

Management des Projets

Abdellatif MEGNOUNIF

Chap. 4

Fonctions managériales

COURS 4 Lundi 07.11.2016

Introduction

- ❑ Le succès d'un projet est mesuré par le PM comment il négocie avec ses supérieures pour les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet.
- ❑ PM a plus d'autorité que de pouvoir.
- ❑ Le PM doit motiver les représentants fonctionnels envers le dévouement de projet en utilisant des outils quantitatifs souvent avec peu d'égard pour l'employé.
- ❑ L'employé peut être assigné un effort à court terme alors l'article final est l'objectif important.
- ❑ Traditionnellement, les fonctions managériales se résument en:

Planification, Organisation, recrutement, contrôle et direction.



Le Contrôle

- ❑ Le contrôle est un processus à **03 étapes** pour mesurer le progrès vers un objectif, évaluer ce qui reste à faire et prendre les corrections nécessaires pour atteindre ou dépasser l'objectif.
 1. **Mesurer**: Déterminer à travers des rapports formels et informels le degré de progrès réalisé vers les objectifs.
 2. **Evaluer**: déterminer la cause ou les chemins possibles pour agir dans le cas de déviation importante de la performance planifiée.
 3. **Corriger**: prendre des actions de contrôle pour corriger une situation défavorable ou bien profiter d'une situation favorable inhabituelle.

Le contrôle

- ❑ **Le PM est responsable pour assurer l'accomplissement des objectifs du groupe ou de l'organisation.**
- ❑ **Pour cela, il doit avoir une connaissance approfondie des normes, des procédures et politiques de contrôle de cout pour qu'il puisse comparer.**
- ❑ **Il doit donc prendre les actions correctives nécessaires.**
- ❑ **Pendant la fonction de contrôle, le PM doit comprendre le comportement de l'organisation pour être effectif et doit avoir de solides compétences interpersonnelles.**

La direction

- ❑ La direction est l'implémentation et la mise en œuvre (à travers les autres) des plans approuvés nécessaires à l'accomplissement des objectifs ou même leur dépassement.
- ❑ La direction comprend:
 - ✓ Recrutement: voir que la personne qualifiée est sélectionnée pour chaque position.
 - ✓ Formation: Apprendre aux individus ou groupes comment remplir leurs fonctions et responsabilités.
 - ✓ Supervision: Donner aux autres, au jour le jour, des instructions, orientations...exigées pour remplir les fonctions et responsabilités.
 - ✓ Délégation: donnant du travail, responsabilité et autorité aux autres peut apporter un maximum d'utilisation des capacités.
 - ✓ Motivation: Encourager les autres pour être plus performants.
 - ✓ Conseil: Tenir des discussions privées avec les autres des questions liées à la performance.
 - ✓ Coordination: voir que les activités sont prises en charge en fonction de leur importance avec un minimum de conflit.



La direction

- ❑ Diriger les subordonnés est un pb parce que d'une part la durée du projet est courte et d'autre part ces mêmes subordonnées sont sous les ordres d'un autre chef fonctionnel (chef de dpt).
- ❑ Direction : il faut oser, prendre des décisions.
- ❑ Directives sont plus efficaces quand la règle « garder le simple, stupide » (Keep it simple, stupid) est appliqué.
- ❑ Les directives doivent être écrites avec un objectif simple et claire pour que les subordonnés puissent travailler de façon efficace.
- ❑ Donner des ordres de façon à avoir des réponses, ne jamais donner des ordres que vous ne pouvez pas l'appliquer.
- ❑ Ordres oraux et directives doivent être déguisés sous forme de suggestions et demandes.



La direction

- ❑ Le PM doit comprendre le comportement humain pour motiver les gens pour la réussite de l'accomplissement des objectifs.
- ❑ Douglas McGregor (1906-1964), manager, consultant et psychologue préconisait que la majorité des travailleurs peuvent être catégorisés selon les 02 théories X et Y, et ceci pour la direction et la manière de conduire les hommes:
- ❑ La théorie X: comprend 03 hypothèses:
 1. L'individu moyen n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail.
 2. Pour induire des efforts suffisants, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions pour la réalisation des objectifs.
 3. L'individu moyen évite les responsabilités et cherche à être dirigé.
- ❑ Le PM qui accepte la théorie X, exerce **le contrôle autoritaire** sur les travailleurs et ne permet pas la participation dans la **prise de décision**.



La direction

- ❑ La théorie Y:
- ❑ C'est l'inverse de la théorie X, la crainte de la sanction (théorie X) n'est pas le seul stimulus au travail. Les individus sont prêts à faire le travail sans supervision, un objectif clairement défini, et qui engage la responsabilité du travailleur est aussi une incitation puissante au travail.
- ❑ Théorie Y, suppose que:
 1. Le travailleur moyen veut être actif et trouve l'effort physique et mental dans le travail satisfaisant.
 2. De grands résultats viennent de la participation volontaire qui a tendance à produire une auto direction sans contrainte et contrôle. Le contrôle au lieu d'être exercé par le directeur, le soit par les travailleurs eux-mêmes.
 3. Le travailleur moyen cherche des opportunités pour une amélioration personnelle et le respect en soi.
- ❑ Le PM qui accepte la théorie Y, permet **la participation** des travailleurs dans la **prise de décision**.



La direction

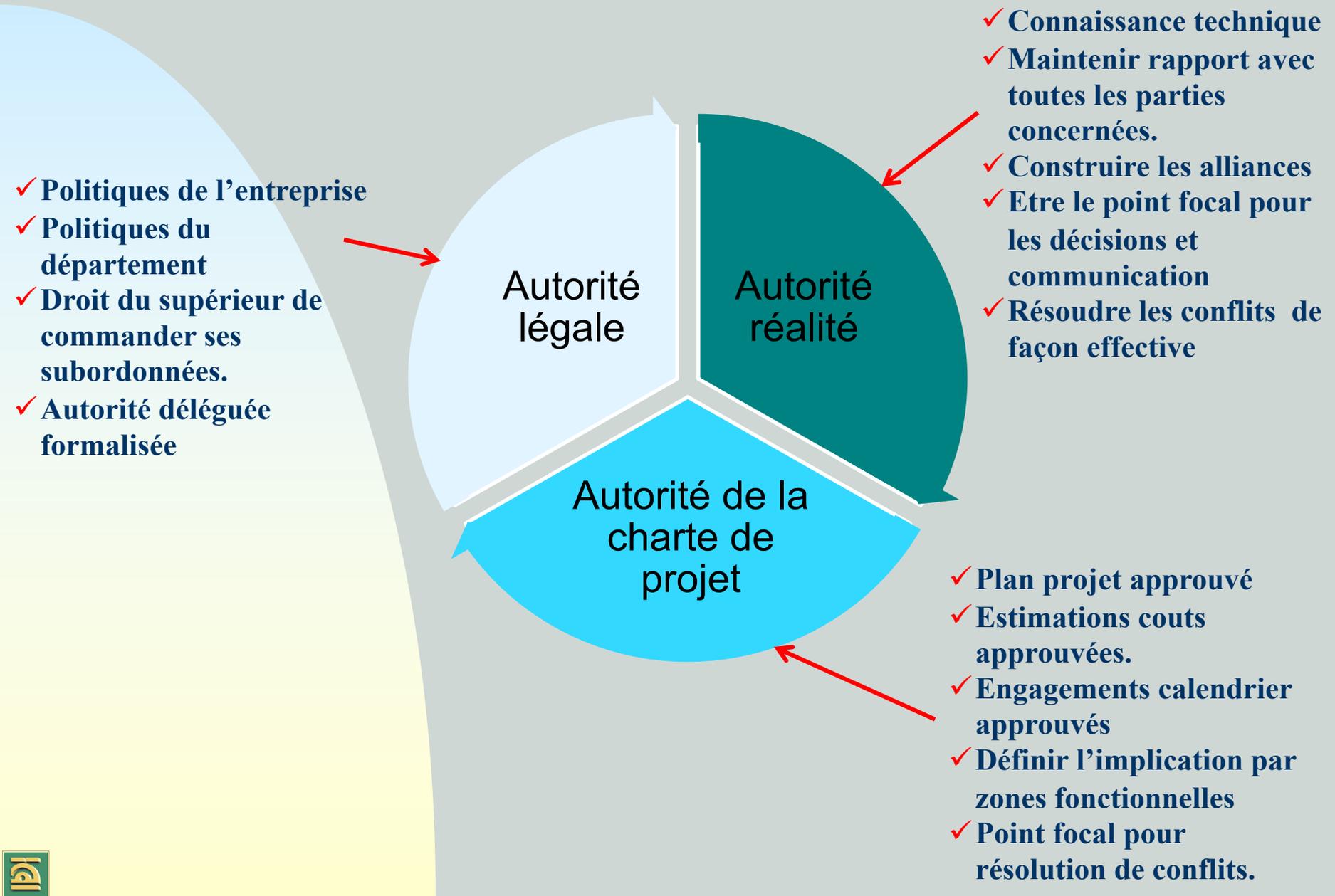
- ❑ Comment se fait la motivation ?
- ❑ Il faut d'abord prioriser les besoins qui motivent les individus pour obtenir une bonne performance.
- ❑ Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain, est le premier à identifier les besoins, 05 types selon leur importance (du moins au plus):
 1. Niveau 1: Besoins basiques ou physiologiques: nourriture, eau, vêtements, un abri...Ces désirs primaires pousse l'individu à faire un bon travail.
 2. Niveau 2: Besoins de sécurité: ça inclut sécurité économique et protection des préjudices, maladie et violence.
 3. Niveau 3: Besoins sociaux: ça inclut l'amour, l'appartenance, approbation et membre d'un groupe.
 4. Niveau 4: Besoins d'estime: ça inclut estime en soit (respect en soi), réputation, l'estime des autres, connaissance et confiance en soi.
 5. Niveau 5: Besoins d'actualisation en soi: faire ce que l'on peut faire de mieux, désirer d'utiliser le potentiel de quelqu'un et le désire d'être créatif.



L'autorité

- ❑ 04 questions pour décrire l'autorité dans un projet:
 1. Qu'est ce que c'est l'autorité du projet ?
 2. Qu'est ce que c'est le pouvoir et comment il est réalisé?
 3. Combien d'autorité de projet doit être accordée au PM?
 4. Qui doit poser les problèmes d'interface d'autorité de projet?
- ❑ Autorité peut être définie comme le **pouvoir légal et légitime pour commander, agir ou diriger** des activités des autres.

Autorité (Breakdown)



L'autorité

- ❑ L'autorité peut être délégué du supérieur vers le bas.
- ❑ Le pouvoir est accordé à un individu par ses subordonnés et constitue une mesure de leur respect pour lui.
- ❑ Le pouvoir vient de la crédibilité, expertise ou bien un décideur.
- ❑ L'autorité de projet aide à réfléchir pour unifier toutes les activités pour l'accomplissement du projet.
- ❑ Le PM qui échouent dans ses alliances va rencontrer une opposition aux exigences de son projet.
- ❑ La quantité d'autorité attribuée au PM dépend de la taille du projet, de la philosophie de management, et de l'interprétation managériale des conflits potentiels avec les chefs fonctionnels.
- ❑ Mais, il doit avoir une autorité suffisante pour engager toutes les actions managériales et techniques exigées avec succès.
- ❑ Il doit être capable de prendre des décisions techniques et de design, de contrôler les couts, le calendrier et les qualités du produit.



L'autorité

- ❑ **L'échec d'établir des relations d'autorité conduit à:**
 - ✓ **Canaux de communication faibles**
 - ✓ **Informations trompeuses.**
 - ✓ **Antagonisme, spécialement de l'organisation informelle.**
 - ✓ **Faible relation de travail avec les supérieurs, les subordonnés, les pairs et les associés.**
 - ✓ **Surprises pour le client.**

L'autorité

- ❑ Les sources de problèmes de pouvoir et d'autorité sont, en général:
 - ✓ Autorité non formelle ou mal documentée.
 - ✓ Pouvoir et autorité perçus incorrectement.
 - ✓ Double responsabilité du personnel.
 - ✓ Deux chefs (PM et chef dpt) (qui ne se mettent pas d'accord).
 - ✓ L'organisation du projet encourage l'individualisme.
 - ✓ Relations entre subordonnés sont plus grandes que les relations entre paires ou entre supérieurs.
 - ✓ Prise de décision de groupes est basé sur le groupe le plus puissant.
 - ✓ Capacité pour influencer ou administrer les récompenses et punitions.
 - ✓ Partage des ressources avec d'autres projets.

L'autorité dans une négociation

- ❑ Certaines règles pour le contrôle de l'autorité à travers les négociations:
 - ✓ Les négociations doivent avoir lieu au plus bas niveau de l'interaction.
 - ✓ La définition du problème doit être la 1^{ère} priorité
 - ❖ Le problème
 - ❖ L'impact
 - ❖ L'alternative
 - ❖ Les recommandations
 - ✓ Autorité de niveau supérieur doit être utilisée si et seulement si l'accord n'est pas atteint.



L'autorité et responsabilité

- ❑ L'étape critique dans un projet est le planning. Ce n'est pas uniquement planifier les activités mais aussi planifier et établir les relations d'autorité.
- ❑ Il faut donc, pendant le planning, l'équipe projet doit aussi développer
- ❑ Les différentes responsabilités (matrice de responsabilité qui doit avoir:
 - ✓ Responsabilité de management générale
 - ✓ Responsabilité de management des opérations
 - ✓ Responsabilité spécialisée
 - ✓ Qui doit être consulté ?
 - ✓ Qui peut être consulté ?
 - ✓ Qui doit être notifiée ?
 - ✓ Qui doit approuver ?

L'autorité et responsabilité

- ❑ La matrice de responsabilité: 02 formes
 - ✓ Tableau de responsabilité linéaire (Linear Responsibility Chart LRC)
 - ✓ Matrice d'affectation de responsabilité (Responsibility Assignment Matrix RAM)
- ❑ LRC identifie les participants et à quel degré une activité va être exécutée ou bien une décision faite.
- ❑ Un inconvénient de LRC, elle ne décrit pas la façon dont les personnes interagissent entre elles à l'intérieur du programme.

L'autorité et responsabilité

Exemple de LRC : Responsabilités pour « Achat de Matières Premières »

Achat de M.P	PM	Bureau de projet	Membre de l'équipe	Manager département	Promoteur du projet
Préparer la liste des matériaux		△	●	▲	
Contacter les vendeurs		△	●	□	
Préparer Bon de commande		■	▲		
Autoriser les dépenses	○	■	□		
Test de control de qualité		■	△	●	
...					

- Responsabilité de management général
- Responsabilité spécialisée,
- △ Doit être consulté
- ▲ Peut être consulté
- Doit être notifié
- Doit approuvé

Utiliser WBS pour les sous activités



L'autorité et responsabilité

Matrice de responsabilité de communication

Achat de M.P	PM	Bureau de projet	Membre de l'équipe	Membres département	Manager de division
PM		○	◆	◻	▲
Bureau de Projet	○		○	○	▲
Membre Equipe	◆	○		◆	■
Membres Dpt	▲	◻	○		◆
Manager Division	◻	▲	▲	▲	
...					

- Quotidien
- ◆ Hebdomadaire
- ◻ Mensuel
- ▲ Au besoin
- ◻ Informelle
- Jamais

On utilise cette matrice pour définir comment les personnes communiquent entre elles.

Peut être utilisée en interne ou en externe communication.

Utiliser pour éliminer les conflits de communication



L'autorité et responsabilité

- ❑ **La matrice de responsabilité répond aux questions:**
- ❑ **Qui a le pouvoir de signature? Qui doit être notifié ? Qui peut prendre la décision?**
- ❑ **Pour répondre, il faut bien définir:**
 - ✓ **Autorité: Droit de prendre les décisions nécessaires exigées pour accomplir ses objectifs et responsabilités**
 - ✓ **Responsabilité : le devoir de terminer une activité ou un événement.**
 - ✓ **Accountability: l'acceptation du succès ou de l'échec.**

L'autorité et responsabilité

Facteurs affectant la délégation

- La maturité de la fonction de management de projet
- La taille, la nature et la base d'affaires de la compagnie.
- La taille et la nature du projet
- Le cycle de vie du projet
- Les capacités de management à tous les niveaux.



L'autorité et responsabilité

Il faut documenter l'autorité parce que:

- Toutes les interfaces doivent être gardées les plus simples possibles**
- Le Pm doit avoir l'autorité pour forcer les managers fonctionnels à déroger aux normes existantes.**
- Le PM doit gagner l'autorité sur ces éléments du programme qui ne sont pas sous son contrôle. Ça va être accompli en gagnant le respect des personnes concernées.**
- Le Pm ne doit pas tenter de décrire complètement l'autorité et les responsabilités exactes des membres de son équipe. Plutôt, il doit encourager la résolution des problèmes que la définition des rôles.**

Influences interpersonnelles

Relation entre autorité et pouvoir

- ❑ Généralement, relations très mal définies.
- ❑ Ces relations sont mesurées par un pouvoir de décision « relatif » comme fonction de la structure de l'autorité et sont fortement dépendants de la forme organisationnelle.
- ❑ PM a plus d'autorité et moins de pouvoir formel.
- ❑ Pour accomplir leurs travaux, ils utilisent en général leurs **influences interpersonnelles**.

Forte personnalité qui s'impose



Influences interpersonnelles

05 types d'influences interpersonnelles ?

- ❑ **Pouvoir légitime:** la capacité de gagner un support parce que le personnel du projet aperçoivent le PM est officiellement habilité à donner des ordres.
- ❑ **Pouvoir de récompenser:** la capacité de gagner un support parce que le personnel du projet aperçoivent le PM est capable de récompenser directement ou indirectement).
- ❑ **Pouvoir de pénaliser:** la capacité de gagner un support parce que le personnel du projet aperçoivent le PM est capable de pénaliser directement ou indirectement).
- ❑ **Pouvoir Expert:** la capacité de gagner un support parce que le personnel du projet aperçoivent le PM en possession de connaissance spécifique ou bien expertise (considéré important par eux).
- ❑ **Pouvoir de référence:** la capacité de gagner un support parce que le personnel du projet se sentent personnellement attirés au PM ou bien son projet.



Obstacles pour Développer Une équipe Projet

- ❑ Développement d'une équipe projet (Esprit équipe) est important pour la réussite du projet. La compréhension des obstacles permet d'aider à créer un environnement qui conduit à un travail d'équipe effectif.

Obstacles ?

- ❑ **Perspectives, priorités et intérêts différents :** Membres de l'équipe ont des intérêts et objectifs professionnels différents de ceux du projet.
- ❑ **Conflits de rôles:** Les efforts de développement de l'équipe sont contrecarrés lorsqu'il existe des conflits entre les membres de l'équipe.
- ❑ **Perspectives/objectifs du projet pas claires:** objectifs non claires conduisent aux conflits, ambiguïtés et disputes de pouvoir. Il devient difficile de définir clairement les rôles et responsabilités.
- ❑ **Environnements du projet dynamiques:** Plusieurs projets fonctionnent dans un environnement en changement continu.
- ❑ **Concurrence sur le leadership de l'équipe:** elle se produit généralement tout au début du projet ou bien lorsque le projet rencontre de sérieux problèmes.



Obstacles pour Développer Une équipe Projet

- ❑ **Manque d'une définition de l'équipe et de la structure:** Manque clairement des responsabilités de tâche définie et la structure des rapports.
- ❑ **Sélection du personnel de l'équipe:** Quand les personnes se sentent mal traités ou menacés pendant le recrutement du projet.
- ❑ **Crédibilité du chef de projet:** les efforts de construction d'équipe sont entravés quand les chefs de projet souffrent de crédibilité faible au sein de l'équipe ou des autres managers. Crédibilité peut être due aux compétences managériales faibles, aux jugements techniques faibles ou bien manque d'expérience.
- ❑ **Manque d'engagement des membres de l'équipe:** Dus à plusieurs sources; ont un intérêt ailleurs, se sentent en insécurité, la nature des récompenses pas claire; conflits interpersonnels intenses au sein de l'équipe.
- ❑ **Problèmes de communication:** pas de communication = pas de confiance. (à tous les niveaux; PM/membres, membre/membre, ...)
- ❑ **Manque de soutien du top management:**



Suggestions pour manipuler la nouvelle équipe

- ❑ Un grand pb pour les PM est le management de l'anxiété qui se développe quand une équipe est formée.
- ❑ Cette anxiété des membres de l'équipe est normale et prévisible mais c'est une barrière pour que l'équipe se concentre rapidement sur le travail.
- ❑ L'anxiété peut venir : nouveau chef de projet; la nature du projet (est ce que ça va avec leurs intérêts professionnels); style de vie/style de travail (changement des habitudes et du bureau...).
- ❑ De plus, dans une nouvelle équipe, on se demande toujours si le travail est distribué de façon équitable, si certains travaillent plus que d'autres...et seront contraints de faire le travail d' autres. Dans ce cas l'anxiété augmente.

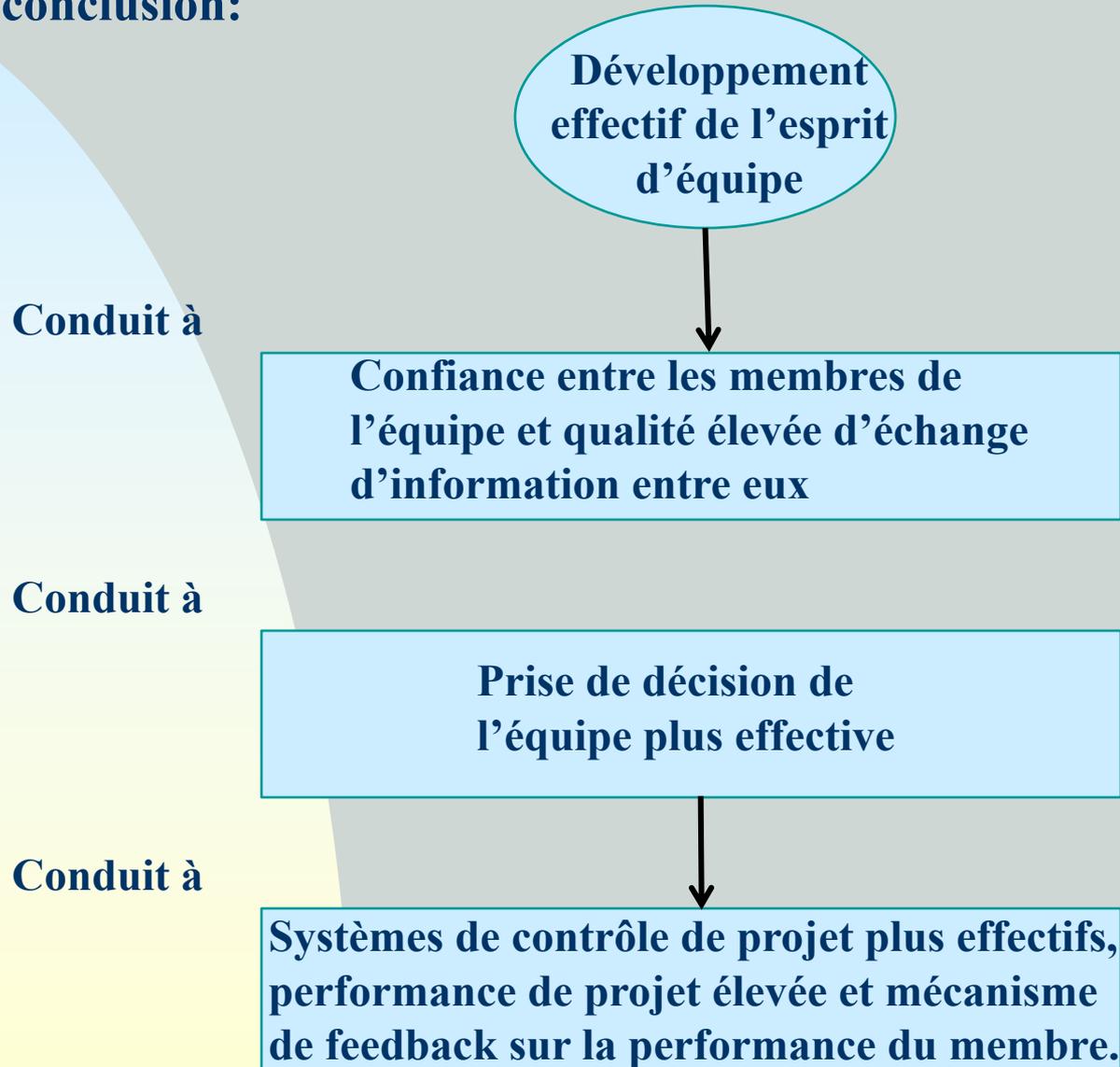
Suggestions pour manipuler la nouvelle équipe

❑ Pour éviter ou minimiser ces problèmes avec la nouvelle équipe, il faut que le chef de projet parle avec chaque membre de l'équipe **one to one** des points suivants:

1. Quelles sont les objectifs pour le projet ?
2. Qui va être impliqué et pourquoi ?
3. L'importance du projet pour toute l'organisation ou entreprise
4. Pourquoi le membre de l'équipe a été sélectionné et quel sera son rôle ?
5. Quelles seront les récompenses au cas où le projet sera réussi ?
6. Quels sont les problèmes et les contraintes qu'ils peuvent rencontrer ?
7. Les règles à suivre dans le management du projet
8. Quel est l'intérêt professionnel du membre de l'équipe ?
9. Quel est le défi pour les membres et de l'équipe entière ?
10. Pour le concept d'équipe est si important pour la réussite du projet ?

Suggestions pour manipuler la nouvelle équipe

❑ En conclusion:



Leadership

- ❑ Leadership est un style de comportement désigné pour intégrer en même temps les exigences de l'organisation et les intérêts personnels de quelqu'un dans la poursuite de certains objectifs.
- ❑ Tous les managers ont une sorte de responsabilité de leadership.
- ❑ Leadership est composé d'éléments complexes dont les plus importants sont:
 1. La personne qui mène
 2. Les gens à être menés
 3. La situation (i.e l'environnement du projet).
- ❑ PM est accepté ou non selon son style de leadership. La raison la plus courante qu'il soit refusé est qu'il est incapable de balancer entre les fonctions techniques et managériales.



Leadership

Quelles sont les meilleures techniques du leadership ?

A. Techniques leadership orientées relations humaines

- 1. PM doit mettre tous les membres de l'équipe se sentir que leurs efforts sont importants et ont un effet direct sur le résultat du projet.**
- 2. Le PM doit éduquer l'équipe concernant ce qu'il doit être fait et l'importance du rôle à jouer.**
- 3. Fournir des crédits aux participants du projet.**
- 4. Laisser le membre d'équipe penser qu'il joue une partie vitale dans la réussite (ou l'échec) de l'équipe.**
- 5. Une grande motivation peut être créée juste en connaissant les gens dans un sens personnel.**



Leadership

B. Techniques leadership orientées autorité formelle

- 1. Souligner à quel point la perte sera, si la coopération n'existe pas.**
- 2. Mettre toute l'autorité dans des déclarations fonctionnelles.**
- 3. Appliquer la pression avec doigté et de l'application minimale justifiée par la situation.**
- 4. Menacer pour précipiter l'intervention du niveau supérieur et fait le si c'est nécessaire.**
- 5. Convaincre les membres que ce qui bon pour l'entreprise est bon pour eux.**
- 6. Placer l'autorité aux personnes permanentes pour obtenir le travail de nécessité fait.**
- 7. Maintenir le contrôle sur les dépenses.**
- 8. Utiliser des menaces implicites d'aller à la direction générale pour résolution.**



Communications

- ❑ **Communication effective = donner la bonne information à la bonne personne au bon moment et de manière rentable (peu coûteuse).**
- ❑ **Bonne communication est vitale pour le succès du projet.**

Quelques définitions d'une communication effective:

- 1. Un échange d'information**
- 2. Un acte ou une instance de transmission de l'information.**
- 3. Un message verbal ou écrit**
- 4. Une technique pour exprimer des idées de façon effective.**
- 5. Un procès par lequel des significations sont échangées entre les individus à travers un système commun de symboles.**

Confiance = Bonne communication



Communications (Réunions)

- ❑ Réunions comme lieu de communication.
- ❑ Les réunions sont classées selon leur fréquence:
- ❑ Réunion quotidienne: où les gens travaillent ensemble sur le même projet avec un objectif commun et atteindre des décisions de façon informelle par un accord général.
- ❑ Réunion hebdomadaire ou mensuelle: où les gens travaillent dans différents mais parallèles projets et où il ya une certaine compétitivité et une grande probabilité que le président prendra lui-même la dernière décision.
- ❑ Réunion irrégulière, spéciale ou occasionnelle: Composée de gens dont le travail normal ne les met pas en contact et dont le travail n'a pas de relation avec celui des autres. Ils sont juste unis par le projet .



Communications (Réunions)

Comment réussir une réunion ?

- Commencer à l'heure.
- Développer un agenda d'objectifs. Générer une liste et procéder; éviter de s'accrocher sur l'ordre des sujets.
- Permettre à chaque membre de contribuer à sa façon. Support et défis. Voir les différences comme utiles. Creuser pour des raisons ou des points de vue.
- Silence ne veut pas toujours signifier accord. Cherche les opinions des autres (quelle est ton opinion sur ceci...)
- Soit prêt pour affronter le membre verbal (Ok on a écouté l'opinion de X, d'autres opinions...)
- Tester pour la préparation pour prendre une décision.
- Prendre une décision
- Tester pour l'engagement vis-à-vis de la décision.



Communications (Réunions)

Comment réussir une réunion ?

- Attribuer les rôles et les responsabilités (seulement après la prise de décision).
- Accord sur les dates de suivi et de rendre compte.
- Indiquer la prochaine étape pour le groupe.
- Fixer la date et l'heure de la prochaine réunion.
- Terminer la réunion à l'heure.
- Se demander (toi-même) si la réunion était nécessaire.

Communications (Réunions)

Réunions de révision du projet

- ❑ **03 types de réunions pour suivre l'évolution du projet:**
 - 1. Réunion de l'équipe pour suivre le projet:**
 - 2. Réunion du management exécutif pour le projet**
 - 3. Réunion du client pour le projet.**
- ❑ **Plusieurs projets ont des réunions hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles pour garder le Pm et son équipe informés de l'état du projet.**
- ❑ **Ces réunions sont flexibles et doivent être organisées que si ça bénéficie à l'équipe.**
- ❑ **Management exécutif a le droit d'exiger des réunions sur le projet mensuellement.**
- ❑ **Les réunions du client pour le projet sont les plus critiques et les plus inflexibles en date.**



Communications (Comment communiquer)

□ 06 étapes simples pour communiquer:

1. Réfléchir à ce que vous souhaitez accomplir
2. Déterminer la façon de communiquer
3. Appel à l'intérêt des personnes touchées.
4. Donner la lecture sur les façons que les autres vous communique.
5. Obtenir la lecture sur ce que vous communiquez.
6. Tester l'efficacité à travers la confiance des autres pour mener à bien vos instructions.

Communications (Comment communiquer)

- ❑ **Savoir comment communiquer ne garantit pas qu'un message claire soit généré. Il ya des techniques pour améliorer la communication:**
 - 1. Obtenir feedback, si c'est possible sous plusieurs formes.**
 - 2. Etablir des canaux de communication multiples.**
 - 3. Utiliser la communication face à face si c'est possible.**
 - 4. Déterminer le degré de sensibilité de la personne à votre communication.**
 - 5. Etre conscient de la signification symbolique comme l'expression sur le visage des gens.**
 - 6. Communiquer au bon moment**
 - 7. Renforcer les mots avec les actions.**
 - 8. Utiliser un langage simple.**
 - 9. Utiliser la redondance (dites le de 02 façons) lorsque c'est possible.**



Communications (Le style)

□ Le style de communication dépend des compétences de communication du PM et de sa personnalité. Les styles les plus importants sont:

1. **Autoritaire:** donne des attentes et spécifiques orientations
2. **Promotionnel:** Cultiver l'esprit de l'équipe.
3. **Facilitation :** donne des orientations comme exigées avec non interférence (ingérence)
4. **Conciliatoire :** amicalement et agréablement, construire une équipe compatible.
5. **Judiciaire :** utiliser un solide jugement
6. **Ethique :** Honnête, juste.
7. **Secret :** pas ouvert ou sortant (au détriment du projet)
8. **Perturbatrice :** Briser l'unité du groupe, agitateur
9. **Intimidation :** personne dure peut abaisser le moral
10. **Combative :** soif de combattre ou être désagréable.



Quelques proverbes

- ❑ Le même travail sous les mêmes conditions sera estimé différemment par **10 différentes personnes** ou bien par une seule personne **10 fois**.
- ❑ Le mot le plus précieux et le moins utilisé dans le vocabulaire du PM est « **Non** ».
- ❑ Plus le délai est ridicule, plus ça va couter pour essayer de l'atteindre.
- ❑ Plus la situation est désespérée plus le situé est optimiste.
- ❑ Très peu de gens dans le projet ne peuvent pas résoudre les problèmes. Trop de gens créent plus de problème que d'en résoudre.
- ❑ Vous pouvez geler les spécifications de l'utilisateur mais il ne s'arrêtera pas d'attendre.
- ❑ Les conditions liées à une promesse sont oubliées mais on se souvient de la promesse.



Quelques proverbes

- ❑ **Qu'est ce que vous ne connaissez pas te fait du mal.**
- ❑ **Un utilisateur vous dira tout ce que vous lui demandez – Rien de plus.**
- ❑ **De toutes les interprétations possibles d'une communication, la moins commode est la plus correcte.**
- ❑ **Ce qui n'est pas sur le papier n'a pas été dit.**
- ❑ **Pas un projet majeur est toujours installé à temps, dans le budget avec la même équipe qui l'a commencé.**
- ❑ **Les projets progressent rapidement jusqu'à 90% d'achèvement, alors ils resteront à 90% achevés pour toujours.**
- ❑ **Si le contenu d'un projet est autorisé à changer librement, le taux de changement va dépasser le taux de progression.**
- ❑ **Equipes de projet détestent les rapports de progression parce qu'ils montrent les lacunes de la progression.**



Comportement des Organisations

Abdellatif MEGNOUNIF

Semaine Prochaine

Structures Organisationnelles

Merci. Fin du chapitre 3