble. |  |  |  |
| Ils disent avoir la chance d'apprendre de nouvelles choses. |  |  |  |
| Ils ont l'occasion de développer de nouvelles compétences. |  |  |  |
| Ils ont la liberté voulue pour accomplir leur travail. |  |  |  |
| Ils ont la possibilité de faire les choses qu'ils savent vraiment faire. |  |  |  |
| Les membres de l’équipe se sentent utiles et reconnus. |  |  |  |
| Chacun apporte sa contribution personnelle. |  |  |  |
| Chacun est responsable d'un travail défini. |  |  |  |
| Ils ont tous un défi à relever à leur mesure. |  |  |  |
| Ils évoluent dans une ambiance favorable et plaisante. |  |  |  |
| Ils sont associés au développement de l'équipe. |  |  |  |
| Ils agissent dans un contexte doté de moyens. |  |  |  |
| Ils peuvent influencer certaines orientations. |  |  |  |

**CAS PRATIQUE N° 1 :**

Partez d’un projet personnel ou professionnel (Vous pouvez vous inspirer de la liste) :

1. Une journée portes ouvertes.
2. Organisation d'un tournoi de tennis.
3. Création d'un centre de formation.
4. Organisation d'un concours artistique.
5. Accueil des nouveaux embauchés dans une entreprise.
6. Lancement d'un journal interne dans une entreprise.
7. Voyage d'étude et d'agrément pour la clientèle.
8. Vacances a l'étranger.
9. Organisation des 35 heures.
10. Déménagement d'activité (changement de site).
11. Diversification d'activité.
12. Fête de fin année/convention.
13. Innovation technologique.
14. Organisation d'une structure nouvelle d'entreprise.

Vous avez sélectionné les contributeurs au projet dont vous avez la charge. Ils ont donné leur accord. Votre rôle consiste à créer une équipe projet : Comment allez-vous la mobiliser ?

**Modalités :**

Après avoir choisi un thème, les stagiaires déterminent leurs rôles respectifs et se répartissent en deux groupes. L’un constitue le chef de projet. L’autre représente les contributeurs au projet.

**Les objectifs :**

1) Lister les besoins de part et d’autre du chef de projet et des contributeurs.

2) Préparer une réunion de mobilisation.

3) Conduire la réunion.

4) Analyser le résultat : l’équipe a-t-elle été mobilisée ?

**2°**

**Savoir motiver**

**les membres**

**de l’équipe projet**

**Savoir motiver les contributeurs :**

**Diagnostic n° 3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | OUI | NON |
| Vous valorisez le but à atteindre auprès de chaque contributeur au projet. |  |  |
| Vous personnifiez et communiquez des valeurs fermes. |  |  |
| Votre disponibilité envers les contributeurs est attention, implication et conscience professionnelle. |  |  |
| Vous facilitez le travail des contributeurs. |  |  |
| Vous ne pratiquez pas de contrôles excessifs ou inopérants. |  |  |
| Vous prenez fait et cause pour les problèmes de vos contributeurs. |  |  |
| Vous donnez aux contributeurs les moyens de résoudre leurs problèmes. |  |  |
| Vous développez un climat de confiance et d’autonomie propice à l’engagement des contributeurs. |  |  |
| Vous veillez à optimiser les conditions de travail des contributeurs pour libérer leurs compétences. |  |  |
| Vous ne mettez pas vos actes en contradiction avec les valeurs que vous prônez. |  |  |
| Vos actes ne démentent pas vos paroles. |  |  |
| Vous stimulez les contributeurs avec des objectifs en qualité et en quantité. |  |  |
| Vous savez féliciter, remercier les contributeurs au projet. |  |  |
| Vous savez investir votre temps dans celui des contributeurs. |  |  |
| Vous êtes constamment attentif et en écoute permanente. |  |  |
| Vous réaffirmez régulièrement les objectifs à atteindre. |  |  |
| Vous traitez toujours les contributeurs en adultes et avec respect. |  |  |
| Vous pratiquez la motivation sur le terrain. |  |  |
| Vous avez un contact régulier avec les contributeurs. |  |  |
| Vous vous intéressez aux résultats des contributeurs sans jamais oublier de les interroger sur ce qu’ils pensent de leurs actions. |  |  |
| Vous laissez les contributeurs se singulariser dans la personnalisation de leurs savoir-faire. |  |  |
| Vous pratiquez le droit à l’erreur et à l’initiative. |  |  |
| Vous facilitez l’expression des contributeurs pour qu’ils améliorent eux-mêmes leur travail. |  |  |
| Vous insistez sur le fait que la performance est l’application dans les détails. |  |  |
| Vous développez une réelle énergie dans vos rapports avec les contributeurs. |  |  |
| Vous mettez de la conviction dans vos propos. |  |  |
| Vous déployez beaucoup d’ardeur dans votre activité de chef de projet. |  |  |
| Vous vous sentez très impliqué par le travail des contributeurs. |  |  |
| Vous êtes plutôt d’humeur égale. |  |  |
| Vous êtes objectif et équitable dans les situations les plus diverses. |  |  |
| Vous êtes vigilant et votre réactivité est immédiate. |  |  |
| Vous insistez toujours sur la notion de qualité et de service envers le client interne et externe. |  |  |
| Vous savez que pour motiver les contributeurs vous devez l’être vous-même. |  |  |

**Fondements de la motivation :**

Le terme *motivation* a été proposé par les publicitaires dans les années 1930 pour regrouper de manière générique les ressorts intimes de la conduite humaine.

1. Comment influencer le consommateur pour qu'il privilégie telle marque ?
2. Comment influencer le client pour qu'il achète un produit déterminé ?
3. Comment influencer le vendeur pour qu'il développe sa performance ?
4. Comment influencer le personnel pour qu'il soit productif ?

Il n'existe pas une seule conception définitive sur les motivations.

**Qu'est-ce donc alors que la motivation ?**

On considère que :

1. *Le terme " motivation " produit un comportement orienté vers un but.*
2. *Le processus de la motivation commence par l'émergence d'un besoin.*
3. *Le but atteint entraîne la satisfaction du besoin et la fin du processus.*

Le besoin est un état de manque ressenti ou formulé. Lorsque le besoin est manifesté, on parle alors de " **mobile** ". Mais le mot “mobile” peut désigner quelque chose de négatif tel que le mobile du crime. Le terme “motivation”, synonyme du mot “mobile” est plus adapté à l’entreprise d’autant qu’il désigne quelque chose de positif. La motivation procure donc au vendeur l'énergie nécessaire pour combler l'état de manque du besoin. Dirigé vers un but, le vendeur motivé cherche dans le répertoire de ses comportements celui qui va satisfaire son besoin.

À cause d'un besoin insatisfait, le collaborateur éprouve une certaine tension qui le pousse à vouloir faire quelque chose en vue d'atteindre les objectifs définis. Le besoin d'argent, le fait de devoir fournir un rendement élevé, de prouver qu’il est bon sinon le meilleur, la volonté de se faire un gros salaire sont des critères qui illustrent le besoin insatisfait de l’individu.

Concrètement *la motivation est ce qui pousse quelqu’un à agir.*

**Un individu motivé désire accomplira son travail de la meilleure façon possible. Il le démontre par ses efforts professionnels, l’atteinte de ses objectifs, sa présence sur le terrain, sa coopération avec ses collègues et sa disponibilité envers les clients-utilisateurs.**

La motivation comprend deux aspects :

1. Une **dimension psychologique** qui n'est pas observable directement comme le désir, l'intention, la volonté de bien faire.
2. Une **dimension concrète** qui est l'effort sous toutes ses formes et qui produit des résultats facilement observable mesurables.

Quatre actions concrètes à mener pour motiver les contributeurs au projet :

|  |  |
| --- | --- |
| **Détecter** | **Engager** |
| **Clé de contact :**  *Découvrir la motivation spécifique des contribu-teurs (Mais qu’est-ce qui fait courir... ?).* | **Contexte :**  *Créer les conditions de leur réussite*  *(atteinte des objectifs).* |
| **Entretenir** | **Développer** |
| **Affectif :**  *Donner des signes de reconnaissance, d’équité, de sympathie et de fermeté (Toute relation a besoin d’être entretenue pour durer).* | **Professionnalisme :**  *Contribuer à l’amélioration permanente des compétences (le chef de projet doit veiller au développement constant des savoir-faire).* |

**Théorie des besoins hiérarchisés de Maslow**

Les besoins humains peuvent se hiérarchiser en cinq niveaux.



FIGURE 1

Le psychologue Maslow a établi une classification hiérarchisée des besoins humains en cinq niveaux. Ce sont les :

En pratique les besoins humains peuvent être classés en trois catégories :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BESOINS HUMAINS** |  | **EN ENTREPRISE** |
| **Besoins de croissance**  Ambition, réussite |  | **Besoins de performance** |
| **Besoins relationnels**  Équipe, valorisation |  | **Besoins de reconnaissance** |
| **Besoins existentiels**  Emploi, salaire |  | **Besoins de rémunération** |

**Théorie des deux facteurs de Herzberg.**

Herzberg a indiqué comment la théorie de Maslow peut s'appliquer à l'organisation du travail et au management de l'équipe.



Cette théorie se fonde sur deux “facteurs” :

1. Plusieurs raisons peuvent réduire l'insatisfaction du collaborateur, Herzberg les nomment facteurs " d'**hygiène** ". Il s'agit des relations avec le responsable, les services internes voire même les collègues, du salaire (fixe, primes), des avantages (frais de vie, voiture, ordinateur portable, téléphone mobile), des conditions physiques du travail (secteur géographique), de la place du collaborateur dans l'organisation (statut, image), de la stratégie et de la compétence technique et relationnelle exercée par le responsable hiérarchique.
2. Un second ensemble de facteurs appelés " **moteurs** " sont présents et augmentent le degré de satisfaction au travail. Ils peuvent motiver l’individu à l’efficacité et la performance : promotion, prise de responsabilité, appréciation équitable des résultats, possibilité de se réaliser professionnellement.

Les deux approches explicatives de la motivation (Maslow et Herzberg) ont le mérite d'être simples et facilement compréhensibles.

Elles ont permis de mettre en œuvre l'élargissement et l'enrichissement des tâches et l'amélioration des conditions de travail.

**Échanger de l’information dans l’équipe projet :**

**Diagnostic n° 4**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dans quelle mesure l'équipe projet** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| présente-t-elle les informations utiles à son travail ? |  |  |  |  |  |  |  |
| apporte-telle des idées novatrices ? |  |  |  |  |  |  |  |
| explore-t-elle les opportunités nouvelles pour promouvoir son image ? |  |  |  |  |  |  |  |
| développe-t-elle les idées nouvelles ? |  |  |  |  |  |  |  |
| sait-elle proposer des actions et se fixer des objectifs ? |  |  |  |  |  |  |  |
| produit-elle des résultats avec efficacité ? |  |  |  |  |  |  |  |
| Est-elle attentive aux détails des échanges ? |  |  |  |  |  |  |  |
| augmente-t-elle le savoir-faire au niveau utile ? |  |  |  |  |  |  |  |

Appréciation : 1, très faible jusqu'à 7, très performant.

**Coordonner l’équipe projet :**

**Diagnostic n° 5**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Valeur de la coordination** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| le chef de projet écoute avant de décider. |  |  |  |  |  |  |  |
| il s'assure que l'information circule bien. |  |  |  |  |  |  |  |
| il est disponible et réagit positivement aux réactions. |  |  |  |  |  |  |  |
| il développe l'équilibre au sein de l'équipe. |  |  |  |  |  |  |  |
| il utilise les compétences. |  |  |  |  |  |  |  |
| il favorise le respect, la compréhension et la confiance entre les membres de l'équipe. |  |  |  |  |  |  |  |
| il fait accepter par l'équipe projet des normes de qualité élevées. |  |  |  |  |  |  |  |
| il fait doucement pression afin d'améliorer la productivité. |  |  |  |  |  |  |  |
| il fait participer chaque contributeur à la résolution des problèmes clés. |  |  |  |  |  |  |  |

Appréciation : 1, très faible jusqu'à 7, très performant.

**Évaluer le travail au sein de l’équipe projet :**

**Diagnostic n° 6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Principes de l'équipe performante** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| présence d'un réel chef de projet |  |  |  |  |  |  |  |
| fixation d'objectifs clairs |  |  |  |  |  |  |  |
| satisfaction à bien faire son travail |  |  |  |  |  |  |  |
| coopération réelle entre les contributeurs |  |  |  |  |  |  |  |
| exemplarité donnée par le chef de projet |  |  |  |  |  |  |  |
| équilibre entre rôles assumés et capacités des individus |  |  |  |  |  |  |  |
| principe effectif d'autonomie |  |  |  |  |  |  |  |
| capacité à tirer une leçon des erreurs |  |  |  |  |  |  |  |
| orientation constante vers l'objectif |  |  |  |  |  |  |  |
| réactivité importante dans la résolution des problèmes |  |  |  |  |  |  |  |
| synthèse sur les échanges |  |  |  |  |  |  |  |

Appréciation : 1, très faible jusqu'à 7, très performant.

**Évaluer les normes d’efficacité de l’équipe projet :**

**Diagnostic n° 7**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 - Ouverture et confiance mutuelle -** A-t-on parlé ouvertement du projet et des objectifs ? Certains sujets ont-ils évités (tabous) ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2 - Souplesse -** Y-a-t-il dans l'équipe des règles, procédures, principes, habitudes de faire qui ont empêché ses membres d'être plus efficaces ? Ont-ils exprimé librement des points de vue différents ? | | |
| **Forte conformité à un modèle rigide et inapproprié.** | **1 2 3 4 5 6** | **Souplesse, adaptation à des nouvelles façons de faire.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3 - Collaboration et synergie -** Les membres de l'équipe ont-ils formulés des objectifs communs nécessitant la participation de chacun ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **4 - Soutien entre les membres de l'équipe -** En cas d'erreur, les membres les plus forts ont-ils aidés les moins habiles ou les moins expérimentés ? | | |
| **Faible niveau de soutien accordé aux personnes.** | **1 2 3 4 5 6** | **Haut niveau de soutien accordé aux personnes.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5 - Confrontation face aux problèmes -** Les problèmes et les situations difficiles ont-ils été abordés ouvertement ? Les membres de l'équipe ont-ils exprimé librement leur désaccord au chef de projet ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **6 - Prise de risques -** Les membres de l'équipe projet ont-ils évoquer librement des initiatives ? Ont-ils exposés certains risques ? Ont-ils été soutenus en cas d'erreur ? | | |
| **Les membres de l'équipe ne sont surtout pas encourager à prendre des risques.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont encouragés à expérimenter et à développer.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **7 - Partage des valeurs -** Existe-t-il des valeurs connues et partagées par tous les membres de l'équipe projet ? Les causes et les effets d'une situation ont-ils été discutés sur la base de ces valeurs ? | | |
| **Absence de valeurs communes dans l'équipe.** | **1 2 3 4 5 6** | **L'équipe s'appuie sur des valeurs communes.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **8 - Énergie et enthousiasme -** Les membres ont-ils manifesté une stimulation par leur appartenance à l'équipe ? | | |
| **Il existe très peu d'énergie suscitée dans l'équipe.** | **1 2 3 4 5 6** | **L'équipe vit dans une énergie constructive.** |

Transposer les résultats dans le tableau de la page suivante :

Constitution du tableau du climat de l'équipe au travail. Noircir les cases de la numéro 1 à celle qui correspond à la réponse.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SITUATIONS** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **1 - Ouverture** |  |  |  |  |  |  |
| **2 - Souplesse** |  |  |  |  |  |  |
| **3 - Collaboration** |  |  |  |  |  |  |
| **4 - Soutien** |  |  |  |  |  |  |
| **5 - Confrontation** |  |  |  |  |  |  |
| **6 - Risques** |  |  |  |  |  |  |
| **7 - Valeurs** |  |  |  |  |  |  |
| **8 - Énergie** |  |  |  |  |  |  |

**CAS PRATIQUE N° 2 :**

Vous reprenez le projet personnel ou professionnel travaillé dans le cas n° 1 :

Vous avez diagnostiqué une baisse de la motivation d’un contributeur au sein de l’équipe projet.

Qu’allez-vous faire ?

Comment allez-vous conduire l’action de re-motivation ?

**Modalités :**

Vous proposez une action.

**Les objectifs :**

1) Préparer cette action.

2) Jouer cette action avec le contributeur concerné.

3) Analyser le résultat : le contributeur (responsable de tâche) est-il re-motivé ?

Ce cas est travaillé en vidéo.

**3°**

**Mettre en œuvre**

**la délégation**

**de tâches**

**Deux types de délégation :**

1. la **délégation de responsabilités** est **structurelle / fonctionnelle / permanente**.

*Cette délégation renvoie à la fiche de fonction,*

*qui découle du contrat de travail.*

La ***délégation de responsabilités*** est le processus de management qui enrichit le fonctionnement vertical.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. la **délégation de tâches** est **conjoncturelle / opérationnelle / ponctuelle**.

*Cette délégation renvoie à :*

*une mission, activité, tâche exécutée,*

*sous la forme d'un service rendu.*

La***délégation des tâches*** est une compétence requise dans l'organisation horizontale. Elle trouve sa meilleure expression dans le management de projet qui, par nature, s’inscrit dans une logique transversale.

Conditions d'application pratique à la délégation conjoncturelle dans une logique pyramidale :

**Pourquoi doit-on déléguer ?** Pour :

1. occuper pleinement sa propre fonction,
2. motiver les collaborateurs,
3. développer leur professionnalisme,
4. préparer une évolution de fonction,
5. favoriser leur épanouissement,
6. être plus efficace, plus rentable.

Préalables à toute proposition de délégation conjoncturelle :

1. analyser ses attributions personnelles (ma fonction),
2. faire le point sur l'ensemble des projets en cours et à venir,
3. évaluer le trop plein par rapport à sa propre capacité d'absorption,
4. trier ce qui peut être délégué : délégable ? non délégable ?
5. déterminer la durée de la délégation,
6. analyser le niveau d'autonomie du délégataire potentiel par rapport à la nature de la délégation,
7. prévoir que le collaborateur (lui-même encadrant) délègue également au besoin,
8. organiser les étapes de la délégation (planification des actions à mener, et outils de suivi : tableaux de bord...),
9. passer à l'action : proposer, discuter, négocier,
10. se préparer à recevoir l'erreur.

Comment s'y prendre ?

1. faire preuve de **réalisme**
2. s'appuyer toujours sur les ressources internes
3. intégrer les résistances
4. accepter le principe du volontariat (ne pas en vouloir en cas de refus)
5. évaluer l'autonomie du collaborateur pressenti
6. définir avec lui les objectifs à atteindre
7. lui donner les moyens de réaliser ses objectifs
8. l'assurer qu'on reste disponible
9. mettre en place un processus de contrôle, spontané et/ou planifié
10. informer les collaborateurs du service
11. informer les responsables des autres services en cas d'interaction
12. prévoir ou non une rétribution (n'en jamais parler avant et pendant la délégation)

En synthèse :

|  |  |
| --- | --- |
| DÉFINIR | Quoi déléguer ? |
| CLARIFIER | Pour quelles raisons ? |
| SÉLECTIONNER | Quel collaborateur ? |
| PRÉPARER | Qui doit être informé ? |
| PRÉSENTER | Quel est le contenu de la délégation |
| ORGANISER | Quel est le processus de travail à mettre en place ? |
| DÉLÉGUER  c'est  FAIRE AVEC | 1. pas CONTRE |
| 1. pas MALGRÉ |
| 1. pas À LA PLACE |

**Modalités de mise en œuvre de la délégation de tâches :**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Décider avec précision quelles tâches doivent être déléguées et à quel moment sur la base du volontariat. |
| 2 | S'assurer que le contributeur choisi est capable de faire le travail. |
| 3 | Lui expliquer pourquoi cette tâche est à exécuter. |
| 4 | Préciser l'objectif à atteindre. |
| 5 | Lui donner l'autorité d'agir en notre nom (pouvoir de faire). |
| 6 | Être conscient du volume de travail du contributeur, l'aider à définir ses propres priorités si besoin est. |
| 7 | Lui fixer des échéances, des étapes selon la durée du travail à produire. |
| 8 | Préciser le cadre du suivi, du contrôle et se tenir à ce qui a été vu avec lui. |
| 9 | Montrer au contributeur qu'on le croit capable de réussir car la délégation repose sur la confiance mutuelle. |
| 10 | Mettre en place une délégation semblable à celle que l'on souhaiterait recevoir de son propre patron. |
| 11 | Demander un travail achevé. Refuser les problèmes sans l'énoncé de solutions possibles. (Éviter ainsi au contributeur d'être tenté par la délégation inversée !) |
| 12 | Évaluer le travail du contributeur en manifestant des signes de reconnaissance concrets. |
| 13 | Ne pas oublier que les gens intelligents tirent toujours un enseignement de leurs erreurs. |

Gérer les résistances et préparer le terrain :

1. Ne pas forcer la main.
2. Ne pas mettre au pied du mur.
3. N'être ni impatient ni pressant.
4. Respecter le rythme du collaborateur (ne pas forcer le fruit avant....).
5. Choisir le dialogue persuasif.
6. Gérer dans la durée : anticiper la délégation en en proposant une qui offre le maximum de garanties de succès... pour l'avenir des prochaines délégations.
7. Dédramatiser, relativiser.
8. Créer, saisir une opportunité valable.
9. Capitaliser sur les réussites antérieures.

Confier un objectif :

L'objectif doit être énoncé en des termes compréhensibles pour le contributeur.

**1° critère** : ÉCHÉANCE

Préférer énoncer la date plutôt que la durée ou renforcer en énonçant les deux.

*Exemple* : réaliser pour le 15 décembre 1999, c'est-à-dire pour dans 4 mois.

**2° critère** : RÉSULTAT ATTENDU / CRITÈRE DE MESURE

Indispensable pour évaluer et analyser l'atteinte ou la non-atteinte de l'objectif.

Se munir de critères de mesure quantitatifs et aussi qualitatifs.

**3° critère** : VERBE D'ACTION

Le choix du vocabulaire est important pour mobiliser les acteurs.

*Exemple* : augmenter, faire, transmettre...

**4° critère** : PERSONNALISATION

Qui est responsable ? Qui est chargé de ... ?

Qui devra rendre des comptes ?

**5° critère** : CONTRAINTES

L'énoncé des contraintes contribue à dimensionner l'objectif.

*Exemple* : à réaliser avec tel budget maximum.

Symptômes de celui qui délègue peu ou mal :

1. charge de travail trop importante ou inégale,
2. horaires démesurés,
3. bureau toujours en désordre,
4. beaucoup d'urgences,
5. contrordres qui suivent les directives,
6. relations tendues avec les contributeurs,
7. objectifs mal définis,
8. ne pas savoir dire non.

Freins à la délégation ponctuelle :

1. crainte de perdre du pouvoir,
2. Peur de « se faire avoir »,
3. Difficulté à contrôler,
4. Peur de ne rien avoir à faire,
5. Réticence envers les autres,
6. Non acceptation de la différence,
7. Crainte du travail mal fait,
8. Refus d'accorder à l'autre le droit à l'erreur,
9. Crainte de perdre sa place...

**Réussir un entretien de délégation de tâches :**

1. Prévoir les conditions matérielles (date, lieu...).
2. Préparer l'explication du but de cet entretien.
3. Consulter le dossier du contributeur :
4. fiche de mission réactualisée,
5. liste des compétences techniques,
6. compétences comportementales,
7. liste des critères "attitude générale",
8. points forts et points améliorables.

Un travail IMPORTANT de préparation de l'entretien est requis. Il s'appuie sur la connaissance du contributeur, la prise en compte de ses résultats et de ses activités.

Cela sous-entend que le chef de projet ouvre un dossier de suivi de la performance de chaque contributeur de l’équipe projet.

L'entretien de délégation ne doit pas se dérouler sans disposer préalablement d'une INFORMATION **fondée** sur la personne pressentie pour devenir contributeur au projet.

Conduire l’entretien de délégation autour de quatre objectifs.

|  |  |
| --- | --- |
| **1 - S'INFORMER** | **2 - ÉVALUER** |
| **Exemples :** | **Exemples :** |
| Observer  Écouter  Questionner  Reformuler | Comprendre  Clarifier  Apprécier l'efficacité  Faire un diagnostic |
| **3 - VENDRE/ AIDER** | **4 - DÉCIDER** |
| **Exemples :** | **Exemples :** |
| Résoudre un problème  Apporter une solution  Persuader  Convaincre | Négocier  Persuader  Motiver  Inciter |

Évaluation des activités PSM et actions fondées sur des faits :

Adaptation de la loi des 20 x 80 de Pareto en trois niveaux P - S - M : 15 % - 25 % - 60 %.

**Deux faits majeurs : L'URGENCE et L'IMPORTANCE**

**U** = Urgent / **u** = non urgent

**I** = Important / **i** = non important

|  |  |
| --- | --- |
| **tâches majeures**  **UI**  **P - prioritaires** | **Tâches importantes et urgentes.**  À traiter soi-même immédiatement et personnellement. |
| **tâches délégables**  **uI / Ui**  **S - secondaire** | **Tâches très importantes mais sans urgence.**  Elles peuvent attendre à la condition de les programmer. Se fixer un délai pour leur réalisation, envisager de les déléguer (sans omettre de les contrôler).  **Tâches urgentes à l'importance relative.**  Les analyser d'abord pour décider ensuite de leur traitement (Qui, Quand ?). |
| **tâche éliminable ?**  **ui**  **M - mineures** | **Tâches peu urgentes, peu importantes.**  Prendre du recul : collaborateur, secrétaire, classement ou poubelle ? Va-t-on attendre leur évolution possible en phase D ou les éliminer ? |

Répartition des activités PSM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Impact des tâches** | **Inventaire des tâches** | **durée** |
| **Prioritaires**  60 % | - - - - - - - - - |  |
| **Secondaires**  25 % | - - - - - - - - - - |  |
| **Mineures**  15 % | - - - - - - - - |  |

Sur la base des activités du mois par exemple (ou autre).

**Découvrir et appliquer la méthode C.I.C**

**pour responsabiliser au mieux les contributeurs au projet :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 - CONSTAT** | **2 - INITIATIVE** | **3 - CONSÉQUENCES** |
| ***Problème***  De quoi s’agit-il ?  Décrire la situation étudiée par des faits. | ***Solution***  Quelle solution proposez-vous ?  Expliquer ce qui a été entrepris pour solutionner. | ***Résultat***  Quels sont les effets induits par cette solution (avantages, inconvénients / contraintes / risques ) ?  Noter les effets de l'initiative. |
| **Observation, écoute, réflexion** | **structuration, objectif,**  **action** | **Suivi, évaluation, bilan** |

**Conséquences possibles sur :**

La production, la vente, la sécurité, le personnel, les clients, l'organisation, les procédures, l'image de marque, le financier, la qualité, les stocks,...

**Mettre en place un système de contrôle :**

Cochez les carrés correspondant aux questions auxquelles vous pouvez répondre OUI.

**Contrôle à la française :** *Sanction + ou -*

1. Avez-vous le pouvoir de rémunérer, d’influencer la rémunération ?
2. Avez-vous le savoir-faire pour réprimander ?
3. Savez-vous dire non ?
4. Savez-vous faire face aux tensions relationnelles ?
5. Savez-vous assumer l'autorité de commandement ?
6. Savez-vous renvoyer l'ascenseur ?

**Contrôle à l'américaine :** *relation d'aide à la performance*

1. Êtes-vous disponible pour aider ?
2. Avez-vous envie d'aider ?
3. Savez-vous comment aider efficacement ?
4. Savez-vous privilégier les faits ?
5. Pouvez-vous ne pas maltraiter la personne ?
6. Savez-vous assumer l'autorité relationnelle ?

**Contrôle à la japonaise :** *autocontrôle responsabilisant*

1. Savez-vous féliciter ?
2. Savez-vous placer le collaborateur face à ses engagements ?
3. Pensez-vous à rappeler le sens de la relation client / qualité ?
4. Savez-vous organiser des contrôles valorisants ?
5. Savez-vous mettre en avant vos collaborateurs ?

Vous l'avez compris, ces trois modes de contrôle sont complémentaires, adaptables au niveau d'autonomie des délégataires.

**CAS PRATIQUE N° 3 :**

Vous reprenez le projet personnel ou professionnel travaillé dans le cas n° 1 :

Un contributeur responsable d’une tâche déterminé a quitté l’entreprise (démission).

Vous devez trouver un nouveau contributeur capable de reprendre la suite de la tâche tout en maintenant le cap sur l’objectif dans le respect du délai initialement prévu.

Qu’allez-vous faire ?

Comment allez-vous conduire l’action de délégation ?

**Modalités :**

Vous proposez une action.

**Les objectifs :**

1) Préparer cette action.

2) Jouer cette action avec le contributeur concerné.

3) Analyser le résultat : le contributeur (responsable de tâche) est-il prêt à s’engager dans ce projet ?

Ce cas est travaillé en vidéo.

**4°**

**Savoir**

**prendre une décision**

**Connaître les attitudes de décision qui influencent :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ATTITUDES** | **ORIENTÉES VERS** | **QUI INFLUENCENT** | **QUI RENDENT**  **DÉPENDANT** |
| **1. ORDRE**  **2. CONSEIL**  **3. ÉVALUATION**  **Jugement**  **4. SOUTIEN**  **Support**  **5. INTERPRÉTATION** | **MOI**  - qui commande  - qui juge  - qui donne mon point de vue | **OUI**  **OUI**  **OUI**  **OUI**  **OUI** |  |
| **6. INVESTIGATION**  **Enquête** | **LA SITUATION** | **NON** |
| **7. COMPRÉHENSION** | **AUTRUI** | **NON** |

**Savoir construire une décision**

**par rapport au contexte et aux personnes :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **UN CHOIX** | **IRRÉVERSIBLE** | **ET RISQUÉ** |
| **1** | **2** | **3** |
| **** | **** | **** |
| **Décider**  **OU**  **Attendre**  **maintenant** | **Changement** | **Incertitude**  **sur le résultat** |

**Savoir intégrer la réalité du problème pour bien décider :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **LES**  **AVANTAGES** | **LES**  **INCONVÉNIENTS** | **LES**  **CONTRAINTES** |
| **1** | **2** | **3** |
| **** | **** | **** |
| **GAINS** | **PERTES** | **RÉSISTANCES** |

**Cultiver l’initiative pour bien décider :**

|  |  |
| --- | --- |
| **NUIRE** | **FAVORISER** |
| 1. **Refuser le droit à l’erreur.** 2. **Décréter que seule la façon de faire du chef est la bonne.** 3. **Se centrer que sur le court terme.** 4. **Interrompre et pinailler.** 5. **Fixer des objectifs irréalistes.** | 1. **Apprendre par l’erreur.** 2. **Trouver sa propre façon de réaliser.** 3. **Investir aussi sur le moyen terme.** 4. **Féliciter et marquer le coup.** 5. **Fixer des objectifs réalistes.** |

**Développer un processus de décision :**

**6 points-clés**

**1. S’informer.  
2. Se donner un objectif.  
3. Analyser la situation.  
4. Se donner des choix**.  
**5. Oser décider.  
6. Agir et contrôler.**

**Savoir analyser les causes d’un dysfonctionnement :**

Analyse de problème :

1. Que devrait-il arriver ? Qu'arrive-t-il ?
2. Quelle est la description complète de l'écart ?
3. Quelles en sont les causes possibles ?
4. Quelle est la cause qui explique le mieux la description ?  
   Est-elle la cause réelle ?
5. **Analyse de problème** : trouver la cause.
6. **Description du problème** : énoncé de l'écart (norme / réalité).
7. **Causes possibles** : recherche des causes (particularités / changements).
8. **Cause réelle :** test pour la cause la plus probable. Vérification de la cause réelle.

Analyse de problème potentiel :

1. Quel est le projet ou le plan à protéger ?
2. Qu'est-ce qui pourrait mal aller ?
3. Quels sont les problèmes potentiels très menaçants ?
4. Quelles pourraient être les causes de ces problèmes potentiels ?
5. Que pouvons-nous faire pour éviter le problème potentiel ? Pour en minimiser les effets ?
6. **Analyse de problème potentiel** : protection d'un projet.
7. **Problèmes potentiels** : prévision des problèmes potentiels (probabilités / importance).
8. **Causes probables :** prévision des causes probables.
9. **Mesures préventives et de secours** : choix des mesures préventives, choix des mesures de secours (déclencheurs).

**Apprendre à savoir dire non sur les modalités du travail :**

Préalables :

1. **Connaître** la situation, être en relation avec l'activité concernée.
2. **Différer** le moment de dire non pour préparer sa réponse (lorsque c'est possible).
3. **Prendre** en compte les contraintes et les risques.
4. **Détecter** le mode de fonctionnement de l'interlocuteur.
5. **Déterminer** le coût (humain, financier...) du non.
6. **Intégrer** le fait que la gestion du non implique l'acceptation d'une tension (la sienne, celle de l'autre).

Méthode pour dire non :

1. **Partir** du souhait du demandeur. (Intégration par la reformulation empathique). Vous me demandez de modifier la date de vos congés.
2. **Décrire** d'abord la situation. (Argumentation du problème, des contraintes en mode factuel). Je vous rappelle que nous avons arrêté le planning des congés il y a quinze jours.
3. **Énoncer** ensuite le "non". (Conséquence de la situation énoncée au point 2.). Il n'est donc pas possible de perturber l'organisation prévue.
4. **Proposer** ou faire rechercher une autre possibilité. (Recherche d'une solution qui avantage les deux parties) En avez-vous parlé à vos collègues ? Si vous trouvez un arrangement avec l'un d'entre eux...

Conseils pour la formulation du non :

1. **Parler** en disant "JE". «Je ne suis pas d'accord... Je vous dis non....»
2. **Être** factuel. «Le planning des congés est arrêté depuis quinze jours...»
3. **Communiquer** au présent. «Voilà donc la situation telle qu'elle est...»
4. **Manifester** de l'empathie mais pas de l'affectivité (\*). «Je comprends votre demande...»
5. **Éviter** l'agression verbale. «C'est toujours pareil avec vous...»
6. **Regarder** son interlocuteur.

(\*) Sont exclus de la quatrième phrase : la maladie, l'accident graves et le décès, notamment, qui exigent l'acceptation de la relation affective au court terme.

**Communiquer sur le mode assertif :**

Différentes attitudes **:**

**AFFIRMATION**

Cela consiste à refuser les trois premières possibilités en fondant la relation avec l'interlocuteur sur des bases authentiques. Cela renvoie à l'idée de préservation de son territoire, et au respect du territoire de l'autre.

**PASSIVITÉ**

C'est manifester une attitude d'évitement. Ce qui renvoie à l'idée d'un abandon de son territoire.

1. Actif : s'en aller physiquement.
2. Passif : se soumettre, attendre, feindre de ne pas voir, invoquer le système, être fataliste.

**AGRESSIVITÉ**

Il s'agit d'attaques symboliques comme l'ironie, les haussements de voix, les menaces, la dévalorisation... Cela renvoie à l'idée d'une transgression du territoire de l'autre.

**MANIPULATION**

C'est le fait d'essayer d'agir sur autrui de manière détournée en combinant, en flattant, en conspirant ou en mentant. Cela renvoie à l'idée d'une appropriation du territoire de l'autre à son insu.

Affirmation de soi :

S’affirmer est la somme de quatre éléments :

1. La légitimité de mes droits.
2. L'expression de mes sentiments.
3. Le refus de juger l'autre.
4. La solution d'intérêt mutuel.
5. **La légitimité de mes droits**

Tout ce qui n'est pas officiellement interdit ou socialement prohibé est autorisé. Le rappel de cette évidence est nécessaire car nous exerçons sur nous-même une véritable autocensure.

Ainsi :

- J'ai le droit de ne pas comprendre ce que me dit autrui.

- J'ai le droit de ne pas savoir faire quelque chose.

- J'ai le droit de ne pas être d'accord.

Réciprocité : *Bien entendu, je reconnais à autrui les mêmes droits... surtout en cas de divergences d'opinions ou d'intérêts.*

1. **L'expression de mes sentiments**

Notre culture nous a appris à nous méfier de nos sentiments, à les refouler. Or, ce refoulement ne traite rien, car ce qui est ainsi conservé, rejaillit à notre insu dans des actes manqués, des lapsus.

L'affirmation de soi prône une démarche différentes, avoir le courage d'exprimer sincèrement ce que l'on ressent (en respectant autrui) libère l'individu et fonde la relation d'authenticité.

De plus, l'expression d'un sentiment est difficilement contestable, à l'inverse un jugement de valeur l'est toujours.

Réciprocité : *Bien entendu, je reconnais à autrui le même droit. Je suis capable de recevoir son sentiment sans critiquer.*

**Le refus de juger l'autre**

Distinguer le fait de l'opinion sur le fait. Par exemple :

1. « *L'autre jour, lorsque je vous ai croisé dans le couloir, vous ne m'avez pas dit bonjour !* »
2. « *Vous êtes lunatique ! Un jour vous me saluez, un autre jour vous m'ignorez en faisant semblant de ne pas me voir.* »

Réciprocité : *Bien entendu, je refuse le jugement de l'autre à mon égard.*

1. **La solution d'intérêt mutuel**

La solution d'un différend ne doit pas aboutir à l'existence d'un gagnant et d'un perdant, car ce dernier cherchera une revanche et le jeu aboutira à une situation où tout le monde pâtira.

Le principe est d'imaginer une solution procurant aux interlocuteurs une solution mutuelle.

Réciprocité : *Bien entendu, cela implique la bonne foi de part et d'autre. si l'autre est de mauvaise foi, il considérera votre offre comme de la manipulation..*

Avantages du comportement affirmé pour la communication :

1. Oser dire : ce que je sens, ce que je pense, ce que je veux.

2. Décider de buts personnels à atteindre.

3. Ni exagérer, ni minimiser les difficultés.

4. Reconnaître et respecter la différence : idées, capacités, sentiments.

1. Être curieux de l'opinion de l'autre.
2. Écouter sans couper la parole.
3. Reformuler en étant factuel au lieu de juger.
4. Accepter et comprendre un refus ou une opposition.
5. Reconnaître la valeur du travail réalisé par l'autre ainsi que ses réalisations.

5. Affirmer mes capacités.

6. Questionner, accepter ou refuser les critiques qui me sont adressées.

7. Reconnaître ma part de responsabilité dans ce que je ressens, ce qui m'arrive et ce qui se passe. Suggérer des solutions au lieu d'accuser et de dire : "il faut", "tu dois"

8. Exprimer mes désaccords.

9. Oser insister mais doser.

10. Être explicatif.

11. Être prêt à examiner d'autres possibilités et solutions ; lâcher prise.

Inconvénients de la passivité pour la communication **:**

1. **Perte du respect de soi-même**

Lorsqu'une personne "s'écrase", fuit, elle se sous-estime, tout problème devient alors insurmontable.

1. **Mauvaise communication avec autrui**

Personne n'aime avoir en face de soi une personne sur laquelle elle ne peut compter.

1. **Renoncement à ses droits légitimes**

Chacun a un besoin naturel d'estime, de considération.

Pratiquer la passivité systématique, c'est renoncer à exister.

1. **Gaspillage d'énergie**

L'énergie dépensée à organiser la passivité n'est pas utilisée à résoudre le problème de manière claire et satisfaisante.

Inconvénients de l’agressivité pour la communication **:**

1. **Revanche des personnes atteintes**

L'agressivité est une attaque qui appelle l'attaque à la moindre occasion, l'agressif retrouvera toujours sur son chemin ce qu'il a distribué.

1. **Mépris et désapprobation**

« *Qu'importe qu'on me haïsse, pourvu qu'on me craigne ! »* semble dire l'agressif, mais que représente un pouvoir uniquement fondé sur la violence, même symbolique ?

1. **Manque d'informations utiles**

L'agressif provoque la fuite devant lui, personne ne lui dit plus rien..

Il est aveugle et muré dans sa certitude.

1. **Gaspillage d'énergie**

Inconvénients de la manipulation pour la communication **:**

1. **Méfiance**

La confiance est rompue, car on se méfie du manipulateur. On interprète toutes ses paroles, tous ses gestes comme des tentatives de manipulation.

1. **Rébellion**

Dès que la situation le permet, après s'être "fait avoir une fois", la personne va organiser sa revanche (ouverte ou sournoise).

1. **Passivité**

En attendant le moment de la riposte, la passivité s'installe autour du manipulateur ce qui le renforce dans l'idée que les autres "ne sont vraiment pas à la hauteur"..

1. **Gaspillage d'énergie**

**CAS PRATIQUE N° 4 :**

Vous reprenez le projet personnel ou professionnel travaillé dans le cas n° 1 :

Un contributeur responsable d’une tâche déterminé a quitté l’entreprise (démission).

Vous devez trouver un nouveau contributeur capable de reprendre la suite de la tâche tout en maintenant le cap sur l’objectif dans le respect du délai initialement prévu.

Qu’allez-vous faire ?

Comment allez-vous conduire l’action de délégation ?

**Modalités :**

Vous proposez une action.

**Les objectifs :**

1) Préparer cette action.

2) Jouer cette action avec le contributeur concerné.

3) Analyser le résultat : le contributeur (responsable de tâche) est-il prêt à s’engager dans ce projet ?

Ce cas est travaillé en vidéo.

**5°**

**Savoir**

**vendre et négocier**

**le projet**

**Définir les critères du “vrai” partenariat :**

Partenariat / Partenaire (partner en anglais).

Les conditions "idéales" du partenariat :

1. Prise de risque partagée.
2. Rapport de force = / =.
3. Gestion dans la durée.
4. Remise en question ou en cause des termes ou de la nature du contrat.
5. Relation gagnant/gagnant.
6. Transparence des informations, des chiffres et des résultats.

Le partenaire est une personne avec qui on pratique des activités qui doivent être définies clairement.

La pratique sur le terrain :

1. L'emploi du mot partenariat est abusif.
2. Le mot est systématiquement utilisé en l'absence même de partenariat.
3. L'emploi du mot cherche à rassurer les acteurs de la relation commerciale.
4. Il est utilisé pour rassurer le client / l’utilisateur.
5. Il est utilisé pour attirer le client / l’utilisateur.
6. Il est utilisé pour sceller un accord “commercial” écrit ou non.
7. Dans les faits, la réciprocité commerciale existe peu.

**Découvrir le Plan d’entretien de vente [Matrice] :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PLAN** | **PHASES** | **TECHNIQUES** |
| **PRÉPARATION** | - psychologique  et - matérielle | - rappel de ses propres   objectifs personnels - «**soleil dans la tête**» - outils en état - plan de visite |
| **ACCUEIL** | - présentation   personnelle - présentation de   l'entreprise - motif de la présence | - tenue adaptée au contexte - plaquette d'information - clarté du propos |
| **DÉCOUVERTE** | - des besoins - des motivations  «SONCAS» - empathie | - questionnement  QO, QF, Q ALT, QI - écoute - silence - reformulation - prise de notes |
| **ARGUMENTATION** | - rationnelle  et - sensorielle | - structure de l'argument :  avantage, preuve, bénéfice - questions de contrôle - cohérence de l'argumentation - langage constructif |
| **OBJECTION** | - perception - 3 types - méthode de réponse | - bonne ou mauvaise ? - réel, erreur, prétexte - laisser parler, rester calme  et répondre |
| **CONCLUSION** | - signaux d'achat  gestuels et verbaux  rouge, orange, vert | - quand ? quoi ? combien ?  et comment ? - sécurisation - synchronisation |
| **SUIVI** | - gestion des rendez-vous - assurance du S.A.V - information | - planning des visites - respect des délais - évolution des produits |

**Découvrir la méthode de négociation [Matrice] :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ATTITUDES** | **MÉTHODES** | **OUTILS** |
| - volonté de s'informer et d'informer  - être disponible  - être tolérant  - volonté de comprendre l'autre  - être accessible  - être à l'écoute, sans réactivité  - savoir synthétiser | **C**  **CONSULTATION** | **1. CONTACT**  **2. QUESTIONNEMENT**  **3. REFORMULATION** |
| - oser affirmer  - être intelligible  - expliquer, montrer  - exprimer les convergences  et les contradictions | **C**  **CONFRONTATION** | **4. ARGUMENTATION**  **5. OBJECTION** |
| - rechercher les points d'accord  - confirmer les points non  négociables  - viser le profit mutuel  - accepter un type  d'arrangement  - renforcer la relation | **C**  **CONCILIATION** | **6. RÉCAPITULATION**  **7. CONCLUSION** |

**Connaître son interlocuteur :**

**Connaître le contexte :**

**Clarifier la finalité et les objectifs :**

1. *Connaître ses alliés / ses clients / ses concurrents* : Motivations ?
2. *Connaître ses alliés / ses clients / ses concurrents* : Marché ?
3. *Maîtriser la connaissance* : Besoins / Produits ?
4. Savoir *faire une bonne découverte* : Questions à poser ?
5. *Savoir faire face* : Objections courantes et leurs réponses ?
6. *Éviter les erreurs* : Normes financières, juridiques, techniques... ?
7. *Savoir vers quoi on veut aller* : Objectifs de vente ?
8. *Négocier avec le décideur* : Rapport de pouvoir / de force ?
9. *Connaître son niveau de délégation* : Marge de manœuvre ?
10. *Tenir les* *principes et les valeurs* : Non-négociable ?
11. *Maîtriser l'information* : Dossier technique ?

**Définir les objectifs et le champ du négociable :**

Le négociateur sait normalement ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas :

1. En dessous d'un certain prix, il y a perte d'argent.
2. En dessous d'une certaine qualité, il y a perte d'image.
3. En dessous d'un certain délai, il y a perte de marché.

La partie non-négociable correspond à une contrainte objective liée à :

1. la politique commerciale et à la rentabilité,
2. la protection de l'image de marque,
3. la concurrence.

Rester souple dès le départ de la négociation pour ne pas risquer de :

1. Se priver d'une liberté de manœuvre nécessaire.
2. Conduire l'interlocuteur au chantage : *« je ne peux plus rien pour vous, c'est à vous de faire un effort ... »*

Dans tous les cas :

1. Ne jamais banaliser les processus, les produits et les services proposés.
2. Éviter autant que possible de passer d'une proposition haut de gamme à une proposition moyen ou bas de gamme.

**Construire un scénario de négociation**

**et bâtir une argumentation :**

|  |  |
| --- | --- |
| **AVANT** | Lors de la préparation de l'entretien, prévoir, si possible, 4 scénarios de négociation ou hypothèses pour fixer sa marge de manœuvre :  HHH = Hypothèse HyperHaute  HH = Hypothèse Haute  HB = Hypothèse Basse  HR = Hypothèse de repli. |
| **PENDANT** | Mener l'entretien.  Faire parler.  Découvrir les besoins, les motivations, les contraintes de l'interlocuteur.  Les transformer en propositions adaptées aux objectifs pour construire l’argumentation. |
| **APRÈS** | Analyser les raisons des hésitations,du refus.  Qui est la cause du refus : lui, un tiers, moi ?  Préparer une autre proposition en vue d'un autre entretien. |

HHH = bluff, provocation, os à ronger è risque de rupture.

HH = base réaliste de la négociation, jeu de compromis et de compensation.

HB = plancher non-négociable (donnée à ne pas annoncer d'emblée).

HR = élément « Euréka ! », jocker, nouvelle donne.

***Accepter une demande de l'interlocuteur,***

***de préférence, dans le cadre d'une contrepartie.***

**Maîtriser le temps en restant souple et vigilant :**

**1° -** S'agit-il d'une prise de contact, d'une préparation, d'une réunion intermédiaire ou d'un bilan d'activité ?

**2°-** Y-a-t-il un litige à traiter ?

**3° -** S'agit-il d'un «événement» (lancement d'un nouveau projet, d’un produit, d'une campagne de publicité, d'une opération promotionnelle...) ?

1. Prendre le recul nécessaire pour répondre aux attentes des interlocuteurs (jouer de la tactique du différé).
2. Savoir que celui qui peut repousser le moment de décider, gagne en marge de manœuvre : *«Nous verrons la prochaine fois ...»*.
3. Savoir que le moment de la négociation affecte la qualité de la décision.
4. Savoir qu’un problème mineur peut dégénérer en litige de fond lorsque sa résolution a tardé.
5. Savoir que les délais de mise en œuvre d’un engagement, d’un accord peuvent les différer ou les annuler.
6. Savoir que la productivité (respect des délais, des coûts, des process) peut influencer sensiblement la durée du projet, de la négociation.
7. Savoir surtout relativiser, prendre le temps de vivre. Halte au stress !

**Savoir conclure et décider :**

Conclure : Quatre questions se posent toujours :

1. **Sur quel produit ou service : QUOI ?**
2. **À quel moment : QUAND ?**
3. **Quel processus : COMMENT ?**
4. **À quel coût : COMBIEN ?**

Décider : Quatre réflexions :

1. **Analyse de décision** :

Faire un choix

1. **Objectifs** :

Fixer des objectifs (but / niveau).

Énoncer la décision : (résultats / moyens).

Classer les objectifs : (impératifs / souhaits / pondération).

1. **Options** :

Recherche : Évaluation (tamisage / notation).

1. **Conséquences** :

Évaluation des conséquences : (probabilités / importance).

Établir un choix définitif.

1. Quel est le but de cette décision ?   
   L'analyse de problème doit-elle être également utilisée ?
2. Quels sont les objectifs à atteindre ?   
   Quels sont les impératifs, les souhaits ?
3. Quelles options devraient être examinées ?
4. Quels sont les risques ?

**Piloter une équipe de prestataires internes :**

Grille de pilotage :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRITÈRES** | **Faible** | **Moyen** | **Fort** | **Très fort** |
| **Capacités personnelles** |  |  |  |  |
| Sensibilité |  |  |  |  |
| Contrôle émotif |  |  |  |  |
| Équilibre général |  |  |  |  |
| Confiance en soi |  |  |  |  |
| Optimisme |  |  |  |  |
| Sens de l'humour |  |  |  |  |
| Stabilité de l'humeur |  |  |  |  |
| Capacité de jugement |  |  |  |  |
| Discrétion |  |  |  |  |
| **Dynamisme** |  |  |  |  |
| Capacité physiques |  |  |  |  |
| Allant et entrain |  |  |  |  |
| Goût du risque |  |  |  |  |
| Agilité intellectuelle |  |  |  |  |
| Ambition intellectuelle |  |  |  |  |
| Ambition sociale |  |  |  |  |
| **Énergie** |  |  |  |  |
| Puissance de travail |  |  |  |  |
| Persévérance |  |  |  |  |
| Besoin de résultats |  |  |  |  |
| Engagement dans l'action |  |  |  |  |
| Besoin de renouvellement |  |  |  |  |
| **Autorité - Autonomie** |  |  |  |  |
| Sait déléguer |  |  |  |  |
| Sait contrôler |  |  |  |  |
| Goût du contrôle |  |  |  |  |
| Sait commander |  |  |  |  |
| A besoin de commandement |  |  |  |  |
| Sait coopérer |  |  |  |  |
| A besoin d'être dirigé |  |  |  |  |
| Défend ses idées |  |  |  |  |
| **Adaptation à la vie professionnelle** |  |  |  |  |
| Adaptabilité |  |  |  |  |
| Sens de la responsabilité |  |  |  |  |
| Esprit d'initiative |  |  |  |  |
| Créativité |  |  |  |  |
| Mémoire |  |  |  |  |
| Capacité de réflexion |  |  |  |  |
| Sens de l'organisation |  |  |  |  |
| Goût de l'organisation |  |  |  |  |
| Goût de la qualité |  |  |  |  |
| Besoin de diversité |  |  |  |  |
| Capacité de changement |  |  |  |  |
| Capacité d'anticipation |  |  |  |  |
| Capacité de recul |  |  |  |  |
| Intérêt pour l'analyse |  |  |  |  |
| Capacité de synthèse |  |  |  |  |
| Fiabilité |  |  |  |  |
| **Capacité relationnelles** |  |  |  |  |
| Intérêt aux autres |  |  |  |  |
| Respect des autres |  |  |  |  |
| Sociabilité |  |  |  |  |
| Capacité d'écoute |  |  |  |  |
| Capacité de persuasion |  |  |  |  |
| Agressivité |  |  |  |  |
| Souplesse |  |  |  |  |
| Aisance d'expression face à un  autre  petit groupe  grand groupe |  |  |  |  |
| Talents de pédagogue |  |  |  |  |
| Aptitude à négocier |  |  |  |  |
| Goût du travail en équipe |  |  |  |  |
| Communication avec les  collègues  subordonnés  supérieurs  clients |  |  |  |  |

**CAS PRATIQUE N° 5 :**

Vous reprenez le projet personnel ou professionnel travaillé dans le cas n° 1 :

Au cours du déroulement du projet, l’utilisateur final veut modifier un aspect significatif du projet. Vous savez que cela va perturber l’équipe projet, remettre en cause le délai alors que l’utilisateur veut coûte que coûte le maintenir.

Qu’allez-vous faire ?

Comment allez-vous conduire la négociation ?

**Modalités :**

Vous proposez une action.

**Les objectifs :**

1) Préparer cette action.

2) Jouer cette action avec les interlocuteurs concernés (client, hiérarchique, contributeur...).

3) Analyser le résultat : le chef de projet a-t-il mené à bien la négociation ?

Ce cas est travaillé en vidéo.

**6°**

**Savoir communiquer**

**en situations tendues**

**Connaître les quatre sources d’un différend ou d’un conflit :**

1. **Conflit d'objectif**

*Les objectifs poursuivis par une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec ceux du pilotage de projet.*

1. **Conflit cognitif**

*Les croyances, les certitudes, les connaissances d'une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec celles qui président au pilotage de projet.*

1. **Conflit affectif**

*Les émotions ou les sentiments d'une ou de plusieurs personnes sont incompatibles avec ceux des autres membres du groupe de projet.*

1. **Conflit comportemental**

*Les actions d'une ou plusieurs personnes sont incompatibles avec celles des autres membres du groupe de projet.*

**Apprécier les avantages d’un conflit bien traité sur le projet :**

1. Le conflit réanime l'équipe et lui donne un nouvel essor.
2. Les problèmes sont mis en lumière.
3. La cohésion de l'équipe s'accroît.
4. Le responsable oriente mieux.
5. Les membres de l'équipe se conforment davantage aux règles du jeu.
6. Ils se concentrent mieux sur leurs tâches.
7. Ils se centrent sur l'objectif commun.

**Évaluer les conséquences d’un conflit mal traité :**

1. On surveille de près les activités des autres membres.
2. Les préjugés se développent.
3. Les communications se brouillent.
4. Les sentiments d'animosité et d'agressivité s'intensifient.

**Déterminer les phases possibles d’un conflit :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phases** | **Séquences** | **Réactions** |
| **Conflit / Résistance** | Aveuglement | Il n'y a rien là, on va les avoir.  Enfin du changement...  C'est bien beau !  C'est pas si grave. |
| **Besoin de changement** | Révolte | C'est pas si beau que ça !  Ça ne marche pas !  On s'est fait avoir !  Ça ne se passera pas comme ça ! |
| Déprime | Il n'y a plus rien à faire.  Ça va très mal.  J'abandonne.  Sauvons ce qui peut l'être.  Je ne m'en sortirai pas. |
| **Changement et transition**  *de la culpabilité à la responsabilité* | Acceptation | Je suis responsable de ce qui m'arrive.  Il y a quelque chose qui s'arrête et c'est un choix.  Ça ne sera plus comme avant.  Il y a quelque chose de nouveau à faire.  Il y a des avantages, je vais apprendre...  Je vais enfin faire ce que je voulais depuis si longtemps... |
| **Nouvel équilibre** | Intégration | Je ne suis plus comme avant mais c'est correct.  Je me sens plus grand, plus riche qu'avant.  C'est plus clair, j'ai une meilleure conscience des choses.  J'ai des moyens d'éviter et de traiter un conflit.  Tout est utile, ce qui fait mal aussi. |

**Savoir dire à un interlocuteur qu’il a mal fait :**

Méthode des 3 phrases :

Pour dire les choses sans juger la personne, pour expliquer sans culpabiliser :

1. J'évoque ce que l'autre fait :

*«Quand vous dites que ça ne prendra que dix minutes...»*

1. J'exprime ce que je ressens :

*«cela me gêne parce que...»*

1. Je donne des raisons :

*« ... parce que je me suis engagé(e) à régler également cette machine ce matin.»*

Méthode de la demande :

1. Avant de dire à quelqu'un quelque chose qui nous affecte, commençons par lui dire :

*«Est-ce que je peux vous exprimer ce que je ressens ?»*

Méthode de la vérification de mes impressions :

*«Tout à l'heure, j'ai eu l'impression que je vous agaçais, est-ce vrai ?»*

Méthode de la reformulation :

1. Comment répondre à un sentiment désagréable à mon égard ?

Exemple :

*«Je comprends que cet appel téléphonique vous dérange en plein travail.»* (Accepter le sentiment exprimé sans avoir à se justifier).

**Utiliser les signes de reconnaissance directs et conditionnels :**

La règle de base de l’affirmation de soi passe par l’expression des signes de reconnaissance positifs.

Les signes de reconnaissance directs positifs :

1. approbation, encouragements,
2. remerciements,
3. marques d'intérêts, demande d'un avis,
4. éloges, louanges, félicitations,
5. sourire, clin d'œil amical,
6. poignée de main, caresse ,
7. tape amicale dans le dos,
8. proposition d'agir ensemble.

***Ils rendent heureux et transmettent le sentiment d'être utile et apportent du tonus.***

Les signes de reconnaissance directs négatifs :

1. contrariétés,
2. méfiance,
3. moqueries,
4. ingratitude,
5. regard méprisant,
6. critiques,
7. sarcasmes,
8. haussement d'épaules dédaigneux,
9. dos tourné,
10. refus de faire participer,
11. grimace,
12. claque,
13. coups de poings,
14. coups de pieds,
15. bousculade.

*Ils affectent, irritent, rendent malheureux, transmettent le sentiment de sa propre inutilité et finissent par démoraliser.*

*.*Les signes de reconnaissance conditionnels :

Signes de reconnaissance planifiés en rapport avec ce qui est fait (condition remplie).

**Positifs :**

«*Si vous maintenez votre effort* ... » (principe de la carotte !)

«*Vous m'avez très bien reçu et je vous en remercie.* »

**Négatifs :**

«*Si ça continue comme cela* ...» (principe du bâton !)

«*Vous êtes énervant ! Venez-en au fait* !»

***Ces signes sont attendus, aimés ou redoutés.***

Les signes de reconnaissance inconditionnels :

**Positifs :**

«*Je préfère continuer avec vous.   
«Je trouve qu'on forme une bonne équipe*.»

Compliment inattendu, sourire, cri de joie ...

**Négatifs :**

«*Je préfère travailler avec quelqu'un en qui j'ai confiance !*»

Moue, regard noir, commentaire déplaisant ...

***Ces signes imprévisibles sont marquants ou blessants.***

L’utilisation des signes de reconnaissance positifs :

1. Être sincère (éprouver d'abord ce que vous allez dire).
2. Évitez les mots creux : «formidable !» «Sensass !» «Génial !» «Super !».
3. S'interdire de flatter.
4. Faciliter les relations, savoir questionner.
5. Vouloir aider autrui (encourager, sécuriser).
6. Être honnête (ne rien attendre pour soi-même).
7. Offrir des signes de reconnaissance spontanés.
8. Se montrer attentif à l'égard de celui qui parle ou agit.
9. S'adapter à l'autre et au contexte du moment.

L’utilisation des signes de reconnaissance négatifs :

1. Ne jamais en donner à un perdant.
2. Le faire dès l'erreur décelée si possible.
3. Ne pas réagir en présence d'un tiers.
4. Régler le problème sans accuser la personne.
5. Utiliser sa propre information (pas de «on m'a dit que ..»)
6. Se centrer toujours sur l'erreur (pas de généralités).
7. Mettre en avant les effets négatifs de l'erreur.
8. Éviter de rappeler les erreurs précédentes.
9. Traiter l'erreur afin qu'elle ne se reproduise plus.
10. Faire sentir qu'après le reproche vous n'y pensez plus.

***Avoir toujours en tête qu'un signe de reconnaissance négatif peut être la goutte qui fait déborder le vase !***

**Privilégier l’offensive pour traiter le conflit (mode actif) :**

Le conflit en entreprise est une donnée inhérente à la vie en collectivité. Le nœud du problème, au delà des apparences, doit être toujours bien identifié. Un conflit ignoré ou étouffé finit toujours par resurgir plus tard.

Règle n° 1 : *Utiliser la méthode pragmatique en trois temps :*

1. **Accepter le conflit**
2. **Préparer une intervention rapide**
3. **Gérer les étapes du conflit**

Règle n° 2 : *Toujours faire face au conflit de manière adulte, ne rien escamoter.*

Règle n° 3 : *Savoir prendre en compte trois composantes psychologiques :*

1. Éviter le conflit en tant que tel n'est pas important, il s'agit surtout d'éviter les blocages qui peuvent découler d'une mauvaise gestion du processus.
2. Ne jamais attendre le dernier moment pour agir ou repousser l'échéance à plus tard car alors on favorise une cristallisation du problème qui peut saper le moral de l'équipe.
3. Adapter la gestion du conflit à sa nature. Ne pas mélanger les aspects liés au travail et à l'organisation, avec ceux liés à la personnalité.

**Découvrir la méthode D.E.P.A. Pour résoudre le conflit :**

1. ***D - DÉCRIRE*** *- énoncé des faits*
2. ***E - EXPRIMER*** *- phase affective*
3. ***P - PRÉCONISER*** *- phase de proposition*
4. ***A - ANNONCER*** *- conclusion positive*

**CAS PRATIQUE N° 6 :**

Vous reprenez le projet personnel ou professionnel travaillé dans le cas n° 1 :

Deux contributeurs manifestent un différend.

Vous êtes conscient du problème d’autant que le travail de ces deux responsables de tâches est déterminant pour conduire dans les délais le projet.

Qu’allez-vous faire ?

Comment allez-vous faire face à la situation ?

**Modalités :**

Vous proposez une action.

**Les objectifs :**

1) Préparer cette action.

2) Jouer cette action avec les contributeurs concernés.

3) Analyser le résultat : le litige est-il traité dans le respect des objectifs et des personnes, sont-elles prêtes à poursuivre le projet sur de nouvelles bases acceptées ?

Ce cas est travaillé en vidéo.

**7°**

**Suivi pédagogique**

**Objectifs personnels de progression**

|  |  |
| --- | --- |
| Objectifs | Moyens |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

*Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir*

**Plan d’action personnalisé**



Nous sommes parvenus au terme de cette formation, voici l’heure du bilan.

Qu’est-ce que j’ai réellement appris ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Qu’ai-je déjà mis, que vais-je réellement mettre en application ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



**8°**

**Bibliographie**

BELLENGER Lionel

**ÊTRE PRO** ESF Editeur

**STRATÉGIES ET TACTIQUES DE NÉGOCIATION Tome 1**

**LES OUTILS DU NÉGOCIATEUR Tome 2** ESF Editeur

**LA NÉGOCIATION** Que Sais-Je ? n°2187 PUF

**LA PERSUASION** Que Sais-Je ? PUF

CATHELINEAU Marc

**NÉGOCIER GAGNANT** Inter Editions

CHALVIN Dominique

**L'AFFIRMATION DE SOI** ESF Editeur

CHAREST Gilles

**Du management à l'Écogestion** - Editrice Louise Courteau diffusée en France par Dervy-Livres.

CIALDINI Robert

**INFLUENCE** Businessman/Albin Michel

DELAIN Mariette

**LES DIMENSIONS CACHÉES DE LA NÉGOCIATION** M. LEROUX INSEP Editions

DELAIRE Guy

**Commander ou motiver** - Editions d'organisation.

DE PREE Max

**Diriger est un art** - Rivages / Les Echos.

FISCHER Roger et URY William

**COMMENT RÉUSSIR UNE NÉGOCIATION** SEUIL

MOREAU Max

**Le management pratique de l'entreprise** - Economica

MULLER Jean-Louis

**Le pouvoir dans les relations quotidiennes** - Editions Hommes et Techniques

**TOWNSEND Robert**

Faites décoller vos hommes et votre entreprise - Seuil