



Le projet **DELIRE**
Développement par Equipe
de Livrables Informatiques
et Réalisation Encadrée

NS5 – Travail du MOE



Vous voilà MOE, responsable des SFG et du BP MOE

MOE, c'est un poste chronophage, mais passionnant.

Si vous envisagez, ce que je vous souhaite, de devenir manager dans le cadre de votre carrière, ce rôle dans le cadre du projet DELIRE va vous préparer à cette charge, si tant est que vous acceptiez de tenter, de faire des erreurs, et d'analyser pourquoi vous avez fait des erreurs. A moi Deming !

Un projet qui répond à un cahier des charges, dans le cadre d'un appel d'offre, démarre toujours dans le flou. C'est normal, rappelons-nous la définition d'un projet « *Action spécifique, nouvelle, de durée limitée, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir* »

- Le client ne sait pas ce qu'il veut
- Vous ne savez pas combien d'heures de travail représente le projet
- Vous ne savez pas combien de temps il vous faudra pour terminer le projet : c'est le fameux chemin critique, défini par la succession de tâches qui ne peuvent pas se paralléliser.

En tant que MOE, vous aurez à élaborer 2 documents en début de projet :

- Le BP MOE (Business Plan du Maître d'OEuvre)
- Les SFG (Spécifications Fonctionnelles Générales)

Les SFG se font en collaboration avec le Designer et l'Architecte, mais ultimement c'est vous qui signez le document, et qui vous engagez en termes de Spécifications, Coût et délai pour l'ensemble de l'équipe

Les SFG c'est la réponse du berger à la bergère. L'objectif n'est pas nécessairement de répondre à 100% du cahier des charges, mais de décrocher l'appel d'offres :

Vous pouvez donc

Ne pas répondre à toute les demandes (à vous de le justifier en montrant comment l'utilisation du produit permet de contourner la difficulté ou, mieux, plus difficile, en montrant que le besoin n'est pas justifié)

Être un peu plus cher que la somme mise sur la table, si la qualité est les facteurs différenciateurs de votre produit (le justifient)

Proposer un délai un peu plus long, si les technologies mises en place le justifient)

Vos SFG doit présenter

- La décomposition des fonctionnalités par version
- La date de remise pour évaluation de chaque version
- Le budget demandé pour chaque version et potentiellement un plan de financement)
- Les contraintes que le client devra prendre en compte.

Au document SFG devra également être adjoint une sous partie du PQ (Plan Qualité, la partie Objectifs Produit, sans mettre en lumière la façon de les obtenir)

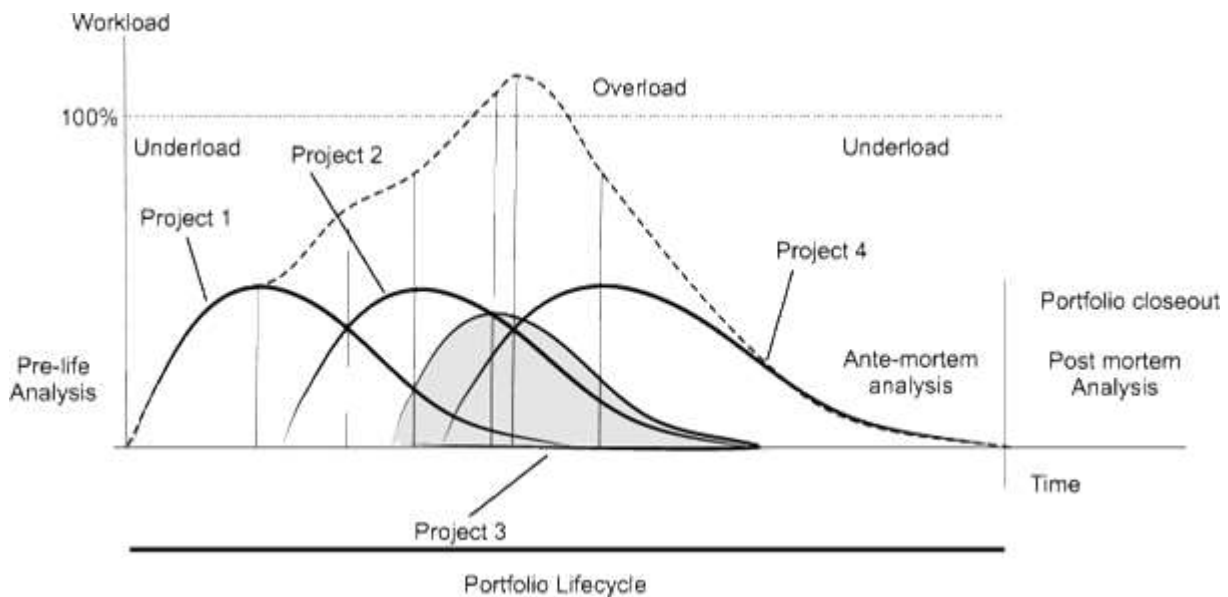
Le BP MOE a pour objectif de définir le nombre d'heures de travail pour réaliser le produit.

Dans la réalité, on fait cette estimation en s'appuyant sur son expérience ou celle de l'entreprise, et en établissant un parallèle avec des projets similaires déjà réalisés.

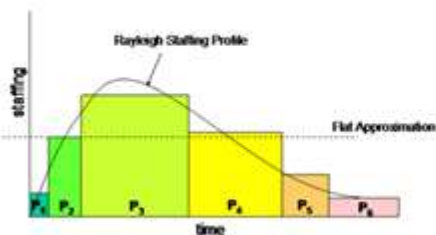
Et comme l'objectif de tout projet est, non seulement de réaliser un produit pour répondre au besoin du client, mais également d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, on vise un coefficient d'amélioration de l'ordre de 10%.



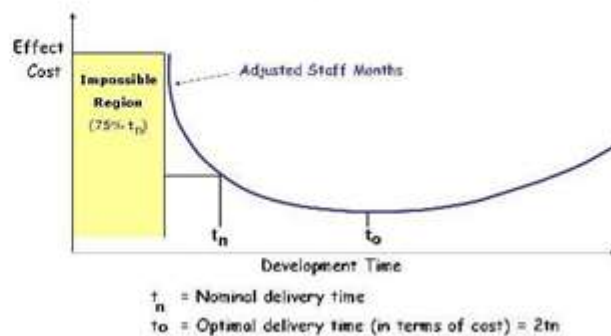
La théorie de Putnam-Norden-Rayleigh donne l'organisation idéale du projet en délai et en personnel, en fonction du nombre d'heures de travail.



Rayleigh Staffing Profile Curve



Putnam Norden Rayleigh (PNR) Curve



Les entreprises construisent des abaques des projets déjà réalisés qui donnent le nombre d'heures, la taille de l'équipe et le délai des projets en fonction de paramètres clé du projet. Il est en général aisé d'interpoler ces abaques. Il est en général plus risqué d'extrapoler.

Vous l'aurez bien entendu compris : les SFG et le BP MOE se construisent de concert : il faut que le prix et le délai soit compatible avec ce qui a été proposé dans l'appel d'offre

Super Antoine, mais nous n'avons pas d'expérience, pas d'abaques ! Que faire ? Vous n'avez certes pas d'abaques, mais vous avez déjà une certaine expérience du développement.

Un tas de paramètres vous sont fournis dans le projet DELIRE

- Le cahier des charges de Denis Devictor vous donne une bonne idée des fonctionnalités qui devront être couvertes par les différentes versions de votre produit



- La remise pour évaluation de la 1^{ère} version de votre produit doit être positionnée à fin mars / début avril 2018
- Le nombre d'heures de travail proposées par personne pour cette 1^{ère} version est de 150 heures

Cette 1^{ère} version doit :

- Etre fonctionnelle et cohérente: elle permet d'utiliser le produit
- Apporter une vraie valeur ajoutée

Elle peut par contre :

- Etre frustrante sur certains aspects : par exemple la construction de l'arborescence de l'hôpital
- Ne prendre que trois rôles en compte : data manager, médecin et secrétaire, par exemple

Je vous rappelle également que vous présentez vos SFG, et votre BP MOE en 2^{nde} moitié du mois de décembre, quand (dans un monde idéal) la structuration est finalisée, les STD sont faites, l'O.T., le planning et le budget des phases de Réalisations et de Convergence sont élaborés. Si le résultat est très en delà des 900 heures ou de la fin mars, vous avez encore le temps de réduire la voilure... Oui, dans un monde idéal !

Vous avez l'impression que c'est compliqué. Oui, mais ce n'est pas important : c'est en forgeant qu'on devient forgeron et en rédigeant des SFG et des BP MOE qu'on devient Maître d'OEuvre.

Et de plus, il y a quelque chose de beaucoup plus compliqué à mettre en place que les SFG et le BP MOE : c'est le PM (Plan Management), qui va vous permettre de donner les moyens à votre équipe de travailler ensemble et de réussir le projet.

C'est plus compliqué, parce que ce n'est pas techno-centré, et que votre formation ne vous y a probablement pas préparé. Bienvenue au club.



Vous voilà MOE... face à deux pièges

C'est-à-dire Chef de Projet DELIRE. Pas sûr que vous l'ayez choisi, vous êtes peut-être à ce poste parce qu'il fallait bien quelqu'un et que tous les autres ont refusé de le faire.

Soyez en heureux : c'est pour vous une véritable opportunité, et vous serez surpris en fin de projet de voir combien ce rôle, certes très chronophage et éprouvant, vous aura apporté :

- Sur la Gestion de Projet
- Sur la dynamique de groupe
- Sur les autres
- Et sur vous-même.

Il y a deux pièges que vous devez éviter à tout prix :

1. Prendre toute la misère du monde sur les épaules :
 - Vouloir tout assumer : si vous le faites, les autres membres du groupe seront heureux de se décharger sur vous
 - Trembler à l'idée que votre projet ne marchera pas : vous allez vous épuiser
 - Un projet, c'est comme monter un spectacle : en fin de parcours tout le monde se mobilise pour que ce soit une réussite. Project must go on.
 - L'enjeu du projet DELIRE c'est surtout de vous faire progresser dans la Gestion de Projet, et cela passe par des échecs, par l'analyse de ces échecs et par le fait d'en tirer des enseignements.
2. Jouer au chefaillon
 - Le rôle de Chef de Projet est certes central, mais au même titre que le sont les rôles de Designer, d'Architecte ou de Responsable des Tests.
 - Si vous commencez à vouloir faire preuve d'autorité, vous allez vous mettre l'équipe à dos et vous pourrir la vie.
 - Mettez-vous à la place de l'autre et essayez d'imaginer si vous auriez apprécié, n'étant pas Chef de Projet, que celui-ci vous donne des ordres.
 - Dans l'entreprise, ce n'est jamais le chefaillon qui emmène ses équipes très loin. Comme le disait Charles Louis de Secondat, baron de La Brède, plus connu sous le nom de Montesquieu : "Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux."
 - Depuis les premières théories sur le management, datant du début du 20^{ème} siècle, on a évolué et on sait que ce n'est pas l'autoritarisme mais le charisme qui font avancer le monde.



Les erreurs à éviter

Erreur n°1 : Vouloir tout contrôler

Avant d'être Chef de Projet, vous étiez à l'aise, on pouvait vous poser toutes les questions possibles, vous aviez une réponse évidente pour chacune.

Nommé Chef de Projet par vos pairs, vous êtes confrontés à un tas de nouvelles activités que le professeur, le déroulement du projet et le fonctionnement de l'équipe semblent vous imposer, et devant l'ampleur et la complexité de l'ensemble vous avez le sentiment que le système vous échappe.

Pour parer à cette situation, vous tentez de contrôler au maximum les tâches opérationnelles de votre équipe : spécifications, objectifs de qualité, gestion des risques, planning et budget, organisation des réunions, suivi des actions, gestion de l'équipe, rédaction des CR, fièvre du samedi soir. Tout ceci entraîne une charge de travail considérable pour vous.

Et pourtant, malgré vos efforts pour tout contrôler, tout ne marche pas bien... ou plutôt, tout ne marche pas à votre manière. Que faire ?

Le secret pour s'en sortir, c'est d'apprendre à déléguer et avoir confiance dans votre équipe. Il n'y a pas une façon unique de faire une tâche et chaque membre de votre équipe possède sa propre façon de travailler.

Cela va vous conduire à deux découvertes :

- Il y a plusieurs façon de procéder, les autres sont également source de proposition, et ce qui est surprenant c'est que cela marche
- Vous n'êtes pas parfait : confronté à des situations nouvelles et, par ce faire, stressantes, vous faites des erreurs.

C'est assez déstabilisant au départ, mais extraordinairement formateur.

En ne cherchant plus à tout contrôler mais en vous focalisant sur les essentiels, vous serez surpris de voir que le projet se passe relativement bien.

Erreur n°2 : Ne pas recadrer

Attention, arrêter de tout contrôler ne veut pas dire tout laisser passer. Cela nous amène à une deuxième erreur courante du chef de projet.

- Un chef de projet qui ne sait pas recadrer est vu comme un manager faible par son équipe.
- Un chef de projet qui recadre tout le temps est considéré comme tyrannique.

Entre les deux, il y a le chef de projet juste : la capacité à ajuster en permanence le curseur entre poser des limites et laisser de la liberté.

- Pour faciliter la vie de chacun, posez les règles dès le début du projet : ce qui est interdit de faire et de ce qui est permis.
- C'est une manière de vous affirmer et de rassurer votre équipe.
- Par la suite, si un membre de l'équipe transgresse une règle, il sera beaucoup facile de le recadrer car la règle existe et a été dite.



Oui... mais comment le recadrer ?

- Commencez par une appréciation positive et sincère sur les faits ou les comportements de la personne.
- Continuez sur un point d'amélioration sur l'action ou le comportement de la personne (Evitez le style direct pour ne pas froisser la personne)
- Terminez par un feedback positif sur la personne, sur une qualité de son être. Cela permet de rassurer la personne sur sa qualité intrinsèque.

Et gardez à l'esprit que vous ne pourrez pas plaire à tout le monde. Recadrer ne fait jamais plaisir, aussi bien pour le chef de projet que pour le membre d'équipe qui est recadré.

Erreur n°3 : Garder la tête dans le guidon

Vous avez besoin de prouver votre valeur et de montrer que l'on a eu raison de vous confier le poste de chef de projet. et confiance.

Vous êtes alors sur le pont tout le temps. Prêt à donner un avis sur un dossier, à proposer une solution, à régler des différends entre les membres de votre équipe. Vous êtes vu comme la personne qui a la solution à tous les problèmes, et c'est gratifiant que l'on fasse appel à vous.

Vous êtes alors la tête dans le guidon dans vos nouvelles tâches... Et vous tirez la langue...

Pour lever la tête de temps en temps, posez des limites :

- Arrêtez de répondre à toutes les sollicitations. Prenez les dossiers où vous apportez une valeur ajoutée. Déléguiez les autres.
- Donnez-vous des plages pour répondre aux textos, aux appels, aux mails, ne le faites pas en flux continu
- Accordez-vous des moments dans votre agenda où vous laissez l'opérationnel de côté pour vous concentrer sur des tâches à moyen et long terme : vision, stratégie, organisation de l'équipe, etc.

Erreur n°4 : Ne pas travailler sur la cohésion d'équipe

A force d'être concentré sur l'opérationnel à résoudre les problèmes courants, vous oubliez que votre équipe est composée d'humains.

Les membres du projet ont besoin de créer du lien entre elles et de sentir qu'elles appartiennent à votre équipe.

Négliger l'aspect cohésion d'équipe aura des conséquences fâcheuses rapidement : démotivation, manque de sens, compétition malsaine, pas de communication, etc.

En tant que chef de projet, votre première mission est la cohésion de votre équipe.

Pour ce faire :

- Ayez des réunions régulières d'équipe
- Partagez votre vision
- Explicitez les règles
- Demandez les attentes et les besoins de chacun
- Fêtez les réussites ou les événements importants par des pots ou des sorties hors travail

Erreur n°5 : Prendre son équipe de haut

Vous êtes maintenant le chef de projet, donc le chef.

Vous mettez de la distance... voire tellement de distance que vous leur rappelez de temps à autre que c'est vous le chef maintenant.



Mauvaise stratégie. Cela crée du ressentiment chez vos collaborateurs. Ils vous trouvent arrogant et vous passez finalement pour un chef avec peu d'autorité, puisque vous êtes obligé de rappeler que vous avez du galon pour vous faire respecter.

La solution ? Restez humble avant tout. Et travaillez sur votre posture de manager : passez de la posture de donneur d'ordre à celle du manager ressource.

Erreur n°6 : Prendre tout à cœur

Le chef de projet est au centre de l'attention et s'expose aux critiques de son équipe. Les reproches viennent avec le costume de chef. C'est livré avec ! Et plus on monte dans la hiérarchie, plus on est critiqué.

Comme on ne peut pas plaire à tout le monde, cela va vite devenir insupportable pour vous si vous prenez tout à cœur.

Débarrassez-vous de ce message subliminal qui tourne en boucle dans votre tête « fais plaisir ».

Il est primordial que vous fassiez la part des choses.

N'en faites pas une affaire personnelle

Gérer vos émotions est une compétence clé du chef de projet.



Quelques principes

Principe n°1 : Donnez du sens

Définissez les enjeux du poste, du projet ou de la mission

Dites les valeurs qui vont soutenir le travail

Explicitez en quoi cela contribue à quelque chose de plus grand. Si votre collègue comprend la « big picture » (vue d'ensemble), il s'investit sans tarder.

Donner le sens à une personne répond à cette question fondamentale « pour quoi ? »

Principe n°2 : Donner un cadre puis laisser agir

Le besoin non exprimé : avoir une structure solide de travail et se sentir sécurisé

Définissez les objectifs du poste, du projet ou de la mission

Clarifiez les rôles

Explicitez les attentes

Indiquez les personnes ressources à contacter

Donnez accès aux outils disponibles

Dire ce qu'il est interdit et permis de faire dans ce cadre

L'autonomie est une valeur importante. C'est pourquoi une fois le cadre clairement posé et compris, lâchez prise et laissez agir votre poulain.

Principe n°3 : Manager en posture de responsable ressource plutôt qu'en donneur d'ordre

Vos collègues ne veulent pas d'un responsable dont le rôle s'arrête à distribuer les ordres et les tâches (posture : donneur d'ordre). Ils veulent un responsable qui leur donne avant tout les ressources nécessaires à leur travail (posture : responsable ressource). Cela responsabilise les membres de votre projet.

Et puis n'oubliez pas qu'un des objectifs du projet est de faire grandir le savoir-faire de l'entreprise. Et cela passe par des expériences et des échecs : l'erreur qu'il auront fait aujourd'hui leur permettra de faire des tâches plus complexes demain

Principe n°4 : Investissez dans la relation

Vos collègues s'attendent à pouvoir communiquer souvent, simplement et directement avec vous.

Bâissez une relation de confiance avec chaque membre de votre équipe, support de votre collaboration.

Une bonne relation est la base d'une coopération professionnelle réussie. Votre collègue se sentira écouté, soutenu et sera à même de s'investir dans sa mission.



Favoriser la coopération

Une équipe est composée d'humains, c'est donc potentiellement source de conflit

Les causes de conflit peuvent être multiples :

- Besoin de pouvoir : et ceci sera d'autant plus sensible que le chef de projet souhaitera affirmer son autorité
- Différence de culture. Vous aurez l'occasion de le découvrir dans votre vie professionnelle ou familiale, en période de crise chacun se replie sur son écosystème et refuse celui de l'autre.
- Difficulté à supporter le stress. Or un de projet est souvent une période de tension où les ennuis s'accumulent : ce que je résumé régulièrement par l'expression « Un projet c'est une suite d'emmerdes ».

Dans le travail en équipe, on s'engueule :

- Le Chef de Projet, le Responsable Qualité, l'Architecte et le Responsable du Planning peuvent avoir des points de vue fort différents face à un même problème.
- Et chacun pense avoir raison parce qu'il défend ce pour quoi il a été missionné. Bref, on s'engueule parce qu'on ne partage pas les mêmes objectifs

C'est normal et c'est même bien

- L'unicité de point de vue conduit à la routine et c'est de la confrontation que naît la créativité.
- Chacun est là pour défendre son point de vue

Des conflits d'idées, oui et cent fois oui : ce n'est pas en pensant tous la même chose que vous allez progresser : c'est l'échange et la confrontation d'idée qui fait grandir.

Des conflits de personne, non et cent fois non. Attaquer une personne, c'est la juger, c'est remettre en cause sa personnalité, c'est créer des haines et des rancunes tenaces. Le conflit de personne est mortifère dans un groupe

Vous ne pouvez pas dire « Tu es nul », mais vous pouvez dire « Cette proposition me semble nulle ». Ensuite, l'objectif est de parvenir par la négociation à une solution où chacun se sent confortable.

Au-delà des différences de points de vue, d'autres causes de conflit vont apparaître

- La paresse, ou du moins la procrastination de certains, qui se confronte au besoin de sécurité et de buffer des autres
- L'optimisme des uns (« Bah tout ira bien, on va trouver une solution ») qui rentre en opposition avec le pessimisme des autres (« On va dans le mur, on ne s'en sortira pas »)
- Et surtout le pire de tous, l'Ego (Nous avons tous été élevés par une mère qui nous répétait que nous étions l'enfant le plus beau et le plus intelligent du monde. Bon... ceci-dit, pour moi, ma mère avait sans doute raison ☺). L'Ego a été à la source de nombreux conflits dans le monde, et il n'est pas sûr que cela soit terminé





Le changement est anxiogène

- Un projet implique une part d'innovation et de changement : dans le produit, dans le process ou dans les ressources.
- Pour beaucoup de personnes, le changement est anxiogène
- Une mauvaise gestion du changement peut conduire un projet à sa perte.

Le rôle du chef de projet est de gérer ces sources de conflit pour conserver la cohésion du groupe et garantir le succès du projet. Et le succès du groupe passe par la coopération :

- Vous avez créé votre groupe de projet en prenant les meilleurs experts de votre entreprise : bref des personnalités fortes et fières de leur savoir-faire
- Votre mission, si vous l'acceptez, va être de transformer cet ensemble de personnalités en un groupe qui ait envie de travailler ensemble et de faire réussir le projet.

La solution miracle : donner à chacun la possibilité de s'exprimer. Bref, la communication.

Ceci va permettre à chacun :

- De pouvoir se mettre en avant
- D'expliquer son point de vue
- D'exprimer ses angoisses.

Connaissez-vous l'histoire de la bouteille de lait

Au début du 20^{ème} siècle, en Angleterre, le livreur de lait déposait des bouteilles de lait non fermées

Mésanges et rouges gorges prirent l'habitude de se nourrir de crème de lait. Dans les années 30, les bouteilles furent scellées

- Dans les années 50, toute la population des mésanges, estimées à 1 million, avait appris à percer les capsules
- Mais seuls quelques rouges gorges y sont arrivés.

Les rouges gorges sont des oiseaux territoriaux occupés à défendre leurs petits prés carrés



Les mésanges vivent en groupes très mobiles se mélangeant aux autres dès le début de l'été

On trouve autant d'innovateurs chez les uns que chez les autres

- Sauf qu'avoir des innovateurs ne suffit pas
- Encore faut-il que leurs congénères aient l'occasion d'apprendre d'eux...

Un projet se gagne en équipe

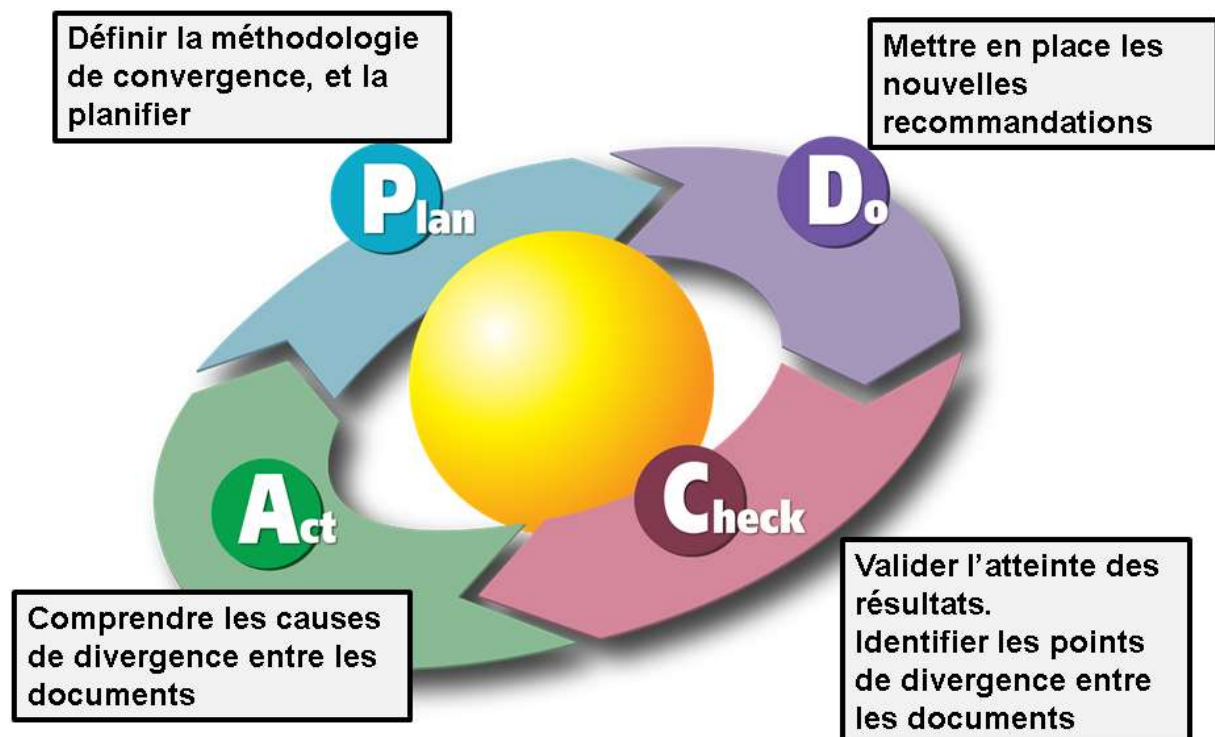
Ce n'est pas toujours évident à intégrer car notre culture nous a inculqué l'idée que dans notre ADN qu'on était là pour se débrouiller seul.

Ok, mais le but n'est plus de passer le bac, le but est de faire réussir un projet.

Je le répète régulièrement : « c'est en équipe qu'on fait le projet ;, en équipe qu'on le réussit, et le succès est collectif ». Il n'y a pas place pour jouer solo.

Je répète également souvent ce proverbe africain « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* »

Ne rêvons pas, le projet ne tombera pas magiquement en marche. Comme je le répète souvent encore, un projet c'est une suite d'emmerdes. Autant l'admettre, et plutôt que se désespérer chaque fois qu'un problème survient, tâchons de voir comment progresser dans la prochaine étape : bref, la roue de Deming au cœur de votre démarche



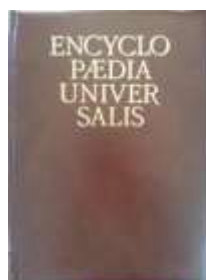
Un jour un test fut fait pour savoir qui d'Encyclopedia Universalis ou de Wikipedia, était la meilleure encyclopédie.



Tout le monde pensait que la réponse serait évidente : Encyclopedia Universalis est fait par une armée d'experts quand tout le monde, même les ignorants, peut collaborer à la rédaction de Wikipedia

L'histoire a montré qu'il n'était rien :

- faite par 1000 experts, mais dans un domaine donné, et compte tenu du nombre de sujets à traiter, la dernière édition d'Encyclopedia Universalis regorgeait de coquilles.
- Au contraire, Wikipedia est réalisé par des millions de collaborateurs chacun spécialisé dans un domaine donné, ce qui garantit que quel que soit le domaine il y aura un expert qui voudra partager son savoir faire ; et quand une coquille est détectée, elle est corrigée dans la foulée, c'est la force d'une encyclopédie uniquement numérique.



Définition du projet : action spécifique nouvelle, de durée limitée, qui structure **méthodiquement** et **progressivement** une réalité à venir



Les différents modes de management

Tous les chefs de projet ne sont pas fabriqués selon le même moule : leur caractère, leurs qualités personnelles influent grandement sur leur façon de gérer leur équipe. On peut structurer cette analyse selon deux grands aspects

- Tâches versus Relation
- Mode de management en fonction de l'avancée du projet

Centré sur les tâches ou centré sur les relations ? (Le ou n'étant pas exclusif)

- Certains chefs de projet sont très à l'aise en ce qui concerne l'organisation technique du projet, sa planification, les outils de suivi. Ce sont des managers.
 - Un Manager est centré sur les activités.
 - Il s'intéresse principalement aux systèmes et aux marches à suivre
 - C'est un gestionnaire qui apprécie d'appliquer ou de faire appliquer les règles, de tracer aux autres leur ligne de conduite.
 - Il aime généralement la stabilité et, dans ce cadre, il se conforme aux codes établis.
- D'autres chefs de projet sont plus à l'aise en ce qui concerne les relations humaines dans le projet. Ce sont des leaders.
 - Un Leader est centré sur les relations humaines.
 - Il a la capacité d'influencer le comportement des autres.
 - Le leader sait inspirer confiance et veiller aux intérêts des membres de son groupe, renouveler les méthodes de travail, poser les bonnes questions et prendre des initiatives constructives.
 - Il s'intéresse aux résultats. Il amène ses subordonnés à accomplir leurs tâches en se servant de son influence personnelle et son pouvoir de persuasion.
 - Il parvient à ses fins en se procurant le concours des autres.

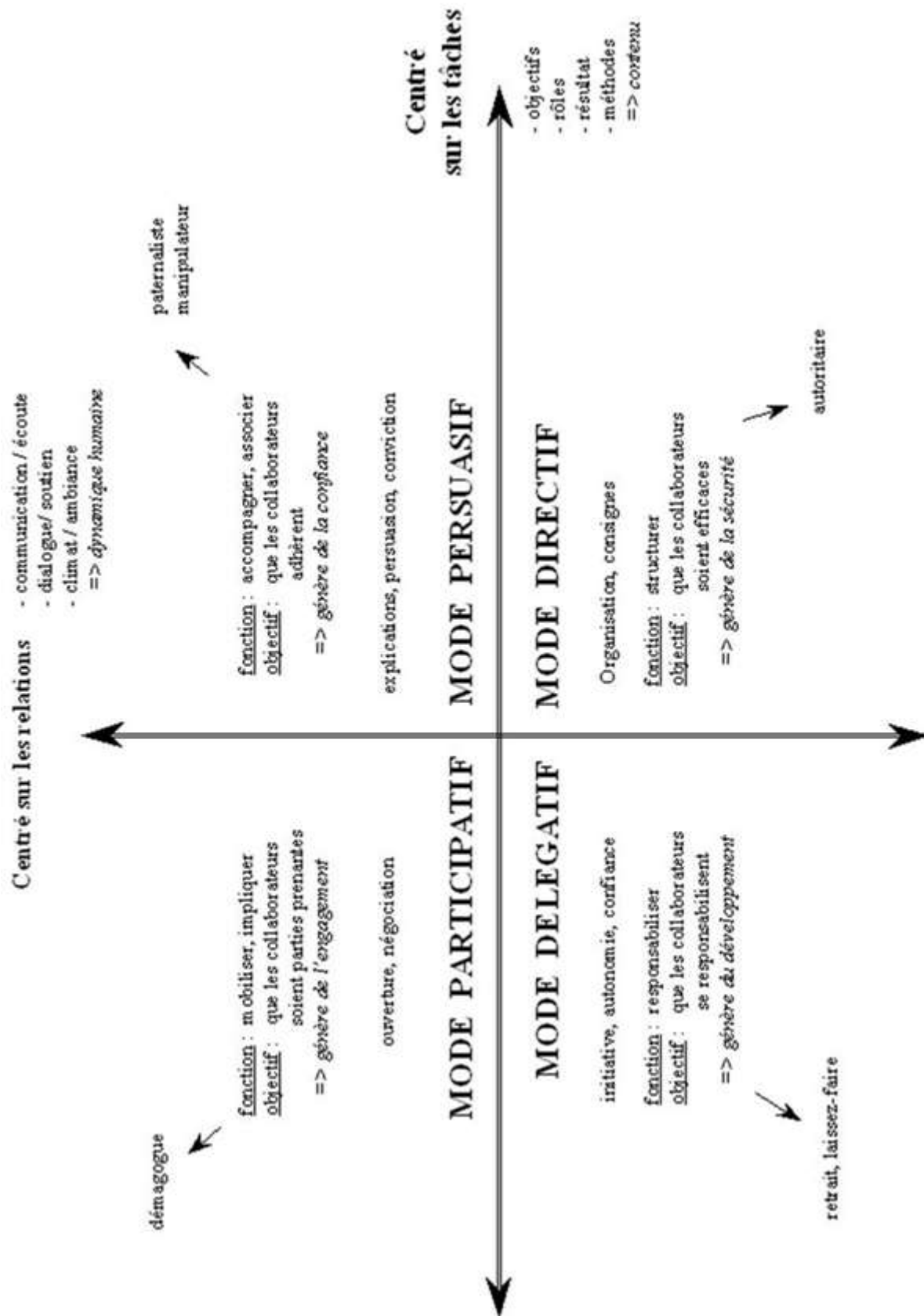
Un management centré sur les tâches et sur les relations est dit persuasif

Un management centré sur les relations est dit participatif

Un management centré sur les tâches est dit directif

Un management centré ni sur les tâches ni sur les relations est dit délégitif.

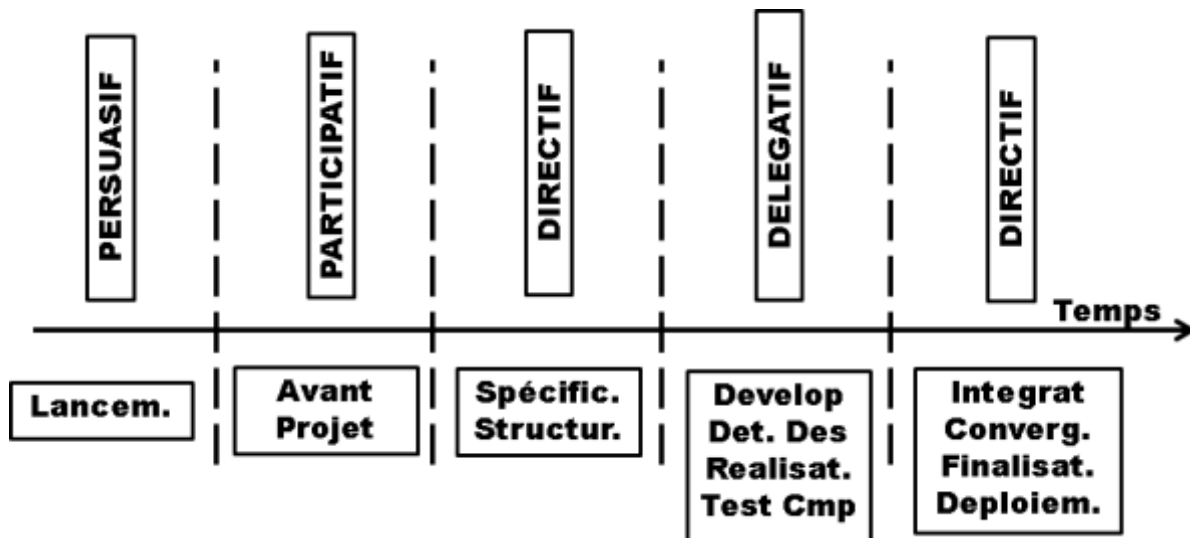




Différents modes de management durant le cycle de vie du projet

Il n'y a pas de hiérarchie entre le manager et le leader. Pour réussir un projet il faut être manager et leader, parfois centré sur les tâches, parfois sur les relations, parfois les deux et même savoir se mettre en retrait.

En fonction de l'avancée du projet, vous devrez adapter votre mode de management.



Et donc les questions que vous devez vous poser sont les suivantes :

- Quel est mon mode de management ? Suis-je persuasif, participatif, directif ou délégitif ?
- Quels sont les modes de management que je vais avoir du mal à assumer ?

Si vous êtes par exemple centré sur les relations et peu sur les tâches, vous aurez sans doute du mal à devenir directif, c'est-à-dire que pour vous deux périodes seront délicates : la phase de Structuration et la phase de Convergence.

Un de vos objectifs est de faire progresser votre équipe. Dont vous-même.

Pour ce faire :

- Si vous êtes bon dans les relations, focalisez-vous sur la façon dont vous pourriez améliorer votre gestion des tâches
- Si au contraire vous êtes bon dans les tâches, focalisez-vous sur la façon dont vous pourriez améliorer votre gestion des relations.
- Si vous avez tendance à être un peu sur le dos des gens, voyez comment vous pouvez apprendre à prendre du recul, à faire confiance à votre équipe.



Pour être un bon chef de projet

Il n'y a pas de recette miracle pour être un bon chef de projet.

Ce savoir-faire s'appuie sur :

- Des compétences : animer, écouter, synthétiser, organiser, communiquer, prendre des décisions, déléguer, prioriser, gérer ses émotions, contrôler, motiver
- Des comportements : être exemplaire, gérer son équipe, prendre des risques, assumer les décisions de l'organisation
- Des expériences : la diversité des expériences, des situations et des équipes rencontrées

Mais alors, faut-il être un superman ou une superwoman pour être un bon chef de projet ? L'expérience montre que 3 qualités essentielles sont demandées au chef de projet, quel que soit son domaine de management :

- être positif
- être pragmatique
- être courageux

Soyez positif

Si vous tirez la tronche vous allez clairement démotiver votre équipe

Votre qualité première du manager est votre état d'esprit, positif à tout moment.

L'humour favorise les relations avec l'équipe.

Et pourtant c'est loin d'être facile tous les jours. Car vous êtes un être humain. Comme tout le monde, vous avez vos problèmes personnels, vos envies, votre caractère.

Néanmoins vous occupez une fonction de manager au service de votre projet. Votre équipe attend de vous que vous sachiez la motiver et la dynamiser en étant positif.

Soyez pragmatique

Le chef de projet est souvent vu comme l'homme solution.

Les personnes de l'équipe lui soumettent un nombre conséquent de problèmes tout au long de la journée et attendent quasiment une réponse immédiate.

Pour faire avancer votre équipe, proposez des solutions pragmatiques, applicables et précises, qui prennent en compte les contraintes de la réalité et qui auront des impacts réels.

Mais transformez-vous également en homme ressource : accompagnez les membres de votre équipe pour qu'ils trouvent par eux-mêmes des solutions qui les font avancer. C'est comme cela que vous les ferez grandir.

Soyez courageux

Le courage est une vertu qui permet d'oser. Sans courage, pas de grande avancée, ni de dépassement de soi.

Vous pouvez certes annoncer systématiquement les bonnes nouvelles, et minimiser les mauvaises, voire les occulter. Mais c'est une approche court termiste.

Votre équipe attend d'être informée. Annoncer les nouvelles qui ne lui font pas plaisir fait partie de vos attributions.



Votre courage peut s'exprimer dans plusieurs domaines :

- Relayer les informations et les décisions à votre équipe, bonnes ou mauvaises
- « Recadrer » un membre de l'équipe, suite à un travail insuffisant
- Traiter de façon équivalente tous les membres de votre équipe
- Etre au service de votre équipe
- Faire face à toutes les situations imprévisibles du quotidien
- Prendre des risques et les assumer
- Accepter les critiques négatives, et les jugements de votre équipe.

Avec le courage, il est possible de déplacer des montagnes !

Empathie, comprendre son équipe

Une des grandes erreurs classiques des managers est de penser que son équipe est un pool de personnes interchangeable, et de compter en nombre d'heures potentielles.

Un projet est fait par des humains, et tout le monde ne fonctionne pas de la même façon

Pour que votre équipe fonctionne bien, il faut que vous ayez compris comment fonctionne chacun de ses membres. C'est bien entendu à vous de vous faire cette opinion, à travers des échanges et en observant comment chacun réagit durant le projet.

Je peux vous proposer deux pistes de réflexion

- Le caractère de chacun
- Le besoin de chacun

Le caractère peut être analysé selon trois axes fondamentaux :

- l'émotivité ; la capacité qu'on a à être ébranlé psychologiquement et/ou physiologiquement par une influence intérieure ou extérieure.
- l'activité ;
 - Il s'agit là de l'activité pure, celle qui n'est pas une simple conséquence de l'émotion.
 - C'est, par exemple, celle avec laquelle on accomplit les tâches rébarbatives.
- le retentissement des représentations (primaire, secondaire).
 - Un primaire se fâchera vite, mais passera l'éponge presque aussi vite.
 - Un secondaire peut ne pas réagir sur le moment, mais se venger avec détermination des années plus tard. La mule du pape. .

Focalisez-vous surtout sur l'émotivité et l'activité

Le besoin de chacun a été formalisé par Abraham Maslow, au travers de sa pyramide, qu'il a exposé pour la 1^{ère} fois en 1943 dans son article « *A Theory of Human Motivation* ».

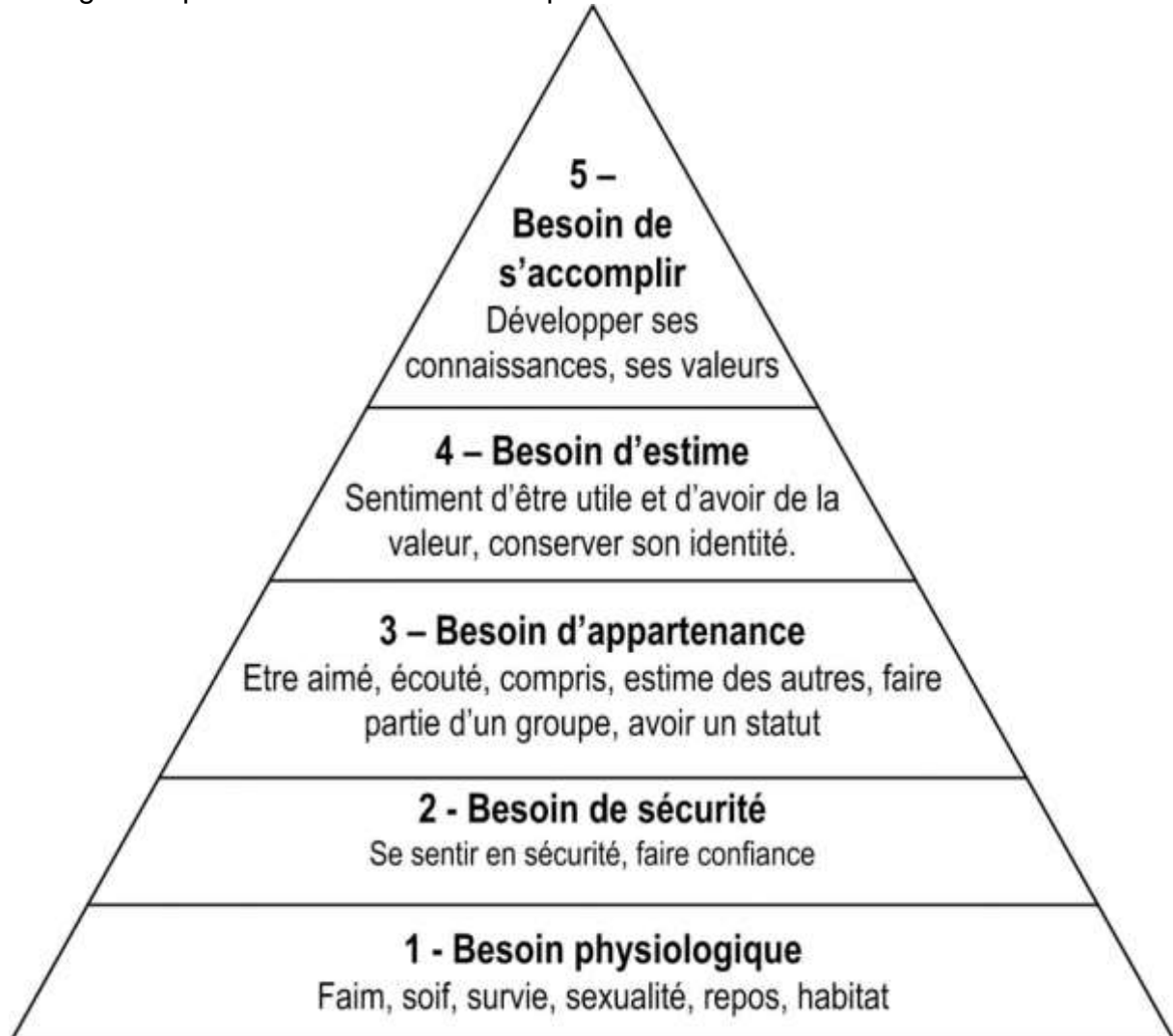
Il y distingue 5 besoins croissants, et le besoin de niveau N+1 ne peut être pris en compte que si le besoin de niveau N est satisfait

- Niveau 1 : Le besoin psychologique (faim, soif, sexualité, sommeil...)



- Niveau 2 : Le besoin de sécurité (environnement stable, faible climat d'anxiété...)
- Niveau 3 : Le besoin d'appartenance (au groupe, affection des autres...)
- Niveau 4 : Le besoin d'estime (confiance en soi, reconnaissance des autres...)
- Niveau 5 : Le besoin d'accomplissement de soi (se prouver à soi-même sa valeur)

Le niveau 1 n'est généralement pas en cause dans le projet DELIRE. Votre objectif est de voir où chacun se positionne en début de projet, et comment vous pouvez le faire grandir pour atteindre le niveau supérieur.



Super Antoine, et maintenant qu'est-ce que je fais dans le projet DELIRE

Bien entendu chaque projet est différent, chaque équipe est unique. Je ne peux donc que vous donner des conseils généraux

Passez du temps à discuter

Et surtout à écouter. Cela vous permettra de mieux comprendre le mode de fonctionnement de chacun des membres du groupe, ses craintes, ses frustrations, ses envies, ses rêves,

- Si quelqu'un a besoin de sécurité, balisez lui son chemin : de petites étapes successives réussies vont rassurer la personne sur sa capacité à faire.
- Si quelqu'un a besoin de s'accomplir, fixez lui des objectifs ambitieux, dites-lui que vous avez confiance dans sa capacité à réussir, et laissez le gérer le dossier.

Soyez fier de votre projet et de votre équipe

- Ne parlez pas du projet DELIRE, mais parlez de votre projet (par exemple : Archi-Med)
- Ne parlez pas du groupe B ou du groupe 6, mais parlez de votre équipe (par exemple : Médi-Hommes)

Donner un cadre et de l'autonomie

- Soyez clair sur les objectifs à atteindre, et laissez les membres de l'équipe, qui sont chacun un expert dans son domaine, atteindre l'objectif à sa manière.
- Remplacer le « Voilà comment tu dois faire » par « Comment peut-on t'aider »
- Apprenez à faire confiance, et à ne pas contrôler en permanence.
- Si quelqu'un n'a pas atteint ses objectifs, laissez-le proposer la façon de récupérer la situation : il sera beaucoup plus motivé pour le faire.
- Quand vous recadrer, soyez sur les faits, jamais sur le jugement

Ayez à cœur de faire grandir votre équipe.

Si quelqu'un n'a pas le savoir-faire, mais a envie de tenir un rôle, confiez-lui la tâche
Si quelqu'un a un savoir-faire important pour le projet, mettez-le en capacité de coacher celui qui a pris la charge.

Utilisez vos outils

- La réunion de suivi est l'occasion de
 - Mettre en valeur le projet et l'équipe, et de ressouder les liens
 - Souligner le travail effectué, et les avancées de la semaine
 - Donner à chacun l'occasion de s'exprimer face à un groupe, et de valoriser son travail
 - Refixer le cadre, les enjeux, les challenges et la cohérence de l'ensemble.
 - Parler de points positifs et de points à améliorer, utiliser du vocabulaire assertif.
- La Fièvre du Samedi Soir est un outil puissant pour rappeler le cadre, les enjeux, les challenges et la cohérence de l'ensemble, et valoriser le travail de chacun.
- Les entretiens en tête à tête permettent de favoriser la confiance tant envers soi qu'envers les autres, si vous pensez à valoriser le travail de l'autre



Soyez optimiste dans votre communication, pessimiste dans votre réflexion

- En étant optimiste dans votre communication, vous encouragez votre équipe à se dépasser
- En étant pessimiste dans votre réflexion, vous anticipez les problèmes à venir et pouvez les prévenir. En particulier, ne partez pas de l'hypothèse que tout se passera bien dans le projet, mais au contraire, investissez lors de la rédaction de votre Plan Management, sur la résolution des conflits.

Intégrez bien la logique du projet DELIRE

- Comprenez bien le positionnement et l'importance de chaque rôle dans le projet
- Comprenez bien le positionnement et l'importance de chaque livrable dans le projet
- Comprenez bien l'impact de chaque retard ou faiblesse dans une activité
- Comprenez bien l'importance du temps qui passe.

Sachez faire preuve :

- De rigueur : vous devez maintenir le cap même en cas de crise
- De bon sens : vous devez privilégier la cohérence de l'équipe à l'atteinte à tout prix des objectifs (*« la grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes, mais il n'y a qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines, »* – Antoine de Saint Exupéry in Terre des Hommes)
- De communication : votre activité essentielle est de communiquer. Dans un projet industriel, le chef de projet communique avec l'équipe projet, avec les fournisseurs, avec les équipes métier, avec la direction générale, avec le client, avec les autorités.

Intégrez bien mon aphorisme : « L'important n'est ni le but ni le chemin mais le cheminement »

- Je vous ai demandé de réaliser un produit DMP, et de suivre une méthode de cycle en V
- Mais comprenez bien que dans le projet DELIRE, la véritable finalité est de vous faire progresser dans la Gestion de Projet. Et que cette progression passe par :
 - Faire
 - Faire des erreurs
 - Analyser ses erreurs, en comprendre la cause et l'impact, et savoir ce que vous mettrez en place pour faire mieux dans un prochain projet.

Prenez du plaisir



Steve Jobs, on his marathon Monday meetings

"When you hire really good people you have to give them a piece of the business and let them run with it. That doesn't mean I don't get to kibitz a lot. But the reason you're hiring them is because you're going to give them the reins. I want [them] making as good or better decisions than I would. So the way to do that is to have them know everything, not just in their part of the business, but in every part of the business."

"So what we do every Monday is we review the whole business. We look at what we sold the week before. We look at every single product under development, products we're having trouble with, products where the demand is larger than we can make. All the stuff in development, we review. And we do it every single week. I put out an agenda -- 80% is the same as it was the last week, and we just walk down it every single week."

"We don't have a lot of process at Apple, but that's one of the few things we do just to all stay on the same page."

