

6

MANAGEMENT DU PROJET

6.1

STRUCTURES DE MANAGEMENT DE PROJET

CRITÈRES D'ORGANISATION D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT

- 1 MAITRISER TECHNIQUE / COUTS / DELAIS : Pouvoir décider et contrôler
Maîtriser les coûts
- 2 POUVOIR MOTIVER : Structure permettant : la délégation,
une bonne communication,
l'intérêt du travail
- 3 BIEN MAITRISER LA TECHNIQUE : Participer à la conception initiale,
Spécifier les sous-ensembles et les sous-traiter
Pouvoir connaître le produit (par exemple, recetter
et intégrer les sous-ensembles)
- 4 MAITRISER TOUTE LA TECHNIQUE : Equipe pluridisciplinaire
- 5 ASSURER LA QUALITÉ : Personnel motivé
Méthodes rigoureuses mais souples
Pérennité de l'équipe
- 6 ETRE OBJECTIF : Ne pas être juge et partie
- 7 POUVOIR COMMUNIQUER FACILEMENT: Equipe de Management rassemblée en un même lieu.

LE PROBLEME A RESOUDRE : ASSURER LA MOTIVATION

IL FAUT ASSURER LA MOTIVATION

PAR:

- UNE STRUCTURE PERMETTANT CETTE MOTIVATION
- UN CHEF DE PROJET CONSCIENT DE L'IMPORTANCE DES FACTEURS PSYCHOLOGIQUES SUR LA MOTIVATION DE SON EQUIPE ET DES REALISATEURS DU PROJET
- DES HOMMES (MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT ET RÉALISATEURS DU PROJET) INTERESSÉS PAR LE TRAVAIL QUI LEUR EST CONFIÉ DANS LE CADRE DU PROJET

STRUCTURES DE MANAGEMENT DE PROJET

1 COORDINATION INTERNE

Le responsable de projet fait partie d'un des services réalisateurs du projet (souvent le plus impliqué dans le projet)

Il coordonne les autres services par l'intermédiaire de correspondants qui lui sont désignés.

2 COORDINATION FONCTIONNELLE

Le chef de projet est placé sous l'autorité de la Direction Générale, ce qui lui donne un pouvoir supérieur à celui du coordinateur interne.

Il coordonne les services impliqués dans le projet par l'intermédiaire des correspondants qui lui sont désignés.

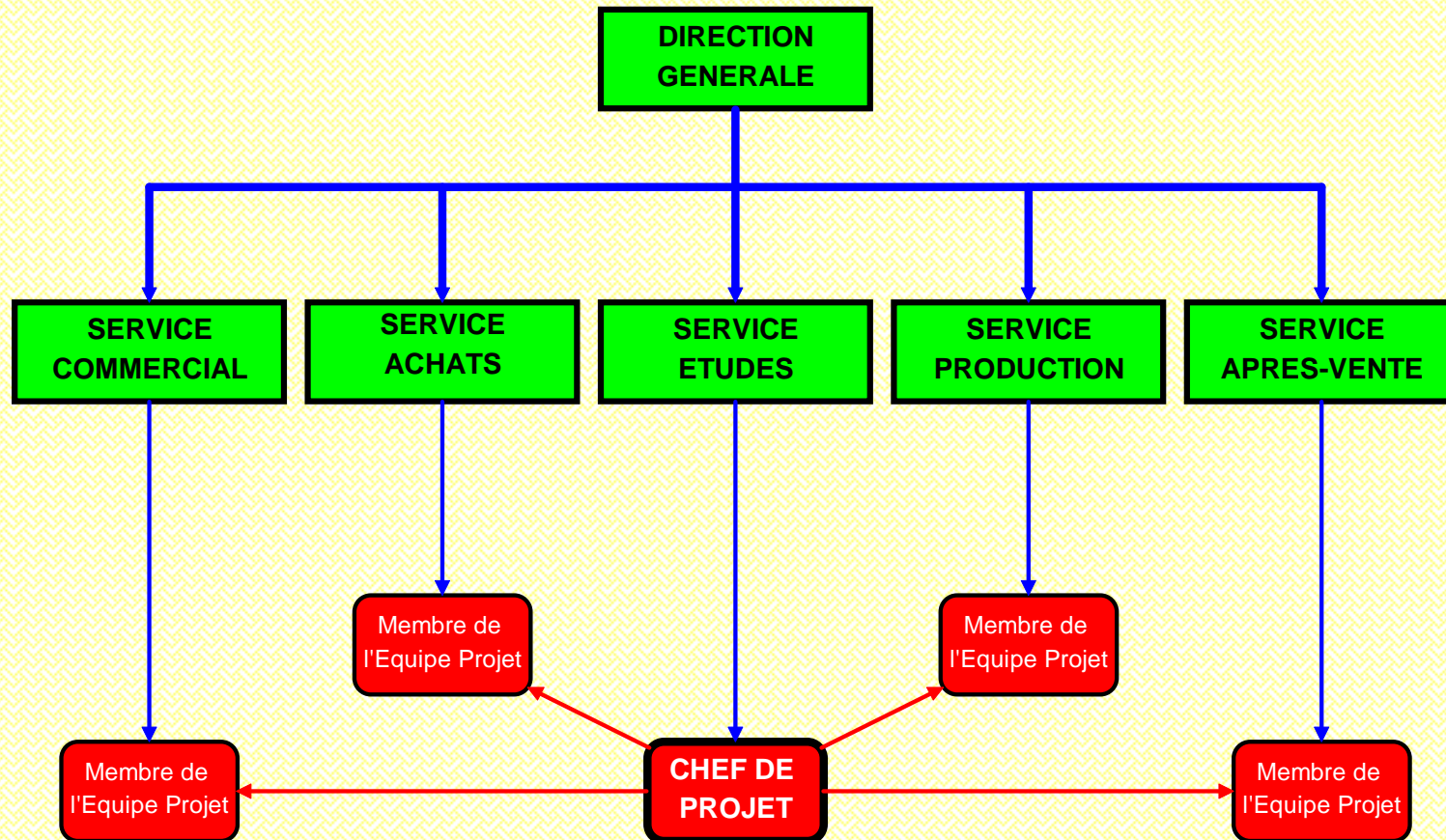
3 STRUCTURE MATRICIELLE

Le chef de projet a autorité sur les correspondants nommés dans chaque service. Ces correspondants restent attachés à leur service d'origine qui se situe dans une position de fournisseur de personnel vis à vis des chefs de projets.

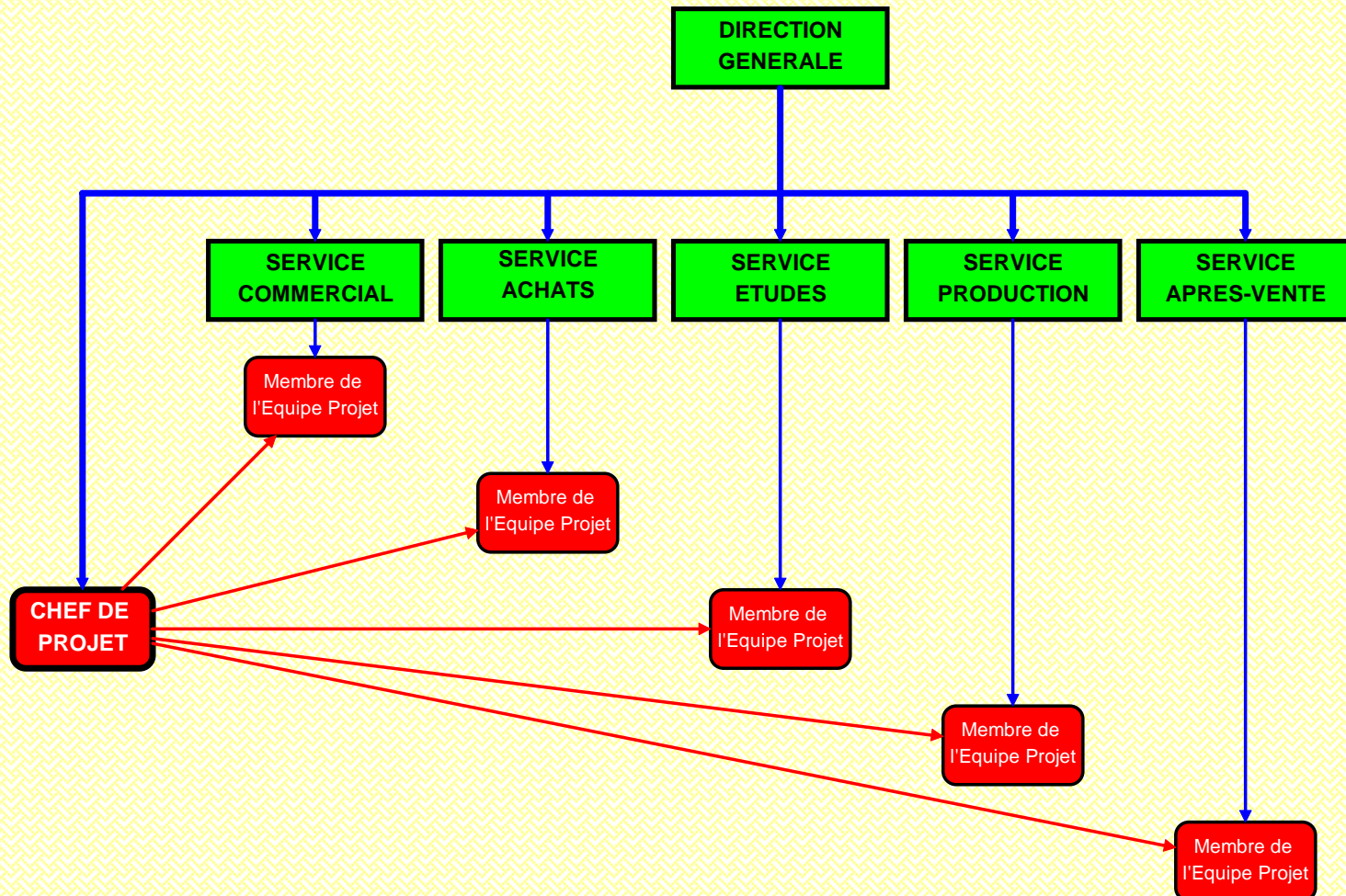
4 STRUCTURE “ EQUIPE AUTONOME “

Les spécialistes sont détachés de leur service et mutés temporairement dans une équipe spécifique sous l'autorité du chef de projet dont ils dépendent hiérarchiquement.

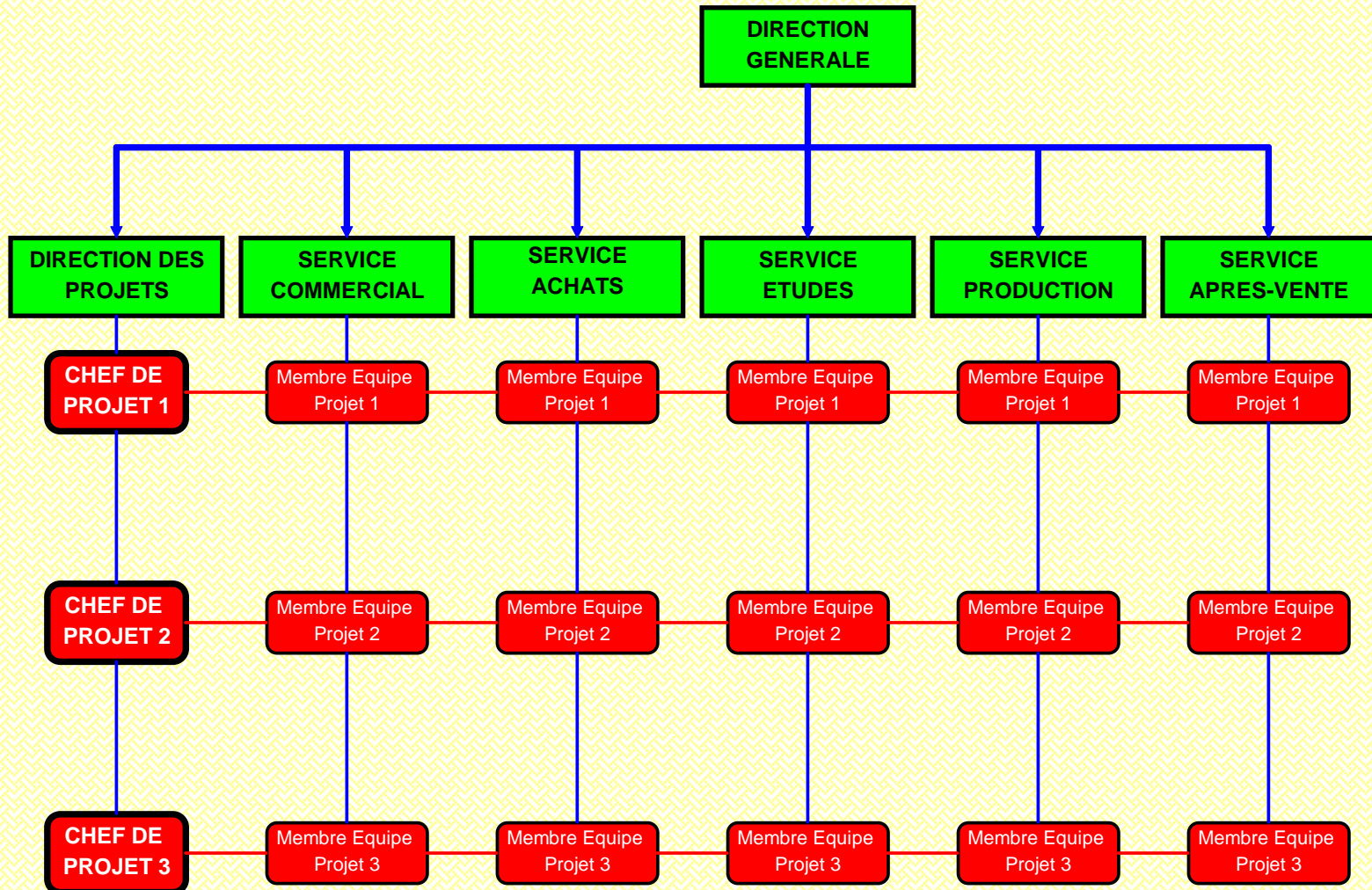
COORDINATION INTERNE



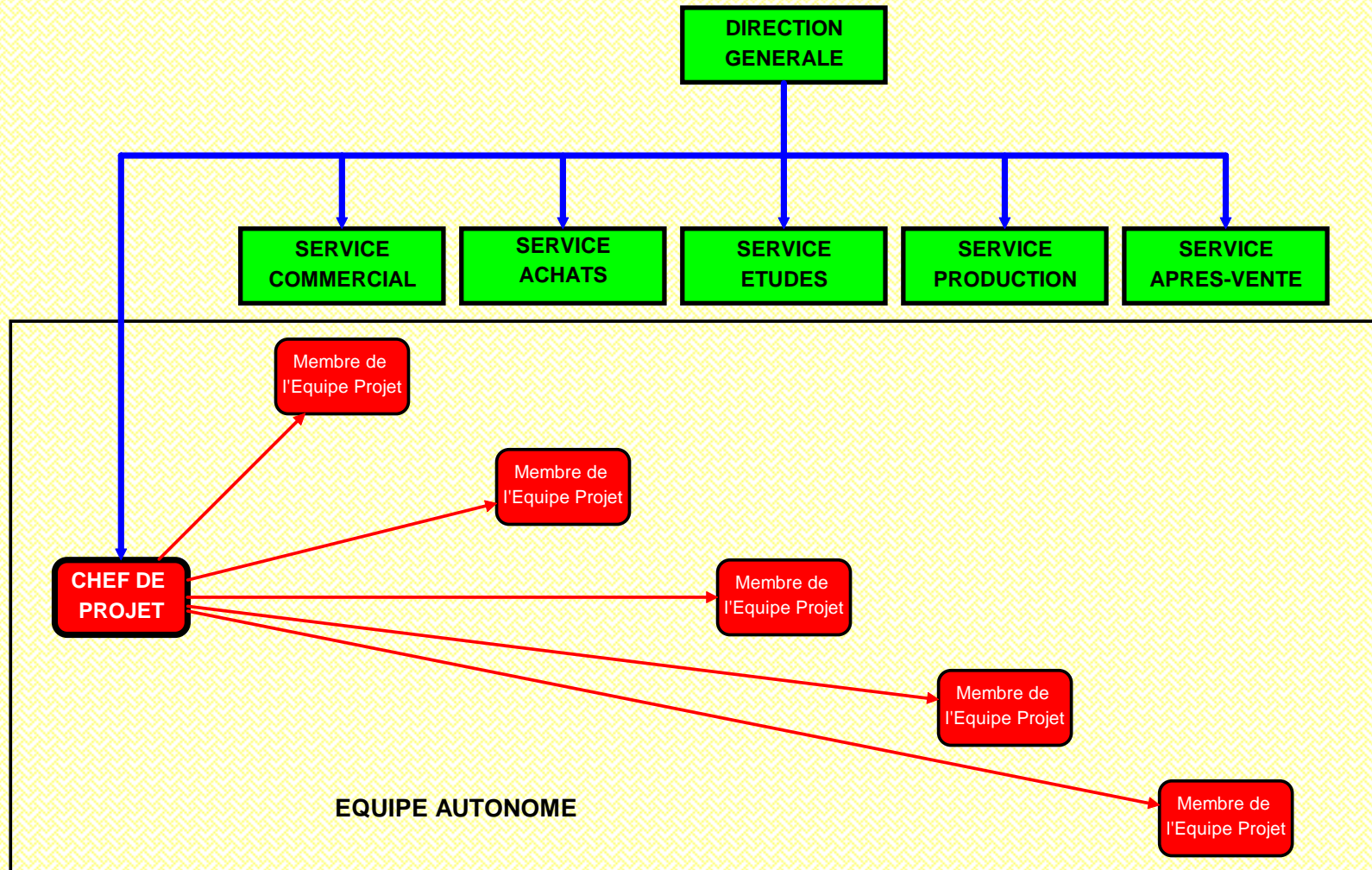
COORDINATION FONCTIONNELLE



STRUCTURE MATRICIELLE



STRUCTURE “EQUIPE AUTONOME”



STRUCTURES DE MANAGEMENT DE PROJET

STRUCTURE	AVANTAGES	INCONVENIENTS	CONCLUSION
COORDINATION INTERNE	Aucune modification de l'organisation	Faible pouvoir du Chef de Projet sur les autres services	Convient aux petits projets lorsque l'essentiel des travaux est réalisé dans le service du Chef de Projet
COORDINATION FONCTIONNELLE	Peu de modification de l'organisation. Seul le Chef de Projet est sorti de son Service	Le pouvoir du CP est limité par le pouvoir des Chefs de Service	Convient aux projets de taille moyenne avec des Services aptes à coopérer
STRUCTURE MATRICIELLE	Structure adaptée à la gestion de projets multiples Environnement technique maintenu Gestion du personnel aisée	Difficulté des membres de l'Equipe de Projet à se situer (chacun a 2 chefs) Risques de conflits	Structure de compromis parfois difficile à vivre adaptée à tout type de projet
EQUIPE AUTONOME	Structure claire, motivante pour les membres de l'Equipe et très efficace	Risque d'isolement Difficulté à adapter l'équipe aux variations de charge de travail Problème de reclassement du personnel en fin de projet	Structure bien adaptée à des projets importants justifiant un management "fort" (Difficultés techniques, délais courts, beaucoup de sous-traitants,...)

RELATION « CLIENT - FOURNISSEUR »

Quelle que soit la structure retenue pour gérer le projet, il faut bien **faire la distinction entre les tâches de Management du Projet et les tâches de Réalisation du Projet**, même si ce sont les mêmes personnes qui effectuent ces deux types de tâches.

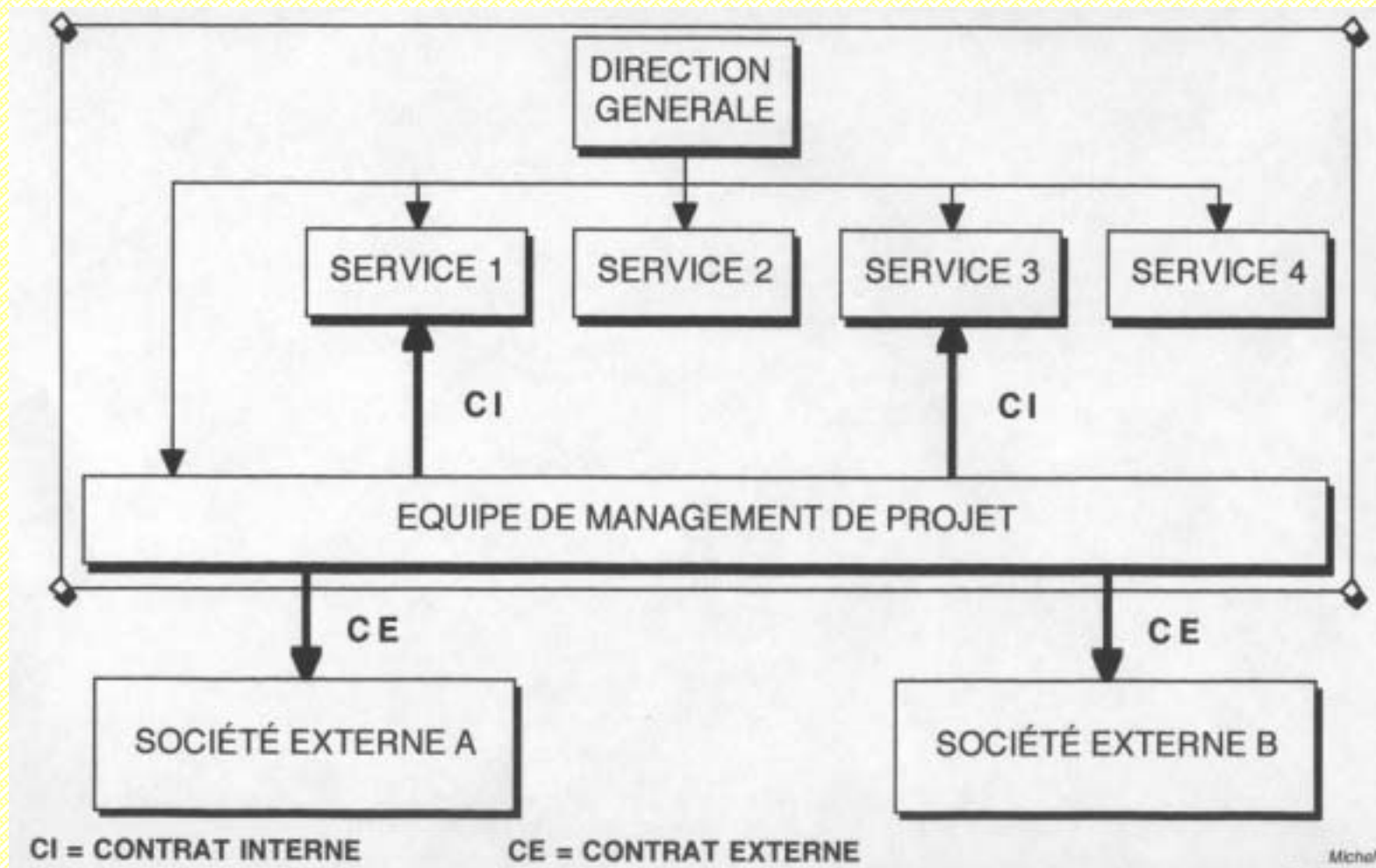
Il faudra que chaque entité participant à la réalisation du projet estime ses charges de travail et les délais nécessaires à les réaliser.

La meilleure solution consiste à établir des **contrats internes** avec les services de l'entreprise qui seront la réplique des contrats externes avec les sous-traitants extérieurs.

Ces contrats internes n'auront évidemment pas la forme juridique des contrats externes mais constitueront un engagement sur les devis internes et les délais.

(Principe des lots de travaux: voir chapitre 5)

RELATION « CLIENT - FOURNISSEUR »



METHODE DE TRAVAIL

METHODE CPS

CONTRACTUALISATION DE
LA **P**ARTICIPATION
DES **S**ERVICES

6.2

LE CHEF DE PROJET

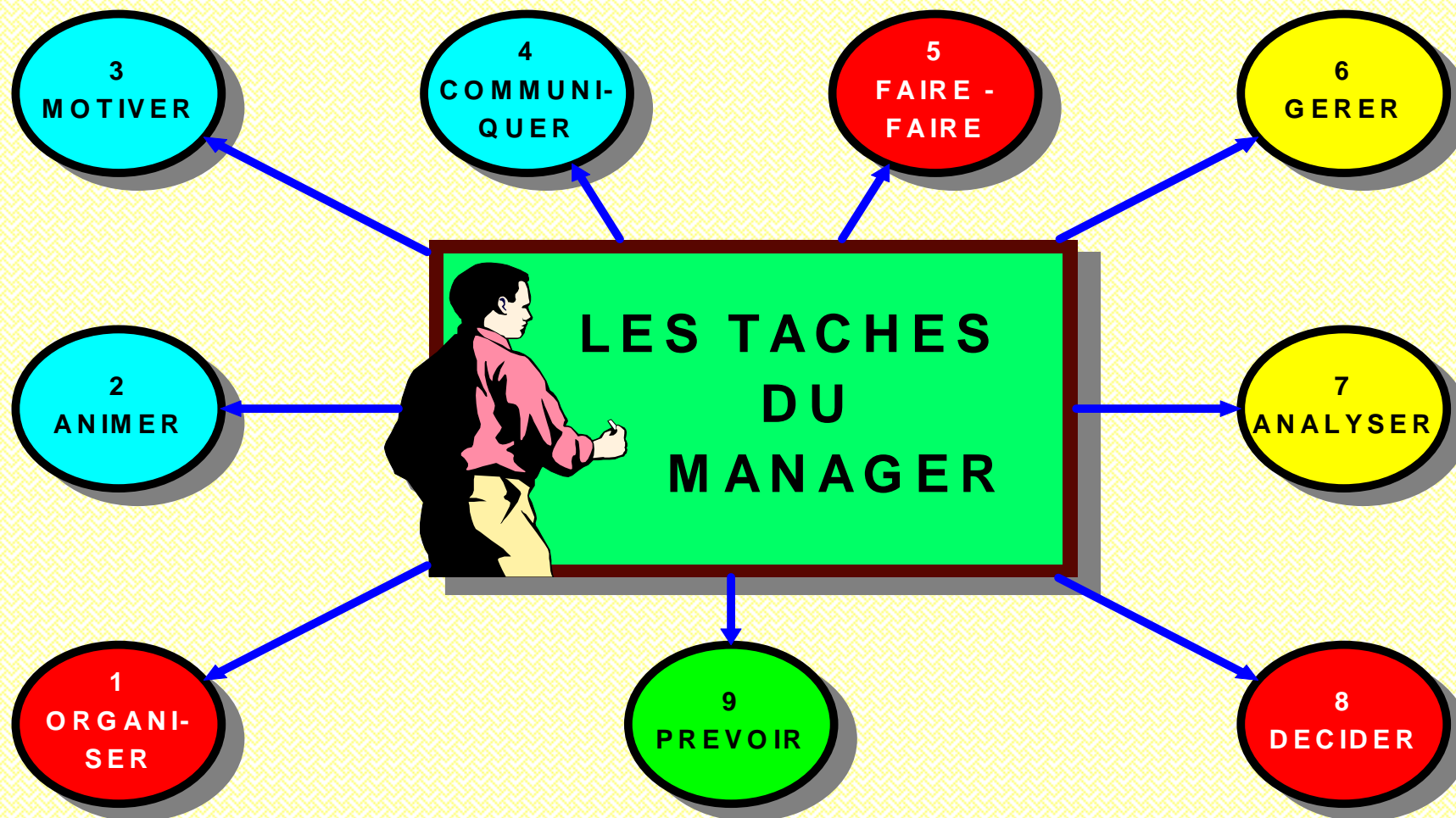
LE RESPONSABLE

METHODE CPS

CHEF

DE PROJET

SPECIFIQUE



Voir le cours « Management d'Equipe »

LES TACHES DU CHEF DE PROJET

METHODE CPS

C OMMUNIQUER

P REVOIR

S AVOIR FAIRE-FAIRE

QUALITÉS DU CHEF DE PROJET

1 QUALITÉS PERSONNELLES

Persévérant, volontaire, combatif
Décideur
Réaliste, pragmatique
Créatif
Compétent en Management
Suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes

2 QUALITÉS HUMAINES

Juste, non laxiste, sachant dire non
Disponible
Clair, consistant (attitude cohérente)
Attentif aux autres

3 QUALITÉS DE MANAGER

Animateur
Sachant Motiver
Organisateur
Sachant Déléguer et faire confiance
Ayant de l'intuition et un bon esprit de synthèse
Sachant contrôler

4 QUALITÉS DE COMMUNICATION

Apte au dialogue, à l'écoute
Sachant s'exprimer clairement
Négociateur

QUALITES DU CHEF DE PROJET

METHODE CPS

C HARISME

P SYCHOLOGIE

S ACHANT MOTIVER

6.3

L ' EQUIPE DE PROJET

L'ÉQUIPE DE PROJET

Le Chef de projet n'a sans doute pas toutes les qualités nécessaires pour assurer un parfait management de projet. C'est grâce à l'association des compétences des personnalités du Chef de projet et de ses équipiers que l'EQUIPE possède l'ensemble des qualités requises pour assurer ce Management.

COMPLÉMENTARITÉS DE SPÉCIALITÉS

- Les techniciens
- Les gestionnaires
- Les qualitiens, ...

COMPLÉMENTARITÉ DES EXPÉRIENCES

- Débutants
- Chevronnés

COMPLÉMENTARITÉ DES CARACTÈRES

- Optimistes
- Sereins
- Pessimistes

COMPLÉMENTARITÉ DES PERSONNALITÉS

- Intuitifs
- Cartésiens
- Esprits de synthèse
- Perfectionnistes

L' ÉQUIPE DE PROJET

Pour qu 'une équipe de Management de Projet fonctionne bien, il vaut mieux des membres motivés peu spécialistes que des spécialistes peu motivés (C'est souvent le cas des « experts » parachutés et débordés par d'autres travaux)

Les équipiers motivés trouveront toujours le moyen de se faire aider par des spécialistes !

C 'est la motivation qui fait avancer les projets

L' EQUIPE

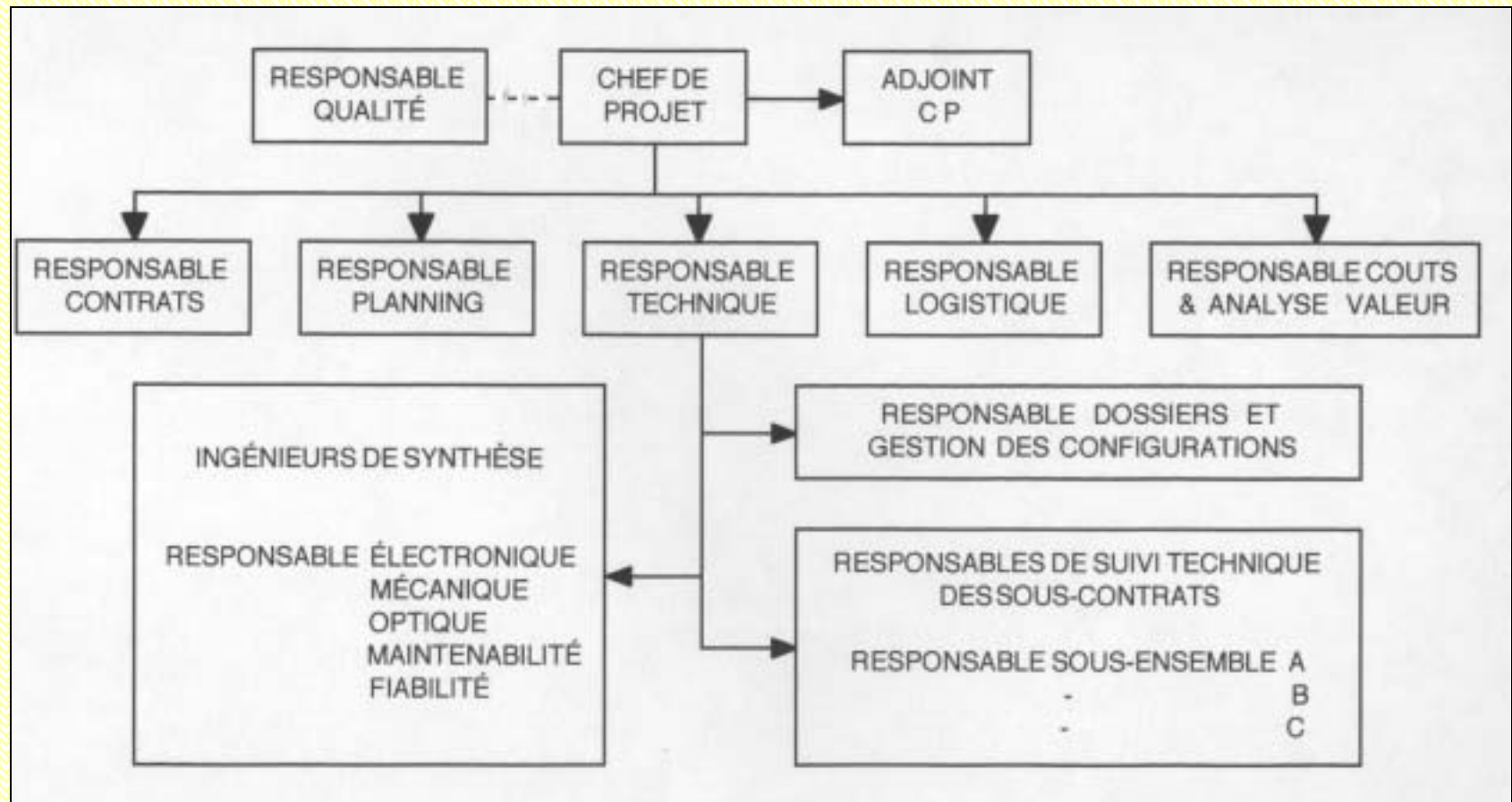
METHODE CPS

COMPLEMENTARITE

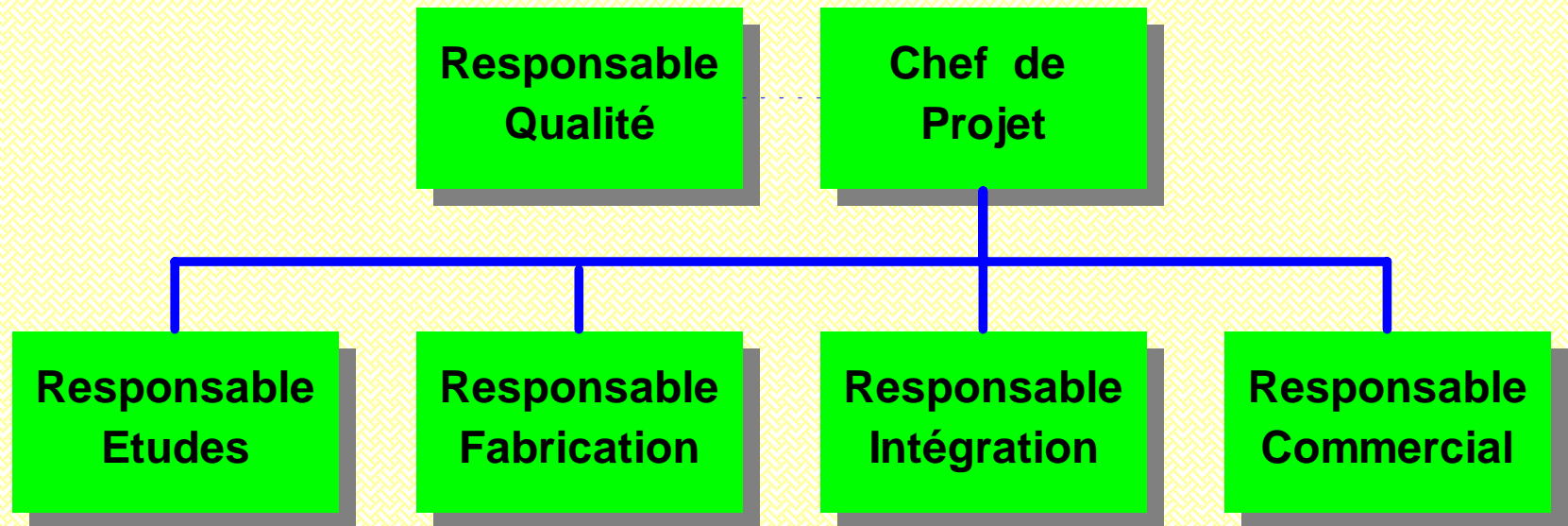
PARTICIPATION

SOLIDARITE

ÉQUIPE DE MANAGEMENT D'UN GRAND PROJET



ÉQUIPE DE MANAGEMENT D'UN PETIT PROJET



L' ÉQUIPE DE PROJET

CONDITIONS PRÉALABLES AU BON FONCTIONNEMENT DE L' ÉQUIPE

- Accord du Chef de projet sur le choix des membres de l'équipe
- Intérêt de l'équipier pour le projet
- Pas d'animosité évidente entre deux membres de l'équipe
- Temps minimal de chaque équipier sur le projet (> 30 %)
- Unité de lieu afin de faciliter les rencontres : connaissance mutuelle et échanges informels des informations

MÉTHODES DE TRAVAIL

Le chef de projet devra obtenir un consensus sur les méthodes de travail de l' équipe :

- les responsabilités de chacun
- les principes de communication internes et externes
- les modes d'élaboration des décisions
- les méthodes de travail :
 - Réunions : types, périodicité
 - Documents : types, émission, approbation, diffusion
- les normes internes
- l'utilisation des outils informatiques de bureautique et de gestion de projet

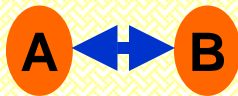
6.4

MODES DE COORDINATION DU PROJET

MODES DE COORDINATION

Selon MINTZBERG, il existe 5 modes de coordination:

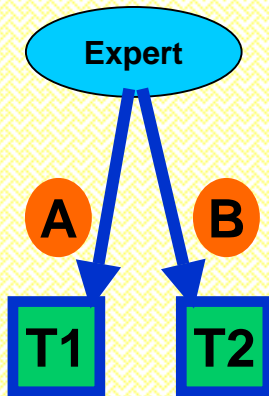
- **Ajustement mutuel**
- **Supervision directe**
- **Standardisation des Procédés**
- **Standardisation des Résultats**
- **Standardisation des Qualifications**

Coordinateur**Hommes****Tâches**

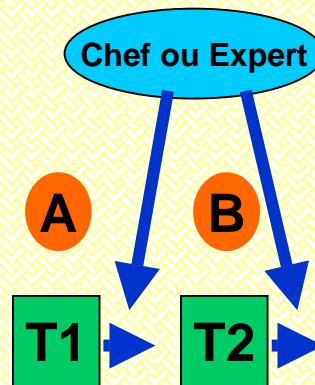
Ajustement Mutuel



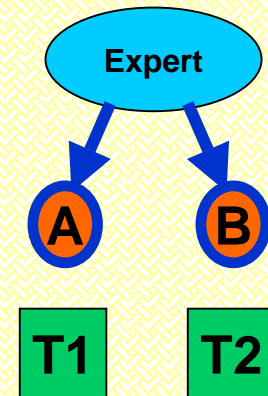
Supervision directe



Standardisation des Procédés



Standardisation des Résultats



Standardisation des Qualifications

MODES DE COORDINATION DU PROJET

