



# Le guide pratique de la gestion de projet

Christine Petersen, PMP

**Atos**

CHRISTINE PETERSEN

---

**LE GUIDE PRATIQUE DE  
LA GESTION DE PROJET**

Le guide pratique de la gestion de projet

3ème édition

© 2018 Christine Petersen & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2620-8

# CONTENU

<b>Préface</b>	<b>6</b>	
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
1.1	Le processus du projet	8
1.2	L'importance du processus de gestion de projet	8
1.3	Définition du projet	9
1.4	Définition de la gestion de projet	10
<b>2</b>	<b>Initiation</b>	<b>11</b>
2.1	Criticité du projet	11
2.2	Type de projet (complexité)	12
2.3	Énoncé de la portée du projet	13
2.4	Objectifs SMARTS	14
2.5	Charte du projet	14
2.6	Commanditaires	18
2.7	Parties prenantes	19
2.8	Exigences	21

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim jacket and another with dark hair in a light blue jacket and pink scarf, looking at a laptop together. The background is blurred office equipment.

**Imagine your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor®**

**Atos**

<b>3</b>	<b>Planification du projet</b>	<b>22</b>
3.1	Liste de contrôle de la planification du projet	23
3.2	Réunion de lancement	26
3.3	Structure de répartition du travail	26
3.4	Diagramme du réseau	28
3.5	Le diagramme de Gantt	32
3.6	Gestion des risques	32
3.7	Les équipes	36
<b>4</b>	<b>Exécution</b>	<b>45</b>
4.1	Conflits	46
4.2	Gestion des changements dans les projets	47
4.3	Résistance au changement	49
4.4	Comment influencer les autres ?	53
<b>5</b>	<b>Contrôle et rapport</b>	<b>57</b>
5.1	Communication	58
5.2	L'écoute	67
5.3	Le rapport	68
5.4	La gestion des retards	71
5.5	L'escalade	71
5.6	La négociation de délais rationnels	72
5.7	Les réunions d'équipe	72
<b>6</b>	<b>Clôture du projet ou de la phase</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Références</b>	<b>76</b>

# PRÉFACE

Ce livre a été conçu pour vous aider à comprendre la théorie, les outils, les techniques et les facteurs clés de réussite de vos projets.

Nous examinerons tous les aspects de la gestion de projets ; des listes de contrôle technique aux compétences non techniques qui sont essentielles à la réussite d'une gestion de projet.

Christine Petersen, PMP, fondatrice et directrice de la société internationale de formation, de coaching et de conseil VIRAK, est l'auteur de cet ouvrage. Christine gère des projets en Europe depuis 1990, et a fondé VIRAK en 2002 afin d'offrir des formations solides et pratiques, du coaching et du conseil aux entreprises qui ont besoin et ont recours à des Chefs de Projets, et en particulier de se concentrer sur l'aspect humain des projets. De nombreux livres et cours ont été écrits avec une orientation sur l'aspect technique de la gestion de projet, mais Christine a réalisé à travers son expérience que sans une gestion d'équipe et un leadership solide ainsi qu'une gestion approfondie des réactions des gens au changement, les projets sont très susceptibles d'échouer. Elle a bien compris le coût élevé pour les entreprises l'échec d'un projet lorsque les chefs de projet se voient confier leur rôle par hasard et sans formation et sans expérience dans le processus de gestion de projets. Christine est souvent invitée à prendre la parole lors de conférences et a publié plusieurs articles en ligne et sur papier.

VIRAK est spécialisé dans le coaching, le conseil et la formation en gestion de projet (ils sont l'un des principaux fournisseurs de ProPM-P, un cours de préparation à la certification professionnelle en gestion de projet PMI® en Suisse) ainsi que dans toutes les Soft Skills qui permettent aux gens de travailler plus efficacement et avec moins de stress.

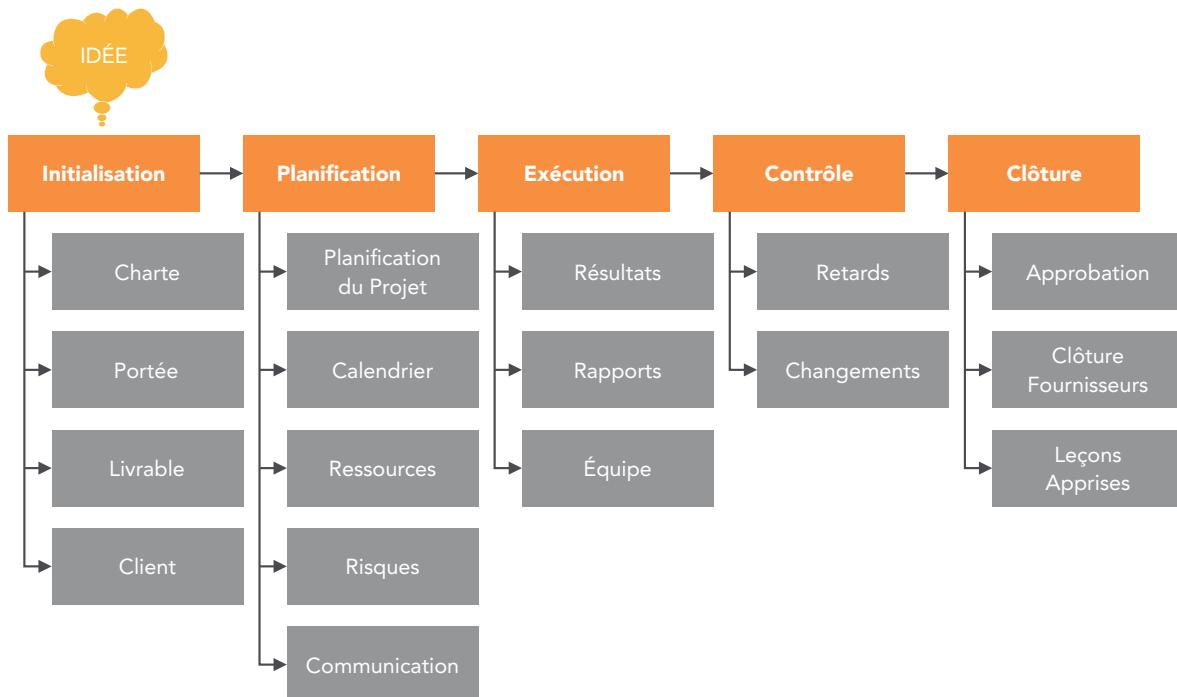
Contactez VIRAK :

En ligne [www.virak.com](http://www.virak.com)

Email: [info@virak.com](mailto:info@virak.com)

# 1 INTRODUCTION

Voici le processus de gestion de projet que nous utiliserons pour gérer nos projets. Il est basé sur les processus et la terminologie du PMI® (Project Management Institute) tels qu'ils se trouvent dans le PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).



**Figure 1 :** Processus de gestion de projet

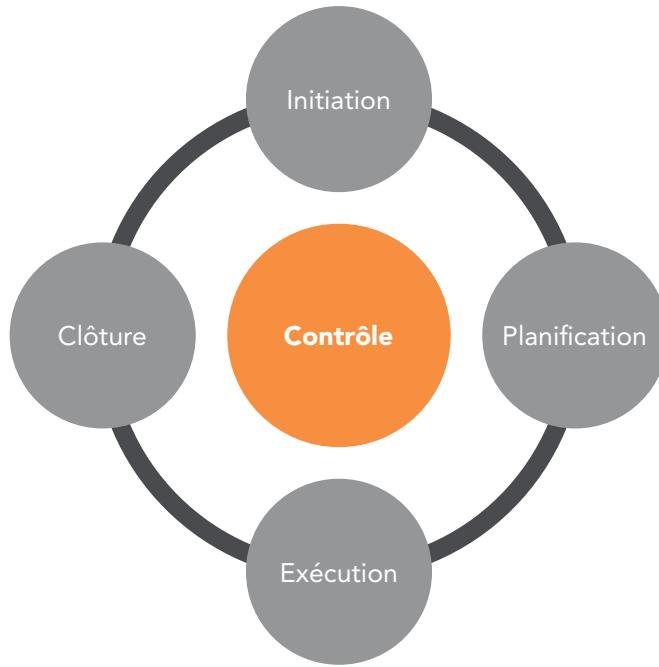
Les 5 étapes d'un projet sont les suivantes : Initialisation, Planification, Exécution, Contrôle, et Fermeture.

En dessous de chaque étape, vous voyez les principaux résultats. Ce sont les principaux livrables à réaliser à chaque étape. Il y a d'autres livrables mineurs dont nous parlerons dans ce livre.

**Facteur de succès :** Utilisez une liste de contrôle pour vous assurer que vous n'oubliez aucune étape.

Même si vous ne livrez rien d'autre que ces livrables, votre projet aura beaucoup de chance d'aboutir avec succès.

## 1.1 LE PROCESSUS DU PROJET



**Figure 2 :** Le processus du projet

Il s'agit du processus de projet utilisant la terminologie PMBOK®. Il montre que la «planification» et l'«exécution» ne sont pas des processus discrets mais se poursuivent tout au long de la vie du projet, du début à la fin.

Il montre également que le «contrôle» a lieu en continu tout au long du projet.

## 1.2 L'IMPORTANCE DU PROCESSUS DE GESTION DE PROJET

Les projets sont de plus en plus fréquents dans les entreprises et les attentes sont de plus en plus élevées en termes de performance (temps, coût, spécifications).

Il est donc important de mettre en place un processus de projet qui nous aide à répondre aux attentes exprimées par l'entreprise.

Les projets sont toujours limités dans le temps et par le budget. L'astuce est de savoir comment les équilibrer, avec l'élément de qualité, pour obtenir le résultat escompté.

Nous voulons un résultat qui satisfasse nos clients et qui les incite à travailler à nouveau avec nous.

Nous voulons un résultat motivant pour notre équipe et qui lui donne envie de travailler à nouveau avec nous.

Nous voulons un processus efficace en place, ni trop léger, ni trop lourd. Juste assez pour nous soutenir sans nous bloquer avec l'administratif.

**Visible et sponsorisé :** Votre rôle de chef de projet est aussi celui d'un vendeur. Vous devez continuellement vendre votre projet, sinon les gens oublieront qu'il existe et ne lui donneront pas les priorités dont il a besoin. Votre projet a besoin d'un commanditaire quelqu'un d'assez haut placé dans l'entreprise pour pouvoir vous aider à résoudre les problèmes et à dégager la voie quand vous ne pouvez pas le faire vous-même. Quelqu'un qui a un poids politique dans l'entreprise.

**Répétable :** Plus vous répéterez un processus, meilleure sera votre utilisation de ce processus. C'est comme apprendre à faire du vélo. La première fois que vous utiliserez le processus, cela vous semblera étrange et difficile, mais une fois que vous l'aurez utilisé quelques fois, cela deviendra une habitude, et vous pourrez économiser du temps et de l'énergie, et vous aurez plus de chances de succès.

**Mesurable :** Pour s'améliorer, nous devons être capables de mesurer. Si vous ne pouvez pas mesurer l'avancement du projet, vous ne saurez pas si vous le faites bien ou si vous le faites assez bien. Ainsi, si vous avez un processus en place, vous pouvez mesurer son efficacité, ce qui peut vous aider à améliorer continuellement votre performance.

**Prévisible :** Un bon chef de projet a une vision à très long terme. Il a besoin de voir loin devant pour voir les obstacles (ou les risques) venir, et agir pour les éviter. Avec un bon processus en place, nous savons ce qui se prépare et nous pouvons passer plus de temps à être proactifs plutôt que réactifs. Cela vous permet d'économiser du temps que vous pouvez ensuite passer à traiter les vrais problèmes inattendus qui surgissent.

**Facteur de succès :** Avec un bon processus en place, nous savons ce qui se prépare et nous pouvons passer plus de temps à être proactifs plutôt que réactifs.

### 1.3 DÉFINITION DU PROJET

Un **projet** est défini comme suit :

- Effort temporaire visant à créer un produit ou un service unique.
- Il est souvent organisé sous la direction d'un gestionnaire de projet, qui s'assurera que le projet atteint ses objectifs.

Un **programme** est défini comme suit :

Un groupe de projets gérés de manière coordonnée.

Ce sont les définitions selon le PMBOK®.

Notez les mots clés : **Temporaire** et **unique**.

Le titre de Chef de projet peut être remplacé par

- Directeur de projet
- Coordinateur de projet
- Responsable de projet
- Leader de projet
- Etc.

Le titre n'a pas d'importance. Il est important que le chef de projet sache que son rôle est de coordonner le travail de l'équipe afin d'atteindre les objectifs requis dans le temps requis et le budget requis.

## 1.4 DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJET

L'application de :

- savoir
- qualifications
- outils
- techniques

aux activités du projet afin de répondre aux exigences du projet.

La seule chose que vous ne pouvez pas apprendre, c'est «l'expérience». Cela prend du temps.

**Facteur de succès :** Apprenez le plus possible des autres et assurez-vous de savoir ce qu'un chef de projet doit faire

## 2 INITIATION

Dans la phase d'initiation, le projet est analysé, et vous devez d'abord décider si vous voulez réellement réaliser le projet.

Les **principaux résultats** sont les suivants :

Mission du projet : pourquoi ?

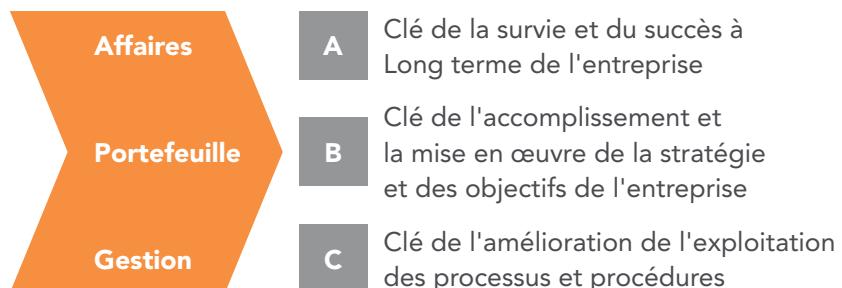
Objectifs du projet : que voulons-nous réaliser ?

Produits livrables du projet : les étapes que nous devons franchir pour atteindre nos objectifs

Parties prenantes du projet : qui s'intéresse à notre projet ou à nos résultats ?

### 2.1 CRITICITÉ DU PROJET

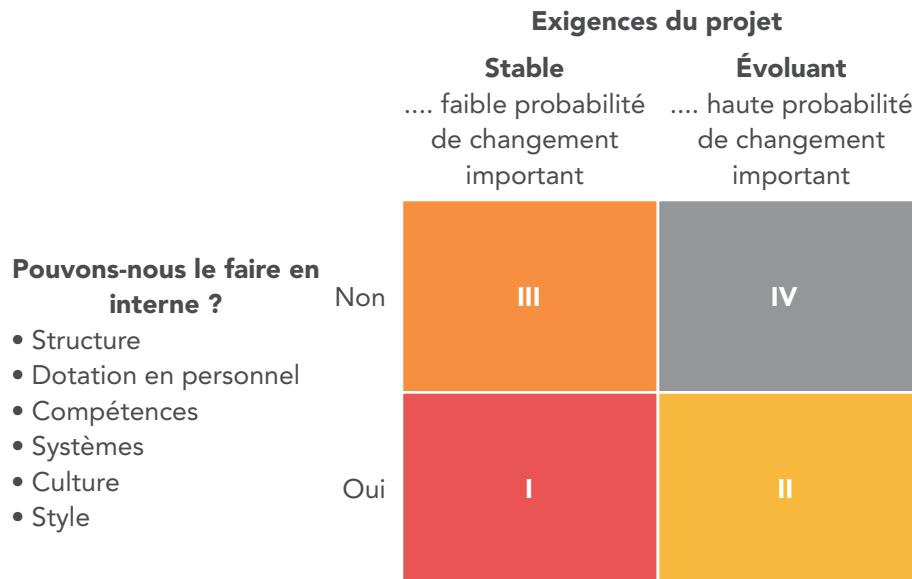
Il est important pour le chef de projet et le commanditaire d'avoir analysé le projet et d'avoir compris la CRITICITÉ du projet pour l'entreprise.



**Figure 3** : Criticité du projet

Tous les projets ne sont pas également critiques ou importants pour la survie de l'entreprise.

## 2.2 TYPE DE PROJET (COMPLEXITÉ)



**Figure 4 : Type de projet**

Il est tout aussi important que le chef de projet et le commanditaire aient compris le TYPE du projet dont ils s'occupent, car tous les projets ne sont pas les mêmes.

### 2.2.1 DÉFI DE LA CAPACITÉ :

**FAIBLE** : nous avons les compétences, le personnel et les systèmes EN INTERNE pour réaliser le projet.

**ÉLEVÉ** : nous n'avons pas les compétences, le personnel ou les systèmes en interne, et nous avons besoin de les trouver à l'extérieur de l'entreprise.

### 2.2.2 LES EXIGENCES DU PROJET :

**STABLES** : nous pouvons connaître les exigences du client et elles restent plus ou moins stables tout au long du projet.

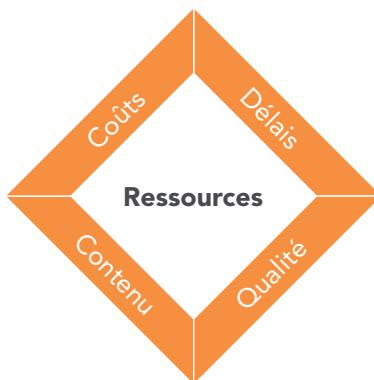
**ÉVOLUTIVES** : Le projet est de développer ou de créer quelque chose de totalement nouveau que nous n'avons jamais fait auparavant, donc nous avons peu d'idée de nos besoins au début, et ces besoins changent et évoluent au fur et à mesure que nous avançons dans le projet.

**Facteur de succès :** Tous les projets ne sont pas identiques. Il est important de s'entendre sur la criticité et la complexité de chaque projet.

## 2.3 ÉNONCÉ DE LA PORTÉE DU PROJET

Créez une phrase (ou deux) qui répond aux questions suivantes :

- Quoi ?
- Pourquoi ?
- Quand ?
- Qui ?
- Combien ?
- Où ?
- De combien
- Comment savons-nous que nous avons atteint nos objectifs ?
- Qu'est-ce qui est HORS DE PORTÉE ?



**Figure 5** : Contraintes concurrentes

Dans tout projet, il est important que nous puissions communiquer sur l'objet du projet. Les personnes poseront des questions à ce sujet ou auront simplement besoin de savoir ce que nous faisons.

Les 7 questions ci-dessus sont les questions les plus courantes que les gens posent, donc si vous pouvez y répondre à l'avance et créer une ou deux phrases avec les réponses, vous n'aurez pas besoin de répondre aux mêmes questions encore et encore.

Cela aidera également votre équipe, votre commanditaire, votre client et vous-même à mieux comprendre le projet.

Il n'est peut-être pas nécessaire de poser la question «Combien ?» si le projet ne donne qu'un seul résultat.

Il est crucial d'avoir défini la façon dont nous serons sûrs d'avoir atteint nos objectifs. Si nous ne savons pas si nous avons atteint les objectifs de notre projet, nous ne saurons pas si notre projet a été un succès.

Il est également crucial de définir ce qui est **HORS DE PORTÉE**. Cela permet d'éviter beaucoup de dérives de l'objectifs plus tard, car vous pouvez alors simplement vous référer à l'énoncé de la portée du projet lorsque les gens veulent ajouter de la portée à votre projet.

Comme vous pouvez le constater, une fois que nous aurons répondu aux questions et créé notre énoncé de portée du projet, nous aurons rempli notre triangle des contraintes concurrentes.

**Facteur de succès :** Renseignez-vous le plus possible sur les contraintes concurrentes de votre projet AVANT de commencer à travailler. Convenir de l'énoncé de la portée du projet avec l'équipe.

## 2.4 OBJECTIFS SMARTS

Une fois que l'énoncé de la portée du projet a été défini, veuillez lui appliquer l'évaluation SMART.

**Spécifique (Specific)** : s'agit-il d'un problème commercial réel ?

**Mesurable (Measurable)** : sommes-nous capables de mesurer le problème, d'établir une base de référence et de fixer des objectifs d'amélioration ?

**Atteignable (Attainable)** : l'objectif est-il réalisable ? La date d'achèvement du projet est-elle réaliste ?

**Pertinent (Relevant )** : est-il lié à un objectif commercial ?

**Limité dans le temps (Time Bound)** : avons-nous fixé une date d'achèvement ?

## 2.5 CHARTE DU PROJET

La charte est un document. Elle ne doit pas être trop longue, mais concise, facile à lire et précise. Elle doit être signée par le commanditaire (ou le client) et le chef de projet. Elle est créée dès le début du projet.

Elle est rédigée par le commanditaire et le chef de projet et constitue essentiellement un contrat entre eux.

Si votre projet est pour un client externe, alors la charte peut bien être le contrat fournisseur.

**Titre et description du projet :** soyez bref et dans un langage que tout le monde peut comprendre

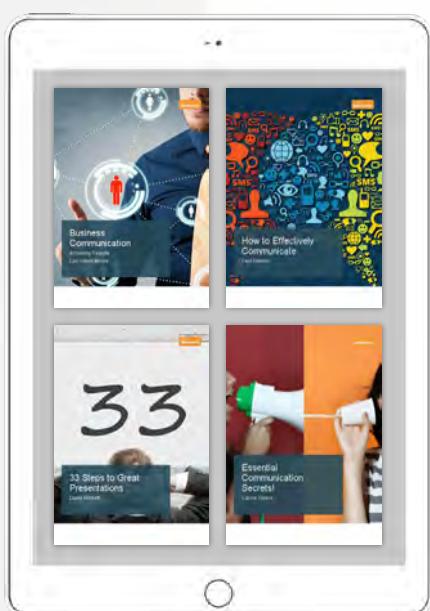
**Chef de projet et niveau d'autorité :** il est important d'établir clairement qui est le chef de projet dès le début du projet et quel est son niveau d'autorité : quelles sont les limites pour la signature et pour les décisions concernant le projet ?

**Analyse de rentabilité :** POURQUOI faisons-nous ce projet ? Comment le résultat aidera-t-il l'entreprise ?

**Énoncé de la portée du projet (y compris les objectifs) :** comme ci-dessus.

**Description du produit/réalisations :** à quoi ressemblera le résultat final ? Que devrons-nous livrer pour obtenir le résultat final ?

**Niveau de risque élevé :** déjà à ce stade précoce, il est important d'avoir réfléchi aux risques de réussite ou d'échec. S'il y a trop de risques ou s'ils sont inacceptables, il vaut mieux arrêter le projet tôt, avant que trop de temps et de ressources n'aient été gaspillées.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

Download now

bookboon

**Contraintes et hypothèses de haut niveau :** les contraintes sont des restrictions ou des limitations.

Les hypothèses sont des facteurs que nous croyons vrais jusqu'à preuve du contraire.

**Signé et approuvé par .... :** le commanditaire ou le client. Il est important que la charte soit signée, car elle sera alors prise plus au sérieux.

**Facteur de succès :** Assurez-vous de rédiger la charte avec votre commanditaire, afin qu'il soit au courant des modalités du projet et qu'il les accepte.

<b>Nom du projet</b>		<b>Code du projet</b>	
----------------------	--	-----------------------	--

<b>Date de démarrage</b>		<b>Date de fin</b>	
--------------------------	--	--------------------	--

<b>Commanditaire</b>	<b>Membres de l'équipe</b>	
<b>Chef de projet</b>		
<b>Support</b>		

<b>Buts et objectifs</b>	<b>Portée</b>
<b>A</b>	<b>A</b>
<b>B</b>	<b>B</b>
<b>C</b>	<b>C</b>

<b>Approche</b>
<b>A</b>
<b>B</b>
<b>C</b>

<b>Étapes importantes</b>	<b>Dépendances/projets apparentés</b>
☒ A	☒ A
☒ B	☒ B
☒ C	☒ C

<b>Livrable</b>	<b>Critères d'achèvement</b>
<b>Livrable A</b>	<b>Critères d'achèvement pour A</b>
<b>Livrable B</b>	<b>Critères d'achèvement pour B</b>
<b>Livrable C</b>	<b>Critères d'achèvement pour C</b>

<b>Hypothèses</b>
☒ A
☒ B
☒ C

<b>Risques et enjeux</b>
☒ A
☒ B
☒ C

<b>Signé par</b>	
<b>Commanditaire :</b>	<b>Date :</b>
<b>Chef de projet :</b>	<b>Date :</b>

**Figure 6** : Charte du projet

## 2.6 COMMANDITAIRES

La règle d'or stipule que si vous n'avez pas de commanditaire, vous ne devez pas continuer le projet. Dans les faits, cela n'est pas toujours vrai. Cependant, soyez conscient des risques que comporte le fait de ne pas avoir de commanditaire ou d'avoir un commanditaire qui n'est pas actif ou qui ne connaît pas son rôle. En réalité, il n'est peut-être pas possible de définir l'ensemble de l'équipe à ce stade précoce. Il est important de définir les membres de l'équipe que vous pouvez et de commencer à porter leur compréhension au même niveau que la vôtre.

### Commanditaire : liste de contrôle du chef de projet

#### Phase de lancement

<input type="checkbox"/> Il y a un commanditaire clairement identifié
<input type="checkbox"/> Le chef de projet comprend ce que le commanditaire attend de lui
<input type="checkbox"/> Le problème ou la raison du projet a été clairement consigné
<input type="checkbox"/> Le contenu du projet, ce qui est à l'intérieur et à l'extérieur de la portée, a été clairement consigné
<input type="checkbox"/> Les spécifications du projet ont été clairement identifiées et répertoriées (en termes de nombre, temps, etc.)
<input type="checkbox"/> Le budget et la date limite du projet ont été consignés
<input type="checkbox"/> Le commanditaire a signé la charte (comprenant les informations ci-dessus)

#### Phase de planification

<input type="checkbox"/> Les principaux risques du projet ont été clairement consignés
<input type="checkbox"/> Les contraintes et les hypothèses ont été clairement consignées
<input type="checkbox"/> Les intervenants du projet ont été identifiés, analysés et consignés
<input type="checkbox"/> La liste des fournisseurs a été consignée
<input type="checkbox"/> La matrice des rôles et responsabilités (RAM) a été consignée
<input type="checkbox"/> Les étapes importantes ont été identifiées et consignées
<input type="checkbox"/> Le niveau d'autorité du chef de projet a été consigné
<input type="checkbox"/> Le commanditaire a signé le plan de projet (comprenant les informations ci-dessus)

## Phase d'exécution

- Convenir avec les commanditaires de la fréquence à laquelle ils souhaitent être informés et dans quel format
- Communiquer avec le commanditaire de façon appropriée (voir ci-dessus)
- Informer immédiatement le commanditaire de tout changement aux 5 contraintes concurrentes : Le temps, les coûts, la portée, la qualité, les ressources
- Obtenir la signature du commanditaire pour tous les changements qui affectent les 5 contraintes concurrentes

## Phase de clôture

- Obtenir la signature du commanditaire à la fin de chaque phase
- Obtenir la signature du commanditaire à la fin du projet
- Classer tous les documents pertinents au projet à la fin du projet

**Facteur de succès :** Assurez-vous d'avoir une réunion avec votre commanditaire au début du projet pour définir les rôles, les responsabilités et les attentes.

## 2.7 PARTIES PRENANTES

### Toutes les personnes

- Affectées par les activités ou les résultats d'un projet
- Qui peuvent influencer, soutenir ou résister au résultat
- Avec un intérêt personnel, financier ou professionnel concernant le résultat

### L'incapacité à résoudre les problèmes des parties prenantes conduit souvent à l'»échec» du projet !

L'un des facteurs critiques pour le succès d'un projet est d'avoir passé du temps à définir les parties prenantes. Si vous n'identifiez pas toutes les parties prenantes, ceux que vous avez oubliés seront ceux qui vous causeront des problèmes plus tard.

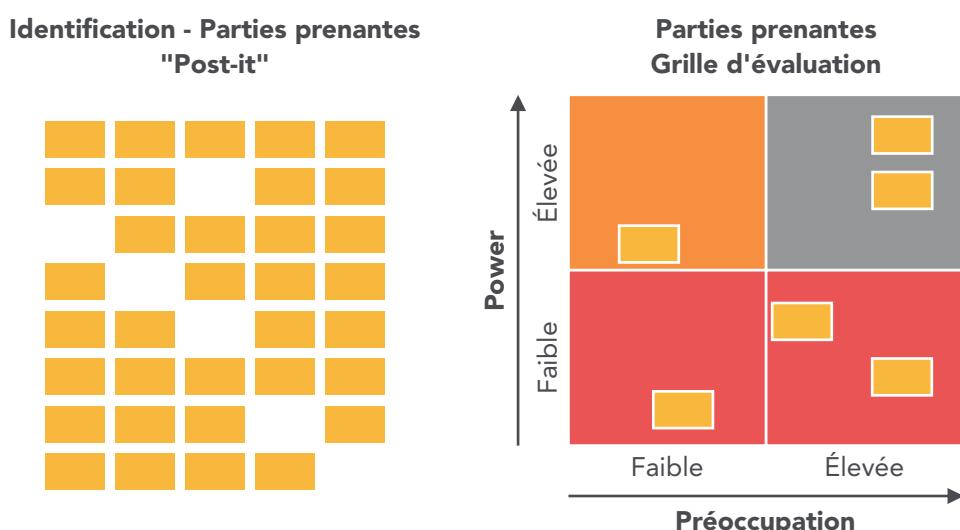
Vous verrez que la liste des parties prenantes est beaucoup plus longue que ce à quoi vous vous attendriez. C'est très bien.

Il est important de dresser cette liste et de la compléter au fur et à mesure que le projet avance dans le temps.

Une façon facile de définir vos parties prenantes est de travailler avec votre équipe lors d'une séance de brainstorming, en utilisant des post-it.

Il est important de ne pas filtrer les parties prenantes, mais de les inclure toutes. Nous devons d'abord analyser les parties prenantes avant de savoir si nous pouvons les filtrer.

La grille d'évaluation des parties prenantes nous permet ensuite d'analyser celles-ci.



**Figure 7 :** Analyse des parties prenantes

- **Pouvoir :** La capacité de contribuer ou de retenir des ressources et/ou d'accepter ou de rejeter des résultats.
- **Préoccupation :** Affecté par les impacts et perceptions techniques et sociaux.

Une fois que nous avons placé chaque partie prenante dans l'encadré pertinent, nous devons alors décider si la partie prenante est un :

- **Promoteur** (L'intervenant est-il EN FAVEUR du projet ?)
- **Résistant** (L'acteur est-il CONTRE le projet ?)

**Facteur de succès : N'oubliez pas les parties prenantes. Sachez qui est pour et contre le projet ; travaillez activement pour influencer ceux qui sont contre. Maintenez la participation des intervenants.**

## 2.8 EXIGENCES

Maintenant que nous savons qui sont nos parties prenantes, il est temps de comprendre leurs exigences.

Quels sont leurs **BESOINS** et leurs **VOLONTÉS** pour ce projet ?

Quelle est la différence ?

Dans la vie réelle, il est important d'aller parler avec les parties prenantes pour comprendre leur point de vue et amorcer un dialogue. De nombreux intervenants deviennent des résistants parce que personne n'a pris le temps de les écouter.

Un livrable pour cette étape peut aussi s'appeler un «Document des besoins de l'utilisateur», ou une «Liste des exigences» ou similaire.

Une fois que nous avons défini les exigences, un exercice utile pour l'équipe est d'analyser les exigences en termes de **DIFFICULTÉS** dans la réalisation de cette exigence et l'**IMPORTANCE** que l'exigence aura sur le succès du projet.

Vous pouvez ensuite numéroter les parties prenantes et placer le numéro de partie prenante sur l'exigence à laquelle elles s'attendent.

C'est un bon exercice puisqu'il nous permet d'être sûrs d'avoir listé les exigences de toutes nos parties prenantes (nous n'avons oublié personne), et de nous assurer que chaque exigence appartient à une partie prenante.

**Facteur de succès :** Si vous ne connaissez pas les exigences de vos parties prenantes, vous ne serez jamais en mesure de les satisfaire. Posez des questions dès le début.

## 3 PLANIFICATION DU PROJET

Maintenant que nous avons analysé notre projet plus en détail et que nous avons compris le type de projet, sa criticité, les parties prenantes, le commanditaire et les exigences, nous sommes prêts à commencer à planifier le projet.

Le plan de gestion de projet décrit **COMMENT** j'ai l'intention de gérer les changements :

- Portée du projet
- Temps
- Coût
- Enjeux
- Risque
- Qualité
- Communication
- Ressources

Il s'agit d'une procédure ou d'un ensemble de procédures. Une fois définies, elles peuvent être réutilisées dans d'autres projets.

Elles décrivent les mesures qui seront prises, qui les prendra, quand et comment.

Le plan de gestion de projet est un document dynamique qui évolue au fur et à mesure que le projet évolue.

Selon le PMBOK®, voici une liste des principaux produits livrables d'un plan de gestion de projet. Il peut s'agir soit de chapitres distincts d'un document, soit de documents distincts (si le projet est très vaste).

- Approche de gestion de projet
- Structure de répartition du travail (jusqu'au niveau auquel le contrôle sera exercé)
- Budget
- Dates de début et de fin programmées
- Graphiques/affectations des responsabilités
- Plan/système de contrôle des changements
- Données de base sur la mesure du rendement
- Étapes principales majeures et leurs dates cibles
- Ressources
- Plan de gestion des risques
- Questions en suspens
- Décisions en attente
- Organigramme du projet

Il est important que vous ayez parcouru cette liste et que vous ayez décidé de ce qui s'applique à VOTRE projet.

Au début du projet, il se peut que nous n'ayons qu'une compréhension de haut niveau des différents livrables (par exemple : nous n'avons peut-être qu'un budget global ou une date de fin) et que nous ne soyons pas encore en mesure de donner plus de détails. Au fur et à mesure que nous avançons dans le projet, nous serons en mesure de rentrer de plus en plus de détails.

### 3.1 LISTE DE CONTRÔLE DE LA PLANIFICATION DU PROJET

Étape du projet	Description de l'étape	Entrées	Résultats	Commentaires
Planification de la portée	L'élaboration d'un Énoncé de la portée du projet détaillant ce que le projet doit délivrer	Charte de Projets	Portée du projet Déclaration	Pourquoi, Quoi, Quand, Qui, Combien, Où, comment Beaucoup ?
Développement de l'équipe	Création de l'équipe			
Définition de la portée	Subdivision des champs d'application dans les livrables	Portée du projet Déclaration	Travail Répartition Structure	
Activité Définition	Subdivision des ensembles de travaux en Activités	Travail Répartition Structure	Liste des activités	Projet MS ou autre outil ?
Séquençage Des activités	Identifier les interdépendances entre les activités	Liste des activités	Réseau de projets Schéma	Soit par activités ou par ensemble De travaux
Durée de l'activité Estimation	Estimation du temps De chaque activité/ ensemble de travail	Projet Réseautage Schéma		Prenez-en tenir compte de la ressources disponibles, les efforts et durées exigée

Étape du projet	Description de l'étape	Entrées	Résultats	Commentaires
Établissement du calendrier	Élaborer le Calendrier du projet	Projet Réseautage Schéma	Horaire (Gantt)	
Embauche de personnel	Avoir les bonnes personnes	Calendrier (Gantt)	Personnel assigné au projet	Avoir les meilleurs personnes pour les travaux ; négocier avec les managers direct
Estimation des coûts	Estimation du coût du projet	Calendrier (Gantt)	Coût Budget	Prendre en compte de la durée, les efforts nécessaires, et autres frais
Risque Gestion Planification	Définir la procédure pour gestion des risques		Risque Gestion Planification	Qu'est-ce que le seuil de risque ; comment gérer ; quand tenir des réunions, etc.
Plan de projet Développement	Définir le plan intégrés au projet	toutes les plans subsidiaires	Plan de projet	Tout d'abord, faire un plan subsidiaires intégré dans le Plan de projet
Planification de la qualité	Définir la procédure pour gestion de la qualité		Qualité Gestion Planifier	
Planification De la communication	Définir la procédure pour la gestion communications		Communications Gestion Planifier	Quoi ; à Qui ; Quand ; Comment ; Où ; par Qui
Identification des risques	Réflexion sur tous les risques possibles	SRT ; Expérience ; Risque catégories	Liste des risques	Utiliser le négatif Réflexion
Analyse des risques	Classement des risques par importance (Impact x Probabilité)	Liste des risques	Liste classée des risques	(tableau excel)

Étape du projet	Description de l'étape	Entrées	Résultats	Commentaires
Réponse au risque Planification	Création d'actions à prendre pour un impact plus faible ou probabilité	Risque classé Liste	Plan d'action contre le risque Approvisionnement	(même tableau excel - se souvenir De la personne responsable et date de fin) Rôles des Chef de Projet en
Approvisionnement Planification	Définir ce qu'il faut acheter et comment	SRT	Gestion Planifier	l'approvisionnement ; rôle du Département Achat
Approvisionnement	Acheter des biens ou services nécessaires pour le projet	Approvisionnement Gestion Planifier		

**Figure 8** : Liste de contrôle pour la planification du projet



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

[Download now](#)

**bookboon**

**Facteur de succès :** Si vous ne savez pas où vous allez et comment y arriver, il est fort probable que vous n'arriverez pas où vous voulez ou que vous n'y arriverez à temps.

### 3.2 RÉUNION DE LANCEMENT

Afin de permettre à l'équipe de projet de travailler ensemble rapidement et efficacement, nous vous recommandons fortement de tenir une réunion de lancement le plus tôt possible au démarrage du projet. Cette réunion peut durer  $\frac{1}{2}$  journée ou 1 journée, et doit aborder les points suivants :

1. Introductions
2. Présentation du projet
3. Énoncé de la portée du projet
4. Questionnaire sur le travail d'équipe
5. Questionnaire sur la gestion des conflits
6. Structure de répartition du travail pour le projet
7. Matrice d'affectation des ressources pour le projet
8. Diagramme du réseau du projet
9. Accord sur la culture, les comportements et les normes
10. Respect des normes et des standards

### 3.3 STRUCTURE DE RÉPARTITION DU TRAVAIL

Une structure de répartition du travail (SRT) est un autre des facteurs clés de la réussite d'un projet.

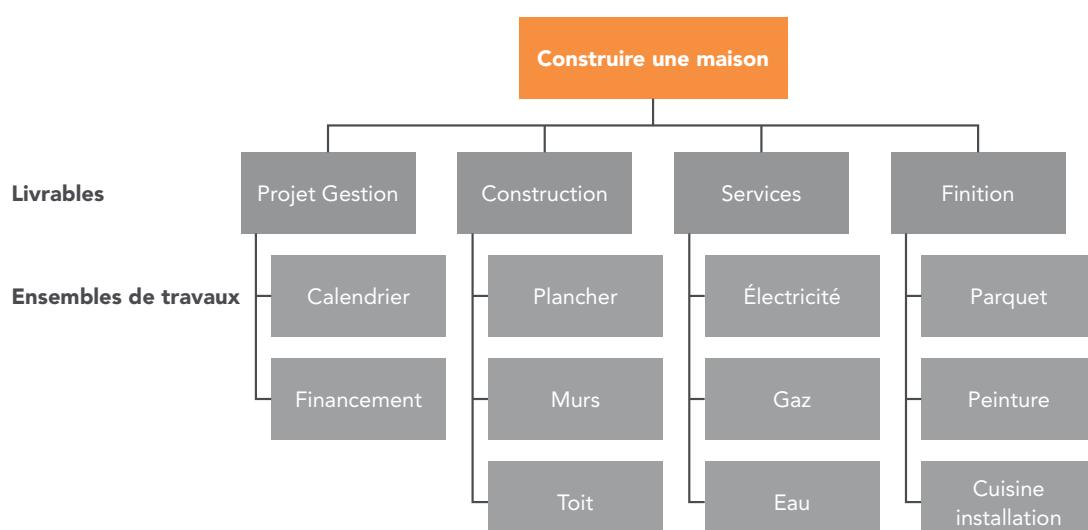


Figure 9 : EXEMPLE SRT

Il s'agit d'un diagramme qui décompose le travail à faire (une structure de répartition «QUOI») dans le projet.

En haut, vous saisissez le nom du projet. Ensuite, au deuxième niveau (jaune dans notre diagramme), vous entrez les principaux livrables du projet. Assurez-vous d'avoir toujours la «gestion du projet» comme premier livrable. En effet, il y a beaucoup d'activités et de modules de travail liés à la gestion du projet, et pas seulement ceux liés au résultat du projet lui-même.

Pour le troisième niveau et les niveaux suivants, la question à se poser est : «Que dois-je faire pour atteindre le niveau/la case ci-dessus ?»

La chose la plus importante à retenir est qu'à la fin de cet exercice, vous disposiez de tous les modules de travail et seulement ceux qui sont nécessaires pour produire le résultat du projet.

Vous pouvez constater qu'un seul lot de travail dans une SRT pour un chef de projet devient un projet entier pour un autre chef de projet.

### SRT - Règles générales

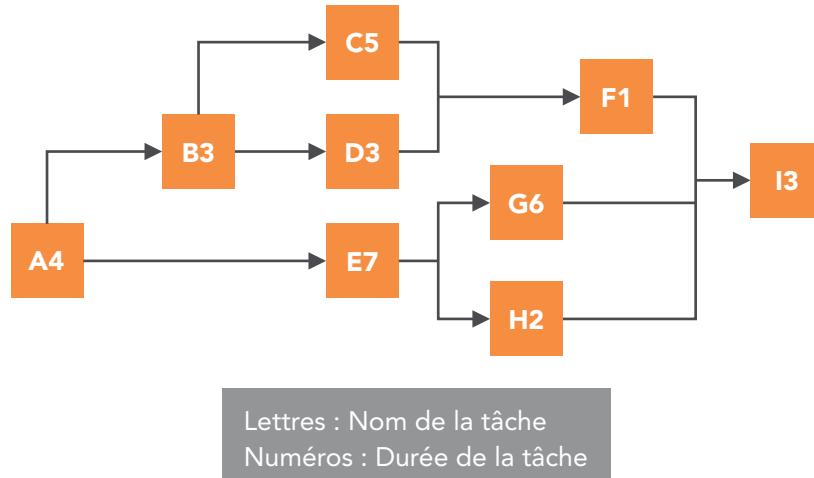
Une «règle générale» n'est pas une règle ou une loi. C'est une stratégie que nous appliquons parce que nous savons qu'elle fonctionne.

- Il n'y a pas de règle quant au nombre de niveaux d'une SRT
- Commencez toujours par la gestion de projet comme premier livrable
- Il ne devrait pas y avoir plus de 10 livrables de niveau supérieur
- Utilisez un nom : convention d'appellation d'objet
- Chaque sous-élément doit avoir un livrable....le niveau le plus bas de la sous-division avec un livrable s'appelle un «module ou lot de travail»
- Chaque sous-élément doit pouvoir être assigné à une seule et unique personne....
- Ne décomposez pas le travail en détails plus précis que ce que vous avez l'intention de suivre ou qui a de la valeur - ne faites pas de micro gestion.

**Facteur de succès :** La création de la SRT avec votre équipe assurera une compréhension commune de l' ensemble de la situation et de la façon dont chaque personne s'intègre.

### 3.4 DIAGRAMME DU RÉSEAU

Une fois que vous avez votre liste de module de travail de niveau faible, ils doivent être séquencés dans un diagramme de réseau et des estimations de temps



**Figure 10** : Exemple de diagramme de réseau

Construire le diagramme du réseau avec votre équipe est un autre des facteurs clés pour la réussite du projet.

N'oubliez pas de ne prendre que les post-it du niveau le PLUS FAIBLE (Modules de travail) et de les réorganiser dans une ligne de temps, du DÉMARRAGE à la CLÔTURE.

Nous sommes à la recherche de DÉPENDANCES :

- Quels travaux doivent être effectués avant que je puisse commencer un autre lot de travail ?
- Quels travaux peuvent être effectués en parallèle (en même temps) ?

Nous inscrirons également les noms des personnes responsables sur chacun de nos lots de travail.

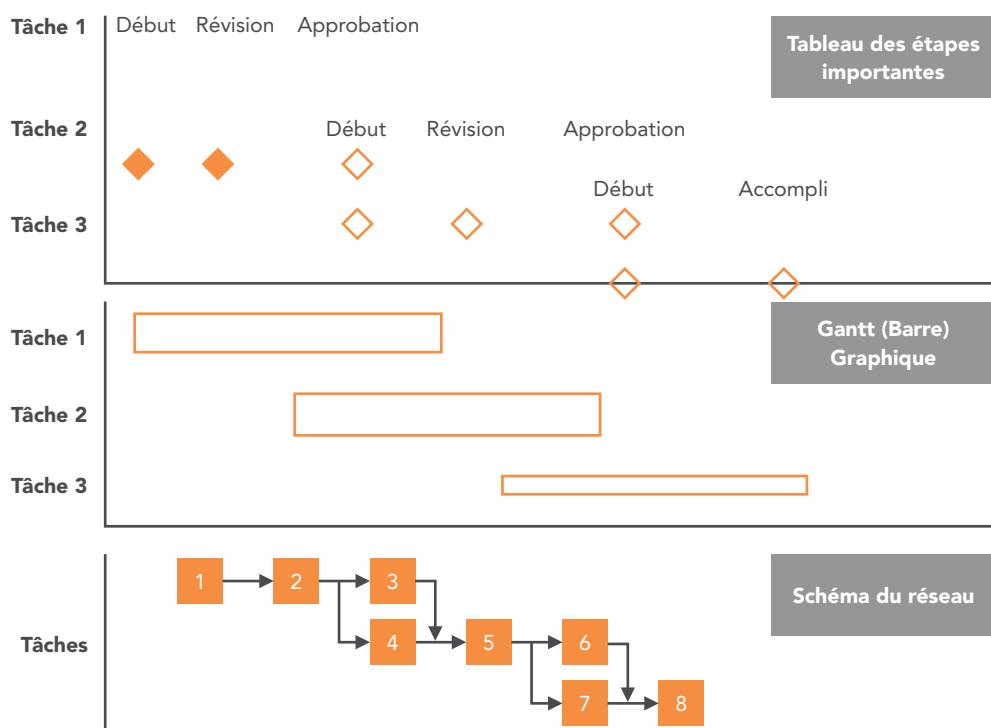
#### 3.4.1 DURÉE VS. EFFORT

Rappelez-vous que la durée n'est pas la même chose que l'effort. Dans le diagramme de réseau, veuillez entrer **DURÉE**. C'est le temps qu'une tâche devrait prendre pour être accomplie, dans une situation idéale.

La création du diagramme de réseau est un processus itératif. Une fois que vous voyez la durée du projet dans un monde idéal, vous commencez à prendre en considération la réalité :

- Nombre de personnes
- Week-ends
- Vacances
- Multi-tâches
- Etc.

Nous pouvons utiliser plusieurs outils pour visualiser les informations de notre projet. Certains chefs de projet utilisent MS Project ou d'autres outils de planification (Primavera, etc.). D'autres utilisent une simple feuille EXCEL.



**Figure 11 :** Outils de visualisation de projet

Il est important de définir clairement les tâches du projet et de les présenter dans un calendrier en relation les unes avec les autres, afin de voir si le projet est réaliste.

Un diagramme de Gantt est extrêmement utile comme outil de communication, et si vous mettez une ligne verticale à la date d'aujourd'hui, vous pouvez voir ce qui a déjà été réalisé et ce qu'il reste à réaliser.

Nous préférons montrer les étapes importantes dans le diagramme de Gantt.

### 3.4.2 ANALYSE DES DIAGRAMMES DE RÉSEAU

Une fois que nous aurons créé le diagramme de réseau, nous commencerons à l'utiliser pour définir deux facteurs de succès plus critiques :

**Chemin critique** : le chemin à travers le réseau où les tâches ne souffrent AUCUN DÉLAI. Si l'une ou l'autre de ces tâches souffre ne serait-ce que d'un seul jour de retard, cela retardera l'ensemble du projet. Ce sont les TÂCHES CRITIQUES.

**Flexibles** : les tâches qui ne sont PAS sur le chemin critique auront plus de flexibilité quant au moment où vous pouvez les commencer. Il y a une marge de manœuvre.

#### Passe avant

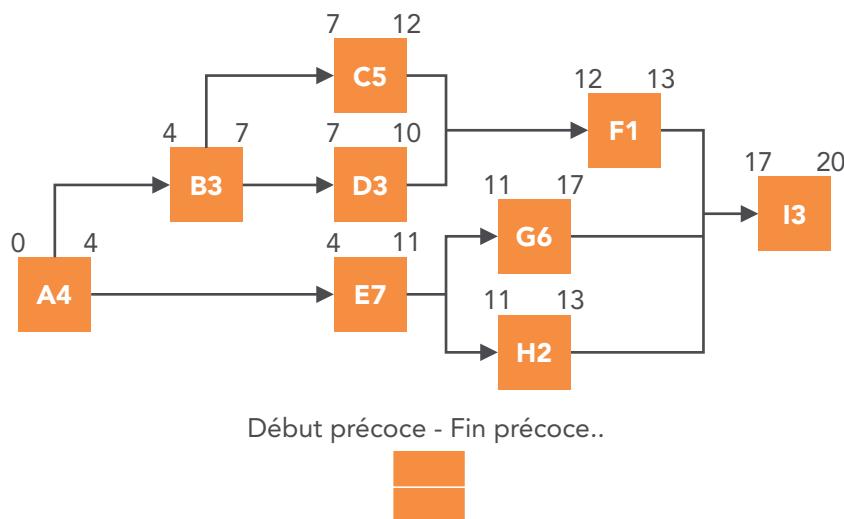


Figure 12 : Exemple de passe vers l'avant

N'oubliez pas de commencer le jour «0».

Vous ajoutez ensuite le temps que prend la tâche, ce qui vous donne le jour où vous pourrez terminer au plus tôt cette tâche.

Vous déplacez le numéro jusqu'à la tâche suivante et répétez l'opération.

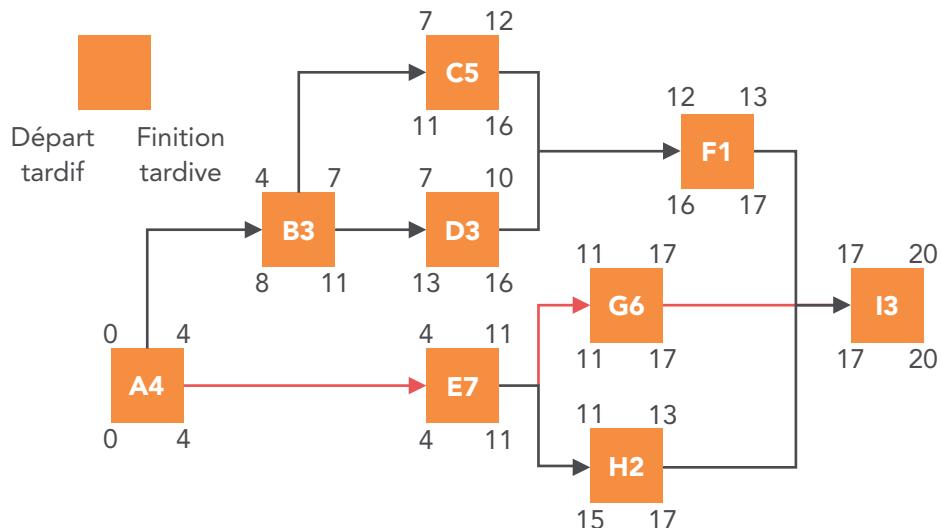
Quand vous avez deux tâches en une même tâche, vous prenez le plus HAUT des deux nombres.

Une fois que vous aurez terminé votre passe avant, vous verrez combien de temps le projet prendra dans le meilleur des cas.

Nous n'avons pas pris en considération les ressources dont nous disposons, les week-ends, les jours fériés, etc.

Nous sommes maintenant prêts à calculer notre passe en arrière.

### Passe en arrière



Remarque : La flexibilité peut être calculée :

Début tardif - début prématué ou

Fin tardive - fin précoce

**Le Chemin critique** peut maintenant être facilement identifié

**Figure 12** : Exemple de passe en arrière

La passe en arrière commence à partir de l'arrière et SUBTRACTE la durée de la tâche.

Lorsque vous avez deux tâches qui vont dans une seule (par exemple, C et D vont dans B), alors choisissez le nombre le plus BAS.

Lorsque vous aurez terminé votre passe en arrière, vous pourrez trouver vos tâches critiques, et en les enchaînant, vous verrez votre chemin critique (ou vos chemins critiques).

Une façon de vérifier que vous avez fait la passe en arrière correctement est de s'assurer que la ou les première(s) tâche(s) a (ont) un démarrage précoce et une fin tardive toutes les deux indiquées comme «0».

Les tâches qui ne sont pas sur le chemin critique auront une certaine quantité de FLEXIBILITÉ.

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

**Facteur de succès :** Construisez et analysez le diagramme de réseau avec votre équipe pour une compréhension commune et une base commune pour la planification.

### 3.5 LE DIAGRAMME DE GANTT

Une fois que vous avez trouvé le chemin critique et calculé la durée la plus courte que le projet peut prendre, vous pouvez commencer à placer les tâches sur un diagramme de Gantt. Cela permettra d'ajouter plus de réalité au calendrier du projet. Vous pourrez ajouter les fins de semaine et les jours fériés à la ligne du temps.

Bien entendu, cela signifie que la durée totale du projet sera plus longue que la durée du chemin critique (26 jours au lieu de 20 jours).

Travail	Respo nsable	Durée	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6		
A		4																							2	2	2	2	2
B		3																							0	1	2	3	4
C		5																											
D		3																											
E		7																											
F		1																											
G		6																											
H		2																											
I		3																											

Figure 13 : Exemple de diagramme de Gantt

### 3.6 GESTION DES RISQUES

Une fois que nous avons défini la SRT, le diagramme de réseau et le chemin critique, nous sommes en mesure de définir nos risques de façon plus détaillée.

La est l'un des facteurs de succès les plus CRITIQUES.

Si vous gérez activement vos risques, vous pouvez économiser de l'argent pour l'entreprise, et vous avez beaucoup plus de chances de terminer votre projet dans les délais, dans le respect du budget et avec des clients et autres parties prenantes satisfaits.

Le processus est une simple liste de contrôle étape par étape :

1. Identifier les risques
2. Évaluer la probabilité
3. Évaluer l'impact
4. Document
5. Pour les risques moyens et élevés, définir un plan d'action (avec dates)
6. Pour les risques élevés, définir un plan d'urgence
7. Gérer les actions
8. Évaluer les résultats
9. Répétition lors des réunions hebdomadaires du projet

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

Pour identifier vos risques, vous pouvez utiliser plusieurs méthodes :

- Examiner les projets antérieurs
- Interviewer des experts
- Analyser les organigrammes des processus existants ou futurs
- Faire une «analyse d'hypothèses»
- Réflexion négative
- Analyse SWOT
- Diagrammes des causes et des effets (Fishbone, Ishikawa)

Assurez-vous que la syntaxe que vous utilisez pour définir un risque suit la phrase suivante :

**En raison de <CAUSE>, <INCERTAINE> pouvant se produire dans <LAPS DE TEMPS> ; cela peut causer <EFFET> sur <L'OBJECTIF DU PROJET>;**

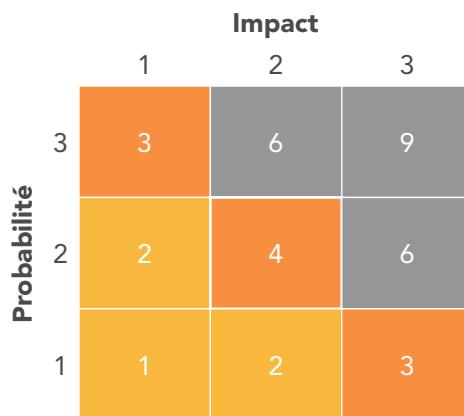
Si vous ne définissez que le risque et n'exprimez pas clairement les conséquences, il se peut fort bien que le risque ne soit pas pris au sérieux par vos parties prenantes.

Une fois que vous et votre équipe avez défini vos risques, l'étape suivante consiste à analyser chacun d'entre eux.

- Probabilité d'occurrence :**
- 1 - Faible
  - 2 - Moyenne
  - 3 - Élevée

- Impact sur mon projet :**
- 1 - Faible
  - 2 - Moyen
  - 3 - Élevé

Vous pouvez ensuite placer les risques sur la matrice ci-dessous, afin de visualiser leurs positions relatives.



**Figure 14 :** Matrice de

Si vous avez beaucoup de risques, vous pouvez ajouter une troisième dimension : **Temps**

Cela signifie dans combien de temps le risque peut survenir :

1	- Long terme
2	- Moyen terme
3	- Court terme
4	- Critique

Ce n'est qu'après avoir analysé les risques que vous pouvez commencer à décider ce qu'il faut faire pour éviter qu'ils ne deviennent réalité (ou PROBLÈMES).

Nous recommandons de placer les risques dans un registre des risques, une feuille Excel (avec une description de leurs conséquences, leur nombre de probabilité et d'impact, et la multiplication des deux, le facteur X, qui vous permet de trier les risques selon leur importance).

Vous pouvez ensuite coder les risques par couleur : ROUGE, JAUNE et VERT.

- Ceux qui présentent un risque élevé (ROUGE) doivent être résolus, transférés ou atténués
- Ceux qui présentent un risque moyen (JAUNE) doivent être résolus ou un plan d'urgence doit être élaboré
- Ceux qui présentent un faible risque (VERT) doivent être laissés à la discrétion des membres de l'équipe

Votre but est alors de réaliser les actions nécessaires pour n'avoir que des risques jaunes et verts.

Il peut ne pas être possible de faire toutes les actions pour chaque risque. Il est donc important d'analyser chaque risque et de décider ce qu'il faut faire.

Évitez	Éliminer la menace en éliminant la cause
Transfert	Transférer la responsabilité à un tiers (c.-à-d. assurance ou fournisseur)
Atténuer	Réduire la probabilité et/ou l'impact ; créer un plan d'atténuation et un plan de réserve
Accepter	Accepter et créer des réserves pour éventualités

**Figure 15** : Stratégies de risque

**Facteur de succès :** La gestion active de vos risques vous permettra de gérer votre projet de façon proactive et de voir les problèmes venir à temps pour sauver le projet.

Il est également important d'ajouter l'action, la date d'échéance et la personne responsable à votre registre des risques.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

### 3.7 LES ÉQUIPES

Pensez aux équipes dont vous avez fait partie ; il peut s'agir d'une équipe au travail, d'un sport ou d'autres passe-temps.

Pensez à la MEILLEURE équipe au sein de laquelle vous avez travaillé, puis pensez à l'équipe LA PIRE. Quelle était la différence ? Qu'est-ce qui fait qu'une équipe est si remarquable mais pas l'autre ?

En tant que chef de projet, vous avez le choix du type d'équipe que vous créez. C'est VOTRE travail d'aider l'équipe à devenir vraiment exceptionnelle. Si vous pensez à la meilleure équipe dont vous avez fait partie, bon nombre des caractéristiques ci-dessous s'y trouvaient très probablement.

Une équipe qui réussit :

- **Répond aux attentes des parties prenantes** ; elle connaît les attentes et est en mesure de les satisfaire.
- **Réduit les obstacles** ; entre les membres de l'équipe et entre l'équipe et le chef d'équipe. Les membres de l'équipe connaissent et respectent les différences et les similitudes des uns et des autres.
- **Adopte et contrôle le changement** ; s'il y a une chose dont nous pouvons être certains dans les projets, c'est que nous aurons du changement. Une équipe qui réussit s'en sert pour aller de l'avant, pour apprendre et grandir, et pour améliorer continuellement la façon dont elle travaille.
- **A des règles de base** ; sans règles de base, personne ne sait ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Les règles de base peuvent être écrites ou simplement discutées, mais une équipe qui réussit à des règles de base claires (ou des attentes) dès le début.
- **Communique** ; une équipe qui réussit communique ouvertement. La notion selon laquelle «l'information est un pouvoir» ne s'applique pas.
- **A une responsabilité envers les uns et les autres** ; en tant qu'équipe, nous nous sentons responsables les uns des autres et de nos résultats communs. Nous travaillons ensemble pour produire un résultat d'équipe.
- **Créé collaborativement** ; ce qui nous permet de trouver des solutions nouvelles et innovantes à des problèmes ou des questions. Nous sommes capables de travailler ensemble efficacement et en équipe, d'être plus créatifs qu'en tant qu'individus.
- **Décide conjointement** ; une équipe qui réussit est habituée à prendre des décisions ensemble. Le chef d'équipe est là pour aider, et parfois pour prendre des décisions finales, mais l'équipe participe activement.
- **Prend des initiatives appropriées** ; un chef d'équipe doit s'assurer que les membres de l'équipe se sentent suffisamment valorisés et habilités pour prendre l'initiative au besoin, qu'ils ne se sentent pas obligés d'attendre leur chef. Cela permet de gagner du temps et motive les gens encore mieux faire.

Toute équipe à laquelle vous pouvez penser (au travail, dans le sport ou dans d'autres activités, même une relation) passe par une série d'étapes avant de pouvoir devenir vraiment efficace et «performante».

Objectif : Obtenir la résolution des conflits dès le début du projet afin d'établir une culture d'équipe de résolutions de conflit et stratégies

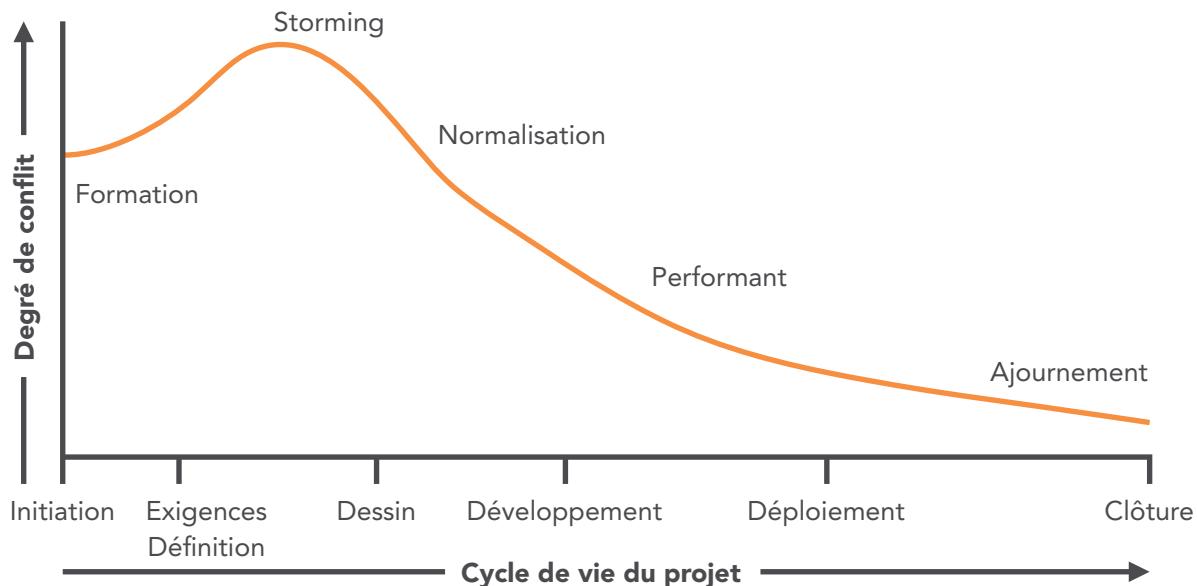


Figure 16 : Cycle de vie de l'équipe

**Facteur de succès :** Votre rôle en tant que chef de projet est de faire en sorte que l'équipe travaille efficacement ensemble aussi RAPIDEMENT que possible. Nous avons peu de temps à perdre dans les projets.

La première étape, la **formation**, c'est lorsque nous nous rencontrons pour la première fois. Nous ne nous connaissons pas encore, nous sommes polis, nous nous retenons et nous attendons de comprendre comment sont les autres, quelles sont leurs positions, leurs pensées et opinions, et où nous nous situons tous dans l'équipe :

**Storming** : il est nécessaire de passer par la phase de storming avant qu'une équipe puisse commencer à performer. Le storming ne signifie pas nécessairement des combats et des conflits, mais c'est la phase où les membres de l'équipe commencent à exprimer leurs opinions et à prendre leur place dans l'équipe. C'est la phase où nous réalisons que nous ne sommes pas tous d'accord les uns avec les autres tout le temps, et c'est là que nous commençons à découvrir comment prendre des décisions et parvenir à un accord en tant qu'équipe.

**Normalisation** : une fois que les membres de l'équipe ont trouvé leur place et trouvé des stratégies pour prendre des décisions et parvenir à un accord, l'équipe se détend un peu et commence à se sentir plus à l'aise.

**Performances** : dans un projet, le temps est très important, de sorte que plus vite le chef de projet peut amener l'équipe à la performance, mieux c'est. Sans la phase storming, une équipe n'atteindra jamais la performance, il est donc important de créer l'assaut (storming) (d'une manière contrôlée !) en organisant une réunion de lancement, en s'assurant que l'équipe doit prendre des décisions qui affectent les individus à un stade précoce.

**Ajournement** : chaque projet se termine, de sorte que chaque équipe de projet prendra fin. Cette phase doit également être gérée par le chef de projet, pour s'assurer que les membres de l'équipe se sentent suffisamment valorisés pour vouloir travailler à nouveau dans l'équipe, et pour s'assurer qu'ils ont le sentiment que le «chapitre» du projet est clos. Célébrer la fin du projet ou simplement un dîner d'équipe ou un pot à la fin du projet est très important.

### 3.7.1 RÔLES DANS LES ÉQUIPES

Ce sont les rôles naturels que les gens joueront dans les équipes. Chaque rôle est nécessaire pour une équipe performante. Meredith Belbin a dressé la liste suivante des rôles que jouent les membres des équipes :

**L'organisateur** : le rôle de l'organisateur est de diriger le groupe, mais cela n'a pas tendance à se faire de manière excessive. Ils sont dominants sans être trop assertifs.

**Le président** : la préoccupation du président est de gagner pour atteindre les objectifs en mettant tous les efforts dans le processus. Ils sont très motivés. Ils ont un haut degré d'énergie nerveuse et un grand besoin d'accomplissement.

**Facteur de succès** : Remettez aux membres de votre équipe le questionnaire de Belbin sur les rôles de l'équipe pour vous assurer que chacun comprend mieux son rôle et la façon de travailler ensemble.

**Le faiseur** : le faiseur est consciencieux et se soucie des détails. Les faiseurs sont d'excellents faiseurs de projets que d'autres ont conçus. Les faiseurs préfèrent travailler seuls.

**Le créatif** : ils sont créatifs et innovateurs. Ils sont responsables de la production de nouvelles idées ingénieuses et de stratégies novatrices. Ils sont très brillants ; leurs idées peuvent souvent être radicales et les contraintes pratiques peuvent parfois être négligées.

**L'illuminateur** : l'illuminateur, comme son nom l'indique, est bon pour découvrir ce qui est disponible et ce qui peut être fait. Ils posent des questions pour s'assurer que tout le monde comprend et pour clarifier l'information.

**L'évaluateur** : l'évaluateur est très bon pour peser les faits, examiner soigneusement les avantages et les inconvénients de chaque option, et finalement prendre une décision mûrement réfléchie.

**Le collaborateur** : le collaborateur est un bon communicateur, confiant, sensible et attentionné. Ils auront tendance à placer les objectifs du groupe et le bon fonctionnement du groupe lui-même avant leur ambition personnelle.

**Le finalisateur** : le finalisateur accorde de l'attention aux détails. Ils travaillent dur et sont consciencieux.

Comme leur titre le suggère, ils sont bons pour prendre les choses en main et les relier entre elles.

### 3.7.2 LES ÉQUIPES VIRTUELLES : LES 6 DÉFIS

Six défis majeurs divisent les équipes virtuelles :

#### 1. Différences interculturelles :

De nombreuses études ont été réalisées sur les différences entre les cultures. Il semble y avoir un accord sur certains domaines fondamentaux de différence, qui a été résumé dans le Cadre d'orientation culturelle qui a été développé par Philippe Rosinski sur la base des travaux de nombreux experts connus dans le domaine interculturel, y compris Hofstede et Trompenaars. Le modèle complet est publié dans le livre *Coaching Across Cultures*.

##### a) Sentiment de pouvoir et de responsabilité

**Contrôle** : les gens ont un pouvoir et une responsabilité déterminants pour forger la vie qu'ils veulent.

**Harmonie** : recherchez l'équilibre et l'harmonie avec la nature.

**Humilité** : acceptez les limitations naturelles inévitables.

##### b) Approches de gestion du temps

**Rare** : le temps est une ressource rare. Gérez-le avec soin !

**Abondance** : le temps est abondant. Détendez-vous !

**Monochronique** : concentrez-vous sur une activité et/ou une relation à la fois.

**Polychronique** : concentrez-vous simultanément sur plusieurs tâches et/ou relations.

**Passé** : apprenez du passé. Le présent est essentiellement un prolongement ou une répétition d'événements passés.

**Présent** : concentrez-vous sur le «ici et maintenant» et les avantages à court terme.

**Futur** : ayez un parti pris en faveur des avantages à long terme. Encouragez une vision ambitieuse.

c) **Définitions de l'identité et de la finalité**

**Être** : être stressé de vivre sa propre vie et le développement des talents et des relations.

**Faire** : mettez l'accent sur les réalisations et les réalisations visibles.

**Individualiste** : mettez l'accent sur les attributs et les projets individuels.

**Collectiviste** : mettez l'accent sur l'affiliation à un groupe.

d) **Organisation de l'entreprise**

**Hiérarchie** : la société et les entreprises doivent être socialement stratifiées pour fonctionner correctement.

**Égalité** : les gens sont des égaux et jouent souvent des rôles différents.

**Universaliste** : tous les cas doivent être traités de la même manière universelle. Adoptez des processus communs pour assurer la cohérence et réaliser des économies d'échelle.

**Particulariste** : mettez l'accent sur les circonstances particulières. Favorisez la décentralisation et les solutions sur mesure.

**Stabilité** : valorisez un environnement statique et ordonné. Encouragez l'efficacité par un travail systématique et discipliné. Minimisez le changement et l'ambiguïté, perçus comme perturbateurs.

**Changement** : valorisez un environnement dynamique et flexible. Promouvoir l'efficacité par l'adaptabilité et l'innovation. Évitez la routine, perçue comme ennuyeuse.

**Compétitif** : promouvoir le succès et le progrès par la stimulation compétitive.

**Collaborative** : promouvoir le succès et le progrès par le soutien mutuel, le partage des meilleures pratiques et la solidarité.

e) **Notions de territoire et de frontières**

**Protecteur** : protégez-vous en gardant votre vie personnelle et vos sentiments privés (limites mentales) et en minimisant les intrusions dans votre espace physique (limites physiques)

**Partage** : construisez des relations plus étroites en partageant vos domaines psychologique et physique.

f) **Modèles de communication**

**Contexte élevé** : appuyez-vous sur la communication implicite. Appréciez le sens des gestes, de la posture, de la voix et du contexte.

**Contexte faible** : appuyez-vous sur une communication explicite. Favorisez des instructions claires et détaillées.

**Direct** : lors d'un conflit ou avec un message difficile à transmettre, faites passer clairement votre message au risque d'offenser ou de blesser.

**Indirecte** : lors d'un conflit ou avec un message difficile à délivrer, favoriser le maintien d'une relation cordiale au risque de malentendu.

**Affectif** : faites preuve d'émotion et de chaleur dans la communication. Il est essentiel d'établir et de maintenir des liens personnels et sociaux.

**Neutre** : insistez sur la concision, la précision et le détachement dans la communication.

**Formel** : respectez des protocoles et des rituels stricts.

**Informel** : favorisez la familiarité et la spontanéité.

### g) Modes de pensée

**Déductive** : mettez l'accent sur les concepts, les théories et les principes généraux. Puis, par un raisonnement logique , en déduire des applications et des solutions pratiques.

**Inductive** : commencez par des expériences, des situations concrètes et des cas. Puis, en utilisant l'intuition, formulez des modèles généraux et des théories.

**Analytique** : séparez un tout en ses éléments constitutifs. Disséquez un problème en petits morceaux.

**Systémique** : assemblez les parties en un tout cohérent. Explorez les liens entre les éléments et se concentrer sur l'ensemble du système.

2. **Fuseaux horaires** : il est plus difficile de coordonner le travail dans des fuseaux horaires différents, avec des calendriers de vacances différents.
3. **Communication** : la majorité de nos communications sont non verbales et se perdent lorsque nous communiquons par e-mail ou par téléphone. Les malentendus et les mauvaises communications sont plus probables.
4. **Coordination** : le travail de projet exige d'innombrables petits ajustements, comme une question sur l'endroit où obtenir certaines informations, une demande de clarification, etc. Dans les équipes colocalisées, ces ajustements peuvent être faits rapidement et de façon informelle (c.-à-d. à la fontaine d'eau).
5. **Obstacles à la cohésion** : les groupes qui sont colocalisés développent des liens plus étroits et sont plus susceptibles de se faire confiance, de s'entraider et de travailler plus fort les uns pour les autres. Comme ce lien se produit dans des contextes informels et nécessite une communication non verbale, il est beaucoup plus difficile à développer dans des équipes virtuelles.
6. **Contrôle** : «Loin des yeux, loin de l'esprit» est un défi majeur pour tous les gestionnaires virtuels. Les efforts de contrôle sans voir, l'observation et les dialogues en face à face avec le personnel sont moins efficaces. Il en résulte plus de dédoublement des efforts, une découverte tardive des problèmes et plus de travail.

### 3.7.3 SIX RÈGLES POUR DIRIGER DES ÉQUIPES VIRTUELLES

#### 1. Créer un environnement de confiance

Chaque fois que vous dirigez une équipe virtuelle, vous avez peu ou pas d'autorité ou de contrôle sur les membres de l'équipe.

Vous devez avoir confiance aux membres de votre équipe, qu'ils fassent parfaitement leur travail.

Une approche fondée sur les meilleures pratiques consiste à créer des relations de confiance. C'est pourquoi chaque étape du projet doit renforcer la confiance :

Vous en tant que leader de l'équipe virtuelle Votre projet virtuel ou société virtuelle  
Tous les membres de l'équipe virtuelle

Faites confiance à tous les membres de votre équipe, surtout au début. Si vous faites preuve de confiance, il est probable que les membres de votre équipe développeront également la confiance.

## 2. Établir des symboles significatifs propres à l'équipe

Parce que les équipes virtuelles ne sont pas situées sur un lieu de travail, vous devez établir des symboles significatifs afin que les membres de votre équipe se sentent étroitement liés, même à distance :

Si possible, organisez une réunion de lancement en face à face ou au moins une vidéoconférence.

Assurez-vous que tous les membres de l'équipe connaissent les avantages personnels de faire partie de cette équipe. Soyez créatif dans la recherche de reconnaissances et de récompenses pour montrer l'appréciation de la performance des individus et de l'équipe.

## 3. Faciliter les occasions pour les membres de l'équipe d'apprendre à se connaître les uns les autres

Comme les membres de l'équipe virtuelle n'ont qu'un contact personnel limité, vous devez vous assurer que les membres de l'équipe peuvent en apprendre davantage les uns sur les autres :

Offrez aux membres de l'équipe un espace pour en apprendre davantage les uns sur les autres avec un profil complet de tous les membres de l'équipe couvrant les aspects professionnels et privés, y compris leurs anniversaires et leurs passe-temps.

Publiez un bulletin d'information mensuel sur le projet avec un large éventail de contributions. Si possible, organisez au moins une réunion annuelle de l'équipe de projet. Organisez une courte réunion personnelle et informelle avec l'équipe sur une base régulière pour discuter des problèmes et obtenir des commentaires sur les uns les autres. Encouragez les membres de votre équipe à s'organiser en petits groupes de travail de deux à trois personnes pour travailler sur certains aspects du projet. Le RAM est un excellent outil pour formaliser cette approche.

Encouragez les membres de votre équipe à présenter des idées. Appréciez toutes les idées des membres de votre équipe. Assurez-vous que votre réaction aux idées est perçue comme juste.

## 4. Créer une vision claire

Avec les équipes virtuelles, il y a souvent des pannes et une perte de motivation après les réunions en face à face. Par conséquent, vous devez :

- Créer des liens intellectuels clairs et compréhensibles afin que tous les membres de l'équipe connaissent les objectifs de l'équipe
- Créer une relation émotionnelle forte au niveau personnel qui fonctionne sur de longues distances
- Avoir une vision claire qui soutient tous les membres de l'équipe avec des conseils quotidiens ; un bon outil pour vous soutenir ici est la charte de projet que nous avons vu précédemment.

## 5. Traiter tout le monde sur un pied d'égalité, quelle que soit la distance

Il est important que tous les membres de l'équipe se sentent traités équitablement, qu'ils soient proches ou éloignés. Si un membre de l'équipe est perçu comme bénéficiant d'un traitement spécial, cela peut rapidement nuire au niveau de confiance et de la confiance elle-même :

- Évitez la tentation d'avoir plus de contacts avec les membres de l'équipe qui sont physiquement situés plus près de chez vous.
- Traitez tous les besoins de tous les membres de l'équipe de la même façon.
- Donnez à chacun l'occasion d'être vu et de contribuer de façon significative aux réalisations de l'équipe.
- Réagissez immédiatement si vous remarquez une mauvaise performance. Vous devez corriger des performances et des comportements inacceptables malgré les longues distances à franchir.
- Agissez de façon prévisible et équitable ; assurez-vous que tous les membres soient entièrement responsables de leurs actes et de leurs performances.

## 6. Utiliser des communications multicanaux.

Une mauvaise communication et une distribution inégale de l'information peuvent rapidement détruire la confiance au sein d'une équipe virtuelle. Les problèmes sont parfois cachés pendant plusieurs mois jusqu'à ce qu'ils deviennent visibles.

Pendant ce temps, ils ralentissent le progrès et réduisent la productivité de l'équipe virtuelle et du projet. Par conséquent, assurez-vous de communiquer clairement en incluant des :

- Indices visuels - images, graphiques, diagrammes, tableaux
- Indices tangibles - choses à toucher, à sentir, à ressentir, à expérimenter
- Indices verbaux - détails, analyses, comparaisons, exemples, processus

**Facteur de succès : Assurez-vous d'établir des règles de base avec votre équipe et de communiquer souvent, surtout lorsque vous travaillez dans un environnement virtuel.**

Il est de votre responsabilité de vous assurer que les flux de communication sont efficaces au sein du projet et de l'équipe. Un bon outil pour vous soutenir ici est le plan de communication.

### 3.7.4 MATRICE D'ATTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS

Project ABC PHASE	PERSON	A	B	C	D	E
Requirements	R	S	I	C	A	
Define	I	A	R	S	C	
Design	I	A	R	C	S	
Develop	A	I	S	R	R	
Test	S	R	A	I	C	

R=Responsible A=Approves S=Supports I=Informed C=Consulted

**Figure 17 :** Exemple de matrice d'attribution des responsabilités

Un autre facteur clé du succès de votre projet est de s'assurer que, dès le début du projet, chaque membre de l'équipe sait qui fait quoi.

La façon la plus simple d'y parvenir est d'utiliser cette matrice : la matrice d'attribution des responsabilités.

Il est important d'énumérer les lots de travail pour le projet dans la partie gauche de la matrice, puis d'énumérer tous les membres de l'équipe de projet ainsi que toutes les autres parties prenantes qui joueront un rôle actif dans le projet.

Plusieurs acronymes sont utilisés pour définir les différents rôles : RASIC, RACI, PARIS, RASCI, etc.... Wikipédia a une très bonne section sur ces définitions. Nous préférons utiliser RASIC :

**Responsable** : la personne qui a la responsabilité et l'obligation de rendre compte de s'assurer que l'ensemble des travaux est réalisé

**Approuve** : la personne qui signe le lot de travail

**Supports** : la personne qui aide le responsable à réaliser le lot de travail

**Informé** : la personne qui doit être tenue au courant du lot de travail , la personne que vous copiez sur un email ou invitez à une réunion

**Consulté**: l'expert ou toute autre personne dont vous avez besoin pour l'élaboration du lot de travail

**Facteur de succès : Assurez-vous que dès le début du projet, chaque membre de l'équipe sait qui est responsable de quoi.**

Attention : plus d'un «R» pour un lot de travail.

## 4 EXÉCUTION

Une fois que nous avons initié et planifié le projet, il est enfin temps de commencer à exécuter les lots de travail. C'est là que toutes les compétences d'un chef de projet deviennent importantes. Il doit être capable de coordonner le travail, mais aussi de motiver et de coordonner les personnes impliquées. Le chef de projet doit faire preuve d'un équilibre entre les compétences techniques et humaines, ainsi que les compétences en gestion et en leadership.

Si tous les processus et procédures ont été définis et communiqués au cours des phases d'initiation et de planification, il sera beaucoup plus facile pour le chef de projet de les appliquer.

Voici des exemples de processus :

- Escalade
- Gestion des risques
- Gestion du changement
- Conflit

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair wearing a denim jacket and the other with dark hair wearing a pink scarf, both looking at a laptop screen. The background shows office equipment like a printer. On the left, there's a red circular logo for 'HARVARD ManageMentor'. The text 'Imagine your future' is in bold black, and 'Invest today' is in blue. Below it, a smaller text reads: 'Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.' The word 'Atos' is prominently displayed in large white letters at the bottom right.

**Imagine  
your future**  
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

## 4.1 CONFLITS

Nous agissons tous naturellement ou réagissons d'une certaine manière lorsque nous sommes confrontés à un conflit. Il n'y a pas de mauvaise manière ou de manière erronée. Il y a juste des manières qui fonctionnent mieux que d'autres dans certaines situations. Thomas Kilmann a développé la matrice suivante qui explique les différentes stratégies que les gens utilisent pour gérer les conflits :

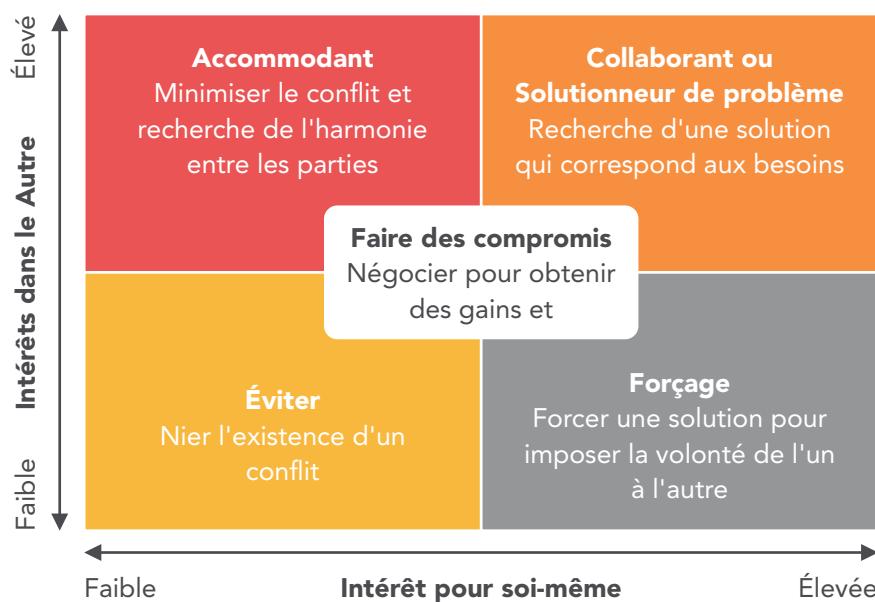


Figure 18 : Stratégies de gestion des conflits

Il y a des moments où il est nécessaire de «forcer», et des moments où nous pouvons choisir nos batailles.

Dans la mesure du possible, essayez la stratégie de **collaboration**. Cette stratégie peut donner des résultats surprenants et, de toute façon, le conflit disparaîtra dans l'air, remplacé par un problème commun à résoudre.

**Facteur de succès :** Expliquez les différentes stratégies à votre équipe, prenez le questionnaire d'instrument du conflit de Kilmann , et acceptez d'essayer d'utiliser la méthode de collaboration chaque fois que cela est possible.

Au lieu d'utiliser les mots «vous» et «moi», nous commençons à utiliser les mots «nous» et «nos».

Nous cessons de prendre des positions et nous commençons à voir le tableau d'ensemble et à devenir plus créatifs en ce qui concerne les solutions.

## 4.2 GESTION DES CHANGEMENTS DANS LES PROJETS

Les changements apportés à un projet sont inévitables. C'est la seule chose dont nous pouvons être sûrs dans un projet : il Y AURA du changement. C'est la façon dont nous gérons les changements et les demandes de changement qui fera la différence entre un projet réussi et un échec.

L'un des facteurs clés du succès d'un projet est la bonne gestion des changements.

Lors de la gestion de votre projet, il est important d'avoir un processus en place pour gérer les changements apportés au projet. Ils se produiront, donc vous pouvez tout aussi bien les gérer, et ainsi avoir plus de chance de réussir votre projet.

1. Assurez-vous que toutes les parties prenantes connaissent le processus de changement.  
Il n'a pas besoin d'être très lourd, peut-être qu'un simple email demandant le changement peut suffire.
2. Assurez-vous que le changement est réel , qu'il soit pertinent pour le projet.
3. Définissez ensuite les conséquences que le changement aura sur le projet. Pensez à vos Triple Contraintes : Temps, Coût, Portée, Qualité, Ressources.
4. La décision d'accepter ou de rejeter le changement n'appartient souvent pas au chef de projet. Assurez-vous que la personne qui possède le projet (le client, le commanditaire) est celle qui prend la décision , avec votre aide et vos conseils, bien sûr.
5. Si la décision est d'accepter le changement, il vous incombe, en tant que chef de projet, d'incorporer le changement dans le projet et de gérer le changement.

**Rappelez-vous : laissez les décisions à qui elles appartiennent !**

**Exemple d'un formulaire de demande de changement**

<b>Nom du projet</b>				
<b>Numéro de projet</b>	<b>Réf du changement</b>	<b>Date</b>	<b>Demandé par</b>	
<b>Description du changement</b>  <i>Sommaire (joindre également une description du changement et une analyse d'impact)</i>				
<b>Raison du changement</b>				
(Cochez la case)	<b>Nouveau</b>	<b>Révisé</b>		<b>Autre (Précisez) :</b>
<b>Analyse d'impact</b> (par rapport à la définition actuelle du projet)				
<b>Portée du projet</b>				
<b>Coût</b>				
<b>Livraison</b>				
<b>Ressources</b>				
<b>Avantages</b>				
<b>Risques</b>				
<b>Priorité de la demande</b> (élevée, moyenne, basse)				
<b>Chef de projet</b>	<b>Signature</b>	<b>Nom en majuscules</b>	<b>Date</b>	
	.....	.....	.....	
	.....	.....	.....	
	.....	.....	.....	
<b>Coordonnateur du changement</b>	.....	.....	.....	
<b>Commanditaire du projet</b>	.....	.....	.....	

**Figure 19** : Exemple de formulaire de demande de modification

### 4.3 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Nous utilisons les mêmes mots pour décrire la gestion des changements dans le projet et la gestion des changements dans l'entreprise en raison des résultats du projet : Gestion du changement.

Nous utiliserons les mots «Résistance au changement» lorsque nous parlerons de la façon dont les gens réagiront face aux changements dans leur façon de travailler, en raison des résultats du projet.

Dans tous les cas, nous devrons gérer ces réactions, pour nous assurer que lorsque le projet se terminera et, lorsque les résultats seront en place, les parties prenantes accepteront la nouveauté.

Chaque fois qu'une personne est confrontée à un changement qu'elle perçoit comme négatif, elle subira une série de réactions émotionnelles.

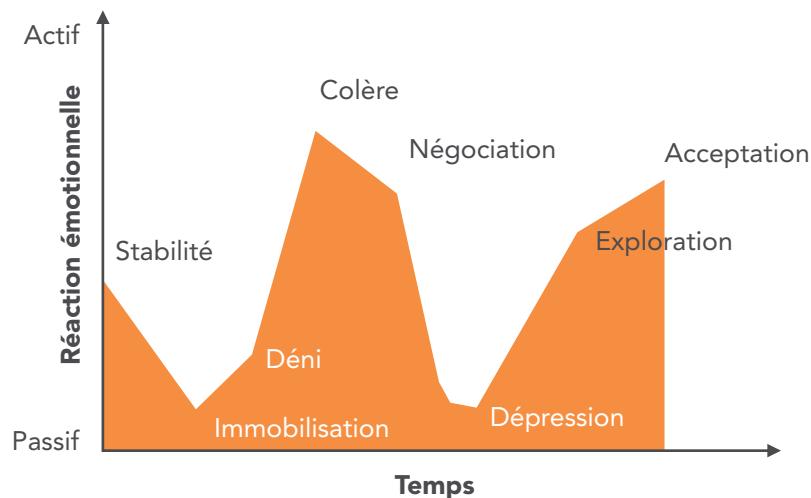
Cela se voit dans la vie professionnelle, mais aussi dans la vie privée. Il peut s'agir d'un déménagement dans une autre ville ou un autre pays, d'un divorce, d'une perte d'emploi ou simplement de l'utilisation d'un nouveau système informatique ou d'une nouvelle façon de travailler.

Voici un diagramme élaboré par Daryl Conner, qui développe le modèle en cinq étapes d'Elizabeth Kübler-Ross. Psychiatre de formation, Kübler-Ross a interviewé plusieurs centaines de patients en phase terminale et leurs familles, ce qui lui a permis de développer un moyen de comprendre le processus que les gens subissent lorsqu'ils font face à une mort imminente. (Ce processus a été décrit pour la première fois dans son livre *On Death and Dying*, publié en 1969.) Selon son modèle, les personnes évoluent à travers une série d'étapes alors qu'ils font face à leur propre mortalité ou à celle d'un être cher.

Une personne traverse les cycles à différentes vitesses, et même aller et venir entre les différents états, en fonction de leur situation. C'est le travail du chef de projet de les aider dans les différentes étapes, d'arriver à «l'acceptation» du changement.

Par exemple, si vous voyez que la personne est à l'étape «Dépression», vous pouvez l'aider à passer à l'étape «Exploration».

**Facteur de succès : Les changements sont inévitables. C'est LA FACON DONT VOUS LES GÉREZ qui fera la différence entre un projet réussi et un projet raté.**



**Figure 20** : Réponses émotionnelles au changement au fil du temps

Comme nous le savons, le changement est inévitable. Le problème est que, en règle générale, les individus n'aiment pas le changement et réagissent négativement face à celui-ci.

Il y a différentes raisons à cela, comme nous l'avons vu plus haut, et si vous, en tant que chef de projet, êtes au courant de ces raisons, vous pourriez être en mesure de les éviter.

- Manque de vision
- Pas de gestion des conséquences
- Manque d'expérience dans la mise en œuvre du changement
- Manque de compréhension ou d'adhésion
- Manque de soutien de la part de la direction
- Le changement est imposé sans consultation

#### 4.3.1 LA „BURNING PLATFORM“



**Figure 21:** La „burning platform“

Une décision de type burning platform existe lorsque l'organisation est confrontée à un changement majeur (perturbateur) dans lequel le coût (douleur) du statu quo est prohibitif.

La «burning platform» doit être présente pour donner l'impulsion au changement. Sans cela, les organisations sont plus à l'aise avec le statu quo.

Vous verrez aussi que c'est également valable pour les particuliers. Nous continuerons à faire ce que nous avons l'habitude de faire jusqu'à ce qu'il devienne plus douloureux de rester là où nous sommes que de passer à la nouvelle situation.

#### **4.3.2 JOHN P. LE PROCESSUS EN 8 ÉTAPES DE KOTTER**

Un excellent petit livre que nous recommandons est «Our Iceberg is Melting» de John P. Kotter.

C'est une histoire qui montre comment les gens réagissent au changement et quels sont les différents rôles que les gens peuvent jouer pour que le changement se produise avec succès.

Vous voudrez peut-être le lire et demander aux membres de votre équipe de le lire aussi, afin que vous puissiez discuter de la façon dont les méthodes de ce livre peuvent s'appliquer à votre projet et à votre entreprise.

#### **Préparer le terrain**

1. Créez un sentiment d'urgence : aidez les autres à voir le besoin de changement et l'importance d'agir immédiatement
2. Rassemblez l'équipe de guides : assurez-vous qu'il y ait un groupe puissant qui guide le changement, un groupe qui possède des compétences en leadership, de la crédibilité, des capacités de communication, de l'autorité, des compétences analytiques et un sens de l'urgence

#### **Décider quoi faire**

3. Élaborez la vision et la stratégie de changement : clarifiez en quoi l'avenir sera différent du passé et comment vous pouvez faire de l'avenir une réalité

### Faire en sorte que cela se produise

4. Communiquez pour la compréhension et l'adhésion : assurez-vous que le plus grand nombre possible de personnes comprennent et acceptent la vision et la stratégie
5. Donnez aux autres le pouvoir d'agir : éliminez autant d'obstacles que possible afin que ceux qui veulent faire de la vision une réalité puissent le faire
6. Produisez des victoires à court terme : créez des succès visibles et sans ambiguïté dès que possible
7. Ne laissez pas tomber : appuyez plus fort et plus vite après les premiers succès. Soyez implacable en initiant changements après changements jusqu'à ce que la vision soit une réalité

### Créer une adhésion

8. Créez une nouvelle culture : adhérez aux nouvelles façons de se comporter et assurez-vous qu'elles soient un succès, jusqu'à ce qu'elles deviennent assez fortes pour remplacer les anciennes traditions.

Il ne suffit pas de savoir que le changement se produira et de savoir que les gens peuvent réagir négativement. Il est toutefois important pour la réussite du projet que les parties prenantes soient gérées activement et qu'un plan d'action soit mis en place. Vous serez peut-être surpris par les résultats que vous obtiendrez en faisant cela avec votre équipe. Il y a beaucoup plus de parties prenantes qui peuvent résister que vous ne le pensiez.

**Facteur de succès :** Le changement dans la vie est inévitable. C'est la façon dont vous aidez les gens à accepter et à travailler avec le changement qui fera la différence entre un projet réussi et un projet raté.

#### 4.3.3 INFLUENCER LES COMPÉTENCES

L'une des compétences les plus importantes qu'un chef de projet peut apprendre est de savoir comment influencer.

Un chef de projet a normalement toute la responsabilité d'assurer le succès d'un projet, mais il en a rarement le pouvoir.

Pour pouvoir faire son travail, il doit influencer les parties prenantes.

## 4.4 COMMENT INFLUENCER LES AUTRES ?

Il n'y a pas de bonne façon, pas plus qu'il n'y a qu'une seule façon d'influencer les autres. Votre travail exige que vous influenciez les gens à peu près tout le temps. Il peut s'agir d'obtenir du soutien, d'inspirer les autres, de persuader d'autres personnes de devenir vos champions, de faire appel à l'imagination de quelqu'un, de créer des relations. Quelle que soit la façon de faire, le fait d'être un excellent influenceur facilite votre travail.

Certaines personnes aiment être entourées d'influenceurs. Il y a un buzz excitant, ou le sentiment que les choses se produisent lorsqu'elles sont sur le point de se produire. C'est parce qu'ils ne restent pas assis à souhaiter que les choses soient différentes tout en se plaignant qu'il n'y ait rien qu'ils puissent faire à ce sujet. Ils ne restent pas assis à blâmer les autres ou à se plaindre de ce qui doit être fait pour améliorer les choses. Ils voient ce qu'il faut faire et s'emploient à le faire.

Les compétences d'influence vraiment excellentes exigent une combinaison saine de techniques interpersonnelles, de communication, de présentation et d'affirmation de soi.

### **Coercition et manipulation**

Forcez les gens à faire ce que vous voulez, souvent contre leur gré.

Pousser, intimider, matraquer ou harceler ne fonctionne pas ! Comme les éléphants, les gens se souviendront de l'expérience.

Si vous forcez quelqu'un à faire quelque chose que vous voulez, sans tenir compte de son point de vue, alors l'impression qu'il restera de vous est la façon dont elle vous verra pour toujours.

### **Ce qui fonctionne**

Les gens sont beaucoup plus disposés à faire la moitié du chemin (ou plus) s'ils se sentent reconnus, compris et appréciés. Ils peuvent même finir par faire ou accepter quelque chose qu'ils n'auraient pas fait auparavant parce qu'ils pensent avoir fait le bon choix.

Influencer, c'est se comprendre soi-même et l'effet ou l'impact que l'on a sur les autres. Bien qu'elle puisse, à l'occasion, être à sens unique, la relation primaire est à double sens, et il s'agit de changer la façon dont les autres vous perçoivent.

Influencer, c'est être capable de faire avancer les choses, sans pousser, forcer ou dire aux autres ce qu'il faut faire.

Influencer les autres, c'est avoir la confiance et la volonté de donner de soi-même pour faire bouger les choses.

#### 4.4.1 LES 6 PRINCIPES DE LA PERSUASION

(Par Robert B. Cialdini, Roselle L. Wissler et Nicholas J. Schweitzer)

1. **Le principe de l'attraction.** Les gens sont plus facilement influencés par ceux qu'ils aiment. Bien que la recherche ait mis en évidence plusieurs facteurs qui influent sur la mesure dans laquelle une personne en aimera une autre, le plus puissant et le plus facile à mettre en œuvre est la similarité. Dans une démonstration simple mais révélatrice des effets de la similarité sur l'influence, les chercheurs ont envoyé par la poste une série de sondages à des personnes choisies au hasard. Ces enquêtes étaient accompagnées d'une lettre d'accompagnement qui, pour certains des destinataires, était «signée» par un chercheur dont le nom se rapprochait de celui du destinataire. Bien qu'identiques dans tous les autres aspects, les questionnaires envoyés avec des noms similaires ont été remplis deux fois plus souvent que les autres. Si quelque chose d'aussi insignifiant que la similarité des noms peut influer sur la conformité à une demande, imaginez à quel point une communauté d'intérêts, comme un intérêt commun, l'appartenance à un groupe ou un but, pourrait être plus convaincante. Un médiateur ou un négociateur devrait consacrer le temps nécessaire pour trouver de tels parallèles entre les parties concernées et les faire remonter à la surface.
2. **Le principe de l'autorité.** Les gens sont plus facilement influencés par ceux qu'ils perçoivent comme des autorités légitimes. Cette réponse est d'autant plus logique que les autorités légitimes ont généralement atteint leur position en raison d'une plus grande connaissance, d'une plus grande compétence ou d'une plus grande expérience dans l'affaire en question. Mais malgré toutes leurs connaissances spécialisées, ces experts agissent souvent comme des novices dans le domaine de l'influence sociale en supposant que leur expertise est évidente. Par exemple, les physiothérapeutes d'un hôpital s'inquiétaient de la conformité de leurs patients aux plans de traitement prescrits. Après avoir reçu leur congé de l'hôpital, de nombreux patients ont interrompu leurs exercices thérapeutiques, peu importe à quel point les thérapeutes ont insisté sur leur importance. Cependant, une simple intervention a résolu le problème. En accrochant leurs nombreux prix, diplômes et certifications sur les murs de leur clinique, les thérapeutes ont pu augmenter la conformité de 34 %. En général, les véritables autorités devraient établir leur expertise avant de lancer toute tentative d'influence (par exemple, dans une lettre d'introduction). Pour être persuasif de façon optimale, l'expertise ne suffit pas ; un communicateur doit aussi établir qu'il est une source d'information digne de confiance.
3. **Le principe de rareté.** Le principe de rareté signifie que les articles et les opportunités deviennent plus désirables à mesure qu'ils deviennent moins accessibles. Par conséquent, un gestionnaire de projet efficace ne doit jamais omettre de décrire les avantages uniques ou autrement inaccessibles de toute recommandation ou offre.

De plus, la recherche sur le principe de rareté a démontré que, dans des situations caractérisées par l'incertitude, il est plus convaincant de présenter ces avantages uniques comme ce qui risque d'être perdu par l'inaction que de mettre l'accent sur ce qui peut être gagné en agissant.

4. **Le principe de cohérence.** Les gens ont un fort désir d'être cohérents avec leurs opinions, leurs affirmations et leurs actions antérieures. La cohérence peut être utilisée assez efficacement lorsqu'il s'agit d'établir des règles que les gens doivent suivre. L'essentiel est de les inciter à prendre un engagement public initial conforme à la règle. Les engagements écrits en faveur d'une forme d'action souhaitée sont particulièrement efficaces à cet égard, en particulier lorsque l'engagement écrit est ensuite présenté à d'autres personnes. Lors d'une précédente étude, nous avons remarqué que les participants étaient un peu plus susceptibles de rester fidèles à leurs décisions initiales s'ils écrivaient les décisions en privé. Mais ils étaient beaucoup plus susceptibles de rester fidèles à ces décisions s'ils les écrivaient et les montraient ensuite à d'autres. En général, la recherche indique que les individus sont susceptibles de respecter des engagements actifs, publics et volontaires.
5. **Le principe de réciprocité.** Les gens redonnent ce qu'une autre personne leur a donné. Bien que la réciprocité soit généralement considérée comme régissant l'échange d'argent, de biens ou de services, elle ne s'applique pas seulement au matériel ou à l'argent. Lorsque vous participez à une conversation ou à une discussion, en fournissant aux autres de l'attention, de l'information, des concessions et du respect, vous recevrez probablement la même chose en retour.
6. **Le principe de la preuve sociale.** Une façon fondamentale pour les individus de décider ce qu' 'ils doivent faire dans une situation est de regarder ce que des personnes semblables ont fait. Ainsi, la «preuve» de ce qui est correct n'est pas ancrée dans l'environnement physique mais dans l'environnement social : «Si beaucoup de gens comme moi le font, ce doit être la bonne chose à faire.» Cette tendance à regarder et à suivre l'exemple d'autres personnes semblables sera plus forte dans les situations caractérisées par l'incertitude. Par exemple, avez-vous remarqué à quelle fréquence nous nous tournons vers nos collègues et collaborateurs de travail pour déterminer comment nous devons nous comporter dans un nouvel environnement ? Dans la mesure où ces personnes font preuve de compétences, de techniques ou d'autres comportements productifs efficaces, nous sommes susceptibles de faire de même.  
**Utiliser les principes avec sagesse.** Bien que les six principes puissent être traités séparément, ils ne devraient pas être employés distinctement. Il est préférable de les appliquer dans des combinaisons et des chaînes de caractères qui multiplient leur impact. Les praticiens efficaces seront conscients des possibilités d'influence qui permettent d'appliquer les principes de façon conjointe ou séquentielle. De plus, la science de l'influence sociale peut être commandée pour le bien ou le mal. Il faut comprendre l'utilisation acceptable par opposition à l'utilisation répréhensible du

processus. Ce n'est pas parce que nous pouvons utiliser les leçons de cette science pour influencer les autres que nous avons le droit, ou même la sagesse, de le faire. L'utilisation de ces principes pour tromper ou piéger les autres dans l'assentiment a des inconvénients éthiques et pratiques importants. Comme les professionnels de la meilleure influence l'ont compris depuis longtemps, dans la mesure où les tactiques malhonnêtes ou à haute pression fonctionnent, elles ne fonctionnent qu'à court terme. Leurs effets à long terme sont pernicieux, sapant la confiance et portant atteinte à la réputation du praticien qui les emploie. Pourtant, les mêmes principes, s'ils sont appliqués de manière appropriée, peuvent influencer positivement les décisions. Lorsque les similitudes sont authentiques, les fenêtres d'opportunité se ferment vraiment, l'autorité légitime, les engagements librement pris, les obligations authentiques et les preuves sociales réelles, les choix qui en résultent sont susceptibles de profiter à tous.

**Facteur de succès :** Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon d'influencer. Il est toutefois essentiel que vous réfléchissiez à ce qu'il faut faire et à la façon de le faire, lorsque vous travaillez avec d'autres personnes.

## 5 CONTRÔLE ET RAPPORT

L'étape du processus de contrôle et de rapport doit se dérouler tout au long de la phase d'exécution. Au fur et à mesure que vous exécutez et livrez votre projet, vous devez contrôler que le projet ne s'écarte pas des plans et vous devez communiquer avec vos parties prenantes.

Le contrôle du projet a lieu en permanence tout au long de la phase d'exécution. Il est itératif et doit être fait régulièrement et souvent. Plus vous attendez pour contrôler l'état de votre projet, plus le projet est susceptible de s'écartier de la voie tracée, et plus il faudra de temps pour remettre le projet sur les rails (si jamais !).

Imaginez que vous êtes un phare, avec une vue à 360 degrés. Vous devez être au courant de toutes les zones du projet afin que tout risque de déviation puisse être vu AVANT qu'il ne se produise. Cela vous donne le temps de faire quelque chose pour l'éviter.

Les **résultats de** cette phase sont :

**Confirmation d'achèvement** : un ensemble de travaux a été complété et est accepté par le client et/ou le commanditaire, ou le projet a été complété.

**Remaniement** : si l'ensemble des travaux n'a pas été achevé comme prévu, il peut être nécessaire de refaire le travail. Cela ajoute du temps au projet et des retards.

Le contrôle de projet est l'une des tâches les plus visibles qu'un chef de projet fait pendant la phase d'exécution. En fait, lorsque vous portez votre casquette de chef de projet (par opposition à votre casquette d'«expert» ou de «faiseur»), vous devez passer jusqu'à 80% de votre temps à contrôler le projet.

Contrôler, c'est coordonner, communiquer, écouter, vérifier et confirmer :

- §Qualité
- §Risques
- §Problèmes
- §Coûts
- §Calendrier

Vous devez faire preuve d'équilibre entre le leadership et la gestion, puisque vous contrôlez le travail des membres de votre équipe.

C'est un équilibre entre les compétences techniques et humaines, car vous devez savoir ce que font les membres de votre équipe (sans nécessairement être un expert), et aussi pour les garder motivés et heureux de travailler dans votre équipe.

Plus vous êtes capable d'identifier les problèmes avant qu'ils ne se produisent, plus vous avez le temps d'éviter les problèmes et de garder le projet sur la bonne voie. Si vous pouvez rester proactif, vous passerez moins de temps à essayer d'éteindre les incendies et plus de temps à gérer le projet.

**Facteur de succès :** Vous devez être au courant de tous les aspects du projet afin que le changement puisse être vu AVANT qu'il ne se produise. Cela vous donne le temps de faire quelque chose pour l'éviter.

## 5.1 COMMUNICATION

La communication est l'huile qui fait fonctionner les rouages d'un projet (et de toute entreprise) et leur permet de tourner en douceur. Nous ne communiquons jamais assez, et nous communiquons rarement aussi régulièrement que nous le devrions. Le problème avec la communication, c'est que tout le monde communique, plus ou moins bien, et nous espérons et supposons tous que les messages sont bien assimilés.

Le problème est qu'il existe de nombreux obstacles (filtres) dans le processus de communication :

- Problèmes sémantiques
- Absence de rétroaction
- Canaux incorrects
- Distractions physiques
- Effets d'état
- Différences culturelles

Une communication efficace est essentielle à la réussite du projet. Non seulement la communication fournit aux parties prenantes des informations clés et des jalons, mais elle crée également un dialogue entre les parties prenantes, faisant apparaître des poches de résistance et renforçant l'engagement à l'égard du projet. Lorsque le niveau de changement au sein de l'entreprise augmente à la suite de la mise en œuvre d'un système standard, la quantité et la profondeur de la communication doivent également augmenter.

Dans ce contexte, le terme «communication» inclut de :

- Fournir des informations factuelles
- Demander de l'information ou des contributions de personnes clés
- Offrir des points de vue et des opinions
- Demander des éclaircissements, soulever des questions ou poser des questions directes
- Fournir de l'information, des commentaires ou des suggestions sur demande
- Obtenir l'appui et l'engagement public de la part des personnes clés et des parties prenantes

Les communications doivent inclure des possibilités d'allocution pour les managers, des communications informelles, des discussions en face à face, des réunions programmées et l'orchestration de la haute direction et des communications «ad hoc» ainsi que des méthodes formelles telles que les notes de service, les tableaux d'affichage, le courrier électronique et les bulletins d'information.

Un plan de communication doit être à la fois un document dynamique utilisé pour la gestion et le contrôle des communications planifiées et un moyen de tirer parti des avantages d'événements non planifiés mais tout aussi importants. La gestion de ces événements est facilitée par une compréhension claire de l'état d'avancement du projet dans son ensemble, des difficultés rencontrées et des mesures prises pour résoudre ces problèmes. Plus la base de communication est solide et robuste, plus les chances d'obtenir des objectifs clairs et une compréhension commune des progrès réalisés dans le cadre d'un projet comme celui-ci sont grandes.

La rétroaction et le suivi de la communication sont essentiels à l'ensemble du processus, car cela fait de l'activité un processus bidirectionnel au cours duquel les questions peuvent être soulevées et les réponses apportées plutôt qu'une approche à sens unique. Il est essentiel de s'assurer que la réalité de la stratégie de communication bidirectionnelle est régulièrement démontrée en répondant efficacement aux questions et aux suggestions du public et en utilisant un outil interactif comme l'intranet. La surveillance des communications est importante pour évaluer si les messages prévus sont réellement reçus par l'effectif et d'autres groupes d'intervenants clés. Le processus de communication doit être suffisamment souple pour s'adapter aux besoins changeants des sources ou des destinataires de l'information. C'est particulièrement vrai dans le cas de ce projet où il y aura un besoin de communiquer entre les services et au sein des services.

Ce plan de communication comprend l'infrastructure de diffusion de l'information dans l'ensemble des services concernés, les responsabilités attribuées et le calendrier prévu des événements.

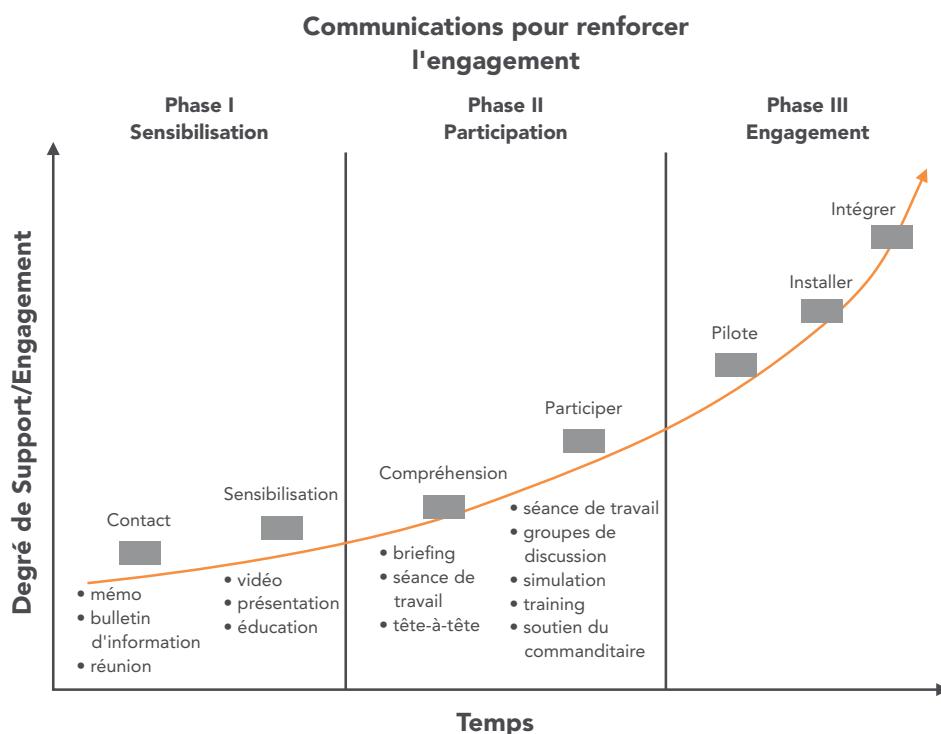
Ce plan de communication est un document évolutif et, à ce titre, il évoluera au fil du temps et se compose d'un certain nombre d'élément clé qui, ensemble, forment un plan de communication détaillé :

- 1) Objectifs de communication
- 2) Stratégie de communication
- 3) Personnes impliquées
- 4) Thèmes, messages et informations
- 5) Canaux de communication
- 6) Rôles et responsabilités
- 7) Facteurs clés de succès

### 5.1.1 OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Les objectifs de communication du projet sont :

1. **Sensibiliser tous les employés au projet** : l'analyse de rentabilité (Pourquoi maintenant ?)
  - la portée du projet et le calendrier de haut niveau
  - l'impact et la valeur pour l'entreprise
  - l'intégration avec d'autres initiatives existantes
2. **Faire en sorte que les principaux commanditaires et les cadres supérieurs comprennent le projet, ce qui ouvre la voie à un engagement à l'égard des changements prévus.**
3. La courbe d'engagement type : (Notez qu'à chaque point il y a un risque d'échec)



**Figure 22** : La courbe d'engagement type

### 5.1.2 STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La raison d'être de l'élément communication d'un projet est d'améliorer le succès global du projet ; il ne s'agit pas d'une communication pour le plaisir de la communication. Il ne s'agit pas non plus d'informer les gens parce que c'est la chose normale à faire. Il s'agit plutôt d'un catalyseur fondamental dans le processus de changement et de la principale méthode pour obtenir l'engagement des parties prenantes et des commanditaires principaux à l'égard des initiatives. C'est pour cette raison qu'un certain nombre d'objectifs ont été établis qui va au-delà des simples communications formelles.

Les objectifs de la stratégie de communication comprennent :

- De faire preuve d'un leadership efficace et cohérent en matière de changement au sein du projet et de l'organisation, ce qui inclut l'engagement personnel des cadres supérieurs dans leur rôle de leaders du changement.
- De veiller à ce que tous ceux qui ont besoin d'être informés de l'avancement du projet et de ses objectifs soient informés clairement et efficacement au moment opportun.
- De veiller à ce que les principaux événements de communication du projet nécessitant l'appui de l'entreprise soient présentés à temps pour permettre aux personnes désignées de s'engager pleinement.
- d'aider à la formulation et à l'organisation des messages clés devant être communiqués à l'entreprise lors de ces événements clés.
- d'aider à la gestion et à la modération des méthodes de diffusion de tous les messages clés.
- De fournir des modèles pour s'assurer que tous les messages émanant du projet soient communiqués de manière cohérente et professionnelle.
- de veiller à ce que les messages clés permettent d'obtenir l'appui de l'entreprise à l'égard des changements proposés et suscitent l'enthousiasme pour leur mise en œuvre.
- de s'assurer que toute la rétroaction reçue, verbale ou autre, est saisie et liée au processus de projet en cours.
- de tirer parti des avantages d'une communication régulière et efficace entre l'équipe de projet et les gestionnaires hiérarchiques.
- de fournir des réponses rapides et efficaces aux rumeurs inexactes et potentiellement dommageables, quelle qu'en soit la source.
- d'informer les publics clés de ce qui doit être réalisé, quand et par qui et avec quel soutien.
- d'informer les personnes de l'avancement du projet, y compris les succès et les problèmes.
- de fournir des mécanismes de rétroaction pour permettre aux parties prenantes intéressées de poser des questions ou de faire des suggestions au sujet des projets et de soulever des questions qui sont importantes pour elles.
- de limiter toute perturbation des opérations normales en s'assurant de bien comprendre ce que l'on attend des personnes, à quel moment et à quelle fin.
- d'évaluer et de surveiller l'efficacité des communications du projet.

**En résumé :**

Diffuser en temps opportun des communications honnêtes et claires associées à l'introduction et à la mise en œuvre efficaces et efficientes des nouveaux processus et du nouveau système. Ce faisant, le plan contribuera de façon significative à assurer la poursuite active du projet en soutenant l'appui des commanditaires principaux et des chefs de file du changement.

**5.1.3 LES PARTIES PRENANTES DE LA COMMUNICATION**

Service	Nom	Fonction

**Figure 23** : Intervenants en communication

**5.1.4 THÈMES, MESSAGES ET INFORMATIONS**

Les informations suivantes doivent être communiquées régulièrement selon le calendrier des communications :

- portée du projet et calendrier
- les principales étapes principales, événements, statuts et réalisations
- impact et valeur pour l'entreprise et les principales parties prenantes
- leur rôle dans le processus de changement
- intégration avec d'autres initiatives existantes
- aperçu du projet

### 5.1.5 APPROCHE OPÉRATIONNELLE

L'approche pour la communication du projet est axée sur l'assimilation de l'information par les groupes d'employés et la profondeur de l'information pour les commanditaires et les influenceurs clés de l'entreprise. Pour ce faire, il faut

- Définir et communiquer avec une liste de tous les commanditaires et influenceurs clés de l'entreprise selon un calendrier convenu, en utilisant des modèles définis et des exigences clairement spécifiées
- Organiser une première séance d'information sur les communications avec ce groupe pour :
  - Démontrer le niveau d'engagement de la haute direction envers le projet
  - Confirmer l'analyse de rentabilité du projet
  - Partager la vision derrière le projet
  - Communiquer les détails plus larges du projet, y compris les participants, les étapes clés, les résultats et les échéances
  - Leur donner l'occasion de soulever des préoccupations, de poser des questions et d'offrir leurs propres points de vue
  - Chercher à obtenir leur soutien continu pour le projet et à démontrer comment cela peut être mis en œuvre
  - Rechercher leur participation active dans la cascade de communication dès lors.
  - Expliquer les mécanismes de fonctionnement de la stratégie de communication
- Définir un processus de production et de diffusion de documents d'information appropriés à diffuser en cascade, par l'intermédiaire des cadres supérieurs à leur personnel
- Définir un processus efficace et efficient grâce auquel les contributions peuvent être réintégrées dans le projet, y compris les questions, les suggestions ou les réponses aux demandes des services concernés.
- La création d'un processus de dialogue en face à face entre les principaux commanditaires du processus de gestion de projet est une étape critique, car elle permet aux intervenants d'aborder les problèmes et les questions ainsi que de recevoir de l'information sur le projet.

### 5.1.6 MATRICE DE COMMUNICATION

Audience	Message	Communication Type	Fréquence	Moyen / De communication	Responsable principal
Commanditaire	Statut du projet Changements dans les gens, processus ,et technologie Avantages du projet Impact du projet sur l'entreprise Rôles et responsabilités	Rapport Verbal et écrit	Au besoin (au moins une fois par mois)	Face à face et e-mail	Chef de projet
Gestion	Comment le projet s' les avantages peuvent être de l'effet de levier pour le reste de la La Société	Rapport Verbal et écrit	Au besoin (au moins une fois par mois)	Face à face et e-mail	Chef de projet
Équipe de projet	Statut du projet Changements dans les gens, processus ,et technologie Besoins de l'équipe de projet Obstacles liés aux grands projets et a recommandé des solutions	Mise à jour hebdomadaire rapport (y compris résumé) et réunion	Hebdomadaire	Rapport écrit (courriel) et face à face	Chef de projet

Audience	Message	Communication Type	Fréquence	Moyen / De communication	Responsable principal
Futurs utilisateurs	Activités de projet et décisions importantes Résolution des problèmes qui n'ont pas pu être traités par l'équipe de projet Étapes clés principales Rôles et responsabilités Capacités des nouveaux systèmes	Réunion et rapport écrit En direct Démonstration / Le jour dans la vie exemple	Hebdomadaire Une fois	Face à face et écrit mise à jour (via e-mail) État futur Design Session	Projet Gestion
Autres personnes concernés	Comment est le service e changement (les gens, processus, technologie) Avantages du projet Impact du projet sur l'entreprise Objectifs du projet, portée du projet, délais Statut du projet Plan de mise en œuvre impacts	Présentation et discussion en direct / facilitation Statut écrit rapports	Deux fois (une fois à haut niveau au début de la vie du projet et une fois auparavant En formation) Bimensuel	Session en direct Information dessin Email training catalogues	Projet Gestion, Chef de Service Communications chef de file

**Figure 24** : Matrice de communication

### 5.1.7 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

#### Responsable de la communication (ou chef de projet)

- Coordonner toutes les communications
- Tenir à jour les dossiers d'information standard
- Modifier les communications si nécessaire
- Diriger des activités/événements de communication
- Tenir informée l'équipe de projet sur les progrès réalisés
- Gérer le plan de communication, la mise en œuvre et les ajustements nécessaires
- Préparer les mises à jour/ statuts des communications.
- Développer et personnaliser les supports de communication
- Produire des communications
- Est le centre d'interrogation pour l'efficacité et la pertinence des communications

#### Représentant du service

- Mener des activités de communication
- Modifier les communications si nécessaire
- Tenir informé le responsable des communications et le chef de projet sur l'état d'avancement des travaux
- Est le centre d'interrogation pour l'efficacité et la pertinence des communications

#### Adjoint administratif (si besoin)

- Tenir à jour une base de données sur les matrices, les groupes de circonscription et les adresses
- Tenir à jour les dossiers centraux des documents de communication
- Mettre en place la logistique des activités de communication
- Tenir à jour une liste de contrôle des personnes qui doivent examiner/signer avant que la communication ne soit diffusée

### 5.1.8 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs qui influent sur le succès de la communication incluent les contrôles suivants :

- Un message cohérent est délivré à toutes les personnes concernées au bon moment
- Le parrainage du projet est mis en cascade dans toute l'entreprise
- Les employés de l'entreprise comprennent le besoin de changement
- Les employés concernés progressent vers le haut de la courbe d'engagement à un rythme approprié
- Les personnes clés apportent leur point de vue et comprennent leur rôle dans le projet et l'avenir
- Les personnes clés sont tenues au courant de l'avancement du projet
- Les communications sont efficaces et efficientes et font un usage maximal des médias de communication existants
- Les communications influencent le comportement

**Facteur de succès : La communication est l'élément vital de tout projet ou organisation.**  
**Cependant , une mauvaise communication ou une communication non coordonnée peut être pire que l'absence de communication.**

## 5.2 L'ÉCOUTE

Lorsque nous parlons, nous avons tendance à supposer que c'est à ce moment-là que nous communiquons. En fait, un chef de projet doit passer plus de temps à écouter qu'à parler.

Si vous voulez apprendre quelque chose, vous devez écouter.

Si vous voulez être perçu comme un bon communicateur, vous devez écouter.

Si vous voulez éviter que les gens résistent aux changements, vous devez les écouter.

L'écoute est une compétence et il faut de la pratique pour écouter activement. Pour ceux qui passent plus de temps à parler qu'à écouter, cela peut être très fatigant. C'est cependant très gratifiant.

### 5.2.1 DIX ÉTAPES POUR UNE BONNE ÉCOUTE

1. Arrêtez de parler
2. Mettez l'autre personne à l'aise
3. Montrez que vous voulez écouter
4. Supprimez toutes les distractions potentielles
5. Faites preuve d'empathie à l'égard de l'autre personne
6. Ne répondez pas trop vite ; soyez patient
7. Allez-y doucement sur les arguments et les critiques
8. Posez des questions
9. Reformulez les points clés
10. Arrêter de parler ( il n'est jamais trop tard)

### 5.3 LE RAPPORT

Qu'y a-t-il dans un bon rapport d'étape sur la gestion ?

- Tâches sur le chemin critique réalisées cette semaine
- Tâches sur le chemin critique qui sont en retard cette semaine
- Changements apportés au chemin critique
- Autres tâches accomplies cette semaine
- Autres tâches en retard cette semaine
- Étapes importantes franchies cette semaine
- Tâches prévues pour la semaine prochaine
- Problèmes de haut niveau et les solutions de résolution
- Risques de haut niveau et les solutions de résolution

Lorsque nous parlons de communication dans les projets, nous parlons aussi de rapports d'avancement.

Ces rapports sont essentiels à la réussite du projet, car vos parties prenantes doivent savoir ce qui se passe, comment le projet se déroule, s'il y a des problèmes ou des risques et si le projet est toujours sur la bonne voie.

Une erreur courante des nouveaux chefs de projet est de cacher des faits désagréables et de ne communiquer que les bonnes nouvelles.

Les mauvaises nouvelles ne disparaîtront pas. La situation ne fera qu'empirer si nous les ignorons.

Si nous avons un problème ou si nous avons besoin d'aide, il vaut mieux demander de l'aide le plus tôt possible, avant que le problème s'aggrave et qu'il soit trop tard.

**Remarque :** Nous fournissons des informations sur ce qui est important : le **Chemin critique**.

Les rapports doivent être simples, colorés et faciles à lire, avec des graphiques, des tableaux et des points énumérés.

**Facteur de succès :** Vous pouvez gérer ce sur quoi vous vous concentrez. Les changements apportés au chemin critique sont les éléments les plus importants sur lesquels il faut se concentrer pour assurer le succès du projet.

## Exemple d'un rapport de situation hebdomadaire

Semaine se terminant								
	Chef de projet							
	Commanditaire							
Résumé du projet objectifs								
Date de début								
Date de fin								
<b>Travail sur le Chemin critique complété cette semaine (activités ou livrables)</b>								
Produit livrable/activité	Approuvé par	Date prévue	Date réelle					
			Commentaire					
<b>Travail sur le Chemin critique prévu et non terminé cette semaine (activités ou livrables)</b>								
Produit livrable/activité	Approuvé par	Date prévue	Date réelle					
			Commentaire					
<b>Travail en dehors du Chemin critique complété cette semaine (activités ou livrables)</b>								
Produit livrable/activité	Approuvé par	Date prévue	Prévisions date					
			Commentaire					
<b>Travail en dehors du chemin critique prévu et non terminé cette semaine (activités ou produits livrables)</b>								
	Approuvé par	Date prévue	Date de prévision					
			Date de commentaire de prévision					
<b>Travail pour la semaine prochaine (activités ou livrables)</b>								
Produit livrable/activité	Chemin critique ?	Approuvé par	Prévue date					
			Commentaire					
<b>Risques élevés</b>								
Risque Nombre	Description	Propriétaire	Probabilité	Impact	Statut	Contre-mesures	Mesures d'urgence	Budget
<b>Changements de haut niveau</b>								
Changer Nombre	Description	Propriétaire	Évaluation Résultat	Action Description--	Approuvé Par	Estimé Début	Résultat de l'action Description	Date de finalisation
<b>Commentaires et questions à résoudre</b>								

**Figure 25 :** Exemple de rapport de situation hebdomadaire

## 5.4 LA GESTION DES RETARDS

### Comment décider quand démarrer à travailler sur une tâche ?

- Le commencement dépend-il de tâches antérieures ?
- La dernière tâche est-elle terminée ?
- Le personnel est-il disponible pour travailler sur la tâche ?
- Démarrer la tâche le plus tôt possible (sans affecter les tâches ultérieures)

N'attendez PAS pour démarrer une tâche qui peut déjà être lancée, simplement parce que la tâche est programmée pour une certaine date.

### Soyez PROACTIF

### Que faire si vous voyez que vous allez être en retard ?

- Évaluez l'impact sur les coûts, le calendrier, la qualité et les risques
- Prenez des mesures pour réduire ou éliminer les retards
  - Ajoutez ou changez des personnes
  - Réduisez la portée
  - Effectuez les tâches en parallèle plutôt qu'en série
- Acceptez le retard et modifiez la date de fin du projet (et obtenir l'accord du commanditaire/client)

**Facteur de succès :** Si vous commencez un projet en retard, ou si vous acceptez un délai trop court pour le terminer, ne soyez pas surpris si le projet prend du retard.

## 5.5 L'ESCALADE

Dans certaines entreprises, l'escalade est considérée comme une faiblesse. C'est contre-productif. L'escalade est naturelle, et c'est le travail du commanditaire de projet de résoudre les problèmes et/ou de supprimer les obstacles que les chefs de projet ne peuvent pas faire eux-mêmes.

Il est important que le chef de projet définit le processus d'escalade au début du projet et qu'il s'assure que le commanditaire soit au courant du processus et de ce qu'on lui demandera de faire en cas d'escalade.

Ce point doit être abordé lors de la première réunion entre le chef de projet et le commanditaire. Ils doivent définir ce que le commanditaire peut attendre du chef de projet et ce que le chef de projet attend du commanditaire pour assurer le succès du projet.

En d'autres termes, de quelle manière le commanditaire peut-il aider au mieux le projet à réussir ?

## 5.6 LA NÉGOCIATION DE DÉLAIS RATIONNELS

Très souvent, nous voyons des projets dont les délais sont impossibles à respecter.

Lorsque c'est le cas, le chef de projet doit défendre le projet et la réalité. Il doit être capable de négocier des horaires rationnels, basés sur des faits et des chiffres, et basés sur les triples contraintes ainsi que sur les autres paramètres énumérés ci-dessus.

Les nouveaux chefs de projet ont tendance à dire oui à tout. C'est dangereux, car il peut y avoir des raisons valables pour un délai plus long, et les conséquences de l'acceptation de délais irrationnels seront un projet «raté».

Rappelez-vous les 4 mots les plus utiles dans le vocabulaire d'un chef de projet :

**OUI, MAIS et NON, PARCE QUE**

**Facteur de succès :** Basez votre discussion sur des faits et des chiffres. Utilisez le diagramme des contraintes concurrentes. Utilisez les risques et les conséquences. Ne vous engagez pas lorsque vous savez que vous ne pouvez pas atteindre le délai.

## 5.7 LES RÉUNIONS D'ÉQUIPE

En tant que chef de projet, votre travail consiste à coordonner le travail de l'équipe. Pour être en mesure de le faire efficacement, il est recommandé est de rencontrer régulièrement l'équipe (physiquement ou virtuellement) pour discuter de l'état d'avancement du projet, des problèmes survenus, des retards et des risques possibles, et simplement de s'assurer que tous les membres de l'équipe sont au courant de ce qui se passe dans le projet.

### **Liste de contrôle des réunions hebdomadaires**

- Événements de la semaine dernière
- Événements de la semaine prochaine
- Chemin critique - a-t-il changé ? Sommes-nous sur la bonne voie ?
- Risques existants - mesures prises ?
- De nouveaux risques ?
- Nouvelles demandes de changement
- Leçons tirées de la semaine dernière ?
- Liste des problèmes

# 6 CLÔTURE DU PROJET OU DE LA PHASE

La phase de clôture d'un projet est tout aussi importante que les autres phases.

Les résultats de la phase de clôture sont :

- **Acceptation officielle par le promoteur/client**

- Points en suspens fermés
- Documents d'approbation du client

La meilleure façon de vous assurer d'obtenir une acceptation ou une approbation officielle est de demander l'approbation tout au long du projet. Chaque fois que vous avez atteint une étape clé ou un groupe de lots de travail, demandez l'approbation. C'est ce qui vous garantit :

- d'être toujours sur la bonne voie
- Le client/promoteur est tenu au courant de l'avancement du projet
- Le client/promoteur a l'occasion de vous dire si vous sortez du droit chemin
- Il est plus facile d'obtenir l'approbation finale à la fin du projet

- **Supports de soutien**

- Évaluations du personnel achevées
- Rapports budgétaires terminés

- **Clôture des contrats fournisseurs**

- Évaluer les résultats
- Paiements effectués
- Documentation d'approbation pour les fournisseurs

- **Leçons apprises**

- Réunions d'examen internes/externes
- Déterminer les écarts par rapport aux plans de base et aux mesures correctives
- Examiner les résultats de la
- Catégoriser les résultats positifs et négatifs
- Document

**Facteur de succès : Identifiez les leçons apprises tout au long du projet à chaque réunion d'équipe, et pas seulement à la fin du projet. Cela vous permettra d'utiliser les apprentissages tout au long du projet.**

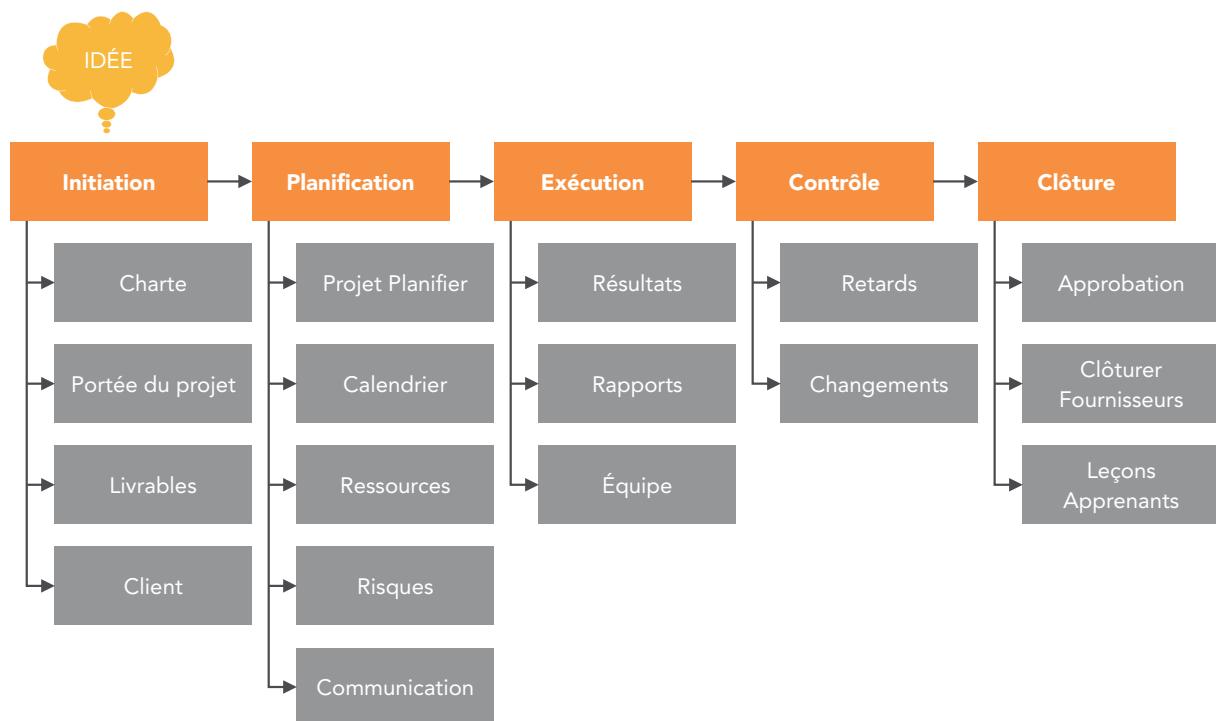
- **Célébrer la clôture du projet**

La célébration n'a pas besoin d'être fastueuse ou de faire une grande fête. Il peut s'agir d'une pizza avec l'équipe, d'un verre le vendredi après-midi ou de quelqu'un qui apporte des gâteaux et des biscuits.

C'est important de le faire parce que :

- Les membres de l'équipe auront enfin le sentiment que le projet est terminé
- La motivation sera plus forte pour le prochain projet
- On va fêter notre équipe
- Cela permet aux gens d'aller de l'avant, psychologiquement

Donc, juste pour vous rappeler encore une fois le processus du projet :



**Figure 26** : Processus du projet

**Bonne chance !**

## 7 RÉFÉRENCES

Project Management Institute – PMI®

Project Management body of Knowledge – PMBOK®

The Five Stages of Project Team Development, Gina Abudi

The One Minute Manager Builds High Performing Teams, Ken Blanchard and Eunice Parisi-Carew

Management Teams. M. Belbin (1981)

Coaching Across Cultures, Philippe Rosinski

Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Geert Hofstede (2001)

Managing Change Across Corporate Cultures, Geerhard Trompenaars with Peter Prud'homme (2005)

101 Leadership Actions for Creating and Managing Virtual Teams, Ollie Malone Managing at the Speed of Change, Daryl Conner

On Death and Dying, Elisabeth Kübler-Ross Our Iceberg is Melting, John P. Kotter

The 6 Principles of Persuasion, Robert B. Cialdini, Roselle L. Wissler, and Nicholas J. Schweitzer <http://www.kilmanndiagnostics.com>