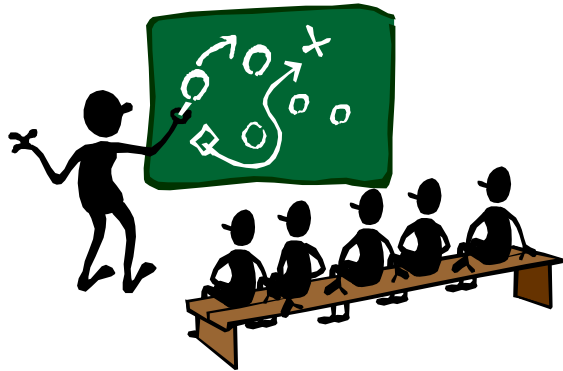


Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

*Basé sur des observations...
quelles sont les vôtres?*



Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

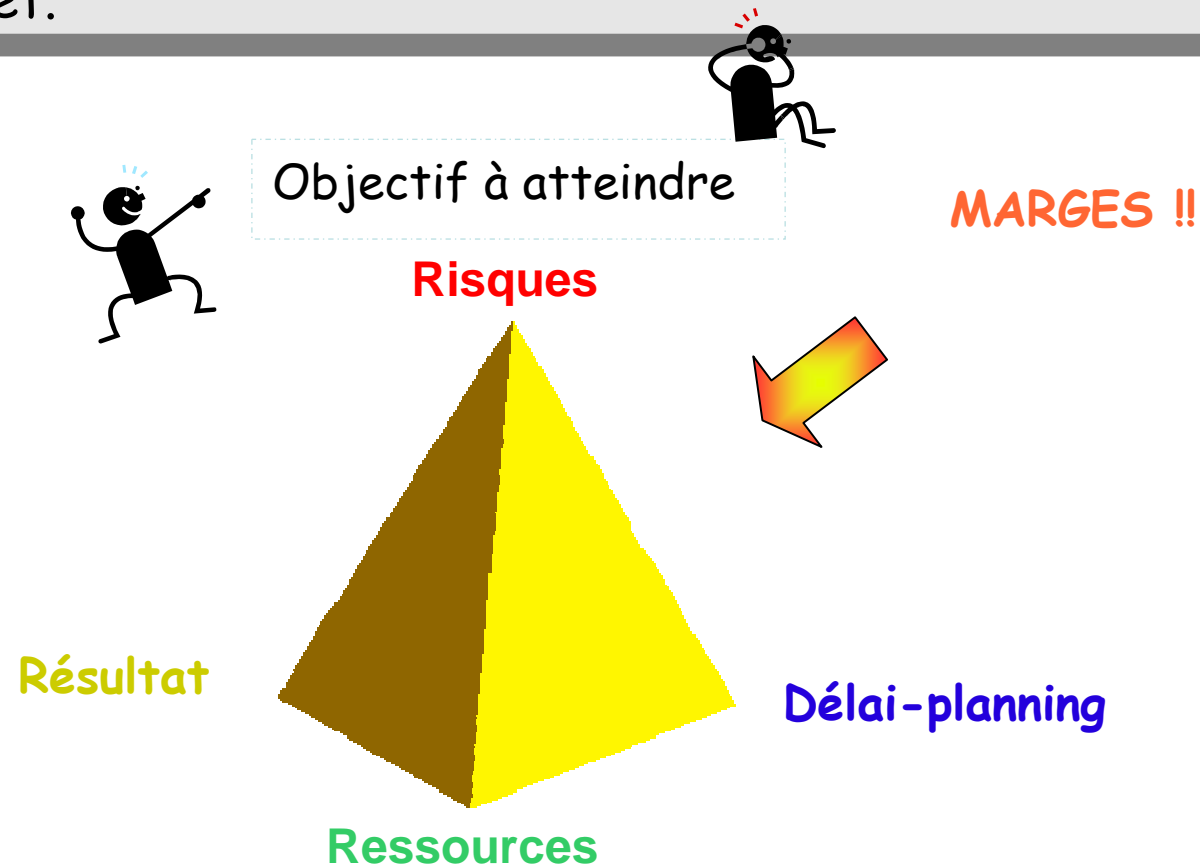
- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- Conséquences sur :
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- Quelques idées reçues
- Le changement culturel
- Synthèse
- Un exemple : fonctionnement d'une CSP

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- **Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?**
- *Conséquences sur :*
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- *Quelques idées reçues*
- *Le changement culturel*
- *Synthèse*
- *Un exemple : fonctionnement d'une la CSP*

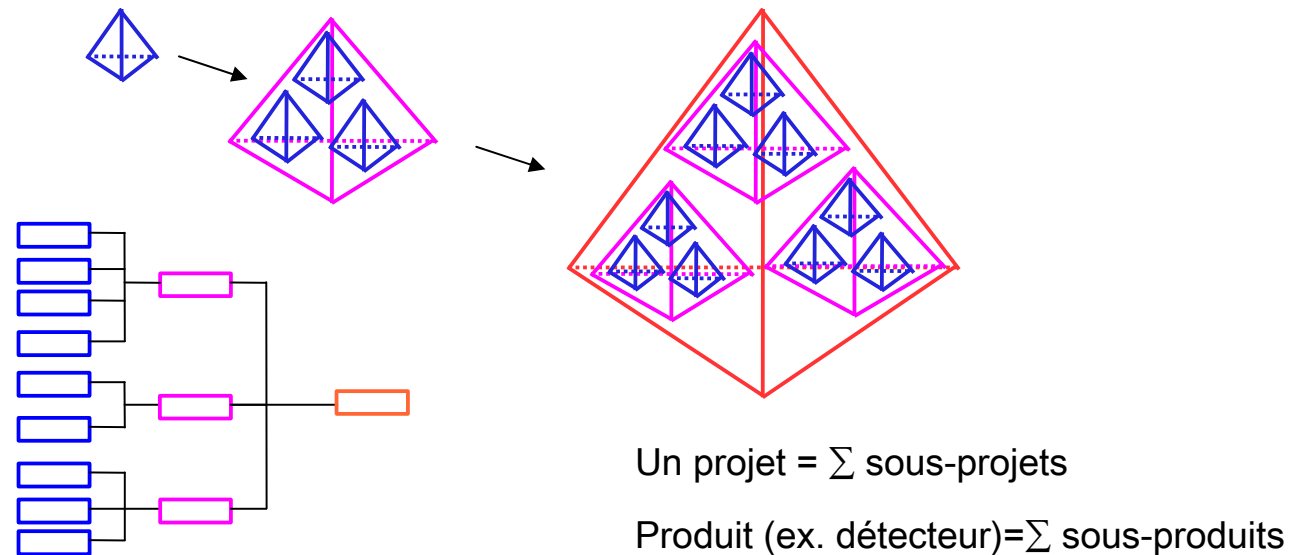
Rappel : qu'est-ce qu'un projet?

Un projet est un **objectif** à réaliser, par des **acteurs**, dans un contexte précis, dans un **délai** donné, avec des **moyens** définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés. On appelle «livrable» le résultat attendu du projet.



Découpage d'un projet... en sous-projets

Selon la complexité de l'objet à réaliser, il peut être décomposé sous-projets, afin d'obtenir des sous-ensembles dont la complexité est plus facilement maîtrisable.



Le découpage d'un projet en sous-ensembles maîtrisables est essentiel à la conduite du projet et donc à son aboutissement et sa réussite.

Le découpage du projet permet également de procéder plus facilement à sa planification.

Un fait...

- Nos projets sont de plus en plus multilaboratoires et internationaux.

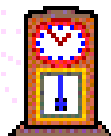
Nécessité d'avoir :

Résultat attendu clair



Ressources fiables

Rôles clairement définis



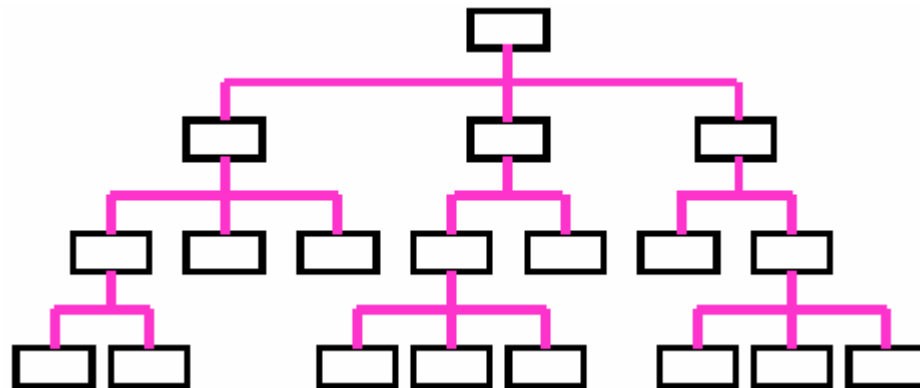
Timing précis

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- **Conséquences sur :**
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- Quelques idées reçues
- Le changement culturel
- Synthèse
- Un exemple : fonctionnement d'une CSP

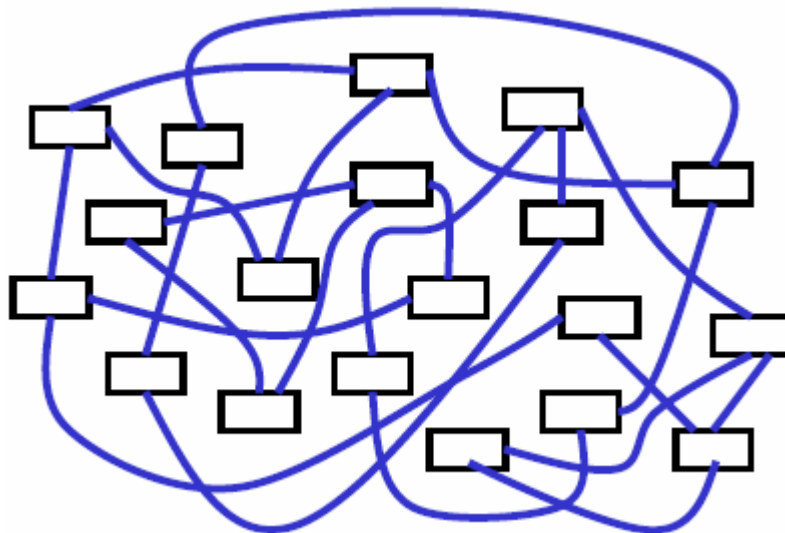
Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie

- Avant : chaque agent avait un responsable hiérarchique dont le rôle principal était de suivre l'activité de l'agent au quotidien. Les travaux étaient réalisés au niveau « laboratoire ».
 - Exemple : réalisation d'une carte électronique
- C'est toujours vrai pour les fonctions liées au fonctionnement du laboratoire (gestion administrative et financière, gestion du parc informatique, bâtiments, bibliothèque...)



Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie

- C'est différent pour les personnels impliqués dans des projets : électronique, détecteurs, mécanique, acquisition, microélectronique...
- Pourquoi?
 - La R&D est de plus en plus systématiquement affectée à un projet.
 - Création de « structures projet »



En général :

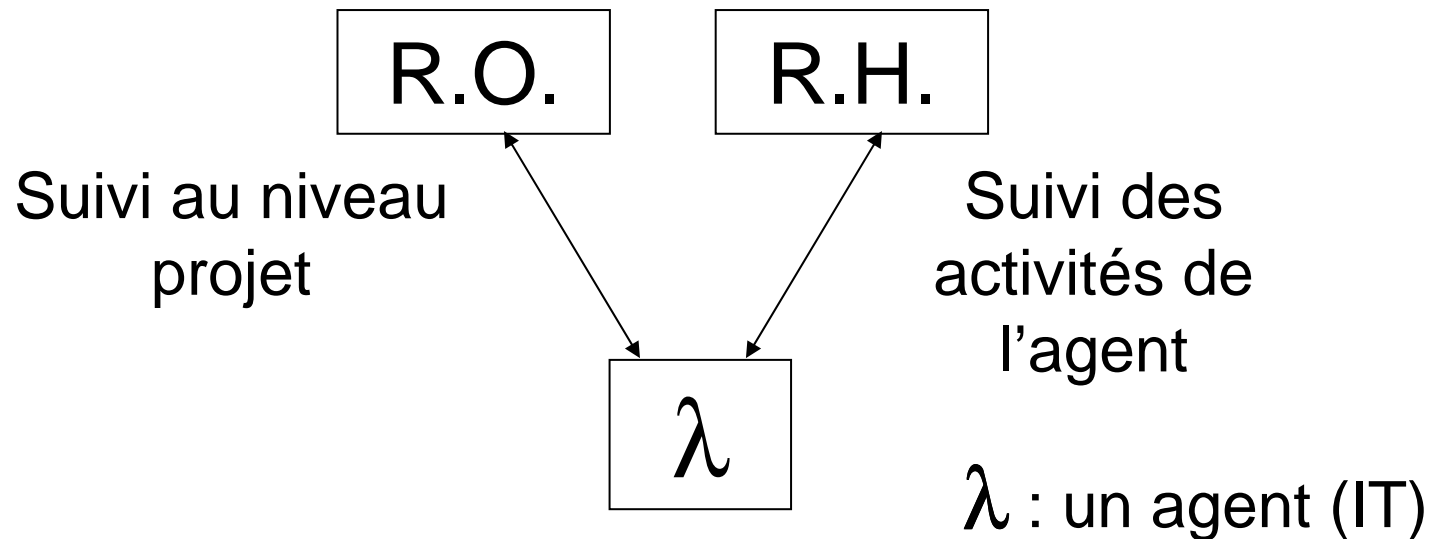
Responsable au sens du projet

≠

Responsable au sens hiérarchique

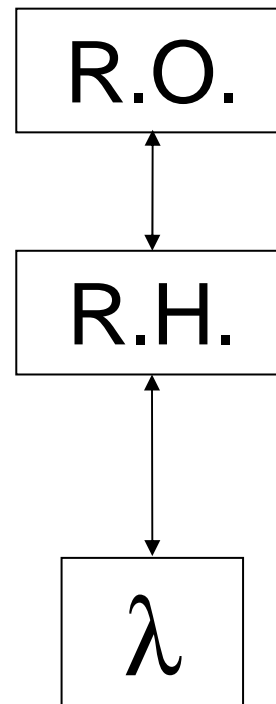
Comment gérer le changement?

Responsable opérationnel vs. responsable hiérarchique



Une des difficultés : trouver le bon équilibre entre les deux 'R'!

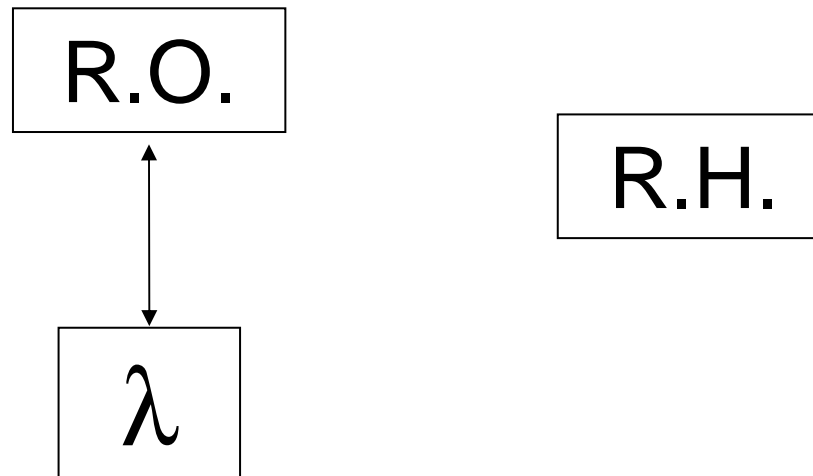
Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie



Risque 1 : R.H. se met en travers de R.O. et fait de la rétention d'information : plus de relation directe entre R.O. et λ

Conséquence : démotivation de λ , de R.O., dérive du planning...

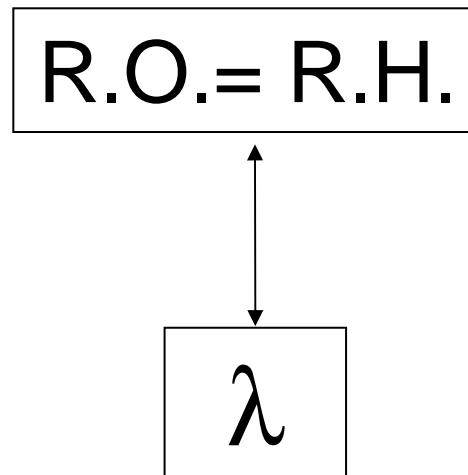
Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie



Risque 2 : λ et R.O. travaillent ensemble, mais λ n'informe plus son R.H. et prend de nouvelles activités à sa charge...

Conséquence : anarchie : le labo ne tient plus ses engagements et n'est pas informé des nouveaux engagements pris par les différents λ qui deviennent des électrons libres...¹²

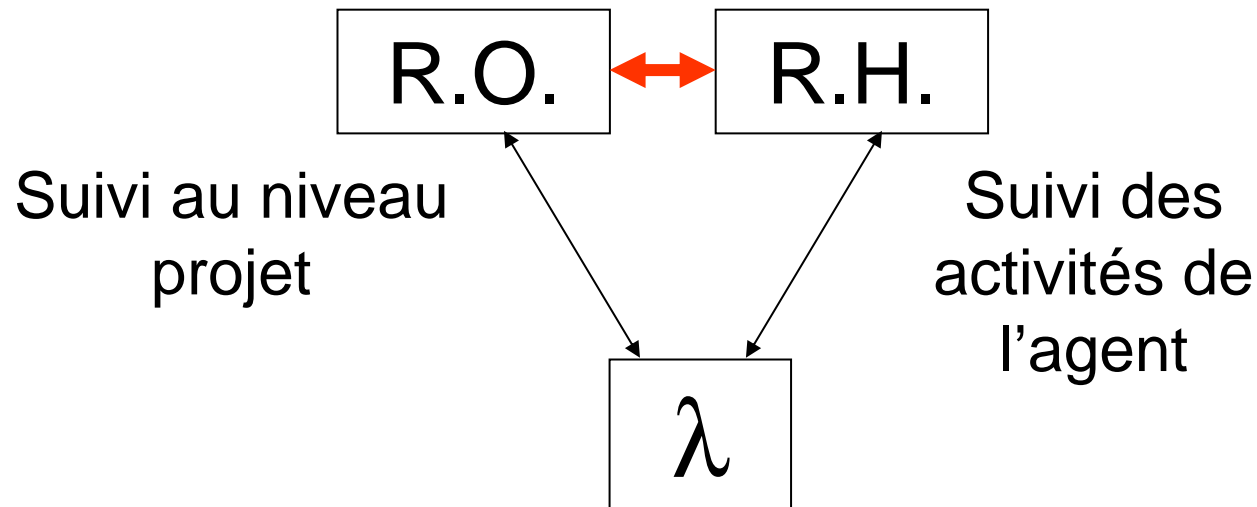
Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie



Solution 1 : structure « commando » :

- $RH=RO$,
- Toutes les personnes (« λ ») du service travaillent sur le même projet, et à 100%)

Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie



Solution 2 : lutter contre les dérives :

- *éviter les R.H. « omniprésents » et « inamovibles »,*
- *formaliser l'implication de λ dans le projet (ce n'est pas λ qui décide!)*

**Redéfinir le rôle du
R.H.**

Conséquences sur le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie

Une évolution possible du rôle du responsable hiérarchique...

- Pour chaque projet : nécessité de formaliser l'acceptation de l'implication de chaque agent concerné (via les revues CSP *par exemple*)
 - Outils : ISIS, éléments de structuration du projet.
- Nécessité de donner l'autonomie aux agents concernés dans les tâches qui leur sont dévolues tout en connaissant l'activité de chacun

Cela ne peut être efficace que si tout le monde adhère à ce mode de fonctionnement (direction, responsables de service, agents, équipes projet...)

Mots clés essentiels :

formaliser

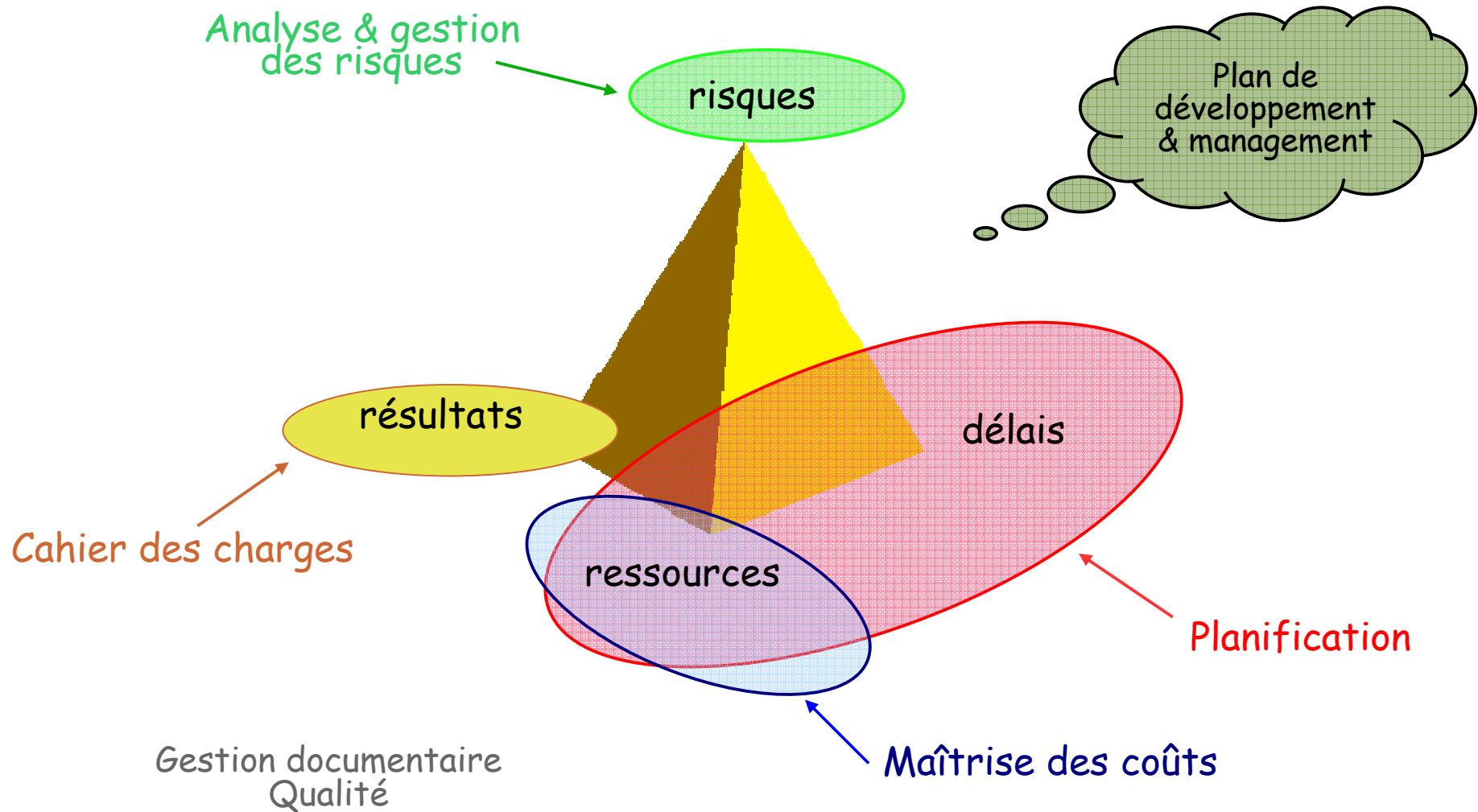
éléments de structuration du projet.

autonomie

tout le monde

adhère à ce mode de fonctionnement



Formaliser + éléments de structuration du projet : renvoie à :



Autonomie : renvoie à motivation

Tout le monde adhère à ce mode de fonctionnement : renvoie à la formation (entre autres)

Conséquences sur la motivation des agents

- Motivation des personnels techniques au sein des laboratoires (autonomie & responsabilisation)
- Mise en valeur des responsables hiérarchiques
- Au niveau du projet :
 - Savoir ce que l'on a à faire est essentiel et motivant
 - Emulation (on est au sein d'une équipe)
 - Prérequis :
 - Objectifs réalisables et ambitieux,
 - Culture de la communication ( et ) ,
 - Bonne entente au sein de l'équipe.

Réunions efficaces!

Nécessité de formaliser les rôles pour « dépassionner » les relations (qui fait quoi pour quand et avec quels moyens?).

Conséquences sur la formation

- Pour que tout le monde adhère à ce mode de fonctionnement, il faut que tout le monde le connaisse...
- Aux CSP d'organiser des séminaires internes... pas toujours facile!
- Il faut aussi avoir un vivier de responsables de projets
 - Ecoles (projets, qualité, management), formations dans les DR,
 - Réseaux, sites qualite.in2p3.fr et gns.cnes.fr.

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- Conséquences sur :
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- **Quelques idées reçues**
- Le changement culturel
- Synthèse
- Un exemple : fonctionnement d'une CSP

Quelques idées reçues...

- ☹ «On n'est pas concerné par le management de projets, on n'a que des activités et aucun gros projet »
- ☹ «Le management de projet, c'est transformer un travail sympa en une usine à gaz»

Adapter les méthodes de management de projet à la taille du projet!

Quelques idées reçues...

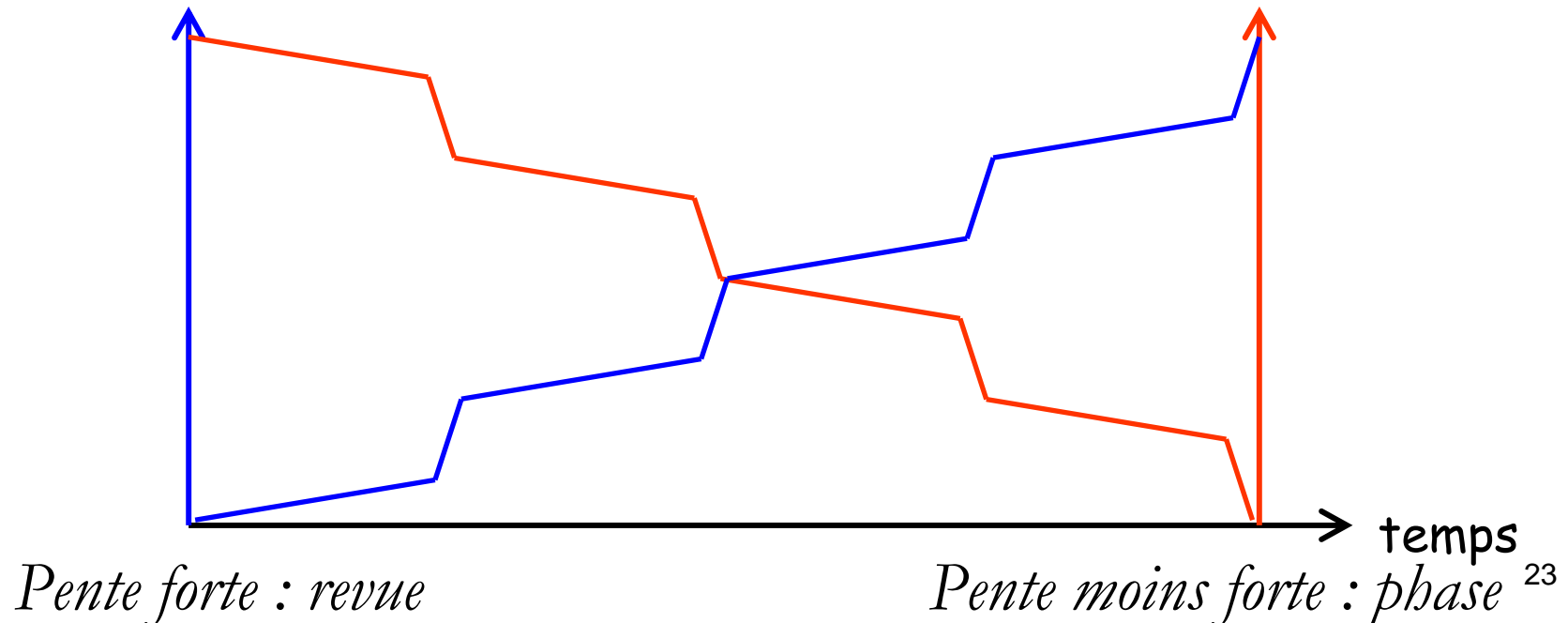
- ☹ «Le management de projet, ce n'est pas adapté à la recherche fondamentale puisque, par définition, on ne sait pas si le projet aboutira un jour»
- ☹ «Je ne comprends pas. On me demande de m'engager dans une tâche alors qu'il n'y a pas de cahier des charges »

Dans un projet, tout n'est pas cadré dès le départ.

Le management de tout projet est flexible : on réajuste le résultat, les moyens, le délai au fur et à mesure de l'avancement.

connaissance
du projet

degrés de
liberté



Quelques idées reçues...

- ☹ « Quand on est dans un projet, c'est risque zéro : on va aboutir dans les délais et avec les moyens prévus »

■ ■ ■

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- Conséquences sur :
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- Quelques idées reçues
- **Le changement culturel**
- Synthèse
- Un exemple : fonctionnement d'une CSP

Entreprendre un projet...

... c'est prendre des risques, rencontrer des surprises, mauvaises pour la plupart.

« Un projet ? C'est des ennuis les uns après les autres »

Il faut apprendre à vivre au milieu de ces incertitudes, se mettre en situation de les gérer plutôt que les subir.

Cf. gestion des risques (D. Imbault)

Le changement culturel

- Nouveaux* métiers : chef de projet / responsable technique, ingénieur système, ingénieur qualité, contrôleur projet...

- Il est vital pour un projet de bien définir le rôle du responsable scientifique et du responsable technique.
- Organiser, animer, gérer un projet prend du temps à quelques personnes. Ne pas organiser, gérer, animer fait perdre du temps à tous.

* : pas nouveaux dans le spatial...



Le changement culturel

- Financement « multiguichets » : le financement des projets passe par une meilleure préparation et organisation de ceux-ci...
- Dit autrement : monter un dossier est beaucoup plus rapide si le projet est bien préparé...

Impact sur la politique scientifique des laboratoires

Impact sur l'organisation des laboratoires
(connaissance des critères d'évaluation : qui?)

Le changement culturel

- Les projets sont de plus en plus multilaboratoires et internationaux
 - Parfois difficile d'imposer nos méthodes à nos partenaires (même si basées sur des standards internationaux)
- Besoin croissant en Anglais (pour tous)
 - Formation (cours, immersion) et autoformation (« meetings », radio, DVD, TNT...)

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- Conséquences sur :
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- Quelques idées reçues
- Le changement culturel
- **Synthèse**
- Un exemple : fonctionnement d'une CSP

Synthèse : le management par projets a un impact sur:

- Le fonctionnement des laboratoires
 - rôle des responsables hiérarchiques,
 - CSP/revues,
 - suivi des RH (ISIS),
 - responsabilisation des IT...
- } → *besoin de formaliser*
- Le financement et donc la politique scientifique des laboratoires.

Nos structures doivent s'adapter et il est essentiel d'être formé à cette culture pour pouvoir travailler efficacement.

Conséquences du management par projets au niveau laboratoire

- Introduction / Rappel : qu'est-ce qu'un projet?
- Conséquences sur :
 - Le fonctionnement des laboratoires, la hiérarchie,
 - Motivation des agents,
 - Formation.
- Quelques idées reçues
- Le changement culturel
- Synthèse
- **Un exemple : fonctionnement d'une CSP**

Réunions régulières

Directeur

Responsables
(méca/BE, SED,
admin, info)

Correspondant
Valorisation

Correspondante
contrat européens

Correspondant CSP

La
composition
de la CSP
doit être
adaptée à
chaque
sujet traité

Reuves

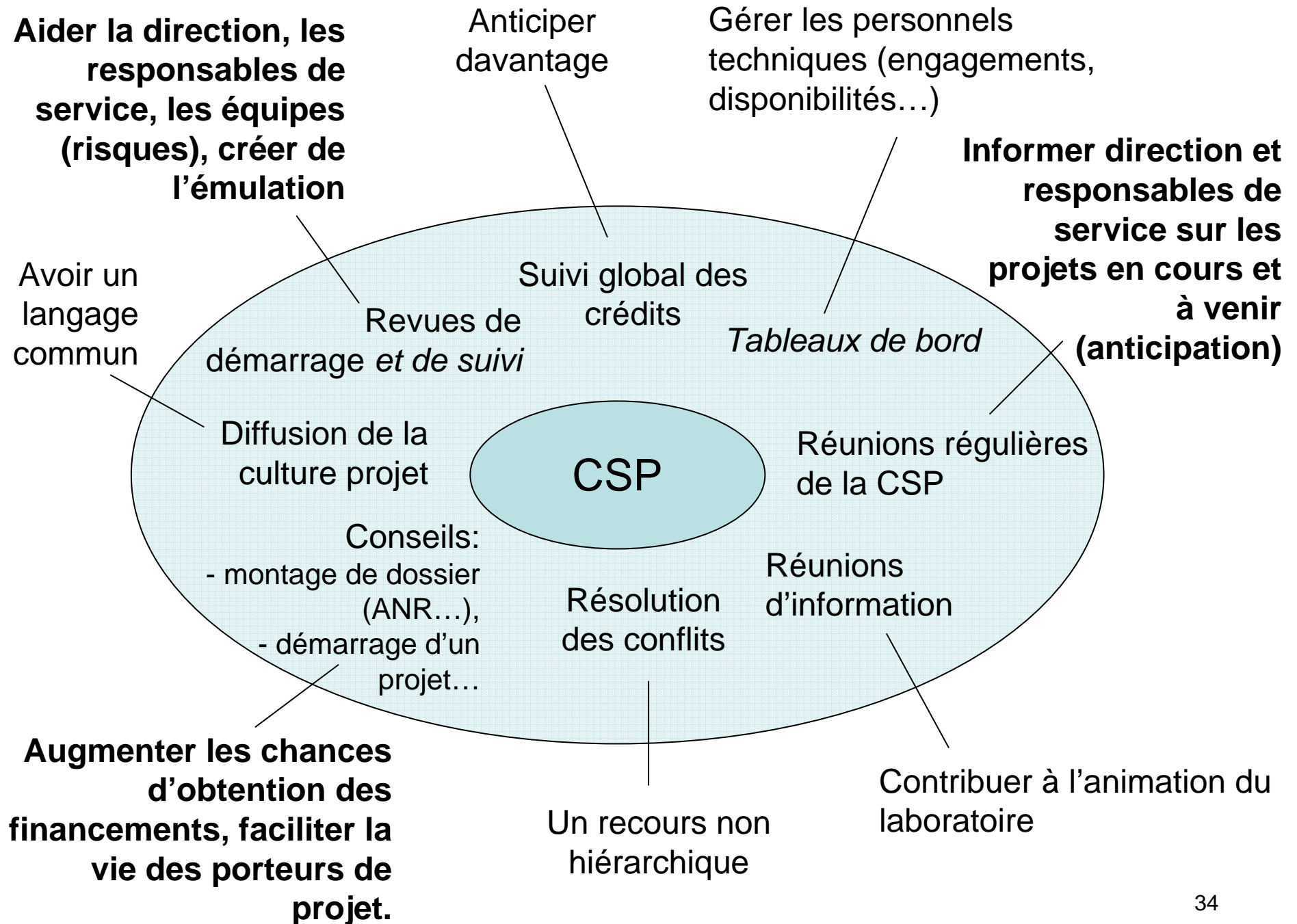
Directeur

Responsable
Méca/BE

Responsable
SED

Correspondant
CSP

Invités



En savoir +..?

- *Ecole IN2P3 /Daphnia « Conduite de projet » (2006 : cours de D. Imbault et P. Laborie, glossaire français-anglais...)*
- *Ecole IN2P3 « du détecteur à la mesure » (2007 : cours de M. Tur)*



- *<http://qualite.in2p3.fr> (IN2P3) -> « Vademecum conduite de projets IN2P3 »*
- *<http://gns.cnes.fr> (CNES)*
- *http://www-dpsnqualite.cea.fr:8000/qualite/liblocal/docs/mapro2/accueil.asp-ref_document=336.htm*