Management d’équipe projet

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- ☑ Introduction
- ❑ Objectifs
- ❑ Plan du cours

Cours pdf, ppt vidéo disponibles ici :
management d’équipe

Image : Source

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- ☑ Introduction
- ❑ Objectifs
- ❑ Plan du cours

CC BY NC SA

Avant de commencer

Confort de lecture ?

- ✓ 1080p/haute définition
- ✓ mode « plein écran »
- ✓ mettre en pause, varier la vitesse youtube.com/html5

gestiondeprojet.pm

- ✓ Originaux des diapositives, vidéos HD en téléchargement
- ✓ Quiz, modèles, exercices, prise de notes partagées
- ✓ Valider vos compétences : MOOC GdP

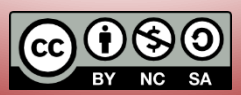
Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- ☑ Introduction
- ☐ Objectifs
- ☐ Plan du cours

Cours sous licence Creative Commons

Management d'Equipe Projet (2015)
Auteur : Stéphanie Delpeyroux

- Paternité : citer l'auteur
- Partage sous licence identique
- Pas d'utilisation commerciale
  - Gratuit pour un usage personnel ou dans un cadre bénévole
  - Entreprise ou cursus universitaire : Demander l'autorisation
    - Avez-vous les droits ? => http://goo.gl/s2yRtv
    - Prof ou formateur : Faire une demande d'utilisation => http://goo.gl/2uGj8s



Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- ❑ Introduction
- ☑ Objectifs
- ❑ Plan du cours

CC BY NC SA

Objectifs

1. **Prendre en compte la dimension humaine des projets**
2. **Adapter son style de management**
3. **Etre reconnu dans le rôle de chef de projet**
4. **Faciliter le travail du groupe**
5. **Motiver à agir**
6. **Gérer le changement et les conflits éventuels**

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- ❑ Introduction
- ❑ Objectifs
- ☑ Plan du cours

cc BY NC SA

Plan du cours

Chapitre 1
- Etre chef de projet

Chapitre 2
- Faire preuve de leadership

Chapitre 3
- Animer l'équipe

Chapitre 4
- Gérer le changement

Management d’équipe projet

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

- Introduction
- Objectifs
- Plan du cours

Cours pdf, ppt vidéo disponibles ici :
management d’équipe

Image : Source

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ☑ Les missions du chef de projet
- ☐ Sa position dans l'organisation
- ☐ Le management transversal

CC BY NC SA

Management d'Equipe Projet

Chapitre 1

Etre chef de projet

Image : Pascal Verrot , chef d'orchestre français – Wikimedia commons

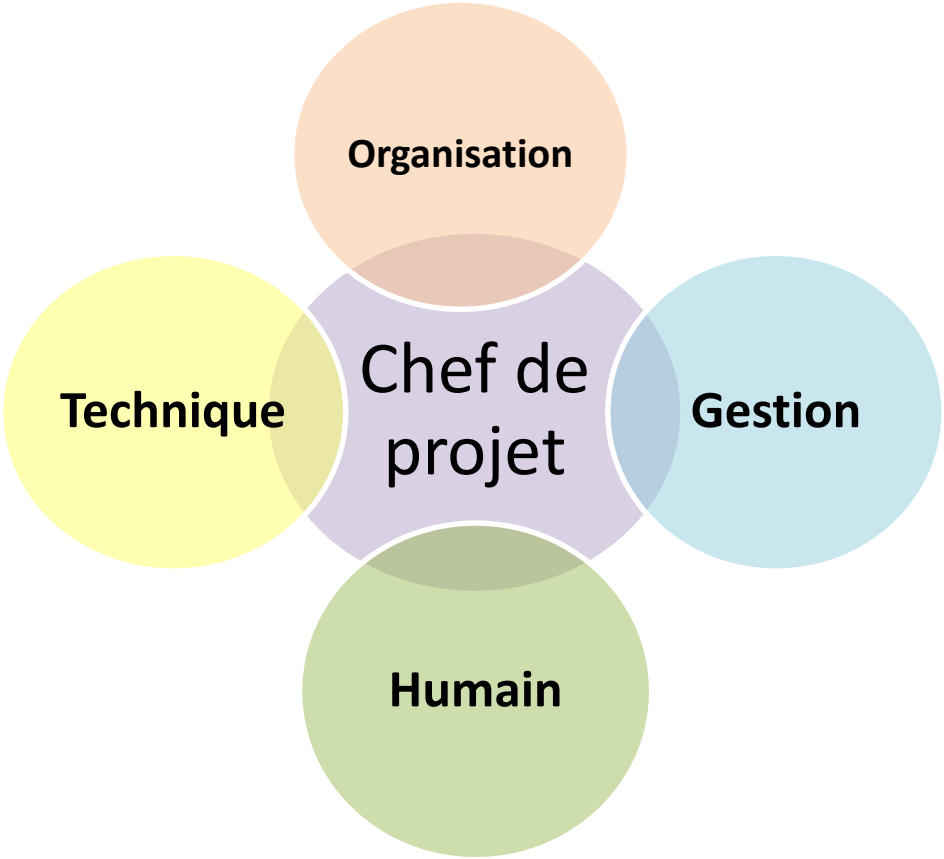
Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ☑ Les missions du chef de projet
- ☐ La position dans l'organisation
- ☐ Le management transversal

CC BY NC SA

Les missions du chef de projet



Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

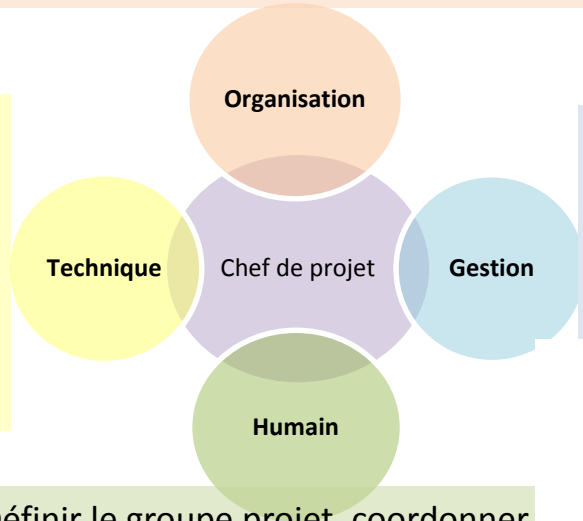
Chapitre 1

- ☑ Les missions du chef de projet
- ☐ La position dans l'organisation
- ☐ Le management transversal

cc BY NC SA

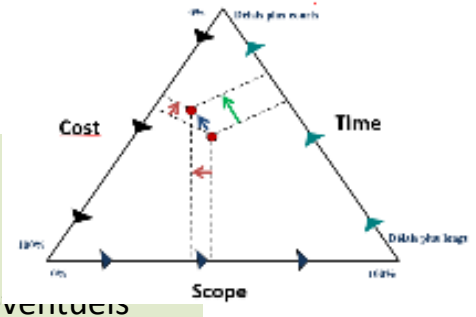
Les missions du chef de projet

- Organiser le fonctionnement de l'équipe
- Définir les outils
- Gérer la documentation



- Apporter son expertise métier
- Anticiper les risques techniques

- Fixer les objectifs
- Définir la planification
- Fixer le budget
- Suivre le tringle QCD



- Définir le groupe projet, coordonner
- Faciliter la prise de décision
- Animer les réunions
- Gérer le changement et les conflits éventuels
- Communiquer auprès des parties prenantes

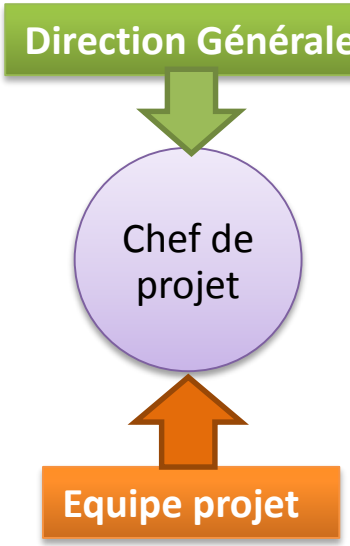
Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ☑ La position dans l'organisation
- ❑ Le management transversal

CC BY NC SA

La position dans l'organisation



- Pression d'autant plus forte que le projet est stratégique
- Manque de réalisme sur la faisabilité

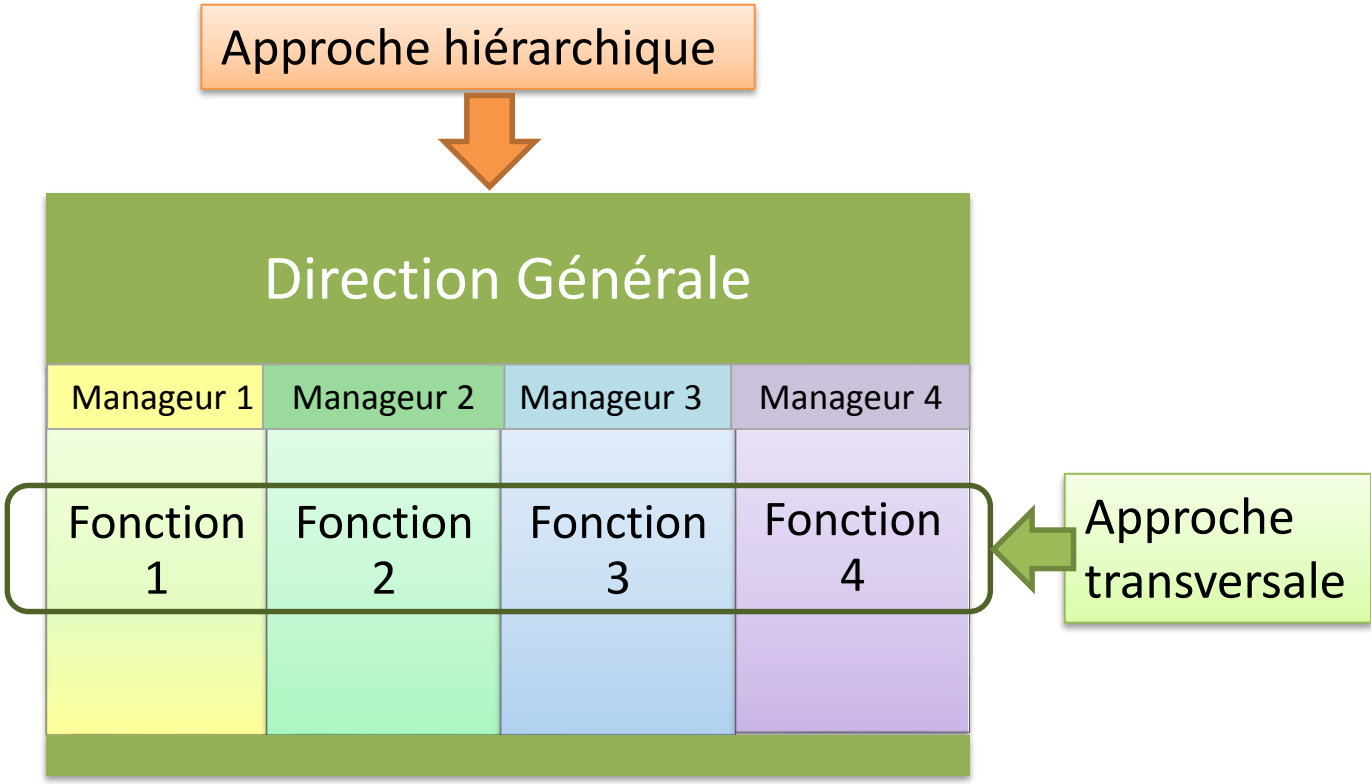
- Arbitrage entre la mission fonctionnelle et le projet
  - Allocation du temps
  - Intérêts parfois contradictoires
- Freins, résistances aux changements

La position dans l'organisation

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ☑ La position dans l'organisation
- ❑ Le management transversal



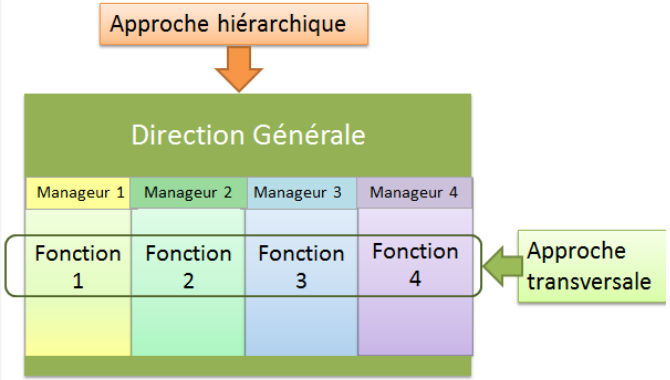
CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ❑ La position dans l'organisation
- ☑ Le management transversal

CC BY NC SA



Management hiérarchique vs transversal

Le manageur hiérarchique

- Gère une équipe assurant une fonction précise de l'entreprise au quotidien
- A une autorité directe sur ses collaborateurs
- Est souvent spécialiste de son domaine
- Travaille en incertitude faible

Le manageur transversal

- Conduit une équipe issue des différentes fonctions vers la réalisation d'un objectif commun à moyen ou long terme
- N'a pas d'autorité directe (ou double autorité en structure matricielle)
- Ne peut pas être spécialiste de tous les champs abordés par le projet
- Travaille en incertitude forte

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ❑ La position dans l'organisation
- ☑ Le management transversal

CC BY NC SA

Les formes de pouvoir

Le manageur hiérarchique

Les pouvoirs liés à la fonction

- Le pouvoir légitime : avoir le statut de « chef »
- Le pouvoir de la récompense
- Le pouvoir coercitif : exercer une contrainte

Le manageur transversal

Les pouvoirs personnels

- Le pouvoir de compétence
- Le pouvoir charismatique : lié à la personnalité

Les formes de pouvoir

Selon Max Weber

photo : source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ❑ La position dans l'organisation
- ☑ Le management transversal

CC BY NC SA

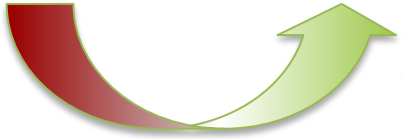
Le management transversal

Difficultés

- Ne pas être spécialiste de l'ensemble des domaines
- Mobiliser l'équipe sans pouvoir hiérarchique
- Gérer les résistances au changement, les conflits
- Concilier des intérêts différents, des cultures différentes (commerciale et technique par ex)

Bénéfices

+ Faciliter la réalisation du projet, être plus efficace
+ Impliquer, motiver les membres de l'équipe par le projet
+ Permettre une circulation de l'information plus fluide
+ Savoir mieux travailler ensemble



Qualité du management humain

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

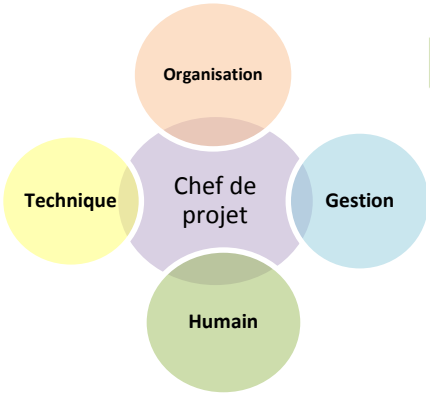
Chapitre 1

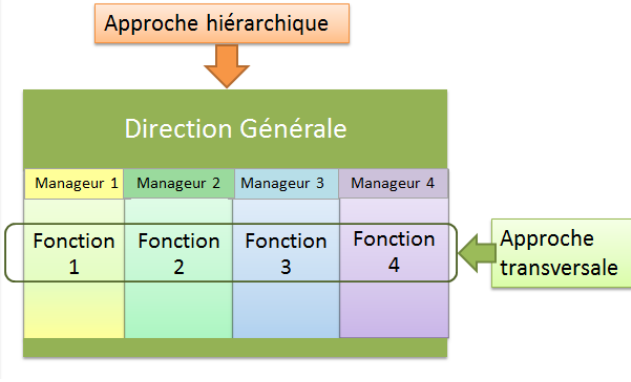
- Les missions du chef de projet
- La position dans l'organisation
- Le management transversal

CC BY NC SA

Conclusion

Chef de projet : un rôle multifacette





Une position particulière dans l'organisation

Un bon chef de projet est un bon manageur d'équipe.

La dimension humaine est essentielle pour réussir un projet.

Image : Pascal Verrot , chef d'orchestre français – Wikimedia commons

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ❑ Les missions du chef de projet
- ❑ La position dans l'organisation
- ❑ Le management transversal

cc BY NC SA

Réflexion et questions

Les missions du chef de projet

- Parmi les 4 dimensions du rôle de chef de projet, identifiez celle qui vous est la plus facile et celle(s) sur laquelle (lesquelles) vous devez travaillez.

Le management d'équipe projet

Prenez un projet sur lequel vous travaillez en équipe.

- Quels sont les avantages en inconvénients du mode de management de ce projet (hiérarchique ou transversal) ?

Quiz sous cette vidéo

Image : Source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 1

- ☑ Les missions du chef de projet
- ☐ Sa position dans l'organisation
- ☐ Le management transversal

CC BY NC SA

Management d'Equipe Projet

Chapitre 1

Etre chef de projet

Image : Pascal Verrot , chef d'orchestre français – Wikimedia commons

Management d'Equipe Projet

Chapitre 2

Faire preuve de leadership

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- Les styles de leadership
- Le leader transformationnel
- Développer son leadership

CC BY NC SA

Image : domaine public

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ☑ Les styles de leadership
- ☐ Le leader transformationnel
- ☐ Développer son leadership

CC BY NC SA

Qu'est-ce que le leadership ?

Définition

Le **leadership** est la capacité d'un individu à exercer une influence sur un groupe.

Le chef de projet ayant du leadership est capable de :

- Donner du sens au travail de son groupe,
- Motiver par son attitude et sa communication
- Faire les arbitrages ou prendre des décisions acceptées par le groupe
- Représenter et défendre le groupe auprès des parties prenantes

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ☑ Les styles de leadership
- ☐ Le leader transformationnel
- ☐ Développer son leadership

CC BY NC SA

Les styles de leadership

Quelques Questions ?

1 Le plus important pour réussir est de se concentrer

- 1A **Sur les personnes de l'équipe projet**
- 1B **Sur le résultat à atteindre**

2 Vous considérez que le groupe projet est motivé

- **2A Par les récompenses et l'intérêt personnel**
- **2B Par le partage d'une vision commune**

Le leadership est exercé différemment en fonction des attitudes révélées par ces questions.

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ☑ Les styles de leadership
- ☐ Le leader transformationnel
- ☐ Développer son leadership

CC BY NC SA

Les styles de leadership

1 Le plus important pour réussir est de se concentrer

1A **Sur les personnes de l'équipe**

Le style « country-club » (social)
Cherche à développer l'autonomie, loyauté et esprit d'équipe pour plus de motivation.

Le style « catalyseur »
S'appuie sur la confiance et le respect mutuel, tout en ayant une exigence élevée pour les résultats

Le style compromis
Cherche un équilibre entre l'intérêt pour les personnes et pour le résultat.

Le style laisser-faire.
Ne dirige pas le travail, évite les conflits .S'appuie sur des routines

Le style autocratique
Commande, prend les décisions.

1B **Sur le résultat**

Selon Blake et Mouton

Image : source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ❑ Les styles de leadership
- ☑ Le leader transformationnel
- ❑ Développer son leadership

cc BY NC SA

Le leadership transformationnel

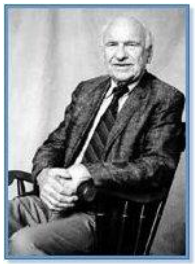
2 Vous considérez que le groupe projet est motivé

2A **Par les perspectives de récompenses et les intérêts personnels**

Leadership Transactionnel

- Motive par des récompenses, qui répondent à l'intérêt personnel.
- Echange , négociation
- Objectifs clairs ,
- Chaîne de commandement directe.

Selon James Mc Gregor Burns



2B **Par le partage d'une vision commune**

Leadership Transformationnel

- Motive par sa vision, son enthousiasme,
- Est une source d'inspiration en faisant appel à des idéaux plus élevés
- Provoque le changement par la qualité de ses relations humaines, par sa capacité d'influence et son charisme.

Image : Source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ❑ Les styles de leadership
- ☑ Le leader transformationnel
- ❑ Développer son leadership

cc BY NC SA

Le leadership transformationnel

Selon Bernard Bass

Charisme	Capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation
Motivation inspirante	Le leader emploie des qualités émotionnelles au processus d'influence
Stimulation intellectuelle	Prise de conscience des problèmes et capacité à les résoudre adoptant de nouvelles **approches innovantes**
Considération individualisée	Le leader montre une attention particulière aux personnes. Il est à l'écoute des besoins de chacun.

⇒ motiver le groupe à aller
au delà de ses espérances

image : Source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ❑ Les styles de leadership
- ❑ Le leader transformationnel
- ☑ Développer son leadership

cc BY NC SA

Conseils

Charisme

1. Parlez un peu plus fort, soyez concis
2. Ayez une posture droite, soignez votre apparence
3. Souriez, faites preuve d'enthousiasme

Motivation inspirante

4. Partagez une vision motivante de l'avenir
5. Soyez aussi exigeant envers vous-même qu'envers votre équipe
6. Faites réussir les autres

Stimulation intellectuelle

7. Cherchez les solutions plutôt que les coupables
8. Poser des questions au lieu de donner les solutions
9. Innovez, sortez du cadre

Considération individualisée

10. Ecoutez le dit et le non dit
11. Acceptez l'erreur
12. Observez les progrès, faites les remarquer, complimentez

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

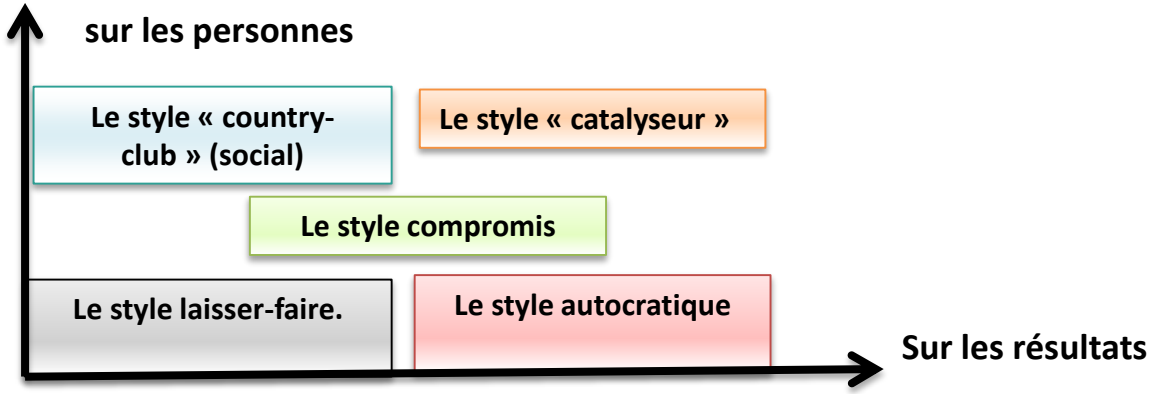
Chapitre 2

- Les styles de leadership
- Le leader transformationnel
- Développer son leadership

cc BY NC SA

Conclusion

1Le plus important pour réussir est de se concentrer

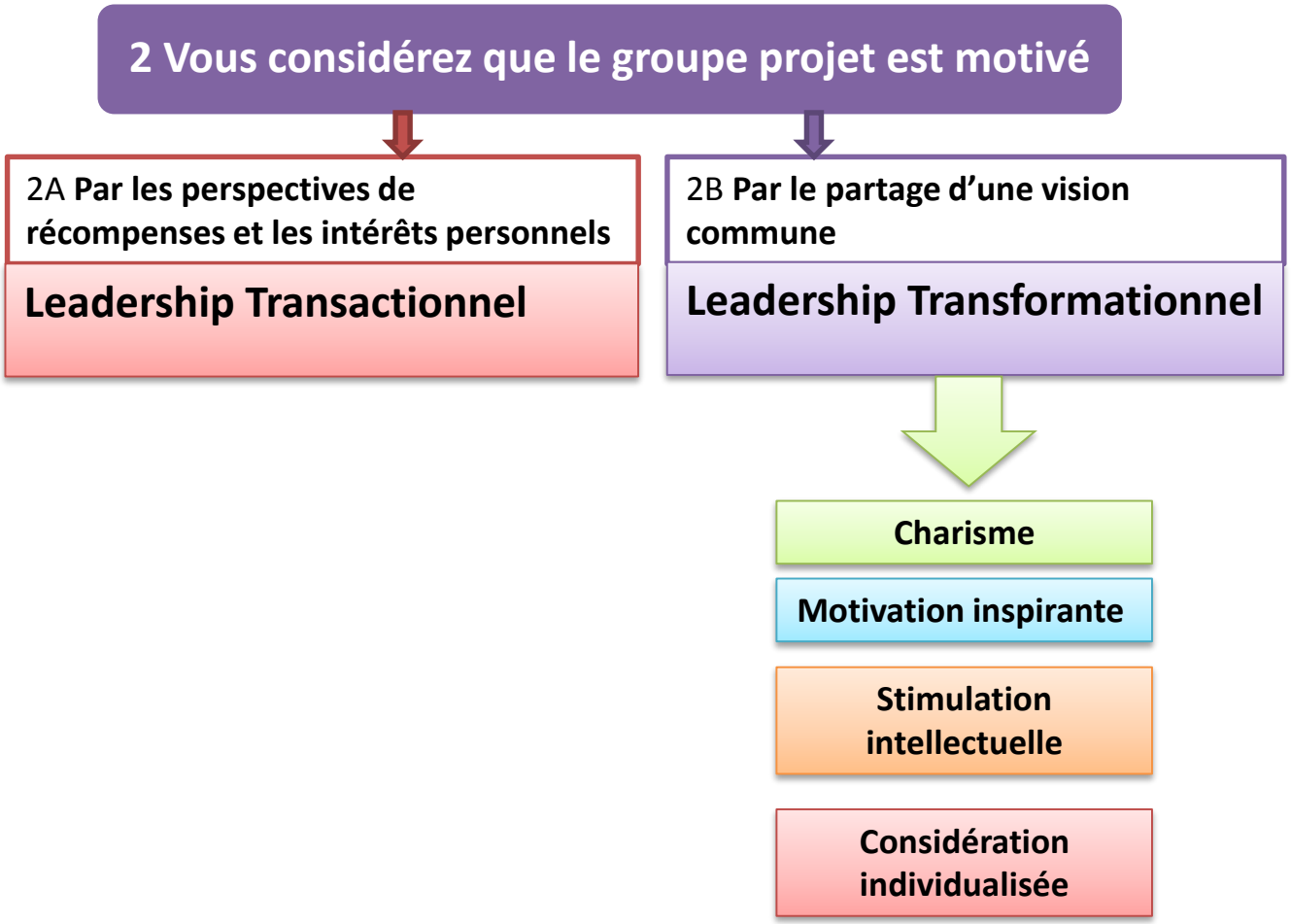


Conclusion

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- Les styles de leadership
- Le leader transformationnel
- Développer son leadership



CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

- ❑ Les styles de leadership
- ❑ Le leader transformationnel
- ❑ Développer son leadership

CC BY NC SA

Réflexion et questions

Les styles de leadership

- Identifiez le style des leaders qui vous entourent
- Quel style préférez-vous ? Pourquoi ?

Développer son leadership

- A titre personnel, quels sont les 3 éléments qui vous aideraient à développer votre leadership.
- Quelles actions concrètes pouvez-vous mener, dans les 2 prochaines semaines pour développer votre leadership.

Quiz sous cette vidéo

Image : Source

Management d'Equipe Projet

Chapitre 2

Faire preuve de leadership

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 2

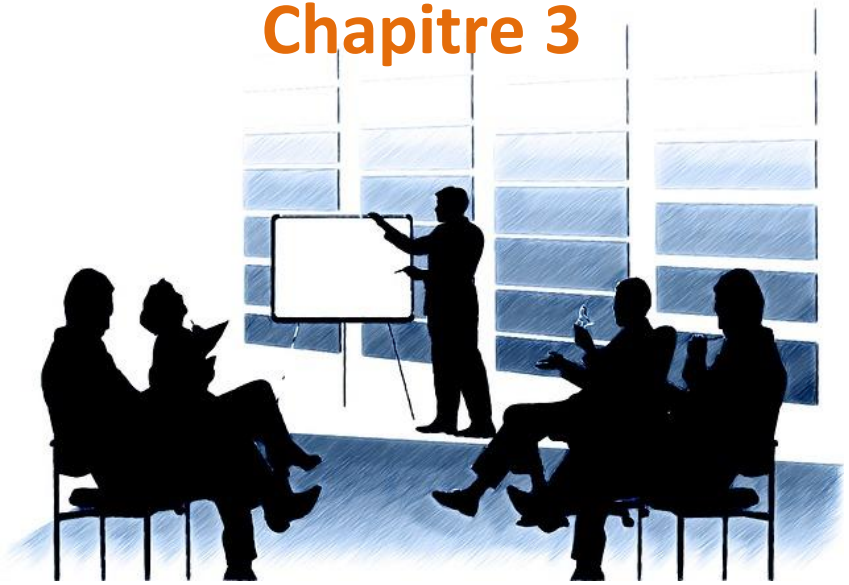
- Les styles de leadership
- Le leader transformationnel
- Développer son leadership

CC BY NC SA

Image : domaine public

Management d'Equipe Projet

Chapitre 3



Animer l'équipe

photo : domaine public

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- Faciliter le travail du groupe
- Améliorer la satisfaction
- Motiver à agir

CC BY NC SA

Animer l'équipe

Ce qu'ils pensent vraiment…

image : domaine public

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ☑ Faciliter le travail du groupe
- ☐ Améliorer la satisfaction
- ☐ Motiver à agir

CC BY NC SA

Le rôle de « facilitateur »

1. Simplifier, aller à l'essentiel
2. Poser des questions au lieu de donner les solutions
3. Rester objectif, utiliser les faits dans son argumentation
4. Accepter de ne pas avoir toutes les réponses et le faire accepter au groupe projet.
5. S'assurer que tous participent, distribuer la parole
6. Rester maître des réunions : fixer les objectifs, les « règles du jeu », gérer les digressions

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ☑ Faciliter le travail du groupe
- ☐ Améliorer la satisfaction
- ☐ Motiver à agir

CC BY NC SA

Ambiance de travail

1. Travailler avec un respect mutuel, de l'écoute, de l'humour.

2. Etre positif : souligner les bénéfices, les résultats, les progrès

3. Chercher des solutions gagnant-gagnant

4. Anticiper les objections, préparer des réponses adaptées à l'avance.

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ☑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

CC BY NC SA

La satisfaction au travail

Le palmarès des entreprises où il fait bon travailler

GREAT PLACE TO WORK
WORLD'S BEST MULTINATIONAL WORKPLACES 2014

1. Google

www.google.com
Secteur : NTIC
Au palmarès des pays suivants : Argentine, Brésil, Canada, Inde, Japon, États-Unis

2. SAS Institute

www.sas.com
Secteur : NTIC
Au palmarès des pays suivants : Australie, Belgique, Brésil, Canada, Finlande, France, Allemagne, Italie, Corée du Sud, Mexique, Pologne, Portugal, Pays-Bas, États-Unis

3. NetApp

www.netapp.com
Secteur : NTIC | Stockage/Gestion de données
Au palmarès des pays suivants : Australie, Austria, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Japon, Suisse, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis

4. W. L. Gore & Associates

www.gore.com
Secteur : Fabrication et production | Textile
Au palmarès des pays suivants : Chine, France, Allemagne, Italie, Corée du Sud, Espagne, Suède, Royaume-Uni, États-Unis

5. Belcorp

www.belcorp.biz
Secteur : Distribution
Au palmarès des pays suivants : Chili, Colombie, Équateur, Mexique, Pérou

Source : Enquête Best Place to Work

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ☑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

cc BY NC SA

Satisfaction et Motivation

Facteurs d'hygiène de vie et d'ambiance

Salaire, ambiance de travail, qualité de l'encadrement, Conditions de travail, de sécurité …

Satisfaction générale Evite la démotivation

Facteurs de motivation

Accomplissement personnel, statut, reconnaissance, travail stimulant, Responsabilités, progression de carrière …

Satisfaction élevée, Motivation Implication

La théorie des deux facteurs

Selon Frederick Hertzberg

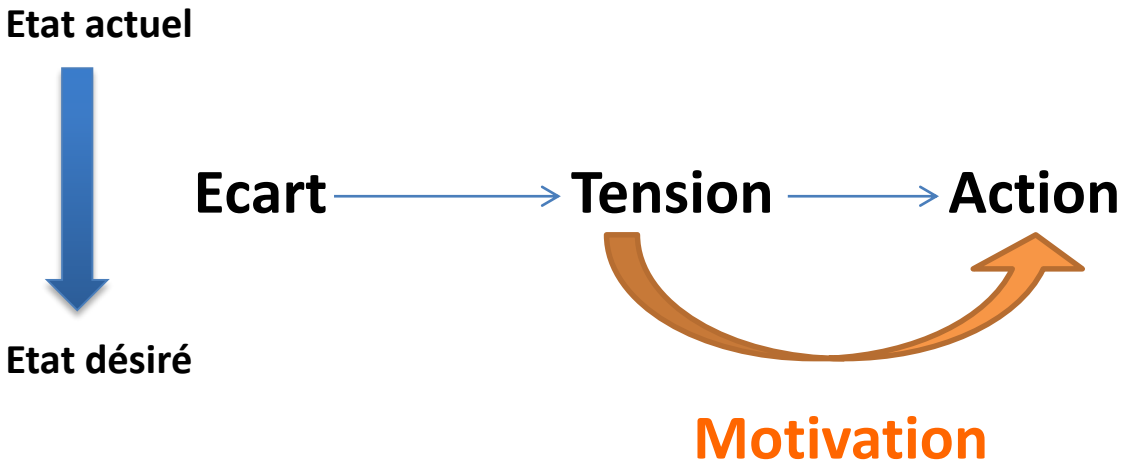
image : source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ☑ Motiver à agir

Motiver à agir



CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ✓ ❑ Motiver à agir

CC BY NC SA

Motiver à agir

3 Approches pour générer la motivation

1. Par la **stimulation :**
   => approche externe
   – Approche taylorienne : paiement aux pièces

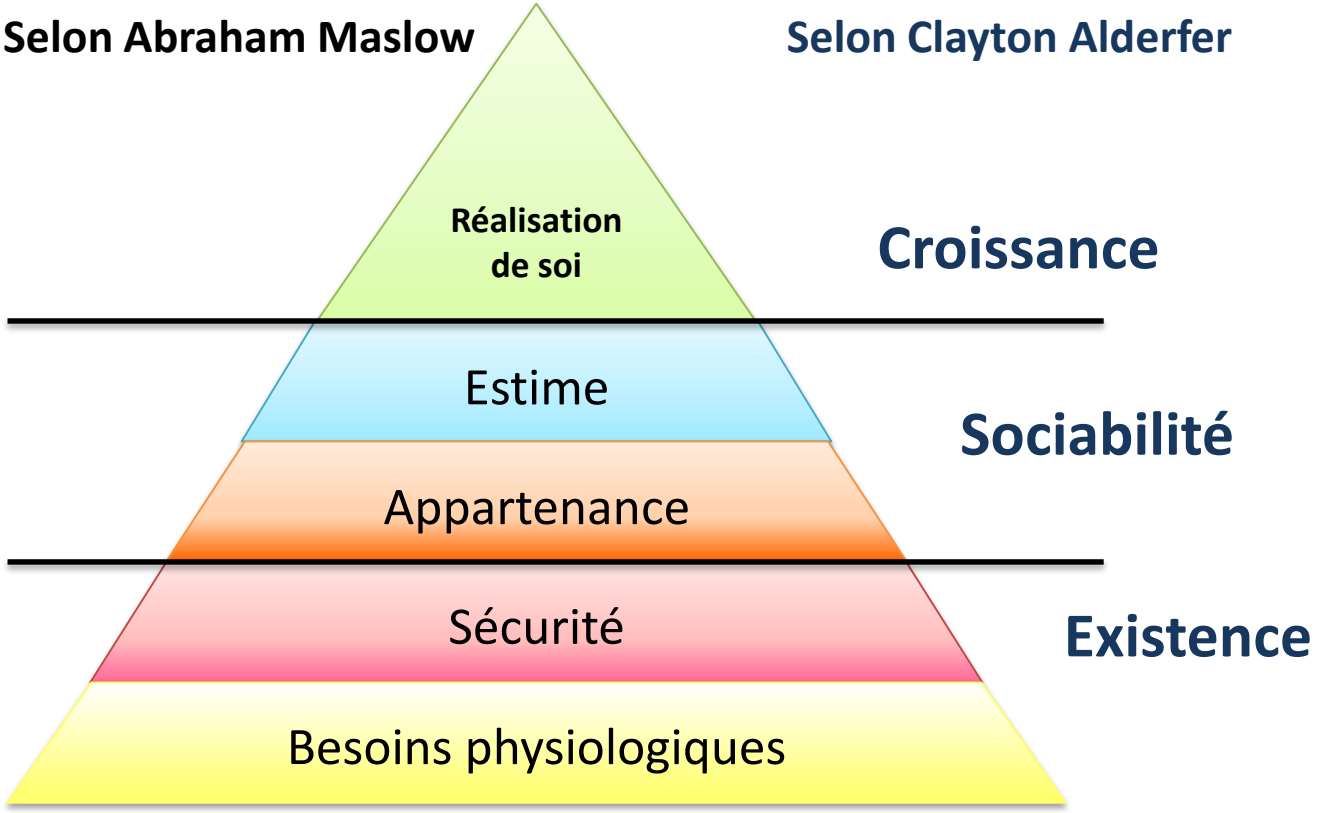
2. Par les **besoins :**
   => processus interne de satisfaction
   – c'est la fameuse pyramide de Maslow.

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ☑ Motiver à agir

Les facteurs de motivation



CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ☑ Motiver à agir

CC BY NC SA

Motiver à agir

3 Approches pour générer la motivation

1. Par la **stimulation :**
   => approche externe
   – Approche taylorienne : paiement aux pièces

2. Par les **besoins :**
   => processus interne de satisfaction
   – c'est la fameuse pyramide de Maslow.

3. Par les **critères :**
   => Critère (sens donné à l'engagement) + Contexte
   – Penser non pas en termes de **causes** ("pourquoi"), mais de **buts** ("pour quoi") sur la bases des **critères** adoptés par l'individu

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ☑ Motiver à agir

Motiver à agir

3. Par les **critères :**

   – Identifier le critère (non pas pourquoi mais pour quoi ?)
   – créer les conditions de la motivation, le contexte adapté
   => Critères + contexte = motivation

Exemples de critères

Ambition	Générosité	Ouverture aux autres
Appartenance	Harmonie	Passion
Clarté	Honnêteté	Persévérance
Confiance	Honneur	Pouvoir
Conformisme	Indépendance	Professionnalisme
Confort	Initiative	Progression
Créativité	Intégrité	Réalisation de soi
Curiosité	Joie	Reconnaissance
Défi	Liberté	Respect
Désintéressement	Loyauté	Responsabilité
Développement de soi	Nouveauté	Réussite
Difficulté	Obéissance	Rigueur
Ecoute	Ordre	Sécurité
Efficacité	Organisation	Solidarité
Entente	Originalité	Utilité

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

CC BY NC SA

Réflexion et questions

Faciliter le travail du groupe

- Lors de la dernière réunion de travail à laquelle vous avez assisté, l'animateur a-t-il été facilitateur ?
- Quels éléments peut-il améliorer pour obtenir davantage d'engagement des participants ?

Motiver à agir

Reprenez la liste des critères.

- Quels sont ceux qui vous motivent personnellement ?
- En quoi votre contexte actuel répond-il ou non à ces critères ?

Quiz sous cette vidéo

Image : Source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ☑ Motiver à agir

CC BY NC SA

Conseils

Faciliter le travail du groupe

1. Refusez la complexité, simplifiez
2. Posez des questions au lieu de donner les solutions
3. Assurez-vous que tous puissent s'exprimer librement

Améliorer la satisfaction

4. Favoriser l'esprit d'équipe
5. Maintenez de bonnes conditions de travail
6. Viser l'efficacité, l'utilité, les solutions gagnant-gagnant

Motiver à agir

7. Responsabiliser les personnes, demandez les solutions
8. Prêtez attention aux 3 dimensions : existence / sociabilité / croissance
9. Identifiez les critères individuels et créez le contexte approprié
10. Récompensez !

Conclusion

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

Faciliter le travail du groupe

Facteurs d'hygiène de vie et d'ambiance → **Améliorer la satisfaction**

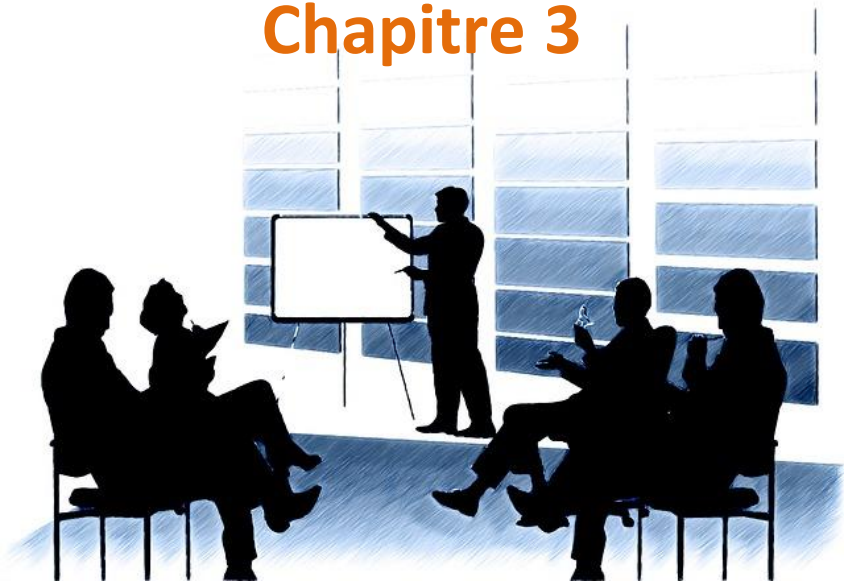
Facteurs de motivation → **Motiver à agir**

1. Par la **stimulation**
2. Par les **besoins**
3. Par les **critères**

CC BY NC SA

Management d'Equipe Projet

Chapitre 3



Animer l'équipe

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 3

- Faciliter le travail du groupe
- Améliorer la satisfaction
- Motiver à agir

BY NC SA

image: domaine public

Management d'Equipe Projet

Chapitre 4

Gérer le changement

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- Les phases du changement
- Les résistances et conflits

BY NC SA

image : source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ☑ Les phases du changement
- ☐ Les résistances et conflits

CC BY NC SA

Le changement

Inévitable, de plus en plus fréquent, de plus en plus rapide

Il est causé par l'évolution de l'environnement :

- **Instabilité :** vitesse de changement de l'environnement
- **Incertitude :** on ne sait pas comment il va évoluer.

L'entreprise doit s'adapter…

… **Les personnes aussi !**

Les projets sont presque toujours destinés :

- à générer des changements,
- à organiser le changement
- à s'adapter au changement.

Les phases du changement

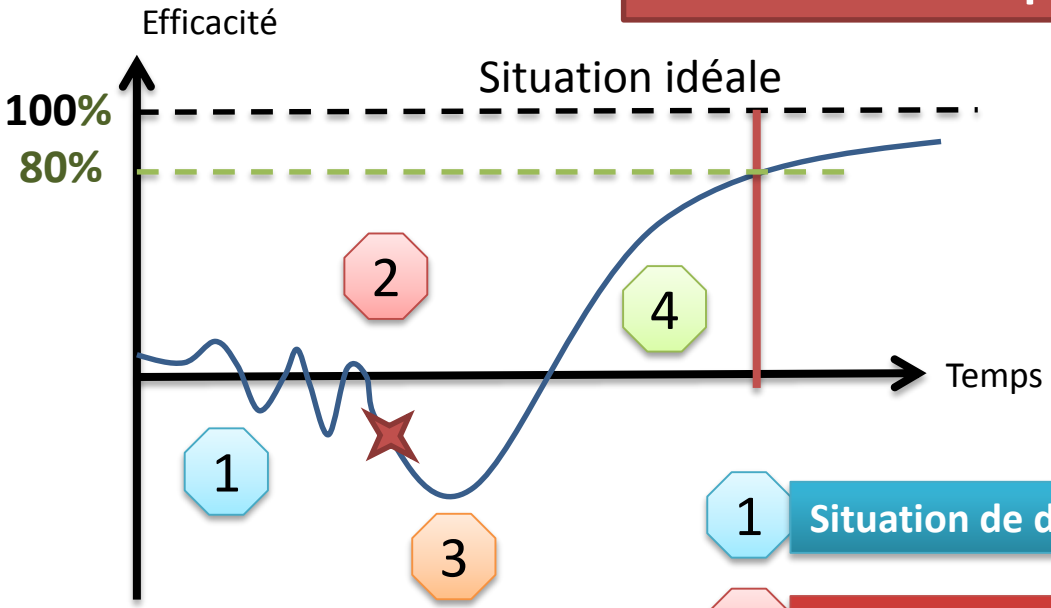
Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ☑ Les résistances et conflits

cc BY NC SA

Pour l'entreprise



1. **Situation de départ**
2. **Décision**
3. **Aggravation**
4. **Rebond**

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

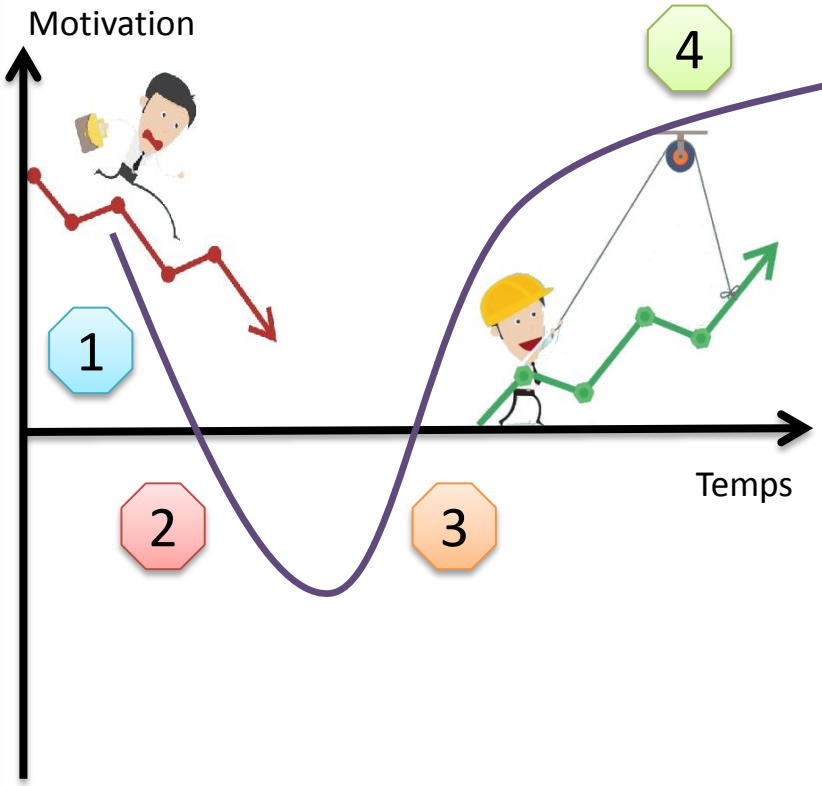
Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ☑ Les résistances et conflits

cc BY NC SA

Les phases du changement

Pour les personnes



1. Déni
2. Résistance
3. Exploration
4. Engagement

image : source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

✓

Les résistances au changement

Normales et attendues dans la mise en œuvre du changement.

Elles se manifestent de différentes manières :

- Passivité
- Objections
- Jeux politiques
- Conflits ouverts

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

✓

Les résistances au changement

Passivité — Accord apparent, pas d'action ou très lent, absence, désintérêt

Objections — Cherche des problèmes aux solutions : « c'est impossible », « on a déjà essayé »

Jeux politiques — Cherche des appuis « politiques », passe par la hiérarchie, monte les parties prenantes contre le projet

Conflits ouverts — Opposition affichée, colère, menaces …

Que faire ?

cc BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

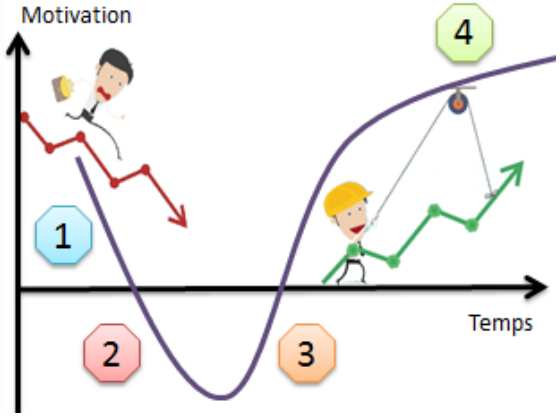
✓

Conseils

Passivité Accord apparent, pas d'action ou très lent, absence, désintérêt

À éviter
=>S'en contenter

A faire
⇒ Questionner pour amener la personne à reconnaître la nécessité de changement
⇒ Demander de contribuer la solution
⇒ Pousser à l'action



1 Déni

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

✓

Conseils

Objections

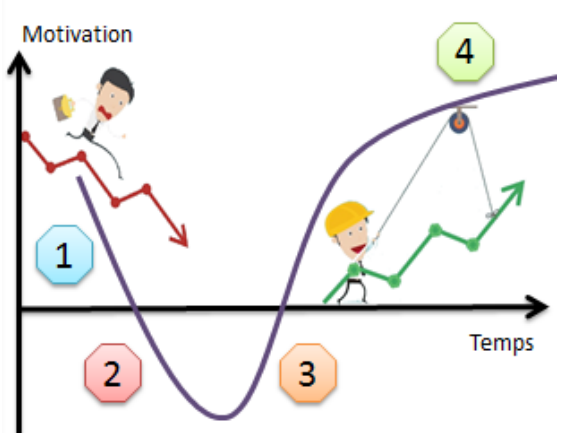
Cherche des problèmes aux solutions :
« c'est impossible », « on a déjà essayé »

À éviter

=> Considérer que c'est de l'opposition systématique

A faire

⇒ Questionner / Ecouter
⇒ Argumenter avec des faits
⇒ Obtenir un accord pour une exploration



2 Résistance

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ✓ ❑ Les résistances et conflits

Conseils

Jeux politiques

Cherche des appuis « politiques », passe par la hiérarchie, monte les parties prenantes contre le projet

À éviter

=> Entrer à son tour dans les jeux politiques

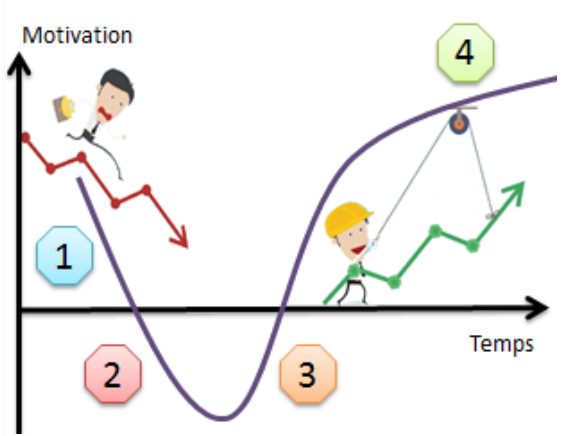
A faire

⇒ Communiquer vers les parties prenantes

⇒ Intégrer les leaders d'opinion au projet et les responsabiliser

⇒ Confirmer l'appui de la direction

⇒ Passer à l'action



2 Résistance

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

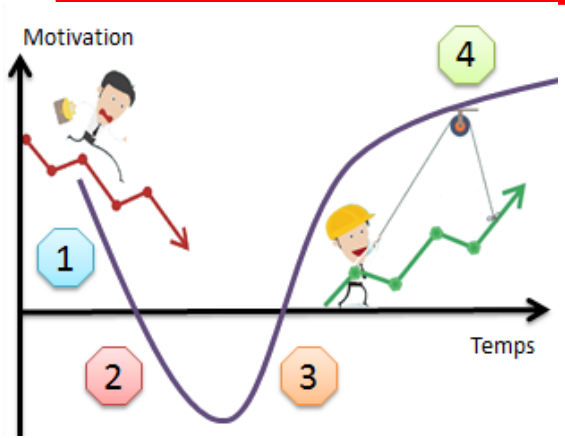
- ❑ Les phases du changement
- ☑ Les résistances et conflits

Conseils

Conflits ouverts Opposition affichée, colère, menaces …

À éviter

⇒ Perdre son calme
⇒ Faire sans lui
⇒ Passer par la hiérarchie



A faire

⇒ Considérer que c'est un bon signe !
⇒ Traiter les conflits en tête à tête et dans le calme
⇒ Techniques de communication : écoute active, empathie
⇒ Responsabiliser la personne
⇒ La faire passer en phase d'exploration

2 Résistance

CC BY NC SA

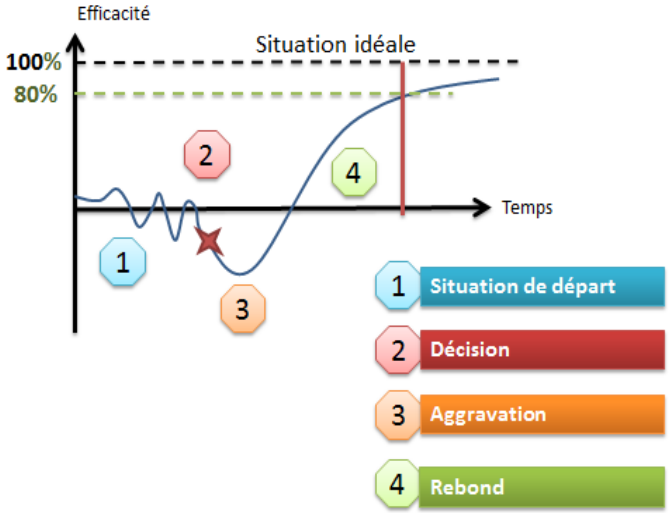
Conclusion

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

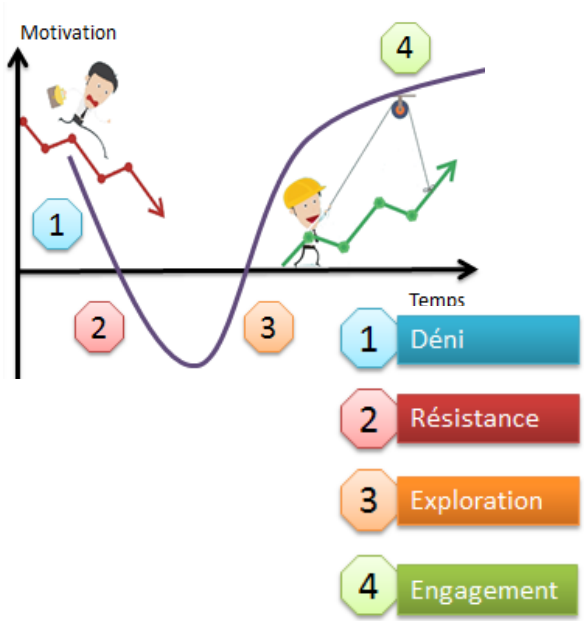
Chapitre 4

- Les phases du changement
- Les résistances et conflits

Pour l'entreprise



Pour les personnes



Les résistances

- **Passivité**
- **Objections**
- **Jeux politiques**
- **Conflits ouverts**

CC BY NC SA

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

CC BY NC SA

Réflexion et questions

Les phases du changement

Pensez à votre dernier changement professionnel important.

- Par quelles phases êtes-vous passé ?
- Comment cela s'est-il manifesté concrètement ?

Les résistances et conflits

Prenez une personne de votre entourage qui est en résistance.

- Comment cette résistance se manifeste-t-elle ?
- Que peut faire le manager/leader pour amener cette personne à l'engagement ?

Quiz sous cette vidéo

Image : Source

Management d'Equipe Projet

Chapitre 4

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Chapitre 4

- Les phases du changement
- Les résistances et conflits

Gérer le changement

image : source

Management d'Equipe Projet

Conclusion

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Cours distribué sous licence Creative Commons

Management d'équipe projet (2015)
Auteur : Stéphanie Delpeyroux

Image : Source

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Plan du cours

Chapitre 1

Etre chef de projet

- ❑ Les missions du chef de projet
- ❑ La position dans l'organisation
- ❑ Le management transversal

Chapitre 2

Faire preuve de leadership

- ❑ Les styles de leadership
- ❑ Le leader transformationnel
- ❑ Développer son leadership

Chapitre 3

Animer l'équipe

- ❑ Faciliter le travail du groupe
- ❑ Améliorer la satisfaction
- ❑ Motiver à agir

Chapitre 4

Gérer le changement

- ❑ Le changement
- ❑ Les phases du changement
- ❑ Les résistances et conflits

cc BY NC SA

Conclusion

Porter son attention à la fois sur les personnes et les résultats

Devenir un leader transformationnel

1. Charisme
2. Motivation inspirante
3. Stimulation intellectuelle
4. Considération individuelle

Etre « facilitateur » et développer un esprit de groupe, une ambiance positive

Motiver par

1. La stimulation
2. Les besoins
3. Les critères

Considérer les résistances et les conflits comme un signal positif du changement en cours

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

cc BY NC SA

Objectifs

1. **Prendre en compte la dimension humaine des projets**
2. **Adapter son style de management**
3. **Etre reconnu dans le rôle de chef de projet**
4. **Faciliter le travail du groupe**
5. **Motiver à agir**
6. **Gérer le changement et les conflits éventuels**

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

CC BY NC SA

Management d'équipe Projet

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

CC BY NC SA

Management d'Equipe Projet

Conclusion

Stéphanie Delpeyroux
Professeur Agrégé
En Economie et Gestion

Cours distribué sous licence Creative Commons

Management d'équipe projet (2015)
Auteur : Stéphanie Delpeyroux

Image : Source