



www.cnrs.fr

Ecole « Les outils de la conduite de projet »

Sandrine Pavy, 2015

- L'ANALYSE DES RISQUES PROJETS
- LES REVUES DE PROJET
- COMMENT RENDRE EFFICACES LES RÉUNIONS ?
- L'ÉQUIPE PROJET : STRUCTURE & ANIMATION
- LA COMMUNICATION DANS UN PROJET



www.cnrs.fr

L'analyse (préliminaire) des risques projets

- INTRODUCTION
 - UNE ANALYSE DE RISQUES, POUR QUOI FAIRE ?
 - QUELLE DIFFERENCE AVEC L'AMDEC ?
- MANAGEMENT DES RISQUES : DÉMARCHE
- DIFFICULTÉS, FACTEURS DE SUCCÈS
- OUTILS

INTRODUCTION : UNE ANALYSE DE RISQUES, POUR QUOI FAIRE ?



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

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

Les excuses du genre :

- « C'est pas ma faute, c'est l'autre qui n'a pas assuré »
- « Un retard inattendu nous a fait prendre du retard »
- « C'est vraiment trop injuste ! »

... sont de plus en plus mal acceptées



UNE METHODE POUR ANTICIPER LES PROBLEMES PLUTOT QUE DE SUBIR LEURS CONSEQUENCES !

Connaître la démarche pour évaluer les risques, jauger les marges (coût / délais)



Risque [ISO Guide 73:2009 *Management du risque – Vocabulaire, complète ISO 31000*] : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cet effet représente un écart par rapport à l'atteinte des objectifs.

Risque projet [FD X 50-115 *Management de projet, présentation générale*] : **Événement** dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est **susceptible** d'affecter le projet.

Un risque caractérise un **événement redouté** par :

- la probabilité d'apparition
- la perte consécutive (gravité)
- la période pendant laquelle il est susceptible de se manifester
- son état : latent, apparu, disparu.

ANALYSE PRELIMINAIRE DE RISQUES ≠ AMDEC



Objectif(s)

ANALYSE (P) DE RISQUES

AMDEC

Etablir une liste, aussi exhaustive que possible, **des événements redoutés** liés à l'ensemble ou à une partie du cycle de vie d'un système

afin de déterminer ceux qui devront faire l'objet d'une **démarche approfondie d'analyse des problèmes de défaillance**

Phase / périmètre

En conception sur l'ensemble du **projet** (management compris)

Tous cycles de vie du **produit (ou système)**

Méthodologie

Méthode inductive + tableaux d'analyse

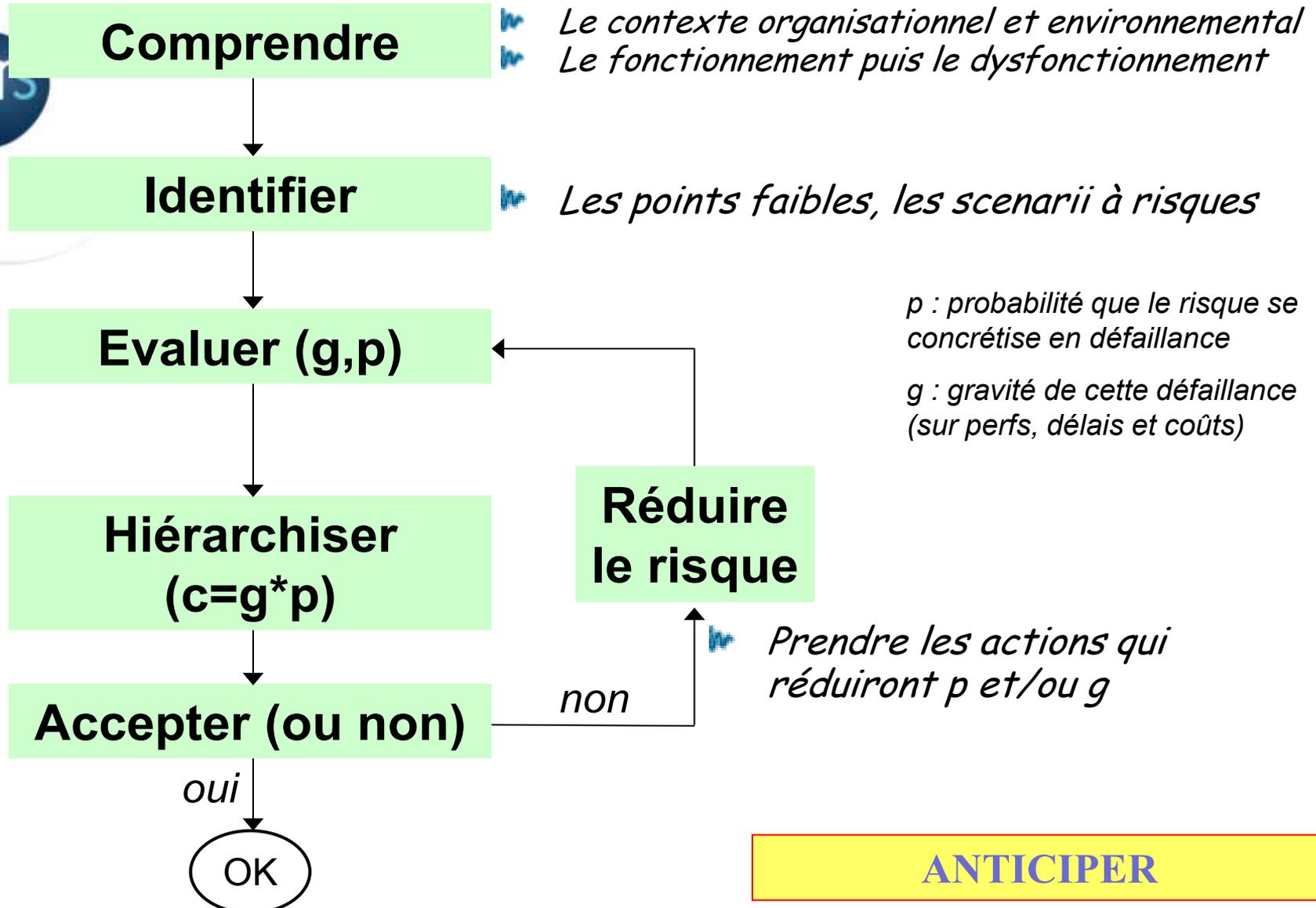
→ on cherche à déterminer les effets consécutifs à des événements initiaux : « Qu'est-ce qui se passe si... ? »

Résultat attendu

Recherche d'événements de façon macroscopique, sans *a priori*, en envisageant les pires cas, même des combinaisons improbables d'événements (le tri étant réalisé par la suite)

Approche « microscopique » : **recherche de conséquences** en considérant un seul mode de défaillance à la fois (le reste du système étant supposé se comporter correctement)

MANAGEMENT DES RISQUES : DÉMARCHE



Pré requis : que le projet soit suffisamment avancé :

- Besoin connu,
- Spécifications principales connues,
- Durée et coût du projet grossièrement estimés (à 50%?)

Ce pré requis permettra au chef de projet de définir les **échelles de probabilité et de gravité** qui permettront d'évaluer les risques

Cela correspond à la fin de phase de faisabilité

*On peut alors constituer un **groupe de travail** :*

- Un ou deux animateurs
- Représentants métiers du projet
- Chef de projet ?

Rq : taille du groupe : 8 personnes max.

Ce groupe va intervenir pendant toute la démarche.

Exemples de 2 méthodes à pratiquer en groupe

Identifier

↳ Les points faibles, les scénarii à risques

-Le **BRAINSTORMING** :

- Les participants émettent spontanément des idées
- Ces idées sont enregistrées telles quelles
- Aucune évaluation ou critique durant la période de brainstorming
- L'objectif est que les idées émises en rafales en génèrent de nouvelles



Cultiver l'état d'esprit
« Murphy »...
« **Tout ce qui peut mal tourner, va mal tourner** »

-Le **BALAYAGE D'UNE LISTE DE RISQUES TYPES**

Pour l'évaluation des risques, on utilisera les échelles (probabilité et gravité) définies par le chef de projet (cf. pré requis)

Evaluer (g,p)

Echelle de probabilité

« P » =

| Niveau | Probabilité | Probabilité de survenue |
|--------|-------------------|---|
| 4 | Très Probable | Qui se produit fréquemment: $P > 70\%$ |
| 3 | Probable | $20\% < P < 70\%$ |
| 2 | Peu Probable | $5\% < P < 20\%$ |
| 1 | Très Peu Probable | $P < 5\%$ |

Ainsi pour CHAQUE risque : $(P, G_{\text{coûts}}, G_{\text{délais}}, G_{\text{perfs}})$

Evaluer (g,p)

Echelles de gravité, « G » =

| Niveau | Impact | Conséquence(s) | | |
|--------|--------------|---------------------------------------|--|--|
| | | Coût | Planning | Performances |
| 4 | Grave | Augmentation du coût > 10% | Augmentation du délai > 6 mois | Incidences majeures sur le programme |
| 3 | Majeur | Augmentation du coût > 5% et < 10% | Augmentation du délai entre 3 et 6 mois | Modifications des spécifications |
| 2 | Significatif | Augmentation du coût > 1% et < 5% | Augmentation du délai entre 1 et 3 mois | Atteint le niveau bas des performances |
| 1 | Mineur | Minime ou sans impact < 1% | Minime ou sans impact < 1 mois | Minime ou sans impact |

① Méthode :

- Évaluation individuelle
- Synthèse en groupe de travail

Ainsi pour chaque risque :

$(P, G_{\text{coûts}}, G_{\text{délais}}, G_{\text{perfs}})$

Loi de composition :

$G = \text{Max}(G_{\text{coûts}}, G_{\text{délais}}, G_{\text{perfs}})$

↓
Hiérarchiser
($c=g*p$)

Criticité : $C = G * P$

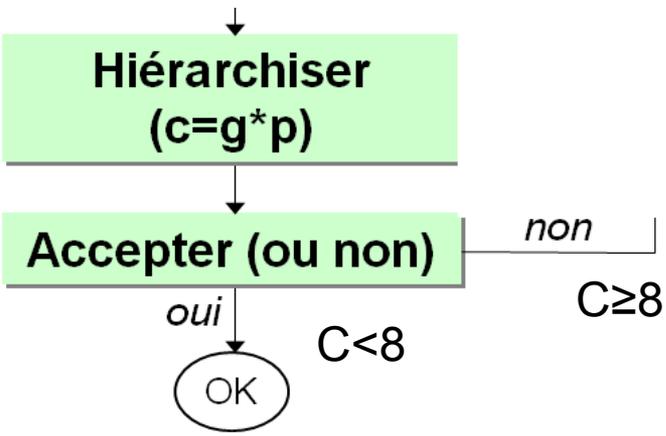
Exemples de gravité :

- Catastrophique
Perte de vie humaine,
préjudice à l'environnement...
- Majeure
pertes d'exploitation (en jours de production)
pertes financières engendrées
- Mineure
Traumatismes dus à une chute de faible dénivellation
de la gravité des conséquences

P ↓

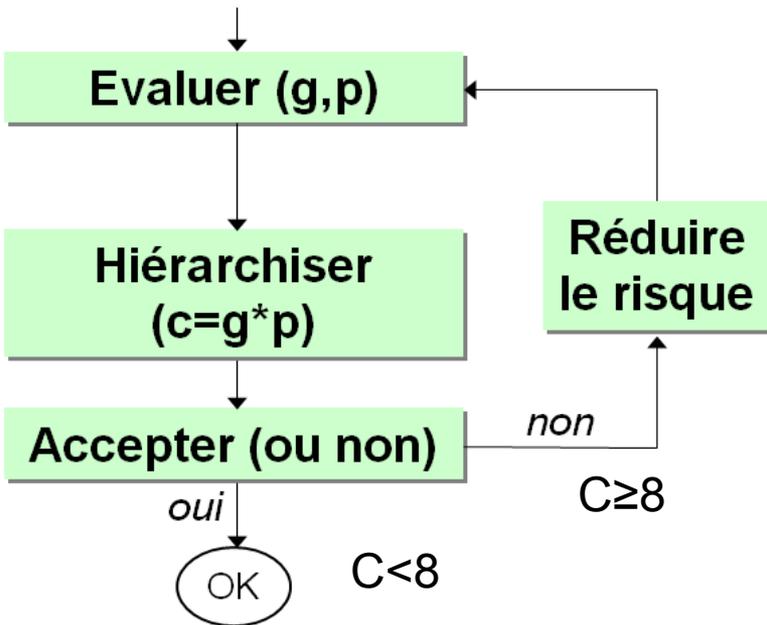
| | | | | |
|---|---|---|----|----|
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |

1 2 3 4 ← G



Criticité : $C = G * P$

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|------------|
| | | | | |
| | | | | P |
| | | | | ↓ |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | | | ← G |



- Définir un « propriétaire », pour chacun des risques à traiter, qui va :
 - Proposer des actions,
 - S'assurer de l'efficacité et de l'exécution de celles-ci.
- Exemples d'actions :
 - Transfert
 - Au comité de pilotage, à un assureur...
 - Elimination
 - Suppression des causes
 - Annihilation de conséquences
 - Réduction
 - De la probabilité d'apparition
 - De la gravité des conséquences
 - Acceptation
 - Plans d'actions (solutions de repli)
 - Budget (provision)

Pré requis : être capable de définir les échelles

CONSTITUTION DU GROUPE DE TRAVAIL

Comprendre

Identifier

Evaluer (g,p)

Hierarchiser
($c=g*p$)

Accepter (ou non)

oui

OK

Réduire
le risque

non

1ère réunion

Présentation de la démarche
Identification des risques

Evaluation individuelle
Présynthèse par l'animateur

2ème réunion

Evaluation du groupe, hiérarchisation
Désignation des propriétaires
Propositions d'actions de traitement
des risques (pour les risques critiques)

SUIVI DES ACTIONS ET DE LEUR EFFICACITÉ PAR LES PROPRIÉTAIRES

Réitérer la démarche

Capitaliser / mémoriser

DIFFICULTÉS, FREINS



- La culture de la « recherche du coupable » trop présente induit une tentation à occulter certains risques ou à minimiser la gravité de leurs conséquences.
- L'insuffisance de capitalisation du savoir faire



***Attention à la communication !
Les conclusions d'une analyse de risques doivent rester
entre les mains du chef de projet.***

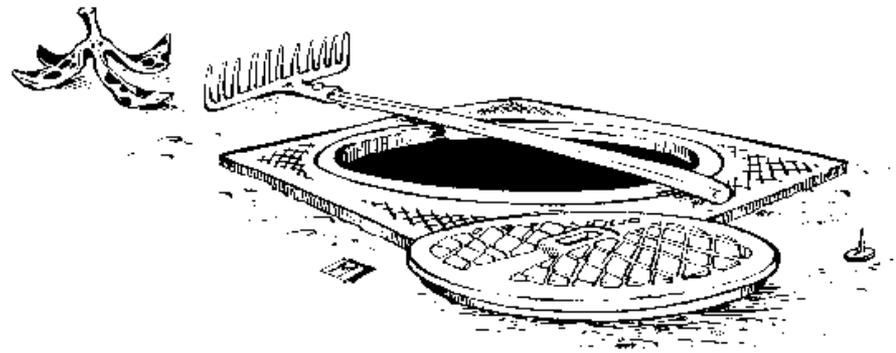
FACTEURS DE SUCCÈS



- Clarté des objectifs de la démarche
- Affectation claire des personnes et des responsabilités lors de la démarche
- Travail en équipe
- Transparence
- Orienté "actions"

OUTILS

- La liste-type des risques, pour :
 - identifier les principaux risques d'un projet
 - envisager les traitements à associer.
- Outil IN2P3 Excel ARP (L. Grandsire) :
<https://edms.in2p3.fr/file/I-012765/2>
EvaluationSuivi



Check list « Identification des risques »

Réalisée à l'initiative de : Didier Bedere de (DAPNIA), Manoel Dialinas (Subatech), Bernard Launé (IPNO), Lionel Luquin (Subatech), Patrick Stassi (LPSC), Laurent Serani (CENBG), Serge Della Negra (IPNO).
(Version juin 2005).

Risques “externes” au projet
Risques scientifiques & techniques
Risques liés aux sous-traitants industriels
Risques humains & organisationnels



4 GRANDES FAMILLES DE
RISQUES

Risques “externes” au projet

- 1 Risque d'instabilité du besoin du projet (fluctuation des priorités, instabilité de la demande, analyse stratégique insuffisante) ?
- 2 Risque de difficultés liées aux partenaires du projet (abandon, projet non prioritaire, réglementation et normes différentes, situation économique et sociale difficile, instabilité politique, instabilité budgétaire) ?
- 3 Risque sur financements : changement de la politique de recherche moyen/long terme, des modes de financements, arbitrage budgétaire défavorable, absence ou remise en cause de financement pluriannuel ?
- 4 Risque de complexité, ou de saupoudrage, du montage financier ?
- 5 Risque de délai important de passation de commandes, de marchés publics ?
- 6 Risque d'implication trop tardive et insuffisante des acteurs extérieurs au projet : juristes, support administratif, contrôleurs de gestion, acheteurs, assureurs, formateurs ?
- 7 Risque de non prise en compte de changement de réglementation : règles de gestion de programme, législation sur la sécurité, législation sur l'environnement, LOLF, PCRD ?
- 8 Risques liés à l'environnement monétaire : fluctuation change €, fluctuation change €/CHF, inflation, cours des matières premières ?
- 9 Risque sur l'acceptabilité du projet par l'environnement social et humain : refus du projet par les collectivités, perception médiatique négative du projet, etc ?
- 10 Risque d'aléas naturel (sismique, glissement de terrain, inondation, volcanique, foudre, tornade, gel profond, canicule, etc....) ?
- 11 Risque d'instabilité de la politique ressources humaine des laboratoires ou des tutelles ?
- 12 Risque de dégradation du climat social dans les laboratoires (mobilisation difficile des ressources humaines) ?

Risques scientifiques & techniques

- 13 Risque de mauvaise expression ou de mauvaise compréhension du besoin scientifique (cahier des charges) ?
- 14 Risque d'évolution du besoin scientifique (cahier des charges) après le démarrage du projet ?
- 15 Risque de spécifications manquantes, incomplètes, insuffisamment précises ?
- 16 Risque de fluctuation des spécifications après le démarrage du projet ?
- 17 Risque de spécifications difficiles à mettre en oeuvre ?
- 18 Risque de mauvaise prise en compte des spécifications, y compris spécifications SdF (Sûreté de Fonctionnement) ?
- 19 Risque de système trop complexe, ou de taille trop élevée ?
- 20 Risque d'instabilité de l'architecture du système ?
- 21 Risque que le système, ou des sous systèmes, soient difficiles ou impossibles à tester ?
- 22 Risque de solutions techniques innovantes, au point de ne pas avoir été validées en laboratoire ou en milieu industriel ?
- 23 Risque de solutions techniques utilisées aux limites (marges insuffisantes), ou non matures (peu de feed-back), ou exotiques (peu répandue + coût élevé) ?
- 24 Risque de non existence de solution alternative, dans l'hypothèse de remise en cause de choix techniques ?
- 25 Risque que les solutions techniques proposées soient dépassées (performances, facilité de mise en oeuvre, coût) et remises en cause en cours de projet ?
- 26 Risque de mauvaise identification des performances nécessaires en début de projet, et de mauvais contrôle de ces performances en cours de projet ?
- 27 Risque de procédures de qualification inadéquates : dans leur principe, dans leur timing ?
- 28 Risque de non disponibilité de composants et matériels : par arrêt fabrication, par restriction d'exportation, par offre insuffisante, par arrêt d'utilisation (informatique) ?
- 29 Risque de mauvaise prise en compte, du contrôle production, de la réception matériel, des essais, de la maintenance, du démantèlement ?
- 30 Risque d'obsolescence de langage(s) de développement, d'OS ?
- 31 Risque d'incompatibilité des releases et upgrades des logiciels utilisés ?
- 32 Risque d'utilisation de logiciels propriétaires (en interne, chez industriels) ?
- 33 Risque d'avoir des spécifications de sécurité non rencontrées jusqu'à présent, ou non qualifiables (défaut de démonstration), ou difficiles à mettre en oeuvre ?
- 34 Risque de découverte tardive des exigences de sûreté (ex. sûreté nucléaire) avec remise en cause d'une solution technique, en raison de manque de dialogue ou d'implication tardive des autorités de contrôle et sécurité ?
- 35 Risque d'accident technique (origine mécanique, origine thermique, origine chimique, origine électrique, origine rayonnements ionisants, incendie) en raison d'insuffisance de moyens liés à la sécurité : pendant la R&D ? pendant l'intégration ? pendant la prise de données ? pendant le démantèlement du système ?
- 36 Risque liés au transport de composants, de sous-systèmes, du système complet ?
- 37 Risque de prise en compte tardive de l'organisation du chantier du site expérimental ?
- 38 Risque de non récupération des données d'exploitation ?

Risques liés aux sous-traitants industriels

- 39 Risque de mauvaise définition des critères de choix des industriels ?
- 40 Risque sur la pérennité économique de l'industriel ?
- 41 Risque sur la pérennité du secteur d'activité concerné par le projet chez l'industriel ?
- 42 Risque sur le ratio C.A. projet / C.A. total entreprise ?
- 43 Risque sur les motivations de l'industriel : financières ou communication ?
- 44 Risque de situation monopolistique ou de concurrence limitée ?
- 45 Risque d'offres sous estimant la charge de travail ou la technicité du produit ?
- 46 Risque d'écart importants entre offres (prix d'appel) ?
- 47 Risque que le projet soit non prioritaire pour l'industriel ?
- 48 Risque sur la compétence de l'équipe programme de l'industriel, sur la pérennité de cette compétence (mise à jour du savoir faire, départ ou ré-affectation de personnes ayant le savoir faire pour traiter notre commande, restructuration chez l'industriel) ?
- 49 Risque de rigidité de l'industriel sous traitant vis à vis des évolutions des technologies, des méthodes, des outils ?
- 50 Risque lié aux capacités de management en externe de l'industriel si celui-ci est maître d'œuvre (management sous-traitants) ?
- 51 Risque d'organisation industrielle inadéquate avec les besoins du projet ? (Implication des responsables production dans le développement, interlocuteurs projet clairement identifiés) ?
- 52 Risque de non mise en œuvre de l'assurance qualité par l'industriel (traçabilité, procédure de suivi, gestion des anomalies, gestion des modifications) ?
- 53 Risques liés aux moyens de production / contrôle / essais, de l'industriel :
 - Sont-ils à développer ?
 - S'ils sont disponibles : risque d'inadéquation, d'obsolescence, de limite de capacité ?
- 54 Risque d'incompréhension entre cultures chercheurs et culture industriels ?
- 55 Risque d'absence d'un démonstrateur industriel pour le projet ?
- 56 Risques liés à la rédaction des contrats et clauses techniques et administratives (clarté, complétude, stabilité) ?
- 57 Risque de contribution non contractualisée de l'industriel ?
- 58 Risque de mauvais pilotage juridique des contrats (clauses contractuelles manquantes) ?
- 59 Risque d'incompatibilité entre règlements administratifs et pratiques de l'industriel ?

Risques humains & organisationnels

- 60 Risque de non préparation du chef de projet à cette fonction ?
- 61 Risque de non connaissance, de non suivi, des codes et règlements ?
- 62 Risque d'absence de culture « assurance qualité » dans l'équipe projet (traçabilité, gestion des anomalies, gestion des modifications, procédures validation) ?
- 63 Risque d'absence d'un binôme physicien/ingénieur (binôme responsable scientifique/ responsable technique) ?
- 64 Risque d'oublis, de mauvaise définition, de saupoudrage, sur les tâches du projet ?
- 65 Risque que le découpage des tâches ne soit pas rationnel ou pas satisfaisant ?
- 66 Risque d'absence, de mauvaise définition, de mauvais positionnement, de mauvaise composition, des revues de projet : revue de conception, Production Readiness Revue ?
- 67 Risque d'inadéquation ou d'incohérence de procédures de gestion de projet ?
- 68 Risque sur la répartition des responsabilités : limites mal définies, dilution importante ?
- 69 Risques liés aux interfaces internes du projet (y compris entre corps de métier) : manque de définition, instabilité des spécifications, coordination insuffisante ou inexistante ?
- 70 Risques liés aux interfaces externes au projet (autorités de sûreté&sécurité, site expérimental, autres projets) : manque de définition, absence de coordinateur-interlocuteur, complexité des M.O.U. et M.O.A. ?
- 71 Risque que le délai global annoncé soit irréaliste ? instable ? avec marges insuffisantes ?
- 72 Risque que le délai annoncé d'une ou plusieurs phases du projet ne soit pas correct, avec pour conséquences :
 - interférence entre plusieurs phases du projet (ex. R&D et réalisation),
 - interférence avec d'autres projets,
- 73 Risque de budget insuffisant : par sous-estimation des besoins, par marge insuffisantes, par minoration volontaire de la demande, par dérive des coûts en cours de projet ?
- 74 Risque sur la fiabilité des estimations initiales en ressources humaines ?
- 75 Risque sur la pérennité des ressources humaines : départ retraite, mobilité en cours de projet de personnes ayant un savoir faire conséquent ?
- 76 Risque sur la compétence des ressources humaines affectées : inadéquation entre profil et affectation sur le projet, pas de mise à jour du savoir faire ?
- 77 Risque de délai de décision important, ou de non décision, pour des choix scientifiques&techniques stratégiques ?
- 78 Risque d'incompatibilité entre des acteurs importants pour le projet ?
- 79 Risque de mauvaise circulation de l'information, de dissimulation d'informations ?
- 80 Risque de courts-circuits dans les prises de décision ?
- 81 Risque de prédominance excessive d'un acteur du projet ?
- 82 Risque d'opposition chercheurs – ingénieurs, en raison de cultures différentes ?
- 83 Risque qu'une équipe ou qu'un laboratoire revendique ou se fasse imposer des tâches pour lesquelles ils n'ont pas toutes les compétences nécessaires ?
- 84 Risque de rivalité entre laboratoires d'une collaboration ? Entre tutelles ?
- 85 Risques liés à la pratique du reporting : défaussement, refus de responsabilité, politique du fait accompli, manque de transparence ?

Exemple



OUTILS

- La liste type des risques ;
- Outil IN2P3 Excel ARP :
<https://edms.in2p3.fr/file/I-012765/2>
[EvaluationSuiviRisquesV1.xls](#)

| | | |
|-----------------|-----------------|-------|
| Number: | I-012765 | ver.2 |
| EDMS Id: | I-012765 | |
| Released | | |

**Analyses de risques projets à l'IN2P3:
Démarche détaillée et outils**
[Laurent GRANDSIRE](#)

Manual / Guideline (Manuel / Directives)
2008-08-01

RESTRICTED

Files of the Document

AnalysesRisquesProjetsV1 [pdf](#) (238 Kb)

EvaluationSuiviRisquesV1 [xls](#) (3 Mb)

Sélection de références utiles



- **ISO 31000:2009**, Management du risque -- Principes et lignes directrices
- Norme d'accompagnement : 31010:2009 – Gestion des risques. **Techniques d'évaluation des risques** (liste d'outils et techniques d'évaluation des risques)
- ISO Guide 73:2009 – Management du risque. Vocabulaire.
- FD X 115 = Management de **projet**, présentation générale
- **ISO 10006:2003**, SMQ – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets - § 7.7 Processus relatifs aux risques (identification, évaluation, traitement, maîtrise).
- **FD X50-117:2003**, Management de projet - Gestion du risque - **Management des risques (dans le projet)**.
- Le référentiel **DGA AQ 902:1995** : Manuel des méthodes de conduite de programmes - chapitre X de la DGA AQ 902 traite de l'assurance de la qualité et du management des risques.
- **RG Aéro 000-40:1999** : Recommandations générales pour la spécification de management de programme. - paragraphe 9.4.12 maîtrise des risques..
- Project Management Body of Knowledge (**PMBok v4:2009**) - § 11 : management des risques projet
- European Cooperation for Space Standardization (**ECSS**) : M-ST-80C Risk Management

QUESTIONS ?

Faillite d'un sous-traitant partenaire du projet : risque projet ou risque AMDEC ?

Le ventilateur de notre système ne s'enclenche pas au bon moment : AMDEC ou analyse de risques ?





www.cnrs.fr

Les revues de projet

- DÉFINITION, OBJECTIFS & RESULTAT
- PROCESS & ACTEURS
- SYNTHÈSE

2 DÉFINITIONS



- Évaluation régulière du projet, de son avancement, de sa conformité aux objectifs et de l'atteinte des critères de réussite définis, tant pour le bon déroulement que pour la réussite du projet au regard du produit final.
La revue de projet permet l'adaptation régulière du projet.
(ISO 10006, 1998 : « Guide pour le Management de Projet »)*
- Examen systématique des éléments, réalisé par des personnes qui ne sont pas elles-mêmes responsables du projet et visant à évaluer les résultats obtenus à un moment donné de celui-ci.
*(ECSS**-P-001A)*

EFFECTUER UNE VÉRIFICATION CRITIQUE PAR UNE ÉQUIPE NON DIRECTEMENT CONCERNÉE PAR LES ACTIVITÉS

OBJECTIFS



- S'assurer de l'adéquation entre les objectifs du projet et les moyens de sa réalisation ;
- Contrôler l'avancement général par une concertation périodique ;
- **Valider le passage de jalons dans le phasage du projet ;**
- Evaluer la pertinence des éléments/choix techniques selon les prévisions et les exigences contractuelles ;
- Faciliter l'application des actions correctives et/ou préventives en cas de dérive ou d'insuffisance ;
- Les revues peuvent être externes ou « internes » (sollicitées par le projet pour obtenir des avis d'expertise).

**LA REVUE EST L'EXAMEN DE PASSAGE D'UNE PHASE À UNE AUTRE D'UN PROJET.
ELLE PERMET DE S'APPUYER SUR DES VALIDATIONS SUCCESSIVES
ET D'ÊTRE ALERTÉ SUR LES FAIBLESSES DU PROJET**

RESULTAT ATTENDU



→ Le résultat de la revue, formalisé sous forme de **recommandations**, appelle une **décision** qui correspond à l'un des trois cas suivants :

- Accord pour continuer le projet sans restriction
- Accord pour continuer sous réserve d'appliquer certaines recommandations dans un délai déterminé (« lever les réserves »)
- Refus quant à la poursuite de l'opération



LE GROUPE DE REVUE

- Entité consultative et indépendante du projet
 - Chargé d'apporter son expertise à travers l'étude du dossier de revue et d'effectuer des recommandations soumises à l'autorité décisionnaire.
- Des personnes **non directement concernées par le projet** **mais** :
- compétentes dans le domaine technique concerné
 - compétentes en gestion de projet mais conscientes de la « réalité » d'un projet
 - ayant un bon niveau d'expertise
 - une revue est courte, il faut être capable d'absorber beaucoup de données et de les analyser
 - ayant la volonté d'être **constructif**
 - critiquer pour critiquer n'apporte rien
 - sachant poser les **bonnes** questions





LE GROUPE PROJET

tout ou partie de l'équipe projet

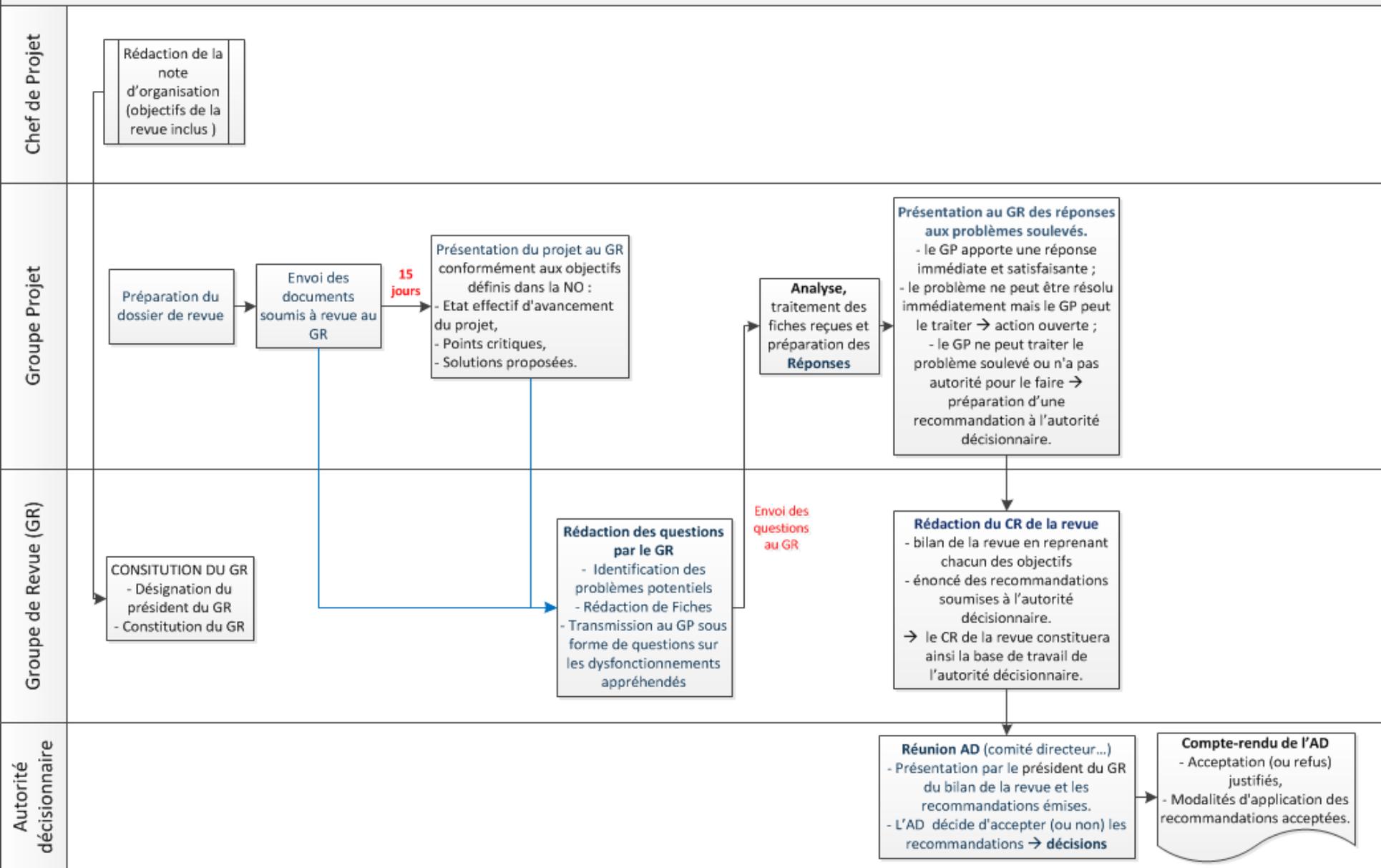
- Ensemble d'acteurs du projet qui va devoir (être en mesure de) répondre à toutes les questions posées par le groupe de revue.
- C'est un exercice difficile, pour le groupe projet :
 - Qui ne comprend pas que d'autres posent des questions,
 - Qui ne comprend pas que d'autres ne puissent pas comprendre pourquoi on fait tel ou tel choix,
 - Qui ne comprend pas qu'on puisse seulement le critiquer.
- Des réponses du groupe projet va dépendre la capacité du groupe de revue à établir des recommandations constructives.

LE(S) DÉCISIONNAIRE(S)



- La revue va conclure sur un certain nombre de propositions d'actions (recommandations)
- Une autorité, au-dessus du groupe de projet (comité directeur, comité de pilotage, comité de décision...) va décider :
 - Étude des recommandations du groupe de revue
 - Emission de décision concernant la suite du projet
- Cette autorité doit être clairement identifiée et connue, préalablement à la revue

PROCESSUS TYPE DE DEROULEMENT D'UNE REVUE



Documentation liée à une revue



- Dossier de Revue
 - Documentation soumise à revue
 - Constituée des documents élaborés pour l'avancement du projet durant la phase concernée.
 - Note d'organisation d'une revue
 - Objectif, composition, agendas, logistique, liste et mode d'accès à la documentation soumise à revue,...
 - Transparents de présentation au Groupe de Revue
- Fiches d'évènements (risques) potentiels soulevés
 - Actions et/ou recommandations correspondantes.
- Compte-rendu de la Revue
 - Evaluation globale puis spécifique pour chacun des objectifs
 - Evaluation des risques identifiés par le groupe de revue sur le projet
 - Enoncé des recommandations et actions majeures
 - Conclusion précisant la position du GR sur le passage de phase
- Compte-rendu de l'Autorité Décisionnaire
 - Reprise des recommandations du GR en précisant pour chacune d'entre elles si elles sont acceptées (→ décisions) ou non ou les reformulent si nécessaire.



SYNTHÈSE

- Une revue doit être considérée comme un outil (au même titre que l'analyse des risques) :
 - Les **revues de fin de phase** émettent des recommandations au comité de pilotage, également essentielles à l'équipe projet (avis « extérieur »),
 - Importance des **revues internes** sur des thèmes-clés (exemple : sûreté) : convier des experts externes au projet, qui émettent des recommandations à destination du chef de projet qui agira en conséquence.



www.cnrs.fr

Comment rendre les réunions efficaces?

- PRÉAMBULE
- DÉROULÉ
- OUTIL : GESTIONNAIRE D' ACTIONS
- PARTICULARITE DES VIDEOCONFERENCES

OPPORTUNITE DE LA REUNION ?



- La réunion EST utile...
Se poser 3 questions et y apporter des réponses précises et « sincères » :
 - 1/ En quoi cette réunion est utile ? Quel est son objectif ?
 - 2/ Qu'est ce que j'en attends ?
 - 3/ Qu'est-ce que le groupe attend de la réunion ?

TYPES DE RÉUNION



- Information :
 - Faire part d'information(s)
 - Faire partager l'information
- Échange :
 - Ecouter l'avis de chacun, s'enrichir les uns les autres
- Décision :
 - Valider ensemble une décision comprise et acceptée par tous

ETAPES DE LA RÉUNION



Avant

- Préparer son « TOP »
- Préparer sa convocation

Pendant

- Ouverture
- Echanges
- Clôture des débats

Après

- Diffusion du CR
- Bilan entre soi et soi

PRÉPARER SON TOP



Avant

Pendant

Après

- **Thème** : de quoi allons-nous parler ?
*L'ordre du jour n'est pas qu'une simple formalité !
C'est la base de toute organisation réussie.
Estimer la durée de chaque intervention.*
- **Objectif** : Quel but doit atteindre le groupe ?
*Les réunions les + efficaces sont celles focalisées
sur l'action à entreprendre et dont les objectifs sont
clairement énoncés.*
- **Plan** de la réunion (organisation, calendrier
minutage, outils utilisés) : Le cadre et les
règles.

PRÉPARER SA CONVOCATION



Avant

Pendant

Après

- Qui ? *Limiter le nombre de participants. Il faut se demander si chaque participant a réellement besoin d'y assister et s'il ne pourrait pas simplement être informé à un moment ultérieur des résultats attendus*
- Communiquer le TOP aux participants +
 - le lieu,
 - l'heure de la réunion.

OUVERTURE



Avant

Pendant

Après

- Commencer à l'heure
- Respecter le timing
- Rappeler (*rapidement*) les règles d'organisation
- Désigner un animateur, un secrétaire/rapporteur (*est souhaitable*)
- Rappel de l'ordre du jour
 - Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants.



Avant

Pendant

Après

- Procéder à un rapide tour de table de présentation des participants (*nom, entité, fonction/activité(s) dans le projet*)
- Récapituler le relevé de décisions précédent (*s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions précédentes peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation*).

ÉCHANGES = *Conduire réunion & participants vers l'objectif fixé*



Avant

Pendant

Après

- Le rôle de l'animateur : « arbitre »
 - Faire appliquer la discipline dans le groupe
 - Structurer la progression du groupe vers l'objectif par des questions, reformulations, synthèses
 - Réguler les tensions interpersonnelles
- Le rôle des participants
 - Accepter les règles définies par l'animateur
 - Participer à l'atteinte des objectifs (chacun doit pouvoir s'exprimer)



Avant

Pendant

Après

- Le fond... Point par point
 - Les quatre caractéristiques d'un objectif :
 1. Un résultat : définition de ce qui doit être accompli
 2. Un cadre temporel : date de terminaison prévue
 3. Une mesure : métrique du succès (ou de l'échec...)
 4. Une action : comment l'objectif va-t-il être atteint ?
 - Points majeurs au début (ils auront été priorisés dans l'ordre du jour)
 - Pas de sujets « particuliers »
 - Reformuler et consigner par écrit les décisions, les divergences constructives,
 - Mettre à jour les actions

LES 5 DERNIERES MINUTES INDISPENSABLES !



Avant

Pendant

Après

- Enoncer **pour validation** collégiale :
 - Les nouvelles actions / pilotes / échéances
 - Les décisions prises
 - Les points en suspens
- Fixer la date de la prochaine réunion
- Définir l'ordre du jour préliminaire de la réunion suivante

FAITES UN COMPTE-RENDU !!!



- Le compte-rendu de réunion a plusieurs objectifs :
 - Acter des décisions
 - Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissants.
 - Capitaliser l'information, pour mémoire.

Avant

Pendant

Après



Avant

Pendant

Après

- 2 types de comptes rendus :
 - Le compte-rendu des débats, fidèle, exhaustif, exprimant les opinions des participants (à privilégier dans les réunions où des objectifs individuels peuvent primer sur un objectif collectif \neq groupe projet)
 - Le « relevé » de décisions, plus synthétique, reprend les décisions prises en réunion, les **actions** décidées et rappelle les points en suspens.

Il peut être rédigé à partir de l'ordre du jour de la réunion voire même remis en fin de séance.

Il est, bien sûr, possible d'évoquer les positions ou les opinions des participants lorsque celles-ci contribuent à éclairer le débat, les actions et les décisions prises.

Avant

Pendant

Après

FOCUS SUR LA GESTION D' ACTIONS



| N° action | référence de l'action | PRIORITE 1, 2, 3, 4, 5 | Nature de l'action (réflexion, Création/formalisation doc./ outils / formalisation de processus) | THÈME ETAT DES LIEUX / PROCESSUS CONCERNE | libellé de l'action | QUI est le PORTEUR, le RESPONSABLE de l'action ? | DATE DUE / ÉCHÉANCE | STATUS (CLOS, OUVERTE, EN COURS, DÉRIVE, SUSPENDUE) | DATE DE CLÔTURE EFFECTIVE | REF. DE CLÔTURE | COMMENT ? (Organisation, mise en œuvre...) | LIVRABLES DOCUMENTAIRES ATTENDUS | Réalisations effectives (date + action) | Com |
|-----------|-----------------------|------------------------|--|---|---|--|---------------------|---|---------------------------|-----------------|--|----------------------------------|---|-----|
| 1 | 1.1 | 1 | Reflexion | PLANIFIER LA DEMARCHE QUALITE | Définir le PÉRIMÈTRE de la démarche | | prochaine réunion | ouverte | | | | | | |
| | 1.2 | 1 | Reflexion | PLANIFIER LA DEMARCHE QUALITE | Choisir le RÉFÉRENTIEL | | prochaine réunion | ouverte | | | | | | |
| | 1.3 | 2 | Reflexion | PLANIFIER LA DEMARCHE QUALITE | IDENTIFIER LES OBJECTIFS QUALITE DU SERVICE | | | | | | Rencontrer les managers du service | Liste des objectifs qualité | | |
| 2 | 2.1 | 3 | Reflexion | DEVELOPPER LA DEMARCHE QUALITE | Réaliser u LIEUX | | | | | | | | | |
| | 2.2 | 2 | Reflexion | DEVELOPPER LA DEMARCHE QUALITE | Préparation de l'audit | | | | | | | Grille d'audit | | |
| | 2.3 | 2 | Reflexion | DEVELOPPER LA DEMARCHE QUALITE | Planification de l'audit | | | | | | | | | |
| | 2.4 | 4 | Création / Formalisation de documents | AGIR | Rédier le RAPPORT D'AUDIT | | | | | | | Rapport d'audit | | |
| 3 | | 3 | Création / Formalisation de documents | AGIR | En déduire un plan d'actions | | | | | | | PAAQ mis à jour | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | |

modèle m. Qualité SPB

- Action = VERBE
- Statut des actions : Ouvertes/Fermées
- Pas de « ASAP » mais des délais

VIRTUELLE vs PRESENTIELLE



- La visioconférence (vidéo, télé...) existe depuis près de 50 ans.
- La vidéoconférence est un média ; elle a ses propres caractéristiques et ses limites dont il faut tenir compte.



Avantages ☺



- Recréer de manière très proche un univers de réunion
- Vs téléconférence : permet l'échange et la visualisation en temps réel de documents.
- Gain de déplacement = gain de temps et d'argent.
- Favoriser le bien-être individuel : supprimer les effets secondaires du déplacement : décalage horaire, logistique, éloignement des collaborateurs et de la famille.
- Limitation des apartés / discussions hors sujet
- Gain en rapidité dans la prise de décision.

Inconvénients ☹️



- Posséder une connexion internet + webcam + micro pour chaque collaborateur. → **S'accorder sur le choix de l'interface !**
- Ne peut remplacer le contact humain → **Cibler l'objectif !**
- Des problèmes techniques peuvent parfois altérer la visioconférence : qualité médiocre du son et/ou de la vidéo, impossibilité de se connecter à l'interface de visioconférence... → **Ne pas minimiser ces problèmes qui altèrent la communication entre les collaborateurs.**
- Fiabilité de la sécurité de l'interface. Attention aux échanges de fichiers contenant des données sensibles. → **Privilégier les outils recommandés** par les instituts pour/avec lesquels on travaille.
- La vidéoconférence amplifie quelque peu les “défauts” de communication et de présentation.



La réussite d'une visioconférence est souvent conditionnée par sa préparation.



- **Organiser la vidéoconférence**
 - Organiser les modalités matérielles : équipement des participants, support...
 - Réserver les équipements et communiquer sur le mode d'emploi.
- **La veille : piqûre de rappel**
 - Renvoyer systématiquement par mail les liens de connexion quelques heures avant la réunion (animateur)
 - Transmettre les documents aux participants même s'ils seront projetés ; cela évitera une perte de temps si l'un ou l'autre ne parvient pas à visionner.
- **Le bug, ennemi numéro 1**
 - Tester la connexion avant l'heure de démarrage de la réunion (tous) ; si possible prévoir une assistance technique au moins 30 minutes avant et après le démarrage.
- **Gare au timing !**
 - La conférence doit démarrer à l'heure. Les retardataires prendront le train en marche.
 - *Comme dans une vraie réunion, il est important de dire bonjour, de savoir qui est là.*
 - Savoir distribuer la parole à chacun et savoir la reprendre,
 - Évitez de parler plus de dix minutes à la fois car votre auditoire ne vous écouterait plus,



- **Fixer les règles du jeu**
 - Les participants qui veulent intervenir ou poser une question s'adressent d'abord à l'animateur pour ne pas perturber le bon déroulement des échanges → **Utiliser l'icône lever la main**
 - Pour éviter que la conférence parte dans tous les sens, il faut également **faire respecter les temps de parole et l'ordre du jour**. Il faut aussi veiller à ce que les gens ne fassent pas autre chose pendant les échanges, regarder leur mail, envoyer des SMS...
 - Le moindre bruit est amplifié par les micros et le silence relatif (puisque une seule personne parle) !!! → **Maitriser la fonction « mute »**
- Dernier point, une visioconférence demandant beaucoup de concentration et de calme, mieux vaut :
 - **Ne pas dépasser 1 heure 30** de réunion afin de conserver des échanges de qualité,
 - Être dans un **environnement calme** ou s'isoler.

Références :



- [Renaviso](#) (CNRS)
 - [Vidyo](#) (CERN)
 - [Rendez-vous](#) (RENATER) – en remplacement de SeeVogh / EVO
 - Jitsi (peu ou pas utilisé)
 - Conferenceme (peu ou pas utilisé)
 - Fuze (peu utilisé)
 - ...
- } 99% des visioconf. !

L'ÉQUIPE PROJET

Partie 1 : STRUCTURE



www.cnrs.fr

- PLURIDISCIPLINARITÉ DE L'ÉQUIPE
- QUALITÉS NÉCESSAIRES AU CHEF DE PROJET

4 types de structures de MP



- **COORDINATION INTERNE (petit projet)**
 - Le responsable de projet fait partie d'un des services réalisateurs du projet (le plus impliqué souvent)
 - Il coordonne les autres services par l'intermédiaire de correspondants qui lui sont désignés.
- **COORDINATION FONCTIONNELLE**
 - Le chef de projet est placé sous l'autorité d'une direction centrale. Il coordonne les services impliqués dans le projet par l'intermédiaire des correspondants qui lui sont désignés.
- **STRUCTURE MATRICIELLE**
 - Le chef de projet a autorité sur les correspondants mais le service d'origine est dans une position de fournisseur de personnel vis à vis des chefs de projets.
- **STRUCTURE “ EQUIPE AUTONOME “**
 - Les spécialistes sont détachés de leur service et mutés temporairement dans une équipe spécifique sous l'autorité du chef de projet dont ils dépendent hiérarchiquement.

À SA TÊTE : UN BINÔME



Responsable scientifique

= responsable stratégique du projet
(coordonne tous les aspects scientifiques du projet)

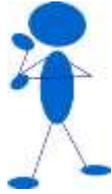


Responsable technique

= Chef de Projet **opérationnel** pour l'ensemble du projet



En appui à la direction du projet, DES PROFILS SPÉCIFIQUES À LA CONDUITE DU PROJET



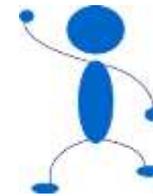
Ingénieur qualité

Qualité

Pour bien fonctionner, la direction de projet doit représenter au minimum 10% de l'effectif consacré au projet



Système



Ingénieur système

Gestion



Contrôleur projet

En charge de la cohérence, la stratégie, la gestion des aléas, la circulation de l'information, l'animation de l'équipe projet...

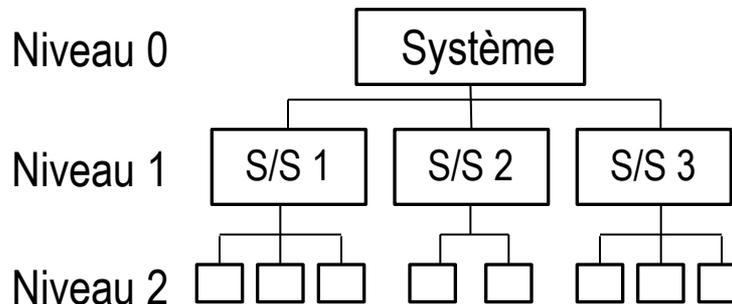
L'INGÉNIEUR SYSTÈME



Responsable de:

- l'**allocation des spécifications de performances aux sous-ensembles**,
- du **suivi du bilan instrumental de performances et d'interfaces**.
- du plan de développement de l'instrument,
- du plan d'intégration et d'essais.

Spécifications /
allocations



Bilans



L'INGÉNIEUR QUALITÉ



- Son objectif est que le projet soit **structuré, piloté, documenté**.
- Pour cela, il établit le référentiel qualité du projet, le met (fait mettre) en œuvre et en assure le suivi.

LE CONTRÔLEUR PROJET

- Assure la **gestion** de la planification, des ressources humaines et financières...

Mais aussi : assistance administrative, coordonnateurs de sous-systèmes...

Et à tous les niveaux... DES SPÉCIALISTES !



Le responsable technique est généralement entouré de :

- électroniciens,
- mécaniciens,
- informaticiens,
- thermiciens,
- opticiens,
- responsables de l'intégration et des essais.

EN CONCLUSION



UNE ÉQUIPE PROJET DOIT S'INSCRIRE DANS LA DURÉE...

L'équipe projet (dont sa direction) doit être organisée pour que chaque intervenant :

- **connaisse précisément ses objectifs** et les **limites** de son champ d'action,
- connaisse le **rôle** et la **responsabilité** de chacun des **autres** intervenants afin d'éviter qu'une tâche soit dupliquée.

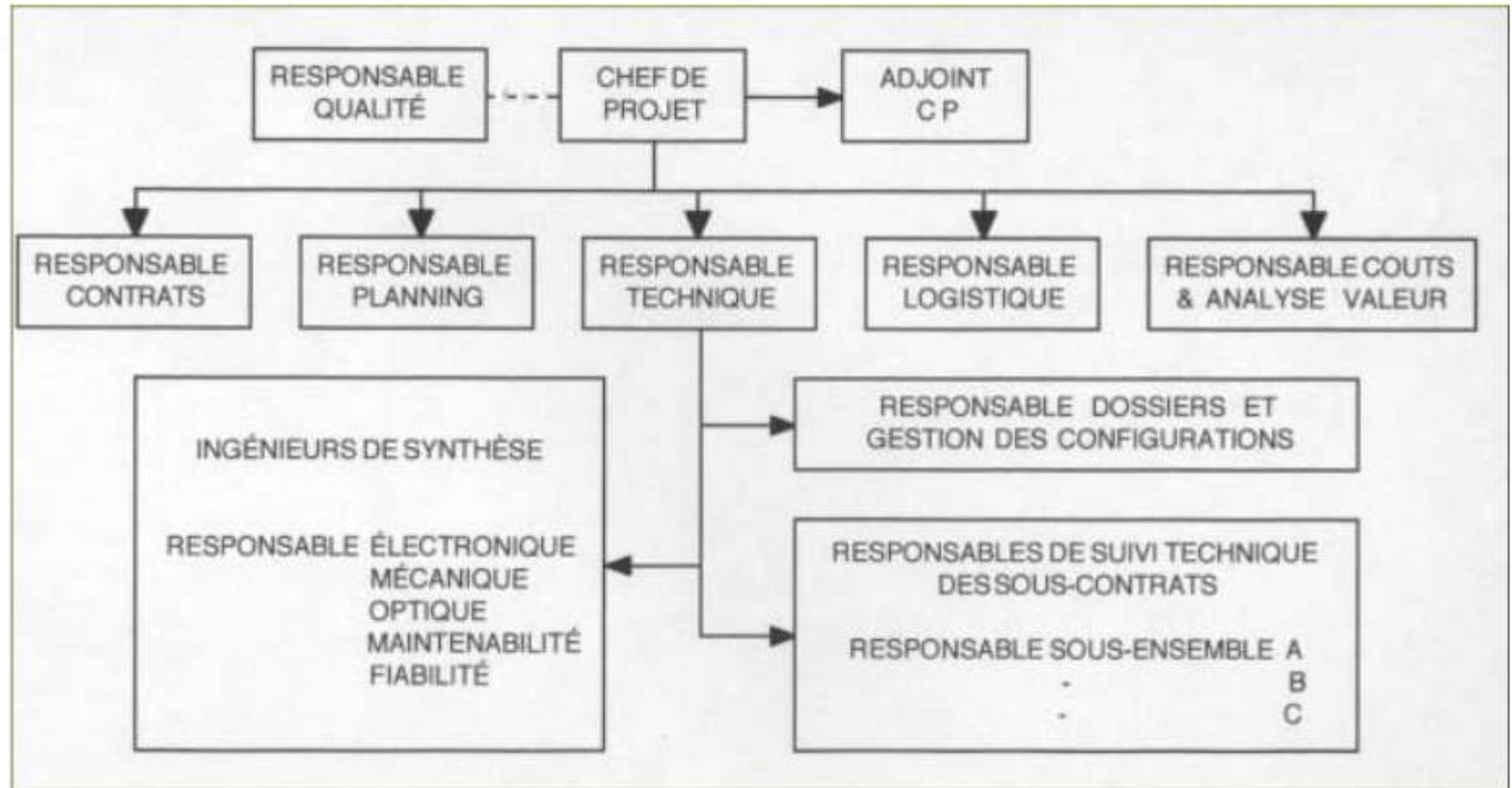
FLEXIBILITE SUR LES CONTOURS METIERS

OUTRE LES TECHNIQUES DE GESTION, LES MÉTHODES DE MAÎTRISE ET D'OPTIMISATION DE CHACUN DES ASPECTS DU PROJET,

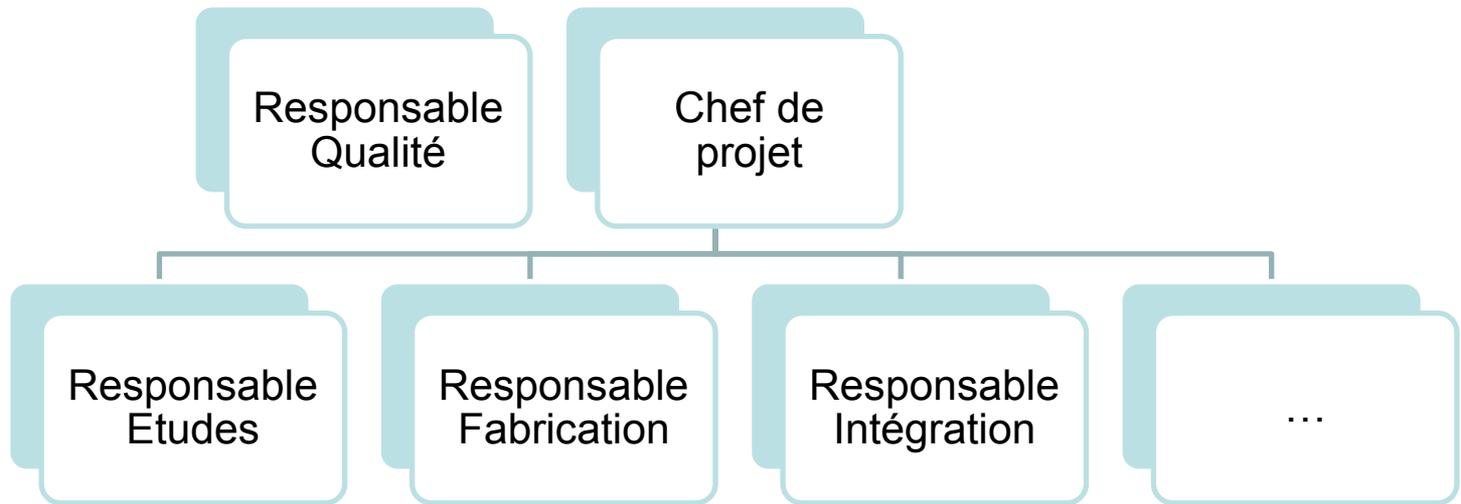
LA CHEVILLE OUVRIÈRE ET LE NŒUD DU SUCCÈS, C'EST L'HOMME ET SES « COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ».

MOTIVATION

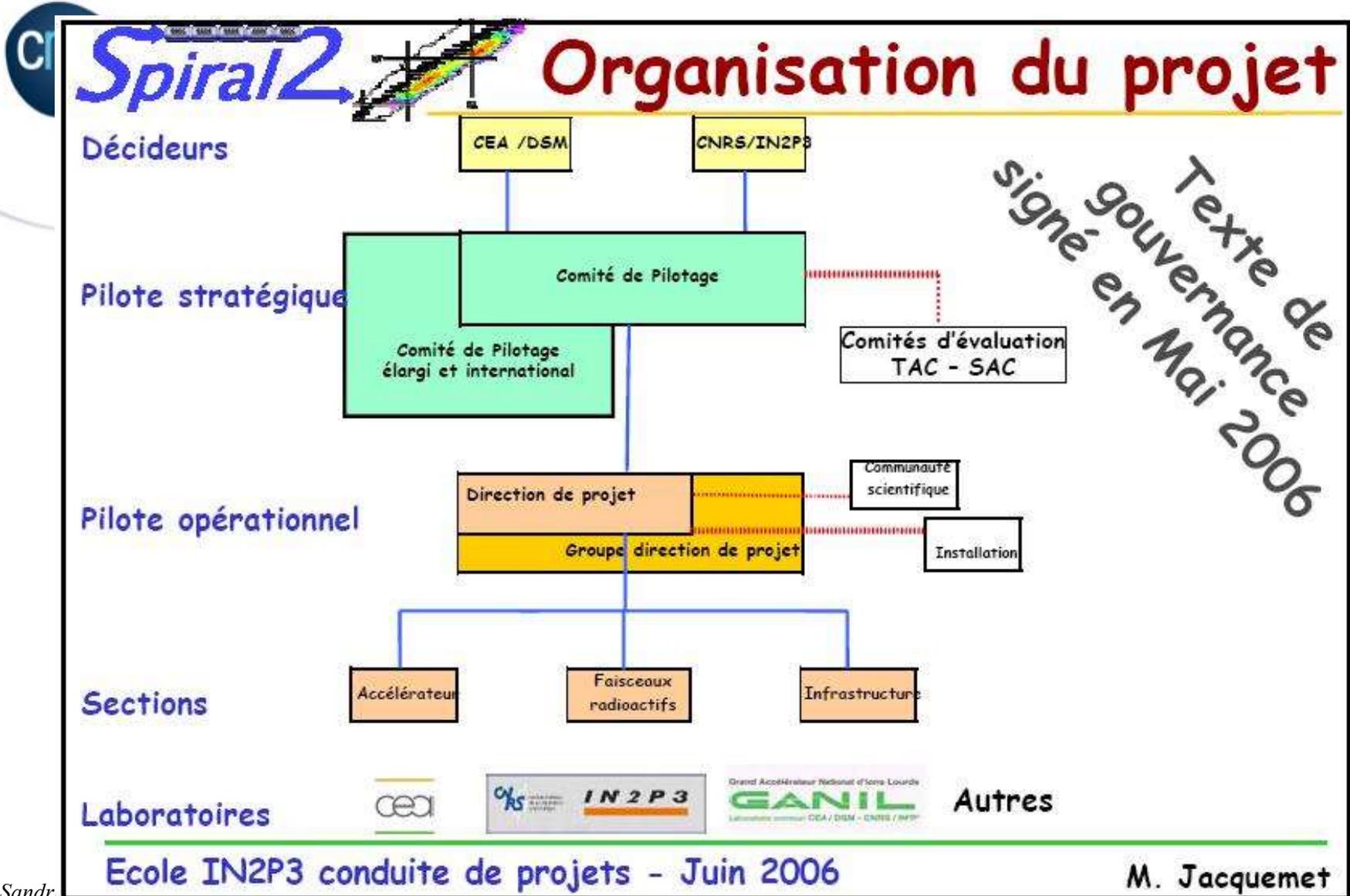
EQUIPE DE MANAGEMENT D 'UN GRAND PROJET



EQUIPE DE MANAGEMENT D 'UN PETIT PROJET



UN EXEMPLE D'ORGANISATION : SPIRAL2



L'EQUIPE PROJET

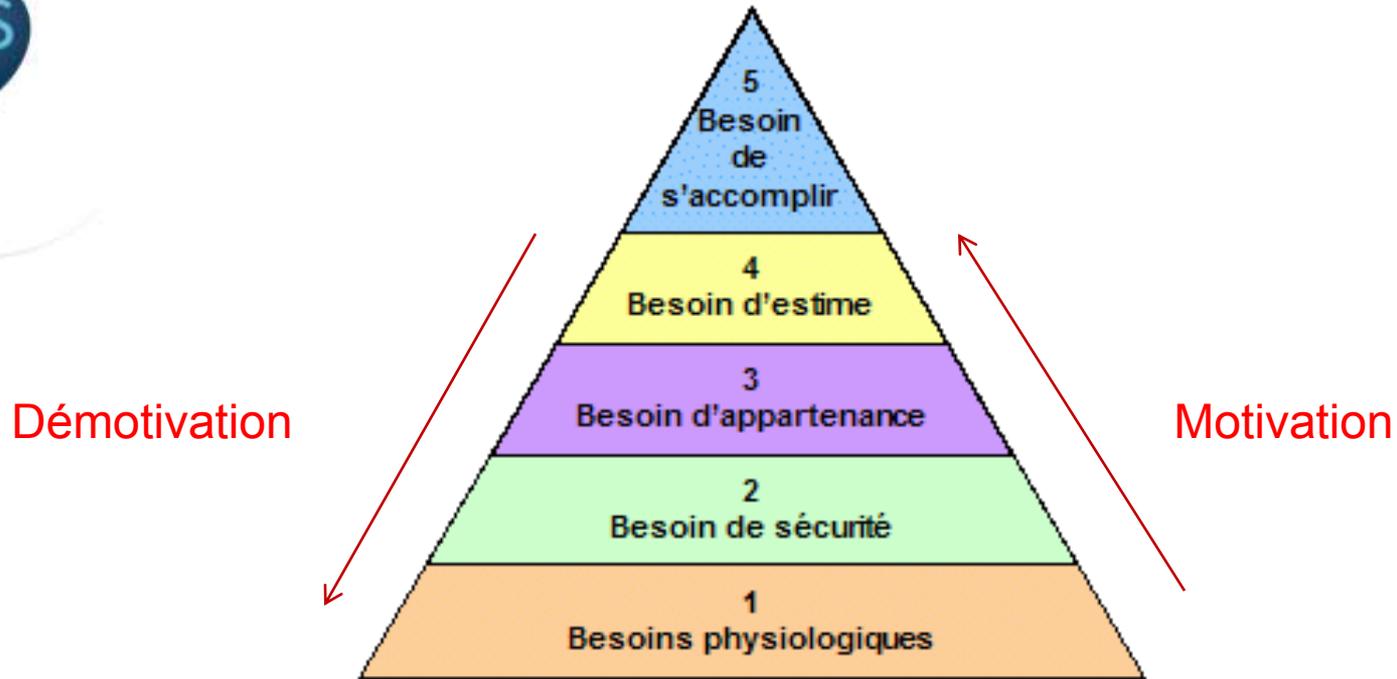
Partie 2 : ANIMATION



www.cnrs.fr

- GRANDES ORIENTATIONS POUR AVOIR LA BONNE APPROCHE
- PAS DE « RECETTE »
- NE PAS SOUS-ESTIMER CET ASPECT

Besoins humains



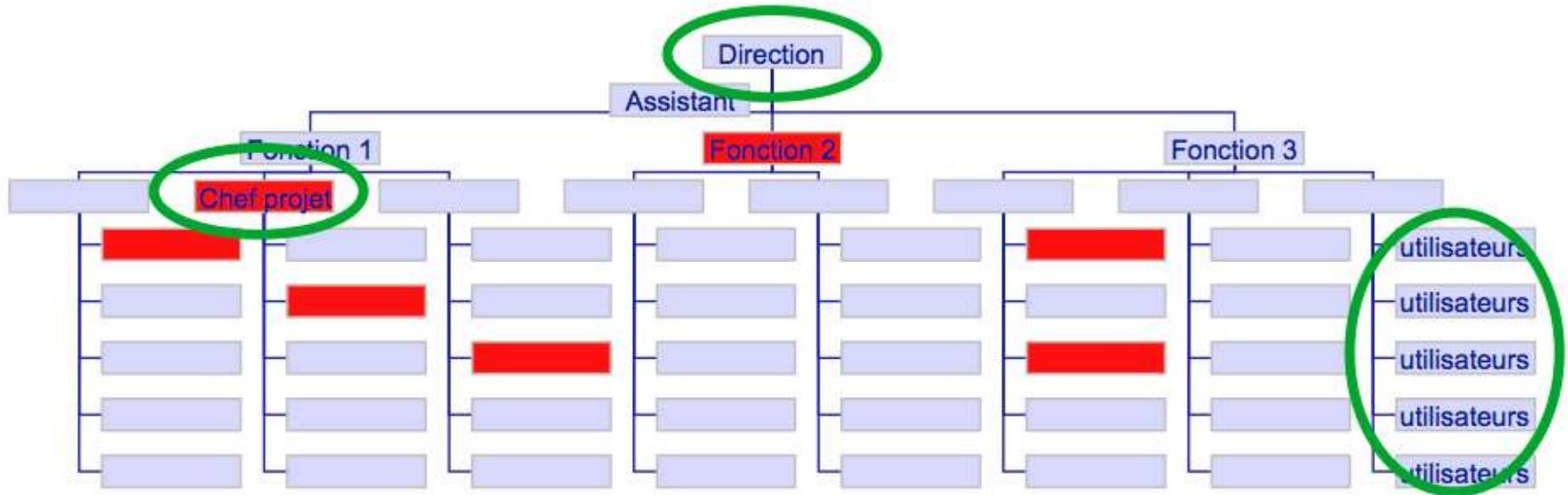
Pyramide de Maslow
1940 A Theory of Human Motivation

Emergence graduelle



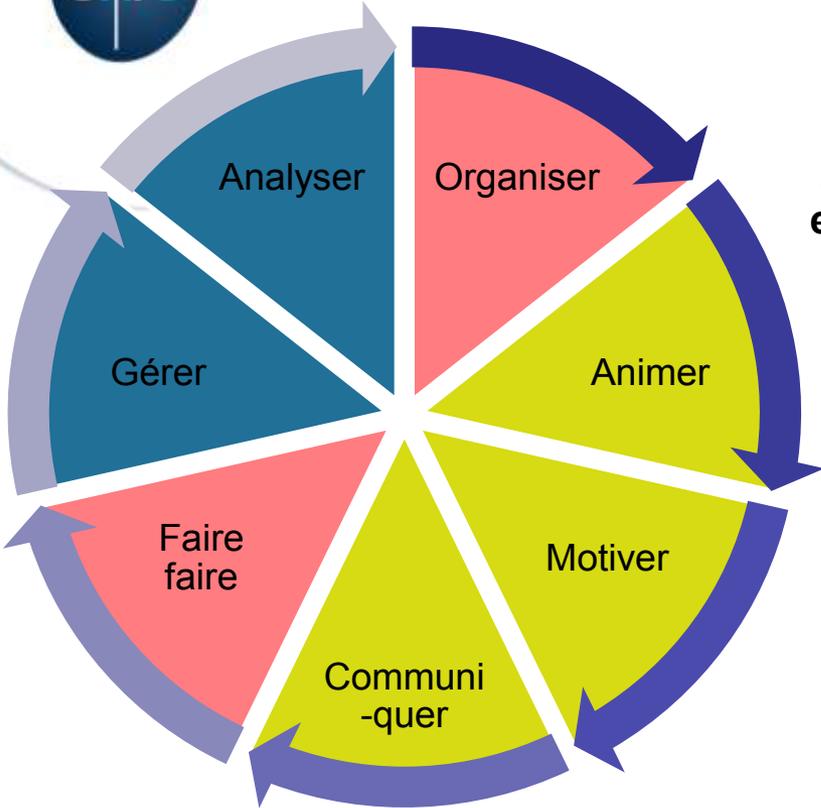
➤ L'équipe projet est constituée d'individus issus d'une organisation fonctionnelle

= multitude d'intervenants scientifique et technique nécessaires au projet



→ Casser les barrières fonctionnelles

Le chef de projet



Pilote le projet

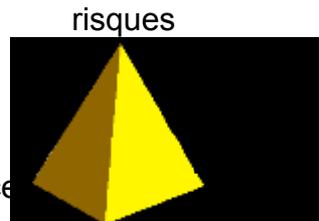
Participe aux actions et décisions

Coordonne les processus

- Lancement
- Avancement
- Changements
- Achèvement

- Stratégiques
- Contre les risques
- De relations humaines

- De gestion des objectifs
 - De contenu
 - De coût
 - De délai
 - De qualité
- Des développements techniques
 - D'études
 - De réalisation
 - De contrôle
 - De mise en œuvre
- Des moyens
 - Ressources
 - Acquisitions
 - Logistique
 - communication



Qu'est-ce qu'une équipe?



Un groupe de personnes :

- qui se connaissent
- qui partagent des valeurs communes
- qui communiquent ensemble
- qui coopèrent
- qui ont un objectif commun

DANGERS

- Trop dépendante du leader
- Pas assez ouverte
- Trop ouverte
- Passive (uniquement top-down)
- Règles non définies
- Conflits
- Manque d'expérience

QUALITÉS « HUMAINES » NÉCESSAIRES AU CHEF DE PROJET



Organiser

Animer

Motiver

Analyser

Communiquer

Décider

Faire faire

Gérer les conflits

...

Anticiper !

- **Animateur** d'équipe : leader naturel, charismatique ;
- Tourné vers l'action. « **Proactif** » ≠ se contenter de réagir aux événements
- **Communicant** vers son équipe et sa hiérarchie ;
- Sachant conjuguer **analyse et synthèse**. Capable de prendre du recul aussi bien que de la hauteur et de s'engager à fond dans l'action ;
- Excellent pédagogue ;
- Compétent techniquement, dans les domaines qu'il a à traiter, sans toutefois être un spécialiste ;
- **Motivé** et dynamique ;
- Capable de **déléguer** et faire confiance :
 - les tâches,
 - la responsabilité et l'autorité ;
- **Organisé et méthodique** ;
- Equilibré, solide, réfléchi ;
- Fiable, **résistant au stress**, et en bonne santé... 😊

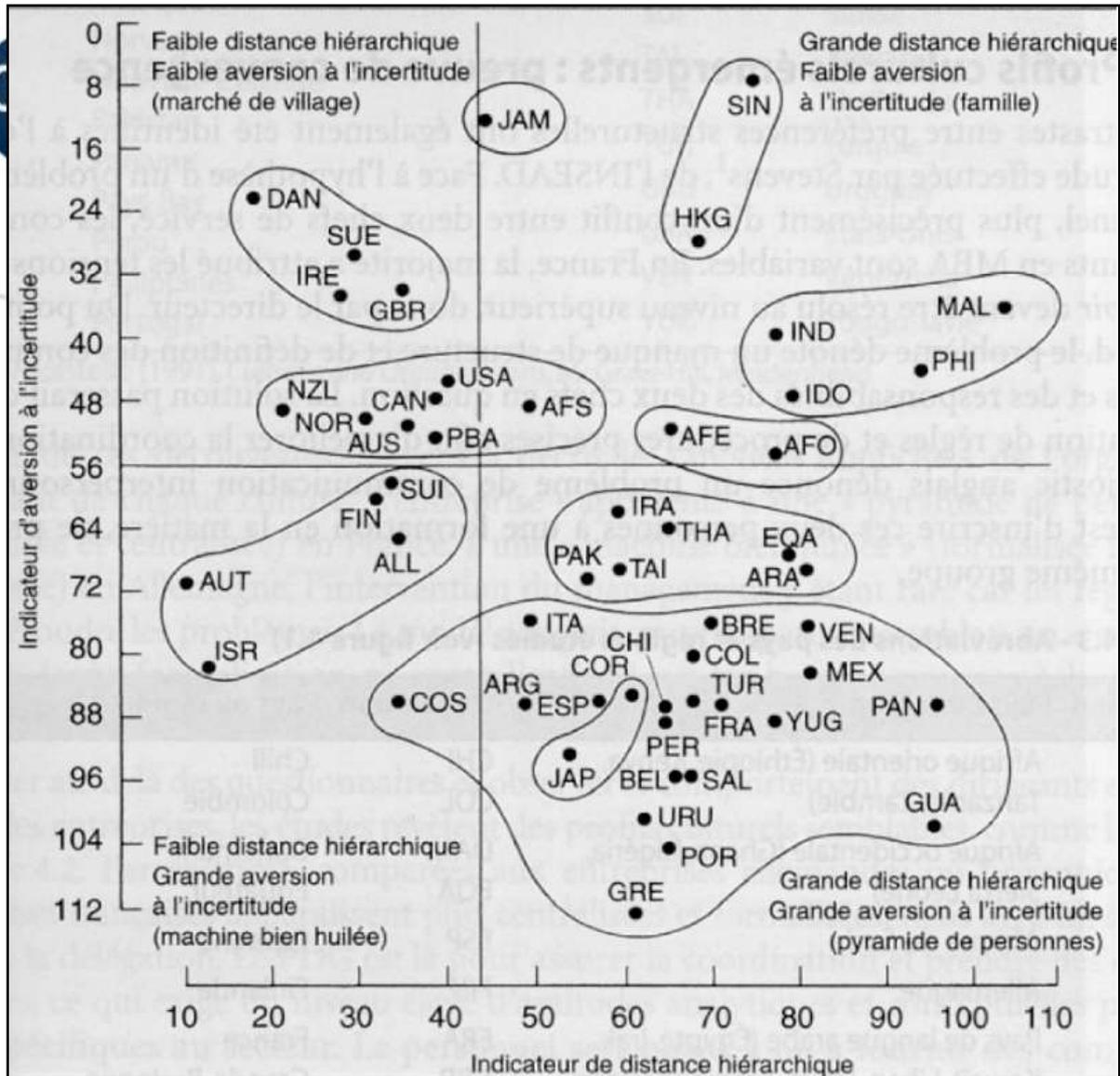
Management interculturel



- Important et difficile
- Structure(s) : analyser et comprendre l'environnement (hiérarchie, équipe, autres services)
- Relations : distinguer et gérer les conflits et malentendus
- Culture(s) : prendre en compte les stéréotypes
- Pouvoir(s) (\neq autorité) - relation à l'autorité, à l'incertitude
- (se) Connaître et avoir conscience de son propre conditionnement
- Ecouter : cultiver l'empathie plutôt que d'insister sur les différences
- Gérer les contraintes du management à distance (réunions à distance, travail à distance, décalage horaire)

La carte de Hofstede (1991)

Quantification de la distance interculturelle



Distance hiérarchique
VS
Contrôle de l'incertitude

Règles de base



- Faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait (mais ne pas tout dire à tous)
- Chaque collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui
- Vérifier l'adéquation entre le but et les moyens
- Ne pas court-circuiter la hiérarchie

Rappel : faire confiance donne de la confiance

Styles de Management



- Déléгатif
- Participatif
- Explicatif
- Directif

En fonction des personnes et des situations

Il y a des suiveurs, des attentistes, des moteurs ou des résistants



Autonomie

Style de management

| | | | |
|---|--------------------|---------------------|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none">• compétent++• motivé, volontaire++ | Forte | Déléгатif | Responsabiliser |
| <ul style="list-style-type: none">• compétent+• inquiet | Modérée | Participatif | Associer |
| <ul style="list-style-type: none">• faiblement compétent• volontaire, confiant | Faible | Explicatif | Entraîner |
| <ul style="list-style-type: none">• faiblement compétent• inquiet | Très faible | Directif | Structurer |



Attitudes

- Moteur : canaliser, utiliser son énergie, ne pas l'accabler
- Attentiste : le comprendre, lever les craintes
- Opposant/ résistant : le comprendre, l'impliquer, utiliser son énergie de manière positive
- Suiveur : le relancer, ne pas lui reprocher

Comment motiver ?



- Donner de l'intérêt au travail
- Créer un climat
- Donner les signes de reconnaissance
- Soutenir ses collaborateurs
- Ecouter
- Etre exemplaire
- Etre équitable
- Déléguer pour responsabiliser

Conflits



« Le conflit est une différence entre deux ou davantage de personnes se caractérisant par des tensions, des émotions, des désaccords et des polarisations »

Normal !

Niveaux de conflits :

- Entre deux personnes
- Entre des groupes de personnes (effet de clan)
- Entre deux groupes du projet

Résolution :

- « violence »,
- négociation,
- appel à une tierce personne

Savoir-être positif!

Conflits : comprendre les origines



- Intérêt personnel
- Conditions sociales ou d'organisation
- Divergences
- Valeurs ou cultures
- Organisation incohérente
- Difficulté objective mal traitée
- Pression externe



Inconvénients d'un conflit

- Tensions dans le groupe
- Détourne du projet
- Peut laisser des traces négatives

Avantages

- Régler des vrais problèmes
- Apporter des améliorations
- Montrer que l'on sait régler les problèmes
- Resserrer les liens entre les membres du groupe

Traiter un différent de façon directe



- S'adresser directement à la personne, utiliser le « Je »
- Négocier en privé
- Ne pas attendre
- Etre objectif, précis et concret
- Proposer des solutions acceptables pour la personne
- Exprimer des sentiments, pas des opinions
- Rester calme

Gérer un conflit interpersonnel



- Laisser la tension retomber, réagir à chaud est souvent sur-réagir
- Questionner, être à l'écoute
- Demander de formaliser
- Comprendre
- Prendre une décision et l'expliquer
- Ne pas humilier, laisser une porte de sortie honorable

Recadrer un collaborateur



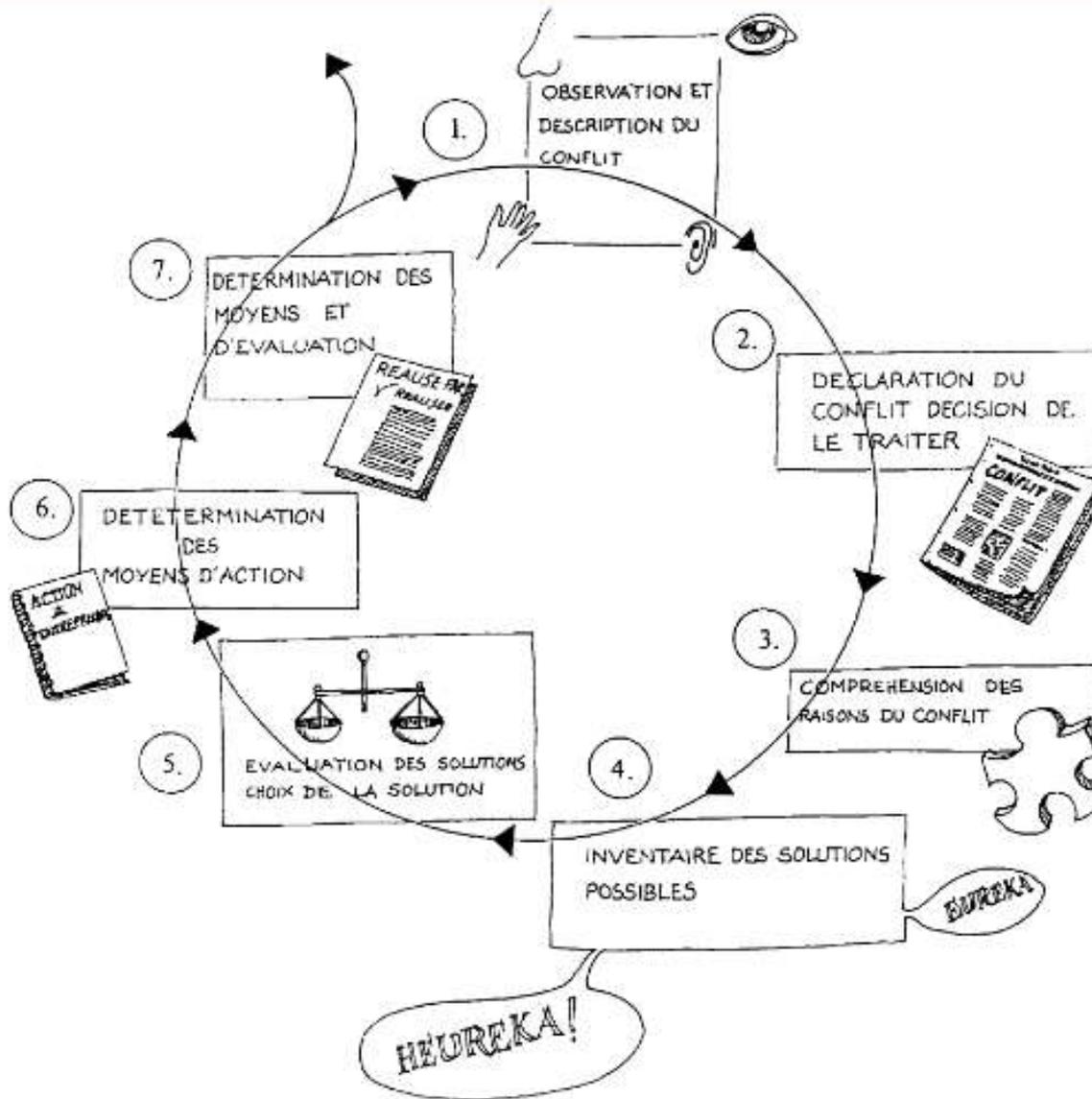
- Rappel à la règle
- Séparer l'action de la personne
- Rester factuel
- Respecter son interlocuteur
- Exemplarité et équité nécessaires

Prévenir les conflits



- Être attentif lors de la constitution de l'équipe
- Identifier les points qui peuvent être critiques et prendre des actions en réduction de risque
- Anticiper les difficultés
- Solliciter le dialogue

Schéma de résolution des conflits



Entretien annuel : objectifs



- Promouvoir le dialogue
- Situer son activité dans le collectif
- Faire évoluer les activités et les compétences
- Démarche d'objectifs/projets



Entretien annuel

- S'y préparer
- Se donner du temps
- Ecouter
- Etre précis
- Faire le bilan
- Se donner des objectifs
- Discussion des promotions/augmentations



www.cnrs.fr

La communication dans un projet

Etymologie : du latin communicare (mettre en commun)

Communication : généralités



- **Emetteur et le Récepteur.**

Ces deux points de vue peuvent être liés de façon *synchrone/simultanée* (échanges en personne, visioconférences, etc.) ou *asynchrone* (e-mails, rapports, blogs, etc.).

- Les canaux de communication à notre disposition influent sur notre façon de faire passer le message : on ne rédige pas un e-mail comme un message par WhatsApp ni comme un rapport.
- Les formes sont aussi importantes que le fond (contenant/contenu).



- **Les différentes dimensions de la communication :**
 - **interne** avec l'équipe projet et **externe** avec le client /les utilisateurs /les fournisseurs,
 - **formelle** (rapports, présentations, documents ou e-mails), **ou informelle** (des conversations de couloir ou au téléphone),
 - **verticale**, entre les différents niveaux de l'organigramme, et **horizontale**,
 - **officielle** avec les organismes **et officieuse**, communication avec les collègues ou les collaborateurs,
 - **écrite ou orale**,
 - **verbale ou non verbale** : comment nous nous comportons face à un interlocuteur (attitude, posture, comportement, distractions...), ce qui peut constituer un obstacle à la communication.



Avec qui communiquer ?



- Pour le chef de projet, le problème est avant tout d'identifier avec qui il doit communiquer

Au minimum 8 catégories d'acteurs :

- l'équipe de projet, (à peu près la seule communication à porter sur la réalité du projet),
- les prestataires internes,
- les commanditaires,
- les sous-traitants,
- la hiérarchie,
- les utilisateurs,
- l'environnement de l'unité.





Outils de communication spécifiques

- Réunion d'information (phys. tél, vidéoconférence)
- Réunion de travail (à 2 et plus)
- Réunions de comité de pilotage
- Notes d'information (papier)
- **Mails** / Newsletter
- Sites web (wiki) / portails / intranet

Une communication efficace dans les projets veille à ce que la bonne personne dispose, au moment opportun, des informations requises, en utilisant des formats et des moyens appropriés »



- Courrier électronique :

- cibler les destinataires
 - distinguer les personnes « en copie » des destinataires
 - soigner la rédaction si besoin ; le « ton »
-
- Attention au « Reply all »
 - Attention aux mailing lists (qui se cache derrière ?)



Améliorer notre communication ?



- **Planifier et préparer la communication.**
Avoir une idée claire de ce que nous voulons faire passer, quand le faire, comment le faire, quel canal nous devons utiliser et, surtout, qui sont nos interlocuteurs.
Limiter l'improvisation au maximum, pour éviter le risque de dire ce qui ne doit pas l'être.
- **Utiliser un langage simple.** Nous avons souvent tendance à utiliser un langage que seuls nous-mêmes comprenons dans notre domaine d'activité.
Communiquer en pensant à ceux qui reçoivent le message, pas à ceux qui le délivrent..
- **Établir des canaux de communication multiples.** Définir quelles sont les principales voies de communication de notre projet et les formaliser/contrôler.
- En face à face, **attention au langage corporel du receveur.** Cela nous donnera des indices sur la bonne réception de l'information.

Plan de communication

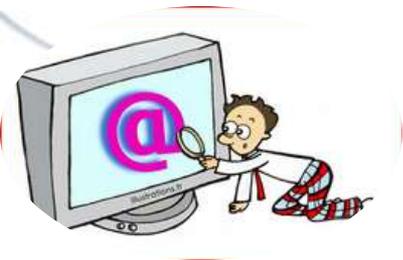


- Contenu du **Plan de communication** :

- **méthodes utilisées pour collecter et conserver** différents types d'informations (procédure de gestion de la documentation)

destinataires de l'information en fonction de sa nature (rapports d'avancement, données, planning, documentation technique...), et les diffuseurs de ces informations.

- **description de l'information** à diffuser : le format, le contenu, le degré de détail, les conventions et définitions à utiliser.
- **calendriers d'émission** qui précisent à quel moment chaque type d'information est émis





Étapes d'élaboration du plan de communication

1

- Identifier les différentes cibles

2

- Pour chaque cible, définir les objectifs et les axes de communication (informer-convaincre / échanger-impliquer)

3

- Identifier les émetteurs légitimes des messages à véhiculer en fonction des différentes cibles

4

- Choisir les moyens de communication existants ou à créer (canaux, supports)

5

- Définir et détailler le contenu de ces actions (acteurs, fréquence, thèmes abordés et messages clés associés)

6

- Positionner ces actions dans le temps (planning)

7

- Définir les moyens de suivre le résultat des actions menées (analyse de l'impact et de l'efficacité de chaque action de communication)

Le plan de communication peut être formalisé ou informel, peu ou très détaillé, suivant la nature du projet.