

GESTION DE PROJETS

Gestion des ressources humaines

GP060
v232b

2020-03-25

Luc LAVOIE
Département d'informatique
Faculté des sciences



Luc.Lavoie@USherbrooke.ca
<http://info.usherbrooke.ca/llavoie>

GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

PLAN



- Vocabulaire
- Processus (PMBok V4)
- Techniques
- Conclusion

« On ne sait rien de soi. On croit s'habituer à être soi, c'est le contraire. Plus les années passent et moins on comprend qui est cette personne au nom de laquelle on dit et fait les choses. »

Amélie Nothomb

GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Vocabulaire

Processus

Techniques

Conclusion

- Poste
- Structure organisationnelle
- Classification professionnelle
- Fonction
- Compétence
- Responsabilité
- Relation d'autorité

VOCABULAIRE



- Poste (définition)
 - Description du travail d'une personne dans une structure organisationnelle
 - fonctions
 - compétences
 - responsabilités
 - relations d'autorité
- Poste (utilité)
 - Coordination du travail d'une personne dans une structure organisationnelle
- Poste (synthèse)
 - Ensemble défini de fonctions, de compétences, de responsabilités et de relations d'autorité qui constituent le travail d'une personne dans une structure organisationnelle

VOCABULAIRE



- Structure (de découpage) organisationnelle (SDO)
Organizational breakdown structure (OBS)
 - description établissant les responsabilités des unités organisationnelles
(en regard des artefacts, des activités, etc.)
 - le niveau de détail peut être poussé jusqu'aux postes au sein des unités organisationnelles
- Classification professionnelle
 - classification des fonctions (professions) selon divers critères tels que
 - secteur d'activité
 - diplôme
 - compétences
 - ...

VOCABULAIRE



○ Fonction

- Rôle caractéristique (d'une personne en regard) d'une activité ou d'un ensemble d'activités d'un processus.

○ Compétence

- Combinaison des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui s'expriment dans le cadre d'une situation de travail concrète.

VOCABULAIRE

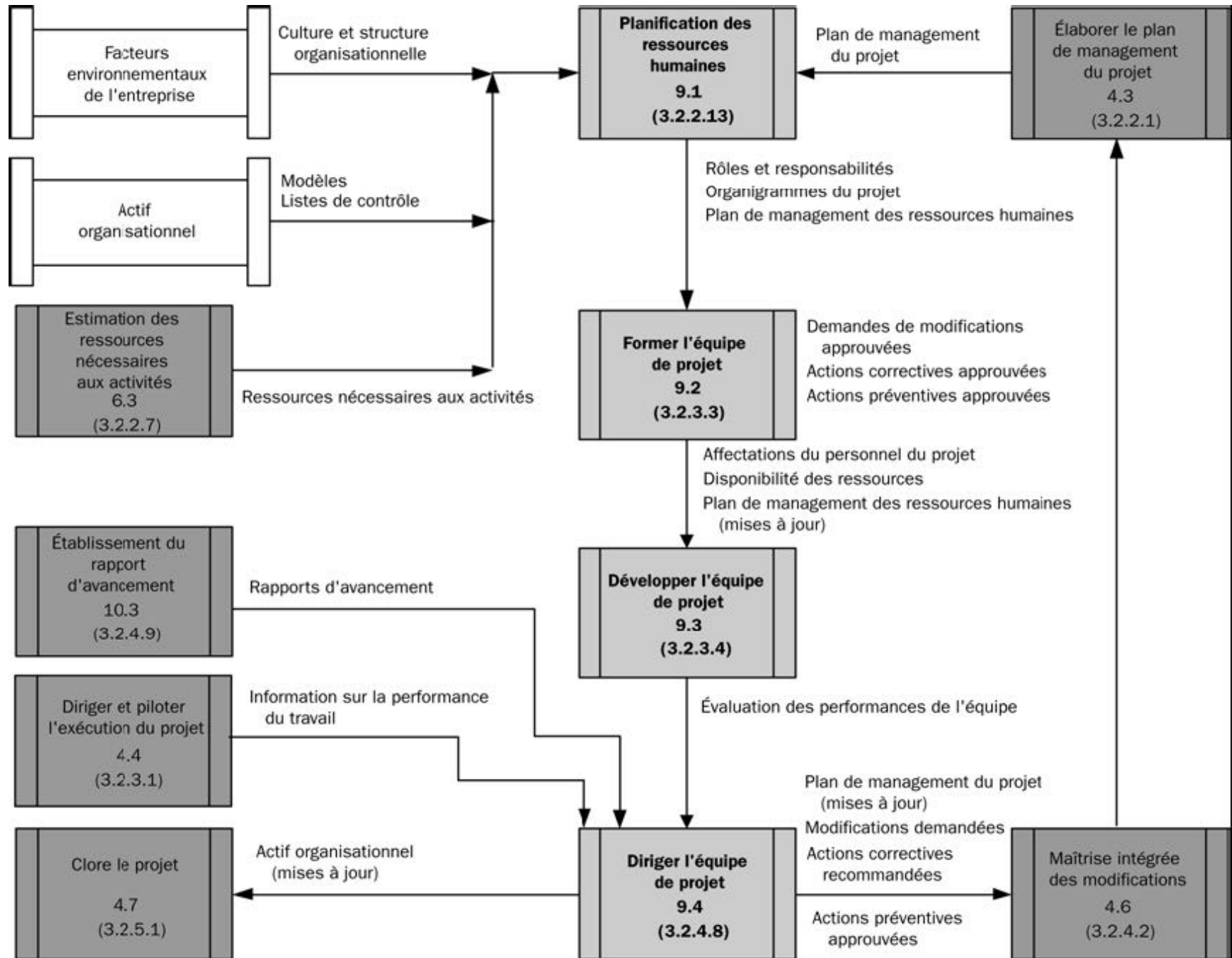


- Responsabilité
 - Obligation de s'acquitter d'une tâche ou d'une catégorie de tâches, et de répondre de leur exécution à son supérieur ou à l'autorité compétente, suivant des critères établis et acceptés.

- Relation d'autorité
 - Pouvoir de commander, de diriger ou d'orienter d'autres personnes.

- Aperçu du processus
- Planifier
 - identifier et documenter
 - les rôles,
 - les responsabilités,
 - les relations d'autorité
- Former l'équipe
 - obtenir les ressources et définir les postes
- Développer l'équipe
 - améliorer les compétences et la coopération
- Diriger l'équipe
 - suivre la performance
 - retourner l'information
 - résoudre les problèmes
 - coordonner les changements

PROCESSUS



PLANIFIER

- Entrées
 - Environnement
 - Actifs
 - PGP
 - ressources requises
 - structure de découpage des ressources
- Outils
 - Organigrammes types
 - Définition de fonctions
 - Maillage
 - Théorie organisationnelle
- Sorties
 - Rôles et responsabilités
 - Organigrammes du projet
 - Plan de gestion des RH

FORMER L'ÉQUIPE

○ Entrées

- environnement
- actifs
- rôles et responsabilités
- organigrammes du projet
- plan de gestion des RH

○ Outils

- affectation préalable
- négociation
- acquisition
- équipes virtuelles

○ Sorties

- affectations effectives
- disponibilité des ressources (mod.)
- plan de gestion des RH
- évaluation des risques (mod.)

DÉVELOPPER L'ÉQUIPE

○ Entrées

- affectations effectives
- disponibilité des ressources (mod.)
- plan de gestion des RH

○ Outils

- compétences générales en gestion
- formation
- activités de développement de l'esprit d'équipe
- règles de base
- regroupement
- reconnaissance et récompense

○ Sorties

- évaluation des performances
- évaluation des risques (mod.)

DIRIGER L'ÉQUIPE

○ Entrées

- actifs
- affectations effectives
- rôles et responsabilités
- organigrammes du projet
- PGP (RH)
- évaluation des performances
- information sur la performance du travail
- rapport d'avancement

○ Outils

- observation et conversation
- évaluation de performance du projet
- gestion des conflits
- registre des problèmes

○ Sorties

- modifications (dem.)
- actions corr. (dem.)
- actions prév. (dem.)
- actifs (mod.)
- PGP (mod.)

- Matrices de responsabilités
- Modèles d'organisation
- Modèles de développement humain
- Modèles de motivation
 - Maslow
 - Herzberg
 - Freud
 - McClelland
- Modèles du pouvoir
- Modèles d'efficacité et d'efficience
- Autres techniques

TECHNIQUES

MATRICE DE RESPONSABILITÉ

Dimensions

- [participants x (extrants + activités)]
- [SDRH x SDP]
- [SDRH x livrables]
- [équipes x livrables]
- etc.

voir PMBoK, page 206 – figure 9-5
voir Schwalbe, pages 359-361

Rôles

- RACI
 - Autorise
 - est Responsable
 - est Consulté
 - est Informé
- APRIS
 - est imputable (accountable)
 - peut participer (participation needed)
 - doit revoir (review required)
 - doit informer (input required)
 - doit approuver (sign-off required)

TECHNIQUES

EXEMPLES COMPARATIFS DE RÔLES

	RACI	APRIS	PRA DISC	Mandat	Plan
est responsable	R			x	
est imputable, assume la responsabilité (accountable)		A	A		x
participe à la réalisation		P	P		x
doit revoir (review required)		R	R		x
autorise et désigne	A				
doit approuver (sign-off required)		S	S	x	x
désigne			D		x
est consulté (input required)	C	I	C	x	x
est informé	I		I	x	x

TECHNIQUES

ORGANISATION NORD-AMÉRICAINNE CLASSIQUE

<i>Catégorie</i>	<i>Évaluation</i>	<i>Salaire</i>	<i>Incitation</i>	<i>Fonctions</i>
Gestionnaire	Objectifs	Annuel	Participation	Planifie Mandate Contrôle
Professionnel	Résultats	Mensuel	Bonus	Analyse Assigne Contrôle
Technicien	Tâches	Horaire	Récompense	Exécute

TECHNIQUES

MODÈLE DU DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE (TUCKMAN)

- Formation (*forming*)
 - attentisme
- Instabilité (*storming*)
 - les repères se forment, sont volatils
- Normalisation (*norming*)
 - les repères sont fixés, peu susceptibles de bouger
 - possibilité de blocage
- Production (*performing*)
 - motivation maximale
- Dissolution (*adjourning*)
 - perte de motivation

TECHNIQUES

MODÈLE DE LA MOTIVATION (MASLOW)

- Hiérarchie de besoins
 1. Physiologie
 2. Sûreté
 3. Interaction sociale
 4. Estime (de soi et des autres)
 5. Dépassement

TECHNIQUES

MODÈLE DE LA MOTIVATION (HERZBERG)

- Préservation de l'hygiène
 - Nécessaire
 - salaire
 - encadrement
 - environnement
 - Satisfaisant (donc motivant)
 - accomplissement
 - reconnaissance
 - travail lui-même
 - responsabilité
 - croissance

TECHNIQUES

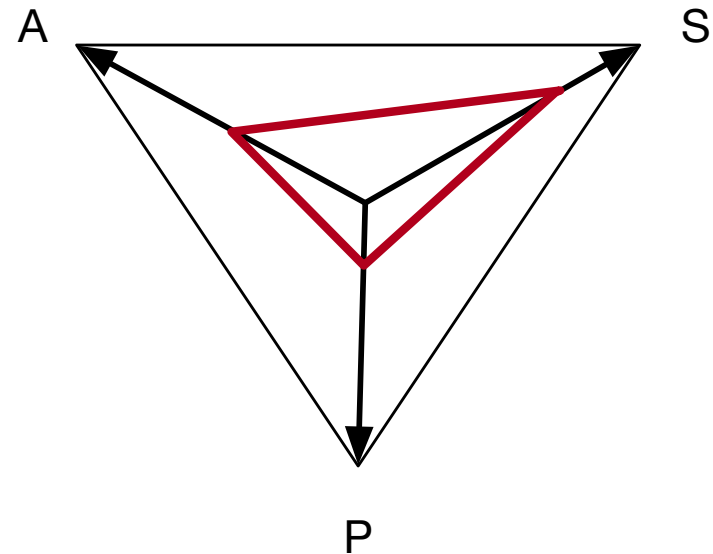
MODÈLE DE LA MOTIVATION (FREUD)

- Satisfaction des pulsions (plaisirs, désirs...)
 - Selon l'âge et la maturité
 - *le poupon*
 - *l'enfant*
 - l'adolescent
 - **le jeune adulte**
 - **l'adulte**
 - **l'adulte confirmé**
 - le vieux
 - *le vieillard*
 - En relation avec
 - **le conscient**
 - **l'inconscient**

TECHNIQUES

MODÈLE DE LA MOTIVATION (McCLELLAND)

- Définir la **zone de motivation** au sein du triangle des besoins
 - Accomplissement (réussite)
 - Socialisation (affiliation et acceptation)
 - Pouvoir



TECHNIQUES

POUVOIR DE GESTION (THAMHAIN ET WILEMON)

- Autorité légitime
 - religieuse
 - politique
 - sociale
 - ...
- Affectation
 - présente ou future
 - nature des tâches
 - flexibilité
- Budget
 - pouvoir discrétionnaire
 - avantages indirects
- Promotion
 - moyen ou long terme
- Rémunération
 - temporaire ou permanente
- Pénalisation
 - réelle ou perçue
- Défi
 - du travail en lui-même, du produit, de la réalisation...
- Expertise
 - reconnue à celui qui exerce le pouvoir
- Amitié
 - électorale
 - clanique
 - familiale
 - ...

TECHNIQUES

EXERCICE DU POUVOIR (FRENCH ET RAVEN)

- Coercition
 - Légitimité
 - Expertise
 - Récompense
 - Charisme
-
- ... et l'exemple ?

TECHNIQUES

MODÈLE DE L'EFFICACITÉ... SELON COVEY

- Être proactif
(be proactive)
- Avoir un but
(begin with the end in mind)
- Respecter les priorités
(put first things first)
- Viser la réciprocité
(think win-win)
- Comprendre, puis être compris
(seek first to understand, then to be understood)
- Créer la synergie
(synergize)
- Affiner
(sharpen the saw)
- Faire ce que l'on fait le mieux, aider les autres à faire de même
(find your voice and inspire others to find theirs)



LES AUTRES TECHNIQUES À MAITRISER

- L'art de
 - gérer les conflits
 - savoir dire non
 - savoir s'en tenir aux faits
 - journal
 - corriger un problème et non blâmer quelqu'un (pas même un tiers)
 - susciter l'engagement
 - petits groupes de réunion
 - RMMC
- Rappels
 - un responsable
 - aucun bouc-émissaire (vous l'êtes déjà!)

GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

- Étude de cas
- Références
- Le mot de la fin

Vocabulaire

Processus

Techniques

Conclusion

LA MOTIVATION DES ÉQUIPES DE PROJET

UNE ÉTUDE DE CAS (NGUESSAN 2012)

- Déploiement d'un SIG (ERP)
 - en milieu universitaire
 - aux États-unis
- Caractéristiques
 - durée 3 à 6 ans
 - bon engagement initial
 - peu de rotation anticipé
- Défi
 - Maintenir la motivation
- Stratégies gagnantes
 - incitatifs monétaires (salaires au marché + retraite)
 - incitatifs non monétaires (qualité de vie)
 - rehaussement technique (formation + suivi techno)

RÉFÉRENCES

COMPLÉMENTS DE FORMATION



- Capsules développées pour les TIC et recommandées par technoCompétences :
 - <http://www.formationrh.ca/fr/>
(attention ce module est en Flash)
- Classification nationale des professions (emplois) du Canada
 - <https://noc.esdc.gc.ca/Accueil>

UNE IMAGE NE VAUT-ELLE PAS MILLE MOTS ?



