



GEL-1001 Design I (méthodologie)

Gestion de projet
« *un travail d'équipe* »

Hiver 2020



Département de génie électrique
et de génie informatique

Gestion de votre projet

■ Votre projet

- ✓ Conception du système

■ Livrables

- ✓ Rapports (quatre versions)
- ✓ Présentation orale
- ✓ Documents de gestion

■ Ressources

- ✓ *Vous – l'équipe et ses membres!*

Comment y arriver ?

■ Réunions d'équipe

✓ Pour chaque réunion :

1. un ordre du jour
2. un procès-verbal
3. un diagramme de Gantt mis à jour **conforme au PV**

✓ Une réunion obligatoire par semaine (généralement, au moins deux réunions sont nécessaires)

■ Identification des livrables (long terme)

✓ Identification des tâches (court terme)

■ Gestion des tâches

- ✓ Logiciel de planification (dates, durées, ressources humaines)
- ✓ Gestion dynamique (révision constante)

■ Façon qui diffère des assemblées délibérantes (OJ, PV)

✓ Style plus léger et moins procédurier

Réunions : ordre du jour

- Préparé / distribué **avant** la réunion
 - ✓ Pour avoir le temps de se préparer
- Points devant s'y retrouver (●) et en *italique*, information ne faisant pas partie de l'ordre du jour mais qui sera consignée au procès-verbal, et/ou contenu des discussions :
 - **Ouverture de la réunion**
 - *Heure d'ouverture*
 - **Nomination du président et du secrétaire**
 - ▶ *Président*
 - permettre un tour de parole à chacun;
 - réorienter le discours des membres sur le sujet;
 - structurer le temps des discussions;
 - favoriser le partage des idées des plus timides, des plus silencieuses ou silencieux;

Réunions : ordre du jour

- ▶ *Secrétaire*
 - prendre des notes pour le procès-verbal;
 - aider le président ou la présidente pour le résumé des discussions et des décisions;
 - écrire un compte rendu de la réunion et le transmettre aux autres membres.
- **Lecture et adoption de l'ordre du jour**
- **Lecture et adoption du procès-verbal de la réunion du [*normalement, date de la réunion précédente*]**
- **Affaires découlant du procès-verbal**
 - Si désiré, on pourra énumérer explicitement les points dont il est question
 - *Retour sur le travail qui devait être effectué*
 - *Compilation des heures faites*
- **Points à traiter**
 - Identifier explicitement quelques points de discussion à inclure dans l'ordre du jour
 - *Décisions, approches discutées et retenues*
 - *Bilan des actions à prendre*

Réunions : ordre du jour

- **Divers**

- *Ce point est toujours ouvert et permet d'ajouter des sujets que l'on aurait pas ajouté à l'ordre du jour*

- **Répartition des tâches**

- *De la section **Points à traiter** découlent des tâches*
- *Pour chaque tâche :*
 1. *nommez un (ou des) responsable(s)*
 2. *nommez les personnes impliquées*
 3. *estimez la durée (début et fin)*
 4. *due pour quelle date?*
 5. *suggestion : nommez un responsable de la remise*

- **Évaluation de la réunion**

- *Objectifs de la réunion atteints?*
- *Problèmes liés au déroulement de la réunion?*
- *Modifications sur la procédure à suivre?*

- **Date, heure, lieu et objectif de la prochaine réunion**

- **Fermeture de la réunion**

- *Heure de fin de la réunion*

Réunions : ordre du jour

- ✓ Exemple d'ordre du jour
- ✓ Mettre les informations à jour à chaque semaine
- ✓ **Les sections standards sont en gras**

**Disponible sur monPortail :
Évaluations et résultats,
Documents de gestion G02**

GEL-1001 DESIGN I (MÉTHODOLOGIE)
ÉQUIPE 99 — LES BÂTISSEURS

ORDRE DU JOUR

SUJET : Revêtement extérieur
LOCAL : PLT-2708

DATE : 2018/03/15
HEURE : 10h30-12h20

1. Ouverture de la réunion
2. Nomination ou confirmation du président et du secrétaire
3. Lecture et adoption de l'ordre du jour
4. Lecture et adoption du procès-verbal de la réunion du 8 mars 2018
5. Affaires découlant du procès-verbal
 - 5.1. Suivi de l'étude des options du revêtement extérieur
 - 5.1.1. Types de revêtements possibles
 - 5.1.2. Liste des fournisseurs potentiels
 - 5.1.3. Plages des prix
 - 5.2. Suivi de l'étude des options pour la pose du revêtement extérieur
 - 5.2.1. Entrepreneurs possibles
 - 5.2.2. L'oncle de Paul
6. Points à traiter
 - 6.1. Choix du type de revêtement extérieur
 - 6.1.1. Avantages et inconvénients de chaque type de revêtement
 - 6.1.2. Prix et durabilité de chaque option
 - 6.2. Décision sur la pose du revêtement extérieur
 - 6.2.1. Discussion sur les options versus coûts et délais
 - 6.2.2. Option retenue
7. Divers
8. Répartition des tâches
9. Évaluation de la réunion
10. Date, heure, lieu et objectif de la prochaine réunion
11. Fermeture de la réunion

Réunions : ordre du jour

- ✓ Un ordre du jour peut être modifié à la section ***Lecture et adoption de l'ordre du jour***
- ✓ Les points de l'OJ sont numérotés, comme illustré dans l'exemple
- ✓ En cas de modification de l'OJ, la numérotation est modifiée en conséquences
- ✓ L'OJ peut être vu comme une table des matières pour le PV
- ✓ L'OJ tient normalement sur une page ou un peu plus
- ✓ Le PV suit exactement la même numérotation que l'OJ (ou l'OJ modifié le cas échéant)
- ✓ Comme on verra plus loin, les détails à inclure dans le PV suivent la numérotation de l'OJ en y ajoutant, au besoin, une sous-numérotation (division en sous-niveaux)

Réunions : procès-verbal

- Doit suivre les points de l'ordre du jour
- Synthèse du travail accompli (compte rendu)
 - ✓ Décisions prises
 - ✓ Assignation des tâches
 - Quoi, qui, quand, comment (ce qui doit être livré)
 - ✓ Grandes lignes de discussion
- Doit être transmis aux membres de l'équipe *rapidement* après la réunion
- Exemple de PV dans monPortail : Évaluations et résultats, Documents de gestion

Réunions : procès-verbal

- ✓ Doit suivre les points et la numérotation de l'ordre du jour à une exception près : la section **Membres présents** est ajoutée à la fin
- ✓ Si l'OJ a été modifié, le PV suit les points (et la nouvelle numérotation) de l'OJ modifié
- ✓ Le PV précisera de quelle façon l'OJ a été modifié
- ✓ Les détails à inclure dans le PV suivent la numérotation de l'OJ en y ajoutant une sous-numérotation (division en sous-niveaux) au besoin
- ✓ Le PV a normalement 4 pages (3 à 5)
- ✓ Le diagramme de Gantt doit tenir compte du PV le plus récent (répartition des tâches)
- ✓ Dans le cadre du cours, style moins rigide que dans les assemblées délibérantes.

Réunions : procès-verbal

Mettre à jour à chaque réunion :

Dans cet exemple, la réunion pour adopter ce PV pourrait être le 22 mars 2018. Ce PV traite de la réunion du 15 mars 2018, au cours de laquelle on a adopté le PV de la réunion du 8 mars 2018.

Point 3 : ou « L'ordre du jour est modifié comme suit ... »

Point 4 : « Le procès-verbal est modifié comme suit ... » (en cas d'erreur, d'information absente)

Point 5 : fait partie de l'OJ du 15 mars 2018 et rend compte des tâches assignées lors de la réunion du 8 mars 2018.

GEL-1001 DESIGN I (MÉTHODOLOGIE)
ÉQUIPE 99 — LES BÂTISSEURS

PROCÈS-VERBAL

SUJET : Revêtement extérieur
LOCAL : PLT-2708

DATE : 2018/03/15
HEURE : 10h30-12h20

1. Ouverture de la réunion
2. Nomination ou confirmation du président et du secrétaire
3. Adoption de l'ordre du jour
4. Lecture et adoption du procès-verbal de la réunion
5. Affaires découlant du procès-verbal

5.1. Suivi de l'étude des options de revêtement extérieur

5.1.1. Types de revêtements possibles
Marie a fait des recherches sur Internet et a consulté son cou-

Réunions : procès-verbal

6. Points à traiter

6.1. Choix du type de revêtement extérieur

6.1.1. Avantages et inconvénients de chaque type de revêtement

Marie nous a présenté son tableau synthèse avec les avantages et inconvénients de chaque type de revêtement :

...

6.1.2. Prix et durabilité de chaque option

Ce point a déjà été traité.

6.2. Décision sur la pose du revêtement extérieur

6.2.1. Discussion sur les options versus coûts et délais

Comme Luc n'aime pas faire le même travail deux fois, il privilégie une option durable : revêtement en polymères ou en acier.

Marie trouve que le revêtement en acier coûte cher et dési-

...

6.2.2. Option retenue

L'équipe se rend aux arguments de Jean et choisit l'option 1 : la peinture à l'huile. De plus, l'équipe choisit de faire elle-même la peinture.

Cette décision rend caduque les mandats de recherche d'informations supplémentaires sur les fournisseurs et la législation dans le domaine de la construction.

Réunions : procès-verbal

On y discute des points qui n'étaient pas dans l'ordre du jour. Si non « Rien à discuter ».

7. Divers

Jean souligne que le présent procès-verbal reprend exactement et textuellement les points de l'ordre du jour.

Marie souligne que si un point a été sauté pour être discuté ultérieurement, il figure quand même dans le procès-verbal, dans les mêmes mots et la même numérotation que dans l'ordre du jour.

Réunions : procès-verbal

La section 8 de l'OJ était : 8. Répartition des tâches

La section correspondante du PV pourrait ressembler à ceci :

8. Répartition des tâches

- Quoi?
 - Qui? (1 responsable)
 - (Pour) Quand?
 - Comment?
- 8.1. Ordre du jour, procès-verbal et diagramme de Gantt : Marie enverra au membres de l'équipe un projet d'ordre du jour d'ici mardi, de même que le diagramme de Gantt. Les membres sont invités à communiquer avec Marie d'ici lundi 15h00 pour tout point à ajouter au prochain ordre du jour. Marie s'occupera de la remise des trois fichiers mercredi à 10h00 au plus tard et fera suivre le courriel de confirmation aux autres membres de l'équipe.
- 8.2. Achat de la peinture : Paul et Luc (Paul responsable) visiteront d'ici mercredi plusieurs quincailleries pour s'informer sur quelle peinture serait la plus appropriée pour une niche à chien.
- 8.3. Achat du matériel : Jean visitera d'ici mercredi plusieurs quincailleries pour s'informer sur le matériel nécessaire pour peindre une niche à chien.

Réunions : procès-verbal

9. Évaluation de la réunion

La réunion s'est bien déroulée et a permis de préciser certains points. Tous conviennent que ceux qui ont besoin de café devraient l'avoir avec eux avant le début de la réunion pour ne pas avoir à s'absenter pendant la réunion.

10. Date, heure, lieu et objectif de la prochaine réunion

Date : 2018/03/22 Heure : 10h30 Lieu : PLT-2708

La prochaine réunion a pour objectif de faire un choix sur la peinture à acheter et le matériel à acheter.

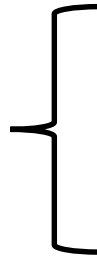
11. Fermeture de la réunion

Heure : 12h25

12. Étaient présents

- ✓ Marie Marcoux
- ✓ Luc Laverdière
- ✓ Paul Paquette
- ✓ Jean Jubinville

Cette section est la seule qui n'était pas dans l'ordre du jour mais qui est dans le procès-verbal



Réunions : à faire et à remettre

- ❑ Ordre du jour, procès-verbal de la réunion précédente et diagramme de Gantt à jour
 - ✓ Déposés dans votre dépôt d'équipe sur Pixel **chaque mercredi AVANT 15h00 (suggestion : marge de sécurité)**

**Dates
différentes
mais même
jour de remise**

- Nom des fichiers : `mm-jj-OJ.pdf`, `mm-jj-PV.pdf` et `taches.gan`
- Exemple : 01-17-OJ.pdf, 01-10-PV.pdf et `taches.gan`
- *La convention des noms de fichier doit être respectée!*
- Pour la remise du 29 janvier 2020, remettre uniquement un ordre du jour de la réunion du 30 janvier 2020.

- ❑ Pour la remise du 29 janvier 2020, remettre uniquement un ordre du jour de la réunion du 30 janvier 2020.
- ❑ Vous devez vous réunir au moins une fois par semaine
 - ✓ Une fois le jeudi matin (**OBLIGATOIRE**)
 - ✓ Fortement conseillé de vous réunir une autre fois durant la semaine

Tâches

- Votre tâche principale
 - ✓ Design conceptuel du système
- Première décomposition en sous-tâches
 - ✓ Définition du projet
 - ✓ Recherche de concepts de solutions
 - ✓ Analyse de faisabilité
 - ✓ Étude préliminaire
 - ✓ Choix d'une solution
- Décomposition hiérarchique
- Limiter le niveau de décomposition
 - ✓ Suffisamment fine
 - Livrable clair
 - ✓ Suffisamment grossière
 - Temps de gestion doit être inférieur au temps d'accomplissement!

Tâches : décomposition hiérarchique

Exemple à 5 niveaux

- Projet
 - Rapport
 - Version 2
 - Conceptualisation et analyse de faisabilité
 - Détection des poissons

Tâches : définitions

- Livrable
 - ✓ Ce qui sera produit et livré au client
 - ✓ Peut être composé de plusieurs petits livrables
- Date de livraison
 - ✓ *Quand* le travail doit être complété
- Responsable
 - ✓ *Qui* doit rendre des comptes sur le travail accompli
- Ressources
 - ✓ Ce qu'il faut pour faire le travail (*matériel, temps, ressources humaines*)
- Dépendances
 - ✓ Est-elle *liée* à une ou plusieurs autres tâches ?

Tâches : exemple

- Tâche : définition du projet
- Décomposition en sous-tâches
 - ✓ Identifier les besoins
 - Livrable : établir une liste de besoins
 - Qui : chaque membre de l'équipe avec **un** responsable pour chaque tâche, même si plusieurs personnes travaillent sur la même tâche.
 - Pour quand : exemple : lundi le 25 novembre 2019 à 8h30
 - Dépendance préalable : lorsqu'une autre tâche doit être commencée ou terminée avant de débiter celle-ci.
 - ✓ Intégrer les listes de besoins
 - Livrable, qui, quand, etc.
 - Dépendance : plusieurs types

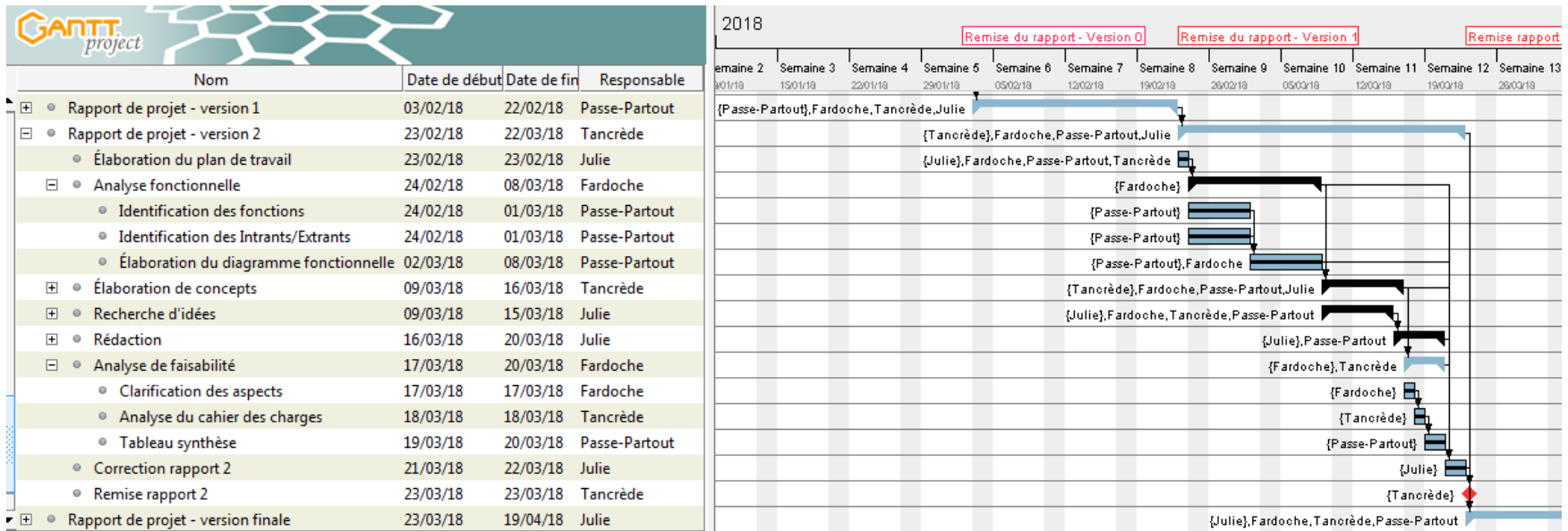
Tâches : planification et suivi

- La tâche a-t-elle été complétée ?
 - ✓ Dans les délais prévus ?
 - ✓ Adéquatement ?
- Si non...
 - ✓ Identifier ce qui doit être fait afin de corriger la situation
 - ✓ Revoir les tâches qui suivent et effectuer les changements nécessaires

Tâches : GanttProject

- <http://www.ganttproject.biz>
- Windows, Linux et Mac OS X
- Logiciel de gestion de projet
- Simple et gratuit (logiciel libre)
- Utilisation pour
 - ✓ Planification des tâches
 - ✓ Assignation des ressources humaines
 - ✓ Délais de réalisation et dépendances
 - ✓ Génération d'un *diagramme de Gantt*
 - ✓ Suivi des tâches
- **Tutoriel (*important pour chaque membre*)**
 - ✓ monPortail : Évaluations et résultats, Documents de gestion G03

Diagramme de Gantt

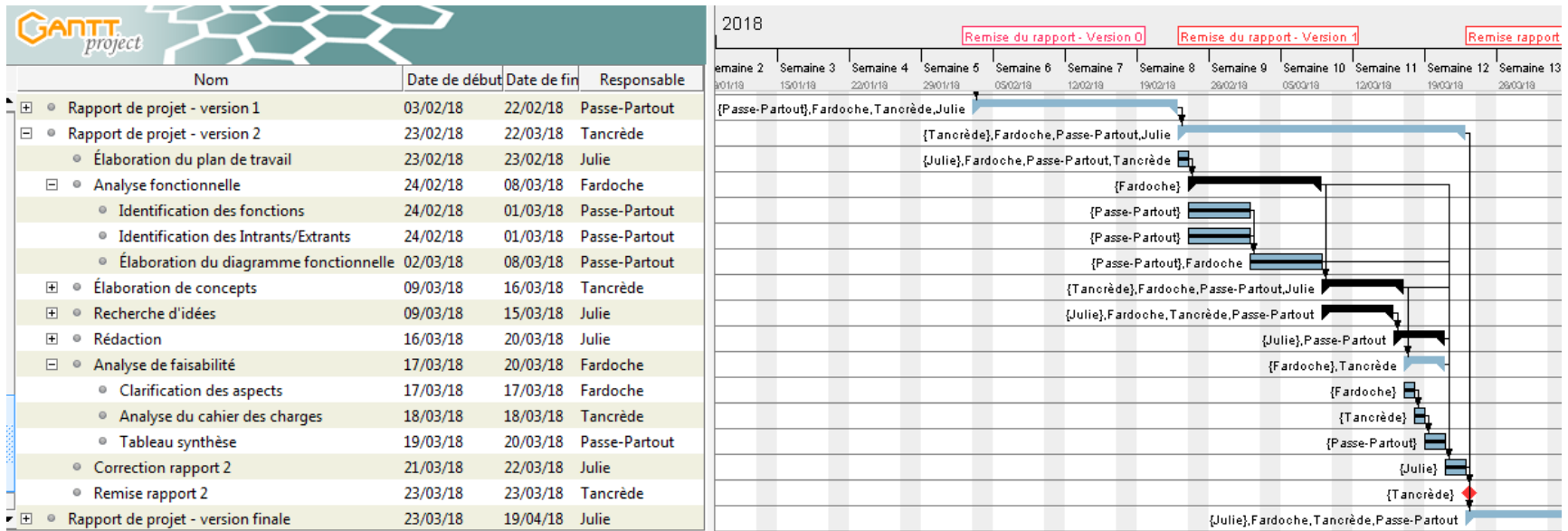


- *A priori* : évolution prévue (« baseline »)
 - ✓ Temps en abscisse et tâches en ordonnée
 - ✓ Identification des ressources (personnes impliquées et **responsables**)
- Évolution prévue : dès aujourd'hui, vous devez déjà y inclure :
 - ✓ Les 3 documents de gestion à remettre à (presque) chaque mercredi, ***pour l'ensemble de la session***
 - ✓ Les 4 versions de rapport et l'exposé
- *A posteriori* : évolution réelle
- Gestion dynamique : mise à jour continue

Diagramme de Gantt

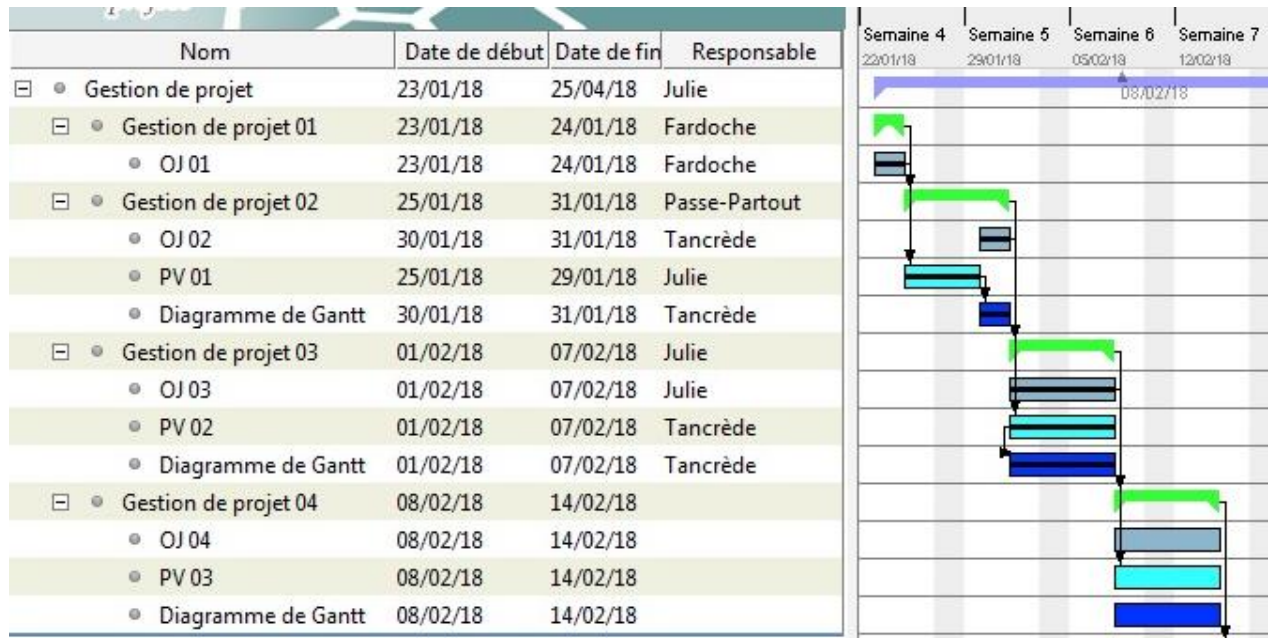
- Tâches passées (on ne les efface pas)
- Tâches en cours
 - ✓ Temps consacré (état d'avancement)
 - ✓ Planification révisée, s'il y a lieu
- Tâches futures
 - ✓ Planification révisée, s'il y a lieu
- Confrontation entre la planification et la réalité
- **Recommandé** : créer une super-tâche « Projet » avec deux sous-tâches : « Rapport » et « Gestion »
- Rapport : toutes les tâches du projet et exposé
- Gestion : ordres du jour, procès-verbaux, Gantt

Diagramme de Gantt



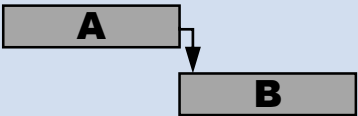
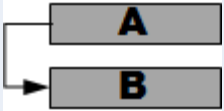
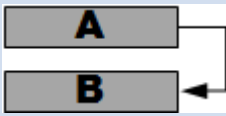
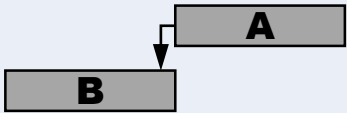
- ✓ Disposition en escalier pour plus de clarté (idéalement variez les couleurs)
- ✓ Affichage des personnes impliquées dans chaque tâche et sous-tâche
- ✓ Le responsable entre accolades : {responsable}
- ✓ Décomposition hiérarchique (n'est pas synonyme de dépendance)
- ✓ Barre de progression à jour
- ✓ Liens de dépendance adéquats (n'est pas synonyme de hiérarchie)
- ✓ La remise d'un livrable « principal » indiqué sous forme de jalon (losange)
- ✓ Informations pertinentes dans la partie de gauche
- ✓ Voir dans monPortail quelques erreurs courantes commises au CII

Diagramme de Gantt

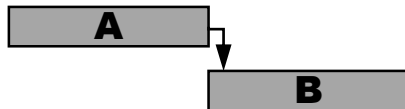


- ✓ Inclure la production des documents de gestion dans le même diagramme que le projet, mais séparé des tâches directement reliées au projet
- ✓ La remise des documents sous forme de jalon ♦ n'est pas illustrée ici mais son utilisation permettrait de clarifier qui fait la remise
- ✓ Barres de progression : l'état serait comme cela juste après la remise des documents de G03 le mercredi à 15h00 (100 % terminé, les suivants pas encore commencés). Cet exemple est un peu différent de ce que vous auriez parce que votre premier l'OJ, l'OJ 03, serait sous une tâche G03

Diagramme de Gantt : dépendances

Dépendance	Fonction	Illustration
Fin-début	La tâche B ne peut pas démarrer tant que la tâche A n'est pas terminée.	
Début-début	La tâche B ne peut pas démarrer tant que la tâche A ne démarre pas.	
Fin-fin	La tâche B ne peut pas prendre fin tant que la tâche A n'est pas terminée.	
Début-fin	La tâche B ne peut pas prendre fin tant que la tâche A ne démarre pas.	

Dans le cadre du cours, si le type de dépendance n'est pas précisé, l'énoncé « la tâche B est dépendante de la tâche A » désignera implicitement le type « fin-début » :



GanttProject ne permet pas la double-dépendance, contrairement à d'autres logiciels.



Diagramme de Gantt

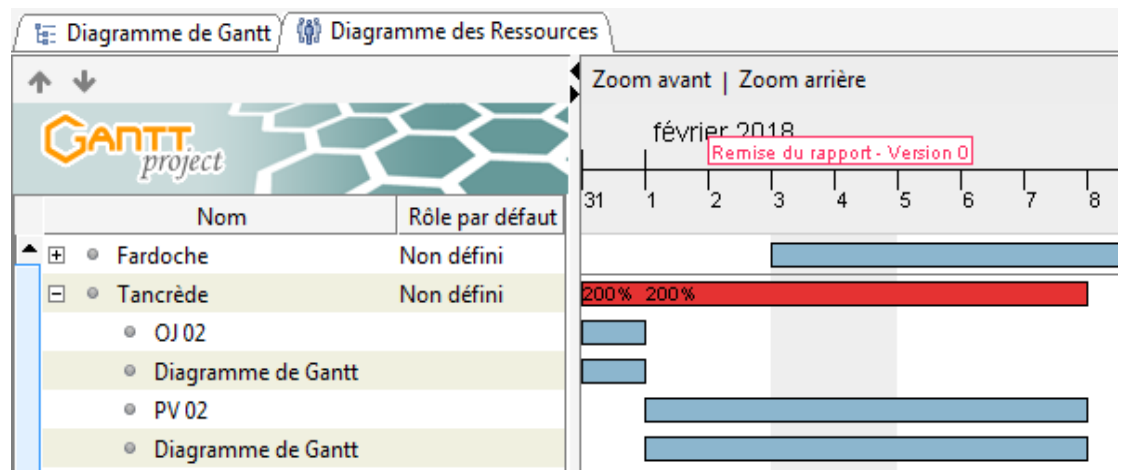
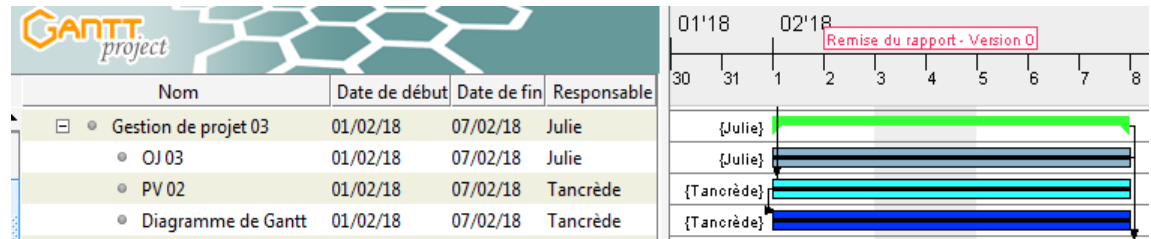
Aucune ressource ne doit dépasser 100 % d'allocation.

Tancrède doit rédiger le PV 02 et mettre à jour le diagramme de Gantt.

Par défaut, GanttProject met 100 % d'allocation à chacune des tâches. Pour deux tâches en parallèle, on obtient 200 %.

Il faut donc procéder à un ajustement « logique » dans les propriétés des tâches.

C'est important car un client pourrait penser que vous voulez le surfacturer.



The screenshot shows the 'Propriétés pour PV 02' (Properties for PV 02) dialog box, specifically the 'Ressources' (Resources) tab. It shows the resource allocation for the task 'PV 02'.

ID	Nom de la Ressource	Unité	Responsable
8	Tancrède	10	<input checked="" type="checkbox"/>

Grille d'évaluation : OJ, PV et Gantt

La grille d'évaluation est présente sur monPortail : Évaluations et résultats, Documents de gestion G02

Voici quelques critères expliqués ici.

Ordre du jour

- ✓ Toutes les sections présentées doivent être présentes
- ✓ Sujet cohérent : précis, en lien avec la réunion, modifié à chaque semaine
- ✓ Suivi de la rencontre précédente : section ***Affaires découlant du procès-verbal***
- ✓ Points de discussion consistants : quelques points pertinents à mettre dans la section ***Points à traiter***

Grille d'évaluation : OJ, PV et Gantt

Procès-verbal

- ✓ Date, heure, local conformes : il s'agit des informations relativement à la réunion rapportée par le PV et non à la prochaine réunion!
- ✓ Sujet cohérent : même que le sujet de l'OJ auquel le PV fait référence
- ✓ Doit suivre les points de l'ordre du jour : dans le même ordre avec la même numérotation (ou selon l'OJ modifié)
- ✓ Synthèse du travail accompli : dans la section ***Affaires découlant du procès-verbal***
- ✓ Assignation des tâche : qui, quoi, **pour quand**, personne responsable
- ✓ Section **Personnes présentes** à la fin


Grille d'évaluation : OJ, PV et Gantt

Diagramme de Gantt

- ✓ Conformité avec le procès verbal : toute tâche assignée dans le PV doit apparaître dans le diagramme de Gantt
- ✓ Limiter le niveau de décomposition : y aller avec la logique
- ✓ Disons, selon le cas, entre 3 et 5 niveaux
- ✓ Ressources correctement allouées : ne pas dépasser 100 %
- ✓ Dépendance des tâches adéquates : ne pas les omettre quand c'est nécessaire et ne pas en mettre quand ce n'est pas nécessaire
- ✓ L'indicateur de progression des tâches est à jour : si la tâche A doit être terminée avant de débiter la tâche B, que B est débutée mais que l'indicateur de A indique 50%, il y a un problème

Grille d'évaluation : OJ, PV et Gantt

Critères généraux

- ✓ Noms de fichiers conformes :
 1. mm-jj-OJ.pdf
 2. mm-jj-PV.pdf
 3. **taches.gan**  Pas de date pour le diagramme de Gantt
- ✓ Pas de fichiers inutiles : en général vous remettez 3 fichiers, il peut arriver que vous remettiez un PV et un OJ de plus pour les réunions supplémentaires
- ✓ Qualité du français : <http://www.granddictionnaire.com/> et <http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/>

Grille d'évaluation : OJ, PV et Gantt

Qualité du français (exemples)

- ✓ On « appuie » une proposition, on ne la « seconde » pas.
- ✓ « Apprentissage automatique » et non pas « Machine Learning ».
- ✓ Acronymes acceptés en français : DEL et non pas LED.
- ✓ « Boyau » et non pas « hose ».
- ✓ Trait-d'union : biocarburant mais bio-industrie, etc.
- ✓ Radiodiffusion mais radio-oncologue, etc.
- ✓ Pluriel : des lève-tôt, des passe-partout, etc.
- ✓ Anglicismes syntaxiques : « Est-ce que l'on vous a répondu? » et non pas « Avez-vous été répondu? ».
- ✓ On assigne une tâche à quelqu'un, on n'assigne pas quelqu'un à une tâche.
- ✓ Etc.

Problèmes possibles dans une équipe ...

Différents problèmes peuvent survenir dans un travail d'équipe.

Le plus important est de réagir sans trop de délai, puisque plus la frustration augmente chez certains membres de l'équipe, plus il sera difficile de régler les difficultés dans l'harmonie et ainsi demeurer une équipe efficace.

Problèmes possibles dans une équipe ...

- Attitude ou comportement négatif de la part d'un ou d'une membre (retard, absence, qualité insuffisante du travail)
 - ✓ essayez d'éviter d'en discuter à son insu
 - ✓ exprimez-lui directement ce qui vous dérange (en présence ou non des autres membres de l'équipe, verbalement ou par écrit).
- Il faut accepter que le travail soit différent que si vous l'aviez fait vous-même.

Prévenir et gérer les conflits

- Travailler en équipe offre de multiples occasions d'apprentissage et exige des habiletés spécifiques, telles qu'exprimer ses idées, négocier, déléguer et interagir avec divers types de personnalité.
- L'expérience peut s'avérer stimulante et enrichissante.

Réf. : <https://www.aide.ulaval.ca/apprentissage-et-reussite/textes-et-outils/difficultes-frequentes-en-cours-d-apprentissage/prevenir-et-gerer-les-conflits-dans-les-travaux-en-equipe/>

Qu'est-ce qu'un conflit?

Un conflit est causé par un désaccord entre des personnes. Il est souvent issu d'un affrontement d'opinions, d'intérêts ou de valeurs. Il se développe à la suite de la perception négative d'un comportement, d'une parole ou d'une intention de l'autre.

Types de conflits

- **Conflits liés au fonctionnement de l'équipe :** retards ou absences aux rencontres, investissement ou efforts insuffisants, rôles mal définis, difficulté à planifier l'horaire des rencontres, lieu de rencontre inadéquat.
- **Conflits concernant la réalisation du travail :** points de vue divergents, mésententes sur les objectifs et le contenu, répartition inéquitable des tâches, piétinement.

Types de conflits

- **Conflits en raison de traits de personnalité incompatibles** : réactivité et susceptibilité par rapport aux critiques, passivité, démotivation, perfectionnisme et contrôle.
- **Conflits de générations** : divergences en raison des écarts d'âge, de façons différentes de réaliser le travail ou décalage en raison de la diversité des expériences antérieures (scolaires ou professionnelles).
 - Exemple : quelqu'un qui a vécu certaines mauvaises expériences professionnelles va préférer la communication écrite plutôt que verbale et va aimer détailler un peu plus ses correspondances, va préférer des engagements clairs et par écrit.

Les réactions par rapport au conflit

- La réalisation d'un travail en équipe nécessite la participation de tous.
- Il devient difficile de poursuivre le travail si un conflit éclate et perdure.
- Prenez conscience de vos réactions et observez aussi la manière dont les autres membres de l'équipe interagissent.

Les réactions par rapport au conflit

Réactions les plus courantes par rapport aux conflits:

- ✓ **Évitement** : Certaines personnes se retirent systématiquement en situation de conflit; elles minimisent ou nient le problème (**à ne pas faire**).
- ✓ **Conciliation** : Certaines personnes sont d'un naturel conciliant et cèdent devant l'insistance de l'autre afin de ne pas provoquer un conflit (**attention à ne pas s'effacer**).
- ✓ **Rivalité** : D'autres cherchent à tout prix à faire valoir leur point de vue et à avoir raison (**cul-de-sac en vue**).
- ✓ **Compromis** : Chacune des parties concède quelque chose, ce qui permet de trouver une solution acceptable, même si elle n'est pas totalement satisfaisante (**la meilleure approche**).

Comprendre la source du désaccord

Marie travaille en équipe avec Simon et Jacinthe. Ils se sont réparti les tâches. Marie s'investit consciencieusement pour réaliser sa partie du travail. Elle remarque que Simon n'est pas très ouvert à écouter son point de vue et dénigre ses idées, mais elle a d'abord préféré ne pas lui en parler, de crainte qu'il réagisse mal. Au moment de mettre en commun leurs parties respectives, Simon adopte une attitude critique à l'égard du contenu élaboré par ses coéquipières et modifie sans leur autorisation les idées qui ne lui conviennent pas. Marie se sent frustrée et a l'impression de ne pas être respectée. Elle aurait souhaité que Simon discute au préalable avec elle des modifications à apporter plutôt que de décider sans elle. Pour sa part, Jacinthe réagit de manière plutôt détachée.

”

Exprimez votre point de vue et vos sentiments

Marie a décidé d'exprimer ses sentiments à Simon par rapport à cette situation. Jacinthe n'a pas senti le besoin de s'en mêler. Marie a fait part de son impression à Simon: « lorsque tu modifies ainsi ma partie du travail sans m'en parler, il me semble que tu ne me fais pas confiance et que tu ne reconnais pas mes compétences. Cela me frustre et me rend mal à l'aise avec toi ». Simon s'est défendu en répondant qu'il a simplement voulu gagner du temps, car il a beaucoup d'étude et qu'il est stressé quant à ses résultats scolaires. Marie conçoit que Simon ne souhaitait pas lui manquer de respect, mais il voulait s'assurer d'obtenir un bon résultat dans le travail.

”

Explorez une zone de compromis

Marie se sent soulagée d'avoir exprimé sa frustration à Simon. Elle comprend mieux ce qui l'a poussé à procéder ainsi. Cependant, à l'avenir, Marie propose à Simon de planifier une rencontre pour discuter ensemble des modifications à apporter au travail avant qu'il ne procède aux corrections. Jacinthe approuve. Simon est réticent, car il est peu disponible avant la date de remise pour modifier à nouveau le travail. Il semble toutefois avoir compris qu'il devait prendre en considération l'effort fourni par les autres membres de l'équipe plutôt que de s'approprier le travail. Pour cette fois, Marie fait un compromis, mais se félicite de lui en avoir parlé.

”

Quand ça dégénère ...

Si les difficultés avec vos coéquipiers sont associées à des comportements inappropriés (isolement, humiliation, discrédit, harcèlement sexuel, menaces), réagissez sans tarder. Manifestez votre désapprobation directement à la personne en cause. S'il n'y a pas de changement, cherchez de l'aide auprès des ressources appropriées ([Centre de prévention et d'intervention en matière de harcèlement](#)).

Journal de bord : consignez par écrit les événements, les dates, les témoins.