

Organisation de projet



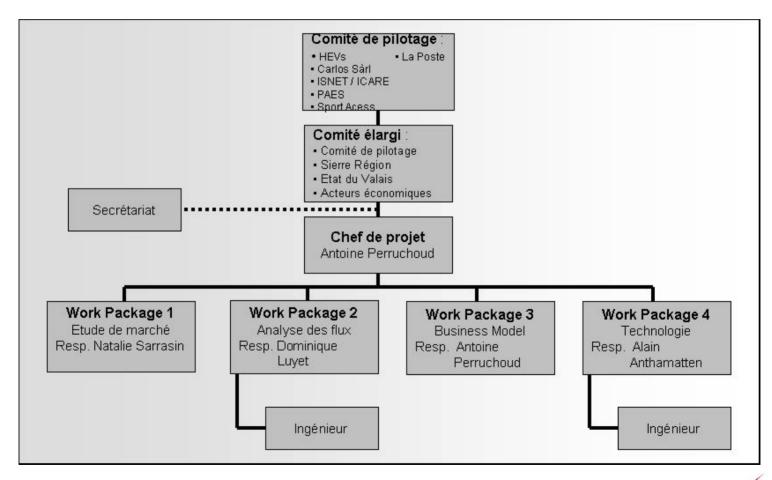
Outils / documents

- 1. L'organigramme / formes d'organisation
- 2. La matrice de responsabilité





Organisation classique (2)







Organisation classique (3)

Avantages:

- Délimitation claire des compétences
- Responsabilités clairement définies
- Travail rapide
- Forte équipe spécialisée
- Autonomie
- Grande identification avec le projet (notre baby !)

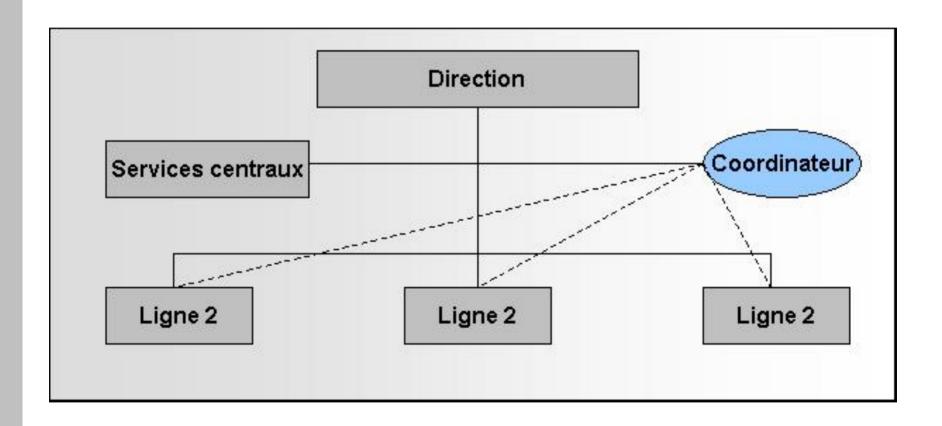
Inconvénients

- Coûts élevés
- Danger d'isolement, d'exclusion
- Risque d'une trop grande spécialisation
- Pendant la durée du projet l'équipe projet sort de la hiérarchie pour la réintégrer à la fin
- Conflit d'organisation par rapport à l'opérationnel





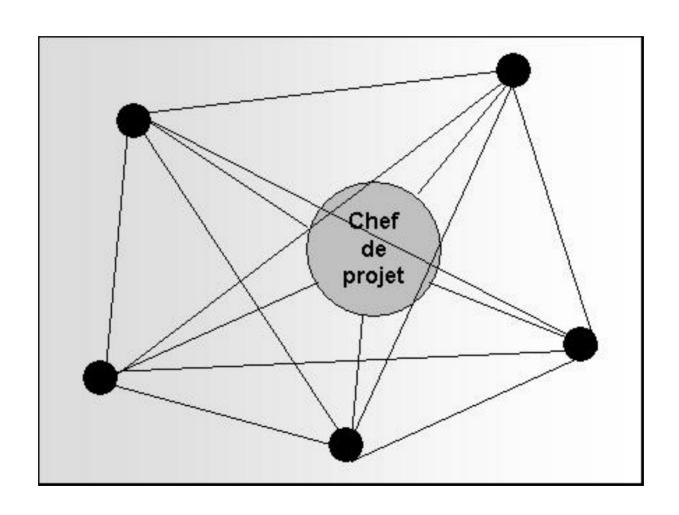
La coordination de projet (1)







Organisation en réseau





Matrice de responsabilité

Exemple « ICARE », Informé, Consulté, Approuve, Responsable, Exécute

	Nicolas	Dominique	Valérie	Phillippe	СР	Client
Sépcifications	R	E	-	-	A	Α
Concept	R	E	I	E	Α	С
Développement		R	E	E	I	
Test		E	R	E		I





Autres documents

- Catalogue des compétences
- Le planning des disponibilités





Catalogue compétences

Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale

Les acteurs / les compétences	Les missions
	Wasse



Planning des disponibilités

Activités	Compétences		Disponibilités internes		Disponibilités externes	
Codes	Compétences requises	Niveaux	Possible	Pas Possible	Processus rapide	Processus long
						Woss
						Haute Ecole Spéciali de Suisse Occiden
				1		



L'équipe de projet



Formation de l'équipe

- Souvent pas de choix possible: il faut les seules personnes disponibles, ou les seules qui ont certaines compétences.
- Parfois, le chef de projet peut indiquer le profil des personnes qu'il aimerait avoir, le choix des personnes étant réservé aux responsables de ligne.
- Parfois, le chef de projet peut influencer le choix des collaborateurs: c'est déjà bien mieux.
- Parfois, le chef de projet peut choisir les membres de son équipe: c'est évidemment la solution idéale.





Comment former l'équipe

- Commencez par choisir les personnes qui constitueront le «noyau de l'équipe».
- L'idéal: prendre des personnes qui ont déjà travaillé ensemble. Sinon, il faudra prendre des mesures de «team-building».
- Si vous ne pouvez choisir librement les collaborateurs, essayez au moins de discuter avec les responsables de ligne, et de participer au choix des collaborateurs.



Le développement de l'équipe

- Prévoir une séance consacrée uniquement au développement de l'équipe.
- Fixer ensemble certaines règles sur le fonctionnement de l'équipe (voir dans l'exemple «une charte d'équipe»).
- Fixer également des règles sur le fonctionnement des séances.

Exemples:

- le barbecue / l'apéro improvisé
- l'excursion
- la charte d'équipe



Exemple de charte

- Nous pensons et agissons comme une seule et même entreprise.
- Nous pensons et agissons dans l'intérêt du client.
- Nous nous respectons les uns les autres et nous faisons confiance.
- Nous considérons nos collaboratrices et collaborateurs avec un esprit positif.
- Nous considérons non pas les actes mais les résultats.
- Nous faisons part de nos impressions, qu'elles soient positives ou négatives.
- Nous encourageons l'initiative, la prise de risques et la responsabilité personnelle.
- Nous tirons un enseignement de nos erreurs.
- Nous faisons part de nos objectifs, intentions et décisions clairement, systématiquement et à temps.
- Nous soignons le dialogue avec nos collaboratrices et collaborateurs.
- Nous sommes solidaires.
- Nous faisons preuve de loyauté et soutenons les décisions prises.
- Nous considérons les conflits avec objectivité.





La communication au sein de l'équipe

- Réalisée grâce aux réunions hebdomadaires / régulières.
- Optimisée en regroupant l'équipe sous le même toit, si possible dans le même bureau.
- Un élément clef: le chef de projet devrait passer chaque jour dans les bureaux ou les ateliers pour échanger quelques mots avec chacun des collaborateurs du projet.
- Il est indispensable de rédiger des procès-verbaux des réunions de l'équipe.





Communication avec le client / le mandant

- Attention: bien définir les informations qui doivent être transmises, et celles qui ne doivent pas être transmises!
- Définir la fréquence des informations, les détails que veut obtenir le client / le mandant





La communication dans l'entreprise

- <u>Le chef de projet doit "vendre"</u> son projet dans l'entreprise: informer régulièrement des succès, faire des journées "portes ouvertes".
- <u>Le chef de projet doit informer</u> régulièrement son supérieur des problèmes rencontrés et des mesures prises.
- Le chef de projet doit faire valider régulièrement le mandant de l'avancement du projet. Souvent, ces rapports sont établis sur une base mensuelle.





Séance hebdomadaire ou séance de projet

- Pendant certaines phases du projet, la séance de projet peut avoir lieu quotidiennement. C'est souvent le cas dans la phase finale d'un projet de développement, pour les phases de tests, ou aussi sur un chantier industriel.
- En principe, la séance de projet dure 1 heure environ.
- L'ordre du jour de la séance de projet est le suivant:
 - Informations générales.
 - Quels lots de travaux ont été terminés?
 - Quels problèmes sont apparus?
 - Qui fait quoi jusqu'à la prochaine séance de projet?



Préparation de la séance de projet

- Le mieux est de choisir une date fixe.
- L'ordre du jour sera toujours le même (avec possibilité de points variables).
- Chacun doit se préparer avant la séance (qu'ai-je fait la semaine passée? quels problèmes ai-je rencontrés? quelle information pourrait intéresser tout le groupe?).
- Au mieux cette préparation se fait par E-mail: chacun envoie son texte au chef de projet.





Direction de la séance de projet

- Prévoir des possibilités de visualisation (flip-chart, rétroprojecteur).
- Désigner quelqu'un qui établit un bref protocole.
- Donner la parole à chacun.
- S'en tenir à la durée fixée.
- Dès que la discussion se perd dans des détails techniques, le responsable de la séance doit intervenir: les séances de projet sont là pour identifier les problèmes et non pour résoudre ces problèmes, sinon deux personnes discutent et les cinq autres perdent leur temps...!



Établir un charte de séance

- Envoyer une convocation avec le but de la séance et l'ordre du jour
- Se préparer avant la séance
- Arriver à l'heure
- Mettre les téléphones portables hors service.
- Ne pas interrompre celui qui parle
- Ne pas parler trop longtemps (valable surtout pour les chefs)
- Visualiser autant que possible





Flow Teams:

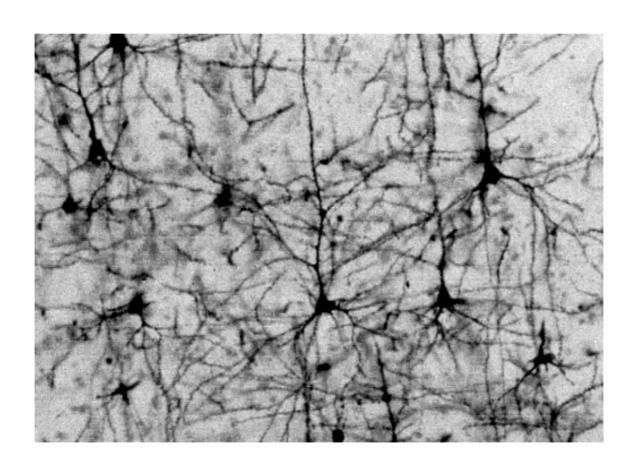
L'auto-organisation appliquée aux groupes de travail

(source: Information 108, CS)





Une toile de neurones ou LA toile / THE web?

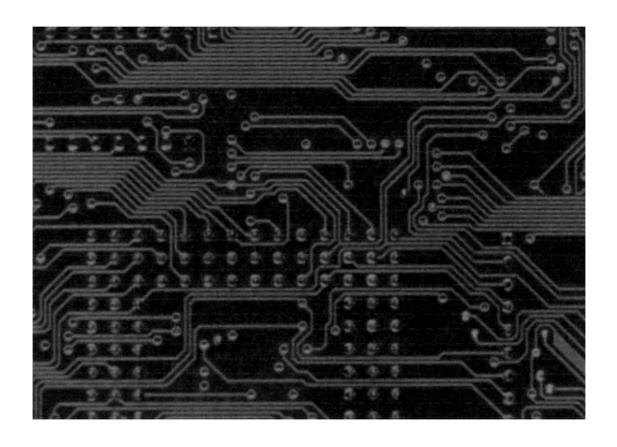


Le complexe auto-organisé





L'ordinateur ...



Le compliqué organisé / programmé







- les systèmes humains (culture, civilisation, entreprises,...) sont aussi complexes que les systèmes biologiques
- Les entreprises et groupes de travail ont un double aspect :
 - organisation construite
 - systèmes quasi naturels proche de la compléxité du vivant



Approche systémique de l'organisation





Quelle vision de l'organisation ?

- Système compliqué :
 - multitudes d'éléments mécaniques organisables
 - paradigme linéaire
 - "une machine à programmer et à optimiser"
- Système complexe :
 - dynamique non linéaire quasi inorganisable
 - paradigme du chaos
 - "l'entreprise, organisme vivant"





Le principe de l'auto-organisation

- les systèmes complexes sont moins chaotiques qu'ils n'en ont l'air :
 - des lois sous-jacentes d'auto-organisation
 - émergence d'ordre
 - gain en efficience
- ils transforment le désordre en ordre en s'autoorganisant :
 - corrections automatiques
 - capacité de se développer et d'évoluer





Deux hypothèses à la base de la méthode "flow"

- Les isomorphismes: principes universels qui s'observent autant dans la nature animée qu'inanimée ou dans un travail en équipe
- ces <u>principes</u> sont à la base d'applications <u>pratiques</u> qui permettent de développer la capacité des équipes à s'auto-organiser:



« flow teams »





Par exemple :

- résonance
- membrane semi-perméable
- stabilité à travers les flux
- bien commun des parties et du tout
- fractalité
- stabilité à travers les flux
- progression par sauts
- sensibilité aux conditions initiales: "effet papillon"
- viabilité







12 sphères thématiques

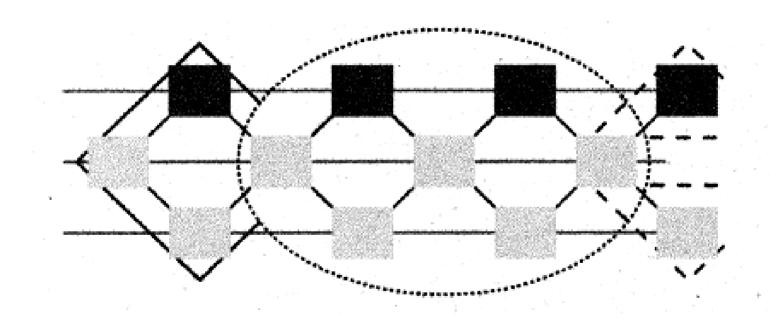
de cause.

haute école valaisanne

ha	aute école val	.aisanne					
N°	Symbole	Sphère thématique	Bref descriptif	N°	Symbole	Sphère thématique	Bref descriptif
F1	\$	Flow tuning	Se préparer psychologiquement au travail d'équipe en trouvant un même rythme en début de collaboration.	F7	<i>**</i> /**	Espaces de création	Aménager des «espaces» dédiés à la création. Saisir une à une les idées qui se dégagent, qui «émer- gent», pour les dévelop- per.
F2	Lee .	Ciblage de la clientèle	S'interroger sur le «pro- duit» qui résultera de cette collaboration, le public auquel il sera destiné et l'utilité qu'il aura.	F8		Connection management	Concevoir une collabo- ration à distance (même avec des interlocuteurs encore indéterminés).
F3		Prototypage	Tirer parti de l'existant, sachant qu'en communi- cation, la règle d'or, c'est améliorer plutôt que juger.	F9	00/4/	Signal processing	Appréhender les signaux comme des prestations du système pris dans son ensemble, car ils recèlent bien souvent des informations d'une importance primordiale pour la suite.
F4		TransFORMation	Prendre l'évolution pour modèle. «Créer» quelque chose ensemble, conce- voir une «forme» nou- velle.	F10	11 A	Flow energy	Diriger les énergies dans le bon sens, opti- miser ces flux.
F5	(:)	In/Out	Déterminer ce qui fait partie ou non du système, ce qui y entre et ce qui en sort (information, matière, énergie, personne).	F11	0	Présentation «intégrative»	Associer les parte- naires/supérieurs hiérar- chiques au travail d'équipe pour profiter de leur potentiel.
F6		Profils de talents	Mettre à profit les talents de chacun: c'est la diversité qui fait la forcel	F12	Ø	Concepts de réussite	Chercher ce qui fait le succès de la collabora- tion, en dégager les principes et les appli- quer en connaissance

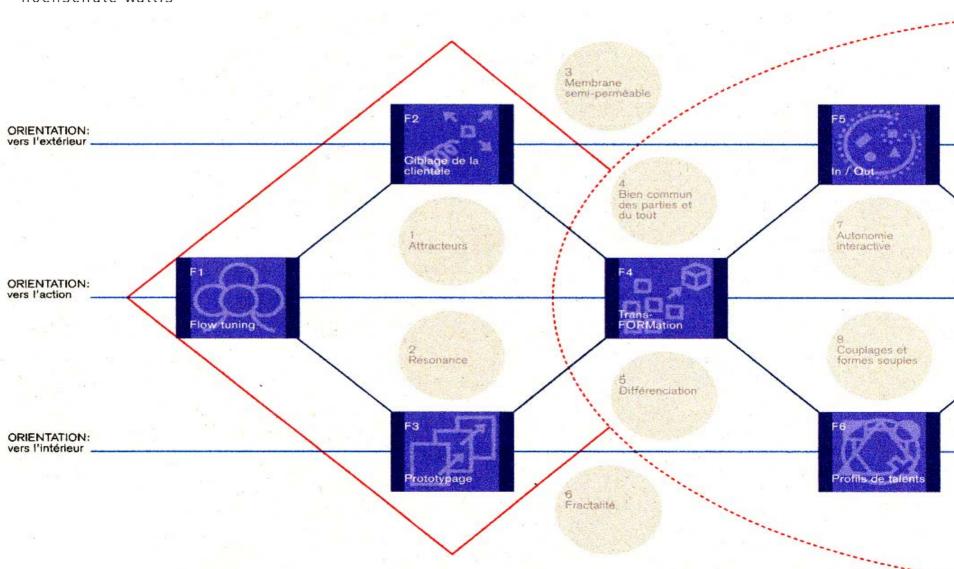


Flow Team Design











Flow flower :

- Fixer et visualiser le « pourquoi » du team
- Objectifs Priorités Déroulement

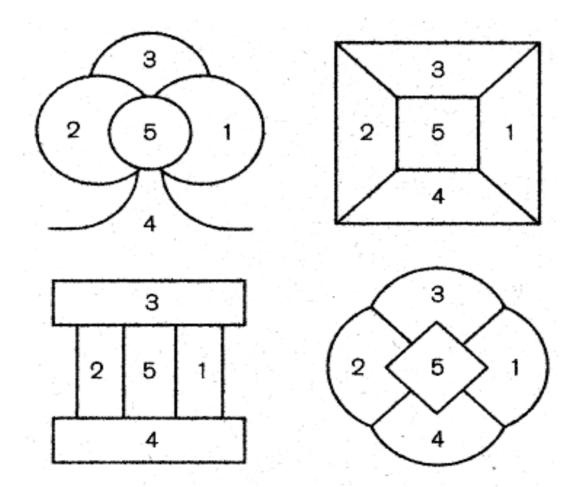
Les éléments :

- Output visé
- Input utile
- Utilité de l'output
- Ressources disponibles
- Processus











Effet d'une flow flower

- Communication intense
- Entrée en résonance
- Partage des responsabilités
- Mobilisation
- Visualisation immédiate





F6: profil de talents

Exemple fictif «d'ajustement» des membres entre eux.

Il était une fois une équipe composée de ...



un créateur carré

Puis les membres suivirent un cours de dynamique de groupe:



L'homme carré a perdu de son tranchant; il s'est un peu arrondi.



une femme drôle et ronde



La femme ronde envisage son travail «sous un angle nouveau»; elle est un peu plus tranchante.



une visionnaire aux idées limpides



La lucidité de la femme s'est troublée.



un multiplicateur/vendeur un peu désordonné



Le multiplicateur/vendeur désordonnée travaille aujourd'hui en tant que «gestionnaire» des ventes.





F4: TansFORmation (1)







F4: TansFORmation (1)

haute école valaisanne hochschule wallie



Nuage ou choufleur?



L'une des qualités de la méduse: lorsqu'elle se meut, un reflet se forme dans l'eau.





- Flip-out
- Time-out
- Fly-out
- Drop-out
- Stop-out
- Seat-out

