

Comportement des Organisations

Abdellatif MEGNOUNIF

Chap. 5

Organisation et dotation en personnel (bureau du projet et l'équipe)

COURS 6 Dimanche 14.02.206

© Abdellatif MEGNOUNIF FT-Tlemcen

Introduction

- ❑ Réussite du management du projet passe par la réussite des individus et des leaders qui managent les fonctions clés.
- ❑ Management nécessite un groupe de personnes (ce n'est pas l'affaire d'une seule personne) dévoué pour l'accomplissement d'un objectif spécifique.
- ❑ Management de projet comprend:
 - Le manager de projet
 - L'assistant du MP.
 - Bureau du projet
 - Équipe du projet

Introduction (suite)

- ❑ **Généralement le personnel du bureau de projet sont permanents dans le projet et travaille hors du bureau.**
- ❑ **Membres de l'équipe du projet travaillent hors des unités fonctionnelles et passent peu de leur temps dans le projet.**
- ❑ **Personnel du bureau rendent des comptes au manager directement mais peuvent rester liés à leurs départements pour suivi administratif.**
- ❑ **Bureau du projet n'est pas nécessaire pour de petits projets qui peuvent être accomplis par une seule personne.**

Introduction (suite)

- ❑ **Pour définir les fonctions de recrutement, il faut se poser ces questions:**
 - 1. Quelles sont les exigences pour qu'une personne puisse devenir un manager de projet réussi ?**
 - 2. Qui peut être membre de l'équipe du projet ?**
 - 3. Qui peut être membre du bureau du projet ?**
 - 4. Quels problèmes peuvent survenir lors du recrutement ?**
 - 5. Que peut se passer en aval qui cause la perte des membres clés de l'équipe ?**
- ❑ **Des questions qui paraissent faciles mais en les appliquant à l'environnement du projet, les problèmes de recrutement deviennent complexes, surtout si l'organisation est sous encadrée.**

L'environnement de recrutement

- ❑ 02 types de problèmes sont liés à l'environnement du projet: problèmes de performance du personnel et problèmes de la politique du personnel.
- ❑ Performance est difficile pour beaucoup, elle représente le changement de la façon de faire du business.
- ❑ Quelque soit la compétence, les individus trouvent des difficultés de toujours s'adapter au changement de situations.
- ❑ D'un autre coté, beaucoup d'individus réussissent dans des emplois temporaires.
- ❑ Le 2^{ème} problème de performance se trouve au niveau de l'interface département/projet, où une personne rend compte à 02 chefs.
- ❑ Si les 02 chefs s'entendent bien, pas de pb de performance, mais s'ils ne s'entendent pas, ce positionnement va créer des pbs de performance.

L'environnement de recrutement (suite)

- ❑ Problèmes de la politique du personnel peuvent créer des **dégâts** dans une organisation, surtout si ça marche pour le projet et pas pour le département.
- ❑ Puisque chaque projet est **différent**, le processus de management de projet permet à chaque projet d'adopter sa **propre politique**, procédures, règles et standards en restant dans les grandes lignes de l'entreprise.
- ❑ La réussite passe par l'engagement de tous les membres de l'équipe, qui nécessite une bonne compréhension des exigences fondamentales du projet qui sont:
 1. Lien avec le client
 2. Direction du projet
 3. Planification du projet
 4. Contrôle du projet
 5. Evaluation du projet
 6. Rapports du projet

L'environnement de recrutement (suite)

- ❑ Pendant le recrutement, le manager de projet est la personne la plus influente. Ces caractéristiques doivent être:
 1. Honnêteté et intégrité (pour créer un climat de confiance)
 2. Comprendre les problèmes du personnel
 3. Comprendre les technologies du projet (le strict nécessaire pour gérer)
 4. Compétence managériale (principes de management et communications).
 5. Vigilance et rapidité (durée de projet très courte).
 6. Souplesse
 7. Energie et rigueur
 8. Capacité de prise de décision
 9. Capacité d'évaluer les risques et incertitudes.

Sélection du manager de projet

(Décision de l'exécutif)

- ❑ C'est la décision la plus difficile.
- ❑ Choisir un MP qui a déjà managé plusieurs projets et fait des erreurs et des dépassements de cout et de temps ou bien un jeune fonceur donnant l'impression de la réussite et qui n'a pas eu l'occasion de gérer.
- ❑ La tendance, c'est recruter l'expérimenté. Au moins il ne fera pas les mêmes erreurs. (probabilité que le nouveau fera les mêmes erreurs).
- ❑ Le processus de sélection du MP n'est pas aussi simple.

Sélection du manager de projet (suite)

- ❑ **Le processus de sélection du MP n'est pas aussi simple. 05 questions à considérer:**
 - 1. Quelles sont les sources internes et externes.**
 - 2. Comment on va sélectionner ?**
 - 3. Comment on va prévoir le développement de la carrière dans le management de projet ?**
 - 4. Comment on développera les compétences du management de projet ?**
 - 5. Comment on évalue la performance du management de projet ?**

Sélection du manager de projet (suite)

- ❑ Les responsabilités principales du manager de projet sont:
 1. Produire l'article fini avec les ressources **disponibles** et dans la **limite des contraintes** de cout, temps et performance/technologie.
 2. Atteindre les **objectifs du profit** contractuel.
 3. Prendre toutes les décisions requises que ça soit pour **les choix** ou bien **licenciement**.
 4. Agir comme **client** (externe) et comme **point focal** de communications niveau supérieur et management fonctionnel (interne).
 5. **Négocie** avec tous les départements pour accomplir les taches dans la limite des contraintes de temps, cout et performance/technologie.
 6. **Résoudre** tous les conflits.



Sélection du manager de projet (suite)

- ❑ Pour **réussir** en responsabilité, la compétence du MP est demandé de façon continue dans le management de **l'interface, des ressources et de la planification et contrôle.**
- ❑ Ce sont des responsabilités implicites et sont:

1. Management d'interface

- Interfaces du produit
 - Performance des parties de sous sections
 - Connexion physique des parties de sous sections
- Interfaces de projet
- Client
- Management (fonctionnel et niveau supérieur)
- Changement de responsabilités
- Ecoulement de l'information
- Interfaces de matériels (contrôle des stocks)



Sélection du manager de projet (suite)

2. Management des ressources

- Temps (calendrier)
- Main d'œuvre
- Argent
- Aménagements
- Equipements
- Matériaux
- Information/Technologie

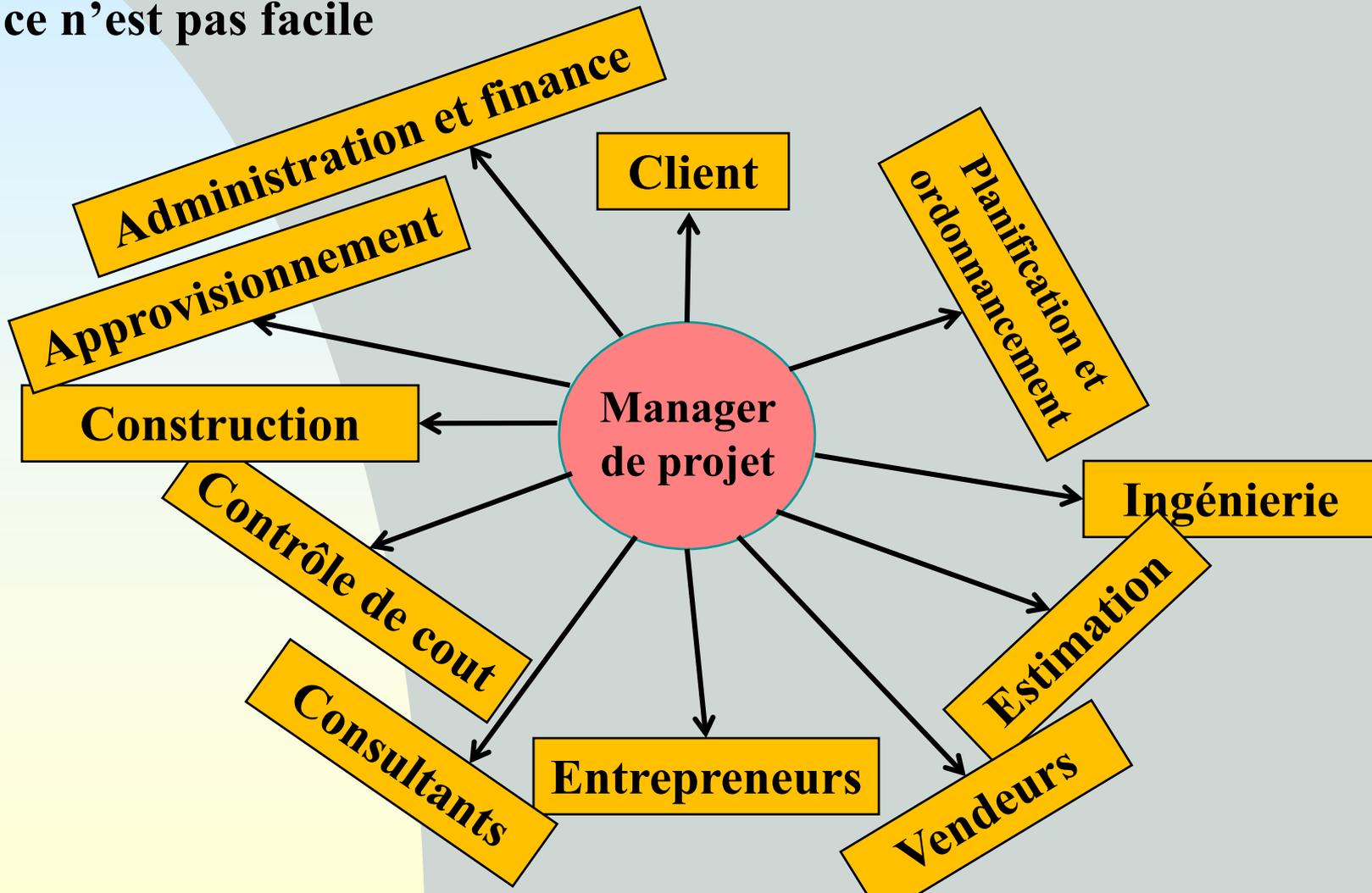
Sélection du manager de projet (suite)

3. Management du contrôle et de la planification

- Augmentation de l'utilisation des équipements.
- Augmentation de l'efficacité de la performance
- Réduction des risques
- Identification des alternatifs aux problèmes
- Identification des alternatifs de résolution des conflits.

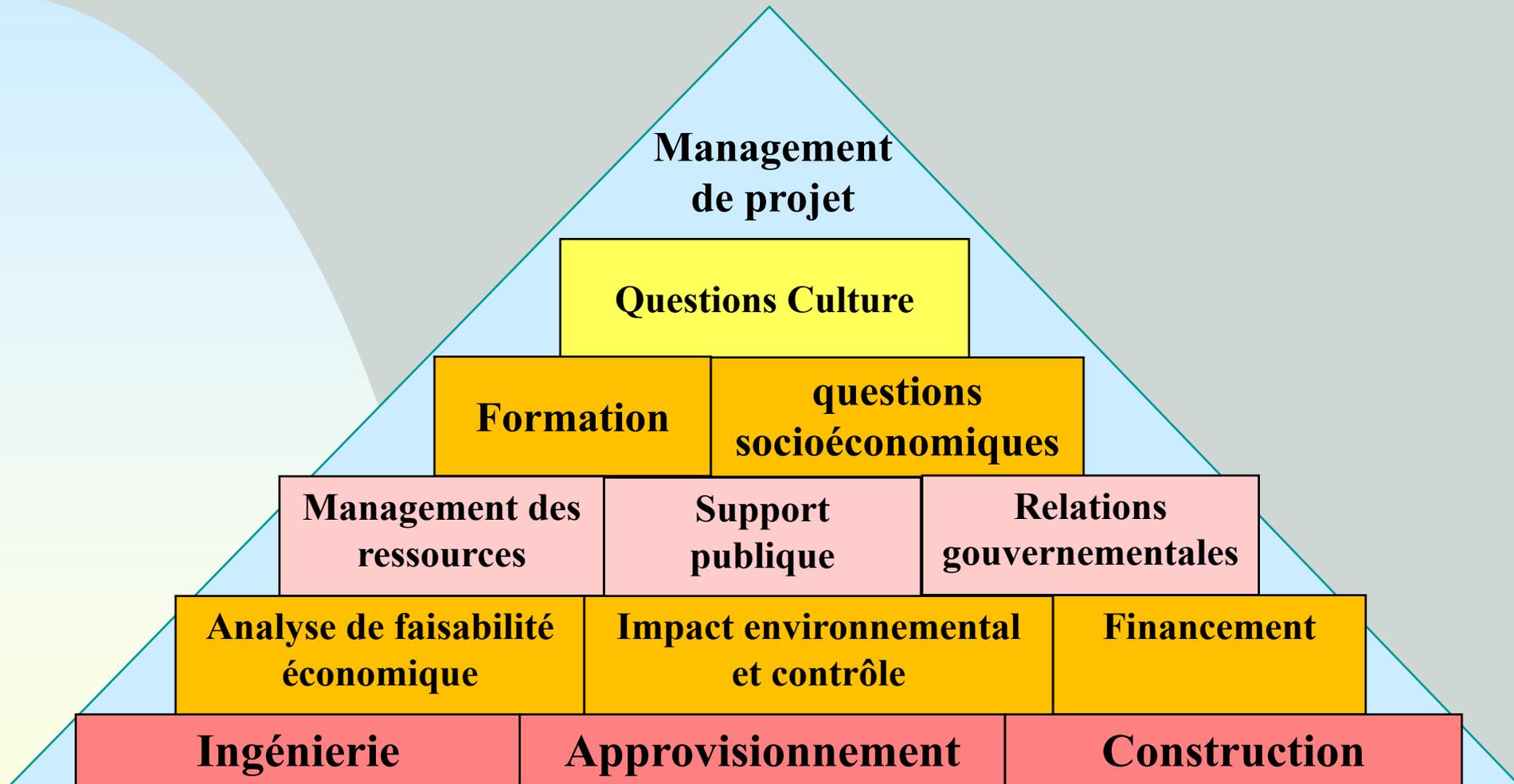
Sélection du manager de projet (suite)

- ❑ Trouver une personne comme manager avec toutes les qualifications ce n'est pas facile



Connaissances et responsabilités de base pour manager de projet de construction

Sélection du manager de projet (suite)



Connaissances et responsabilités de base pour manager de projet de construction

Sélection du manager de projet (suite)

- ❑ Il n'y a pas que les caractéristiques individuelles du MP comme critères de recrutement, il ya aussi des questions liées au travail telles que:
 - Est-ce que les analyses de faisabilité et économiques sont nécessaires?
 - Est-ce qu'on exige une expertise technique compliquée ? Si oui, est ce que c'est dans les capacités individuelles ?
 - Si l'individu manque d'expertise, est ce qu'il ya suffisamment de force dans la ligne organisationnelle ?
 - Est-ce que la 1^{ère} exposition à ce type de projet ou ce type de client pour l'entreprise ou pour l'individu ? Si oui quels sont les risques à considérer?
 - Quelle est la priorité pour ce projet et quels sont les risques?
 - Avec qui le MP doit interfacer, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ?



Compétences exigées pour managers de programmes

- ❑ Ça nécessite des **compétences** en **construction d'équipe, leadership, résolution de conflits, expertise technique, planification, organisation, entrepreneuriat, administration, support de management et allocation des ressources.**
- ❑ Un bon indicateur pour la performance d'un bon programme est la capacité du MP **d'intégrer le personnel de plusieurs disciplines** en une équipe de travail effective.
- ❑ Pour avoir des résultats, le MP doit s'intéresser au
 - **Personnes qui vont être gérées**
 - **La tâche à accomplir**
 - **Moyens disponibles**
 - **Structure organisationnelle**
 - **Environnement organisationnel y compris la communauté des client**



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

1. Esprit d'équipe (Team building)

- ❑ Identifier, investir et intégrer plusieurs groupes de travail de l'organisation fonctionnelle en un seul groupe de MP.
- ❑ Le MP doit créer un climat avec les caractéristiques suivantes:
 - Membres de l'équipe engagés dans le programme
 - Bonnes relations interpersonnelles et esprit d'équipe
 - L'expertise et ressources nécessaires
 - Définir clairement les objectifs et les buts du programme
 - Implication et support du top management
 - Bon leadership du programme
 - Communication ouverte entre les membres de l'équipe

Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

2. Compétences de leadership

- ❑ **Diriger** une équipe dans un environnement non structuré.
 - **Direction et un leadership de projet claires**
 - **Assistance dans la résolution des problèmes**
 - **Faciliter l'intégration de nouveaux membres dans l'équipe**
 - **Capacité de supporter des conflits interpersonnels**
 - **Faciliter les décisions de groupes.**
 - **Capacité de planifier et de d'obtenir des engagements**
 - **Capacité de communiquer clairement**
 - **Capacité de balancer les solutions techniques contre les facteurs humains et économiques**



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

3. Compétences de résolution des conflits

- ❑ **Comprendre** les déterminants du conflit est important.
- ❑ **Conflits peuvent affecter les prises de décision, retards importants, et l'effort de l'équipe.**
- ❑ **Pour réussir dans la résolution des conflits le MP doit:**
 - **Comprendre l'interaction des éléments organisationnels et comportementaux pour un environnement propice.**
 - **Communiquer avec tous les niveaux organisationnels**
 - **Reconnaitre les déterminants des conflits et leur timing dans le cycle de vie du projet.**

Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

4. Compétences techniques

- Comprendre** la technologie, les marchés et l'environnement du business.
- Expertise technique est nécessaire pour évaluer les concepts et solutions techniques, pour communiquer techniquement avec l'équipe . Expertise technique se compose des compréhensions de:**
 - 1. Technologie impliquée**
 - 2. Moyens et techniques d'ingénierie utilisés.**
 - 3. Marchés spécifiques, leurs clients et exigences**
 - 4. Applications du produit**
 - 5. Tendances et évolutions technologiques**
 - 6. Personne qui font partie de la communauté technique.**



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

5. Compétences de planification

Très important pour la réussite de management de projets complexes.

Feuille de route pour le projet. Planification effective nécessite des compétences en:

1. Traitement de l'information
2. Communication
3. Négociations des ressources
4. Obtention des engagements
5. Planification modulaire et incrémentale
6. Assurer des étapes importantes (milestones) mesurables
7. Faciliter l'implication du top management.

Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

6. Compétences organisationnelles

- Le MP doit comprendre comment l'organisation fonctionne et comment travailler avec l'organisation.**
- Très important au début quand le manager intégrera des individus de différents département dans une seule équipe.**
- Ça nécessite la définition des différentes relations, des responsabilités, des lignes de contrôle et des besoins en information.**
- L'effort organisationnel est facilité par une définition claire des objectifs, des canaux de communication ouverte, un bon leadership et un support top management.**



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

7. Compétences d'entrepreneuriat

- ❑ Le MP a besoin d'une **perspective managériale générale**
- ❑ Exemple: considérations économiques influe la performance économique de l'organisation mais les objectifs sont souvent plus larges que les profits.
- ❑ Satisfaction du client, croissance future, culture des activités du marché connexes et dérangement minimal de l'organisation existante doivent être de même importance.
- ❑ Compétences de l'entrepreneuriat sont développés à partir de l'expérience actuelle mais peuvent être développées à travers des formations spécifiques.

Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

8. Compétences Administratives

- Le MP doit avoir une expérience en planification, recrutement, budgétisation, ordonnancement et d'autres techniques de contrôle.**
- Pour des projets importants, le MP peut se libérer des tâches administratives et les laisser pour quelqu'un d'autre plus administratif.**
- Quelques outils qui peuvent aider le MP dans l'administration: les réunions, les rapports, les révisions et contrôle de cout et de calendrier.**
- Le MP doit être familier avec ces outils et connaître comment les utiliser.**



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

9. Compétences de support management

- Le MP** est entouré de plusieurs organisations qui le supportent ou bien contrôlent ses activités.
- Une compréhension des ces interfaces est important pour le MP pour lui permettre de construire de bonnes relations avec les autres chefs.
- 04 paramètres clés influent sur la création de relations favorables avec les managers séniors:
 1. Crédibilité en cours
 2. La visibilité de son projet
 3. La priorité du projet relative aux autres
 4. Sa propre accessibilité



Compétences exigées pour managers de programmes (suite)

Les 10 compétences déjà citées:

10. Compétences d'allocation des ressources

- ❑ **Planification détaillée et effective facilite l'engagement et renforce le contrôle.**
- ❑ **le plan : WBS = base de l'allocation des ressources.**

Nouvelle génération de managers

- ❑ **Le nouveau MP n'a plus besoin d'être spécialiste (en technologie) mais actuellement il a besoin:**
 - 1. Connaissance en business : obligatoire pour gérer les risques.**
 - 2. Management de risques**
 - 3. Compétences d'intégration. Pour intégrer les différents plans fonctionnels dans le plan global du projet. (avec les projet de plus en plus complexes, le MP devient plus un expert en contrôle des dégâts)**
- ❑ **Le manager se transforme du manager technique au manager business. La partie technique, il la laisse à un expert technique.**

Descriptions des fonctions et emplois

□ Fonctions d'un MP en construction:

1. Planification:

- **Deviens familier avec tous les documents contractuels.**
- **Développer le plan de base pour l'exécution et le contrôle du projet.**
- **Diriger la préparation des procédures du projet**
- **Diriger la préparation du budget du projet**
- **Diriger la préparation des calendriers du projet**
- **Diriger la préparation des critères de conception de base et spécifications générales.**
- **Diriger la préparation du plan d'organisation, d'exécution et de contrôle des activités du projet.**
- **Révision périodique des plans et procédures et rapporter des changements si nécessaires**

Descriptions des fonctions et emplois (suite)

❑ Fonctions d'un MP en construction:

2. Organisation:

- Développer un organigramme de l'organisation pour le projet
- Réviser les descriptions de position du projet, énoncés des fonctions, responsabilités et restrictions pour les **superviseurs clés du projet**
- Participer à la sélection des superviseurs clés.
- Développer les exigences de la main d'œuvre pour le projet
- Réviser continuellement l'organisation du projet et recommander les changements dans la structure organisationnelle et le personnel, si nécessaire.

Descriptions des fonctions et emplois (suite)

□ Fonctions d'un MP en construction:

3. Direction:

- Diriger tous les travaux existants dans le contrat
- Développer et maintenir un système de prise de décisions dans l'équipe.
- Promouvoir l'évolution des superviseurs clés du projet.
- Etablir des objectifs pour MP et buts de performance pour les superviseurs.
- Encourager et développer un esprit « équipe » de l'effort.
- Assister dans la résolution des conflits et problèmes entre les départements.
- Anticiper et éviter ou minimiser les problèmes.



Descriptions des fonctions et emplois (suite)

❑ Fonctions d'un MP en construction:

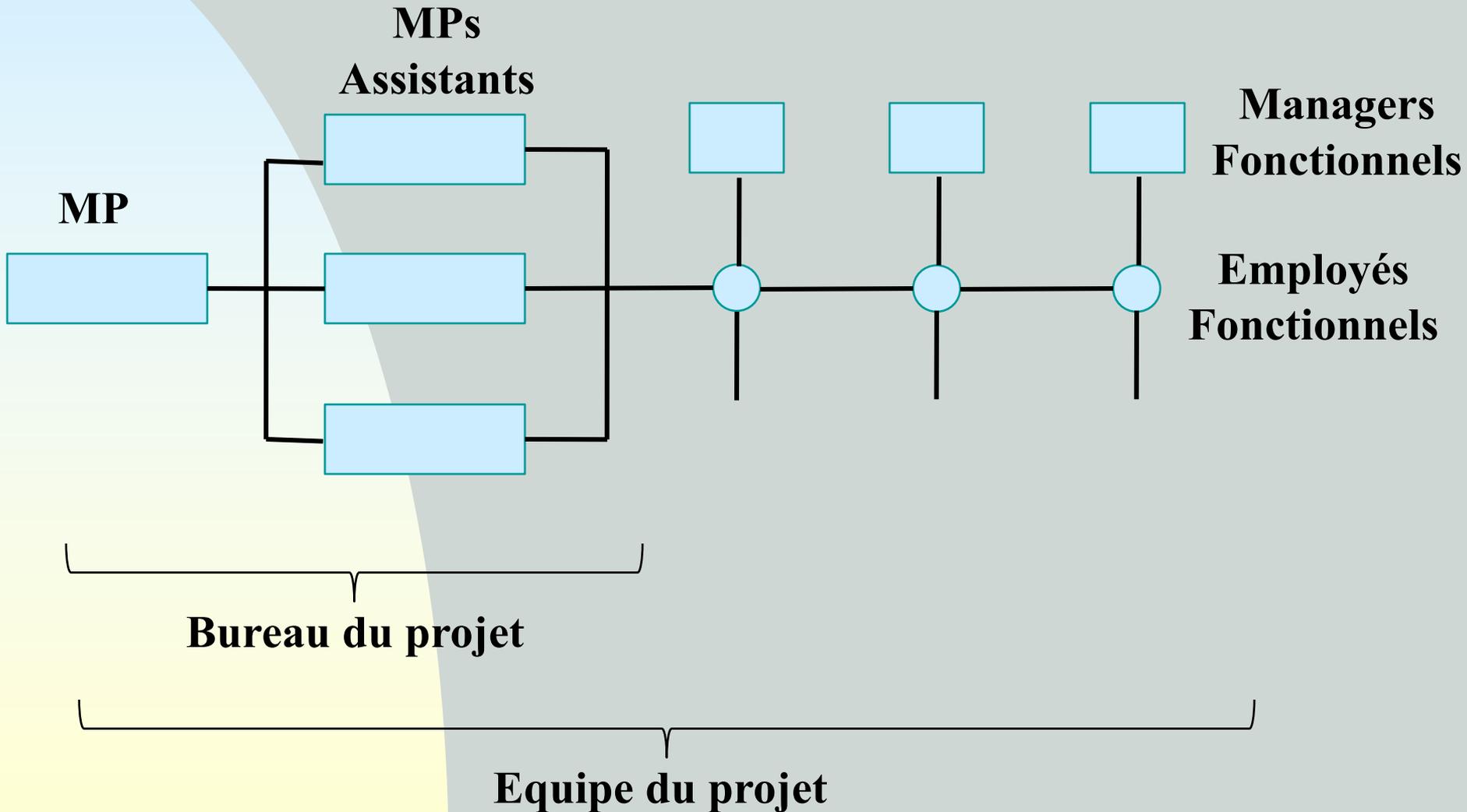
4. Contrôle:

- Surveiller les activités du projet pour conformité avec la philosophie de l'entreprise.
- Interpréter, communiquer et exiger la conformité avec le contrat, les plans approuvés, les procédures et les directives du client.
- Maintenir un contrôle personnel à l'adhérence à la garrantie du contrat.
- Voir que les plans de contrôle et reports des couts, calendriers et performance sont utilisés efficacement
- Maintenir une communication effective avec le client et tous les groupes participants dans le projet.

Le Bureau du projet (administration)

- ❑ l'équipe du projet est une **combinaison du bureau du projet et des employés fonctionnels**
- ❑ Le bureau du projet est une organisation développée pour supporter le MP dans l'exercice de ses fonctions.
- ❑ Le personnel du bureau doit avoir le même dévouement envers le projet que le MP.
- ❑ Doit avoir une bonne relation de travail avec le MP et le chef de département.
- ❑ Les responsabilités du bureau sont:
 - ❑ Agir en tant que point focal d'information pour le contrôle interne et report au client.
 - ❑ Contrôler le temps, cout et performance comme exigés.
 - ❑ S'assurer que tout le travail exigé est documenté et distribué aux personnes clés.
 - ❑ S'assurer que tous les travaux sont conformes au contrat

Le Bureau du projet (administration)



L'équipe fonctionnelle

- ❑ **L'équipe du projet est composée du manager de projet, du bureau du projet et les membres fonctionnels ou bien d'interfaces (qui doivent rendre des comptes horizontalement et verticalement)**
- ❑ **Management fonctionnel doit être représenté à toutes les réunions de recrutement parce que:**
- ❑ **Les managers fonctionnels (chefs de départements) ont plus d'expertise et peuvent identifier les zones à risques.**
- ❑ **Les MF doivent développer une attitude positive envers le succès du projet. Mieux lorsqu'ils s'impliquent tôt dans la planification des activités.**

Comportement des Organisations

Abdellatif MEGNOUNIF

Semaine Prochaine

Management Moderne des Projets

Merci. Fin du chapitre 5