



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



MANAGEMENT OPERATIONNEL, GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITES AU SEIN DES ORGANISATIONS

MANUEL DE L'APPRENANT

Enabel



Cette Action est financée par
l'Union européenne

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
DESCRIPTION DE L'OBJECTIF DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI	3
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES.....	6
INTRODUCTION.....	7
1.1 Groupe cible.....	7
1.2 Objectif de la formation.....	8
1.3 Objectifs pédagogiques.....	8
1.4 Programme de formation.....	9
2. PARTIE CENTRALE DU MANUEL.....	10
2.1 Agenda de la formation.....	10
2.2 Fiches pour chaque séance.....	12
2.2.1 Fiche de la séance n°1 : Cérémonie de lancement de la formation.....	12
2.2.2 Fiche de la séance n°2 : Organisation de la session.....	13
2.2.3 Fiche de la séance n°3 : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques.....	15
2.2.4 Fiche de la séance n°4 : Brise de glace.....	21
2.2.5 Fiche de la séance n°5 : Pré test.....	23
2.2.6 Fiche de la séance n°6 : Le management, le leadership et l'importance des parties prenantes.....	27
2.2.7 Fiche de la séance n°7 : Le Management et la planification stratégique et opérationnelle (hebdomadaire et mensuelle).....	35
2.2.8 Fiche de la séance n°8 : Coordination des activités pluridisciplinaires : Rôles des réunions techniques.....	39
2.2.9 Fiche de la séance n°9 : Les caractéristiques communes et les éléments de base d'une organisation.....	44
2.2.10 Fiche de la séance n°10 : L'analyse de l'efficacité de l'organisation en vue de décroiser les services pour développer leur performance.....	56
2.2.11 Fiche de la séance n°11 : Gestion efficace des collaborateurs.....	62
2.2.12 Fiche de la séance n°12 : Délégations, Responsabilités et Gestion de la maturité des collaborateurs.....	78
2.2.13 Fiche de la séance n°13 : Gestion du temps et gestion de soi : équilibre vie professionnelle et vie privée (approche genre).....	89
2.2.14 Fiche de la séance n°14 : Gestion du temps en milieu professionnel.....	95
2.2.15 Fiche de la séance n°15 : Méthodes et outils de gestion du temps et des priorités.....	105
2.2.16 Fiche de la séance n°16 : Film sur la gestion du temps et des priorités.....	115
2.2.18 Fiche de la séance n°17 : Post-test et plan d'amélioration personnelle.....	118
2.2.19 Fiche de la séance n°18 : Evaluation à chaud de la formation.....	123
2.2.20 Titre de la séance : Evaluation à chaud de la formation.....	123
2.2.21 Fiche de la séance n°19 : Cérémonie de clôture de la formation.....	126
ANNEXE.....	128
L'HISTOIRE DE PEPE.....	130

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Ce document est conçu et mis à la disposition des apprenants afin de les aider à avoir les repères en matière d'optimisation des méthodes de travail et d'organisation notamment en matière de **Management opérationnel, gestion du temps et des priorités au sein des organisations**. Il constitue une banque d'informations qui enrichissent l'interaction entre le formateur et les apprenants, et également entre les apprenants eux-mêmes. Il participe à la réussite de cette action de formation et est une référence aussi bien pour les apprenants que pour le formateur.

Pour le formateur, ce manuel consolide le contenu fondamental de la formation et des savoirs à partager. Les apprenants, en ce qui les concerne, pourront en consulter le contenu plus facilement pour se remémorer les grandes lignes des échanges relatifs à la formation et en user pour approfondir leurs connaissances et curiosité intellectuelle relativement à l'objet de la formation. Ce manuel, plus qu'un recueil des savoirs et des connaissances et un guide à chaque étape de la formation, reste l'ami fidèle de l'apprenant même au-delà de la formation.

A cet effet, il est recommandé que les participants y fassent recours et notent leurs questions avant la séance suivante. Ils peuvent revenir sur le contenu du manuel pour le réviser ou revoir ce qu'ils n'ont pas retenu lors de la session, ou même pour l'apprendre s'ils étaient absents.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AKB	Association Karité Bénin
ARISA-B	Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
CAB	Chambre d'Agriculture du Bénin
C/CeC	Chef de Cellule Communale
CP	Chefs Programme
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
DG	Directeurs Généraux
DP	Directeur des programmes
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin
IAB	Interprofession Aviculture du Bénin
IFA	Interprofession de la Filière Anacarde
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
OIP	Organisations Interprofessionnelles Agricoles
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PAC	Parcours d'Acquisition de Compétences
PDA	Pôles de développement Agricole
PNOPPA	Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles
PRC	Plan de Renforcement des Capacités
PTAB	Plan de Travail Annuel Budgétisé
SE	Secrétaire Exécutif

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Agenda de la formation</i>	11
<i>Tableau 2 : Attentes des participants</i>	20
<i>Tableau 3 : Pré-test</i>	26
<i>Tableau 4 : Niveau d'influence des parties prenantes</i>	33
<i>Tableau 5 : Modèle de la matrice d'autorisation</i>	84
<i>Tableau 6 : Relation entre niveau de maturité et style de leadership</i>	85
<i>Tableau 7 : Hiérarchisation des tâches</i>	117
<i>Tableau 8 : Post-test</i>	121
<i>Tableau 9 : Plan d'amélioration personnelle</i>	122
<i>Tableau 10 : Fiche d'évaluation de la formation</i>	125

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : Huit rôles-clés du manager</i>	29
<i>Figure 2 : Travail du manager</i>	30
<i>Figure 3 : Parties prenantes d'une organisation</i>	31
<i>Figure 8 : Comportements du manager en fonction du degré de maturité du collaborateur</i>	87
<i>Figure 9 : Les usages du temps</i>	98
<i>Figure 10 : Schéma d'adaptation au temps</i>	100
<i>Figure 11 : Classement des tâches selon l'urgence et l'importance selon Eisenhower</i>	109
<i>Figure 12 : Cycle d'efficacité</i>	110
<i>Figure 13 : Méthode simplifiée de gestion du temps</i>	111
<i>Figure 14 : Matrice d'Eisenhower</i>	116
<i>Figure 15 : Modèles de classeurs</i>	117

INTRODUCTION

Le Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B) est un projet mis en œuvre par **Enabel** sur financement de l'Union européenne, et dont l'objectif spécifique est de « *faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin* ».

Dans le but d'accompagner la volonté du Gouvernement du Bénin à faire du secteur agricole « *le principal levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin* » et la profonde transformation du paysage institutionnel du secteur agricole engagée depuis 2016, avec la liquidation d'anciennes structures et la mise en place de nouvelles, dont les DDAEP et les ATDA, ARISA-B a effectué une étude diagnostique des besoins en renforcement de capacités des organisations bénéficiaires. Cette étude a débouché, entre autres, sur l'élaboration de plans de renforcement des capacités des acteurs des ATDA, DDAEP et OPA/OIP, qui constituent le groupe-cible du projet ARISA-B. Ces plans de renforcement de capacités prennent en compte plusieurs thèmes dont celui relatif à **L'OPTIMISATION DES METHODES DE TRAVAIL ET D'ORGANISATION** dont le premier axe de développement est « *management opérationnel, gestion du temps et des priorités au sein des organisations* »

En effet, de ce diagnostic, il ressort que la plupart du temps, les cadres, partagés entre les « urgences » de tous les jours qui atterrissent sur leurs tables et les sollicitations des autres structures, n'arrivent pas à optimiser leur temps, coordonner leurs équipes et gérer les priorités.

Il convient alors de leur donner les outils et techniques pour mieux gérer leur équipe et optimiser la gestion de leur temps pour une meilleure performance.

1.1 Groupe cible



La cible concernée est composée des cadres dirigeants des structures décentralisées du MAEP : DG, DT, et C/CeC des ATDA et DDAEP et Chefs services des DDAEP. La session de formation est également élargie aux cadres techniques des chambres d'agriculture et des organisations

professionnelles et interprofessionnelles agricoles.

1.2 Objectif de la formation

les



Cette action de formation a pour objectif de rendre participants capables d'améliorer le fonctionnement de leur service en appliquant les principes du management pour l'atteinte des objectifs assignés à leur structure/organisation.

1.3 Objectifs pédagogiques

Le formateur se donne comme défis, au terme de la formation, les apprenants sont capables de :



- ◆ Etablir au sein de l'organisation des relations qui favorisent une bonne productivité
- ◆ Travailler comme des managers leaders
- ◆ Analyser le système de planification opérationnelle (mensuelle ou hebdomadaire)
- ◆ Corriger les imperfections du système de planification opérationnelle
- ◆ Déléguer de manière efficace afin de permettre à l'équipe d'atteindre ses objectifs
- ◆ Définir des priorités et allouer convenablement la ressource temps aux tâches

1.4 Programme de formation



2. PARTIE CENTRALE DU MANUEL

Cette partie comporte les éléments suivants :

- L'agenda de la session de formation ;
- Une fiche pour chaque séance ;
- Les supports pour chaque séance.

2.1 Agenda de la formation

Heures	1 ^{ère} journée	2 ^{ème} journée	3 ^{ème} journée
8h30-8h45	Accueil et installation des participants	Installation des participants	Installation des participants
8h45-10h30	<ul style="list-style-type: none"> ● Cérémonie de lancement ● Organisation de la session ● Confirmation et Recueil de nouvelles attentes ● Brise de glace et Pré-test 	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation du rapport de la première journée et débat <p>II- Supervision, stratification des paliers de responsabilité et délégation au sein d'une organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Coordination des activités pluridisciplinaires : Rôle des réunions techniques (Autres cas pratiques) ☐ Les caractéristiques communes d'une organisation dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation du rapport de la deuxième journée et débat <p>III : Optimisation du temps de travail et gestion des priorités</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Gestion du temps et gestion de soi : équilibre vie professionnelle et vie privée (approche genre)
10h30-10h45	Pause-café		
10h 45-13h00	<p>I : Planification opérationnelle et Coordination des activités pluridisciplinaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Le management, le leadership et l'importance des parties prenantes ☐ Le Management et la 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ l'analyse de l'efficacité de l'organisation : décloisonner les services pour développer l'agilité ☐ Les dix rôles du manager ☐ Gestion efficace des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Gestion du temps en milieu professionnel ☐ Méthodes et outils de gestion du temps et des priorités

	planification stratégique et opérationnelle : Les deux types de planification		
13h00-14h00	Pause-déjeuner et Repos		
14h00-16h45	<input type="checkbox"/> Le Management et la planification stratégique et opérationnelle (Planification mensuelle et hebdomadaire, plan de travail annuel) II- Supervision, stratification des paliers de responsabilité et délégation au sein d'une organisation <input type="checkbox"/> Coordination des activités pluridisciplinaires : Rôle des réunions techniques	<input type="checkbox"/> Délégation, Responsabilités et maturité des collaborateurs <input type="checkbox"/> Jeu de rôle sur la gestion des interactions entre services dans une organisation	<input type="checkbox"/> Film sur la gestion du temps et des priorités <input type="checkbox"/> Echanges sur le film <ul style="list-style-type: none"> ● Post-test et plan d'amélioration personnelle ● Evaluation à chaud de la formation ● Cérémonie de clôture de la formation
16h45-17h00	Pause-Goûter		

Tableau 1 : Agenda de la formation

2.2 Fiches pour chaque séance

2.2.1 Fiche de la séance n° 1: Cérémonie de lancement de la formation

Titre de la séance : Cérémonie de lancement de la formation



Durée : 15 minutes



Objectif de la séance : Susciter l'adhésion et la motivation des participants

Contenu :



Cette séance est consacrée aux allocutions de lancement de la formation.

Les apprenants sont appelés à suivre attentivement les allocutions, exhortation des différentes parties prenantes.

Evaluation



RAS



Supports à remettre aux apprenants :

RAS

2.2.2 Fiche de la séance n° 2 : Organisation de la session

Titre de la séance : Organisation de la session



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Organiser les participants en équipes et fixer avec eux les règles du bon déroulement de la session
- Préciser les commodités des lieux et les modes d'utilisation

Contenu :



- 1- Désignation des managers de la session
 - 2- Choix du nom du « village »
 - 3- Rôles des managers :
 - 4- Règles du jeu de l'atelier
 - 5- Fixation des sanctions en cas de manquement aux règles établies ensemble
- Les apprenants procéderont à la désignation des managers et à la fixation des règles de bonne gestion. Ils écouteront les consignes du formateur et pourront poser des questions de précision.

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 2

i. DESIGNATION DES MANAGERS DE LA SESSION :

- 1 chef du village,
- 1 gestionnaire du temps,
- 1 trésorier,
- 1 personne ressource,
- 3 rapporteurs

Mode de désignation : Par consensus

ii. DONNER UN NOM AU « VILLAGE »

iii. ROLES DES MANAGERS :

- Faire respecter l'agenda par l'animateur ;
- Gérer le temps ;
- Gérer les pauses ;
- Maintenir l'ordre et gérer les interdits : retard, portable, bavardage, etc.

iv. REGLES DU JEU DE L'ATELIER

- Participation active :
 - Exprimer son point de vue
 - Respect mutuel et gestion de la parole
 - Poser toutes les questions
 - Écouter ce que disent les autres avec bienveillance
- La ponctualité et le respect des horaires sont de mise.

v. FIXATION DES SANCTIONS EN CAS DE MANQUEMENT AUX REGLES ETABLIES ENSEMBLE (sanctions pécuniaires à gérer par le trésorier)

2.2.3 Fiche de la séance n°3 : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques

Titre de la séance : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques



Durée : 35 minutes

Objectifs de la séance :



- Présenter la synthèse des attentes exprimées antérieurement sur les fiches envoyées
- Amener les participants à exprimer de nouvelles attentes non inscrites sur les fiches de recueil des attentes pour un contenu de formation plus adapté à leurs réalités
- Rappeler les objectifs (général, spécifiques et pédagogiques) de la formation
- Susciter l'engagement des participants en rappelant les méthodes pédagogiques ;
- Rappeler les modes d'utilisation du manuel de formation

Contenu :



- Le formateur présentera la synthèse des attentes recueillies, assurer la modération des échanges, faire le lien entre les attentes et les objectifs de la formation, rappeler les méthodes pédagogiques
- Les apprenants sont appelés à exprimer leurs nouvelles attentes, écouter, poser des questions, rappeler des points éventuellement oubliés par le formateur.

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 3

FICHE DE RECUEIL DES ATTENTES

Recueil des attentes spécifiques dans le cadre de la formation des cadres du MAEP en Management des Services Publics et gestion du changement

Cette fiche est un outil didactique qui vise à contextualiser le contenu des modules de formation afin de répondre le plus possible aux attentes individuelles et celles des structures en matière d'organisation, de management des services et en gestion du changement. Plus précise et exhaustive sera votre contribution et meilleure sera la qualité des échanges tout au long de ce Parcours d'Acquisition des Compétences

i. Nom et Prénoms

ii. Niveau d'études

- Bac + 4 (et plus)
- Bac + 3
- Équivalent Bac à bac + 2
- Inférieur au Bac
- Autre :

iii. Structure de provenance

- ATDA
- DDAEP
- Chambre d'Agriculture
- OIP
- OPA et/ou Faîtière d'OPA

iv. Poste occupé

v. Parmi les sous-thèmes suivants, lesquels selon vous contribueront significativement à l'amélioration de la tenue de votre poste actuel ?

- Introduction à la notion de service public et aux implications juridiques, administratives et organisationnelles de la déconcentration des services de l'Etat
- Conduite de changement dans un contexte de réforme institutionnelle
- Optimisation des méthodes de travail et d'organisation
- Assurance-qualité des documents administratifs et actes normatifs dans l'administration publique
- Introduction au coaching professionnel

vi. Dans quelle proportion pensez-vous que les thèmes suivants pourraient-ils vous aider à être plus efficace à votre poste actuel ?

Thèmes	1. Pas déterminant	2. Peu déterminant	3. Déterminant	4. Très déterminant
Notion de service public et les implications de la déconcentration des services de l'Etat				
Conduite de changement dans un contexte de réforme institutionnelle				
Optimisation des méthodes de travail et d'organisation				
Assurance-qualité des documents administratifs et actes normatifs				
Coaching professionnel				

vii. Avez-vous déjà suivi des formations similaires à l'un de ces thèmes ?

- Oui
- Non

viii. Si oui, veuillez préciser le thème et l'année

Votre réponse

ix. Parmi les défis suivants, lesquels constituent pour vous un enjeu "prioritaire" pour produire vos résultats de manière EFFICACE (pas plus de trois) ?

- Etre capable de dire "Non" aux tâches ne rentrant pas dans mon poste
- Etre capable de prioriser les urgences afin de mieux servir ma hiérarchie
- Gérer les multiples sollicitations (ateliers, réunions, documents à produire)
- Mieux motiver mes collègues, mieux déléguer et responsabiliser face aux enjeux
- Faire une planification hebdomadaire et la respecter jusqu'au bout
- Passer moins de temps à corriger les documents administratifs de mes collaborateurs
- Trouver une manière plus "simple" d'organiser et de suivre l'évolution du travail de mon unité
- Améliorer mes aptitudes à rédiger des documents administratifs de qualité

Autre :

x. Les changements induits par la pandémie de la COVID 19, sur le plan de l'organisation des services, comment se résument-ils pour vous

- Moins de sollicitation pour des activités à faible valeur-ajoutée
- Une meilleure concentration sur la production intellectuelle
- Le développement de nouveaux outils de travail au plan digital
- Faible efficacité des services due au manque de suivi des activités
- Développement de nouveaux mécanismes d'appui/assistance des bénéficiaires
- Baisse de la performance des agents

Autre :

xi. Quels sont les outils et mécanismes de planification/organisation des activités utilisés dans vos structures ?

Outils et mécanismes de planification/ organisation des activités	Utilisé et efficace	Utilisé mais peu ou pas efficace	Pas utilisé
1. CODIR systématique			
2. Réunion au sein des services			
3. Teams, Zoom et applications similaires			
4. Dropbox et/OneDrive			
5. Tableau d'affichage			
6. WhatsApp			
7. Planning hebdomadaire des positions/activités			
8. Questionnaires d'enquêtes en ligne (Survey Monkey etc.)			
9. Mail professionnel (Outlook)			
10. Autres : Réunion hebdomadaire			

11. Quels cas pratiques ou situations spécifiques souhaitez-vous voir aborder de manière très concrète au cours du parcours de formation ?

ATTENTES DES PARTICIPANTS

Sans être exhaustifs, les participants estiment que les préoccupations majeures qui doivent être résolues par la formation sont les suivantes (par ordre de priorité) :

Priorité	Item
1	Trouver une manière plus "simple" d'organiser et de suivre l'évolution du travail de mon unité
2	Gérer les multiples sollicitations (ateliers, réunions, documents à produire)
3	Faire une planification hebdomadaire et la respecter jusqu'au bout
4	Mieux motiver mes collègues, mieux déléguer et responsabiliser face aux enjeux
5	Être capable de prioriser les urgences afin de mieux servir ma hiérarchie
6	Améliorer mes aptitudes à rédiger des documents administratifs de qualité
7	Passer moins de temps à corriger les documents administratifs de mes collaborateurs
8	Être capable de dire "Non" aux tâches ne rentrant pas dans mon poste

Tableau 2 : Attentes des participants

2.2.4 Fiche de la séance n°4 : Brise de glace

Titre de la séance : Brise de glace



Durée : 30 minutes

Objectifs de la séance :



- Développer chez les participants l'art d'utiliser efficacement une équipe pour optimiser et atteindre les objectifs
- Inciter les participants à la répartition des tâches et la bonne organisation comme secret d'une équipe performante

Contenu :



- Texte de la brise de glace : Le lion allant en guerre de la Fontaine

N.B : Les apprenants sont appelés à faire la lecture du texte et à donner chacun sa compréhension du texte dans le contexte de la présente formation.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats
- Vérifier qu'ils s'approprient les leçons de la fable de la Fontaine

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 4

TEXTE DE LA BRISE DE GLACE : LE LION ALLANT EN GUERRE DE LA FONTAINE

Le Lion dans sa tête avait une entreprise.
Il tint conseil de guerre, envoya ses prévôts,
Fit avertir les animaux ;
Tous furent du dessein,
chacun selon sa guise :
L'éléphant devait sur son dos
Porter l'attirail nécessaire,
Et combattre à son ordinaire ;
L'ours, s'apprêter pour les assauts ;
Le renard, ménager de secrètes pratiques ;
Et le singe, amuser l'ennemi par ses tours.
Renvoyez, dit quelqu'un, les ânes qui sont lourds,
Et les lièvres, sujets à des terreurs paniques.
Point du tout, dit le roi, je les veux employer :
Notre troupe sans eux ne serait pas complète.
L'âne effraierait les gens, nous servant de trompette ;
Et le lièvre pourra nous servir de courrier.
Le monarque prudent et sage
De ses moindres sujets sait tirer quelque usage,
Et connaît les divers talents.
Il n'est rien d'inutile aux personnes de sens.

[Jean de La Fontaine, Fable XIX](#), Livre V.



TAF : Que vous inspire le texte ci-dessus dans le contexte d'optimisation des méthodes de travail et d'organisation au sein de votre institution ?

A cette question, les réponses ont été multiples mais se rapportent tous à un seul point : Tout collaborateur est important pour le fonctionnement de l'organisation. Il suffit juste de savoir le mettre à la place qu'il faut. Il est donc du ressort de chaque manager d'adopter la stratégie adéquate pour tirer le meilleur de chaque collaborateur.

2.2.5 Fiche de la séance n°5 : Pré test

Titre de la séance : Pré-test



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Evaluer le niveau initial des participants

Contenu :



- Pré-test

Des fiches seront distribuées aux participants pour qu'ils passent le test.

N.B : Les apprenants sont appelés à renseigner les fiches de pré-test

Evaluation



- Compter le nombre de pré-tests remplis et reçus

Supports à remettre aux apprenants :



- Fiches de pré-test à renseigner et à retourner au formateur

PRE-TEST

Remplissez et retournez au formateur la fiche à vous remise

THEME DU MODULE : Management opérationnel, gestion du temps et des priorités
au sein des organisations

Pré-test

	Nom et Prénoms	
	Poste/fonction occupé	
	Provenance	

Dans le cadre de la formation sur *management opérationnel, gestion du temps et des priorités au sein des organisations*, ce test a été conçu afin d'identifier les repères sur lesquels il faut insister au cours des débats et des cas pratiques.

Merci de cocher la/les bonne (s) réponse (s) par Vrai ou Faux :

N°	Questions	Réponses de l'apprenant	
		Vrai	Faux
1.	Le management c'est :		
	a. la manière d'exercer son pouvoir au sein d'une organisation		x
	b. la planification des activités pour atteindre les objectifs fixés	x	
	c. l'art de conduire et d'animer une équipe	x	
	d. la gestion au quotidien	x	
2.	Quelles sont les qualités d'un bon manager ?		
	a. Bon exemple de dictature		x
	b. Exigeant en matière de recherche de résultat	x	
	c. Coach des collaborateurs	x	
	d. Visionnaire	x	
3.	Quelles sont les principales activités exercées par le manager ?		
	a. Organisation	x	
	b. Délégation	x	
	c. Contrôle	x	
	d. Suivi	x	
4.	A quoi sert le suivi-évaluation ?		
	a. Suivi des décisions du conseil d'administration	x	
	b. Vérification de l'atteinte des objectifs	x	

	c. Elaboration d'outils d'aide à la décision		x
5.	En matière de délégation, le manager est-il ?		
	a. Responsable vis-à-vis de l'extérieur uniquement ?		x
	b. Responsable vis-à-vis de la hiérarchie uniquement ?		x
	c. Responsable vis-à-vis de l'extérieur et de la hiérarchie	x	
	d. Sans aucune responsabilité ?		x
6.	Pourquoi déléguer des responsabilités ?		
	a. Libérer du temps pour le déléguant	x	
	b. Permettre au chef de laisser tout son travail aux collaborateurs pour se focaliser sur son développement personnel		x
	c. Permettre de gagner du temps	x	
7.	Le collaborateur a-t-il le droit de déléguer à son tour des responsabilités ?		
	a. Oui		x
	b. Non		x
	c. En partie	x	
8.	En matière de délégation, le collaborateur a :		
	a. Le droit de dire « non »		x
	b. Le droit à l'erreur	x	
	c. Est responsable des résultats		x
9.	Quelles sont Les principales caractéristiques recherchées par les subordonnés vis-à-vis du manager ?		
	a. Une expertise	x	
	b. La rigidité		x
	c. L'ouverture aux discussions	x	
	d. L'intégration de leurs objectifs personnels (qui concourent à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise) à l'objectif général de l'entreprise	x	
10.	Dans une équipe, les femmes :		
	a. Ont les mêmes responsabilités qu'un homme qui assurent les mêmes fonctions	x	
	b. Ne peuvent pas assumer la même charge de travail qu'un homme		x
11.	Qu'est ce qui peut représenter des obstacles à une bonne gestion du temps ?		
	a. Les fonctions mal définies ou mal connues	x	
	b. L'absence ou le manque de délégation	x	
	c. Un ordonnancement par priorité des tâches à réaliser aux cours de la journée		x
	d. La confusion entre l'important et l'urgent	x	
12.	Comment optimiser le temps de travail ?		
	a. Travailler sans se préoccuper de sa famille		x
	b. Mettre en place une démarche rigoureuse de gestion du temps conciliant vie privée et vie professionnelle.	x	
	c. Savoir identifier et éradiquer tout ce qui empêche d'atteindre les objectifs de chaque journée	x	
	d. Eviter les longues réunions	x	
13.	Les méthodes de gestion du temps et des priorités sont :		
	a. Méthode NERAC (Négliger, Entreprendre, Rationaliser, Arranger et Conduire)		

	b. Démarche d'Eisenhower	x	
	c. Loi de PARETO	x	
	d. Démarche de Bobb Biehl	x	
	Question sur la reddition		
14.	a. La reddition se fait par une audience publique	x	
	b. L'exercice de la reddition consiste à faire le point de la gestion d'une organisation sur une période donnée	x	
	c. La reddition se fait par une commission de contrôle		x
	d. Elle consiste à faire le point de la gestion d'une organisation sur une thématique importante de la mission ou de l'organisation	x	
	Les enjeux du décloisonnement des services sont :		
15.	a. Sortir des objectifs individuels et fédérer autour d'objectifs communs à toute l'organisation	x	
	b. Constituer des équipes transverses qui intègrent des compétences de pointe issues de chaque service	x	
	c. Travailler ensemble sur des projets visant à améliorer de façon globale la performance de l'organisation	x	
	d. Promouvoir le travail d'équipe intra service sans forcément se soucier des autres services		x

Tableau 3 : Pré-test

2.2.6 Fiche de la séance n°6: Le management, le leadership et l'importance des parties prenantes

Titre de la séance : Le management, le leadership et l'importance des parties prenantes



Durée : 1h15

Objectifs de la séance :



- Amener les participants à mieux analyser l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal pour une gestion optimale de leur service ;
- Rendre les participants capables de synthétiser et de récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organismes et institutions concernés d'une manière ou d'une autre par sa gestion.

Contenu :



- Notion du management
- Notion de parties prenantes
- Importance de l'analyse des parties prenantes
- Gestion des parties prenantes : Questions clés à se poser
- Analyse des parties prenantes

NB : Les apprenants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Fichier PDF sur la Gestion Axée sur les Résultats (en annexe)
- Support sur le leadership, management et gouvernance (en annexe)

CONTENU DE LA SEANCE 6

Introduction au management et au leadership

Que vous soyez à la tête d'un pays, d'une multinationale, d'une institution nationale, d'un Département ou d'un service, votre principal objectif, c'est de réussir la mission qui vous est confiée.

REUSSIR, voici le maître mot et Mission la clé

QUE FAUT-IL FAIRE POUR REUSSIR ?

QUE FAUT-IL FAIRE POUR REUSSIR ?

La réponse de Jack et Suzy WELCH est et reste mienne jusqu'à ce jour : « QUAND IL S'AGIT DE REUSSIR, LE FACTEUR HUMAIN EST TOUT. »

En effet, ce sont les personnes qui - par leur action ou inaction quotidienne - assurent le succès ou l'échec, le déclin ou la prospérité des organisations ou des projets.

Puisque le facteur humain est tout quand il s'agit de réussir, un dirigeant ou responsable à quelque niveau qu'il se retrouve dans l'organisation doit *se doter de compétences dans le domaine*.

Votre efficacité de responsable dépendra surtout de votre *capacité dans l'utilisation réfléchie et intelligente* desdites compétences pour relever avec succès les défis permanents qui se posent aux organisations.

Ces compétences se développent grâce aux disciplines que sont le leadership, le management et la bonne gouvernance qui vous donnent des conseils efficaces et des points de repères faciles pour réussir.

Où ces compétences permettent :

- d'avoir une bonne compréhension du comportement humain (le sien et celui d'autrui);
- d'assurer la motivation et l'engagement des gens qui ont une place centrale dans le succès et le bon fonctionnement de votre projet de votre organisation ou institution. C'est cela qui fonde le présent module qui sera au cœur de cette formation.

i. NOTION DE MANAGEMENT :

Définition du management

« C'est l'art de conduire et d'animer une équipe » ALEXANDRE GINOYER

Dans cette définition chaque mot est important

- ▶ **ART** : Parce que le Management n'est ni une science ni une technique. Dans un art on y met de soi...
 - Le niveau de votre responsabilité hiérarchique, ne rend pas cet art plus facile puisqu'il ne faut pas utiliser de manière abusive le pouvoir conféré.
- ▶ **Conduire ou piloter** : dimension technique et économique du Management. Le Manager est le pilote de l'équipe. C'est lui qui dit où l'équipe va (objectif), qui donne l'exemple, qui stimule (par la communication). Puis il se met à la conduite pour mener à bon port les passagers et le véhicule.
- ▶ **Animer**, c'est mettre l'humain, la vie dans toute l'équipe le manager y compris. Chacun doit se sentir épanoui et cela dépend de l'ambiance de l'environnement que vous créez.
- ▶ **Equipe** : la dimension cohésion et Performance de l'équipe : vous êtes le capitaine d'équipe garant des règles du jeu, de l'unité des joueurs et de leur succès collectif. Dans une équipe, chacun a sa place. Mais tout le monde n'a pas la même place en raison de leurs compétences et de leurs personnalités. Au total, le capitaine est le garant de la cohésion et de la performance de l'équipe dans la durée.
- ◆ **Remarque** : Le Management est une fonction qui s'ajoute à un métier technique. C'est parfois un métier à part entière « Chef Projet par exemple ou dirigeants etc. »

Figure 1 : Huit rôles-clés du manager

Qui est-ce qu'un manager ?

Les managers sont souvent ceux qui possèdent les titres d'AGENTS DE MAITRISE, souvent chefs d'équipes ou coordinateurs gérant les employés ou les collaborateurs, LES CADRES INTERMEDIAIRES puis LES CADRES DIRIGEANTS.

Quatre activités principales constituant le processus du management, doivent être menées de front par tout bon manager en vue d'atteindre le but de l'Equipe ; il s'agit de la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. (Ces notions seront développées au cours de la séance prochaine).

Avant d'aller plus loin, voyons la charge de responsabilités des grands managers efficaces.



Les rôles du manager selon les experts

Le rôle des managers prend de nombreuses formes (Mintzberg, 1973)

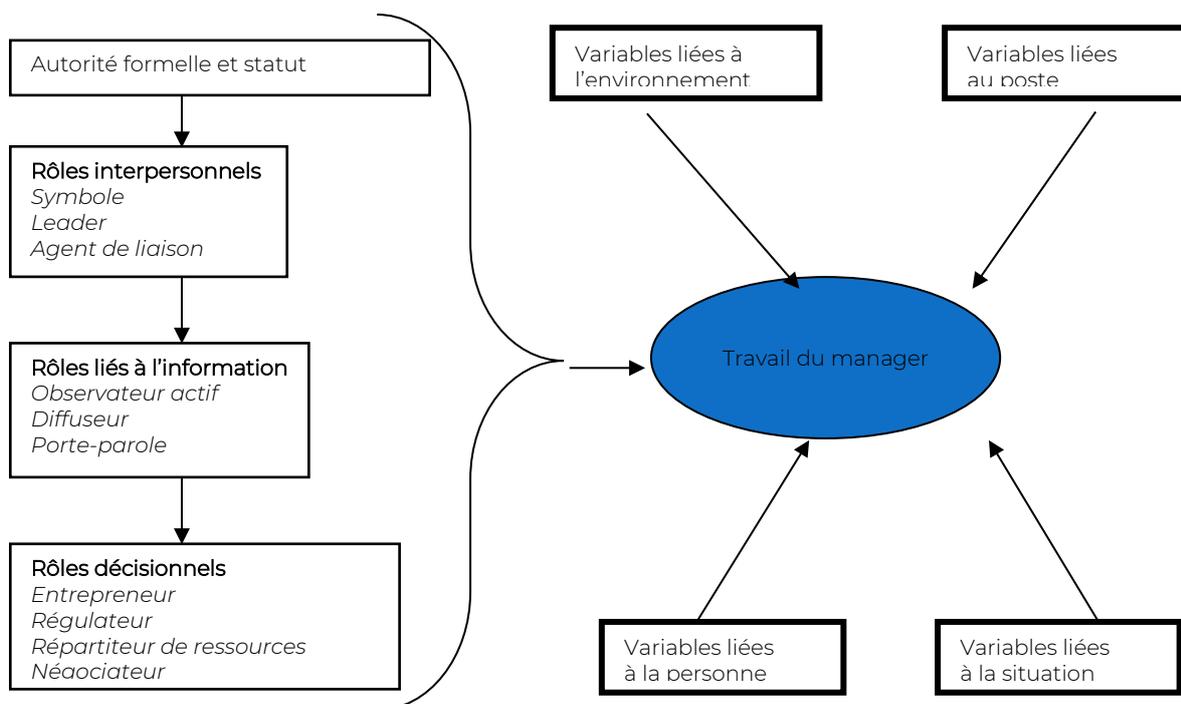
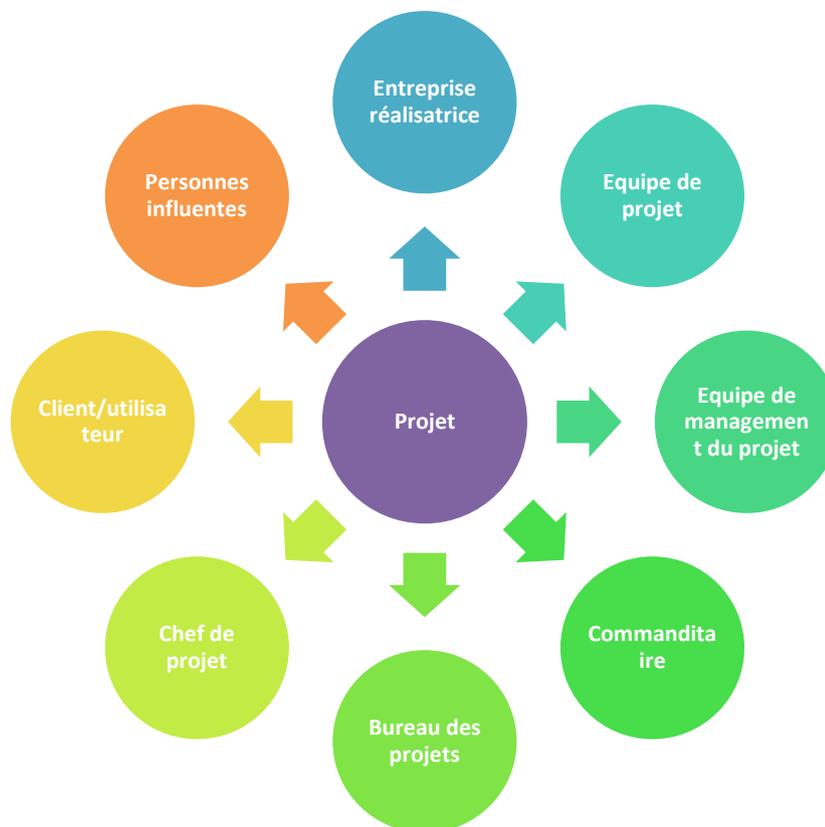


Figure 2 : Travail du manager

ii. NOTION DE PARTIE PRENANTE

Ce sont les personnes ou organisations ayant un intérêt légitime dans un projet ou dans les actions d'une entité. Elles peuvent subir les impacts de l'exécution du projet ou influencer celui-ci et c'est pourquoi il faut les identifier et en tenir compte dès le commencement du projet.



Qui sont les parties prenantes ?

Figure 3 : Parties prenantes d'une organisation

iii. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES : NOTION ET IMPORTANCE

L'analyse des parties prenantes permet de synthétiser et de récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, groupes de personnes, organismes et institutions concernés d'une manière ou d'une autre par le futur projet. Il s'agit d'identifier tous les groupes pour qui le projet (éventuel) présente un intérêt significatif ; d'examiner leurs rôles respectifs, leurs différents intérêts, leur pouvoir et leur capacité à participer, puis d'estimer le degré de collaboration ou de friction

potentielle entre les différents acteurs, pour finalement intégrer les résultats de l'analyse à l'élaboration du projet.

On distinguera :

- ▶ Les parties prenantes primaires directement concernées : public cible ou bénéficiaires ;
- ▶ Les parties prenantes secondaires indirectement touchées ;
- ▶ Les parties prenantes clés, incontournables pour le processus de changement.

L'analyse des parties prenantes vise **deux objectifs principaux** qui sont de :

- Comprendre leurs intérêts et leur pouvoir d'influence ;
- Concevoir des activités qui peuvent répondre à leurs besoins (ou les inclure par exemple).

L'analyse des parties prenantes est un processus itératif et comprend **quatre étapes** principales :

- 1) Identifier les parties prenantes ;
- 2) Définir leurs exigences, leurs attentes et leurs influences ;
- 3) Identifier leur degré de coopération ou de nuisance et leurs relations ;
- 4) Incorporer les résultats dans la stratégie d'implantation.

iv. QUESTIONS CLES EN MATIERE DE GESTION DES PARTIES PRENANTES

Questions clés

- Qui sont les parties prenantes ?
- Quel est leur profil ?
- Quels sont les intérêts en jeu ?
- Quelles sont les relations entre chaque partie prenante ?
- Qui est prêt/opposé au changement ?
- Quels bénéfices en seront retirés par les unes et par les autres ?

Niveau d'influence des parties prenantes		
Parties prenantes	Faible capacité d'influence	Forte capacité d'influence
Parties prenantes primaires	Indiquer les catégories, groupes et individus concernés	Indiquer les catégories, groupes et individus concernés
Parties prenantes	Idem	Idem

secondaires		
Parties prenantes clés	Idem	Idem

Tableau 4 : Niveau d'influence des parties prenantes

v. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARTIES PRENANTES

Les projets étant planifiés et réalisés dans un contexte donné et ayant des impacts à la fois positifs et négatifs, l'équipe se doit de prendre en compte l'environnement dans son ensemble avant de débiter. On le divise en six (06) grands domaines :

Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal.

- Politique : le climat politique à cause de ses répercussions
- Economique : pouvoir d'achat, taux d'inflation, croissance économique, réglementation, libre échange, faiblesse de la monnaie.
- Socioculturel : comprendre les effets du projet sur les personnes et vice-versa, le climat social et les mouvements sociaux, les tendances de consommation.
- Technologique : l'état d'avancement sur le plan technologique pour les déplacements, les échanges, les communications, etc.
- Ecologique : information sur l'écologie et ses implications sur le projet
- Légal : Lois et coutumes

Qui sont vos parties prenantes ?

2.2.7 Fiche de la séance n°7 : Le Management et la planification stratégique et opérationnelle (hebdomadaire et mensuelle)

Titre de la séance: Le Management et la planification stratégique et opérationnelle (hebdomadaire et mensuelle)



Durée : 2 heures

Objectifs de la séance :



- Rendre les participants capables de faire ressortir les spécificités du management stratégique et d'identifier les parties prenantes (forces freinantes et forces favorisantes)
- Amener les participants à faire le choix des meilleurs outils de planifications hebdomadaire et mensuelle

Contenu :



- L'essentiel du processus de planification stratégique
 - Principales activités exercées par les managers d'une organisation
 - Les deux types de planification
- La planification opérationnelle mensuelle ou hebdomadaire
- Modèle de plan de travail annuel
- Exercices de groupe

NB : Les participants sont appelés à écouter, poser des questions, partager leurs expériences, traiter le cas pratique et présenter les résultats du cas pratique.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Introduction à la planification (voir Annexe)
- Les étapes de la planification opérationnelle (voir Annexe)

CONTENU DE LA SEANCE 7

1. L'ESSENTIEL DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Principales activités exercées par les managers d'une organisation

Quatre activités principales constituant le processus du management, doivent être menées de front par tout bon manager en vue d'atteindre le but de l'organisation ; il s'agit de :

LA PLANIFICATION :	• fixer des objectifs, élaborer les stratégies, mettre au point les plans d'action pour coordonner les activités.
L'ORGANISATION :	• déterminer les besoins, les moyens d'action et les personnes responsables de chaque tâche.
LA DIRECTION :	• diriger et motiver toutes les parties impliquées et résoudre les conflits.
LE CONTROLE :	• Assurer le suivi et l'évaluation des activités pour se convaincre qu'elles se déroulent comme prévu.

Les deux types de planification

- La planification stratégique

Les Top managers ou les dirigeants s'intéressent aux orientations de l'organisation ou de l'Agence, à la détermination des objectifs et des stratégies à mettre en œuvre pour les atteindre en tenant compte de l'environnement et de la structure organisationnelle de l'institution, du projet ou programme ou de l'Agence. Il s'agit aussi de définir le système de contrôle permettant de suivre et de piloter les résultats, de contrôler l'efficacité ou l'efficience des opérations.

Il n'y a pas de planification opérationnelle sans planification stratégique et vice versa, car les deux se tiennent.

- La planification opérationnelle

Elle est centrée sur « le capital humain » de l'organisation, du projet de l'Agence ou de l'entreprise. Le manager est responsable de la motivation et de l'efficacité de ses

collaborateurs. Il définit ou participe à la définition des objectifs de chacun d'entre eux, prend en charge l'organisation du travail, la répartition des tâches, la conception des outils et procédures.

Cette dimension de la planification reste capitale car, c'est **elle qui produit les résultats attendus par les dirigeants ou top managers** et témoigne de la **responsabilité assumée et de la mission réussie des autres managers**.

La planification opérationnelle, comme son nom l'indique, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs.

La planification stratégique et la planification opérationnelle ne s'appliquent pas de la même manière notamment en raison du cadre juridique (plus strict dans le secteur public), de l'importance des parties prenantes, des pressions exercées par les citoyens et le gouvernement en place et des systèmes de gestion et d'organisation en vigueur dans le secteur public.

L'essentiel de cette dimension de la planification opérationnelle qu'elle soit annuelle, mensuelle ou hebdomadaire passe par quelques étapes importantes.

2. LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE MENSUELLE OU HEBDOMADAIRE

Une bonne planification hebdomadaire ou mensuelle respecte les étapes suivantes :

- La répartition des activités et tâches ;
- Les délais de réalisation ;
- L'organisation de travail adéquate à mettre en place ;
- Les moyens : les ressources humaines financières et matérielles ;
- Les mesures de suivi, d'évaluation et de contrôle.

Il faut insister sur cette dimension relative à l'organisation du travail ; le personnel de l'institution ou de l'organisation en un mot, l'équipe constituée, il faut répartir les rôles et le travail pour la réalisation des tâches initialement planifiées. Les groupes

ou les équipes doivent être constitués et le travail partagé. Ceci reste très important parce que le facteur humain est tout pour réussir sa mission.

Etude de cas :

Quels sont les obstacles au respect de votre planning hebdomadaire et mensuel ?

Différentes réponses enregistrées :

- Les nombreuses sollicitations des responsables hiérarchiques ;
- Les urgences et les imprévus ;
- La mauvaise organisation ;
- Les objectifs mal définis ;
- L'absence ou le manque de méthode de travail ;
- L'absence ou le manque de planification ;
- L'absence ou le manque de délégation ;
- La trop grande rigidité ;
- La réception de visiteurs imprévus.

2.2.8 Fiche de la séance n°8 : Coordination des activités pluridisciplinaires : Rôles des réunions techniques

Titre de la séance : Coordination des activités pluridisciplinaires : Rôles des réunions techniques



Durée : 2 heures 45 minutes

Objectifs de la séance :



- Rendre les participants capables d'utiliser efficacement les outils de coordination des activités pluridisciplinaires ;
- Pouvoir préparer, participer efficacement et assurer un meilleur suivi des décisions d'un CODIR ou d'une réunion technique

Contenu :



- Introduction
- 1. Le Comité de direction
- 2. Le Comité de pilotage
- 3. Le Suivi-Evaluation
- 4. Cas pratique

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences, traiter les cas pratiques en groupes, présenter les résultats.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Néant

CONTENU DE LA SEANCE 8

INTRODUCTION

« Une **équipe de direction** ou **équipe dirigeante** ou **comité de direction** ou **CODIR** ou **comité exécutif** est, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, un groupe généralement restreint de personnes, formant un ensemble constitué, investi d'un pouvoir de surveillance et de décision, assurant la direction d'une organisation ou entreprise sous les ordres du directeur général de celle-ci. »

i. Le Comité de direction

Il assure et/ou concourt à la direction effective d'une entreprise ou d'une organisation. À ce titre il est doté d'un règlement intérieur qui en définit les prérogatives et les règles de fonctionnement afin d'assurer tout ou partie des compétences suivantes :

- Pilotage des différentes activités concourant à l'objet social de l'organisation ;
- Suivi des décisions du conseil d'administration ;
- Lieu d'échanges et de réflexion sur la stratégie et les questions d'intérêt général ;
- Autorisation des investissements dont le montant excède une valeur définie. Cette prérogative pouvant être soumise à l'information préalable du Conseil d'administration.

ii. Le Comité de pilotage

Un comité de Pilotage est un groupe de dirigeants chargé de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une organisation.

Ce comité permet d'améliorer les choix stratégiques et le suivi d'un projet; ce comité est souvent transversal au projet.

iii. Le Suivi-Evaluation

Le Suivi Evaluation reste une activité qui assure la coordination des activités multidisciplinaires au sein des organisations comme le CODIR, le Comité de Pilotage. Il est source d'informations pour toutes les activités au sein des organisations et des projets ou programmes.

Qu'est-ce que le Suivi Evaluation ?

- **Le suivi** est le processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs fixés.
- **L'évaluation** est une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours, visant à déterminer le niveau de réalisation des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision (pertinence et efficacité du projet).
- Le suivi fournit en temps réel des informations exigées pour la gestion alors que l'évaluation offre un examen plus approfondi.

Quelques fonctions du suivi évaluation :

- Il aide au pilotage du projet tout au long de son exécution à l'aide d'indicateurs et d'outils. Ainsi le dispositif de suivi évaluation est la combinaison d'indicateurs, d'outils et d'études complémentaires dans le cadre d'une organisation globale liée au pilotage du projet.
- Il permet de vérifier si les objectifs seront atteints et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Il facilite la prise de décision multi acteurs.
- Il aide au pilotage du projet tout au long de son exécution à l'aide d'indicateurs et d'outils. Ainsi le dispositif de suivi évaluation est la combinaison d'indicateurs, d'outils et d'études complémentaires dans le cadre d'une organisation globale liée au pilotage du projet.
- Il permet de vérifier si les objectifs seront atteints et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Il facilite la prise de décision multi acteurs.
- Le Suivi Evaluation permet de fournir des outils d'aide à la décision, il est un instrument de pilotage de projet pour informer et capitaliser à travers des indicateurs, des bases de données et les évaluations. Le SE débouche sur plusieurs rapports (de suivi, de contrôle, d'audit, de revue, de programmation, d'évaluation, ...etc.).

Au total, toute coordination d'activités pluridisciplinaires est assurée par ces comités ou cellules mis en place ; leur efficacité passe par les fonctions qu'on en attend au sein de l'organisation.

La reddition de compte

- **Définition**

L'exercice de la reddition consiste à faire le point de la gestion des organisations sur :

- une période donnée ;
- sur une thématique importante de la mission de l'organisation.

- **Les enjeux de la reddition**

Les enjeux de la reddition de compte sont :

- Soumettre la gestion de l'organisation aux différentes parties prenantes ;
- Soumettre la gestion de l'organisation à la contribution des parties prenantes en vue de mettre en évidence la transparence et la réussite sa mission.

La reddition se fait par audience publique

Etudes de cas : Quelques cas pratiques en Brainstorming

- **Cas 1**: Rôle et la place du comité technique dans la planification opérationnelle, montrer le lien qui doit exister entre le comité technique et le PTA
- **Cas 2**: Conditions d'une Réunion technique efficace : préparation, agenda, rapport et évaluation
- **Cas 3**: Coordination des activités pluridisciplinaires par le manager : Approche suivi Comité Technique.

Supervision, stratification des paliers de responsabilité et
délégation au sein d'une organisation

2.2.9 Fiche de la séance n°9 : Les caractéristiques communes et les éléments de base d'une organisation

Titre de la séance : Les caractéristiques communes et les éléments de base d'une organisation



Durée : 30 mn

Objectifs de la séance :



- Amener les participants à comprendre les notions de supervision, stratification et politique d'une organisation
- Susciter chez les participants l'élan de mettre en place une organisation plus dynamique au sein de leurs services en tenant compte aussi bien des flux formels que des flux informels
- Amener les Top managers à mieux intégrer les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels dans leur gestion

Contenu :



- Notion d'organisation
- Caractéristiques communes et éléments de base d'une organisation
 - Supervision
 - Stratification.
 - Politique d'une organisation
 - Culture
 - Membres
 - Structure
 - Processus
- Les éléments de base d'une organisation selon MINTZBERG
- Les dix rôles du manager selon MINTZBERG

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Etude de cas (travaux de groupe)

Supports à remettre aux apprenants :



RAS

CONTENU DE LA SEANCE 9

Afin de permettre aux organisations, Agences, projets et Programmes d'accompagner efficacement la concrétisation des réformes au sein du MAEP, le présent chapitre a été initié. Il comprend trois sous- chapitres qui permettront des échanges très importants avec les participants en vue de renforcer leur capacité de réalisation de leur mission.

i. DEFINITION

Une **organisation** est définie comme un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres c'est-à-dire les parties prenantes.

Cette définition montre qu'une organisation est constituée d'un ensemble de membres qui partagent un ensemble d'objectifs. De plus, l'organisation est à la base de l'action ; elle s'appuie sur une division du travail en répartissant les tâches à effectuer.

ii. LES CARACTERISTIQUES COMMUNES ET LES ELEMENTS DE BASE D'UNE ORGANISATION

Ces caractéristiques et éléments de base constituent les piliers qui permettent de répondre à la question essentielle des TOP MANAGERS ou Dirigeants qui est : "Comment assurer le respect de l'objectif global malgré la division des tâches entre les membres de l'organisation ?".

Cela est possible à travers **les caractéristiques communes** à toutes les organisations d'une certaine taille : **la politique, la culture, les membres, la structure et le processus.**

Avant de partager le contenu de ces caractéristiques avec vous, parlons de la définition que donnent les experts au sujet de la **Supervision** et de la **Stratification**.

- **La SUPERVISION :**

Superviser, c'est contrôler la réalisation d'un travail accompli par d'autres. Donc superviser ses activités au sein d'une organisation signifierait s'assurer qu'elles se déroulent correctement. Et si ce n'est pas le cas, pouvoir prendre les mesures nécessaires en cas de dérive.

- **La STRATIFICATION**

La **stratification sociale** est un processus qui tend à positionner les individus de façon hiérarchique ; en strates (ou couches), dans une organisation sociale donnée, et donne lieu à des inégalités sociales, en termes d'accès et de répartition des ressources. Le processus de stratification sociale produit une hiérarchie sociale, ainsi qu'un ordre social.

Toute bonne Supervision et stratification au sein d'une organisation assure les résultats attendus et le succès de la mission des managers ou responsables à divers niveaux. C'est cela qui explique qu'un certain nombre de caractéristiques doivent être assumées pour la dynamique de l'organisation.

- **La politique d'une organisation**

La politique concerne la structure et le fonctionnement (méthodique, théorique et pratique) d'une communauté, d'une société, d'un groupe social. Au sein d'une organisation, la politique concerne les actions, son équilibre, son développement interne ou externe, les rapports internes et ceux établis. Elle est souvent exprimée par une déclaration écrite exprimant l'intention, les objectifs, les exigences et les responsabilités de la direction et les normes.

- **La culture** d'une organisation définit l'ensemble des postulats fondamentaux qui portent sur les produits ou les services à réaliser, sur les modes de fonctionnement à mettre en œuvre, sur les processus de réalisation à adopter et sur les usagers à satisfaire. Elle englobe aussi l'ensemble des savoirs d'une organisation : savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-faire-faire, etc.

- **Les membres** : chaque membre d'une organisation doit réaliser un ensemble défini de tâches (d'exécution, de pilotage etc. pour atteindre les objectifs fixés).

- **La structure** : la structure d'une organisation est définie en fonction d'un principe de hiérarchie et d'un principe de séparabilité ; elle répartit les tâches à réaliser par chacun des membres de l'organisation. Le principe de hiérarchie répond à une logique de pouvoir tandis que celui de séparabilité introduit des critères de variété.
- **Le Processus** : c'est un enchaînement partiellement ordonné d'exécution d'activités dont le déroulement vise à réaliser un objectif donné. Les frontières d'un processus sont définies lors de l'analyse du fonctionnement de l'organisation, elles caractérisent généralement un domaine d'activité. Pour toujours assurer la dynamique d'une organisation, certains experts ont fait des propositions notamment celle de MINTZBERG qui sera complétée par d'autres dans le domaine.

CAS PRATIQUE

GROUPE 1 : Après avoir précisé la finalité de l'ATDA

- Citez 05 activités à grande valeur ajoutée
- Citez 05 erreurs fatales à sa mission

GROUPE 2 : Après avoir expliqué ce que veut dire « réussir sa mission » pour les DDAEP

- Proposer 05 indicateurs de réussite
- Proposer 05 choses à faire pour tirer le meilleur des DDAEP

GROUPE 3 : Après avoir discuté sur l'obligation de moyens et l'obligation de résultat

- Proposer un dispositif en 05 points pour donner l'obligation de résultat aux 02 institutions
- Citez 05 moyens dont vous avez besoin pour produire une performance remarquable

iii. LES ELEMENTS DE BASE D'UNE ORGANISATION selon MINTZBERG

Selon MINTZBERG, toute organisation d'une certaine taille se compose de Cinq éléments de base :

- **Le centre opérationnel** : l'ensemble du personnel dont la mission consiste à produire des biens et des services.
- **Le Sommet Stratégique** : sa mission principale consiste à rendre l'organisation efficiente et efficace. Il est en charge des décisions stratégiques les plus importantes ; il contrôle et diffuse les informations et gère les relations de l'organisation avec son environnement et les éventuels conflits internes.
- **La ligne hiérarchique** : elle se compose de cadres intermédiaires entre l'opérationnel et le sommet de la hiérarchie. Leur rôle consiste à rendre effectives sur le terrain les décisions prises au Sommet.
- **La technostucture** : consiste à concevoir, analyser et adapter la structure à travers la standardisation des compétences, la standardisation des résultats ainsi que celle des tâches.
- **Les unités fonctionnelles logistiques** : les services de recherche et de développement, les services juridiques, etc.

En plus de ces cinq éléments de base, les spécialistes dans le domaine ont ajouté les flux qui circulent entre ces éléments à savoir : ordres, directives, flux informationnels (flux opératoires, les flux ascendants ou remontées d'information, les flux descendants ou décisionnels puis les flux d'informations latérales entre collaborateurs.)

Remarque : Au-delà de ces flux formels, il faut tenir compte des flux informels pour l'analyse des rapports réels de pouvoir entre les acteurs d'une organisation. De nombreuses relations de pouvoir informelles existent dans les organisations. Il s'agit des interactions, des relations interpersonnelles qui existent entre les membres de l'organisation.

Ainsi on pourrait dire que derrière les organisations officielles apparaissent les organisations non officielles. L'ancienneté des managers, leurs compétences ou leur charisme fondent lesdites organisations non formelles. L'individu peut donc jouer sur toutes les sources de pouvoir. De tout ce qui précède, il va sans dire que l'atteinte des objectifs et la performance dans les organisations va au-delà du

management de l'organisation officielle. Il faut prendre en compte les organisations non officielles. Pour y arriver, il faut du leadership, un système d'influence.

QUESTION D'ECHANGES

Quelles sont les organisations informelles à identifier par les structures des réformes et les flux informationnels à maîtriser pour une bonne gestion et la réalisation des différentes missions confiées au MAEP ?

A cette question, plusieurs réponses ont été données et ont lien avec les parties prenantes à savoir :

- Les ATDA,
- Les DDAEP,
- Les OPA,
- Les producteurs,
- Les mairies
- Les chefs des villages et les chefs d'arrondissements
- Les agents du MAEP,
- ARISA-B et les autres projets intervenant dans le secteur agricole,
- Etc.

A L'ATTENTION DES TOP MANAGERS

Henry MINTZBERG distingue dix rôles du Manager regroupés en trois grands rôles :

Les rôles Interpersonnels

- ▶ Rôle de symbole : tâches de représentation et de cérémonie au sein de l'organisation.
- ▶ Rôles de leader : diriger et coordonner les tâches des collaborateurs afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- ▶ Rôle d'agent de liaison : établir des contacts personnels qui peuvent être utiles pour prendre des décisions ou entreprendre des actions.

Les rôles Informationnels

- ▶ Rôle d'observateur ou de pilote : il recherche et reçoit les informations.
- ▶ Rôle d'informateur : il diffuse les informations dans son organisation.
- ▶ Rôle de porte-parole : il transmet les informations à l'extérieur de son organisation.

Les rôles Décisionnels

- ▶ Rôle d'entrepreneur : améliorer le fonctionnement de l'organisation grâce à l'initiative de nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires. C'est l'agent de changement.
- ▶ Rôle d'arbitre, de régulateur ou de pacificateur : il gère les conflits de toutes sortes qui surviennent dans le fonctionnement de l'organisation.
- ▶ Rôle de distributeur ou de répartiteur des ressources : selon les besoins et les demandes, il attribue les ressources financières, matérielles et humaines.
- ▶ Rôle de négociateur : il représente l'organisation lors des marchandages avec ses partenaires extérieurs.

- Histoire de Pépé : responsabilité immatérielle du manager : le leadership axé sur l'intelligence émotionnelle

Pépé était ce type de personne que tout le monde aimerait être. Toujours de bonne humeur, il avait toujours quelque chose de positif à dire. Quand quelqu'un lui demandait comment il allait, il répondait toujours : "Impossible d'aller mieux !"

Il avait changé plusieurs fois de travail et plusieurs de ses collaborateurs l'avaient suivi. La raison pour laquelle ils le suivaient était son attitude : c'était un leader né. Si un de ses employés était dans un mauvais jour, Pépé était là pour lui faire voir le côté positif de la situation.

Un jour, je suis allé voir Pépé et je lui ai demandé : Je ne comprends pas... ce n'est pas possible d'être positif tout le temps Comment fais-tu ?

Pépé me répondit : Chaque matin, je me réveille et je me dis : " Pépé, tu as deux options aujourd'hui : tu peux choisir d'être de bonne ou de mauvaise humeur. Je choisis d'être de bonne humeur. Chaque fois que quelque chose de désagréable m'arrive, je peux choisir de me comporter en victime ou d'apprendre de l'expérience. Je choisis d'apprendre.

Chaque fois que quelqu'un vient se plaindre, je peux accepter sa remarque ou lui montrer le côté positif de la vie. Je choisis de lui montrer le côté positif de la vie. Oui, bien sûr, mais ce n'est pas si facile, lui ai-je répondu.

Sí, ça l'est, répondit Pépé. Tout, dans la vie, est une question de choix. Si tu simplifies, toute situation se résume à un choix. Tu choisis comment réagir devant chaque situation, tu choisis la façon dont les autres influencent tes états d'âme, tu choisis d'être de bonne ou de mauvaise humeur. En résumé TU CHOISIS COMMENT VIVRE TA VIE.

J'ai longuement réfléchi à ce que Pépé m'avait dit... Pour des questions de résidence, nous avons perdu le contact, mais je pensais souvent à Pépé quand je devais faire un choix.

Plusieurs années plus tard, j'appris que Pépé avait fait une chose qu'il ne faut jamais faire. Il avait laissé une porte ouverte et un matin, trois voleurs armés vinrent cambrioler sa société.

Quand Pépé, tremblant de peur, essayait d'ouvrir le coffre-fort, sa main glissa. Les voleurs pris de panique, lui tirèrent dessus. On trouva Pépé relativement vite, on l'emmena d'urgence à l'hôpital. Après huit longues heures d'opération et des semaines de réhabilitation intensive, Pépé sortit de l'hôpital avec encore quelques fragments de balle dans le corps.

Six mois plus tard, je retrouvais Pépé et quand je lui demandais comment il allait, la réponse restait invariablement : "Impossible d'aller mieux"

Quand je lui ai demandé ce qui lui était passé par la tête le jour du cambriolage, il m'a répondu : "Quand j'étais blessé, allongé par terre, je me suis souvenu que j'avais deux options, je pouvais vivre ou mourir. J'AI CHOISI DE VIVRE."

" Tu n'as pas eu peur ?" lui ai-je demandé Pépé poursuivit : Les médecins ont été fantastiques, ils ne se lassaient pas de me dire que tout allait bien se passer. Pourtant, quand ils m'ont emmené au bloc opératoire, quand j'ai vu l'expression sur leurs visages, j'ai vraiment pris peur. Je pouvais lire dans leur regard "Cet homme est un homme mort...". J'ai alors su que je devais prendre une décision."

Qu'as-tu fait ? lui ai-je demandé. Pépé me répondit : " Quand un des médecins m'a demandé si j'étais allergique à quelque chose, prenant une profonde respiration, j'ai crié : aux balles! Pendant qu'ils riaient et je leur ai dit : " je choisis de vivre, opérez-moi comme si j'étais vivant, pas comme si j'étais mort.

Pépé a survécu grâce aux médecins mais surtout grâce à sa SURPRENANTE ATTITUDE. Il avait appris que CHAQUE JOUR, NOUS AVONS LE CHOIX de vivre pleinement ou non. En fin de compte, L'ATTITUDE, c'est tout ce qui importe.

Finalement, dans tout

- Ce que tu es
- Comment tu te sens
- Comment les autres te voient

- Comment tu vis

TOI SEUL PREND LA DECISION !

Maintenant, tu as deux options : 1. Eliminer ce message 2. L'envoyer à tous ceux que tu apprécies Et souviens-toi : CEUX QUI SE FRUSTRENT SONT CEUX QUI N'ONT PAS SU VOIR LE CÔTÉ POSITIF DE LEURS RÉSULTATS ET DE LEUR VIE...

2.2.10 Fiche de la séance n° 10: L'analyse de l'efficacité de l'organisation en vue de décloisonner les services pour développer leur performance.

Titre de la séance : L'analyse de l'efficacité de l'organisation en vue de décloisonner les services pour développer leur performance.



Durée : 45 mn

Objectifs de la séance :



Amener les participants à :

- comprendre les critères d'efficacité d'une organisation afin de pouvoir gagner en agilité en les observant
- adopter des comportements propices au décloisonnement des services

Contenu :



- Les critères d'efficacité d'une structure organisationnelle
- Les objectifs de la gouvernance en point d'analyse
- Les enjeux du décloisonnement des services
- Les techniques et outils de décloisonnement des services

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Etude de cas (travaux de groupe)

Supports à remettre aux apprenants :



RAS

CONTENU DE LA SEANCE 10

i. Les critères d'efficacité d'une structure organisationnelle

Analyser l'aspect organisationnel consiste principalement à s'assurer que la structure employée est efficace, en référence aux critères d'efficacité suivants :

- ▶ **concordance** : l'organisation est structurée de façon adéquate par rapport à la nature et à la volumétrie des activités de l'entité. La concordance doit permettre d'éviter une trop grande bureaucratisation des affaires, laquelle bien souvent est stérile, mais aussi assurer un minimum d'encadrement pour que les directions opérationnelles s'engagent toutes dans la même voie ;
- ▶ **autorité** : les liens hiérarchiques sont clairement établis, notamment si coexistent des liens fonctionnels. Ainsi, chaque collaborateur a un et un seul responsable, ce principe levant toute ambiguïté dans l'exercice du pouvoir et évite les consignes contradictoires ;
- ▶ **responsabilisation** : l'organigramme est suffisamment clair et précis pour que les responsabilités soient distinctement établies entre les différentes directions et niveaux hiérarchiques. N'oublions pas que la responsabilisation est un facteur clé d'implication des collaborateurs, de motivation ;
- ▶ **reporting** : la diffusion de la fonction exécutive entre les directions implique une production d'informations à tous niveaux. Il n'est pas possible ni nécessaire que toutes les données soient captées par la direction générale, ni par chaque responsable de direction pour ce qui concerne ses activités. La sélection de l'information s'impose, avec la rédaction de reporting. Cet exercice repose sur l'identification et la communication de données, à l'état brut ou sous une forme analytique, agrégée, vers les acteurs décisionnels, pour le pilotage des activités ;
- ▶ **décloisonnement et coordination** : une structure organisationnelle résulte de l'affectation des rôles, des missions, des responsabilités, entre les collaborateurs. Pour autant, ce résultat ne doit pas se traduire par un trop fort cloisonnement des directions entre elles. Les frontières nuisent à la transversalité nécessaire face à un environnement de plus en plus

complexe, donc plus exigeant en termes de synergie. A l'inverse, trop décloisonnée l'organisation peut générer une dilution des responsabilités, avec pour effet une absence de directives, donc de coordination entre les directions ;

- ▶ **ressources** : sans ressource, une organisation est une coquille vide. Toutes les qualités précédemment citées ne sont effectives qu'à condition de doter la structure organisationnelle de moyens humains, matériels, financiers.



ii. Définition et caractéristiques de la gouvernance de l'organisation

Dans les normes d'audit internationales prescrites par l'Institute of Internal Auditors (IIA), la gouvernance est identifiée comme l'ensemble des « *processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser les objectifs* ». L'IIA reconnaît ainsi au Conseil une dimension impulsive telle qu'exposée ci-dessus et devant permettre à l'organisation d'être efficace. Mais l'IIA précise également que cette efficacité est possible au travers de processus et de structures. Autrement dit, la gouvernance en plus d'être incarnée par des mandataires sociaux est l'affaire de tous ! Certes on gouverne au sommet, que ce soit dans le domaine public ou dans le secteur privé. Mais en matière de gouvernance, le collaborateur est plus impliqué que le citoyen. En effet chaque individu au sein de son organisation a des

objectifs dont l'atteinte vise à dessiner la voie actée par le Conseil. Gouverner en entreprise consiste à dire ce qui doit être fait, à donner les moyens de faire ce qui a été dit, à décréter la façon de faire les choses. Stratégie, budget, valeurs, sont ainsi les points cardinaux de la gouvernance des organisations.

iii. Les objectifs de la gouvernance en points d'analyse

La gouvernance est l'affaire de tous, donc de l'audit. Sauf que les auditeurs sont doublement concernés par le sujet, à la fois au même titre que les autres directions de l'organisation mais aussi en qualité d'évaluateur. L'analyse interne a un rôle spécifique visant à apprécier le dispositif de gouvernance en place au sein de leur organisation et à formuler si nécessaire des recommandations. Les normes précisent que cette appréciation se fait au regard des objectifs suivants alloués à la gouvernance et de leur réalisation :

- **promotion et diffusion de valeurs et de règles éthiques** approuvées par les propriétaires de l'organisation en direction des collaborateurs. Ce point suppose qu'un code soit rédigé et accessible à l'ensemble des salariés ;
- **gestion de la performance assortie d'une obligation de rendre compte.** Cet objectif implique la systématisation d'une démarche budgétaire concrétisant les impératifs stratégiques et s'adressant à l'ensemble des collaborateurs ;
- **communication sur les risques et les contrôles.** Les mandataires sociaux doivent se saisir des sujets ayant trait au management des risques et à leur couverture ;
- **coordination entre les directions** grâce à une circulation adéquate des informations entre le Conseil, la Direction générale, le management opérationnel, l'audit interne.

Les normes de l'IIA sont ainsi explicites sur les principes d'analyse en matière de gouvernance. Cette précision normative ne réduit pas pour autant la difficulté pour les auditeurs de mener une mission qui touche de très près leur responsable hiérarchique !

iv. Les enjeux du décloisonnement des services

Sous la pression d'un environnement économique tendu, complexe, au sein duquel des outils digitaux omniprésents génèrent des changements toujours plus rapides, les **organisations repensent leur fonctionnement pour gagner en agilité et en efficacité.**

Pour ce faire, elles doivent parvenir à intégrer de la souplesse et de la réactivité dans leur structure et transformer leurs méthodes de travail, pour innover en permanence, tout en maîtrisant les risques et les incertitudes inhérentes à leur environnement.

Des projets cloisonnés par service, où chacun travaille sans connaître son impact sur les autres pôles, en dupliquant certaines actions au sein du groupe sont une source évidente d'inertie. On comprend alors pourquoi des modes de travail où les collaborateurs sont impliqués sur des projets transverses, en fonction de leurs compétences et d'objectifs globaux, peuvent avoir davantage de valeur ajoutée pour la **performance de l'organisation.**

Mais une fois ce constat dressé, comment repenser les processus, réseaux, cultures et comportements dans l'entreprise pour parvenir à ce résultat ?

Les Responsables et les opérationnels des pôles sont souvent liés par un esprit d'équipe, un langage et des objectifs communs. Chaque service a un périmètre d'actions clairement défini et maîtrise son partage d'information. On peut ainsi comprendre que "casser les silos" va exiger de leur part **d'accepter d'abandonner un cadre et un sentiment d'appartenance** voire de solidarité qui peut être rassurant.

C'est pourquoi créer de la connivence et **féderer les collaborateurs autour des objectifs**, projets et processus est très important. Donner à chacun la possibilité de contribuer à l'amélioration de l'organisation, avec des outils collaboratifs tels peut aider à fluidifier cette évolution.

Les enjeux sont donc de taille pour parvenir à décloisonner une organisation. Il faudra parvenir à sortir des objectifs individuels et fédérer autour d'objectifs

communs à toute l'entreprise. Mais également constituer des équipes transverses qui intègrent des compétences de pointe issues de chaque service, et qui travaillent ensemble sur des projets visant à améliorer de façon globale la performance de l'organisation.

v. Les techniques et outils de décloisonnement des services

Comment décloisonner efficacement son organisation ?

Si les organisations privées comme publiques ont aujourd'hui intégré ce qu'était le travail en silo et l'intérêt de **décloisonner les services d'une structure**, un bon nombre ont du mal à passer à la pratique. Leurs initiatives génèrent même parfois davantage de pertes de repères, de réorganisation et de dysfonctionnements que de véritables améliorations.

Décloisonner les services avec des objectifs et des projets globaux:

Afin de détecter les évolutions de l'environnement à temps et pouvoir s'y adapter de façon efficace, la nouvelle organisation doit s'affranchir des périmètres issus des organisations hiérarchiques traditionnelles. Elle doit ainsi réussir à mobiliser tous ses collaborateurs autour d'objectifs globaux, vivants et convergents.

La Direction, les Responsables de Service tout comme les opérationnels doivent avoir conscience de leur interdépendance, et prendre leurs décisions au cœur d'une stratégie commune, qui sera ensuite déclinée sous forme d'actions et d'objectifs coordonnés afin d'atteindre une performance globale.

De façon plus pragmatique, il est notamment crucial que la stratégie, les macro-processus, processus et procédures soient connus de tous, par exemple avec des outils tels qui permettent de modéliser puis de partager les processus à toutes les entités d'un même groupe.

2.2.11 Fiche de la séance n° 11 : Gestion efficace des collaborateurs

Titre de la séance : Gestion efficace des collaborateurs



Durée : 1 heure

Objectif de la séance :



- Rendre les participants capables de superviser avec efficacité et efficience les activités de leurs équipes
- Les amener à identifier les sources des conflits pour une meilleure prévention et gestion;
- Leur donner des méthodes et outils pour une bonne prévention et une bonne gestion des plaintes pour l'organisation.

Contenu :



1. L'essentiel sur la supervision

- Les qualités d'un bon superviseur
- Les défauts qu'un bon superviseur doit éviter
- Les jeux de pouvoir
- Pourquoi le jeu de pouvoir se manifeste-t-il en supervision ?
- Comment y mettre fin ?

2. La gestion des conflits en milieu professionnel

- Définition et conséquences du conflit
- Typologie et niveaux de conflits
- Sources des conflits en milieu professionnel
- La gestion préventive des conflits
- Méthodes et outils pour une bonne gestion des conflits

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses

Supports à remettre aux apprenants :

RAS



CONTENU DE LA SEANCE 11

i. L'ESSENTIEL SUR LA SUPERVISION

La supervision s'appuie sur une relation de confiance entre le superviseur et le subordonné.

Le rapport qui s'établit entre les deux parties est complexe et sa qualité dépend de plusieurs facteurs dont : les qualités du superviseur, les valeurs du superviseur et du supervisé, la motivation et les compétences du stagiaire, la communication, la culture et les jeux de pouvoir.

Il importe de tenir compte de ces facteurs dans le contexte de la supervision afin que la relation superviseur-stagiaire favorise l'apprentissage (Lewicki, & Bucker, cités dans Féron, 2004)

- **LES QUALITES D'UN BON SUPERVISEUR**

Le superviseur du travailleur est responsable de réfléchir à ses qualités personnelles et à leurs incidences sur la relation de confiance avec son subordonné. Chaque superviseur a évidemment des qualités qui lui sont propres, mais certaines d'entre elles sont plus particulièrement recherchées par les employés supervisés.

Les études révèlent que les principales caractéristiques recherchées par les subordonnés chez un superviseur incluent, en ordre d'importance :

- L'ouverture aux discussions
- La disponibilité
- La capacité d'offrir un soutien
- La compréhension
- La capacité de donner de la rétroaction significative
- L'expertise
- La souplesse
- L'empathie
- Une pratique éthique

- **LES DEFAUTS QU'UN BON SUPERVISEUR DOIT EVITER**

Haynes et al. (2003) rapportent en ordre d'importance les dix « défauts » qui nuisent, selon les personnes supervisées, à la qualité de la supervision :

- Le manque d'intérêt
- Le manque de disponibilité
- Une approche rigide
- Le manque de connaissance et d'expérience
- Le manque de fiabilité
- Une rétroaction irrégulière
- Une approche trop critique
- Le manque d'empathie
- L'incapacité à bien s'organiser (pas de structure)
- Un manque d'éthique professionnelle

- **LES JEUX DE POUVOIR**

Un jeu de pouvoir est un comportement dans lequel on fait faire à quelqu'un ce qu'on veut qu'il fasse. En d'autres mots, il s'agit d'une pression psychologique exercée par une personne sur une autre, mais de façon inconsciente. La pression se traduit par le sentiment de malaise chez celui qui « subit » le pouvoir. Dans ce cas, le superviseur ne se sent plus libre d'exprimer des directives ou des insatisfactions au stagiaire.

Voici divers moyens d'exercer cette pression :

- **La flatterie** : est utilisée pour que la personne soit dans de bonnes dispositions et qu'elle accepte de faire ou de penser ce que nous voulons. Ex. : « Vous êtes vraiment la meilleure superviseure ! »
- **La pitié** : augmente la pression de la demande en amplifiant les conséquences. On veut que la personne se sente coupable si elle refuse de nous aider. Ex. : « Je commence à désespérer de pouvoir terminer à temps ! »
- **L'auto-accusation** : on veut que la personne nous prenne en pitié et qu'elle nous aide. Ex. : « Que je suis imbécile ! »
- **Jeu de victime** : on veut que l'autre personne s'implique dans notre problème ; on la force à nous aider. Ex. : « Je vais échouer, je le sais, si tu ne m'aides pas... »
- **Chantage affectif** : on veut que l'autre personne se sente responsable et qu'elle fasse l'intervention à notre place. Ex. : « Le pauvre patient n'aura pas de bons soins si c'est moi qui fais l'intervention. »

- **Implication de l'autre dans notre problème** : ici, on impose à l'autre de trouver une solution à notre problème. Ex. : « Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? »

- POURQUOI LE JEU DE POUVOIR SE MANIFESTE-T-IL EN SUPERVISION ?

Mais quelles sont les raisons qui pourraient mener un superviseur ou un employé supervisé à recourir, consciemment ou non, aux jeux de pouvoir ?

Le superviseur et le supervisé peuvent recourir à un jeu de pouvoir pour des raisons semblables.

- Ils ont besoin d'approbation : Le superviseur manque de confiance en lui et cherche l'approbation de son subordonné. Le subordonné a besoin de se faire rassurer, de se faire dire qu'il est compétent.
- Tous deux ont un grand besoin d'être aimés : Le superviseur ne veut pas donner de rétroaction négative au supervisé de peur que celui-ci « ne l'aime plus ». Le superviseur peut être tenté de renoncer à son pouvoir et d'agir comme un ami, un collègue. Le subordonné veut se faire dire qu'il est apprécié. Il tente de redéfinir le but de la supervision en modifiant la relation de supervision. Il essaie, consciemment ou non, de rendre cette relation amicale ou essaie de « mener » la relation.
- Les deux se sentent menacés : Le superviseur peut se sentir menacé par un subordonné qui présente de grandes compétences. Le superviseur peut aussi sentir que le supervisé la pousse à changer ses « anciennes » façons de faire. L'agent supervisé n'aime pas être dans une position d'infériorité. Il se sent menacé dans son autonomie. Il essaie donc de démontrer sa « supériorité » et se réfère à des théories récentes, fait sentir que c'est lui qui contrôle la situation.

De plus, le superviseur peut être tenté de recourir à un jeu de pouvoir s'il :

- N'aime pas utiliser son autorité : Le superviseur n'est pas habitué à exercer un rôle d'autorité et peut se sentir mal à l'aise dans ce rôle.

Et la personne supervisée recourt aussi à des jeux de pouvoir afin de :

- Réduire ses pertes au minimum : En détournant l'attention, le superviseur se montre moins exigeant. Le supervisé tente de contrôler la situation pour réussir sa mission en :
 - Posant toutes les questions au superviseur
 - Reconnaisant toutes ses erreurs
 - Demandant toujours : « Que feriez-vous à ma place ? »
 - Démontrant une obéissance rancunière, en argumentant, en ne rapportant que des choses insignifiantes

- COMMENT Y METTRE FIN ?

- Tout d'abord, il est essentiel de faire une prise de conscience personnelle : analyser ses propres comportements en tant que superviseur. Ensuite, il s'agit de prendre le temps d'observer et d'analyser attentivement les comportements du stagiaire. Est-ce bien un jeu de pouvoir ?
- Tenter de comprendre ce qui nous pousse en tant que superviseur à participer aux jeux (manque de confiance en soi ? Peur du jugement ? Peur de décevoir ?). S'interroger sur ce qui incite le supervisé à agir ainsi. Tenter d'identifier ses motivations profondes.
- Ne pas se laisser manipuler : Le plus important est d'arrêter de contribuer au jeu. Le jeu de pouvoir ne s'arrêtera que si le superviseur « refuse de jouer ».

- LES REGLES D'OR POUR SOUDER UNE EQUIPE

En entreprise comme sur un terrain de foot, il ne suffit pas d'aligner des vedettes pour gagner ? Sans confiance mutuelle, sans vision commune, pas de performance !

Le boulot du manager est d'animer et d'entretenir cette flamme collective.

Pour gagner, il faut que le groupe soit soudé. Il faut lui insuffler un élan, une envie, du rêve, de l'organisation, du rythme, du partage, de l'émotion, une histoire...

Pour apporter et doter ces divers ingrédients, le manager devra respecter les sept principes suivants :

i. ETABLIR UN CONSENSUS AUTOUR DES REGLES DU JEU

- o Les règles de vie commune doivent donner lieu à un débat dans l'équipe. Il s'agit de fixer des principes communs, indiscutables et communs de tous. Cela renforcera la confiance au sein du groupe comme le sentiment de justice.
- o Les sujets à aborder dans ce sens :
 - Les réunions, à quels rythmes et les thèmes : La réunion peut être mensuelle, hebdomadaire etc.
 - Les comités pour régler certains problèmes ou gérer certains malentendus ou conflits.
 - Les règles de courtoisie se décident aussi collectivement. Dire bonjour, au revoir ou merci reste fondamental même si chaque entreprise développe ses propres codes de savoir-vivre, son étiquette.

« Chacun compte, nous ne pratiquons pas le management par le galon » Elisabeth Bardon, Directrice de Xerox.

ii. ASSOCIER CHACUN A UN OBJECTIF COMMUN

Méthode : Chacun doit se mettre dans la peau d'un professeur, face à un groupe d'élèves, c'est très motivant.

Ceci permet l'émergence des idées lors des brainstormings intenses qui sont peaufinés au fur et à mesure.

« Une méthode pour inciter chacun à jouer collectif, c'est de mobiliser les énergies autour d'un projet commun. Ce qui permet à tout le personnel de s'approprier le sujet ; cela suppose beaucoup d'échanges, de consultations individuelles et collectives en amont »

Avant chaque mission, on doit expliquer l'importance du projet pour le client et en quoi la participation de chacun est importante pour accroître son employabilité.

iii. INSUFFLER UN ETAT D'ESPRIT SOLIDAIRE

« La solidarité est un puissant ciment entre les individuelles ; le manager a intérêt à encourager l'entraide entre ses collaborateurs... »

Facilitez donc les coopérations inattendues ; des réunions informelles entre coéquipiers dans lesquelles chacun explique où il en est, exprime ses difficultés, écoute son voisin.

Permettez aux collaborateurs d'échanger sur des thèmes professionnels en dehors de toute hiérarchie. Ils échangent les BONNES PRATIQUES, évoquent les ficelles du métier et se racontent leurs blessures de guerres sur le front des missions.

iv. ENCOURAGER ET VALORISER LES SINGULARITES

La complémentarité des coéquipiers booste leur efficacité. Il est donc préférable lorsqu'on recrute de varier les expériences et les tempéraments.

On a besoin d'organiseurs, mais aussi de créatifs, de rebelles et de gentils soldats, de communicants, de techniciens et de généralistes.

- La difficulté consiste à faire avancer la troupe sans gommer les spécificités de ses membres.
- Certains ont besoin de sentir la pression, quand d'autres paniquent vite.

Accorder plus de temps à qui en a besoin, c'est la meilleure façon d'avancer.

- La diversité se niche aussi dans les états d'âme.

Demande à chacun de donner sa « météo du jour ». En clair, de dire s'il est content, triste, en colère et cela en début de vos séances de travail ; cela permet à celui qui parle de se libérer pour se concentrer sur la séance.

v. CREER DES EVENEMENTS POUR TISSER DU LIEN

Faire des boutiques avec son équipe, pendant une demi-journée pour partager du plaisir et des émotions fortes. Ce moment fera désormais partie de l'histoire de l'équipe.

Pour les coachs, c'est l'action qui soude un groupe.

Il faut favoriser les moments de convivialité et créer de l'émulation sans compétition.

Partager un pique-nique, échanger des bouquins – organiser une randonnée à vélo...les variantes sont infinies... Aller faire des photos et venir partager cela sur vidéo ou ordinateur.

vi. DONNER UNE IDENTITE FORTE A L'EQUIPE

« Une équipe, ce n'est pas une addition de gens, mais un ensemble de relations de complicité nouées. C'est une entité qui a sa propre personnalité »

Quel est le profil de l'équipe qui vous est confié ?

Si le profil est défini, cela peut déboucher sur l'adoption d'un signe de ralliement ou d'un insigne.

- ✓ **Idée** : Donnez un nom et un logo à chaque nouveau projet et prévoyez de tee-shirts stylos et bloc-notes à ses couleurs.
- ✓ **Idée** : Monter une équipe sportive qui s'entraîne tous les vendredis ou jeudis qui vont discuter des matchs contre les clubs amateurs.

vii.CELEBRER, FELICITER ET SAVOIR ACCUEILLIR L'ECHEC

Entretenir la flamme, susciter du désir sont aussi de puissants facteurs de cohésion.

Rien de tel que de célébrer les succès ou de s'extasier devant de modestes victoires pour motiver l'équipe.

Sabler le champagne à chaque signature de contrat etc, même petit. Et le 1^{er} contrat décroché par les juniors.

Il ne faut être avare de compliments pour donner un peu de solennité à un succès ou pour regonfler un collaborateur.

Il faut que l'équipe aussi s'auto-congratule.

Lors d'un dîner annuel, on peut instaurer un rituel qui permet à chacun de disposer d'une minute pour parler d'un succès dont il est fier.

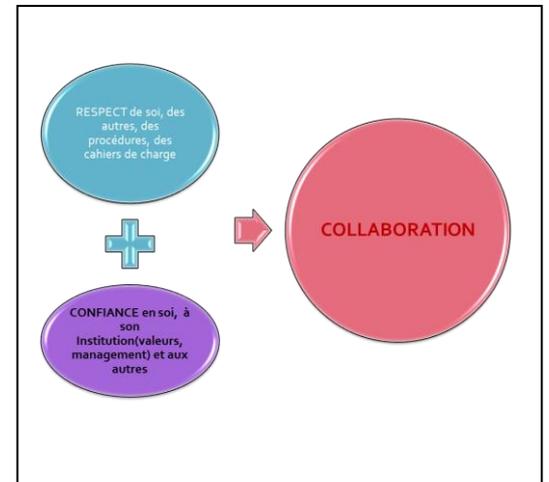
« On commence par je suis fier de ... »

Face à l'échec, il faut savoir debriefer collectivement ou en face à face, comprendre ce qui n'a pas marché et pour quelles raisons.

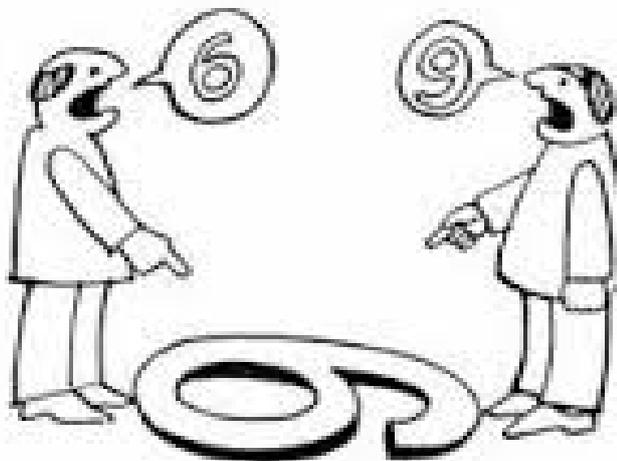
Ce qui compte, c'est de reconnaître le droit à l'erreur et de rester bienveillant. Sans omettre de réintroduire la notion de solidarité. Quand on se serre les coudes, le rebond est déjà presque en vue !

LES REGLES D'OR POUR SOUDER UNE EQUIPE

- En entreprise comme sur un terrain de foot, il ne suffit pas d'aligner des vedettes pour gagner ? Sans confiance mutuelle, sans vision commune, pas de performance !
- Le travail du manager est d'animer et d'entretenir cette flamme collective.
- Pour gagner, il faut que le groupe soit soudé. Il faut lui insuffler un élan, une envie, du rêve, de l'organisation, du rythme, du partage, de l'émotion, une histoire...



ii. GESTION DES CONFLITS EN MILIEU PROFESSIONNEL



Quelle réflexion vous apporte cette image ?

Avant de commencer cette séance, il faut correctement délimiter notre sujet. Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social, conflit de travail (collectif ou individuel), ni des problèmes liés à la fraude ou aux réclamations de vos usagers (ou clients) pour lesquels des procédures de règlement existent mais de conflits internes résultant de la responsabilité du manager, de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation.

1. Qu'est-ce que le Conflit et quelles en sont les conséquences ?

Par conflit l'on entend un processus par lequel une partie (personne ou groupe) juge qu'une autre partie s'oppose ou nuit à ses intérêts.

Cette définition implique une incompatibilité de préoccupation entre les personnes concernées et met en jeu une variété de questions et d'événements conflictuels.

En Droit l'on parle de contradiction entre des textes de lois empêchant leur application.

En psychologie on parle d'opposition entre les désirs et les intérêts.

Les conséquences des conflits en milieu professionnel seraient :

- Blocage de la communication ;
- Perte de confiance ;
- Primauté de la communication écrite (note et mail) ;
- Exacerbation du climat de suspicion ;
- Formation de clans (les pro et les contre) ;
- Gaspillage de ressources (temps et argent) ;
- Stress et démotivation ;
- Accroissement de l'absentéisme global ;
- Présentéisme passif ;
- Altercations (verbales et physiques), etc.

Il faut par ailleurs comprendre que le conflit est normal dans une organisation ou entreprise dynamique, où les idées circulent. L'absence de tension serait même plutôt mauvais signe. Le conflit reste un aboutissement et non un début : l'équipe aura sans doute tenté d'autres solutions avant d'en venir au conflit ouvert. L'écoute est donc le meilleur moyen de prévenir ce type de situation.

2. Typologie et niveaux des conflits

Les conflits interpersonnels sont inévitables et sont nécessaires à notre dynamique de travail et à notre vitalité. Les experts dans le domaine ont proposé 5 types :

- le malentendu
- les conflits de générations
- les conflits d'intérêts
- les conflits hiérarchiques
- les conflits de valeurs

Dans les organisations, il se produit des conflits de quatre niveaux différents : intérieur, entre personnes, interne à un groupe et entre des groupes.

- **Le conflit intérieur** est celui que vit la personne (il peut être affectif, cognitif, ou d'objectifs) et se traduit par des tensions et des frustrations internes.
- **Le conflit entre personnes** se produit quand les souhaits ou désirs de quelqu'un sont jugés en opposition à ceux d'un autre. Cela concerne souvent les rôles, tâches et comportements que d'autres, les instigateurs, attendent d'une personne dans la réalisation d'un travail.
- **Le conflit interne à un groupe** : les désaccords qui divisent les membres. Elle nuit souvent à la dynamique de l'équipe.
- **Le conflit entre des groupes** divise des groupes ou des équipes.

CAS PRATIQUE

Selon vos expériences et compte tenu de notre environnement culturel, quelles sont les sources de conflits qu'on rencontre au sein de nos administrations ?

Les réponses à cette question sont identiques aux sources prévues dans le manuel.

3. Les sources des conflits

Elles sont de plusieurs ordres à savoir : celles liées au fonctionnement et à l'organisation de l'Entreprise et celles psychologiques.

► Les Sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'Entreprise

- Les dysfonctionnements ;
- Mauvaise définition des tâches ;
- Mauvaise répartition des tâches ;
- L'interdépendance des tâches (le travail de l'un dépend du travail de l'autre) ;
- Méthodes et procédures lourdes, ou très hiérarchiques ;
- Manque de communication ;
- Equipements insuffisants ;
- Indisponibilité des ressources financières ;
- Manque de formation ;
- Dysfonctionnements managériaux (quand l'aspect humain est oublié notamment le déficit en confiance).

► Sources psychologiques

Elles sont liées à notre personnalité, à notre histoire, à notre ethnicité et à notre nationalité. Elles déterminent notre façon de penser qui diffère de celle des autres. Cette différence crée des conflits au sein des entreprises. Le besoin de sécurité : peut être source de conflit notamment lorsqu'un changement s'opère dans l'entreprise car tout changement inspire le danger.

Au-delà de ces causes, le conflit peut être dû à la méconnaissance des règles ou des textes, à la mauvaise foi, à la résistance aux changements prônés.

4. La prévention des conflits au sein des équipes

Elle consiste à agir en amont sur les facteurs « conflagrants » de maturation et d'allumage. Il s'agit donc d'améliorer :

- a. La **communication** en renforçant notamment l'écoute ;
- b. La **cohésion** en supprimant les clans et en instaurant un véritable team spirit ;
- c. La **confiance** en évitant les préjugés ;
- d. Les **conditions et l'environnement de travail** en éliminant les facteurs de mauvais stress ;
- e. Etc.

Les quatre techniques de résolution des conflits par la prévention sont :

► Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il des formations à l'esprit d'équipe, à la culture d'entreprise et au développement personnel

► Former les Managers à la prévention et au règlement des conflits

Il existe des formations managériales soit sur les thèmes et les sources possibles de conflits, soit sur les outils possibles pour y remédier.

Le coaching des managers mis en place dans de grandes entreprises est un accompagnement qui permet au manager de mieux comprendre et d'appréhender les problématiques du conflit.

En entreprise l'audit social permet également de mesurer le climat, de jauger le ton et la gravité des conflits.

Cet audit se base sur le niveau de harcèlement, de stress, les conditions et les relations de travail.

► **Définir clairement les règles à l'avance**

Les meilleurs moyens de prévenir les conflits sont :

- Mise en place des procédures
- Une bonne organisation de travail,
- Des fiches de poste bien élaborées et cohérentes
- Des objectifs SMART
- Un système de communication efficace

► **Extirper le problème à la racine**

- Par l'écoute :

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions.

- Par la boîte aux lettres ou à suggestions

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager si elles sont fondées

Elle est utile dans une logique de lutte ou de prévention contre les conflits

• **CAS PRATIQUE :**

Dans le cadre de la gestion des conflits par la prévention, une boîte aux lettres ou aux suggestions a été installée dans votre service ou direction ; compte tenu de l'environnement professionnel dans lequel vous évoluez, quels seront les différentes sortes de remarques, critiques et suggestions que vous collèterez au dépouillement des différentes lettres déposées par vos collaborateurs et dont vous devriez tenir compte en tant que manager si elles sont fondées.

La plupart des réponses à cette question sont les suivantes :

5. Comment gérer les conflits au sein de son équipe

Dans les organisations, la nécessité de gérer des conflits est quotidienne ; en tant que responsable, il est de votre devoir de les gérer au mieux de l'intérêt de votre organisation.

Pour bien assumer vos responsabilités de bon manager, il importe que vous maîtrisiez le processus de gestion de conflit puis de choisir la méthode adéquate en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

► Etablissez les faits

Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyses supplémentaires pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ? Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le cœur du conflit – le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au cœur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

► Identifiez les besoins des deux parties: Que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

► Évaluez la situation

Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ? Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

► Décidez d'un processus

Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ? Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

► Recherchez des solutions

Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ? Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

► Accordez-vous et mettez en œuvre des actions

Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en œuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ? Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

2.2.12 Fiche de la séance n°12 : Délégations, Responsabilités et Gestion de la maturité des collaborateurs

Titre de la séance : Délégations, Responsabilités et Gestion de la maturité des collaborateurs



Durée : 1h 30

Objectif de la séance :



- Rendre les participants capables d'intégrer la délégation dans leur management et de déléguer avec succès
- Amener les participants à pouvoir fixer des indicateurs à leur équipe et à les suivre et les évaluer
- Rendre les Top managers capables de mieux gérer les collaborateurs en fonction de leur maturité

Contenu :



1. Définition
2. Enjeux de la délégation de responsabilité
3. Les grandes étapes de la délégation des responsabilités
 - Description des missions (ou tâches)
 - Suivi de l'exécution
 - Evaluation des résultats
- iv. Quelques repères pour une délégation efficace et avec succès
- v. Le leadership situationnel

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Histoire de Pépé (Fichier Powerpoint Vidéo)

BRAINSTORMING

Différence entre délégation de pouvoir et délégation de tâches. Pouvoirs et tâches déléguables et non déléguables par le manager et les conditions efficaces d'une bonne délégation

i. DEFINITION

« Déléguer, c'est avant tout responsabiliser un collaborateur direct en lui confiant une mission. La délégation n'est ni un abandon de responsabilités, ni une démission. Si le collaborateur est responsable des résultats de la délégation, le manager est quant à lui, responsable vis-à-vis de l'extérieur et de sa hiérarchie », Pierre- Jean LASFARGUES.

C'est en cela que la **coresponsabilité** est la clé de voûte de toute délégation.

ii. ENJEUX DE LA DELEGATION DE RESPONSABILITE

Les intérêts de la délégation pour le manager sont : l'organisation, la motivation du cadre qui évolue et la simplification de la gestion de l'entreprise.

La délégation des responsabilités comporte plusieurs avantages :

- Elle libère du temps pour le délégant ;
- Elle offre des occasions de développement aux collaborateurs ;
- Elle favorise l'établissement d'un dialogue et d'un climat de confiance ;
- Elle améliore le degré de participation, d'implication et de compréhension des collaborateurs dans le travail ;
- Elle améliore souvent la qualité des décisions prises dans la mesure où les collaborateurs sont mieux informés et plus proches des réalités concernées ;
- Gain de temps ;
- Rapidité de réaction plus grande souplesse d'adaptation ;
- Chacun se rend responsable d'une meilleure productivité individuelle ;
- Idées nouvelles ;
- L'imagination de chacun est sollicitée ;

- ❑ Le travail se fait davantage en groupe ;
- ❑ Coût moindre ;
- ❑ Une tâche peut être effectuée à moindre coût par l'échelon inférieur ;
- ❑ Préparation de futurs managers ;
- ❑ Penser en habituant chacun à :
 - penser résultats à atteindre,
 - comparer les résultats obtenus aux prévisions,
 - chercher les pourquoi des écarts et le comment mieux faire.

iii. LES GRANDES ETAPES DE LA DELEGATION DES RESPONSABILITES

Description des missions (ou tâches)

Il est très important de communiquer clairement sur la nature de la tâche. Le manager et le subordonné doivent être d'accord sur :

Le domaine dans lequel **s'exerce** la tâche ;

- Les résultats spécifiques à réaliser ;
 - L'importance relative de la tâche ;
- iv. Un cadre de temps qui fournit, **non** seulement un délai pour terminer la tâche, mais qui spécifie également des points intermédiaires de vérification avant ce délai ;
- L'autorité nécessaire pour remplir la tâche ;
 - Une manière prédéterminée de mesurer les résultats: Sélectionnez un subordonné à qui vous allez déléguer une tâche. Choisissez quelqu'un qui soit tout à fait capable d'accomplir cette tâche, puis donnez à cette personne l'autorité pour l'accomplir. Informez les personnes et services concernés.

NB : Déléguez les bonnes et les mauvaises missions ou tâches et surtout n'attendez pas une période de crise pour le faire afin d'éviter la démotivation.

Suivi de l'exécution

A cette étape, il importe de :

- laisser le subordonné diriger en le laissant décider comment faire le travail ;
- suivre le déroulement de la situation avec un feedback sur les résultats déjà obtenus; si des changements interviennent, échangez avec le subordonné.

Faites le point avec votre subordonné en privé. Si les résultats sont inférieurs à ce qui était désiré, revoyez-les au collaborateur et montrez concrètement comment il aurait pu les améliorer. Ne vous contentez pas seulement de lui dire, montrez- lui, et donnez des histoires et des exemples concrets de sorte qu'il puisse sentir et comprendre ce que vous décrivez. Lorsque vous déléguez, il est vital que vous conserviez le contrôle. Vous pouvez le faire en demandant au subordonné de vous rendre compte de ses actions et en vérifiant ses progrès et ses résultats régulièrement. Tout ceci peut transparaître dans le cahier de charge préalablement établi. Ces périodes d'évaluation doivent être en conformité avec la réalité de l'entreprise.

Ce contrôle est, selon les cas, plutôt du ressort d'une fonction dédiée à la gestion des risques ou au contrôle interne, voire à la conformité.

Evaluation des résultats

Il s'agit des techniques mises en jeu pour vérifier de la part du délégataire si les objectifs à lui délégués par le délégant ont été atteints ou sont en cours de réalisation.

Les actions d'une évaluation doivent transparaître dans le cahier de charge qui est un document qui récapitule les différentes étapes de l'organisation de l'évaluation. En règle générale, il comporte les parties suivantes :

- Le cadre de l'évaluation : présentation du programme, calendrier du programme, origine du projet d'évaluation (qui demande l'évaluation et dans quelles circonstances ?)
- Les objectifs de l'évaluation : les questions posées à l'évaluation et l'utilisation prévue des résultats, éventuellement les hypothèses à valider et les limites (ce qui est hors évaluation).

- Les méthodes : l'approche générale de l'évaluation, les méthodes déployées pour mener à bien l'évaluation, les critères, indicateurs et sources d'information, les analyses à effectuer, quels documents seront produits, quand et pour qui, et quelle(s) restitution(s).
- L'organisation et la répartition des tâches et des missions de chaque personne, profil de l'évaluateur externe si nécessaire, dispositif de suivi et de compte-rendu progressif.
- Un calendrier prévisionnel des différentes étapes.
- Si nécessaire, un budget prévisionnel et les différentes modalités de règlement.
- Eventuellement, le plan du rapport final.
- Un volet communication qui précisera comment, quand, par qui et auprès de qui les données de l'évaluation seront produites et utilisées. Rédiger un cahier des charges paraît souvent superflu lorsque le comité d'évaluation réalise lui-même l'évaluation (évaluation interne). Ce n'est pas du temps perdu : les premiers chapitres du cahier des charges constituent l'introduction du rapport d'évaluation. Quant aux derniers chapitres, ils serviront de guide pour mettre en œuvre l'évaluation. Ainsi la réalisation de l'évaluation tiendra compte de trois grandes étapes à savoir la collecte des informations, les analyses et les conclusions ou recommandations.

iv. QUELQUES REPERES POUR UNE DELEGATION EFFICACE ET AVEC SUCCES

➤ Respecter certaines règles du jeu de la délégation

Une délégation suppose un état d'esprit explicité à travers quatre « lois » lors de l'entretien de délégation et appliqué de part et d'autre :

- Le droit de dire « non ». Une délégation n'est pas imposée. Elle peut être acceptée ou refusée.
- Le droit à l'erreur. Si un tel droit n'existe pas, le collaborateur est réticent vis-à-vis de la prise de risque et cherche donc à se protéger. D'autre part, l'erreur peut être conçue comme un acte éducatif, une occasion d'apprentissage, un moyen de rendre le subordonné plus compétent et donc plus autonome.

- L'irréversibilité de la délégation. La mission n'est retirée, avant son terme, qu'en cas de faute grave.
- Le droit à l'information des deux parties. Pour le collaborateur, il s'agit du droit de dire « je ne sais pas », de faire remonter les difficultés impliquant le manager et de demander conseil sur la conduite à tenir. Et pour le manager, le devoir de fournir toutes les informations à la conduite de l'action.

➤ Les bonnes questions pour une bonne délégation :

- Qu'est-ce qui doit être fait exactement ?
- Pourquoi cela doit être fait ?
- A quel moment cela doit être fait ?
- Quelle est la meilleure personne pour le faire ?
- Comment cela doit-il être fait ?
- Quel est le BUDGET alloué ?
- Quelle est la formation nécessaire pour l'accomplir ?
- Quels sont les rapports dont j'ai besoin de la part de l'exécutant ?
- Qui d'autre doit être avisé de ce travail ou mission ?
- Si cela ne se fait pas, quelle différence cela fait-il ?

Si ces bonnes questions sont posées avec des réponses adéquates, cela va faire grandir votre confiance en tant que leader.

Histoire de Pépé : responsabilité immatérielle du manager : le leadership axé sur l'intelligence émotionnelle (Fichier Powerpoint à présenter)

MODELES DE MATRICE D'AUTORISATION

La matrice d'autorisation fait le point du niveau d'autonomie accordée au collaborateur dans la mise en œuvre de son cahier de charge/fiche de poste. Elle indique les limites du pouvoir de décision de chaque poste et le niveau de partage du pouvoir dans le processus d'exécution de ces activités. Elle permet également de répondre sans équivoque à une seule question : **que peut faire le collaborateur et rendre compte après et que ne peut pas faire le collaborateur sans l'autorisation de son supérieur hiérarchique ?**

Il est recommandé de mettre l'accent sur les activités clés et importantes de la fonction.

A titre d'exemple pour le poste de C/Se DDAEP.

Niveau d'autonomie des C/Se au niveau des DDAEP

TÂCHES/POUVOIRS	NIVEAU D'AUTONOMIE	
	Gère et rend compte	Ne peut pas décider sans l'accord du DDAEP
Planifier et réaliser les activités du secrétariat		
◆ Elaborer et soumettre au Directeur le plan de travail annuel du Secrétariat ;	élaboration des projets de PTAB du Secrétariat	Suggestion pour Approbation du DDAEP
◆ Accueillir les usagers de la Direction ;	Recevoir et orienter les usagers	Rendre compte au DDAEP
◆ Tenir l'agenda du Directeur ;	Planification des rendez-vous du directeur	Soumettre à l'attention du DDAEP
◆ Elaborer les rapports périodiques d'activités du secrétariat.	Elaboration des rapports d'activités	soumettre à la validation du DDAEP
Suivre les travaux du secrétariat		
◆ Suivre la réception et l'enregistrement du courrier arrivée, l'apprêter puis le transmettre au Directeur pour annotation puis le faire ventiler ;	Suivre la réception et l'enregistrement du courrier arrivée,	Transmission au DDAEP pour annotation
◆ Réceptionner et collationner les projets de courriers départ et les soumettre à la signature du Directeur puis les faire ventiler ;	Réceptionner et collationner les projets de courriers départ	Transmettre au DDAEP pour signature
◆ Suivre le classement des courriers et documents ;	Suivre le classement des courriers et documents	
◆ Suivre la gestion du courrier électronique.	Suivre la gestion du courrier électronique.	Rendre compte au DDAEP

Tableau 5 : Modèle de la matrice d'autorisation

v. LE LEADERSHIP SITUATIONNEL

La théorie du leadership situationnel préconise qu'un supérieur doit adapter son style de direction en fonction du degré de maturité de ses collaborateurs, et cela pour chaque tâche à accomplir. Le tableau ci-dessous permet de comprendre cette correspondance.

Relation entre niveau de maturité et style de leadership

Maturité du collaborateur	Style de leadership correspondant
Incompétent par rapport au savoir-faire et aux capacités Résistant ou insécurisé M1	Directif Contrôles rapprochés et instructions précises Formalisme Surveillance S1
Incompétent par rapport au savoir-faire et aux capacités Volontaire et/ou confiant M2	Persuasif Persuade Explique les décisions Dialogue Le collaborateur peut demander des explications S2
Compétent par rapport au savoir-faire et aux capacités Insécurisé ou résistant M3	Concertatif Encouragements Soutien Discussion Aide le collaborateur à prendre des décisions S3
Compétent par rapport au savoir-faire et aux capacités Motivé et autonome Volontaire pour relever les défis et prendre des responsabilités M4	Déléгатif Délègue la responsabilité du résultat au collaborateur dans les limites déterminées Autonomie de décision et d'action pour le collaborateur S4

Tableau 6 : Relation entre niveau de maturité et style de leadership

Modèle de leadership situationnel

Le graphique ci-après reprend le modèle de Blake et Mouton avec ses 2 dimensions comportementales caractérisant le style du dirigeant, ici dénommées respectivement « comportement centré sur la relation » et « comportement centré sur la tâche ». Les 4 styles de leadership décrits dans le tableau précédent correspondent chacun à une portion de la courbe en cloche, définie par le degré de maturité du collaborateur (M1 à M4) .

Selon la théorie du leadership situationnel, au fur et à mesure que croît le niveau de maturité de ses collaborateurs, le leader devrait commencer à baisser son niveau de comportement centré sur la tâche et accroître son niveau de comportement centré sur la relation.

Lorsque le collaborateur ou le groupe commence à évoluer vers un niveau de maturité supérieure à la moyenne, le leader devrait diminuer non seulement son comportement directif, mais également son comportement relationnel : désormais, l'individu ou le groupe est non seulement mûr en termes d'efficacité par rapport à la tâche (= compétent) mais aussi psychologiquement. Puisque l'individu ou le groupe pourvoit à ses propres encouragements et renforcements, un grand soutien socio émotionnel de la part du leader n'est plus nécessaire : ce dernier doit alors diminuer la surveillance et accroître la délégation.

Comportement du dirigeant en fonction du degré de maturité du collaborateur

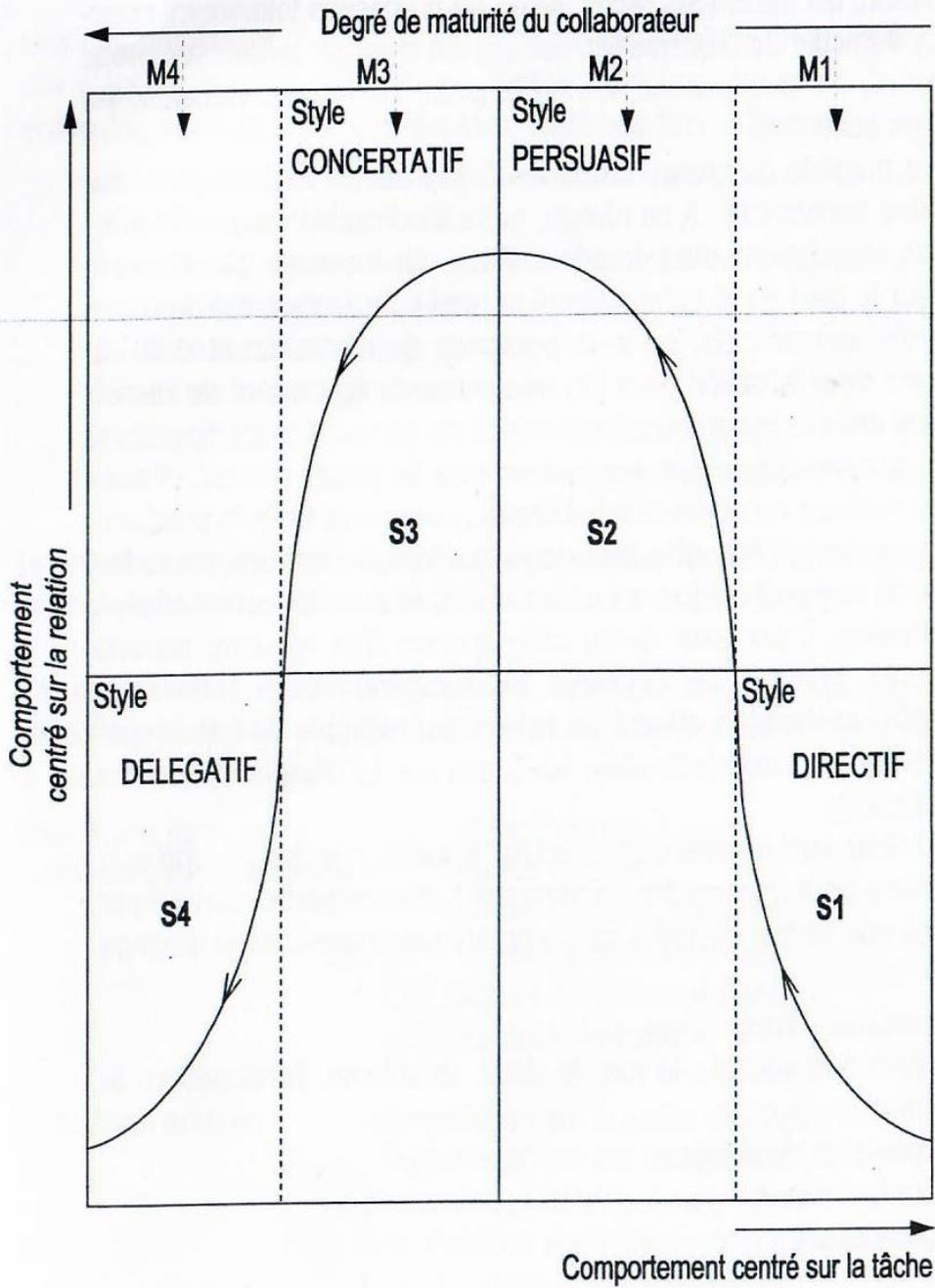


Figure 4: Comportements du manager en fonction du degré de maturité du collaborateur

Optimisation du temps de travail et gestion des priorités

2.2.13 Fiche de la séance n°13 : Gestion du temps et gestion de soi : équilibre vie professionnelle et vie privée (approche genre)

Titre de la séance : Gestion du temps et gestion de soi : équilibre vie professionnelle et vie privée (approche genre)



Durée : 1h 45

Objectif de la séance :



- Amener les participants à être capables de définir les priorités de leur vie afin de travailler pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Contenu :



- La gestion de soi
- Les cinq grands facteurs de la personnalité
- Les sources des différences de personnalité
- Comprendre ses propres motivations et celles des autres
- Définir ses objectifs professionnels et personnels
- Gestion du temps associée à l'approche genre

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences, faire des travaux en groupe, présenter les résultats des études de cas.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 13

i. LA GESTION DE SOI

Des bouleversements sociaux majeurs ont favorisé une multiplication des demandes auxquelles l'esprit humain doit faire face dans la vie de tous les jours. Il est confronté à des transformations sans précédent au niveau du travail, de la famille, des loisirs, etc. De nouveaux concepts ont bousculé nos valeurs, notre culture et notre rapport au travail, ainsi qu'à notre vie privée. Une accélération phénoménale des rythmes de production a créé une sollicitation jamais vue dans l'histoire de l'humanité. La réaction de stress n'en finit plus d'être déclenchée. L'adaptation est-elle toujours possible ?

La gestion de soi est devenue une nécessité tant pour la santé physique et psychique de l'individu que pour son apport à l'organisation où il œuvre. La performance est une illusion si l'être humain n'arrive pas à trouver un équilibre entre le défi et les limites. Et c'est à travers une saine gestion de soi que cet équilibre sera atteint.

Une bonne gestion de soi commence par le respect de soi-même et de ses besoins, et s'exprime par une maîtrise du temps et de bonnes relations avec les autres. Les concepts de gestion du temps, gestion du changement, gestion du stress, équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et attitude proactive y sont étroitement liées.

❖ L'aptitude à se gérer englobe :

- Comprendre sa propre personnalité et ses attitudes, ainsi que celles d'autrui. (discerner les différences individuelles)

Comprendre sa personnalité ou celle d'autrui signifie comprendre à la fois ce que cette personne a en commun avec d'autres et ce qui lui donne son originalité. On se rendra compte que chaque personne au sein de l'organisation est unique et peut agir de manière différente ou identique dans une situation semblable. C'est cette connaissance qui fait les grands managers.

- Percevoir, évaluer et interpréter avec exactitude sa personnalité et celle des autres, ainsi que le milieu environnant.

- Comprendre ses motivations et émotions professionnelles, ainsi que celles des autres (Comment motiver sur le lieu de travail).
- Evaluer et définir ses objectifs, tant pour son propre épanouissement que pour sa vie personnelle et son activité professionnelle.
- Se prendre en main pour se gérer et gérer sa carrière à long terme, en surmontant le stress causé par des difficultés.

ii. LES CINQ GRANDS FACTEURS DE LA PERSONNALITE

Ils décrivent les individus. Ce sont :

- Capacité d'adaptation : stable, sûr de soi, efficace.
L'autre extrême de ce facteur : nerveux, manque de confiance en soi, lunatique.
- Sociabilité : sociable, énergétique, sachant se mettre en scène.
L'autre extrême : timide, ne s'affirmant pas, en retrait.
- Conscience morale : plein de projets, ingénieux, fiable.
L'autre extrême : impulsif, négligent, irresponsable.
- Aménité (politesse mêlée de douceur, affable) : chaleureux, délicat, attentionné.
L'autre extrême : indépendant, froid, grossier.
- Ouverture intellectuelle : imaginaire, curieux, original.
L'autre extrême : ennuyeux, sans imagination, prosaïque.

iii. LES SOURCES DES DIFFERENCES DE PERSONNALITE

Les spécialistes dans le domaine en sont venus à identifier deux sources qui forment la personnalité, à savoir l'hérédité et le milieu.

- L'hérédité : pour certains la personnalité est héréditaire ; des expressions comme : « il tient ces qualités de son père ...etc » ; « c'est une photocopie de telle famille... »

- Le milieu ou cadre de vie : il s'agit de la CULTURE (comment les peuples organisent et vivent leur existences), de la FAMILLE (situation familiale), de l'APPARTENANCE à un GROUPE (famille, compagnons de jeux, camarades de classe, groupements sociaux) des EXPERIENCES VECUES (événements et expériences vécues).

A partir de ces repères, vous pourriez faire une évaluation de votre propre personnalité et de celles des autres et adopter des comportements porteurs de performance et d'efficacité notamment en termes de cette ressource rare qu'est le temps.

iv. COMPRENDRE SES PROPRES MOTIVATIONS ET CELLES DES AUTRES

Il s'agit de comprendre les causes de satisfaction et du mécontentement au travail. Ces causes varient d'une personne à une autre ; ce sont : le caractère stimulant du travail, l'effort que cela requiert, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, la nature des collègues etc. Savoir tenir compte de tout cela fait gagner du temps à une équipe et optimise sa performance.

v. DEFINIR SES OBJECTIFS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS

Les objectifs sont les résultats à venir que les personnes et les groupes souhaitent et qu'ils s'attachent à atteindre pour accroître leur rendement, leur efficacité et leur épanouissement. **C'est la meilleure manière de perdre son temps que de n'avoir pas d'objectifs dans la vie sur les plans personnels et professionnels.**

vi. GESTION DU TEMPS ASSOCIEE A L'APPROCHE GENRE

Généralement, il est supposé qu'une société se compose d'hommes et de femmes qui ont tous leurs préférences en ce qui concerne la manière dont ils veulent passer leur temps et que celles-ci sont en outre arbitraires. Ce n'est naturellement pas le cas. C'est loin d'être arbitraire et ne dépend pas purement de préférences individuelles. Au contraire, cela est en grande partie influencé par les valeurs et les normes qui découlent de la société dans laquelle ils évoluent (par exemple en raison de la formation, de l'éducation, de la réglementation).

Un jour de semaine, les hommes consacrent près d'1 heure 30 de plus au travail rémunéré tandis que les femmes consacrent ce même temps de plus aux tâches ménagères, aux soins des enfants et à l'éducation. C'est ce qui caractérise l'emploi

du temps quotidien des femmes et des hommes. Même si la charge de travail total est aussi élevée pour les hommes que pour les femmes, sa composition est en revanche très différente.

La charge de travail des femmes se compose pour une plus grande partie de tâches ménagères, de soins des enfants et d'éducation (elles doivent donc se conformer aux heures de travail, d'école ou d'ouverture qui suivent toutes le même rythme, d'où émerge un problème : un conflit temporel), même parmi les couples au sein desquels l'homme et la femme ont un statut professionnel à temps plein. Le timing de la charge de travail montre que les tâches ménagères, les soins des enfants et l'éducation se prolongent davantage dans la soirée pour les femmes que pour les hommes.

Les rôles qu'endossent les hommes et l'emploi du temps qui s'y rattache s'organisent de manière fortement séquentielle : aller travailler, rentrer à la maison, faire quelques tâches ménagères et avoir du temps de loisirs. L'emploi du temps des femmes est beaucoup plus fragmenté et synchrone (Hall, 1972). Les rôles qu'endossent les femmes et les responsabilités qui les accompagnent se chevauchent en permanence. Cela explique aussi en partie pourquoi les femmes ressentent à ce point des contraintes temporelles supérieures à celles des hommes.

Les femmes ressentent en moyenne davantage de contraintes temporelles que les hommes indépendamment de leur âge, de leur niveau de formation, de leur statut professionnel ou de leur situation familiale. Les personnes âgées de 25 à 54 ans sont celles qui ressentent les contraintes temporelles les plus élevées, ce qui est certainement lié au fait que carrière et constitution de famille coïncident durant cette période de la vie.

QUELQUES CAS INDICATIFS

CAS N°1: Quelle est la valeur et l'importance du temps dans votre vie ?

CAS N°2: Qu'est – ce que le temps ? En quoi nous préoccupe-t-il ?

CAS N°3: Qu'est-ce que gérer son temps ?

CAS N°4: Faites le point des activités que vous exécutez à partir de votre réveil et le temps que vous y consacrez avant de vous rendre au service

Il s'est agi ici des jeux de questions-réponses pour lancer la séance suivante.

Les réponses données par les participants se trouvent dans le contenu ci-dessous.

2.2.14 Fiche de la séance n°14 : Gestion du temps en milieu professionnel

Titre de la séance : Gestion du temps en milieu professionnel



Durée : 1h 15

Objectif de la séance :



- Amener les participants à identifier leurs points forts et leurs points faibles en gestion du temps ;
- mieux gérer le temps au niveau de leurs services ou leurs directions ;
- animer des réunions courtes et efficaces.

Contenu :



- Notion du temps de travail
- Contraintes de la gestion du temps en milieu professionnel
- Les axes de gestion du temps
- Les obstacles à une bonne gestion du temps : les voleurs du temps
- Les trois usages du temps
- Ce qu'il faut savoir sur la gestion du temps
- Cas pratiques

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Les usages du temps (voir Annexe)
- Les étapes d'optimisation du temps (voir Annexe)
- Gérer son temps ou être géré par le temps (voir Annexe)

CONTENU DE LA SEANCE 14

i. NOTION DU TEMPS DE TRAVAIL

- **Temps de travail** : période pendant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de ses activités ou de ses fonctions.
- On parle du temps plein, du temps partiel, du temps de repos ou du temps de repos journalier et du temps de travail annuel.

Question/Débat : Sur les 360 ou 365 jours de l'année durant combien de jours travaillez-vous réellement ?

ii. CONTRAINTES DE LA GESTION DU TEMPS EN MILIEU PROFESSIONNEL

La gestion du temps en milieu professionnel est un problème crucial et complexe, elle doit répondre à des contraintes imposées par :

- Les objectifs de l'organisation/PTAB:
- Les contraintes de rendement: indicateurs de réussite, objectifs
- Les contraintes de structure: organisation et coordination du travail;
- Les contraintes de qualité: respect des délais, satisfaction du client

Le respect de ces contraintes impose la mise en place d'une démarche rigoureuse de gestion du temps tendant vers l'efficacité, et l'utilisation de méthodes et outils appropriés.

iii. LES AXES DE GESTION DU TEMPS

Il faut savoir que l'utilisation de mon temps dépend de :

- Ma personnalité : ma vision de l'existence,
- Ma fonction, Mes activités Professionnelles,
- Mes méthodes personnelles de travail,
- Mes méthodes de travail avec autrui.
- Mon style de management,
- Ma capacité technique,
- Mon supérieur hiérarchique, mes collaborateurs
- Des outils de travail dont je dispose
- Etc.

iv. LES OBSTACLES A UNE BONNE GESTION DU TEMPS (FILM SUR LA GESTION DU TEMPS)

Les voleurs du temps sont des obstacles à une bonne gestion de notre temps. Ce sont :

1. L'organisation inadaptée ;
 2. Les fonctions mal définies ou mal connues ;
 3. Les objectifs mal donnés, mal compris ou la difficulté à les définir et à les fixer ;
 4. L'absence ou le manque de méthode de travail ;
 5. L'absence ou le manque de planification ;
 - 6. L'absence ou le manque de délégation ;**
 7. La recherche d'un dossier (hard ou soft) ;
 8. La trop grande rigidité ;
 9. Le laisser faire ;
 10. La réception de visiteurs imprévus ;
 - 11. L'absence de priorité des problèmes ;**
 12. La routine et le refus de changement ;
 13. La mauvaise circulation de l'information ;
 14. L'inexistence de rapports d'activités ;
 15. Les décisions trop rapides ou trop lentes ;
 - 16. Les réunions répétées, mal planifiées, mal organisées ou interminables ;**
 17. Les interminables conversations téléphoniques ;
 18. L'incapacité ou la difficulté à dire « non » ;
 - 19. La confusion entre l'important et l'urgent ;**
 20. Le manque de communication et d'information ;
 21. Le désordre ;
 22. Les visiteurs et les vendeurs ambulants ;
 23. La sollicitation en tout genre des partenaires et des collaborateurs.
 24. Trop de rendez-vous professionnels ou non ;
 25. Le manque d'auto discipline ;
- Etc.

v. LES TROIS USAGES DU TEMPS

Selon Daniel LATROBE, dans votre activité professionnelle, vous passez du temps à faire trois types de tâches :

- Ce qu'on vous demande de faire (ordres et réclamations par la hiérarchie, les demandes incontournables des autres, ce qu'exigent votre poste et votre fonction);
- Ce qu'il est important de faire : Tout ce qui relève des contraintes vitales ou des valeurs dictées par vos convictions et votre éthique professionnelle ;
- Ce que vous aimez et avez envie de faire : c'est l'usage du temps qui ...vous satisfait le plus parce qu'il s'inscrit dans vos besoins (réels ou imaginés), vos motivations conscientes ou inconscientes.

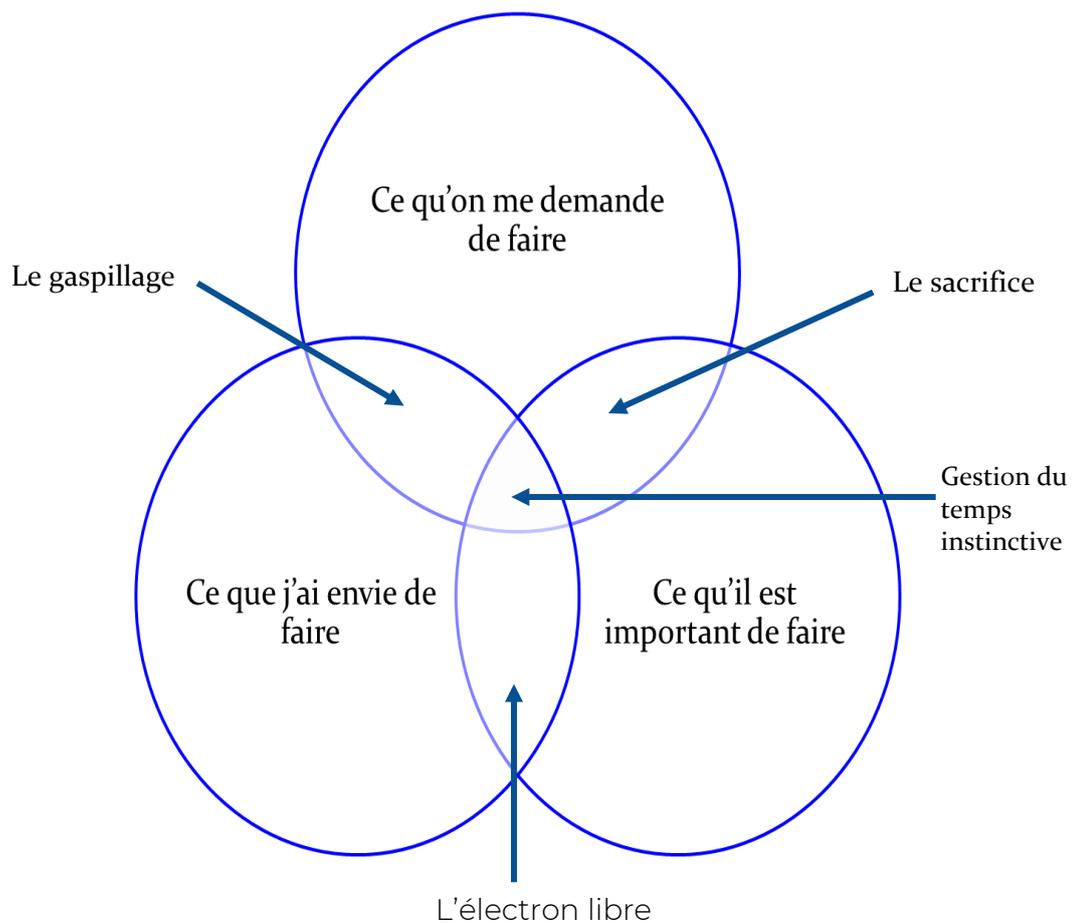


Figure 5 : Les usages du temps

vi. CE QU'IL FAUT SAVOIR SUR LA GESTION DU TEMPS

La gestion du temps dépend de votre capacité d'adaptation aux enjeux, aux autres, à vous-même et aux moyens qui régissent votre relation au temps. L'important c'est de savoir se situer par rapport à ces exigences.

Aujourd'hui, on nous en demande TOUJOURS PLUS et nous sommes de plus en plus confrontés à l'urgence. Pourquoi ? Simplement à cause de la mondialisation, des nouvelles technologies, des nouveaux modes d'organisation de travail.

Nous évoluons aujourd'hui dans un environnement en perpétuel changement ; ce qui impose aux responsables à divers niveaux une gestion souple, une productivité plus intense du travail, les alliances stratégiques et les liens inter organisationnels. Tout cela contribue à abréger le temps nécessaire à chaque opération et à accélérer la rotation des ressources.

Pour relever ces défis et inscrire son organisation dans la performance, **il faut savoir gérer son temps**. Dans cette optique, la gestion du temps impose de marier « UNE LOGIQUE DES EVENEMENTS » que nous ne pouvons pas changer et « L'ACCOMPLISSEMENT » OU RESULTAT QUE NOUS ATTENDONS.

Pour bien gérer le temps, il faut en avoir une bonne perception tant sous l'angle du SAVOIR - FAIRE (approche technique) que sous l'angle du SAVOIR - ETRE (approche existentielle).

Etre capable de conjuguer « savoir -faire » et « savoir-être » dans une logique de gestion de temps, permet de :

- **s'adapter aux enjeux** (de compétitivité, de progrès face aux obligations de contraintes d'horaires pour l'organisation sans aliéner sa liberté etc.),
- **s'adapter aux autres** (à leurs désirs, à la pression de leurs demandes, pour ne pas dire que le manque de temps, c'est la faute des autres)
- **s'adapter à soi** (pour s'éviter le stress, l'oubli de soi, etc.)
- **s'adapter aux moyens et supports disponibles** (par une exploitation maximale des nouvelles technologies: logiciels de gestion de temps, etc.).

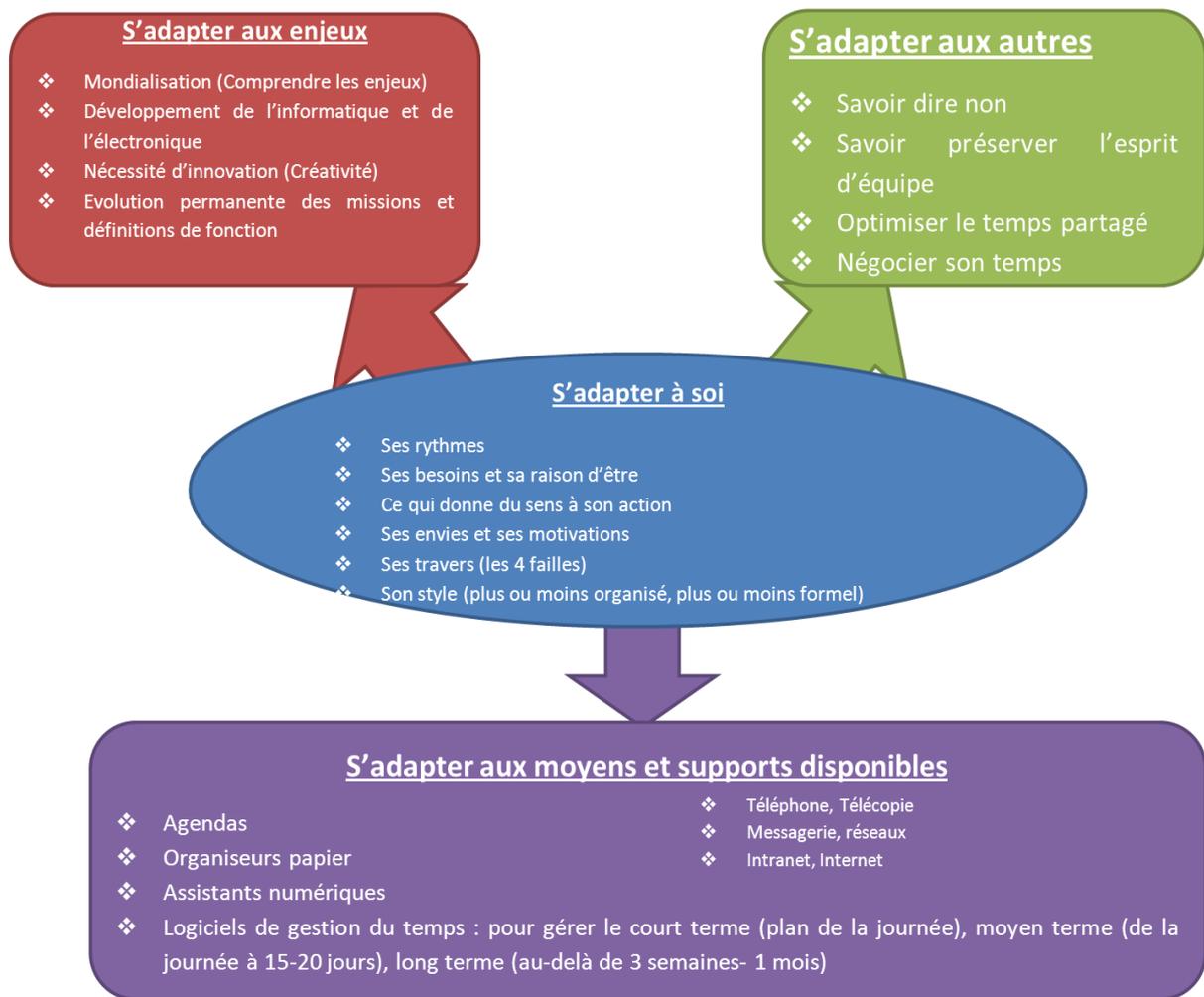


Figure 6 : Schéma d'adaptation au temps

OPTIMISEZ VOTRE TEMPS DE TRAVAIL ! selon Rédigé par Carole Kalfus

Etes-vous prêt pour optimiser votre temps de travail ?

Optimiser son temps de travail nécessite un effort conscient de notre part, or notre cerveau cherche de prime abord la simplicité. Voilà pourquoi on se dit souvent : « Je dois mieux gérer mon temps de travail » et que les mots restent peu suivis d'effet. Pour dépasser cet obstacle, il est nécessaire de passer par la case « MOTIVATION ». A partir du moment où nous prenons conscience qu'optimiser notre temps de travail va nous permettre de réaliser quelque chose de vraiment important dans notre vie, nous nous donnerons les moyens pour atteindre notre objectif. En définitive, posez-vous la question suivante : « qu'est-ce que cela va m'apporter d'optimiser mon temps de travail ? »

Pour le passionné de voile qui va pouvoir s'adonner davantage à son sport favori, pour celui qui est attaché à effectuer son travail avec soin et efficacité tout en ayant une vie familiale et /ou amicale accomplie, cet intérêt est vite perçu et il ne reste qu'à se pencher sur les aspects techniques : comment concrètement y parvenir.

Alors si vous êtes prêt vous aussi, je vous invite à réfléchir sur les points suivants :

ETAPE 1 : CLARIFIEZ VOTRE OBJECTIF

Qu'est-ce que cela signifie pour vous « optimiser son temps de travail ? ». Est-ce faire ce que vous faites déjà en moins de temps ? Est-ce faire plus en moins de temps ? Est-ce faire autant et dans le même temps mais mieux ? N'hésitez pas à rentrer dans les détails, bien au contraire. Il est indispensable pour vous de savoir ce que vous cherchez vraiment.... Car autrement comment l'obtenir ?

ETAPE 2 : DE QUOI AI-JE BESOIN ?

De quoi avez-vous besoin pour atteindre votre objectif ? Il s'agit de bien comprendre les ressources internes et externes qui vous sont personnellement nécessaires.

Exemples de ressources internes : entretenir ma motivation, savoir me concentrer, définir mes priorités, me former sur les techniques de gestion du temps. En fonction de votre vécu, de votre personnalité, vos besoins ne sont pas les mêmes.

Exemples de ressources externes : partager cet objectif avec mon assistante afin de la faire participer, communiquer mon objectif à mes proches. Attention la réussite de votre objectif ne doit pas dépendre du comportement d'autrui à votre égard. Il peut certes y contribuer mais veillez à garder l'entière responsabilité de votre succès ou de vos axes de progrès.

ETAPE 3 : JE DEFINIS CE QUE J'AI A FAIRE ET JE CLASSE PAR PRIORITES

Pour savoir organiser mes journées de travail, je dois savoir ce que j'ai à faire. C'est très simple jusque-là me direz-vous. Je dois aussi être capable de mettre un ordre de priorité à côté de chaque tâche, donc de calibrer chacune en fonction de son importance. Cette importance est liée à deux critères principaux : son degré

d'urgence et ce qu'elle va m'apporter. Par exemple, vous avez entendu parler d'une nouvelle disposition fiscale qui pourrait peut-être vous amener à faire des économies d'impôts, cela fait un mois que vous avez prévu d'appeler votre expert-comptable et vous ne l'avez toujours pas fait. A priori, il s'agit d'une tâche non urgente mais avez-vous bien mesuré ce qu'un simple appel téléphonique pourrait vous apporter, ou si cela vous parle davantage, ce que vous pourriez perdre par simple négligence ?

Je vous invite à respecter deux précautions :

1. Nul doute que vous serez tenté de reléguer au bas de la liste ce qui vous est plus pénible. Attention à ce piège et concentrez-vous sur les avantages à mener à bien tous les aspects de votre activité.

2. Très souvent, on délègue peu ou pas assez.

Pourtant si vous avez une assistante ou des collaborateurs, vous pouvez peut-être leur confier un certain nombre de tâches supplémentaires qui vous permettront de gagner du temps, tout en leur donnant le sentiment d'être valorisé. Leur motivation s'en trouvera renforcée. Pour prendre de nouvelles dispositions dans ce sens, évaluez le temps que vous prendrez en termes de formation et les avantages que vous en retirerez immédiatement et à plus long terme.

ETAPE 4 : JE PLANIFIE MES PRIORITES

Toute organisation du temps demande de savoir gérer ses priorités dans un temps défini à l'avance.

Reprenez la liste de vos priorités. Vous pouvez maintenant définir pour chacune d'entre elle la durée estimée pour l'accomplir (prévoyez large) et la date à laquelle elle doit être terminée. Ce petit exercice devra vous permettre de bâtir un planning prévisionnel par jour, par semaine et par mois à l'aide d'un agenda papier ou électronique.

Quelques conseils pratiques :

i. Ne soyez pas trop exigeant avec vous-même, surtout en phase d'apprentissage. Il est plus important ici d'avoir les réflexes d'un coureur de fond plutôt que d'un sprinteur. Vous devez également prévoir du temps pour vous détendre et cela aussi se programme ! Vous en retirerez une motivation supplémentaire pour entreprendre ce qui vous plaît moins.

- ii. Au départ, deux précautions valent mieux qu'une. Ainsi, parallèlement à la tenue régulière de votre agenda, vous pouvez écrire les trois priorités majeures d'une journée sur un « post it » et le coller à l'endroit le plus approprié (écran d'ordinateur, bureau, porte etc...) afin d'être sûr de ne pas passer à côté de l'essentiel.
- iii. Vous connaissez votre fonctionnement interne. Alors si vous êtes du matin, il est inutile de noircir votre agenda entre 20h30 et 22h30 et vice versa.

ETAPE 5 : JE FAIS UN POINT JOURNALIER

Il convient à présent d'établir un suivi car il est essentiel de faire un point régulier par rapport aux objectifs que vous vous êtes fixé. Faites un point en tout début ou en fin de journée par exemple. S'il reste des « suspens », vous devrez les réintégrer dans le planning des jours suivants en prenant soin de vous fixer des objectifs atteignables.

ETAPE 6 : JE MESURE MES PROGRES

Enfin, il est très important de mesurer les progrès effectués. Pour cela, je vous invite à vous poser la question suivante une fois par semaine au début. « En quoi mes efforts m'ont permis d'atteindre le ou les objectifs que je me suis fixé au cours de l'étape 1 ? » Ce sera l'occasion de vous motiver en constatant le chemin que vous avez parcouru et l'instant propice pour effectuer certains réaménagements dans vos priorités ou votre planning si nécessaire.

Optimiser son temps nécessite un petit effort au départ, qui deviendra avec le temps un savoir-faire inconscient qui vous apportera des satisfactions jour après jour. Et bonne nouvelle, il n'est jamais trop tard pour commencer !

QUELQUES CAS A TRAITER AU COURS DE CETTE SEANCE

Test Individuel

Commençons donc à examiner comment organiser son temps au cours d'une journée de travail :

- On sait que le temps d'une journée dure vingt-quatre (24) heures
- Vous dites que votre journée est déjà débordante d'activités.

De quelle manière ?

Combien de temps consacrez-vous réellement au travail ?

Peut-être 10 heures en moyenne ? Et à dormir, 6 heures.

TAF : Listez les activités qui meublent les Huit (08) heures restantes par ordre d'importance en précisant la durée que vous consacrez à chacune d'elle ?

Test collectif

Identifier **vos voleurs de temps** au service en les classant par :

- Origine interne ou externe
- Ordre d'importance décroissant,

Identifier le plus important et proposez un plan d'action pour le corriger.

Exercice individuel

ANALYSE DE VOTRE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Indicateurs de l'utilisation du temps professionnel pendant une journée type de travail :

% de temps consacré aux activités imprévues ;

% de temps consacré aux activités liées à la fonction ;

% de temps consacré aux activités urgentes ;

% de temps consacré aux activités relégables ;

% de temps consacré aux visites professionnelles ;

% de temps consacré aux visites personnelles ou privées

% de temps consacré aux réunions ;

% de temps consacré aux déplacements ;

% de temps consacré aux conversations téléphoniques ;

% de temps consacré aux courriers ;

Autres ...

2.2.15 Fiche de la séance n°15 : Méthodes et outils de gestion du temps et des priorités

Titre de la séance : Méthodes et outils de gestion du temps et des priorités



Durée : 1h

Objectifs de la séance :



- Rendre les participants capables d'utiliser avec facilité les outils de gestion du temps professionnel et des priorités

Contenu :



- Les principales lois psychologiques de la gestion du temps
- Quelques méthodes et outils de gestion des priorités
 - Démarche de Bobb Biehl
 - Méthode NERAC
 - Méthode de gestion des priorités d'Eisenhower
 - Une méthode simple pour bien gérer son temps

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats
- Suivi du remplissage des fiches

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 15

i. LES PRINCIPALES LOIS PSYCHOLOGIQUES DE LA GESTION DU TEMPS

- ▶ **Loi de PARETO ou loi des 20/80** : l'essentiel prend peu de temps, l'accessoire beaucoup de temps
- ▶ **Principes de concentration sur l'essentiel** :
 - Classez par ordre d'importance décroissante vos activités,
 - Distinguez en permanence l'essentiel de l'accessoire, les activités stratégiques des activités moins importantes,
 - Préservez du temps pour l'essentiel, économisez sur l'accessoire.
- ▶ **Loi de CARLSON ou loi des séquences homogènes de travail** : tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué de manière continue.
- ▶ **Principes de lutte contre les interruptions** :
 - Évitez les interruptions en terminant si possible un travail entamé,
 - Limitez les interruptions externes,
- ▶ **Loi de PARKINSON ou loi de l'auto inflation du temps dépensé** : le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible.
- ▶ **Principes de contrôle de la rentabilité du temps investi** :
 - Raisonnez en termes de temps nécessaire pour une activité et non en fonction du temps disponible,
 - Fixez-vous des échéances, des dates limites à ne pas dépasser.
- ▶ **Loi d'ILLICH ou loi de la contre productivité du temps investi au-delà d'un certain seuil.**
- ▶ **Principes de l'équilibre personnel** :
 - Au-delà d'un certain seuil horaire, sachez vous arrêter pour faire autre chose,

- o Sachez persévérer sans vous obstiner, refusez l'activisme et le perfectionnisme,
 - o Soyez conscient de vos limites.
- ▶ **Loi de l'Ecclésiaste** ou loi de l'alternance « il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel »
- ▶ **Principes d'opportunité :**
- o Trouvez l'activité qui convient à chaque moment,
 - o Ne faites qu'une chose à la fois, et faites-la bien, en vous y donnant totalement,
 - o Sachez faire des choses différentes, et même opposées, à des moments différents.

ii. QUELQUES METHODES ET OUTILS DE GESTION DES PRIORITES

▶ Démarche de Bobb Biehl

Poser les bonnes questions :

- Si je pouvais atteindre trois objectifs cette année, quels seraient –ils ?
- Quelles sont les six (06) principales choses que vous voulez accomplir dans les trois prochains mois ?
- Si je devais faire seulement trois choses aujourd'hui, quelles seraient –elles ?
- Quelles sont toutes les choses que je dois faire dans la semaine qui vient ? comment puis-je les classer selon leur importance ?
- Quels sont les points de ma liste que je m'engage à faire ? quels sont ceux que j'aimerais faire mais que je ne suis pas obligé de faire ?
- Quelles sont les tâches qui peuvent être confiées à quelqu'un d'autre ?
- Quels sont les points de la liste que je peux différer ?
- Quels sont les points de ma liste que je peux annuler sans crainte ?

- Ai-je besoin de quelqu'un pour m'aider à examiner mes priorités ?
- Qui peut foutre en l'air ma planification ? et comment le lui vendre ?
- Quel est l'idéal dans cette situation ?
- Quel est l'essentiel de cette tâche ?
- Pourquoi est-ce que je fais ce que je suis en train de faire ?
- Qu'est-ce que je ferais pour accomplir cette tâche si j'avais 3 minutes pour le faire ? 03 heures ? 03 jours ? 03 ans ? pas de limite ?
- Qu'est-ce que cela changerait si je n'avais que la moitié de l'équipe actuelle ? si j'avais une ou deux personnes supplémentaires ? que feraient-ils et pourquoi ?
- Quels changements ferais-je si je n'avais que la moitié du budget actuel ? et si j'avais le double du budget ?
- Comment puis-je doubler les bénéfices ou l'impact et réduire les coûts de moitié ?
- Quelles sont les parties que je peux sacrifier et qui ne manqueront pas vraiment ?
- Les questions sur sa vie ?
- Comment je veux vivre ma retraite ?
 - o Si je perds mon emploi aujourd'hui, dans 1 mois, dans 1 an, je fais quoi ?
 - o Si je perds mon conjoint ? le parent sur qui je compte ?
 - o Dans 05 ans je me vois où ? (Poste, entreprise, lieu)

► **Méthode NERAC**

- **N**oter les activités, les tâches à accomplir

- Estimer les durées de chacune
- Réserver au moins 40% du temps total pour les activités imprévues
- Arbitrer par priorités (Importance ou Urgence)
- Contrôler

► **Méthode de gestion des priorités d'Eisenhower**

« Pour gérer de manière efficace, il faut donner priorité aux priorités. Il faut suivre, jour après jour, la direction que nous avons choisie » (Corvey)

DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES PRIORITES

Distinction entre URGENT / IMPORTANT

- ✓ Urgent : « qui ne peut être différé ; ce qui doit être décidé, être fait tous travaux cessants, sans délai »
- ✓ Important : « qui a une valeur, un intérêt, un rôle considérable »

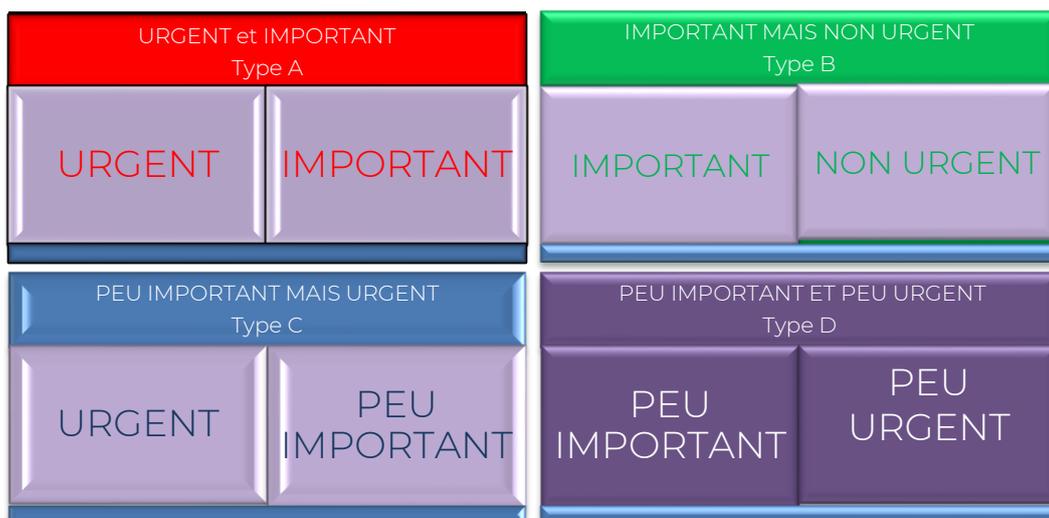


Figure 7 : Classement des tâches selon l'urgence et l'importance selon Eisenhower

Déterminer ses priorités

Comme vous l'aurez compris, toutes nos activités quotidiennes se divisent en quatre (4) catégories :

- 1- les activités que nous voulons faire et que nous sommes tenus de faire
- 2- les activités que nous sommes tenus de faire mais que nous ne voulons pas faire

- 3- les activités que nous voulons faire mais que nous ne sommes pas tenus de faire
- 4- les activités que nous ne voulons pas faire et que nous ne sommes pas tenus de faire

PRIORITE = PRIMAUTE

Comment établir ses priorités ?

- 1- Hiérarchisez les activités
- 2- Occupez-vous en premier du plus urgent
- 3- Accomplissez de bonne heure le maximum
- 4- Fixez des dates limites pour les taches qui doivent ou qui peuvent attendre

Tenir compte de son cycle d'efficacité

La variation quotidienne de la courbe d'efficacité : « L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt. » (Sagesse populaire)

Les rythmes biologiques déterminent le potentiel d'efficacité

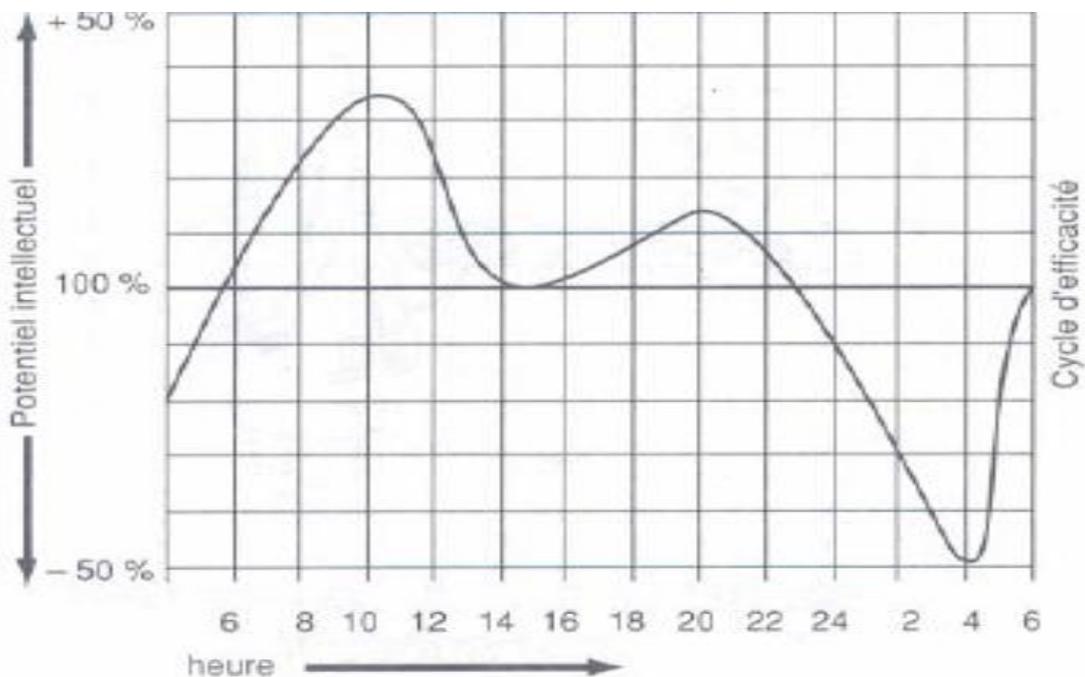


Figure 8 : Cycle d'efficacité

Dans la courbe de travail, il y a des différences selon les individus, mais aussi des points communs :

- Rendement maximal le matin ;
- Chute après le déjeuner ;
- Stade intermédiaire avant la fin de la journée.

► Une méthode simple pour bien gérer son temps



Figure 9 : Méthode simplifiée de gestion du temps

- 1- Prendre le temps de s'arrêter
- 2- Visualiser sa charge de travail
- 3- Tout noter sur son agenda
- 4- Préciser les missions
- 5- Evaluer l'importance
- 6- Négocier les priorités
- 7- Réserver du temps
- 8- Prévenir les interruptions
- 9- Réaliser ou déléguer
- 10- Faire les suivis
- 11- Se discipliner

DOUZE LOIS POUR MIEUX MAITRISER SON TEMPS

Première loi : **LOI DE PARKINSON**

Le travail se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps

Disponible : Fonctionner sous forme d'objectif plutôt que sous forme de tâche à accomplir.

Deuxième loi : **LOI DE MURPHY**

Toute chose prend plus de temps qu'on l'avait prévu : Rien n'est aussi simple qu'on ne l'imagine au départ.

Troisième loi : **LOI D'ILLICH**

Au-delà d'un certain seuil de travail l'efficacité décroît.

Quatrième loi : **LOI DE CARLSON**

Faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois.

Tout travail interrompu est moins efficace.

Cinquième loi : **LOI DE FRAISSE**

Une heure n'est pas toujours égale à une heure.

Ce qui nous plaît passe vite, ce qui nous déplaît semble s'éterniser.

Sixième loi : **LOI DE PARETO**

20 % de nos activités produisent 80 % de nos résultats.

L'essentiel prend 20 %, du temps, de l'espace, de l'énergie.

Septième loi : **REFLECHIR AVANT D'AGIR**

Huitième loi : **NE PAS REMETTRE A PLUS TARD LES DECISIONS A PRENDRE**

Neuvième loi : **AFFECTER UN ORDRE DE PRIORITE AUX TACHES A ACCOMPLIR**

Dixième loi : **LE TRAVAIL PROGRAMME CHASSE LES ACTIVITES QUI NE LE SONT PAS**

Onzième loi : **ALTERNER LES TACHES DE NATURE DIFFERENTE EN EVITANT LA DISPERSION**

Douzième loi : **OPTIMISER L'UTILISATION DE SES CAPACITES CEREBRALES**

DEMARCHE DE Bobb Biehl

Poser les bonnes questions

- ✚ Si je pouvais atteindre trois objectifs cette année, quels seraient –ils ?
- ✚ Quelles sont les six (06) principales choses que vous voulez accomplir dans les trois prochains mois ?
- ✚ Si je devais faire seulement trois choses aujourd’hui, quelles seraient –elles ?
- ✚ Quelles sont toutes les choses que je dois faire dans la semaine qui vient ? comment puis-je les classer selon leur importance ?
- ✚ Quels sont les points de ma liste de ma liste que je m’engage à faire ? quels sont ceux que j’aimerais faire mais que je ne suis pas obligé de faire ?
- ✚ Quelles sont les tâches qui peuvent être confiées à quelqu’un d’autre ?
- ✚ Quels sont les points de la liste que je peux différer ?
- ✚ Quels sont les points de ma liste que je peux annuler sans crainte ?
- ✚ Ai-je besoin de quelqu’un pour m’aider à examiner mes priorités ?
- ✚ Qui peut foutre en l’air ma planification ? et comment le lui vendre ?
- ✚ Quel est l’idéal dans cette situation ?
- ✚ Quel est l’essentiel de cette tâche ?
- ✚ Pourquoi est-ce que je fais ce que je suis en train de faire ?
- ✚ Qu’est-ce que je ferais pour accomplir cette tâche si j’avais 3 minutes pour le faire ? 03 heures ? 03 jours ? 03 ans ? pas de limite ?
- ✚ Qu’est-ce que cela changerait si je n’avais que la moitié de l’équipe actuelle ? si j’avais une ou deux personnes supplémentaires ? que feraient – ils et pourquoi ?
- ✚ Quels changements ferais-je si je n’avais que la moitié du budget actuel ? et si j’avais le double du budget ?
- ✚ Comment puis-je doubler les bénéfices ou l’impact et réduire les coûts de moitié ?
- ✚ Quelles sont les parties que je peux sacrifier et qui ne manqueront pas vraiment ?
- ✚ Les questions sur sa vie ?
 - Comment je veux vivre ma retraite ?
 - Si je perds mon emploi aujourd’hui, dans 1 mois, dans 1 an, je fais quoi ?

- o Si je perds mon conjoint ? le parent sur qui je compte ?
- o Dans 05 ans je me vois où ? (Poste, entreprise, lieu)

QUOI ? QUAND ? COMMENT ? QUI ? OÙ ? COMBIEN ? appelé les six hommes de confiance

- 1- « Quoi ? » : Pouvez-vous résumer, en une phrase, quelle est la situation à laquelle vous voulez réfléchir ?
- 2- « Pourquoi ? » : voulez-vous y réfléchir ? Pourquoi cela est-il si important pour vous ? Pourquoi cette situation s'est-elle installée ?
- 3- « Quand ? » : a-t-elle commencé à émerger ? quand avez-vous de la résoudre ? quand devez-vous y faire face ? quand devez-vous y apporter le changement ?
- 4- « Qui ? » sont les premières personnes concernées ? qui est à l'origine de cette situation ? qui est concerné ? qui en bénéficie ? qui en profite le plus ? qui en supporte les conséquences ? qui en souffre le plus ?
- 5- « Comment ? » pouvons-nous changer cela ? comment faire la différence ? Comment apporter les ressources appropriées pour régler la situation ?
- 6- « Où ? » est ce que l'endroit est important ? est ce que c'est important de le faire ici ou peut-être dans une autre ville ? chez vous ou chez moi ? où devons nous le faire ?
- 7- « Combien ? » combien cela va-t-il coûter pour remédier à cette situation ? combien d'argent ? combien de temps ? combien d'énergie ?

2.2.16 Fiche de la séance n°16 : Film sur la gestion du temps et des priorités

2.2.17

Titre de la séance : Film sur la gestion du temps et des priorités



Durée : 1h

Objectifs de la séance :



- Identifier les obstacles à la bonne gestion du temps
- Donner aux participants une simple méthode d'organisation assez facile pour une meilleure gestion du temps et des priorités

Contenu :



- Projection d'un film
- Echanges

NB: Les participants sont appelés à suivre attentivement le film, poser et répondre aux questions.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- Copie du fichier (le film)

CONTENU DE LA SEANCE 16

- ▶ PROJECTION DE FILM
- ▶ MATRICE DE GESTION DES PRIORITES

Préambule

La matrice de gestion des priorités que nous proposons ici et qui nous semble plus pratique est celle d'Eisenhower. Nous proposons également des outils qui serviront au classement physique des dossiers selon leur priorité.

Matrice d'Eisenhower

Tâches B Importantes et non Urgentes •A planifier	Tâches A Aussi importantes qu'urgentes •A faire immédiatement
Tâches D Peu importantes et non urgentes A laisser de côté Voire : A déléguer	Tâches C Peu importantes mais urgentes A déléguer si possible

Figure 10 : Matrice d'Eisenhower

Toutes nos activités quotidiennes se divisent en quatre (4) catégories :

- 1- les activités que nous voulons faire et que nous sommes tenus de faire
- 2- les activités que nous sommes tenus de faire mais que nous ne voulons pas faire
- 3- les activités que nous voulons faire mais que nous ne sommes pas tenus de faire
- 4- les activités que nous ne voulons pas faire et que nous ne sommes pas tenus de faire

Comment établir ses priorités ?

Activités	Prioritaire (A)	A planifier (B)	A déléguer (C)	Instances (D)
Activité 1	X			
Activité 2				X
Activité 3		X		
Activité 4			X	
Etc.				

Tableau 7 : Hiérarchisation des tâches

- 1- Hiérarchisez les activités
- 2- Occupez-vous en premier du plus urgent
- 3- Accomplissez de bonne heure le maximum
- 4- Fixez des dates limites pour les tâches qui doivent ou qui peuvent attendre

PROPOSITION DE QUELQUES OUTILS DE GESTION DES PRIORITES

Faire le choix d'un outil (à quatre casiers) suppose qu'il faudra identifier chaque casier dans l'ordre suivant : Prioritaire ; A planifier ; A déléguer ; Instances.

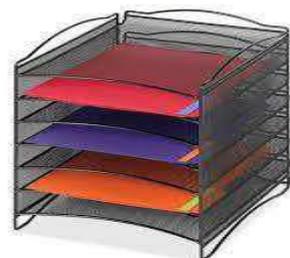


Figure 11 : Modèles de classeurs

2.2.18 Fiche de la séance n°17 : Post-test et plan d'amélioration personnelle

Titre de la séance : Post-test et plan d'amélioration personnelle



Durée : 1h

Objectifs de la séance :



- Amener les participants à auto-évaluer leur niveau post-formation
- Permettre aux participants de planifier la mise en œuvre des acquis de la formation et l'accompagnement post-formation

Contenu :



- Remplissage du post-test
- Remplissage de la fiche portant le plan d'amélioration

NB : Les participants sont appelés à remplir le post-test et le plan d'amélioration personnelle

Evaluation



- Compter le nombre de post-test et plan d'amélioration personnelle remplis et reçus

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 17

Post-test

	Nom et Prénoms	
	Poste/fonction occupé	
	Provenance	

Dans le cadre de la formation sur *management opérationnel, gestion du temps et des priorités au sein des organisations*, ce test a été conçu afin d'identifier les repères sur lesquels il faut insister au cours des débats et des cas pratiques.

Merci de cocher la/les bonne (s) réponse (s) par Vrai ou Faux :

N°	Questions	Réponses de l'apprenant	
		Vrai	Faux
16.	Le management c'est :		
	e. la manière d'exercer son pouvoir au sein d'une organisation		x
	f. la planification des activités pour atteindre les objectifs fixés	x	
	g. l'art de conduire et d'animer une équipe	x	
	h. la gestion au quotidien	x	
17.	Quelles sont les qualités d'un bon manager ?		
	e. Bon exemple de dictature		x
	f. Exigeant en matière de recherche de résultat	x	
	g. Coach des collaborateurs	x	
	h. Visionnaire	x	
18.	Quelles sont les principales activités exercées par le manager ?		
	e. Organisation	x	
	f. Délégation	x	
	g. Contrôle	x	
	h. Suivi	x	
19.	A quoi sert le suivi-évaluation ?		
	d. Suivi des décisions du conseil d'administration	x	
	e. Vérification de l'atteinte des objectifs	x	
	f. Elaboration d'outils d'aide à la décision		x
20.	En matière de délégation, le manager est-il ?		
	e. Responsable vis-à-vis de l'extérieur uniquement ?		x

	f. Responsable vis-à-vis de la hiérarchie uniquement ?		x
	g. Responsable vis-à-vis de l'extérieur et de la hiérarchie	x	
	h. Sans aucune responsabilité ?		x
21.	Pourquoi déléguer des responsabilités ?		
	d. Libérer du temps pour le délégant	x	
	e. Permettre au chef de laisser tout son travail aux collaborateurs pour se focaliser sur son développement personnel		x
	f. Permettre de gagner du temps	x	
22.	Le collaborateur a-t-il le droit de déléguer à son tour des responsabilités ?		
	d. Oui		x
	e. Non		x
	f. En partie	x	
23.	En matière de délégation, le collaborateur a :		
	d. Le droit de dire « non »		x
	e. Le droit à l'erreur	x	
	f. Est responsable des résultats		x
24.	Quelles sont Les principales caractéristiques recherchées par les subordonnés vis-à-vis du manager ?		
	e. Une expertise	x	
	f. La rigidité		x
	g. L'ouverture aux discussions	x	
	h. L'intégration de leurs objectifs personnels (qui concourent à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise) à l'objectif général de l'entreprise	x	
25.	Dans une équipe, les femmes :		
	c. Ont les mêmes responsabilités qu'un homme qui assurent les mêmes fonctions	x	
	d. Ne peuvent pas assumer la même charge de travail qu'un homme		x
26.	Qu'est ce qui peut représenter des obstacles à une bonne gestion du temps ?		
	e. Les fonctions mal définies ou mal connues	x	
	f. L'absence ou le manque de délégation	x	
	g. Un ordonnancement par priorité des tâches à réaliser aux cours de la journée		x
	h. La confusion entre l'important et l'urgent	x	
27.	Comment optimiser le temps de travail ?		
	e. Travailler sans se préoccuper de sa famille		x
	f. Mettre en place une démarche rigoureuse de gestion du temps conciliant vie privée et vie professionnelle.	x	
	g. Savoir identifier et éradiquer tout ce qui empêche d'atteindre les objectifs de chaque journée	x	
	h. Eviter les longues réunions	x	
28.	Les méthodes de gestion du temps et des priorités sont :		

	e. Méthode NERAC (Négliger, Entreprendre, Rationaliser, Arranger et Conduire)		
	f. Démarche d'Eisenhower	x	
	g. Loi de PARETO	x	
	h. Démarche de Bobb Biehl	x	
29.	Question sur la reddition		
	e. La reddition se fait par une audience publique	x	
	f. L'exercice de la reddition consiste à faire le point de la gestion d'une organisation sur une période donnée	x	
	g. La reddition se fait par une commission de contrôle		x
	h. Elle consiste à faire le point de la gestion d'une organisation sur une thématique importante de la mission ou de l'organisation	x	
30.	Les enjeux du décroisement des services sont :		
	e. Sortir des objectifs individuels et fédérer autour d'objectifs communs à toute l'organisation	x	
	f. Constituer des équipes transverses qui intègrent des compétences de pointe issues de chaque service	x	
	g. Travailler ensemble sur des projets visant à améliorer de façon globale la performance de l'organisation	x	
	h. Promouvoir le travail d'équipe intra service sans forcément se soucier des autres services		x

Tableau 8 : Post-test

- Fiche portant le plan d'amélioration

Nom et Prénom :

Structure :

MON PLAN INDIVIDUEL D'AMELIORATION

1- SUITE A CETTE ACTION DE FORMATION, VOICI LES OBJECTIFS QUE JE ME PROPOSE D'ATTEINDRE (A court, Moyen et Long Terme).

-
-
-

2- JE SOLLICITERAI LE CONCOURS DES PARTENAIRES INTERNES ET/OU EXTERNES QUI AURONT A INTERVENIR DANS LA PLANIFICATION DE MES ACTIONS FUTURES ?

- Au plan Interne

- ❖
- ❖
- ❖

- Au plan externe

- ❖
- ❖
- ❖

3- VOICI LES ACTIONS SPECIFIQUES QUE JE COMPTE REALISER AUSSITOT APRES CETTE FORMATION ?

-
-
-

4- JE METTRAI EN PLACE DES STRATEGIES POUR MIEUX MANAGER MES EQUIPES ET OPTIMISER LE TRAVAIL AU SEIN DE L'ORGANISATION

-
-
-

Tableau 9 : Plan d'amélioration personnelle

2.2.19 Fiche de la séance n°18 : Evaluation à chaud de la formation

2.2.20 Titre de la séance : Evaluation à chaud de la formation



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Permettre aux participants d'exprimer leur niveau de satisfaction sur quatre aspects (le déroulé de la formation, le formateur, l'infrastructure et la restauration)

-

Contenu :



- Evaluation de la formation

NB : Les participants sont appelés à apprécier la formation, le formateur, l'infrastructure et la restauration. Ils rempliront également la grille d'évaluation

Evaluation



- Compter le nombre de fiches remplies et reçues

-

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 18

- Prise de parole par participant

- Fiche d'évaluation

RUBRIQUES	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Préparation de la formation			
Les objectifs de la formation avaient-ils été portés à votre connaissance avant votre arrivée ?			
Avez-vous eu une discussion avec votre hiérarchie concernant cette formation ?			
Organisation de la formation			
Êtes-vous satisfait de l'organisation des pause-café et déjeuners ?			
La durée de la formation vous a-t-elle semblée adaptée ?			
L'effectif des apprenants a-t-il favorisé le bon déroulement ?			
L'environnement d'apprentissage (salle, autres lieux de travail, ...) était-il propice à la formation ?			
Déroulement de la formation			
Les objectifs pédagogiques ont-ils été présentés avec clarté et précision ?			
Le déroulement (séquençage) de la formation a-t-il facilité votre compréhension ?			
Les documents et le matériel utilisé ont-ils favorisé votre apprentissage ?			
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées ont-elles favorisé votre apprentissage ?			
Les évaluations ont-elles permis de mesurer la progression de votre compréhension ?			
Contenu de la formation			
Le contenu de la formation a-t-il répondu à vos besoins ?			
Le contenu de la formation était-il conforme au programme annoncé ?			
Les exercices et les activités étaient-ils pertinents par rapport à l'objectif de la formation ?			
Les supports de formation sont-ils clairs et utiles ?			
Animation de la formation			
Le formateur, a-t-il été clair et précis dans ses explications ?			
Le formateur, a-t-il su s'adapter au rythme d'apprentissage des apprenants ?			
Appréciation générale			
Cette formation vous a-t-elle permis d'augmenter votre niveau de connaissance et d'habileté ?			

Ce qui vous a le plus intéressé :

Les réalités actuelles de votre poste, vous permettent-elles de disposer de tous les outils de travail nécessaires pour utiliser ce que vous avez appris au cours de cette formation ?		OUI	NON
Expliquez votre réponse :			

De quels appuis (institutionnels, matériels, humains) avez-vous besoin pour mettre en pratique dans votre environnement de travail, les capacités acquises au cours de la formation ?

Remarques et suggestions

Tableau 10 : Fiche d'évaluation de la formation

2.2.21 Fiche de la séance n°19 : Cérémonie de clôture de la formation

Titre de la séance : Cérémonie de clôture de la formation



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Encourager les participants à la mise en œuvre des nouvelles connaissances acquises au sein de leurs différents services

Contenu :



- Discours des autorités

NB : Les participants sont appelés à écouter attentivement les exhortations des autorités

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 19

- Prise de parole par les autorités

ANNEXE

- Synthèse des travaux pratiques/applications réalisés
- Histoire de Pépé

Synthèse des travaux pratiques/applications réalisés

Module sur Management opérationnel, gestion du temps et des priorités au sein des organisations	
Intitulé	Apports des participants
<p>Exercice N°1 : Test de personnalité : quel est mon reflet ?</p>	<p>Il s'agit d'un test de personnalité qui a permis aux participants de savoir ce que pense les autres de leur personnalité en vue d'adapter le style de management correspondant</p>
<p>Exercice N°2 : Quelles sont les parties prenantes freinantes de votre organisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les parties prenantes qui facilitent l'atteinte de vos objectifs ? 	<p>Parties prenantes freinantes : Les collaborateurs jaloux, les responsables de certains services dont la suite favorable détermine la poursuite des activités, les phénomènes naturels imprévisibles tels que les aléas climatiques, l'indisponibilité des ressources, etc.</p> <p>Parties prenantes favorables : les collaborateurs qui s'inscrivent dans la logique de l'atteinte des objectifs, les responsables conscients, les usagers, etc.</p>
<p>Exercice N°3 : Après avoir précisé la finalité de votre poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citez 05 activités à grande valeur ajoutée dans sa fonction • Citez 05 erreurs fatales à sa mission 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de synergie entre partie prenantes ✓ Insuffisance de personnel qualifié ✓ Absence de motivation ✓ Absence de rigueur ✓ Mauvaise gestion du temps
<p>Exercice N°4 : Après avoir expliqué ce que veut dire « réussir sa mission » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer 05 indicateurs de réussite pour sa fonction • Proposer 05 choses à faire pour tirer le meilleur de vous 	<p>Pour la plupart des réponses nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler en symbiose avec les parties prenantes ✓ Mise en place à temps du budget ✓ Management participatif ✓ Planification et Suivi des activités ✓ Adéquation entre profil et poste
<p>Exercice N°5 : Après avoir discuté sur l'obligation de moyens et l'obligation de résultat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer un dispositif en 05 points pour donner à votre corps de métier l'obligation de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planification stratégique ✓ Suivi-évaluation ✓ Contrôle-qualité ✓ Reddition de compte ✓ Audit de performances ✓ L'organisation

<ul style="list-style-type: none"> • Citez 05 moyens dont vous avez besoin pour produire une performance remarquable 	<p>Pour ces exercices, les présentations des participants ont été présentées et commentées par tous les participants. Entre autres réponses nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les ressources humaines de qualité ✓ Les ressources financières suffisantes et mise à disposition à temps ✓ Les ressources matérielles adéquates
<p>Exercice N°6: Selon vos expériences et compte tenu de notre environnement culturel, quelles sont les sources et conséquences de conflits qu'on rencontre au sein de nos administrations ?</p>	<p>Les participants ont identifié plusieurs sources qu'on peut classer en deux catégories à savoir : les sources liées au fonctionnement et à l'organisation de l'Entreprise, les sources psychologiques. En général nous avons retenu comme sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du salaire • Réduction de pouvoir • Mauvaise répartition des tâches • Conflit lié aux recommandations lors des audits • Gestion des missions et des frustrations liées à la sélection de ceux qui bénéficient de la mission, • Mauvaise délégation de pouvoir
<p>Exercice N°7: Quel est votre secret de réussite ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'organiser, se donner les moyens et suivre ✓ Planifier et se fixer des objectifs ✓ L'homme
<p>Exercice N°7: Comment définir le management ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité d'un responsable à organiser le personnel qu'il a à sa charge pour l'atteinte de ses objectifs ✓ Capacité de pouvoir gérer toutes les ressources pour l'atteinte de ses objectifs ✓ Capacité d'avoir une vision et situer ses collaborateurs afin de les amener à atteindre les objectifs ✓ Capacité d'un manager à mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs ✓

L'HISTOIRE DE PEPE

Pépé était ce type de personne que tout le monde aimerait être. Toujours de bonne humeur, il avait toujours quelque chose de positif à dire. Quand quelqu'un lui demandait comment il allait, il répondait toujours : "Impossible d'aller mieux !"

Il avait changé plusieurs fois de travail et plusieurs de ses collaborateurs l'avaient suivi. La raison pour laquelle ils le suivaient était son attitude : c'était un leader né. Si un de ses employés était dans un mauvais jour, Pépé était là pour lui faire voir le côté positif de la situation.

Un jour, je suis allé voir Pépé et je lui ai demandé : Je ne comprends pas... ce n'est pas possible d'être positif tout le temps Comment fais-tu ?

Pépé me répondit : Chaque matin, je me réveille et je me dis : " Pépé, tu as deux options aujourd'hui : tu peux choisir d'être de bonne ou de mauvaise humeur. Je choisis d'être de bonne humeur. Chaque fois que quelque chose de désagréable m'arrive, je peux choisir de me comporter en victime ou d'apprendre de l'expérience. Je choisis d'apprendre.

Chaque fois que quelqu'un vient se plaindre, je peux accepter sa remarque ou lui montrer le côté positif de la vie. Je choisis de lui montrer le côté positif de la vie. Oui, bien sûr, mais ce n'est pas si facile, lui ai-je répondu.

Si, ça l'est, répondit Pépé. Tout, dans la vie, est une question de choix. Si tu simplifies, toute situation se résume à un choix. Tu choisis comment réagir devant chaque situation, tu choisis la façon dont les autres influencent tes états d'âme, tu choisis d'être de bonne ou de mauvaise humeur. En résumé TU CHOISIS COMMENT VIVRE TA VIE.

J'ai longuement réfléchi à ce que Pépé m'avait dit... Pour des questions de résidence, nous avons perdu le contact, mais je pensais souvent à Pépé quand je devais faire un choix.

Plusieurs années plus tard, j'appris que Pépé avait fait une chose qu'il ne faut jamais faire. Il avait laissé une porte ouverte et un matin, trois voleurs armés vinrent cambrioler sa société.

Quand Pépé, tremblant de peur, essayait d'ouvrir le coffre-fort, sa main glissa. Les voleurs pris de panique, lui tirèrent dessus. On trouva Pépé relativement vite, on l'emmena d'urgence à l'hôpital. Après huit longues heures d'opération et des semaines de réhabilitation intensive, Pépé sortit de l'hôpital avec encore quelques fragments de balle dans le corps.

Six mois plus tard, je retrouvais Pépé et quand je lui demandais comment il allait, la réponse restait invariablement : "Impossible d'aller mieux"

Quand je lui ai demandé ce qui lui était passé par la tête le jour du cambriolage, il m'a répondu : "Quand j'étais blessé, allongé par terre, je me suis souvenu que j'avais deux options, je pouvais vivre ou mourir. J'AI CHOISI DE VIVRE."

" Tu n'as pas eu peur ?" lui ai-je demandé Pépé poursuivit : Les médecins ont été fantastiques, ils ne se lassaient pas de me dire que tout allait bien se passer. Pourtant, quand ils m'ont emmené au bloc opératoire, quand j'ai vu l'expression sur leurs visages, j'ai vraiment pris peur. Je pouvais lire dans leur regard "Cet homme est un homme mort...". J'ai alors su que je devais prendre une décision."

Qu'as-tu fait ? lui ai-je demandé. Pépé me répondit : " Quand un des médecins m'a demandé si j'étais allergique à quelque chose, prenant une profonde respiration, j'ai crié : aux balles ! Pendant qu'ils riaient et je leur ai dit : " je choisis de vivre, opérez-moi comme si j'étais vivant, pas comme si j'étais mort.

Pépé a survécu grâce aux médecins mais surtout grâce à sa SURPRENANTE ATTITUDE. Il avait appris que CHAQUE JOUR, NOUS AVONS LE CHOIX de vivre pleinement ou non. En fin de compte, L'ATTITUDE, c'est tout ce qui importe.

Finalement, dans tout

- Ce que tu es
- Comment tu te sens
- Comment les autres te voient
- Comment tu vis

TOI SEUL PREND LA DECISION !

Maintenant, tu as deux options : 1. Eliminer ce message 2. L'envoyer à tous ceux que tu apprécies Et souviens-toi : CEUX QUI SE FRUSTRENT SONT CEUX QUI N'ONT PAS SU VOIR LE CÔTÉ POSITIF DE LEURS RÉSULTATS ET DE LEUR VIE...



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



03 B P 2900 Cotonou - Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin