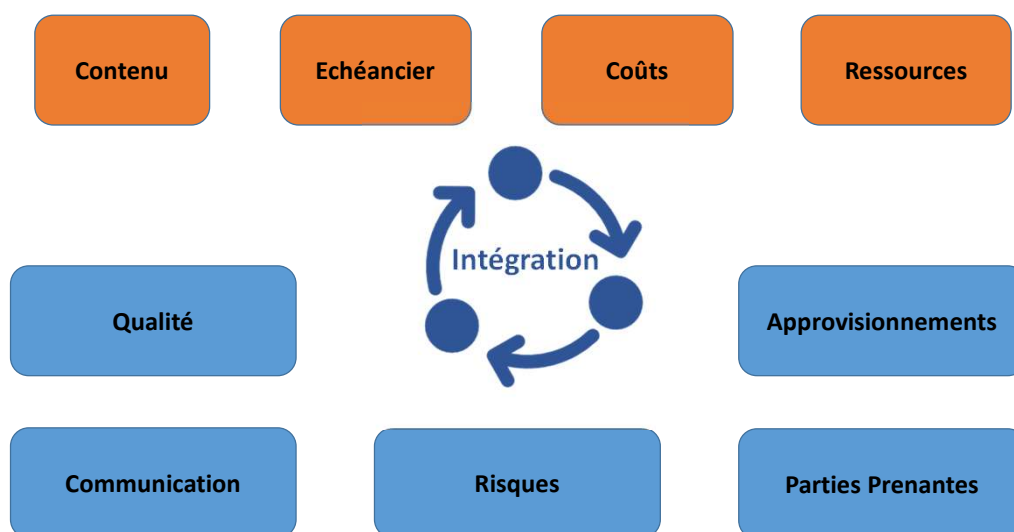


Management de Projets

Gestion des ressources

181

Domaines de connaissance : Vue d'ensemble !



182

Gestion des Ressources du Projet

- Il s'agit globalement de l'identification, l'acquisition et la gestion des ressources nécessaires à la réussite du projet, à travers deux principales composantes :
 - **Gestion des ressources humaines**
 - Centralisée sur les parties prenantes qui composent l'équipe projet
 - L'équipe projet travaille collectivement pour atteindre les objectifs partagés du projet
 - **Gestion des ressources matérielles**

183

PMI : Gestion des ressources projet

| BBH | Initialisation | Planification | Exécution | Maîtrise | Clôture |
|--------------------------------------|----------------|---|---|------------------------------|---------|
| 9 – Gestion des ressources du projet | | 9.1 Planifier la gestion des ressources 9.2 Estimer les ressources nécessaires aux activités | 9.3 Obtenir les ressources 9.4 Développer l'équipe 9.5 Gérer l'équipe | 9.6 Maîtriser les ressources | |

9-1 Planifier la gestion des ressources : Définir la méthode d'estimation, d'obtention, de gestion et d'utilisation des ressources humaines et matérielles du projet.

9-2 Estimer les ressources nécessaires aux activités : Evaluer les besoins en ressources humaines matérielles et fournitures

9-3 Obtenir les ressources : Recruter les membres de l'équipe et obtenir les infrastructures et les équipements le matériel et fournitures nécessaires pour le projet.

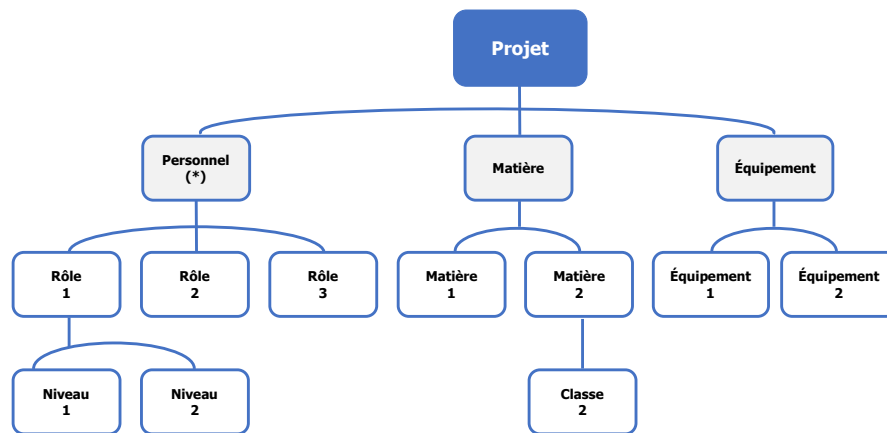
9-4 Développer l'équipe : Améliorer les performances de l'équipe leurs interactions et l'environnement global de l'équipe afin d'améliorer la performance du projet

9-5 Gérer l'équipe : Suivre la performance des membres de l'équipe, fournir les retours d'information et résoudre les points à traiter et gérer les changements dans l'équipe pour optimiser la performance.

9-6 Maîtriser les ressources : S'assurer de la disponibilité des ressources allouées au projet, conformément aux prévisions et suivre l'utilisation réelle par rapport aux prévisions et effectuer les actions correctives le cas échéant.

184

Identification : Organigramme des ressources

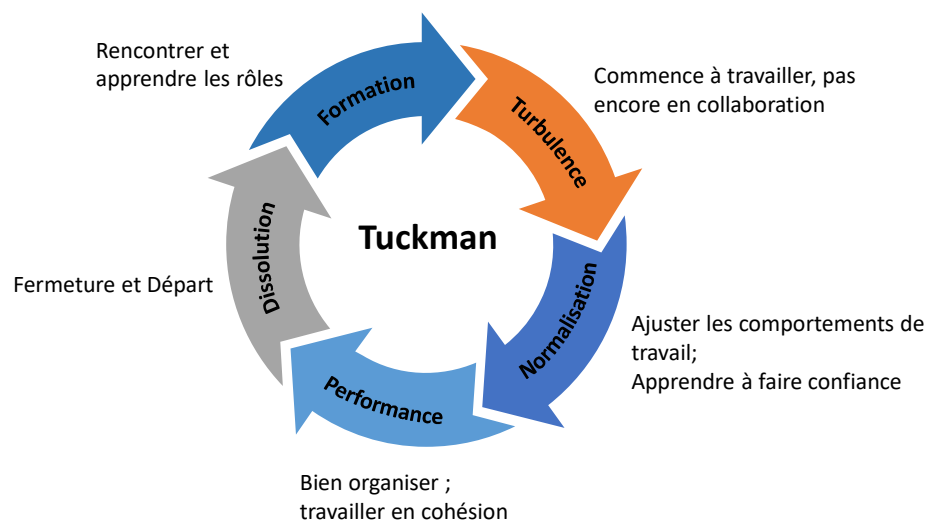


(*) Techniques et bonnes pratiques présentées dans la suite du paragraphe

185

Développement de l'équipe : Modèle de Tuckman

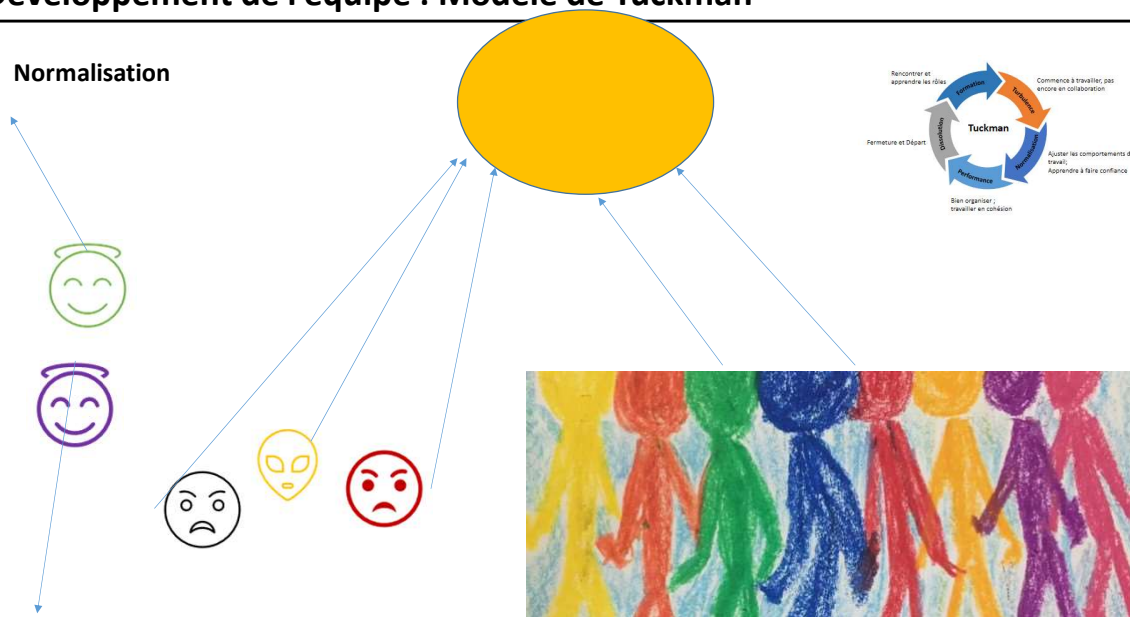
■ Modèle en 5 étapes



186

Développement de l'équipe : Modèle de Tuckman

■ Normalisation

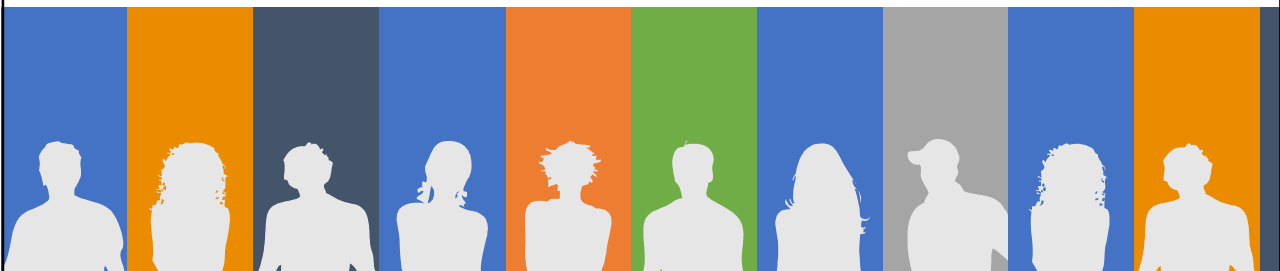


Cette photo par Auteur inconnu est soumise à la licence CC BY-NC

187

Vigilance PM : Diversité et Sensibilité Culturelle

- Les chefs de projet opèrent dans un **environnement global**
- Besoin de capitaliser sur les **différences culturelles**
- Peut travailler avec une « **langue d'équipe** » et une norme culturelle différente de son organisation



188

Compétences interpersonnelles et d'équipe : Gestion des conflits

- Le conflit est **inévitable**
- Peut être **bénéfique**
- Résolu en **identifiant les causes** et en ciblant les résolutions de problèmes
- Causes majeures de conflit :



189

Gestion des conflits : Techniques



Retrait / Évitement

*Retrait / reporte un conflit ou
reporte une décision*



Force / Compétition

*Imposer un point de vue au
détriment d'un autre*



Acceptation / Accommodement

*Se concentrer sur l'accord et diminuer les
divergences d'opinions*



Compromis / Conciliation

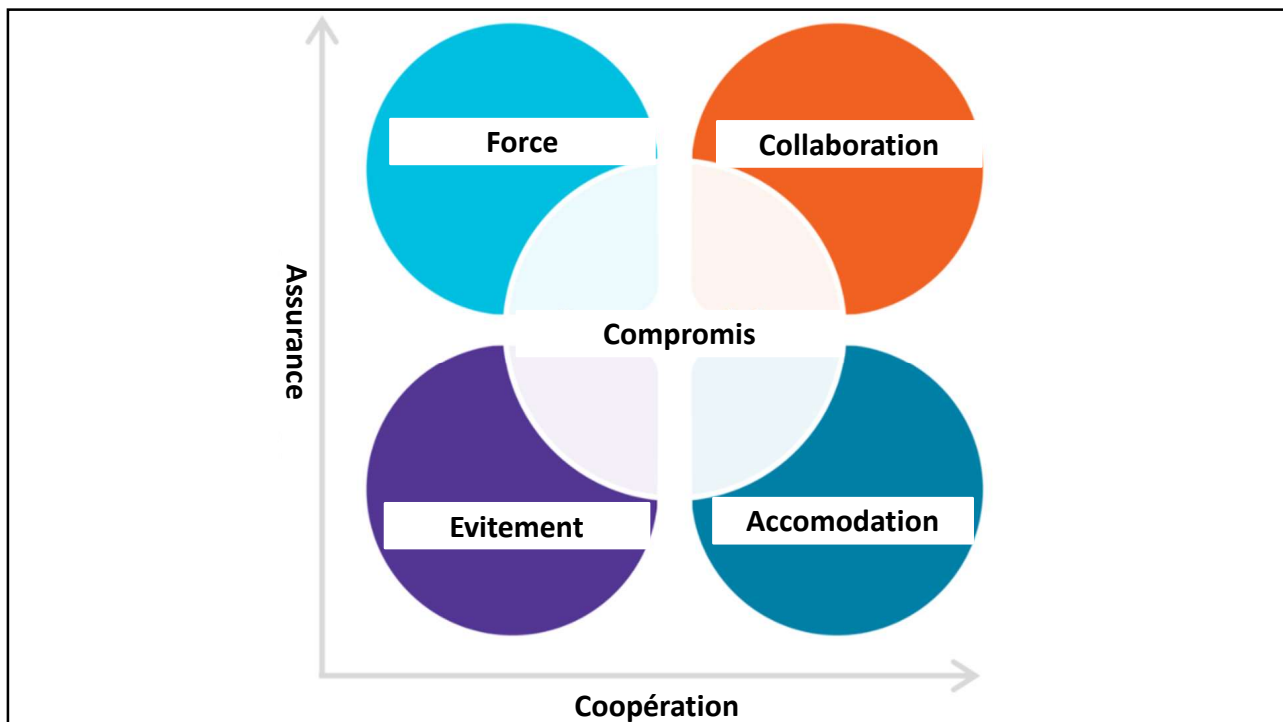
*Trouver des solutions qui
apportent de la satisfaction à
toutes les parties*



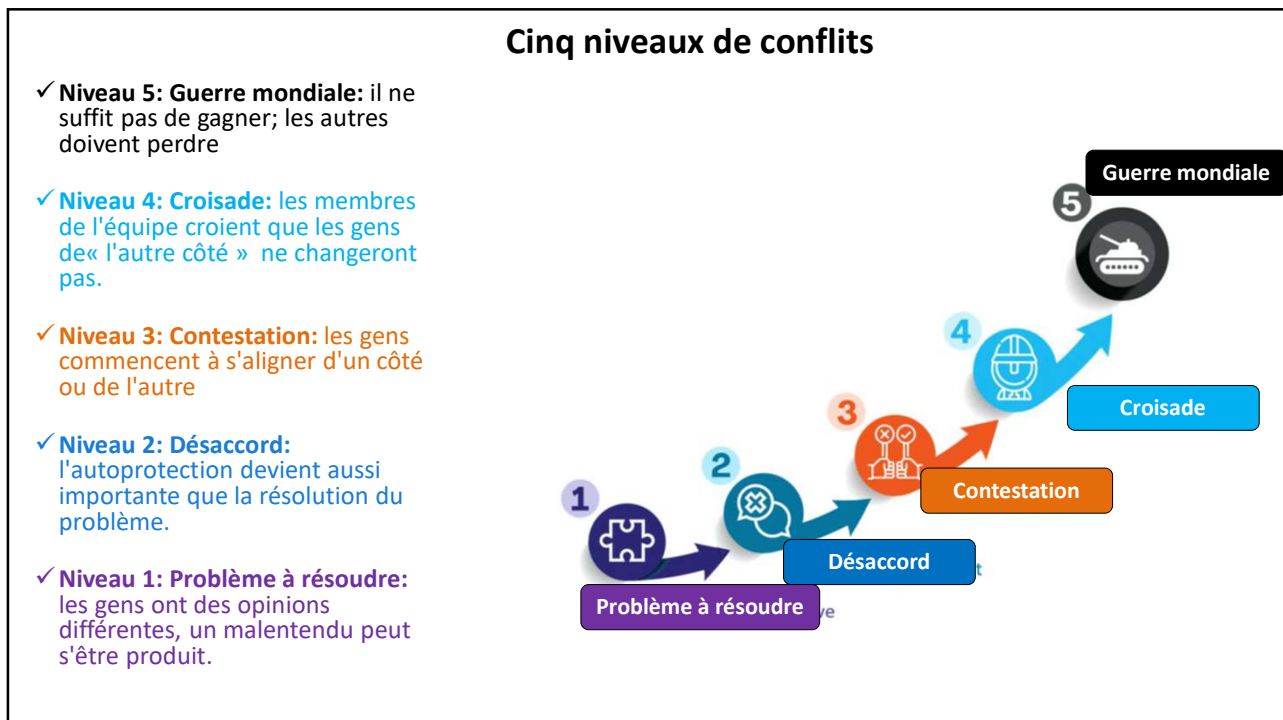
Collaborer / Résoudre des problèmes

*Rechercher plusieurs points de vue
pour obtenir un consensus /
engagement*

190



191



192

Cinq niveaux de conflits

- ✓ **Niveau 5: Guerre mondiale:** il ne suffit pas de gagner; les autres doivent perdre
- ❖ **Faites tout ce qui est nécessaire pour empêcher les gens de se faire mal.**

- ✓ **Niveau 4: Croisade:** les membres de l'équipe croient que les gens de « l'autre côté » ne changeront pas.
- ❖ **Utilisez la diplomatie « navette », transmettant les pensées d'un groupe à l'autre jusqu'à ce qu'ils soient capables de se désescalader.**

- ✓ **Niveau 3: Contestation:** les gens commencent à s'aligner d'un côté ou de l'autre
- ❖ **Accommoder.** Céder au point de vue de l'autre lorsque la relation est plus importante que le problème. Seulement une stratégie à court terme
- ❖ **Négocier.** La négociation ne fonctionnera pas lorsque le problème tournera autour des valeurs des gens.
- ❖ **Soyez factuel.** Rassemblez des données pour établir des faits.

- ✓ **Niveau 2: Désaccord:** l'autoprotection devient aussi importante que la résolution du problème.
- ❖ **Soutien.** Donner aux autres les moyens de résoudre le problème.

- ✓ **Niveau 1: Problème à résoudre:** les gens ont des opinions différentes, un malentendu peut s'être produit.
- ❖ **Collaboration.** À la recherche d'une situation gagnant-gagnant.
- ❖ **Consensus.** Chercher la position de chaque membre de l'équipe par rapport au problème et, à terme, prendre une décision que tout le monde peut soutenir.

193

Théorie organisationnelle

194

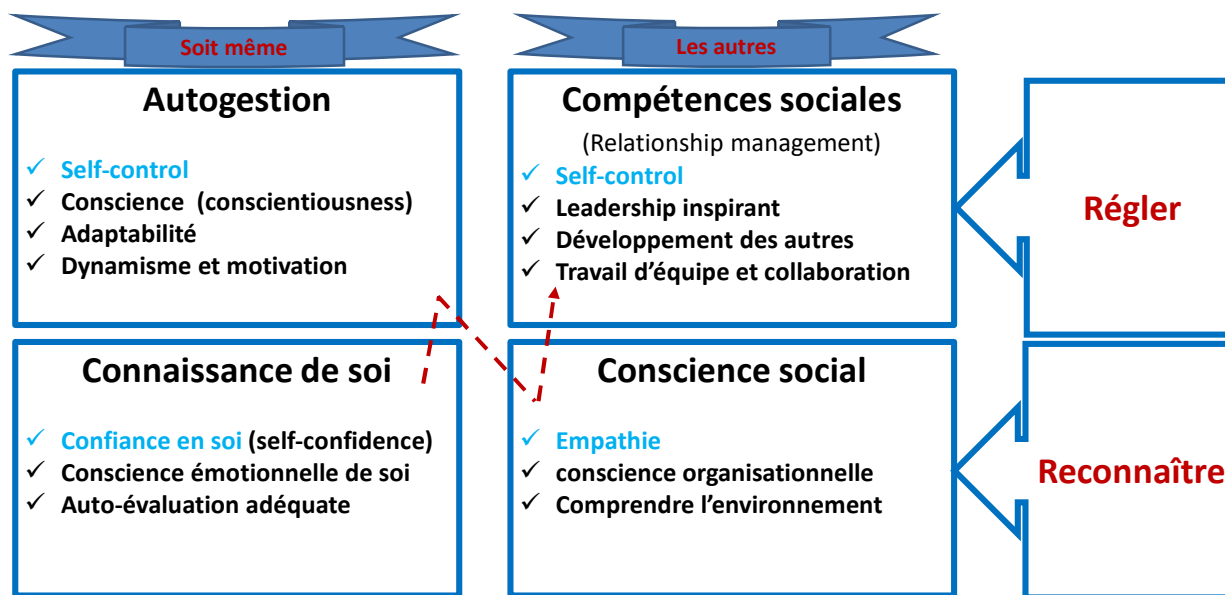
Cinq niveaux de dysfonctionnement de l'équipe (Lencioni)

- ✓ **Absence de confiance** : Ne pas vouloir être vulnérable au sein du groupe.
- ✓ **Peur du conflit** : Les équipes qui manquent de confiance ne peuvent pas s'engager dans un débat ouvert
- ✓ **Manque d'engagement** : Sans débat passionné, les membres de l'équipe adhèrent rarement et s'engagent dans les décisions, même s'ils peuvent donner un accord lors des réunions.
- ✓ **Évitement de la responsabilité** : Avec un manque d'engagement, les gens hésitent à interpellier leurs pairs sur des actions ou des comportements qui semblent contre le bien de l'équipe.
- ✓ **Inattention aux résultats** : Ne pas se responsabiliser les uns les autres conduit à faire passer les objectifs individuels avant ceux du programme et de l'organisation.



195

Les 4 quadrants de l'intelligence Emotionnelle - (Golman)



196

196

196

Sécurité psychologique ↔ Compétences sociales (Social Skills).

Les leaders efficaces créent un environnement psychologiquement sûr où les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour poser des questions et exprimer leurs opinions :

- **Sécurité d'inclusion** : Adopte la diversité en tenant compte des différents types de personnalité, styles de communication et en faisant en sorte que les membres de l'équipe se sentent les bienvenus.
- **Sécurité des apprenants** : les encouragements nécessaires pour apprendre, expérimenter et grandir. Cela nous oblige à nous sentir en sécurité lorsque nous posons des questions, recevons des commentaires, essayons des choses et commettons quelques erreurs.
- **Sécurité des contributeurs** : permet la créativité afin que les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour montrer leur travail et faire des suggestions.
- **Sécurité du challenger** : les membres de l'équipe se sentent en confiance pour remettre en question le statu quo, pour se demander pourquoi les choses sont faites d'une certaine manière et pour suggérer des moyens d'améliorer quelque chose.

197

Théorie organisationnelle

- ✓ La théorie organisationnelle implique des stratégies pour motiver les employés et créer un environnement de travail productif.
- ✓ La théorie organisationnelle décrit la manière dont le personnel, les équipes et les unités organisationnelles se comportent.
- ✓ La théorie définit également des techniques susceptibles d'améliorer les efforts de planification des ressources et de réduire le temps, les coûts et les efforts requis pour créer des résultats de processus.
- ✓ Pour appliquer efficacement les techniques de la théorie organisationnelle, il convient de prendre en compte la structure et la culture de l'organisation.

198

Charte de l'équipe

- ✓ La charte de l'équipe est un document qui détaille les valeurs, les accords et les directives opérationnelles et de fonctionnement de l'équipe.
- ✓ Elle aborde généralement:
 - ✓ le processus de résolution de conflit,
 - ✓ les directives des réunions et de communication,
 - ✓ ainsi que le processus et les critères liés à la prise de décision.
- ✓ La charte met l'accent sur le comportement acceptable des membres de l'équipe, en particulier en ce qui concerne les codes de conduite, la communication, la prise de décision et l'étiquette de réunion.
- ✓ Tous les membres de l'équipe partagent la responsabilité de s'assurer que les règles de la charte de l'équipe sont respectées.

199

Plan de management de l'équipe

Le plan de gestion des ressources est un élément du plan de management de projet qui décrit les méthodes de classification, d'attribution, de gestion et de libération des ressources :

- ✓ Méthodes d'identification et de quantification de l'équipe et des ressources matérielles requises
- ✓ Plans d'acquisition de l'équipe de projet et des ressources matérielles requises
- ✓ Documentation des rôles et des responsabilités des membres de l'équipe en mettant l'accent sur la définition du rôle, les autorités du rôle, les responsabilités du rôle et les compétences du rôle
- ✓ Organigrammes de projet définissant les membres de l'équipe et leur hiérarchie de reporting
- ✓ Plans de gestion des ressources de l'équipe de projet, y compris des détails concernant la définition, la dotation en personnel, la gestion, le contrôle et la libération des membres de l'équipe
- ✓ Une feuille de route de formation pour les membres de l'équipe
- ✓ Une feuille de route de développement pour les membres de l'équipe

200

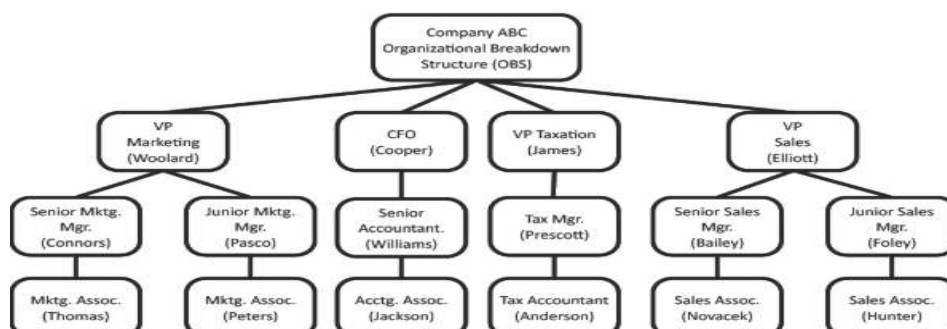
Matrice d'affectation des responsabilités

- ✓ La matrice d'affectation des responsabilités détaille graphiquement le niveau de responsabilité de chaque membre de l'équipe pour un élément spécifique.
- ✓ Elle est utilisée dans divers domaines au cours du projet (le registre des risques est un exemple), mais ceux associés à la gestion des ressources détaillent généralement le niveau de responsabilité de chaque membre de l'équipe ayant une activité spécifique.
- ✓ La matrice la plus couramment utilisée lors du processus de planification des ressources est le diagramme RACI. Le graphique RACI indique le type d'implication (Responsable, Accountable, Consulté, Informé) de chaque membre de l'équipe dans une activité spécifique.

201

Organigramme ou OBS

- ✓ Les organigrammes peuvent avoir une variété de formats.
- ✓ Un organigramme, parfois appelé structure de répartition de l'organisation, décrit les relations hiérarchiques des ressources humaines de l'organisation.
- ✓ Le tableau est généralement classé par divisions, départements et groupes et inclut rarement des détails liés à l'organisation et au travail du projet.



202

Théorie des besoins et des motivations

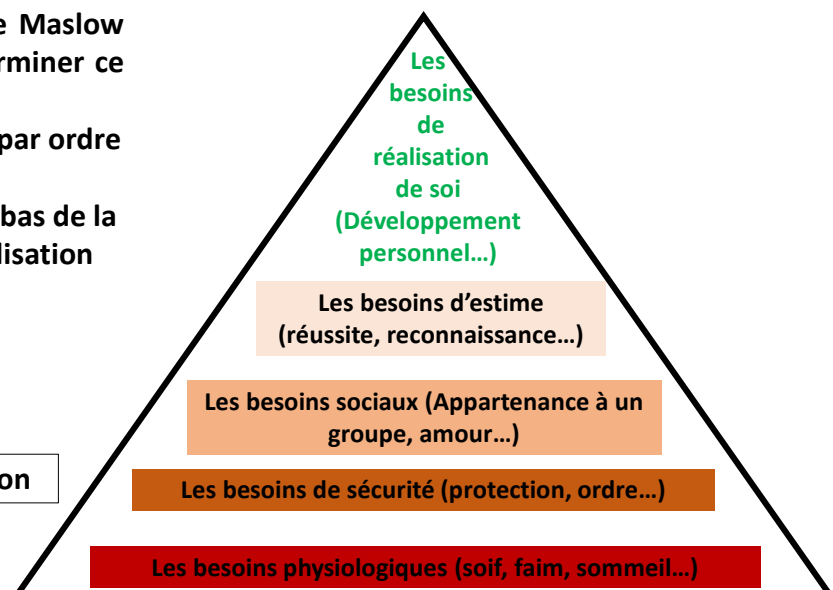
- ✓ Les théories des besoins et des motivations sont un ensemble pluriel de paradigmes sociologiques concernant l'influence des besoins sur l'homme, la nature et le rôle de la motivation (notamment chez l'homme au travail), et le rapport entre les deux notions.
- ✓ Les théoriciens les plus célèbres de ces paradigmes sont
 - ✓ Abraham Maslow,
 - ✓ Douglas McGregor,
 - ✓ Frederick Herzberg,
 - ✓ David McClelland.

203

Abraham Maslow - Douglas McGregor - Frederick Herzberg - David McClelland.

- ✓ La hiérarchie des besoins de Maslow peut être utilisée pour déterminer ce qui motive une personne.
- ✓ Les besoins sont répertoriés par ordre hiérarchique, les besoins physiologiques se situant au bas de la pyramide et le besoin de réalisation de soi au plus haut niveau.

Facteurs de motivation



204

Abraham Maslow - Douglas McGregor - Frederick Herzberg - David McClelland.

- ✓ **Actualisation de soi** : Possibilités de réaliser son potentiel personnel, de s'épanouir et / ou de participer à des expériences exceptionnelles
- ✓ **Estime** : Possibilités de faire l'expérience de la réussite, de la maîtrise, de l'indépendance, du statut, du respect de soi et / ou du respect des autres
- ✓ **Appartenance** : Possibilités d'expériences d'amitié, de confiance et d'acceptation et / ou d'appartenance à un groupe
- ✓ **Sécurité** : Opportunités qui permettront d'atteindre ou d'accroître la sécurité, la stabilité, l'ordre et / ou l'absence de peur
- ✓ **Physiologique** : Possibilités de satisfaire les bases de la survie, telles que l'air, l'eau potable, la nourriture et un abri



Facteurs de motivation

205

Abraham Maslow - Douglas McGregor X Y - Frederick Herzberg - David McClelland.

McGregor a déterminé que les convictions des gestionnaires concernant la motivation de l'équipe influaient sur leur style de gestion. Il a développé la théorie X et la théorie Y pour les décrire.

Les deux théories s'opposent entre elles : La théorie X suppose que l'homme n'aime pas travailler, la théorie Y affirme le point de vue inverse.

Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.

206

Abraham Maslow - **Douglas McGregor X Y** - Frederick Herzberg - David McClelland.

La théorie **X** décrit un style de gestion autoritaire.

Les gestionnaires qui utilisent ce style utilisent généralement à la fois des sanctions et des récompenses pour motiver les employés.

Théorie X : présupposés

- ✓ Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut.
- ✓ Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- ✓ Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire).
- ✓ L'humain moyen préfère être dirigé.
- ✓ Il n'aime pas les responsabilités.
- ✓ Il désire la sécurité par-dessus tout.
- ✓ Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

WIKIPEDIA

207

Abraham Maslow - **Douglas McGregor X Y** - Frederick Herzberg - David McClelland.

La théorie **Y** décrit un style de gestion participatif.

Les gestionnaires adoptant ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent les responsabilités et l'autonomie, et qu'ils font preuve d'ingéniosité et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

Théorie Y : présupposés

- ✓ Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- ✓ Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- ✓ Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- ✓ L'homme moyen est capable d'apprendre.
- ✓ Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- ✓ L'humain a besoin du travail pour se développer.
- ✓ L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- ✓ Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

WIKIPEDIA

208

Abraham Maslow - Douglas McGregor X Y - Frederick Herzberg - David McClelland.

La théorie **X** induit un cercle vicieux dans lequel :

comparaisons des théorie X et Y

- ✓ L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères.
- ✓ Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive.
- ✓ Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.
- ✓ Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles.
- ✓ **Elle offre un climat sécurisant, paternaliste.**

La théorie X induit un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Elle augmente l'aversion du travail.

Au contraire, la théorie **Y** introduit un système vertueux dans lequel :

- ✓ L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.
- ✓ Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.
- ✓ Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- ✓ Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.
- ✓ **Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes.**

La théorie Y induit un type de management participatif.

WIKIPEDIA

209

Abraham Maslow - Douglas McGregor X Y - Frederick Herzberg - David McClelland.

Herzberg a déterminé que le succès sur le lieu de travail repose sur des agents d'hygiène et les agents de motivation.

Agents Hygiène :

- ✓ L'hygiène est liée à des facteurs dont l'absence crée une insatisfaction au travail.
- ✓ Les exemples incluent un environnement de travail propre et sûr, des politiques organisationnelles flexibles et claires, une rémunération raisonnable et un travail stable.

Agents Motivation

- ✓ La motivation est liée à des facteurs dont la présence engendre la satisfaction professionnelle.
- ✓ Les exemples incluent le sens des réalisations, les opportunités de croissance, la responsabilité, la reconnaissance et le travail significatif.

210

Abraham Maslow - Douglas McGregor X Y - Frederick Herzberg - David McClelland.

La théorie des besoins de McClelland est basée sur la hiérarchie des besoins de Maslow, mais ne considère que trois besoins: **la réalisation, le pouvoir et l'affiliation.**

Réalisation (accomplissement) : Ceux qui sont motivés par la réussite veulent atteindre des objectifs ambitieux et s'attendent à recevoir un retour régulier sur leurs progrès.

Pouvoir : Ceux qui sont motivés par le pouvoir veulent influencer les autres et sont motivés par la reconnaissance et le statut.

Affiliation : Ceux qui sont motivés par l'affiliation veulent être des membres bien appréciés d'un groupe et sont motivés pour participer à des efforts de collaboration avec peu d'incertitude.

Les trois sortes de besoins sont non hiérarchisés, et non exclusifs.

211

Styles de leadership et de gestion // Cycle de vie de la gestion de projet

Au fur et à mesure que le projet évolue, la direction et la gestion du chef de projet devraient suivre.

- ✓ **Au début du projet, le chef de projet utilise une approche de **direction**.**
- ✓ **Au fur et à mesure que le projet évolue, la gestion de projet utilise une approche de **coaching**.**
- ✓ **Au fur et à mesure que le projet réalise des réalisations majeures, la gestion de projet utilise une approche de **facilitation**.**
- ✓ **Lors de la clôture du projet, la gestion du projet utilise une approche de **soutien**.**

212

Délégation

- ✓ La délégation est un outil essentiel que le chef de projet peut utiliser pour attribuer un travail (ainsi que l'autorité et la responsabilité respectives) aux membres de l'équipe chargés de mener des activités dans le cadre du projet.
- ✓ Lorsqu'elle est utilisée efficacement, la délégation va au-delà de l'attribution de travail à l'attribution aux membres de l'équipe de la responsabilité et de l'autorité nécessaires pour effectuer le travail attribué de manière précise et rapide.
- ✓ En retour, le chef de projet s'attend à ce que les membres de l'équipe rendent des comptes et fassent preuve de fiabilité.
- ✓ Une délégation efficace aboutit généralement à une équipe coopérative et engagée.

213

Délégation

| Déléguer | Ne pas déléguer |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Activités techniques ✓ Travaux liés à la formation croisée ✓ Activités de routine ✓ Activités agréables ✓ Travailler pour atténuer le stress ou la routine du travail assigné ✓ Un travail qui peut être mieux exécuté par d'autres | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluer ou classer les membres de l'équipe ✓ Planification (stratégique) à long terme ✓ Surveillance d'activités extrêmement importantes ✓ Récompenser les membres de l'équipe ✓ Détermination des politiques ✓ Sélection du personnel |

214

Délégation

- ✓ Le rôle traditionnel du chef de projet est de se concentrer sur la planification, la direction, l'organisation et les activités connexes.
- ✓ Il convient d'envisager la délégation de ces activités, le cas échéant, afin que le responsable du projet puisse se concentrer sur l'encadrement, la motivation, la performance évolutive de l'équipe et la gestion des attentes des principaux intervenants.
- ✓ Le chef de projet, l'équipe et / ou l'organisation peuvent créer des obstacles à une délégation efficace. Pour diverses raisons, le chef de projet peut ne pas souhaiter déléguer certaines activités aux membres de l'équipe.
- ✓ Les membres de l'équipe peuvent ne pas être disposés à accepter le travail délégué; et l'organisation peut ne pas soutenir la délégation de certains travaux par le chef de projet.

215

Direction

Autocratique : Le dirigeant autocratique a un pouvoir et une autorité forts ou illimités.

Charismatique : Le responsable charismatique a une personnalité attrayante qui rend le travail en équipe agréable.

Entraîneur : L'entraîneur fait ressortir le meilleur de l'équipe / des membres de l'équipe.

Réalisateur : Le directeur dirige l'équipe pour réaliser des activités et des objectifs spécifiques.

Facilitateur : L'animateur fait avancer le travail du projet. Notez que ce style n'est pas extrêmement proactif et n'a pas de propriété.

Médiateur : Le médiateur essaie de trouver un terrain d'entente en cas de désaccord.

Mentor : Le mentor est semblable au coach, mais s'attache davantage à fournir une feuille de route pour l'amélioration individuelle et à aider les membres de l'équipe à acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux rôles.

Visionnaire : Se concentre sur l'endroit où l'équipe ou l'organisation doit être dans le futur.

216

Rôle équipe projet : positif

- ✓ **Initiateur** : Un rôle proactif qui prend des initiatives et apporte des idées et des idées qui améliorent le projet
- ✓ **Chercheur d'information** : Un rôle qui fonctionne pour augmenter les informations et les connaissances associées au projet
- ✓ **Source d'information** : Un rôle qui partage les informations, ce qui améliore la communication du projet
- ✓ **Encourager** : Un rôle qui encourage les membres de l'équipe à se concentrer sur les résultats du projet plutôt que sur les défis du projet
- ✓ **Clarificateur** : Un rôle qui vise à s'assurer que les membres de l'équipe comprennent les détails du projet
- ✓ **Gardien de porte** : Un rôle qui aide à impliquer les gens dans le projet; notez qu'en entreprise, le gardien de porte est souvent le rôle qui empêche l'accès
- ✓ **L'avocat du diable** : Un rôle qui contredit les vues ou opinions populaires sur le travail du projet

217

Rôle équipe projet : Négatif

- ✓ **Agresseur** : Un rôle avec une attitude négative envers le projet
- ✓ **Bloqueur** : Un rôle qui interrompt le flux d'information du projet
- ✓ **Retrait** : Un rôle non participatif concernant l'information et les problèmes liés au projet
- ✓ **Chercheur de reconnaissance** : Un rôle qui attend une reconnaissance ou une autre récompense en échange de sa participation au projet
- ✓ **Dominateur** : Un rôle qui promeut ses propres points de vue sans tenir compte des points de vue des autres

218

7 Sources de pouvoir

| Pouvoir | Type | Influence sur les autres |
|-------------|----------------------|--|
| Coercitif | Position | Possibilité de donner des sanctions ou punitions |
| Récompense | Position | Possibilité d'accorder des avantages ou reconnaissance |
| Légitime | Position | La légitimité d'influencer les activités des autres PP justifiée par sa position ou sa fonction |
| Expert | Personne | Respect gagné par la compétence, l'expérience et l'expertise |
| Référence | Personne | Caractère personnel perçu comme positif ou une personne qui affiche une certaine intégrité |
| Information | Position et personne | En possession ou ayant droit d'accès à des informations importantes |
| Réseau | Position et personne | Réseau avec d'autres personnes ayant ou pouvant accorder des récompenses ou infliger des sanctions |

219

| BBH | Initialisation | Planification | Exécution | Maîtrise | Clôture |
|---|----------------|--|---|-------------------------------------|---------|
| 9 – Gestion des ressources du projet | | 9.1 Planifier la gestion des ressources 9.2 Estimer les ressources nécessaires aux activités | 9.3 Obtenir les ressources 9.4 Développer l'équipe 9.5 Gérer l'équipe | 9.6 Maîtriser les ressources | |
| | | <div>9.1 Planifier la gestion des ressources</div> <ul style="list-style-type: none"> Plan de gestion des ressources Charte de l'équipe | <div>9.3 Obtenir les ressources</div> <ul style="list-style-type: none"> Affectations des ressources humaines Affectation des ressources matérielles Calendrier des ressources | | |
| | | <div>9.2 Estimer les ressources nécessaires aux activités</div> <ul style="list-style-type: none"> Besoins en ressources Base des estimations Organigramme des ressources | <div>9.4 Développer l'équipe</div> <ul style="list-style-type: none"> Evaluation de la performance de l'équipe | | |
| | | | <div>9.5 Gérer l'équipe</div> | | |
| | | | <div>9.3 Maîtriser les ressources</div> <ul style="list-style-type: none"> Information sur la performance de l'équipe | | |

220