

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE DE BATNA 2- MOSTEFA BEN BOULAID

INSTITUT D'HYGIENE ET SECURITE



1

Support de cours pédagogique
Gestion de projet
(MH2ST- 94)

Présenté par :

Dr. SMAIAH Meriem

Année universitaire 2020-2021

Chapitre I :

Généralités et notions de base

Introduction

La gestion de projet ou management de projet est l'ensemble des activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet.

Dans ce premier chapitre, nous allons mettre le point sur la définition du projet ainsi que sur quelques notions de base que doit l'étudiant avoir comme prés-requis pour pouvoir comprendre la suite de ce cours.

Définition

« **un projet** est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ». Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003).

Caractérisation

- Ensemble d'actions coordonnées nécessitant des compétences multiples (parfois étrangères les unes aux autres) et ressources pour atteindre un but.
- Chaque objectif est autonome, en ce sens qu'il y a un début et une fin
- Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique.

Fonctions de base

- Structuration global du projet en sous-projets emboîtés,
- Planification des tâches,
- Contrôle des ressources, des coûts et des délais

Objectif :

Apporter à la direction de projet des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les objectifs

- Innover « plus », car face à des clients ou moins stables, les produits se périment vite et le client réagit positivement à l'innovation.
- Innover « vite », car dans un environnement fortement concurrentiel, il s'agit d'être le premier sur le marché.
- Innover « mieux », car le client attend un produit parfaitement adapté à ses besoins

Exemple de projets

- Projets d'organisation, par lesquels une nouvelle structure de fonctionnement est implantée dans une entreprise
- Projets de recherche et de développement de produits nouveaux
- Projets d'urbanisme et de développements sociaux
- Projets d'édification de bâtiment et d'ouvrages de travaux publics
- Projets informatiques et de développement logiciel
- Projets artistiques, tels que le montage d'un spectacle ou d'une exposition

Contraintes

1. Contraintes de délais :

Fenêtre temporelle à l'intérieur de laquelle le projet doit être réalisé

Contrainte externe absolue : contraintes externes au projet qui s'imposent à tous. Si elle n'est pas respectée, le projet n'a plus de sens. Exemple : un salon ou une manifestation sportive à une date donnée, une clôture de compte, le passage à l'an 2000.

Contraintes dues aux clients

- Contrainte externe « fixe » : Elle est souvent contractuelle, généralement moins forte que la contrainte externe absolue, elle est souvent assortie d'une pénalité de retard.
 - Contrainte externe « variable » Elle concerne la réalisation d'une partie du projet qui est liée à un événement dont la date n'est pas absolument fixe. Exemple : les projets de sous-traitance
2. **Contraintes de coûts :** Budget pour réaliser le projet
- Contrainte de rentabilité : Marge entre les rapports du projet et les coûts engagés pour sa réalisation
 - Contrainte pour l'équilibre financier de l'entreprise
3. **Contraintes de qualité :**
- Contraintes fortes, leur non-respect est susceptible de remettre en cause le projet lui-même. Par exemple, des impératifs légaux, de santé ou de sécurité publique.
 - Des impératifs de nature commerciale, des engagements contractuels existent : le projet doit s'y conformer.
 - La certification de l'entreprise dans un système d'assurance qualité faite qu'elle se doit de respecter certaines règles.

Phases de gestion de projet

Possibilité de découper tout projet en quatre phases
Conception -> Planification -> Réalisation -> Terminaison

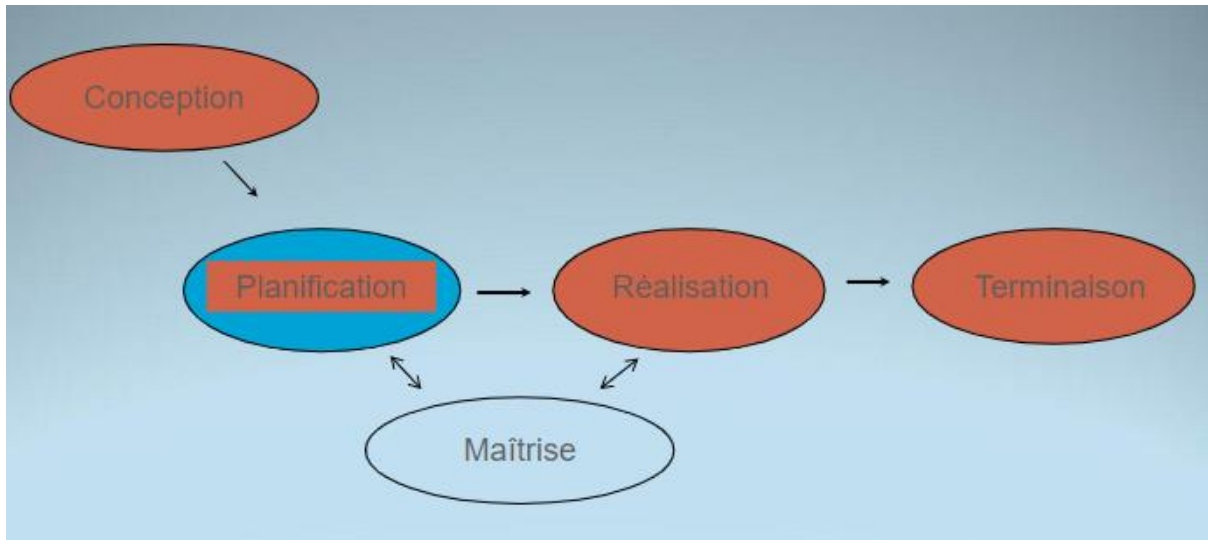


Fig.I. 1 : phases de gestion de projet

Conception : Quel objectif, projet avant le projet

- Déterminer le but du projet
- Estimer les ressources, coûts et délais
- Définir le type d'organisation
- Choisir le chef de projet □ estimation des risques
- Estimation de la rentabilité

Phase de Planification : Planifier la réalisation

- Planification globale
- Détail des coûts et délais
- Engagement des hommes-clés
- Définition des responsabilités

Phase de Réalisation : Réaliser la planification... Phase générant le plus de coûts

- Mise en place de l'organisation
- Exécution du travail
- Pilotage coûts-délais-spécifications
- Résolution de problèmes

Phase de Terminaison : Préparer les futures planifications...

Archivage de l'expérience => améliorer le déroulement des projets futurs

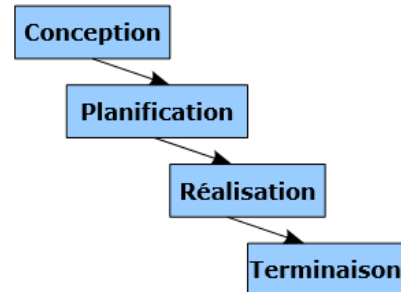
- Analyse des écarts entre planifié et réalisé
- Mémoire des opérations passées

- Evaluation du projet
- Réaffectation du personnel

Cycle de vie

1. **Modèle en cascade** : Phases successives

- Principe du “non-retour”
- La conception est orientée vers l’implantation
- L’évaluation intervient en dernier
- Et l’utilisateur aussi

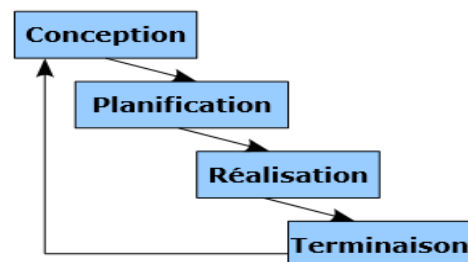


Méthode Bien adapté pour des petits systèmes
MAIS Mal adapté à des systèmes complexes

- Difficulté de définir tous les besoins dès le début du projet
- Délai assez long pour voir les premiers résultats
- Pas de prise en compte de l'évolution
- Apparition de besoins fonctionnels lors du codage
- Pas de tests des performances avant la réalisation
- Cause de l'échec de nombreux projets

2. **Modèle itératif** : Phases en itérations successives

- Portions toujours croissantes du logiciel
- Permet la correction
- Erreurs de codage
- Erreurs de conception
- Erreurs de spécifications



3. **Modèle en V** : Evaluation se fait seulement après le codage

- Phases “montantes” <==> phases en vis-à-vis
- Le modèle ne précise pas la portée des retours arrière
- Les documents ont un rôle important

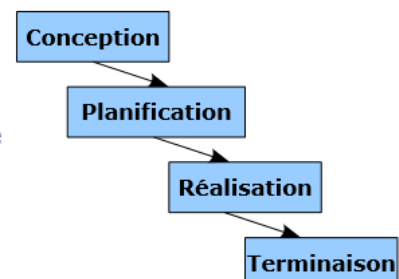
Avantages

- Validation systématique de chaque étape
- Décomposition du projet en parties

Limites

- Tests bien structurés
- Hiérarchisation du système à développer
- Validation par rapport aux besoins
- Validation trop tardive – très coûteux si des erreurs sont constatées

4. **Modèle en Spirale** : Importance de l'évaluation



- Prototypes successifs
- Pour chaque cycle le modèle explicite :
 - ✓ l'identification des objectifs, l'alternative retenue pour atteindre les objectifs et les contraintes
 - ✓ l'analyse et la résolution des risques
 - ✓ le développement, la validation et la vérification de la phase
 - ✓ la planification de la phase suivante

Méthode orienté risque permet l'évaluation et maîtrise des risques MAIS Le nombre de tours peut être grand et donc le projet coûteux

- ☐ Évènements qui causent l'échec du projet
- ☐ Maîtrise du processus de développement
- ☐ Bilans réguliers : faisabilité, satisfaction du client
- ☐ Approche incrémentale
- ☐ Prototypes – validés par le client

Chapitre II :

Planification de projet

Introduction

Avant d'aborder la méthodologie à employer dans un découpage des tâches d'un projet, il convient de bien cerner la notion de management de projet dont le découpage en constitue un support indispensable. Selon la définition de l'AFNOR, il faut appréhender simultanément deux fonctions distinctes dans le management de projet : d'une part la direction, conduite ou pilotage du projet, et, d'autre part la gestion du projet. La première se situe au niveau de la Décision à prendre, et est assumée par le chef de projet ; Tandis que la gestion de projet fournit plutôt une Aide à cette Décision, et est assurée par une équipe chargée de la gestion.

Maintenant que nous avons analysé notre projet plus en détail, et que nous avons compris le type du projet, son importance, les Parties Prenantes, le Sponsor, ainsi que les exigences, nous sommes prêts à débiter la planification du projet.

Le plan de Management du Projet décrit **COMMENT** nous allons gérer les changements aux éléments suivants du projet :

- Contenu
- Délais
- Coûts
- Problèmes
- Risque
- Qualité
- Communication
- Ressources

C'est une Procédure ou un ensemble de procédures. Une fois définie, elle peut être utilisée pour d'autres projets.

Elle décrit les actions à prendre, qui les prendra, quand et comment.

Le plan de Gestion du Projet est un document vivant et évolue avec le projet.

Le découpage du projet fait partie intégrante du projet et constitue la structure de base du travail à mener. Cette méthodologie de découpage du travail peut être employée lors des différentes périodes d'un projet

La décomposition préliminaire des tâches est capitale pour le bon déroulement du projet, et sera validée par la direction (chef de projet). C'est une sorte d'organisation technique visant à préciser à la fois ce qui devra être fait au cours du projet et la façon dont on devra s'y prendre pour le réaliser : c'est à dire une sorte de maîtrise de l'ensemble des travaux et ressources nécessaires pour réaliser un produit (dit matériel ou de services).

- **Principe :**

La représentation résultant de cette démarche est un organigramme des tâches, appelé aussi **WBS** par les anglo-saxons (Work Breakdown Structure), qui décompose le projet de façon arborescente, et hiérarchisée, en éléments plus faciles à analyser et à maîtriser, et dont la responsabilité de réalisation peut être attribuée à une personne clairement identifiée (et très proche du niveau réel d'exécution du travail). Ainsi de cette manière, tout projet peut être décomposé en sous projets de niveau inférieur dont l'équipe gestionnaire devra probablement redécouper en sous-projets plus facilement contrôlables, et de niveau plus inférieur encore, etc

- **Complexité des projets :**

Bien souvent les projets sont d'un tel niveau de complexité qu'il devient impossible pour le seul responsable du projet d'en dominer tous ses aspects. En effet de sérieux problèmes peuvent se poser à lui lorsqu'il doit prendre des décisions capitales vis-à-vis d'incidents survenus en cours de réalisation du projet. Par exemple, comment connaître la cause exacte d'un retard d'exécution d'un ensemble de tâches sous-traitées par un service ? Quelles seront les conséquences sur la globalité du projet ? Toutes ces incertitudes sont en général le fait d'une incohérence entre les différentes natures d'information : coût, date et performance technique d'un travail. Ce qui se traduit par un système de documentation peu exploitable, et peut être même pas formalisé du tout, alors que la pertinence de l'information est la principale composante d'une bonne gestion du projet par l'animation qu'elle procure parmi les différents partenaires (outil de communication au service de tous les intervenants) et le support de savoir-faire qu'elle constitue (mémoire globale de l'entreprise). Les conséquences d'un tel phénomène sont d'autant plus néfastes pour les grands projets industriels pour lesquels les enjeux économiques sont considérables. Caractérisés par leur extrême complexité et leur durée de réalisation, ces projets peuvent connaître de sérieux risques de glissement par rapport aux objectifs initiaux fixés. Ils font fréquemment intervenir un grand nombre de spécialistes de qualifications très diverses : on peut dénombrer jusqu'à plusieurs dizaines de spécialités et d'entreprises différentes qui se sous-traitent les unes aux autres de multiples activités. Ainsi par la nature même des projets, de nombreux partenaires (externes ou internes à l'entreprise) sont obligés de travailler de concert et souvent en relation directe (interface), ce qui complique sérieusement la fonction de suivi du responsable de projet

qui doit avoir recours obligatoirement à l'usage plus ou moins formalisé d'une méthode de gestion de projet. Synthèse : En servant de véritable support organisationnel, le découpage des tâches permet à la fois de mieux préparer la phase de fabrication du produit (savoir ce qu'on doit faire et comment le faire pour réussir) et d'apporter les moyens nécessaires à la maîtrise de cette réalisation (information améliorée).

- **Avantages du découpage des tâches d'un projet :**

En étant conscient de toutes les difficultés auxquelles il doit faire face pour aboutir à un produit satisfaisant les exigences de son client (ou des clients potentiels), le chef du projet comprend l'utilité de cette décomposition initiale qui lui permet de prendre en considération les contraintes de coûts et de délais. Ainsi tout en améliorant les phases de définition du projet, il lui sera possible d'apporter des modifications optimisées d'ordre technologique et stratégique pour faire face aux aléas inéluctables du projet. Par exemple, il pourra compenser les pertes de performance d'un sous-système par des gains ailleurs ; Il sera en mesure de juger l'acceptation d'un surcoût pour rattraper des retards pris sur certaines activités, etc.

Exemple :

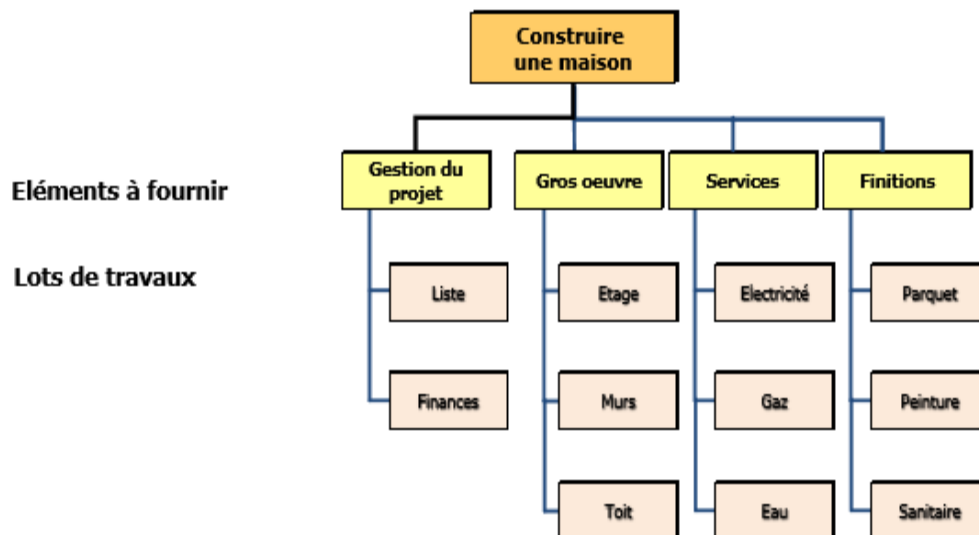


Fig.II.1 : structure de découpage SDP/WBS

- Règles générales

- Il n'y a pas de règle pour le nombre de niveaux pour le SDP / WBS
- Toujours commencer avec la Gestion du Projet comme premier livrable.
- Il faut limiter le nombre de niveaux supérieurs à 10.
- Utiliser un nom : définir une convention d'appellation des objets.
- Chaque sous-composante doit avoir un livrable ... le plus bas niveau d'une subdivision avec un livrable est appelé un " lot de travail ".
- Chaque sous-composante doit être affectée à seulement une personne ou une compagnie.
- Ne pas décomposer le travail en des éléments plus petits que ce que vous pouvez suivre ou qui vaille la peine de suivre – ne pas micro-gérer.

Diagramme de réseau (Réseau de Perte)

Une fois que vous avez votre liste des lots de travail de bas-niveau, il faut les séquencer dans un diagramme de réseau et leurs assigner des durées estimées.

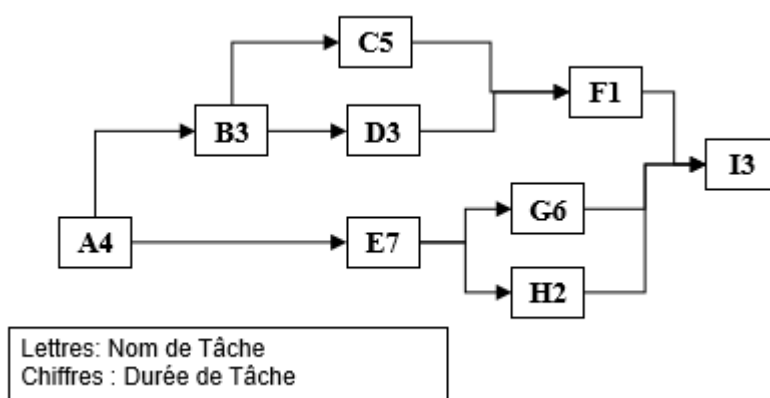


Fig.II.2 : exemple de réseau de perte

Définir et établir le diagramme de réseau avec votre équipe et aussi un autre facteur de réussite du projet.

Rappelez-vous de prendre seulement les postes du plus bas niveau des lots de travail, et ensuite les organiser dans un calendrier du DEBUT jusqu'à la FIN.

Nous cherchons les dépendances :

- Quel travail doit être fait avant que je débute un autre lot de travail ?
- Quel travail peut être fait en parallèle (en même temps) ?

Nous allons aussi écrire les noms des personnes ou compagnies responsables de chaque Lot de travail.

Une fois que nous avons créé le Diagramme de Réseau, nous commencerons à l'utiliser pour définir 2 autres facteurs critiques pour le succès du projet :

Chemin Critique – le cheminement du réseau où les tâches n'ont pas de **MARGE**.

MARGE – Les dates de début des tâches qui ne sont PAS sur le Chemin Critique sont plus flexibles. Il y a de la place pour manœuvrer.

- **Calcul du plut tôt**

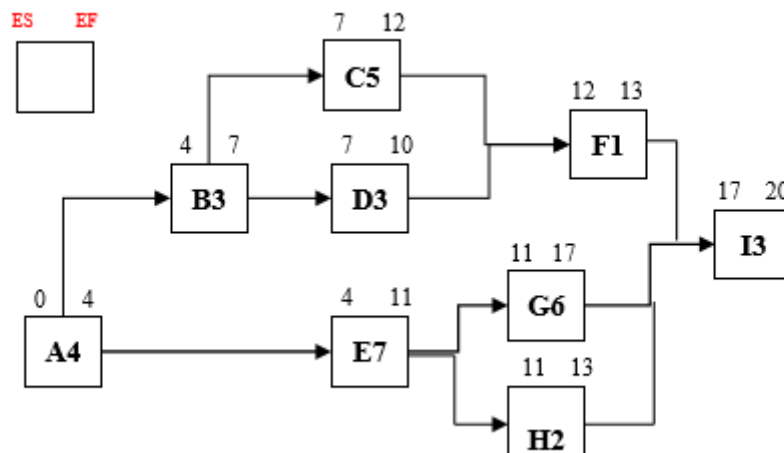


Fig.II.3 : exemple de calcul du plut tôt

Rappelez-vous de commencer avec le jour « 0 ».

Vous rajoutez ensuite le temps d'exécution de la tâche, et ceci vous donne la date EF (date de fin au plus tôt) de cette tâche. Vous déplacez ensuite ce chiffre jusqu'à la tâche suivante, et vous continuez ainsi.

Quand vous avez deux tâches arrivant à une même tâche, vous choisissez le plus haut des deux chiffres.

- **Calcul au plut tard**

Quand vous terminez votre Calcul au plus tôt, vous verrez combien de temps il faut pour terminer le projet, dans un monde idéal.

Nous n'avons pas pris en considération les ressources que nous avons, les fins de semaines, congés, etc.

Nous sommes maintenant prêts à faire notre Calcul au plus tard.

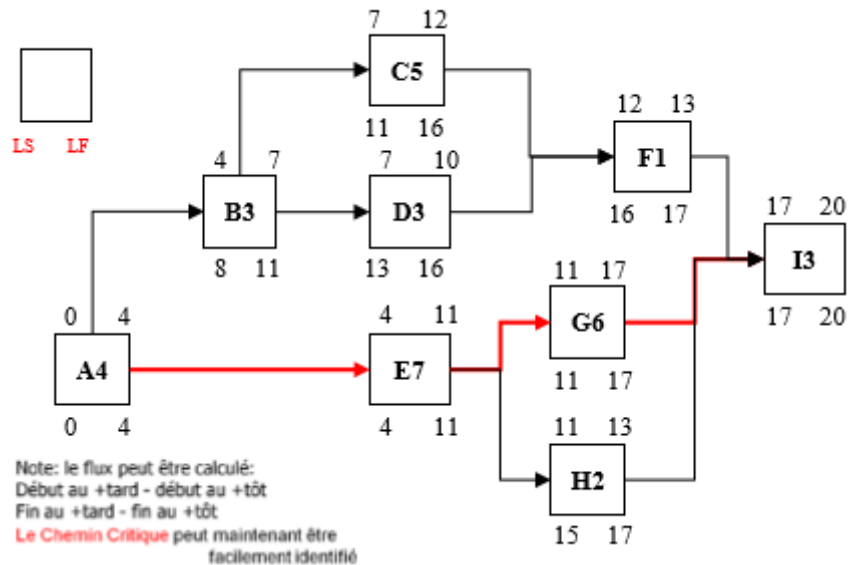


Fig.II.4 :exemple de calcul au plut tard

Le Calcul au plus tard commence par en arrière, et SOUSTRAIT la durée de la tâche.

Quand vous avez deux tâches allant à la même tâche (par ex. C et D vont dans B), vous choisirez alors le chiffre le plus bas.

Quand vous avez complété votre Calcul au plus tard, vous serez capable de trouver vos Tâches Critiques, et en les liant ensemble, vous verrez le Chemin Critique (ou chemins).

Une façon de vérifier si vous avez bien fait le Calcul au plus tard est de vérifier si la première ou les premières tâches ont la valeur zéro pour ES (date de début au plus tôt) et LS (date de début au plus tard).

Les tâches qui ne sont pas sur le Chemin Critique ont un certain montant de MARGE.

La Marge est calculée en soustrayant le nombre en haut à gauche de la tâche de celui en bas à gauche (par exemple, pour C5, $11 - 7 = 4$. La tâche C a 4 jours de marge).

- **Durée VS efforts**

Rappelez-vous que la DURÉE est différente de l'EFFORT

Dans le Diagramme de Réseau, s'il vous plaît indiquer la DURÉE

Ceci est le temps requis pour compléter une tâche, dans une situation idéale.

La création du Diagramme de Réseau est un processus par itération. Après avoir évalué le temps de réalisation d'un projet dans un monde idéal, vous commencerez à prendre en considération la réalité du projet :

- Nombre de personnes
- Fins de semaines
- Congés
- Multitâches
- Etc.

C'est important de définir clairement les tâches du projet, et les montrer dans un calendrier en relation les unes avec les autres, afin de vérifier si le projet est réaliste.

Un diagramme Gantt est très utile comme outil de communication, et si vous mettez une ligne verticale pour la date d'aujourd'hui, vous pourrez voir ce qui a déjà été fait, et ce qui reste à faire.

Nous préférons montrer les Jalons à l'intérieur du diagramme Gantt.

Diagramme de Gantt

Une fois que vous avez trouvé le Chemin Critique et calculé la durée la plus courte du projet, vous pourrez placer les tâches sur un diagramme Gantt. Cela montrera de façon plus réaliste le calendrier du projet. Ensuite, vous pourrez rajouter les fins de semaines et les congés à ce calendrier.

Bien sûr, cela veut dire que la durée totale du projet est plus longue que le Chemin Critique (26 jours au lieu de 20 jours)

Lot	Travail	Responsable	Durée	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
A			4																										
B			3																										
C			5																										
D			3																										
E			7																										
F			1																										
G			6																										
H			2																										
I			3																										

Gestion des risques

Une fois que nous avons défini le SDP / WBS, le Diagramme de Réseau, et le Chemin Critique, nous sommes en mesure de définir les risques plus en détail.

La Gestion des Risques est l'un des facteurs de réussite les plus CRITIQUES.

Si vous gérez les risques activement, vous pourrez sauver de l'argent à votre compagnie, et vous aurez une meilleure chance de terminer votre projet à temps, à l'intérieur du budget, et avec des clients et parties prenantes heureux.

Le processus est simple, une liste à vérifier point par point :

1. Identifier les risques
2. Évaluer la probabilité
3. Évaluer l'impact

4. Documenter
5. Pour les risques moyens et élevés, définir le Plan d'Action
6. Pour les risques élevés, définir un plan de contingences
7. Gérer les actions
8. Évaluer les résultats
9. Répéter durant les réunions hebdomadaires du projet

Veuillez vous assurer de répéter ce processus chaque semaine, car les risques changent et si vous les ignorez, ils se transforment très vite en problèmes.

Une fois que vous et votre équipe avez défini les risques, la prochaine étape est d'analyser chacun d'eux.

Probabilité d'arriver 1 – Bas
2 – Moyen
3 – Haut

Impact sur mon projet 1 – Bas
2 – Moyen
3 – Haut

Vous pouvez ensuite placer les risques dans la matrice ici-bas afin de visualiser leurs positions respectives.

Pour identifier les risques, vous pouvez utiliser plusieurs méthodes :

- Réviser les projets passés
- Rencontrer des experts
- Analyser le diagramme de flux des processus existants ou futurs
- Faire des analyses d'hypothèses (*What if?*)
- Brainstorming négatif
- Analyse SWOT
- Diagrammes Cause-Effets (Fishbone, Ishikawa)

		Impact		
		1	2	3
Probabilité	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3

Fig.II.5. Matrice de gestion des risques

Si vous avez plusieurs risques, vous pourrez rajouter une troisième dimension : LE TEMPS

Cela veut dire quand le risque pourrait arriver : 1 – Long Terme

2 – Moyen Terme

3 – Court Terme

4 – Critique

C'est seulement après avoir analysé les risques que vous pourrez décider quoi faire pour éviter qu'ils ne deviennent réalité (ou PROBLÈMES).

Nous recommandons de lister les risques dans un Registre des Risques – une feuille Excel (avec une description de leurs conséquences, Probabilité d'arriver et Impact, et la multiplication des deux – Le Facteur X – ce qui nous permet de trier les risques par leur importance)

Vous pouvez ensuite codifier les risques avec des couleurs : ROUGE, JAUNE, VERT

- Ceux qui sont à haut risque (ROUGE) devraient être résolus, transférés ou atténués.
- Ceux qui sont à moyen risque (JAUNE) devraient être résolus ou un plan de contingence élaboré.
- Ceux qui sont à risque Bas (VERT) devraient être résolus par les membres de l'équipe.

Par la suite, votre but sera de prendre les actions nécessaires pour avoir seulement des risques jaunes et verts.

Ce pourrait être impossible de prendre toutes les actions pour tous les risques. Il devient donc important d'analyser chaque risque et décider QUOI FAIRE

• Equipe

Rappelez-vous les équipes dont avez déjà fait partie – cela pourrait être au travail, sports ou autres passe-temps.

Pensez à la MEILLEURE équipe avec qui vous avez travaillé, puis pensez à la PIRE.

Quelle était la différence ? Qu'est-ce qui a fait qu'une équipe était excellente et une autre lamentable ?

En tant que Chef de Projet, vous avez le choix du type d'équipe que vous formez. C'est VOTRE rôle et devoir d'aider l'équipe à devenir vraiment excellente.

Si vous pensez à la meilleure équipe dont vous étiez membre, plusieurs des caractéristiques ci-haut étaient probablement présentes.

Une équipe gagnante :

- **Répond aux attentes des Parties Prenantes** – elle sait ce qu'ils veulent et est capable de livrer.
- **Réduit les barrières** – entre les membres de l'équipe, et aussi entre l'équipe et le Chef d'Équipe. Les membres de l'équipe connaissent et respectent leurs différences et similarités respectives.
- **Accepte et maîtrise le changement** – s'il y a une chose qui est sûre dans un Projet, c'est qu'il va y avoir des changements. Une équipe qui réussit utilise ceci pour avancer, apprendre et grandir, et améliorer continuellement leurs méthodes de travail.
- **Règles de base** – sans règles de base, personne ne sait ce qui est acceptable ou non. Les règles de base peuvent être écrites ou verbales, mais une équipe qui réussit a des règles de base (ou attentes) très claires dès le début.
- **Communique** – une équipe gagnante communique ouvertement. La notion que " la connaissance est puissance " n'est pas appliquée.
- **Responsabilité partagée** – en tant qu'équipe, nous nous considérons solidairement responsables de nos résultats et ceux des autres. Nous travaillons ensemble pour atteindre un résultat d'équipe.
- **Créativité collaboratrice** – cela nous permet de trouver des nouvelles solutions innovatrices aux problèmes et questions. Nous sommes capables de travailler efficacement comme équipe, et d'être plus créatifs collectivement qu'individuellement.
- **Décisions conjointes** – une équipe gagnante est habituée à prendre des décisions ensemble. Le Chef d'Équipe est là pour aider, et parfois pour prendre les décisions finales, mais l'équipe participe activement.
- **Initiative appropriée** – Un Chef d'Équipe devrait s'assurer que les membres de son équipe se sentent valorisés et importants, assez pour prendre des initiatives quand c'est nécessaire – qu'ils ne sentent pas qu'ils doivent toujours attendre le Chef. Cela sauve du temps et motive les gens à mieux performer.

N'importe quelle équipe à laquelle vous pourriez penser – au travail, sports, ou autres activités – même une relation – passe par une série d'étapes avant de devenir réellement effective et " performante "

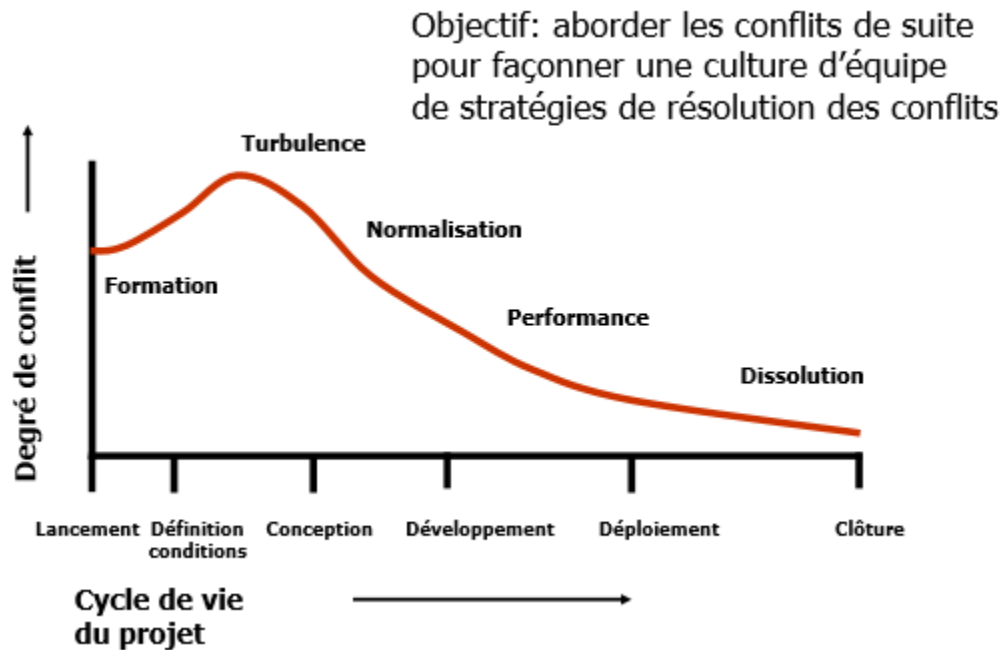


Fig.II.6 : cycle de vie de l'équipe

La première phase – **Formation (Forming)** – est au début, nous ne nous connaissons pas encore très bien, nous sommes polis et réservés, et nous attendons pour comprendre les autres, leurs positions, leurs pensées et opinions, et comment nous pouvons nous intégrer dans l'équipe.

Turbulence (Storming) – Il est nécessaire de passer à travers la phase turbulence avant qu'une équipe commence à performer. Turbulence ne veut pas nécessairement dire des conflits et confrontations houleuses, mais c'est une phase où les membres de l'équipe commencent à exprimer leurs opinions et prendre leur place au sein de l'équipe. C'est une phase où nous nous rendons compte que nous n'avons pas toujours la même opinion, où nous commençons à apprendre comment prendre des décisions collectives et s'entendre en équipe.

Normalisation (Norming) – une fois que les membres d'une équipe ont trouvé leur place, et qu'ils ont trouvé les bonnes stratégies pour faire des décisions et arriver à des ententes, l'équipe devient plus relaxée, commence à se sentir plus confortable.

Dissolution (Adjourning) – chaque projet se termine, donc chaque équipe de projet est dissoute. Cette phase doit aussi être gérée par le Chef de projet, pour que les membres de l'équipe se sentent valorisés, assez pour vouloir travailler encore ensemble, et sentir que le projet n'est qu'un chapitre qui vient de se terminer. Avoir une célébration ou simplement un repas ou un " verre " à la fin d'un projet est très important.

• Rôles dans les équipes

Voici les rôles naturels que les gens ont dans une équipe. Chaque rôle est nécessaire pour une équipe performante :

Organisateur – Le rôle de l'Organisateur est de diriger le groupe, mais cela se fait d'habitude sans trop de pression. Ils sont dominants sans être très fermes.

Président – Le souci du Président est de gagner pour atteindre des objectifs en n'épargnant aucun effort dans ce processus. Ils ont un haut degré d'énergie et un grand besoin de réussite.

Faiseur – Le faiseur est consciencieux et s'attarde aux petits détails. Les faiseurs exécutent très bien des plans que d'autres ont mis au point. Ils préfèrent travailler seuls.

Créatif – Ils sont créatifs et innovateurs. Ils sont responsables pour la production de nouvelles stratégies et idées géniales. Ils sont très brillants; leurs idées peuvent parfois être très radicales, et des contraintes pratiques peuvent être sous-estimées.

Illuminateur – l'illuminateur, comme le nom l'indique, est bon pour trouver ce qui est disponible et ce qu'il faut faire. Il demande des questions pour s'assurer que tout le monde comprend, et pour clarifier l'information.

Une fois que nous avons initié et planifié le projet, il est enfin temps de débiter l'exécution des lots de travail.

C'est là que les compétences d'un Chef de Projet sont importantes. Il doit être capable de coordonner le travail, et aussi motiver et coordonner toutes les personnes impliquées.

Le Chef de projet devrait démontrer une balance de compétences techniques et interpersonnelles, ainsi que de Gestion et de Leadership.

très fort. Comme leur titre le suggère, ils excellent à identifier les tâches incomplètes et les terminer de façon finale et complète.

Si tous les processus et procédures ont été bien définis et communiqués durant les phases d'Initiation et de Planification, il deviendra alors beaucoup plus facile au Chef de projet de tout simplement les appliquer.

Exemples de ces processus :

- Escalade
- Gestion du Risque
- Gestion des Changements
- Conflits

- **Conflits**

Nous agissons ou réagissons tous de différentes façons quand nous sommes confrontés à des conflits. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise façon. Il y a juste des façons qui fonctionnent mieux que d'autres dans certaines situations.

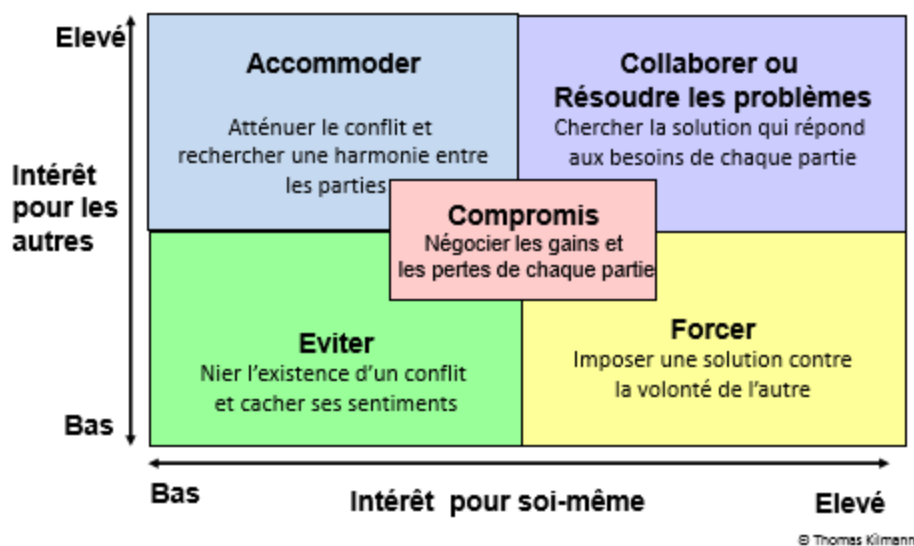


Fig.II.7 : stratégie pour gérer les conflits

Il y a des fois où c'est nécessaire de "forcer", et des fois où nous pourrions choisir nos batailles.

Quand c'est possible, essayez la stratégie de "Collaboration". Elle peut donner des résultats étonnants, et dans tous les cas, le conflit disparaîtra dans les airs, remplacé par un problème commun à régler.

Au lieu d'utiliser les mots "vous" et "moi", nous commençons à utiliser le mot "nous"

Nous arrêtons de prendre des positions, et commençons à être capables de voir la situation dans son ensemble et devenons plus créatifs dans la recherche des solutions.

En conclusion, juste pour vous rappeler encore du Processus du Projet :

