



Management de projets : Animation d'équipe et motivation

Rémi Bachelet

La dernière version de ce **cours de gestion de projet** est disponible **en vidéo** **ici**.



Source des images indiquées au-dessous ou en cliquant sur l'image,

Cours distribué sous licence **Creative Commons**, selon les conditions suivantes :



bachelet@bigfoot.com

École Centrale de Lille Villeneuve d'Ascq – France

3 sept. 2009

Image : Source

Comment utiliser ce cours :

1. Mettre les diapos en format plein écran en cliquant sur 
2. Faire défiler l'animation en cliquant **sur** les diapositives

(attention : cliquer sur une image ou un lien ouvre la page web correspondante)



Objectifs

À l'issue de ce cours, vous devez acquérir des bases d'**animation de projet** permettant de :

1. **Faire le diagnostic d'un projet**

- Le triangle qualité-coûts-délais
- Pilotage et acteurs du projet

1. **Comprendre et gérer les ressources humaines**

- Les différents types de tâches ... et leur facteurs-clés de succès
- La motivation : trois approches
- Dynamique et trajectoire d'une équipe-projet

1. **Mettre en oeuvre quelques conseils pratiques.**

Faire le diagnostic d'un projet

- 1. Le triangle qualité-coûts-délais**
- 2. Pilotage et acteurs du projet**
 - **Client, Consultants**

Le triangle Qualité – Coût - Délai

Budget = synthèse
de toutes les
ressources utilisées :
salaires, achats,
machines,
prototypage,
prestations
externes...

Cost

Time

Temps = un projet est
limité dans le temps :
pénalités de retard, date de
fin imposée...

Scope

Qualité = spécifications techniques : plus
de fonctions, de fiabilité, d'ergonomie...

En pratique...

L'amélioration d'une
composante...

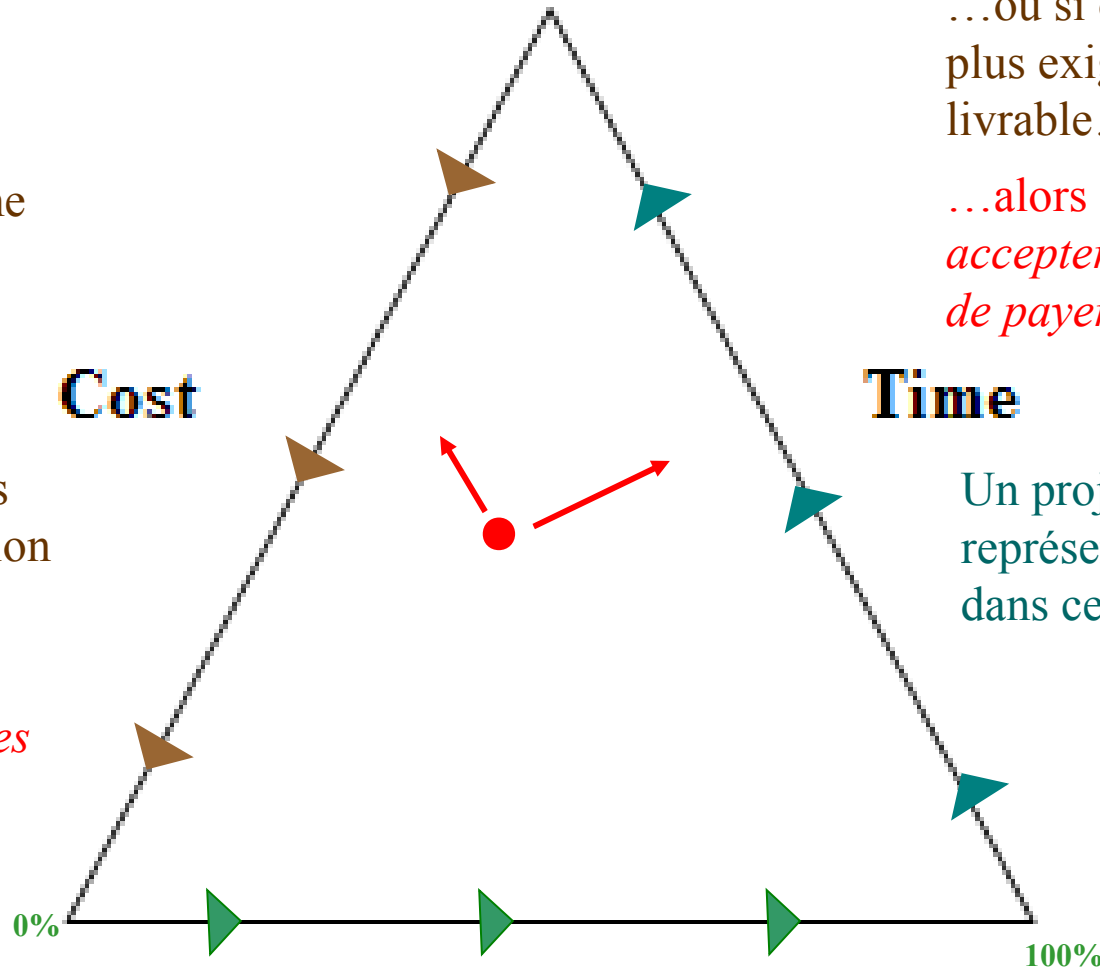
Par exemple **finir
plus vite**

...est possible, mais
avec une détérioration
des deux autres.

Ici pour *gagner du
temps on dégrade les
coûts et la qualité*

...ou si on veut être
plus exigeant sur le
livrable...

*...alors il faudra
accepter d'attendre et
de payer plus cher.*



Time

Un projet peut se
représenter comme **un point**
dans ce repère...

Scope

Les axes sont gradués de 0 à 100%...

Les acteurs des projets

Ceux qui..	Sont les...
Demandent, payent, utilisent ... ou décident d'arrêter le projet	<i>Client maitre d'ouvrage, commanditaire, destinataire..</i>
Pilotent le projet	<i>Chef de projet, maitre d'œuvre, , directeur de projet, coordonateur de projet</i>
Réalisent le projet	<i>Equipe-projet (acteurs projet à plein temps, mais aussi acteurs métiers « fonctionnels », prestataires externes, Consultants)</i>
Sans en faire formellement partie, soutiennent (ou s'opposent) au projet	<i>Parrains, fans, personnes et organisations impactées = Parties prenantes (stakeholders)</i>

Le système-client

- À part le client final, à qui le projet doit-il apporter quelque chose ?
 - Ce sont les clients du projet
- Inventorier les enjeux des acteurs ...
 - dans le cas de Centrale Lille,
 - le partenaire (entreprise ou labo),
 - le directeur scientifique,
 - le pilote,
 - l'école,
 - les consultants,
 - le jury
 - ... et l'équipe-projet elle-même.

➤ Il s'agit d'un **système-client**

A quoi sert un consultant ?

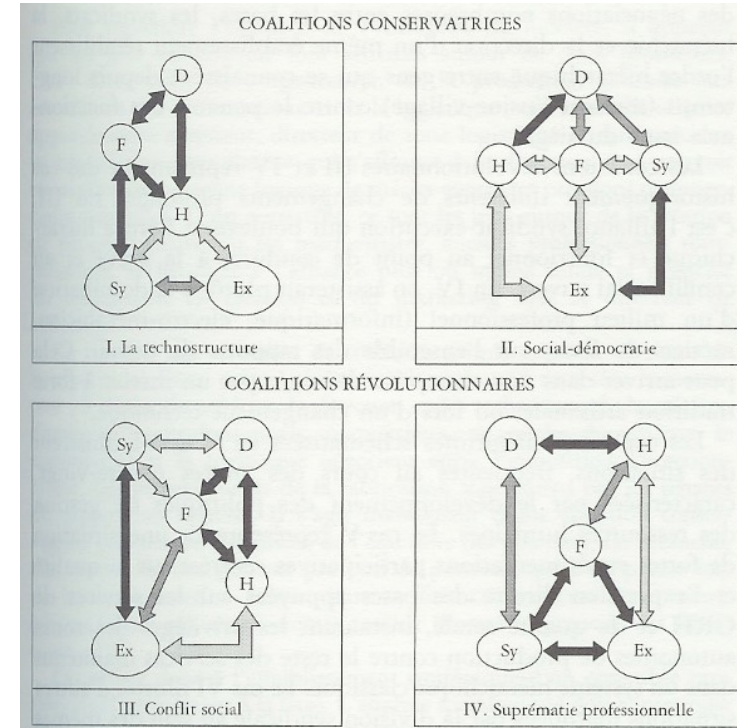
- **Agent de changement :**
 - aide à définir des objectifs réalistes en qualité/délai/coût
- **Expert :**
 - sur des domaines pointus, apporte des conseils et propose des pistes
- **Formateur :**
 - lorsque le consultant n'est pas là, il reste un apprentissage.
- **Personne-ressource :**
 - force de travail
- **Certificateur :**
 - valide et certifie les compétences acquises

Un consultant se paye et on négoce son apport

Analyse stratégique des acteurs du projet :

Pour tous les acteurs du projet :

- Identifier leurs enjeux :
 - Pourquoi s'est-il impliqué au début ?
 - Pourquoi reste t-il impliqué ?
- Atouts et handicaps pour agir sur le projet.
- Stratégie adoptée
- Le projet est un système d'action



Ces données sont dynamiques : les comprendre est la responsabilité du **manager de projet** *exploiter la marge de manœuvre cachée, redéfinir certaines composantes du projet, négocier... cf. analyse stratégique*

Comprendre et gérer les ressources humaines

- 1. Les différents types de tâches ... et leur facteurs-clés de succès**
- 2. La motivation**
 - Peut-on la créer ?
 - Trois approches
- 1. Dynamique et trajectoire d'une équipe-projet**

Quatre types de tâches

1. Tâches additives :

pousser une voiture à plusieurs

- risque = "passager clandestin"

2. Tâches communes ou indispensables

cordée

- risque = "facteur limitant"

3. Tâches disjointes

réponse à trouver

- risque = "importance du champion"

4. Tâches discrétionnaires :

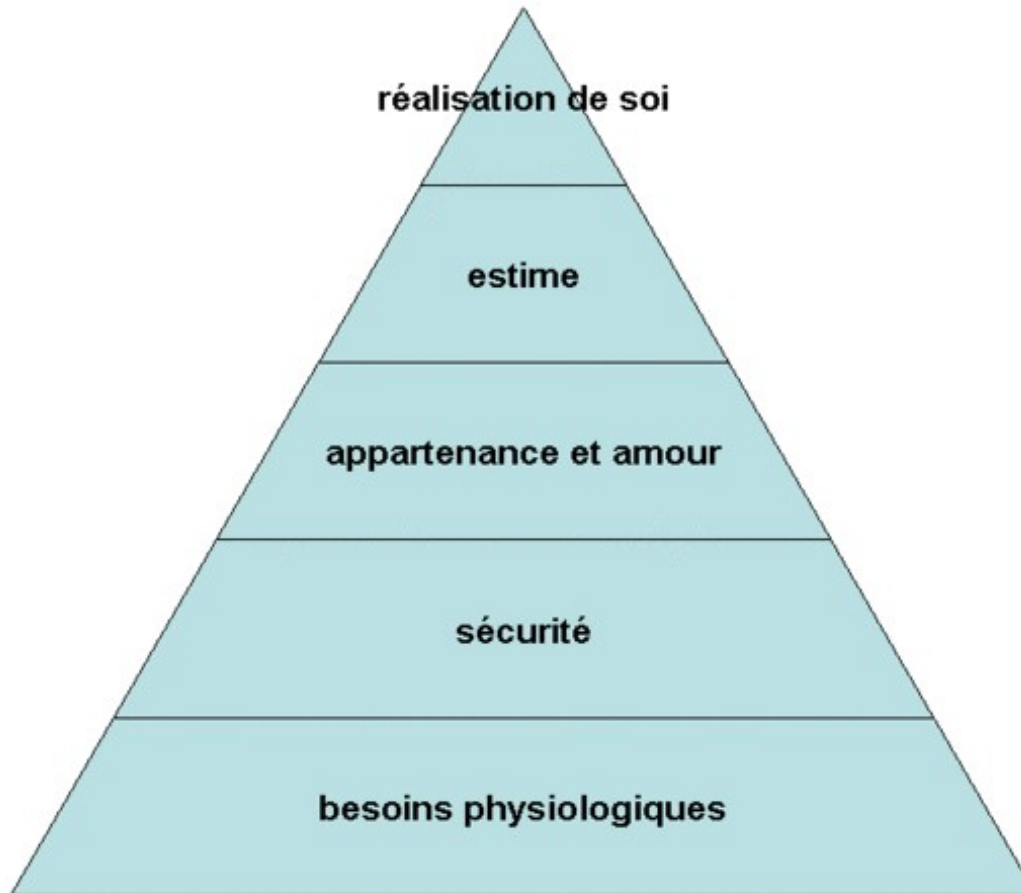
brainstorming

- risque = "coordination complexe"

La motivation : trois approches

1. Par la **stimulation** : source de motivation extérieure au travail/
projet => approche externe
 - Approche taylorienne : paiement aux pièces aliénation au travail
1. Par les **besoins** : motivation = processus interne de satisfaction
 - c'est la fameuse pyramide de Maslow.
 - ..

La pyramide de Maslow



La motivation : trois approches

- c'est la célèbre pyramide de Maslow, moyennement pertinente.

Mais alors, quelle approche de la motivation utiliser ?

3. Par les critères : motivation =

Critère (sens donné à l'engagement)

+

Contexte

- Penser non pas en termes de **causes** ("pourquoi"), mais de **buts** ("pour quoi") sur la bases des **critères** adoptés par l'individu
- *Exemples de critères (PICQ 99) : ambition, appartenance, argent conformisme, confort, créativité, curiosité, défi, développement personnel, générosité, honneur, indépendance, obéissance, pouvoir, professionnalisme, responsabilité, sécurité*
- ..

La motivation : comment la créer ?

D'après l'approche par les critères, **on ne peut donc pas « motiver » quelqu'un**, la motivation a une origine interne à l'individu.

- Le management consiste donc à ...
 - Identifier, puis
 - ...créer les conditions de la motivation
 - ⇒ Plus de « recette » de motivation mais une équation :
 $Critères + contexte = motivation$
 - *Ne pas mettre quelqu'un dont les critères sont l'apprentissage, la prise de risques, et le travail en équipe sur une mission en solitaire, facile et sans enjeu fort ⇒ désintérêt, démission.*


+ Attention à l'effet Pygmalion !

...

La motivation : comment trouver les critères

- Commencer par éclaircir votre propre motivation
 - Revenir sur vos expériences vécues, faire de l'introspection
- Comprendre la motivation des autres
 - Observer le comportement quotidien : indices
 - Écouter, maintenir un contact informel, poser des questions
- De la motivation individuelle à la dynamique de groupe
 - Créer une identité de groupe
 - Faire émerger les différences crée une dynamique, utiliser les autres groupes comme benchmark
 - Dialoguer, décider ensemble,
 - Critères partagés + vision de l'avenir \Rightarrow motivations \Rightarrow actions
 - L'espace symbolique (nom, logo, rites)
 - ..

Dynamique de groupe et cycle de vie du groupe-projet



	<i>Résistance aux menaces</i>	<i>Importance de la tâche</i>	<i>Importance des relations</i>	<i>Productivité</i>
Réunion autour d'un objectif	-	-	++	--
Fusion	m	m	++	-
Groupe en objectif partagé	+	+	m	+
Groupe développé	++	++	-	++
Groupe en dissolution	++	-	+	m

Animer un projet : conclusions

- 1. Pour finir :**
 - 1. Huit conseils**
 - 2. Trois idées à retenir**
- 2. Résumé/récapitulation de ce cours**
- 3. Pour en savoir plus, donner votre avis**
- 4. Liens vers mes autres cours de management de projet**

Conseils pour animer un projet (1/2)

- Revenir périodiquement sur la motivation et ses raisons
 - Ne pas perdre de vue le sens et les critères du projet, *surtout pour l'équipe*
- Ne pas chercher à convaincre ceux qui sont moins motivés
 - Mais confier des actions aux hésitants qui leur permettent de s'impliquer (théorie de l'engagement : **action** > **opinion**).
- Les règles de fonctionnement et les objectifs sont primordiaux :
 - Avoir une charte de travail en commun avant tout
 - Ont-ils été construits par tous ? Sont-ils partagés ?
- Le projet traverse différentes phases et doit réussir différents types de tâches
 - Savoir s'adapter en conséquence

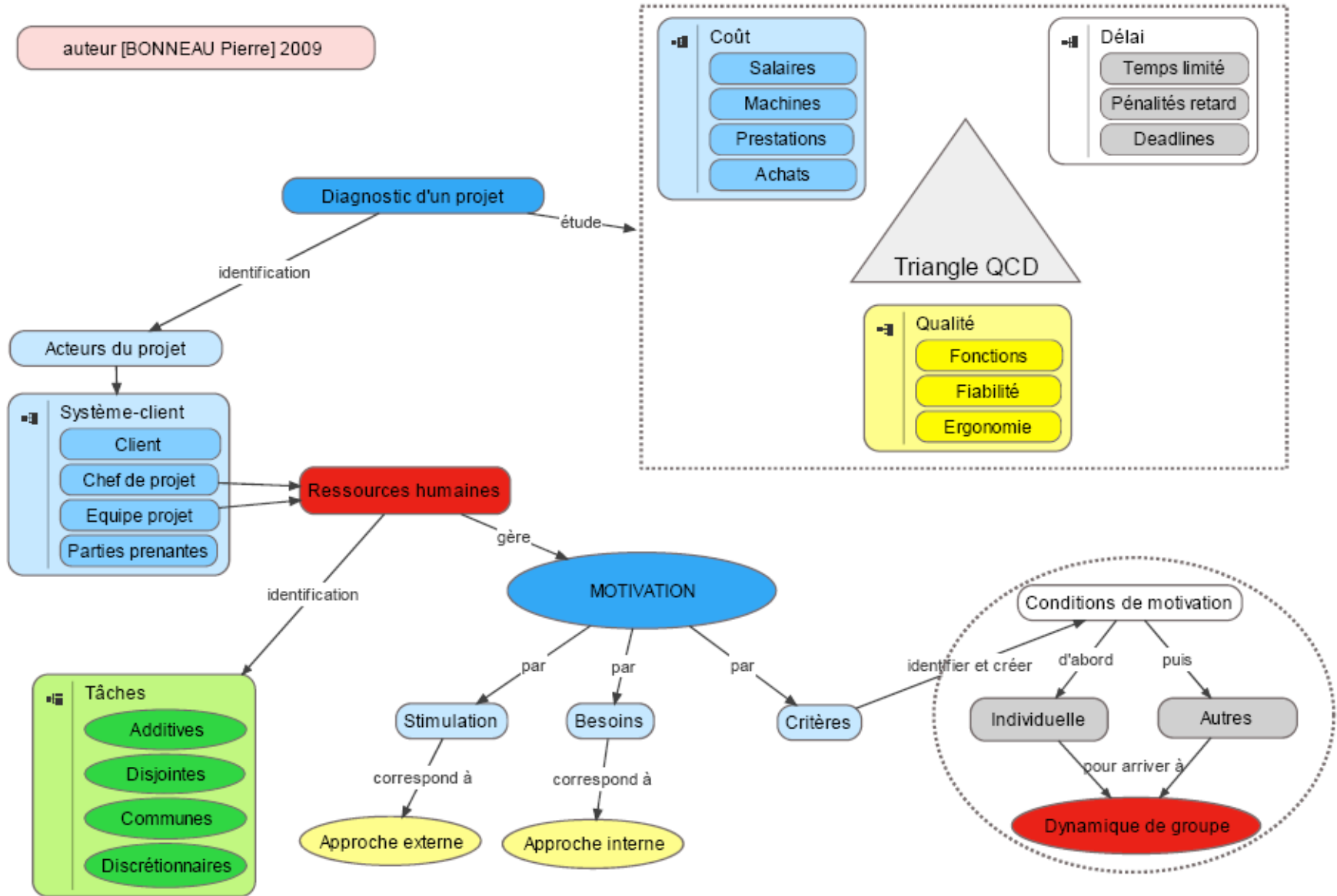
Conseils pour animer un projet (2/2)

- Ne pas laisser traîner les décisions et les actions
 - Toute réunion donne des objectifs formalisés par un compte-rendu approuvé par tous.
 - Jalonner le projet : des livrables précis à des dates précises
 - Un retard n'est pas forcément grave, ce qui est grave c'est un retard
 - Qu'on « oublie » au lieu de l'expliquer pour traiter le problème
 - Qu'on « laisse filer » au lieu de réprévoir une échéance et un livrable
- Les expertises individuelles ne servent que si elles sont « maillées »
 - Garder une communication régulière entre les sous-projets
- Valoriser le projet et capitaliser les connaissances au fur et à mesure
 - Ne pas attendre la fin... à la fin, c'est trop tard.
- Appréhender un projet, c'est aussi comprendre et gérer un système d'action.
 - Construire / entretenir un réseau d'alliés autour du projet. (cf. analyse stratégique).

Idées à retenir

- Ne pas craindre de "perdre du temps" en étant rigoureux au début d'un projet pour le réussir par la suite
- Un projet peut avoir de multiples objectifs (points de vue, enjeux des acteurs). Identifier le système-client.
- Produire un livrable final n'est pas le seul critère d'évaluation de la réussite d'un projet
 - *Apprentissages des membres de l'équipe-projet dans tous les domaines (savoir-être...), transmission d'un savoir-faire, amélioration de l'image, récupération par un tiers, valorisation ...*

Pour mémoriser ce cours, voici une carte des idées, vous trouverez [ici](#) d'autres mind maps.



- Vous pouvez **donner votre avis** sur ce site et les cours/documents mis à disposition,
- Il est aussi possible de **vous inscrire** pour être prévenu lors de la mise en ligne de nouveaux cours et modèles.

Pour en savoir plus :

Mes autres cours :

- en vidéo (diapos + son des commentaires) :
 - Fondamentaux de la gestion de projet et Animation d'équipe-projet et motivation
- en diapositives animées :
 - Fondamentaux de la gestion de projet
 - Les bases des outils d'organisation projet
 - Groupware et outils informatiques de gestion de projets
 - Introduction à l'analyse stratégique en management de projet
 - Comment animer un Brainstorming et 4 topos de Méthodes de Résolution de Problèmes
 - Cours d'analyse fonctionnelle
 - Introduction à la gestion des risques
 - Démarche de gestion des risques et plan de prévention
- Sociologie des [organisations](#), recueil et [traitement de données](#), prévention du [plagiat](#), [marchés financiers](#), [qualité](#), établir des [cartes conceptuelles](#), utiliser [Wikipédia](#) et [MediaWiki](#)
- Enfin, voici des [cartes conceptuelles](#) résumant certains des cours



Rémi BACHELET

*Enseignant-chercheur,
Ecole Centrale de Lille*

Mon CV est disponible ici.

Mes principaux cours à Centrale

Gestion de projet, sociologie des organisations, recueil, analyse et traitement de données, prévention du plagiat, module de marchés financiers, cours de qualité et méthodes de résolution de problèmes, établir des cartes conceptuelles, utiliser Wikipédia et CentraleWiki, formation au coaching pédagogique et à l'encadrement, référencement et SEO

