



Gestion de projet

Le chef de projet :

- Son rôle
- Sa mission
- Ses fonctions
- Ses compétences

Mode de fonctionnement pour être en confort...

- Confidentialité et transparence
- Respect des autres et de soi
- Oser poser des questions
- Créativité et libre parole
- Engagement
- ...

... en fin de cours, vous pouvez
rallumer votre portable

Séquence : La mission du Chef de Projet

Réussir le projet

Chef de projet, généraliste ou spécialiste

- **Un généraliste**

...est un individu qui sait **très peu de choses** sur un **très grand nombre de sujets** et qui, au cours de sa carrière, sait **de moins en moins de choses** sur un nombre **de plus en plus important** de sujets jusqu'à **ne plus rien savoir sur à peu près tout**.

- **Un spécialiste**

... est un individu qui sait **beaucoup de choses** sur un **nombre réduit de sujets** et qui, au cours de sa carrière, sait **de plus en plus de choses** sur un nombre **de plus en plus restreint de sujets** jusqu'à savoir à peu près **tout sur à peu près rien**.

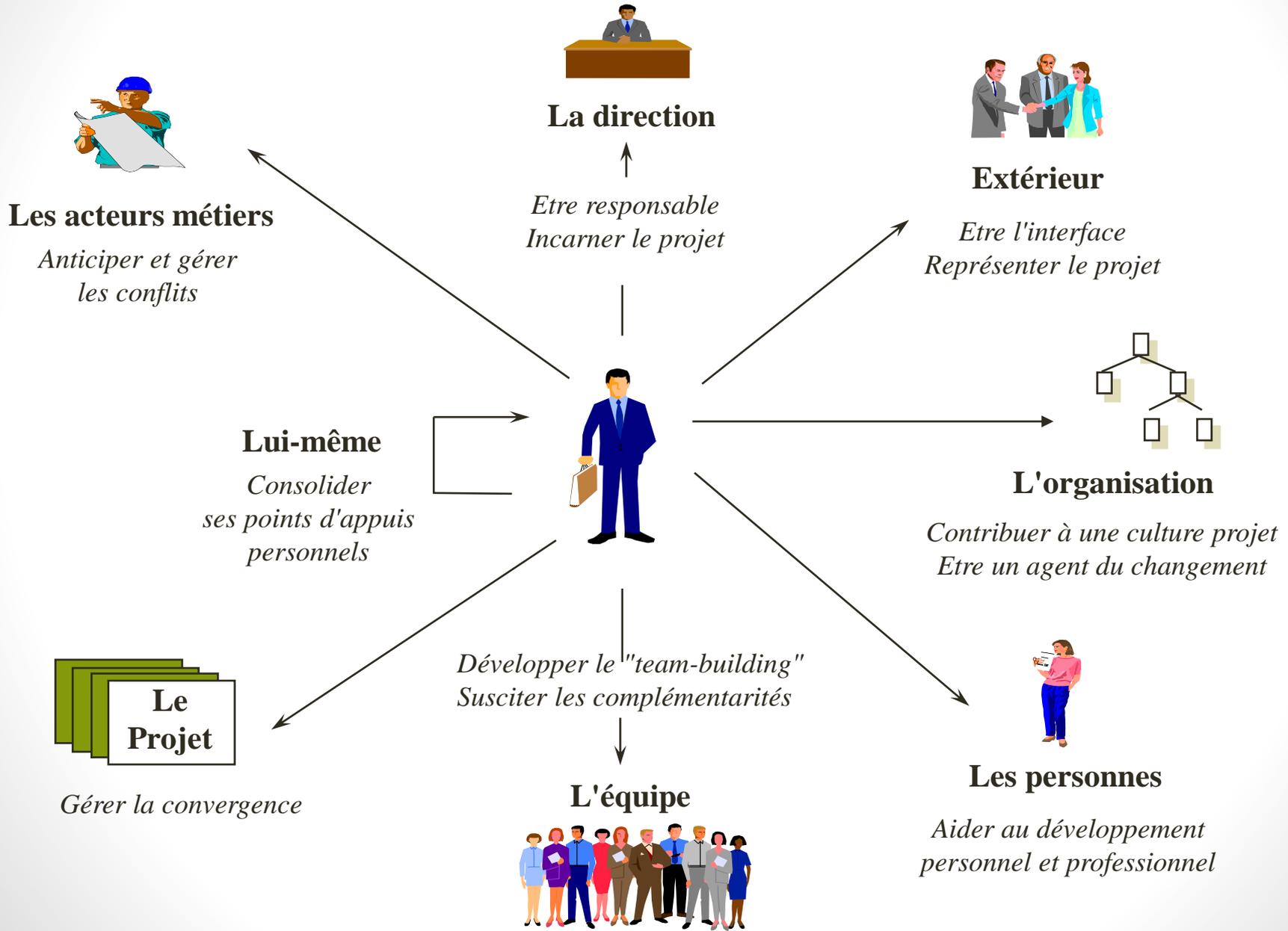
- **Un consultant**

... est un individu qui sait **tout sur tout** mais qui, au fur et à mesure de sa carrière finit par ne plus savoir **rien sur rien**.

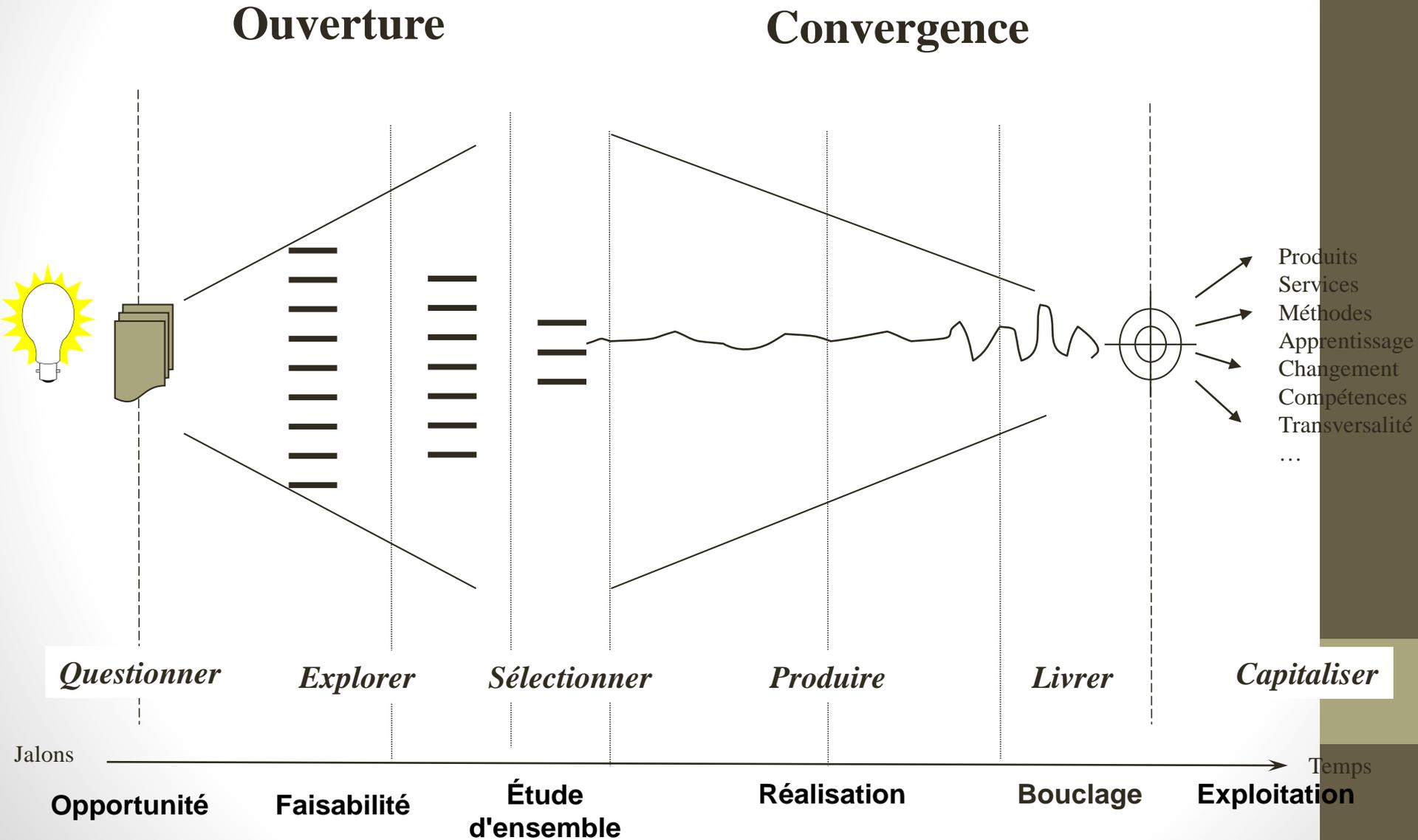
Quelles interactions ?



Rôles et enjeux du Chef de Projet



Des enjeux qui évolue dans le temps



Aller vers le leadership

Définition : « Capacité à proposer une vision telle que d'autres auront envie de contribuer à mettre en œuvre »

- **Élaborer une vision**
- **Savoir communiquer cette vision**
- **Fédérer les énergies, coordonner**
- **Être gardien du sens***

*Sens : Direction et signification

LEADER...



Manager ou leader ?



MANAGEMENT

Energie orientée Activité

Coordonne

Met en place l'organisation

Gère, est attentif au résultat

Est garant des règles

Travaille dans l'immédiateté

Est attentif aux détails

Contrôle, garantie la conformité

Impact fort

dans sa zone de délégation

LEADERSHIP

Energie Orientée Système

Stimule

Transmet une vision

Pilote par le sens et les objectifs

Fait évoluer positivement les règles

Travaille vers le futur

Prends en compte le système global

Conduit le changement

Impact fort

Au-delà de sa zone de délégation

Les sources de légitimité

Idéalement , le chef de projet dispose des trois sources de légitimité.

Les prérequis sont, a minima :

➤ **Position managériale:**

- Position hiérarchique de même niveau que les responsables des ressources qu'il sollicite
- Capacité à jouer sur plusieurs modes de management (Directif, Explicatif, Participatif, Délégatif)

➤ **Expertise :**

- Compréhension du vocabulaire spécifique et des concepts de bases
- Réseau de compétences ressources dans ET à l'extérieur de l'équipe

➤ **Leadership :**

- Bonne capacité à communiquer
- Vision claire et crédible : objectif, but, finalité

Les fonctions clés du chef de projet

1. Stratège - Leader

- A une vision globale; sait hiérarchiser les priorités
- Est ouvert sur l'environnement et ses évolutions; est intuitif
- Donne le sens; sait rallier les énergies
- Connaît les circuits de communication et de décision

2. Responsable - Décideur

- Assume ses responsabilités, fixe les objectifs
- Sait déléguer; Ne décide pas à la place des collaborateurs
- Tranche après avoir réuni les éléments de la décision; gère les conflits
- Fait respecter les règles

Les fonctions clés du chef de projet

3. Animateur d'équipe - Relais

- Crée l'identité de l'équipe; développe une vision partagée; favorise la cohésion
- Crée la confiance; Comprend et sait utiliser les différences de personnalité
- Favorise la communication; sait faire circuler l'information
- Représente efficacement les membres de l'équipe, les partenaires, les donneurs d'ordre

4. Organisateur- Gestionnaire

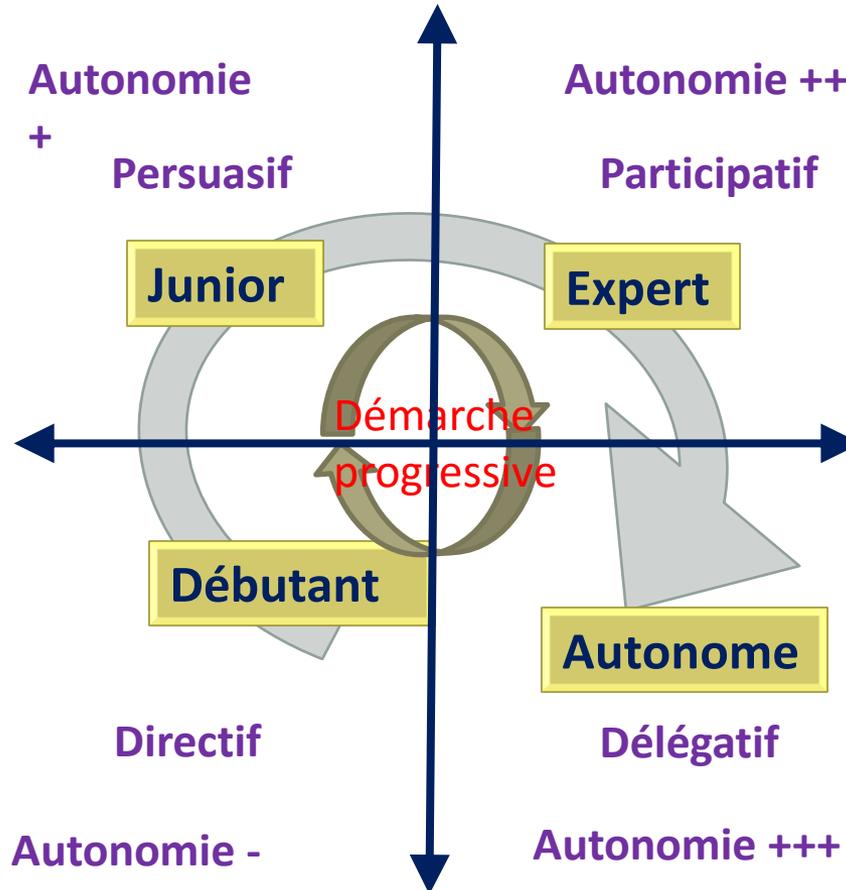
- Donne le cadre;
- Sait évaluer le temps nécessaire pour faire les choses
- Planifie; budgétise; met en place des tableaux de bord pour suivre l'activité
- Contrôle l'avancée du projet; gère les contraintes et les aléas en restant souple
- Met en place les moyens adaptés

5. Acteur compétent

- Participe en tant qu'acteur dans le projet
- Est reconnu comme compétent par ses pairs

Quel mode de management adopter avec qui ?

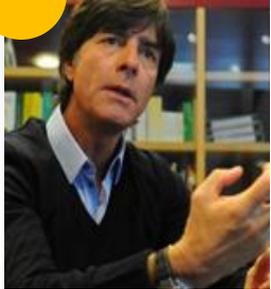
Les différents styles de management :



Je conviens avec lui des méthodes de travail

Quel mode de management adopter avec qui ?

Les différents styles de management :



Attribution des tâches basée sur les insatisfactions, désirs du délégataire
Ecoute active pour mieux convaincre
Proposer plusieurs solutions, laisser le choix



le chef de projet s'exprime sur le fond et la forme de la tâche : son principe, ses modalités, les attributions



Phrase courtes, polies qui ni ne minimisent ni maximisent la mission



Responsabiliser le membre de l'équipe, renoncer à une partie importante de son rôle de contrôle

La flexibilité des modes de management

Centré sur les relations

- communication / écoute
- dialogue / soutien
- climat / ambiance

=> *dynamique humaine*

paternaliste
manipulateur

démagogue

fonction : accompagner, associer
objectif : que les collaborateurs adhèrent
=> *génère de la confiance*

fonction : mobiliser, impliquer
objectif : que les collaborateurs soient parties prenantes
=> *génère de l'engagement*
ouverture, négociation

explications, persuasion, conviction

MODE PERSUASIF

MODE PARTICIPATIF

Centré sur les tâches

- objectifs
- rôles
- résultat
- méthodes

=> *contenu*

MODE DIRECTIF

MODE DELEGATIF

Organisation, consignes
fonction : structurer
objectif : que les collaborateurs soient efficaces
=> *génère de la sécurité*

initiative, autonomie, confiance
fonction : responsabiliser
objectif : que les collaborateurs se responsabilisent
=> *génère du développement*

autoritaire

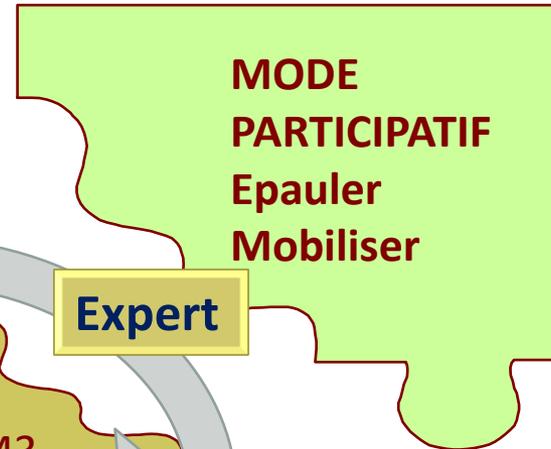
retrait, laissez-faire

Le management situationnel

Dans une situation donnée,
votre collaborateur est plutôt du style :

MON MODE DE MANAGEMENT EST PLUTÔT

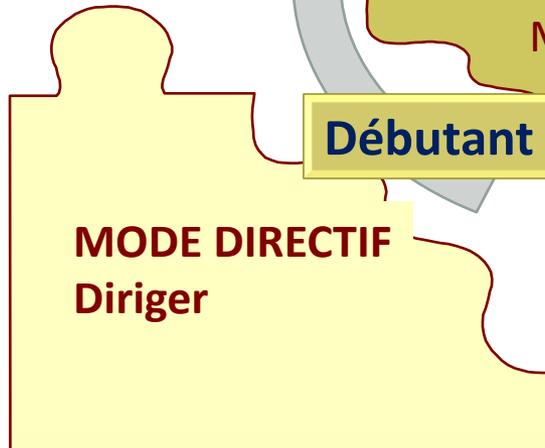
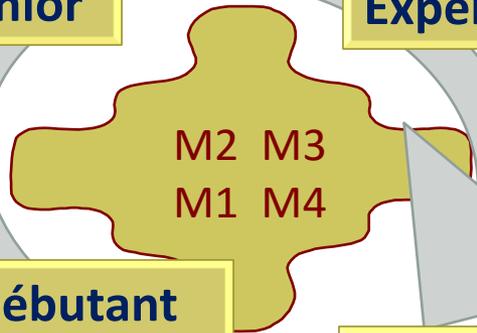
ne sait
pas, veut
bien



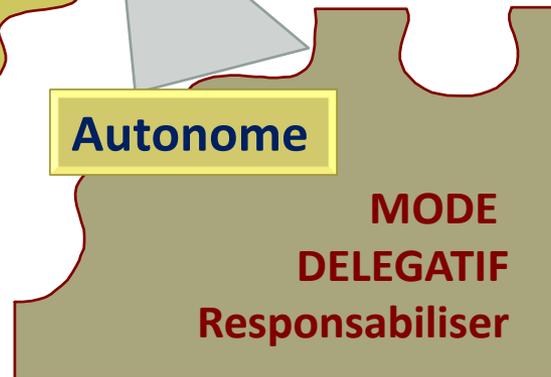
sait,
ne veut
pas

Junior

Expert



Débutant

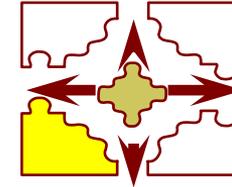


Autonome

sait ,
veut bien

ne sait
pas, ne
veut pas

Le management situationnel



| | | |
|-----------|-------------------------|---|
| M1 | STYLE: DIRECTIF | <i>Les décisions sont prises par le manager</i> |
| | RÔLE: STRUCTURER | |

| | |
|---|---|
| <i>Autonomie faible</i> | <p>METHODE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Beaucoup d'instructions, quelques explications. -Des plannings, des programmes, des ordres du jour très précis, des check lists, des définitions de fonctions, des procédures... -Des points de contrôle programmés selon un calendrier précis. |
| <p>COMPORTEMENTS:</p> <p>Très organisationnels Peu relationnels</p> | <p>ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le manager parle beaucoup, écoute peu -Il répond aux questions de détail, avec le souci de la précision et de l'exactitude. -Il connaît bien le travail et peut l'expliquer ou en constituer la référence -Il communique volontiers par écrit. -Il individualise le management, et s'intéresse peu aux questions de personnes. |
| STYLE EFFICACE SI: | <ul style="list-style-type: none"> -Perçu comme temporaire -Utilisé en situation de crise, d'urgence -Utilisé avec des collaborateurs peu autonomes ou peu expérimentés -Mis en application sur un ton neutre |
| MOTS CLEFS: | <p>ORGANISATION</p> <p>PLANIFICATION</p> <p>PROCEDURE</p> <p>CONTRÔLE</p> |
| <p>CE QUE DIT LE MANAGER:</p> <p>« JE »</p> | <p>Décision, objectifs, priorités, délais, choix, précis, dates, impératif, urgent, exact, utile, résultats, indicateurs de réussite...</p> <p>Des FAITS, des CHIFFRES</p> |

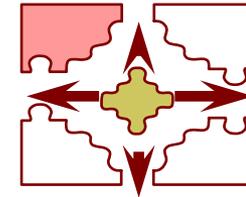
Le management situationnel

A1 compétence faible
faible motivation
très peu autonome

M1 **Mode Directif**
Vos activités pour structurer – organiser

| | Fait | Pas fait | A améliorer |
|---|------|----------|-------------|
| 1 Définir sa mission - Définir avec précision les missions de chacun - Fixer missions et objectifs : Objectifs d'activité, de qualité. (annuels ou plus rapprochés) | | | |
| 2 Organiser ses missions - Mettre en place le système de gestion du secteur, avec support informatique si nécessaire, le tenir à jour, en assurer le suivi, étudier les résultats. - Prendre les mesures nécessaires | | | |
| 3 Mettre en place un tableau de bord - Faire évoluer la mission et donner de nouveaux objectifs chaque année, en faisant un bilan sur les résultats atteints. | | | |
| 4 Évaluer vos collaborateurs | | | |

Le management situationnel



| | | |
|---|---|--|
| <p>M2</p> | <p>STYLE: EXPLICATIF - PERSUASIF</p> <p>RÔLE: ENTRAINER</p> | <p><i>Les décisions sont prises par le manager</i></p> |
| <p><i>Autonomie moyenne-faible</i></p> | <p>METHODE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Beaucoup d'explications: raisons, causes, conséquences... -Mise en valeur des projets, des objectifs, des activités,...et de leurs avantages. | |
| <p>COMPORTEMENTS:</p> <p>Très organisationnels</p> <p>Très relationnels</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Mise en valeur et encouragement de la personne ou de l'équipe. Témoignages de confiance, information et formation, sanction positive des réussites. -Beaucoup de feedback <p>-PERSUASION, FORMATION, CONSULTATION</p> <p>ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le manager parle beaucoup, se met en avant, expose ses idées, ses convictions, ses valeurs. -Il répond aux objections, suscite les questions, y répond, s'assure que la personne ou l'équipe ont bien compris ce qui est à faire et sont prêts à le faire | |
| <p>STYLE EFFICACE SI:</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Sincère, authentique, non manipulateur. -Permet la cohésion de l'équipe, de susciter des projets. -Est accompagné d'un minimum de participation. | |
| <p>MOTS CLEFS:</p> | <p>EXPLICATION</p> <p>PERSUASION</p> <p>CONVICTION</p> <p>EXEMPLARITE</p> | |
| <p>CE QUE DIT LE MANAGER:</p> <p>« JE+NOUS »</p> | <p>Décision, objectifs, priorités, choix, explication, réussite, ambition, répondre, légitime, faire, crédible, important...</p> <p style="text-align: right;">Des ACTES, des VALEURS</p> | |

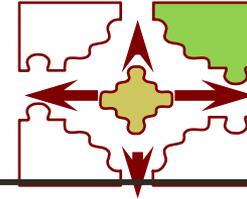
Le management situationnel

A2 compétence faible
bonne motivation
peu autonome

M2 Mode Persuasif
Activités pour mobiliser, entraîner, donner confiance

| | Fait | Pas fait | A améliorer |
|--|------|----------|-------------|
| <p>1 Projets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir votre secteur en évolution constante grâce à des plans d'actions, des actions d'améliorations ou des projets. - Prendre un projet après l'autre et en faire des occasions de mobilisation de votre projet. | | | |
| <p>2 Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former autour de vous une véritable équipe en organisant des réunions régulières de travail pour souder le groupe. Donner la parole à vos collaborateurs au cours de ces réunions. Leur apprendre à traiter des questions de plus en plus larges avec des méthodes rigoureuses de travail. Intégrer ces réunions dans un ensemble. - Informer vos collaborateurs sur les résultats, les actions en cours, les évolutions prévues, les projets à venir..... Les consulter sur certaines des évolutions en cours, prendre avec eux des décisions opérationnelles de travail, les associer à la mise en œuvre des objectifs et des projets. | | | |
| <p>3 Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le développement de vos collaborateurs à travers la formation, la participation à des manifestations extérieures (salons, expositions...). | | | |
| <p>4 Reconnaissance des mérites – rituels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des occasions de fêter les événements qui marquent la vie du secteur et de célébrer les réussites des personnes ou des équipes. - Reconnaître les bons résultats par de multiples moyens, financiers ou non (entretenir la motivation). | | | |

Le management situationnel



| | | |
|-----------|----------------------------|---|
| M3 | STYLE: PARTICIPATIF | <i>Le manager partage ses décisions</i> |
| | RÔLE: ASSOCIER | |

| | |
|---|---|
| <i>Autonomie moyenne-élevée</i> | <p>ÉCOUTE Le manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conseille ses collaborateurs -Analyse des situations -Aide à résoudre des problèmes -Prend en compte les idées, suggestions, et propositions des personnes et des équipes <p>NEGOCIATION Le manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aménage des solutions parfois complexes qui prennent en compte les intérêts mutuels des collaborateurs et de l'entreprise. -Dose l'acceptable et l'inacceptable <p>PARTENARIAT Le manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> -travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs -Passe des contrats avec eux -Crée une ambiance de travail conviviale |
| <p>COMPORTEMENTS:</p> <p>Peu organisationnels Très relationnels</p> | |
| STYLE EFFICACE SI: | <ul style="list-style-type: none"> -Les contrats sont respectés -Les décisions sont effectivement partagées -L'écoute, le conseil sont au service du personnel |
| MOTS CLEFS: | ÉCOUTE, CONSEIL, ARBITRAGE, PARTENARIAT, NEGOCIATION |
| CE QUE DIT LE MANAGER: « JE+VOUS+NOUS » | <p>Idées, intérêts, propositions, possible, suggestions, débattre, concilier, étudier, dialoguer, analyser, échanger, résoudre...</p> <p style="text-align: right;">Un ACCORD, des CONTRATS</p> |

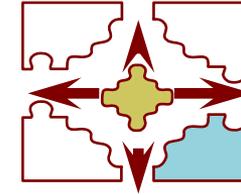
Le management situationnel

A3 compétence forte
faible motivation
autonome

M3 Mode Participatif
Activités pour associer, faire participer

| | Fait | Pas fait | A améliorer |
|--|------|----------|-------------|
| <p>1 Équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager certaines décisions avec votre équipe, et notamment celles qui concernent les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. - Permettre à vos collaborateurs de jouer un rôle actif dans les réunions de travail. - Établir des « règles du jeu » pour permettre à vos collaborateurs de travailler sans que vous ayez à intervenir.. | | | |
| <p>2 Conseil- Entretiens de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recevoir vos collaborateurs, les aider lorsqu'ils le demandent, mettre en place un système d'entretiens réguliers pour faire le point sur les résultats de leur secteur. - Mettre en place des entretiens annuels | | | |
| <p>3 Information – Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des moyens pour que vos collaborateurs recueillent de l'information en dehors du secteur (participation à des groupes de travail hors unité, visites à l'extérieur,...) et se servent de cette information pour mieux travailler dans les unités, et développer des idées nouvelles; - Envoyer vos collaborateurs en formation et les aider à se servir de ce qu'ils ont appris et à en faire bénéficier leurs collègues. | | | |
| <p>4 Échanges</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous assurer d'une bonne connaissance et coopération entre les membres de votre équipe. Régler les différents qui apparaissent. - Favoriser, quand cela est possible, des groupes de travail pour résoudre des problèmes qui concernent plusieurs membres de votre équipe. | | | |

Le management situationnel



| | | |
|-----------|------------------------------|---|
| M4 | STYLE: DELEGATIF | <i>Les décisions sont prises avec ou par l'équipe ou le collaborateur</i> |
| | RÔLE: RESPONSABILISER | |

| | |
|---|---|
| <i>Autonomie élevée</i> | <p>METHODE</p> <ul style="list-style-type: none"> -On définit des missions, des objectifs, des projets que le collaborateur (ou l'équipe) mènera par lui-même, selon ses propres méthodes. |
| <p>COMPORTEMENTS:</p> <p>Peu organisationnels</p> <p>Peu relationnels</p> | <ul style="list-style-type: none"> -L'initiative de ces missions, objectifs ou projets provient soit du manager, soit du collaborateur ou de l'équipe. -On envisage des rencontres périodiques pour faire le point. Ces rencontres sont organisées selon un calendrier prévu à l'avance ou à l'initiative du collaborateur. <p>ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le manager exprime sa confiance par l'absence de comportement relationnel. -Il apporte une aide indirecte: contrats, appuis, informations... -Il évalue périodiquement les résultats avec le collaborateur ou l'équipe selon une fréquence définie par eux, ou à leur seule demande. Il instaure le droit à l'erreur, non répétitive. |
| STYLE EFFICACE SI: | <ul style="list-style-type: none"> -Correspond à une responsabilité partagée. -Bon calibrage de la délégation. -Permet d'accroître l'expérience du collaborateur |
| MOTS CLEFS: | <p>RESPONSABILITE</p> <p>INITIATIVE</p> <p>RISQUE</p> <p>EVALUATION</p> |
| CE QUE FAIT LE MANAGER: | Le manager observe, analyse les comportements et les résultats, évalue les performances à l'aide d'un système d'information directe et indirecte, négocié avec le délégataire. |

Le management situationnel

A4 compétence forte
forte motivation
Autonomie élevée

M4 Mode Déléгатif
Activités pour responsabiliser, déléguer

| | Fait | Pas fait | A améliorer |
|--|------|----------|-------------|
| <p>1 Définir sa mission</p> <p>- Faire émerger des leaders au sein de votre équipe, qui pourront devenir de futurs responsables. Fixer missions et objectifs.</p> | | | |
| <p>2 Accompagner les Projets</p> <p>- Aider vos collaborateurs lorsqu'ils vous soumettent des projets personnels à les réaliser au mieux : apporter votre concours à la bonne réussite de ces projets.</p> | | | |
| <p>3 Déléguer</p> <p>- Déléguer progressivement tout ce qui peut l'être sur des personnes que vous aurez choisies et formées ; vous concentrer sur ce qui est véritablement prioritaire et « non délégable ». Prendre les mesures nécessaires Si vous n'y parvenez pas, former ou changer vos collaborateurs proches.</p> | | | |
| <p>4 Évaluer</p> <p>- Mettre en place un système d'information permettant de connaître les résultats et l'impact des actions de vos collaborateurs (information de gestion, indicateurs, objectifs personnalisés, informations indirectes par votre réseau personnel).</p> | | | |

Un projet ambitieux

- Vous avez eu une idée qui conduit à un projet ambitieux dont la réussite serait importante pour l'efficacité de votre unité. Vous n'avez pas le temps de vous en occuper.
 - Dans votre équipe, un ingénieur (32 ans) est arrivé depuis deux ans. Vous lui avez confié des activités variées qu'il a toujours accomplies avec sérieux et efficacité, mais avec des méthodes qui vous ont surpris, bien que vous en reconnaissiez après coup la validité.
 - Vous avez eu à plusieurs reprises l'occasion de vérifier qu'il travaillait en bonne intelligence avec ses collègues, et qu'il était très apprécié pour ses compétences, sa disponibilité et son engagement dans les activités.
 - Après mûre réflexion, vous avez décidé de lui confier la conduite du projet.
1. Quelle style de management allez-vous adopter ? Argumentez.
 2. Préparez l'entretien de délégation
 3. Deux personnes joueront l'entretien



- Ce jeune collaborateur (28 ans) vient d'arriver dans votre unité depuis trois mois, après quatre ans passés dans un autre ministère. Il a beaucoup appris, car son travail est très différent de ce qu'il connaissait avant, et il s'est bien adapté à ses collègues, avec lesquels les relations sont satisfaisantes. Pour l'instant, il manifeste peu d'initiative et semble manquer de confiance en lui, mais vous êtes convaincu qu'il possède un potentiel important.
- Parmi les actions ci-dessous laquelle vous semble la plus appropriée ? argumentez ?
 - A. Vous lui confiez des projets qui lui permettront de révéler ses possibilités et de les faire connaître à ses collègues. Vous évitez d'être trop présent pour ne pas l'influencer.
 - B. Vous l'associez progressivement aux décisions qui le concernent et vous faites en sorte qu'il soit présent dans les comités où se transmettent les informations importantes. Vous l'encouragez dans son travail, et vous consacrez du temps à lui expliquer les points clefs du métier.
 - C. Vous établissez avec lui un plan de travail qui permette la prise de responsabilités croissantes. Vous lui annoncez ce plan, qui prévoit la participation à plusieurs séminaires de formation.
 - D. Vous faites le point avec lui sur ses attentes, ses motivations et ses objectifs. Vous prenez cela en compte pour établir un plan de développement sur trois ans.

