



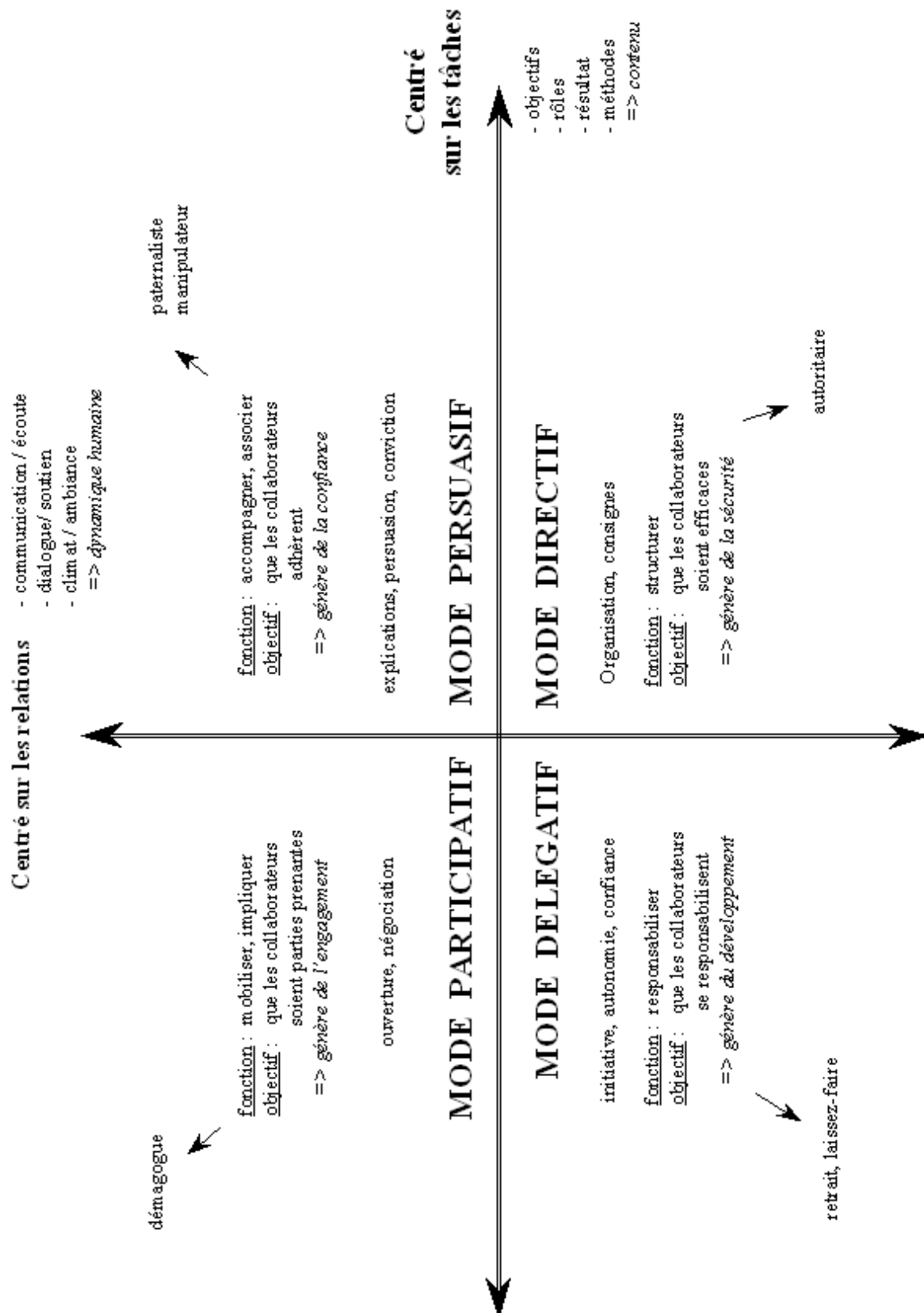
Le projet **DELIRE**
Développement par Equipe
de Livrables Informatiques
et Réalisation Encadrée

PStr 3 – PM (Plan Management)



LES MODES DE MANAGEMENT

Il existe, selon le modèle de Hersey et Blanchard, 4 modes principaux de management, qui sont régis par un centrage plus ou moins important sur les relations et/ou sur les actions.



Chaque mode a ses avantages et ses inconvénients.

Directif (autocratique, le papa)

Autoritaire, donne des directives claires et précises, il n'engage que lui dans les responsabilités et respecte toujours l'ordre hiérarchique.

Défauts :

1. Cherche à tout contrôler
2. Ne délègue pas
3. N'écoute pas
4. Ne donne pas droit à l'erreur

Dans quel cas est-ce utile ?

1. Dans des situations urgentes ou sur une gestion de projet avec des délais très serrés.
2. Avec des collaborateurs qui savent qu'ils ne savent pas faire, ont des postes de simples exécutants ou attendent de leur supérieur qu'il prenne les décisions et donne des instructions.

Persuasif (utopique)

Il s'appuie sur la notion de principes et d'honneur, explique les projets, est le premier à effectuer le travail pour dynamiser l'équipe, il stimule et encourage son équipe et consulte son avis, mais garde la maîtrise des décisions

Défauts :

1. Met son équipe sous pression
2. N'accepte pas la différence
3. Manage en fonction d'idées
4. Valorise le changement pour le changement
5. N'est pas réaliste

Dans quel cas est-ce utile ? Lorsque les collaborateurs ne savent pas tout des tenants et aboutissants du projet ou ignorent qu'ils ne savent pas.

Participatif (la maman)

Place tout sur l'esprit d'équipe, propose tout le temps des projets collectifs pour motiver (jour apéro 😊), associe l'équipe à ses décisions, privilégie la qualité de vie et le climat humain.

Défauts :

1. Gomme la hiérarchie
2. Donne satisfaction à l'équipe pour éviter les conflits
3. Assiste au lieu d'aider
4. Reporte les décisions impopulaires

Dans quel cas est-ce utile ? Quand le manager a des collaborateurs compétents et qui sont conscients de leur apport au groupe. Il peut alors se baser sur un groupe d'expert et en devenir l'animateur mais il doit se garder de trop réduire la distance hiérarchique au risque de ne plus pouvoir prendre de décisions.



Délegatif

Définit les objectifs et les rôles, établit des règles précises, planifie tout et met en place un système de suivi, délègue les tâches et laisse de l'autonomie aux membres de l'équipe.

Défauts :

1. S'isole de son équipe
2. Administre des activités mais délaisse les hommes
3. Communique essentiellement par écrit
4. Définit trop rigide les rôles
5. Ne remet pas en cause l'organisation

Dans quel cas est-ce utile ?

1. Quand le manager connaît bien ses collaborateurs, leurs compétences et leurs travers.
2. Il sera alors en mesure de leur laisser suffisamment d'autonomie mais également de prévenir toute dérive liée aux mauvaises habitudes.

Les modes de management et la gestion de projet traditionnel

Il n'y a pas de bons modes de management ou de mauvais modes. Chaque mode est efficace, dès lors qu'il permet d'atteindre les objectifs du projet. Il n'y a pas de mode de management qui soit valable sur toute la durée du projet.

Le maître mot en matière de management est donc **l'adaptabilité**, la flexibilité comportementale. Un bon manager doit être capable d'utiliser des méthodes d'encadrement différentes en fonction de la situation et de chacun des membres de son équipe pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Cela requiert de bonnes qualités interpersonnelles comme l'écoute, l'observation, les habiletés de communication et l'humilité.

Chaque phase du projet privilégie un mode de management :

La phase de lancement

Enjeux : enclencher la dynamique

Caractéristiques : constitution de l'équipe, partage de l'objectif

Le mode de management le mieux adapté : Persuasif

La phase d'avant projet

Enjeux : accroître le niveau de connaissance du projet pour réduire l'incertitude, ne pas faire de choix trop hâtifs pour conserver des capacités d'actions importantes.

Caractéristiques : ouverture et enthousiasme, recueil d'informations, partage des idées et des contraintes, recherche d'idées et créativité, confrontation coopérative, exploration des solutions possibles, faible formalisation des rôles et ajustement mutuel, construction commune.

Le mode de management le mieux adapté : Participatif



La phase de preliminary design

Enjeux : verrouiller les grandes options qui ne seront plus remises en cause

Caractéristiques : affirmation de son rôle décisionnaire, prise de risque, verrouillage des choix

Le mode de management le mieux adapté : Directif

La phase de detailed design et/ou réalisation

Enjeux : concrétiser le projet

Caractéristiques : délégation, formalisation (fiche de rôle), organisation/suivi, partage des rôles plus marqué, rigueur, règles de fonctionnement

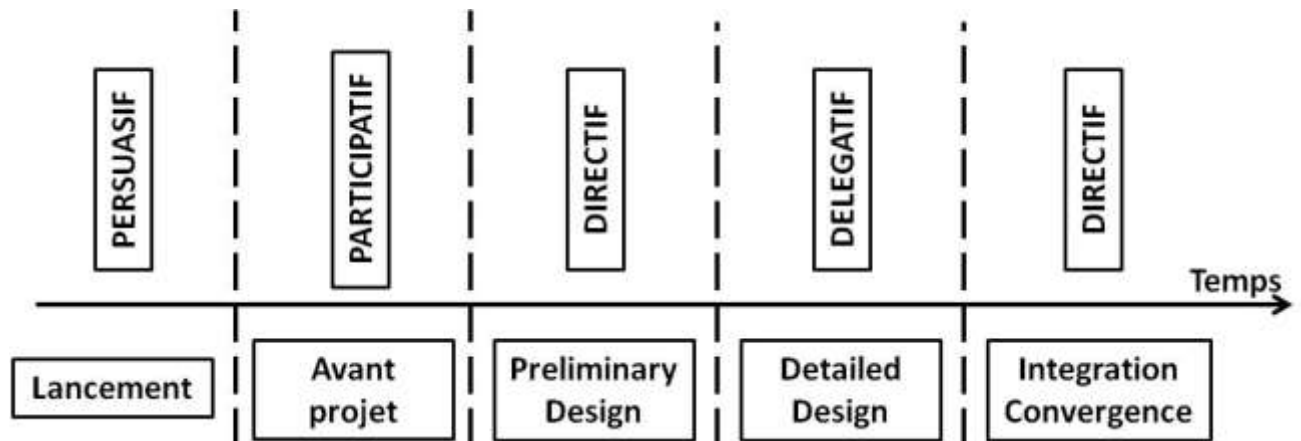
Le mode de management le mieux adapté : Participatif

La phase d'intégration /convergence

Enjeux : terminer le projet

Caractéristiques : résolution des problèmes tardifs, arbitrages ultimes, mise sous tension terminale

Le mode de management le mieux adapté : Directif



LE DIFFICILE ROLE DU CHEF DE PROJET DANS DELIRE

Votre projet se fait en équipe. Et le rôle de chacun est important dans le projet. Le succès du projet ne repose pas sur les seules épaules du chef de projet. Mais le chef projet peut par contre être responsable principal de l'échec d'un projet. C'est dire combien son rôle est fondamental.

Oui, Antoine, mais aucun d'entre nous n'a l'expérience pour cette activité, on risque donc de conduire notre équipe à la catastrophe.

Pas de panique : ni vos pères ni vos mères n'avaient été préparés pour être parents, mais la plupart d'entre eux y sont très bien arrivés.

C'est en forgeant que l'on devient forgeron, et en dirigeant un projet que l'on devient chef de projet.

Celui qui va prendre la responsabilité du projet devra donc se jeter dans la piscine.

En tant que chef de projet, le seul critère qui doit vous piloter est le succès du projet. Et ce succès se mesure à l'aune de trois critères :

1. L'atteinte des objectifs du projet
2. La qualité de l'ambiance et la satisfaction de chacun des acteurs du projet
3. Les progrès que chacun a accomplis durant ce projet

C'est à vous de trouver votre style.

Il y a deux pièges à éviter : la dictature et le laxisme. Permettez-moi simplement de vous donner quelques points de réflexion.



Diriger une équipe est un délicat équilibre entre autorité, confiance, encouragement, décision et ténacité.

Sachez faire preuve d'autorité.

L'autorité ne signifie pas la dictature. Mais néanmoins, une fois que des objectifs ont été définis et validés par le groupe, soyez ferme sur ces objectifs. De même sachez



rappeler à chacun les engagements qu'il a pris, en particulier en les formalisant dans chaque compte-rendu

Ceci ne peut être accepté que si les objectifs n'ont pas été imposés. En règle générale, les objectifs sont obtenus par un consensus du groupe. En cas de désaccord, il revient au chef de projet de trancher, de la façon la plus rationnelle possible.

Un des points sur lequel vous devez vous montrer ferme est la qualité des réunions d'équipe. Une réunion d'équipe d'une heure pour 6 personnes, c'est 6 heures au total, soit 2% du projet. C'est énorme. Il est important que les membres de l'équipes soient à l'heure, et aient préparé ce qu'ils vont partager. Réciproquement, votre devoir est de bien préparer l'ordre du jour, et de diffuser ensuite un compte-rendu clair et complet, si possible le soir même.

Vous devez également vous montrer exigeants sur la qualité des livrables : un document bâclé est un manque de respect vis-à-vis du reste de l'équipe, et une source de perte de temps et d'incompréhension.

Sachez également que dans un projet il y a des tâches moins gratifiantes que d'autres : apprenez à les distribuer de façon équitable, et à les faire accepter par ceux à qui elles incomberont.

Sachez faire preuve de confiance

Considérez les membres de votre équipe comme des experts. Le mieux est de formaliser cette expertise dans la définition de leur rôle.

Vous devez leur faire confiance sur leur capacité à atteindre leurs objectifs. Ne vous lancez surtout pas dans un contrôle tatillon de leur travail, mais sachez les responsabiliser.

Sachez aussi que vos collaborateurs vont proposer des solutions auxquelles vous ne vous attendiez pas : surtout n'imposez pas la solution que vous aviez en tête, mais prenez ces propositions comme des sources d'enrichissement.

Si quelqu'un prend du retard, pas de conflit violent devant le groupe. Le mieux est probablement d'avoir anticipé le problème avant la réunion. Mais si vous découvrez la situation en temps réel, demandez à la personne si elle a besoin de support. Et terminez toujours le point en ayant défini un plan de recouvrement, c'est-à-dire la façon dont le problème sera résolu.

Si la situation persiste de semaine en semaine, traitez le problème en tête à tête. Il n'y a rien de pire pour massacrer une équipe que d'humilier quelqu'un en public.

Faites preuve d'encouragement

Sachez remercier chacun pour le travail qu'il a fait, et terminez la réunion en mettant en valeur le travail et la cohérence du groupe. Donnez à chacun l'impression qu'il participe à un projet assez exceptionnel.

Vous devez encourager tous les membres de l'équipe. Y compris ceux qui n'ont pas de propension à s'exprimer. Apprenez à faire taire les grandes gueules, à partager la parole.

Dans les années 80 est paru un livre, la loi des meilleurs, qui montrait que les entreprises qui réussissaient étaient celles qui encourageaient leurs collaborateurs et les félicitaient de leurs résultats plutôt que celles qui leur mettaient la pression et qui les stigmatisaient systématiquement.

Tout le monde prend du plaisir à être encouragé et félicité, et va souhaiter renouveler l'expérience la semaine suivante : pour ce faire, chacun se mettra de lui-même la pression.



Démolir une personne la conduit au contraire à s'isoler du groupe : au mieux elle deviendra passive, au pire un opposant au projet. Dans l'un ou l'autre cas, bonjour l'ambiance.

Oui, Antoine, mais si quelqu'un ne souhaite pas se mettre dans le projet ? Votre rôle n'est pas de lui en faire le reproche, mais de chercher jusqu'au bout comment l'intégrer. Et pour ce faire la première question est de savoir pourquoi la personne ne veut pas s'intégrer. Ce peut être des problèmes personnels externes au projet, où un rôle où elle ne sent pas en confiance, ou motivée.

Sachez faire preuve de décision

Si vous arrivez à obtenir sur chaque point de discussion un consensus du groupe, sachez que vous êtes dans un univers particulièrement protégé. En règle générale, vous aurez des décisions à prendre, soit parce que personne ne sait ce qu'il faut faire vous y compris, soit parce qu'un consensus ne se dégage pas dans le groupe. Votre devoir est, une fois la discussion menée, de prendre une décision. Sachez que personne ne vous aidera à prendre la décision, mais que tout le monde vous reprochera ladite décision si elle s'avère peu pertinente. Apprenez à vivre avec. Le baron Bich, créateur du stylo et des briquets Bic, disait qu'un bon chef d'entreprise ça prend 7 bonnes décisions, pour 2 décisions neutres, et une décision carrément foireuse.

Il n'y a pire situation dans un projet qu'une absence de décision : c'est une source de conflit et de démotivation pour le groupe.

Vous avez bien entendu le droit, avant de trancher, d'exprimer vos doutes et vos incertitudes. Mais décidez néanmoins. Et une fois la décision prise, assumez la. Vous serez surpris de voir que dans bien des cas, cette décision sera la bonne : non pas parce qu'elle aura conduit à la meilleure solution ; mais simplement parce qu'elle aura conduit à une solution, et que l'autre proposition n'aura pas été explorée. Sachez également qu'une mauvaise décision est une source d'enseignement, tant pour vous que pour votre équipe : ne l'oubliez pas, vous êtes encore en école d'ingénieur, et votre première mission est d'apprendre.

Sachez faire preuve de ténacité

Dans un projet, c'est normal, il y a des moments de découragement. Vous-même en tant que chef de projet vous aurez des moments d'angoisse. Surtout ne baissez pas la garde, et gardez le cap. Apprenez à relancer la machine, et à faire preuve, au moins en façade, d'optimisme sur le succès du projet.

Sachez également que certaines périodes sont naturellement délicates. Dans le cas du projet DELIRE, se mettre à la programmation en début janvier est difficile.

Un seul mot d'ordre : ne renoncez jamais.

Finalement, diriger une équipe est assez similaire à élever un enfant. Votre rôle n'est pas de faire ses devoirs, mais pas non plus d'accepter des devoirs bâclés. Dans ses activités, vous devez apprendre à lui faire confiance : vous verrez comme c'est dur de le voir partir en vélo à 6 ans ou en scooter à 14 ans, mais c'est comme cela qu'il grandira. Apprenez à encourager et à féliciter votre enfant pour ce qu'il a fait, et non pas en le comparant aux autres : vous devez toujours lui dire qu'il est le plus beau et le meilleur, même si au fond de vous une petite voix de la raison vous susurre qu'il est probablement tout à fait standard. Quoique....



Et dans la gestion au quotidien de la famille, il n'est pas toujours évident d'obtenir un consensus : sur ce qu'on mange ce soir, ou l'organisation des vacances. A un moment il faut trancher.

Etre chef de projet c'est donc un mélange d'autorité, rôle traditionnellement dévolu au père, et d'affection, rôle traditionnellement dévolu à la mère. La question est de savoir qui sera le meilleur ? Ce n'est pas a priori la grande gueule. Le bon chef c'est celui ou celle qui a envie de l'être, qui est hyper structuré, qui sait faire preuve d'empathie, et qui reste positif dans l'adversité.

Sachez-le également, la gestion de projet c'est chronophage. Compte tenu de votre expérience très limitée dans le domaine, partez de l'hypothèse que ce rôle vous occupera plusieurs heures par semaines en phase de réalisation : ne commencez pas à vous surcharger d'activités qui sont de la responsabilité de vos experts. Une des qualités d'un chef de projet c'est sa capacité à savoir déléguer.

OK, Antoine, pour passer notre temps à encourager l'équipe, mais nous, qui va nous encourager ?

Si vous faites correctement votre travail de chef de projet, c'est à la fin du projet DELIRE que chacun reconnaîtra vos qualités. Exactement comme c'est à 20 ans que vos enfants reconnaissent que vous avez été un parent top. C'est un peu long, mais tellement agréable.

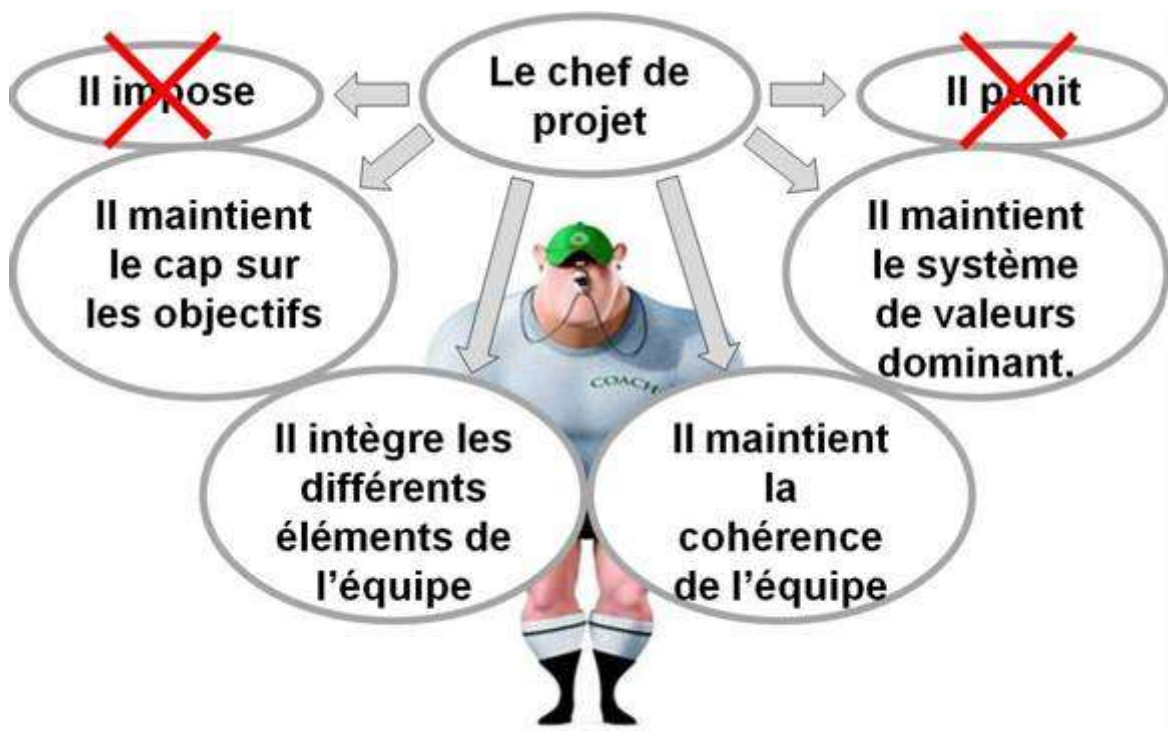


LE PLAN MANAGEMENT (PM)

Voyons le chef de projet comme un des experts du projet, au même titre que l'architecte, le designer ou le responsable qualité. Son domaine d'expertise est la gestion humaine.

Le chef de projet n'impose rien ni ne punit. Son rôle est de :

1. Maintenir le cap sur les objectifs
2. Intégrer les différents éléments de l'équipe
3. Maintenir la cohérence de l'équipe
4. Maintenir le système de valeurs dominant.



Le chef de projet doit faire preuve :

1. De rigueur : on maintient le cap même en cas de crise
2. De bon sens : on privilégie la cohérence de l'équipe à l'atteinte à tout prix des objectifs
3. De communication : son 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.

En cas de crise, c'est lui qui devra représenter le socle sur lequel chacun s'appuie pour passer la tempête.

Une équipe est composée d'humains : c'est donc potentiellement source de conflit
Les causes de conflit peuvent être multiples :

1. Besoin de pouvoir : et ceci sera d'autant plus sensible que le chef de projet souhaitera affirmer son autorité



2. 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.
3. Difficulté à supporter le stress. Or une fin de projet est toujours une période tendue où les ennuis s'accumulent

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

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

Votre travail va s'articuler en deux étapes distinctes

1. La phase de spécification et de structuration, où vous devrez construire l'équipe et favoriser l'élaboration du projet
2. Les phases de réalisation et de convergence, où vous devrez maintenir le cap dans la tempête.



La conduite de projet en phase de spécification et de structuration

Au premier semestre, le rôle du chef de projet va s'organiser autour de 3 pôles :

1. Définir l'équipe
2. Organiser et conduire les réunions de projet
3. Construire le système de valeurs de l'équipe.

Définir l'équipe

Le choix du projet a été fait et vous venez d'être nommé (ou nommée) chef de projet : bravo, profitez bien de ce moment de plaisir car la suite va être parfois difficile.

Votre première mission va être de constituer une équipe de projet. Souvenez-vous que parmi les critères de réussite j'ai identifié « Les progrès que chacun a accomplis durant ce projet »

Pour chacun des postes la question que vous devez vous poser est : un expert ou un néophyte ? Confier la tâche à un expert est une bonne approche pour arriver rapidement au but, mais finalement, il n'aurait fait qu'un travail qu'il maîtrise déjà. Or, vous êtes encore à l'école, et votre mission première y est d'apprendre. Il me semble que la bonne approche est de confier des tâches même complexes à des néophytes, et de mettre les experts en position de coaching. Il est clair que le travail avancera moins vite, mais chacun d'entre vous aura acquis un tas de compétence dans un tas de domaines. Dit autrement, « l'important n'est ni le but ni le chemin mais le cheminement ».

Super Antoine, et si ça foire ?

Mon objectif n'est pas que vous vous mangiez le mur. Si c'est nécessaire, il faudra modifier la composition de l'équipe et remettre les experts en bonne position.

Mais ceci ne se fait pas dans la panique. Ceci se fait en déroulant un plan. Et ce plan doit être connu de tous. C'est donc un des objectifs du PM : partager avec l'équipe la façon dont vous comptez gérer le projet en cas de difficulté majeure.

Organiser et conduire les réunions de projet

Les réunions de projet ont plusieurs objectifs :

1. Prendre des décisions
2. Permettre à chacun de s'exprimer : réussites, mais également difficultés
3. Construire l'esprit d'équipe

Par contre, les réunions de projet ont un problème : elle sont chronophages, puisque chaque heure coûte 5 ou 6 heures de budget. Elles doivent donc éviter 2 écueils :

1. Ne pas être préparées : l'ordre du jour doit être connu, les documents à consulter préalablement doivent avoir été envoyés...
2. Être consommées à de l'élaboration de solution technique : une solution technique s'élabore à une ou deux personnes, et la réunion de projet n'a pour objectif que de valider ou de refuser la solution.

Le travail de préparation des réunions est une tâche importante du chef de projet.

Les décisions qui sont prises durant ces réunions doivent être consignées et suivies. Je conseille au chef de projet de rédiger les C.R. des réunions de projet : c'est une occasion unique pour marteler les messages qui vont structurer le projet. Si néanmoins vous ne souhaitez pas le faire, alors organiser un système de rotation car rédiger un C.R. est formateur. Surtout ne créez pas un rôle de secrétaire.



Construire le système de valeurs de l'équipe.

Vous faites le projet DELIRE parce que celui-ci fait partie votre cursus. Difficile donc de ne pas le faire. Mais ceci ne peut suffir pour créer un esprit d'équipe.

Faire en sorte que chacun se sente partie intégrante de l'équipe est important :

1. Pour se sentir impliqué et s'investir durant le premier semestre
2. Pour se sentir solidaire face à l'adversité durant le second semestre.

Le système de valeurs de l'équipe doit s'articuler autour de 3 axes :

1. Ce que nous voulons absolument réussir dans ce projet
2. Pourquoi nous sommes fier de faire partie de cette équipe
3. En quoi notre approche est différentiatrice.

Peu importe que la constitution de l'équipe vous ait été imposée par l'administration, ou que vous suiviez la même méthode de travail que tous les autres groupes. L'importance c'est de se convaincre que votre travail est vraiment super.

En tant que chef de projet, si vous martelez que votre projet est vraiment extra, chacun des membres du groupe finira par s'en convaincre. Exactement comme un enfant se laisse persuader par sa mère qu'il est non seulement très beau mais en plus suprêmement intelligent. Et de même dans l'industrie vous découvrirez que les entreprises ou les équipes où il fait bon travailler sont celles où chacun est fier de son travail. Le fameux esprit d'entreprise.



La conduite de projet en phase de réalisation puis en phase de convergence

Même si vous avez trouvé celle-ci un peu difficile, le premier semestre est le plus facile des deux : nous sommes encore dans le monde de l'étude papier, les incohérences ou les oublis n'ont pas encore de conséquence.

Au second semestre, votre projet va se heurter à trois difficultés majeures :

1. Redémarrer après l'arrêt du mois de décembre est vraiment difficile
2. La discipline se délite, et votre projet risque de s'avérer trop ambitieux
3. Face à l'accumulation de difficultés, le moral de l'équipe risque d'en prendre un coup.

Et face à ces trois difficultés, votre rôle de chef de projet va se révéler central.

L'investissement sur DELIRE au premier semestre a été important. Tout à coup, on vous laisse quartier libre en décembre, après les premières soutenances, pour travailler vos partiels. Suivent les vacances de Noël. Autant dire que vous n'avez pas l'esprit au projet à la rentrée de janvier. Vous allez d'autre part découvrir que c'est une période peu chargée en cours ; et pour cause, on vous laisse du temps pour le projet. Résultat, beaucoup ont l'impression de se trouver toujours en vacances ; de toute façon, la soutenance n'est « qu'en » avril. Et non seulement le mois de janvier, qui devrait être consacré à la programmation passe, mais reprendre le rythme derrière se révèle toujours plus difficile. Lorsqu'à la fin mars il va falloir tailler à la serpe dans les objectifs, ça ne sera pas une partie de plaisir.

Vous-même, chef de projet, n'aurez pas nécessairement envie de reprendre en janvier : envie de souffler vous aussi.

Sachez-le, arriver à faire redémarrer l'équipe, et pour ce faire donner l'impression que vous êtes vraiment motivés est un grand cadeau que vous pouvez faire à l'équipe.

L'esprit humain a tendance à être optimiste dans ses prévisions. Heureusement, sinon on ne se lancerait pas dans de grands projets.

Au second semestre, respecter la discipline qu'on a définie au premier semestre n'est pas évident. On oublie souvent la gestion des risques, les objectifs de qualité ou les normes de programmation ; faire des tests ennue tout le monde ; pourquoi finaliser la version basic avant d'attaquer la programmation de la version standard. Le seul défaut de cette approche un peu anarchique est que, vers la fin du projet, on s'aperçoit qu'on est parti dans toutes les directions et qu'on n'arrivera pas à atteindre les objectifs. Même en respectant globalement l'approche qu'on avait définie, le retard s'accumule et on devra souvent constater que les objectifs sont trop ambitieux. C'est tout d'un coup la panique.

Votre rôle va être double :

1. Veiller à ce que ce qui a été défini au premier semestre soit respecté. En particulier le planning, qui doit être suivi avec rigueur pour que le dérapage soit identifié au plus vite. Ceci suppose que votre architecture tienne le coup d'une part (air connu...) et que chacun maîtrise les savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de son action, en particulier PHP (second air connu...)
2. Rester calme dans la tempête, pour sécuriser l'équipe.



[illegible]

1.

Dans ce cadre, la stabilité du chef de projet va être un atout exceptionnel.

1. Technique : il y a des langages et des techniques que vous ne maîtrisez pas
2. Opérationnel : votre planification se révèle extrêmement optimiste



Or que risque-t-il de se passer face à ce type de situation.

1. Tristesse, ou colère, pour celui qui s'évertue sans succès, à faire tourner un composant ou à apprendre un nouveau langage.
2. Colère du développeur en attente, lorsqu'un composant qui devait être prêt se révèle non disponible.
3. Peur de ne pas boucler un produit fini, de foirer le projet, et de se prendre une sale note.

On retrouve dans cette présentation les théories classiques qui disent que 4 émotions de base les plus présentes et les plus fréquentes dans notre vie sont :

1. La joie
2. La tristesse
3. La colère
4. La peur.

Alors que la joie est une émotion qui procure du plaisir, la tristesse, la peur et la colère sont des émotions qui procurent de la souffrance. Une personne sujette à l'une de ces 3 émotions va chercher tout moyen pour réduire sa souffrance.

Les deux moyens classiques sont la fuite et l'agressivité.

1. La fuite, c'est lorsqu'un des membres de l'équipe se met à désertier les réunions, ne répond pas aux emails, et finit par ne plus rien faire
2. L'agressivité, c'est lorsque un membre de l'équipe se met à pourrir les réunions en faisant de l'obstruction systématique, et en remettant en cause chacun des membres de l'équipe. Et comme, en tant que chef de projet, vous avez tendance à rappeler les règles de fonctionnement, et en particulier à mettre en lumière les retards, c'est souvent vers vous que se tournera l'agressivité.

La bonne solution pour résoudre une fuite ou une agression est de parler, pour arriver à comprendre quelle émotion cache cette fuite ou cette agression. Mais dans notre culture, personne ne nous a appris à parler de nos émotions, ni comment traiter une émotion qui procure de la souffrance.

Bien reconnaître ces 4 émotions de base et bien les traiter est impératif non seulement pour son propre développement personnel, mais également pour mieux communiquer avec les autres.

Votre rôle en tant que chef de projet va être d'identifier quelles émotions peuvent se manifester chez les membres de l'équipes, et de tout mettre en œuvre pour que la personne retrouve comme émotion première dans le projet la joie. Comme je l'ai dit, la première qualité du chef de projet n'est ni l'autorité ni la technique, mais l'empathie.

Votre PM du second semestre doit définir (pour ne pas prendre l'équipe par surprise) tous les moyens de communication que vous allez mettre en place pour vérifier que tout se passe bien à tout instant.



Si l'équipe panique, rappelez leur cet adage : « l'important n'est ni le but ni le chemin mais le cheminement ». En d'autres termes, le plus important dans le projet sera les enseignements que vous en aurez tirés.

Et Antoine, s'ils ne veulent pas travailler ? Rappelez-vous-que vous ne portez pas le projet sur vos épaules, que vous êtes un membre parmi les autres de l'équipe et qu'un projet se gagne en équipe.

Les risques humains.

Travailler en groupe est quelque chose de difficile au début. Surtout si les personnes ne se connaissent pas initialement, et si l'objectif qui les rassemble est un objectif à long terme.

La gestion du groupe est la mission principale du chef de projet. Je n'ai pas l'intention de traiter ici le Plan Management, mais de mettre en exergue l'importance du travail de celui qui est en charge de la gestion des risques.

J'ai déjà vu des équipes de projet avoir des problèmes de fonctionnement dès le premier semestre : il s'agissait en général de conflit de personnalités. Soit un conflit entre le chef de projet et un membre de l'équipe qui n'avait pas été choisi comme chef de projet



Je ne reviendrai pas sur l'importance du choix du chef de projet, et je tiens ici à rappeler que le chef de projet ne porte pas tout le projet sur ses épaules, mais est un membre du groupe ni plus ni moins important que le responsable du design, de l'architecture, du Plan Qualité, du planning ou de la gestion des risques.

Ceci étant posé, en règle générale l'essentiel des problèmes apparaîtront durant le second semestre. Tant qu'on est dans une étude papier, tout se passe généralement



bien. Mais quand il faut réaliser, que les problèmes s'accumulent, alors tout se complique.

La raison principale de cette accumulation est l'insuffisance d'investissement en phase de spécification et de structuration. D'où l'importance (air connu...) de l'architecture du projet.

Ceci étant posé, malgré toute la bonne volonté mise dans l'architecture, malgré le plan de formation en PHP, des problèmes peuvent néanmoins surgir. Bien entendu le rôle du chef de projet est alors primordial. Encore faut-il qu'il se soit préparé à cette éventualité. Si son Plan Management se contente de définir le rôle de l'équipe et l'organisation des réunions hebdomadaire, alors il risque de se retrouver pris au dépourvu quand la tempête va se lever.

CONSTRUIRE LE PM

Je sais que vous allez être déçu, mais je ne vais pas vraiment vous guider pour construire votre plan de management.

Là, Antoine, tu n'es pas sympa, parce que c'est vraiment le domaine dans lequel nous avons le plus de manque de connaissances.

Certes, mais comme je viens de le dire, chacun a son équipe, chacun a ses problèmes et chacun a son ou ses modes de management. Ce que je pourrais vous proposer serait sans doute bon pour moi, mais probablement pas pour vous.

Ceci étant posé, je vais vous donner 3 pistes de travail.

Définissez des actions qui soient vérifiables

Vous connaissez mon dada : des objectifs chiffrés et mesurables. Ceci doit être vrai également dans un plan de management. D'autant plus que le plan de management est un domaine pour lequel il est facile de tomber dans la langue de bois

1. Créer une bonne ambiance
2. Veiller à ce que chacun fasse correctement son travail

Définissez des actions. Et profitez-en pour pouvoir clairement en valider la réalisation.

Ne dites pas « Mettre en place des réunions régulières »

Mais « Mettre en place une réunion chaque mardi de 18h à 18h45. Avoir préparé l'ordre du jour. Vérifier que chacun s'est exprimé. Terminer par un plan d'action avec pour chaque action un objectif, un délai et un responsable. »

Structurez vos actions autour de 5 verbes

1. PLANIFIER : Définir les résultats attendus et les moyens
2. ORGANISER : Organiser les moyens (Méthodes, compétences et outils)
3. DIRIGER : Diriger hommes et processus
4. CONTRÔLER : Contrôler les résultats versus les objectifs
5. AMÉLIORER : Améliorer processus, produits, et compétences.

Investissez sur 3 domaines

1. Le métier (c'est le domaine des processus) et le produit
2. L'équipe (c'est le domaine de la motivation)
3. Vous même (c'est le domaine du développement personnel)



Etre responsable de projet est difficile. Mais c'est aussi une expérience extraordinaire. Profitez donc du projet DELIRE non seulement pour réussir votre projet, mais également pour faire progresser vos qualités personnelles de manager.

1. Ne confondez pas gérer des projets et gérer des hommes
2. Sachez communiquer
3. Sachez écouter
4. Donnez du sens au travail de votre équipe

Pour ce faire, posez-vous des questions

1. Mon profil de manager
 - Qui suis-je ?
 - Quel est mon mode de management ?
 - Correspond-il aux besoins de mon équipe ?
2. Mon approche de l'équipe
 - Comment je construis la notion d'équipe
 - Les différentes phases de maturation de l'équipe.
 - Mon rôle du manager selon les phases
3. Comment travailler avec mes collaborateurs
 - Comment faire progresser motivation, intégration, compétence ?
 - Comment susciter l'envie ?
 - Comment identifier les besoins de mes collaborateurs ?
 - Comment déléguer
 - Comment donner de l'autonomie
 - Comment réagir à un non-respect des règles de fonctionnement de l'équipe
 - Comment féliciter

Sachez qu'il existe 3 moments forts pour le management

1. Les entretiens individuels (préparation, déroulé, animation, pièges à éviter).
2. L'animation de réunion (quelques règles d'or pour une réunion efficace).
3. La gestion des conflits (techniques pour sortir l'équipe d'un conflit).

On ne naît pas manager. On peut, en se formant, développer des aptitudes comme l'écoute. Mais certaines prédispositions sont nécessaires : l'empathie, ou l'ouverture d'esprit. Acquérir des techniques (écoute, communication, conduite d'une réunion...) peut vous aider à accomplir votre mission. Cependant, il ne faut pas se leurrer : c'est en managant qu'on devient manager.



L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

Vous l'avez compris, le travail de chef de projet est fondamentalement un travail de communication. D'ailleurs, dans la réalité, un chef de projet passe son temps à communiquer : client, équipes métier, collaborateurs, direction générale, autorités locales... Mais c'est d'une autre communication dont je souhaite vous parler.

J'ai souhaité profiter du projet DELIRE pour vous faire faire à chaque cours une présentation en public.

La communication est un élément fondamental du travail d'ingénieur. Il y a certes le savoir-faire, mais il faut aussi développer le faire savoir. Sinon, vous découvrirez que des individus peu scrupuleux s'approprient votre travail pour se mettre en valeur.



La communication en groupe s'acquiert en se pratiquant essentiellement. Je dirai simplement qu'elle suppose que vous abandonniez certaines carapaces et que vous acceptiez de jouer le jeu. Acceptez de vous sentir un peu ridicule, sensation qui disparaîtra rapidement, et polarisez-vous sur la qualité du message que vous passez à votre auditeur. Vous n'imaginez pas le bonus pour votre carrière que sera le fait de savoir vous exprimer clairement et efficacement en public. Mais cela, Marie Hélène CAUSSE vous l'expliquera beaucoup mieux que moi.

Je profite de cette note pour rappeler un message que j'ai déjà passé : une présentation ne se construit pas au dernier moment. Profitez du fait que nous vous faisons passer au tableau pour commencer à construire les slides que vous présenterez en fin novembre ou début décembre. D'autre part, profitez du plaisir que vous avez à me présenter l'avancée de votre projet pour mettre en pratique les pratiques de base d'une bonne communication : voix audibles, clarté de la diction, tenue du corps, gestion de la parole au sien du groupe, capacité à soutenir celui qui parle...



Certes, certes, mais dans la réalité vous verrez que ce n'est pas évident de profiter du projet pour travailler sa communication : vous êtes débordés, vous avez déjà beaucoup de problème pour maîtriser le fond, si en plus il faut investir sur la forme. C'est pourquoi je place comme une priorité pour le chef de projet de s'assurer que chacun progresse en communication.

UN DERNIER MESSAGE

Je l'ai dit, et je le répète, le travail de chef de projet est chronophage et angoissant au second semestre. En fin de projet vous serez légitimement fiers de ce que vous avez fait, mais il y aura eu quelques nuits difficiles avant.

A vous tous, chefs de projet, je dédie ce poème :

*Ange plein de gaieté, connaissez-vous l'angoisse,
La honte, les remords, les sanglots, les ennuis,
Et les vagues terreurs de ces affreuses nuits
Qui compriment le cœur comme un papier qu'on froisse?
Ange plein de gaieté, connaissez-vous l'angoisse?*

Charles Baudelaire, Réversibilité, Les fleurs du mal

