

Chapitre n° 1 :

NOTION DE PROJET ET GESTION DE PROJET :

Introduction :

Afin de tirer le maximum d'un projet, il est impératif pour le lecteur de bien saisir tous les aspects relatifs à la gestion de projet. Nous discuterons donc de celle-ci dans ce chapitre, en élaborant les concepts reliés à la gestion de projet. Nous examinerons aussi les facteurs clés de succès que l'on doit toujours considérer dans l'élaboration d'un projet.

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer brièvement les principales phases d'un projet.

I-Définition de l'activité projet :

Peut-on définir sur un plan théorique une spécificité de l'activité projet ?

La littérature propose plusieurs approches pour une telle caractérisation. Dans sa démarche de normalisation, l'AFITEP-AFNOR a défini un projet comme :

“Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir”

Et ajoute :

“Un projet est défini et mis en oeuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données”.

Une définition plus pragmatique pourrait être :

« Un projet est une articulation de ressources humaines, intellectuelles et matérielles agencées dans une organisation temporaire, dans le but d'atteindre un objectif caractérisé par un coût, un délai et des performances. »

Quelques notions importantes apparaissent au travers de ces définitions :

- ✓ Une limitation dans le temps (un début et une fin)
- ✓ Un objectif à atteindre
- ✓ Un avenir incertain
- ✓ Une complexité nécessitant un travail d'analyse important

R.P. Declerck, J.P. Debourse et C. Navarre ont proposé un positionnement de la gestion de projet fondé sur la mise en évidence de quelques différences essentielles entre l'activité "projet" et l'activité récurrente et stabilisée "opération", ce qu'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau.1	
Activité projet	Activité opération
Non répétitive	répétitive
Décisions irréversibles	Décisions réversibles
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historique	Processus stabilisés, gérables en statistiques a historique

L'état Projet se distingue de celui d'une activité répétitive ou d'une mission permanente.

Une activité répétitive est la réponse à une occurrence d'événement déclencheur préalablement identifié dans l'entreprise. On peut définir une procédure stable pour décrire les actions à accomplir.

Ainsi un acheteur dans un service Approvisionnement déclenche la procédure Commande chaque fois qu'un besoin d'achat se manifeste. A l'inverse, le lancement d'un projet relève d'une décision. Tout projet est unique et ne peut être traité par un dispositif standard. Il nécessite une prise en compte de ses caractéristiques propres.

Une activité Projet induit du mouvement dans un dispositif organisationnel stable. Cela provient de ce que l'on entreprend quelque chose de nouveau. L'effet est renforcé par les affectations temporaires des acteurs. Cette instabilité souvent dynamisante est parfois recherchée pour des raisons d'efficacité. Ainsi voit-on depuis quelques années se développer dans les entreprises un mode de gestion dit « par projet ». Toutes les activités qui s'y prêtent sont isolées et menées comme provisoires

Quelques types de projets

A titre d'exemple, on peut citer:

- ↪ des projets de recherche et développement de produits nouveaux,
- ↪ des projets de lancement de produits nouveaux dans des installations de production existantes,
- ↪ des projets industriels de conception et de construction d'ouvrages de toute sorte et de toute taille, et que cela concerne des ouvrages totalement neufs, en site vierge ou inclus dans des ensembles complexes, ou de modifications plus ou moins importantes visant à améliorer la productivité ou la sécurité d'installations existantes,
- ↪ des projets de maintenance et d'intervention sur des unités en opération,
- ↪ des projets informatiques et de développement logiciel,
- ↪ des projets d'organisation, par lesquels une nouvelle structure de fonctionnement est implantée dans une entreprise,
- ↪ des projets de logistique militaire, industrielle ou commerciale,
- ↪ et même des projets artistiques, tels que le montage d'un spectacle ou d'une exposition.

Cette vaste palette ne fait pas ressortir l'échelle des problèmes posés, puisque la notion de projet est applicable à des opérations impliquant quelques personnes durant quelques heures aussi bien qu'à des programmes mobilisant des milliers d'intervenants pendant plusieurs années.

Mais, quels que soient le domaine et la taille, c'est une même attitude prospective et prévisionnelle vis-à-vis du management que l'on devra attendre.

II- Objectifs de projets :

L'affirmation d'une finalité, d'une cible à atteindre est au cœur de la démarche projet. Le rôle même de chef de projet ne se définit pas autrement : il naît avec l'affirmation du but ; il disparaît avec sa réalisation. Il y a là évidemment une différence radicale par rapport à la logique du spécialiste, dont l'action est d'abord définie par un champ d'expertise et des méthodes.

Dans le formalisme de la gestion de projet, cette cible se décline en un triptyque d'objectifs.

- **L'objectif de performances fonctionnelles** et de spécifications techniques (respect de tolérances, fiabilité, facilité d'usage, etc.) conditionne la valeur d'usage du futur produit ou ouvrage pour le ou les clients et positionne son intérêt relatif par rapport aux projets concurrents.
- **Le respect d'un délai** imparti pour exécuter le projet est une composante importante de l'expression des besoins car un retard peut diminuer l'intérêt du projet et, dans certains cas, conduire à des surcoûts, sous forme de pénalités de retard, notamment.
- **L'objectif économique** peut, suivant le périmètre du projet, prendre différentes formes (coût, rentabilité).

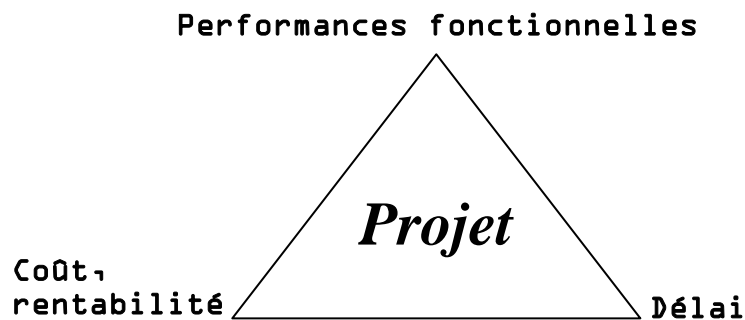


Figure 2.1 : Le triangle projet

La cible initiale d'objectifs s'avère souvent incohérente, car elle constitue une anticipation à la fois des attentes vis-à-vis du projet et des contraintes dans lesquelles il s'inscrit. L'un des rôles importants du directeur de projet dans la phase de définition du projet est donc de rendre rapidement cohérente cette cible d'objectifs.

III- La gestion de projet :

La gestion de projet a pour but de mener un projet à son terme en prenant en compte les contraintes et en faisant face aux imprévus. Le champ de la gestion de projet est calé sur les caractéristiques génériques d'un projet. Les trois aspects représentés par le triangle Projet doivent être mis sous contrôle.

Chacun fait l'objet d'une gestion spécifique, qui prend en compte l'existence des deux autres; chaque sommet du triangle Projet en génère un autre, le tout formant un nouveau triangle, celui de la gestion de projet. Ainsi:

- ✎ Le délai donne lieu à une gestion du temps dont le rôle est de définir le parcours et de le jalonner, d'établir des calendriers et de maîtriser la consommation de l'enveloppe temps.

- ✗ Les moyens affectés constituent le budget du projet, qui est transformé en travail, locaux, matériel, temps machine, déplacement... Cette transformation nécessite une gestion des ressources portant sur les ressources humaines et les moyens matériels. Les ressources humaines occupent une place primordiale. Utiliser chacun au mieux, constituer des équipes efficaces, affecter les personnes au moment adéquat en fonction de leurs compétences, coordonner les travaux,... telles sont les attributions de cette fonction.
- ✗ L'objectif du projet doit à son terme être concrétisé par une ou plusieurs fournitures. Ce sommet donne naissance à la gestion de la production qui a pour but de suivre et diriger l'avancement vers l'objectif tout au long du projet. On parle parfois de « faire converger le projet » : cela signifie qu'il faut sans cesse s'assurer que l'on se rapproche du but et que l'on ne part pas dans des directions remettant en cause un avancement consolidé.

Ces trois aspects sont représentés par le triangle Gestion de projet donné à la **figure 3.1**

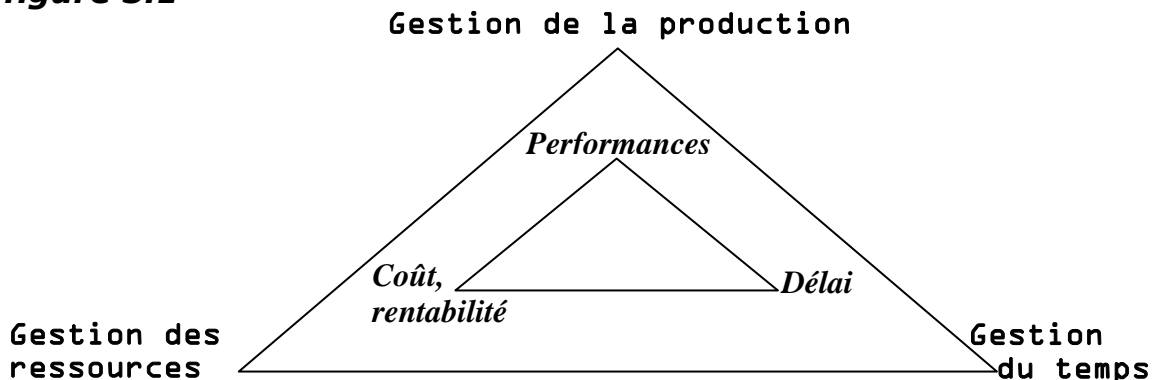


Figure 3.1 : Le triangle Gestion de projet

La solidarité des sommets est permanente.

Ces trois préoccupations sont toujours présentes dans les différentes tâches de la gestion de projet, dont nous allons maintenant examiner le contenu et l'articulation.

IV- Les phases d'un projet :

Un des éléments essentiels du management de projet consiste à reconnaître que les projets passent par un certain nombre de phases successives, aux objectifs bien définis. À chaque phase correspond un travail à effectuer, des décisions à prendre. Toute action/décision, effectuée ou prise hors phase, entraîne la plupart du temps une sous optimisation du projet, découlant soit de la nécessité de reprise d'actions effectuées trop hâtivement, soit de l'impact de décisions/actions trop tardives (reprise d'autres actions, coût d'accélération pour maintenir les délais, etc.).

Il n'existe pas de standardisation des phases valable pour l'ensemble des projets, et cela n'est pas trop gênant pour autant que dans un projet les phases soient bien définies, que tous les intervenants aient une même vision de l'objectif de chacune des phases et que tous aient la même perception à tout instant de la phase dans laquelle le projet se trouve.

Pour cela, il est nécessaire de formaliser les objectifs et le contenu de chaque phase, et de baliser le début et la fin de phase par un document dont l'émission est facile à constater.

À titre d'exemple, et en précisant le schéma d'I. Chvidchenko , on trouvera ci-après les phases qui peuvent être retenues pour un projet d'investissement industriel (**figure 4.1**),

Remarque :

Il est clair que les contraintes de plus en plus fortes en matière de délais imposent dans la plupart des projets une superposition au moins partielle de ces différentes phases.

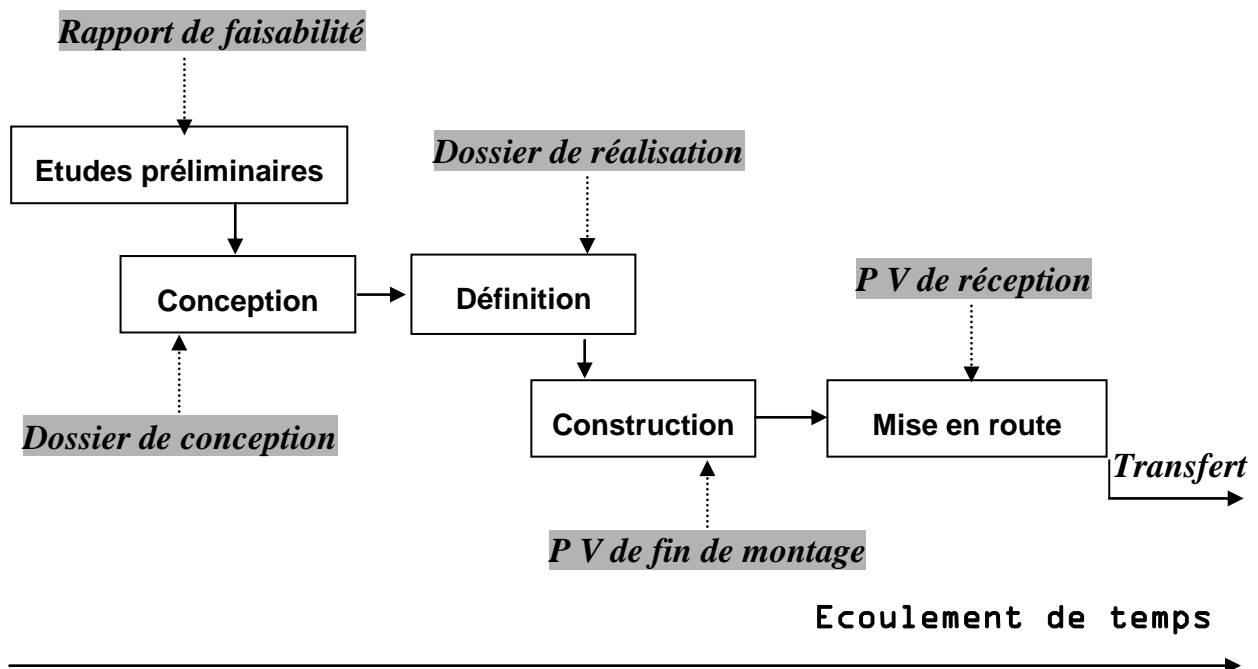


Figure 4.1 : Les grandes phases d'un projet

V- Cycle de vie d'un projet :

Les projets sont des réalisations uniques qui impliquent nécessairement un certain degré d'incertitude en ce qui a trait aux probabilités de succès. Les organisations qui exécutent des projets divisent normalement ceux-ci en plusieurs phases afin d'en permettre une meilleure gestion et un contrôle adéquat: identification, planification, réalisation et terminaison.

Collectivement, ces phases sont mieux connues sous le nom de **cycle de vie de projet**, chacune étant marquée par la réalisation d'un ou de plusieurs biens livrables. Un **bien livrable** est un produit tangible, vérifiable, par exemple une étude de faisabilité, un design détaillé ou simplement, un prototype de travail. La **figure 5.1** illustre les phases du cycle de vie de projet.

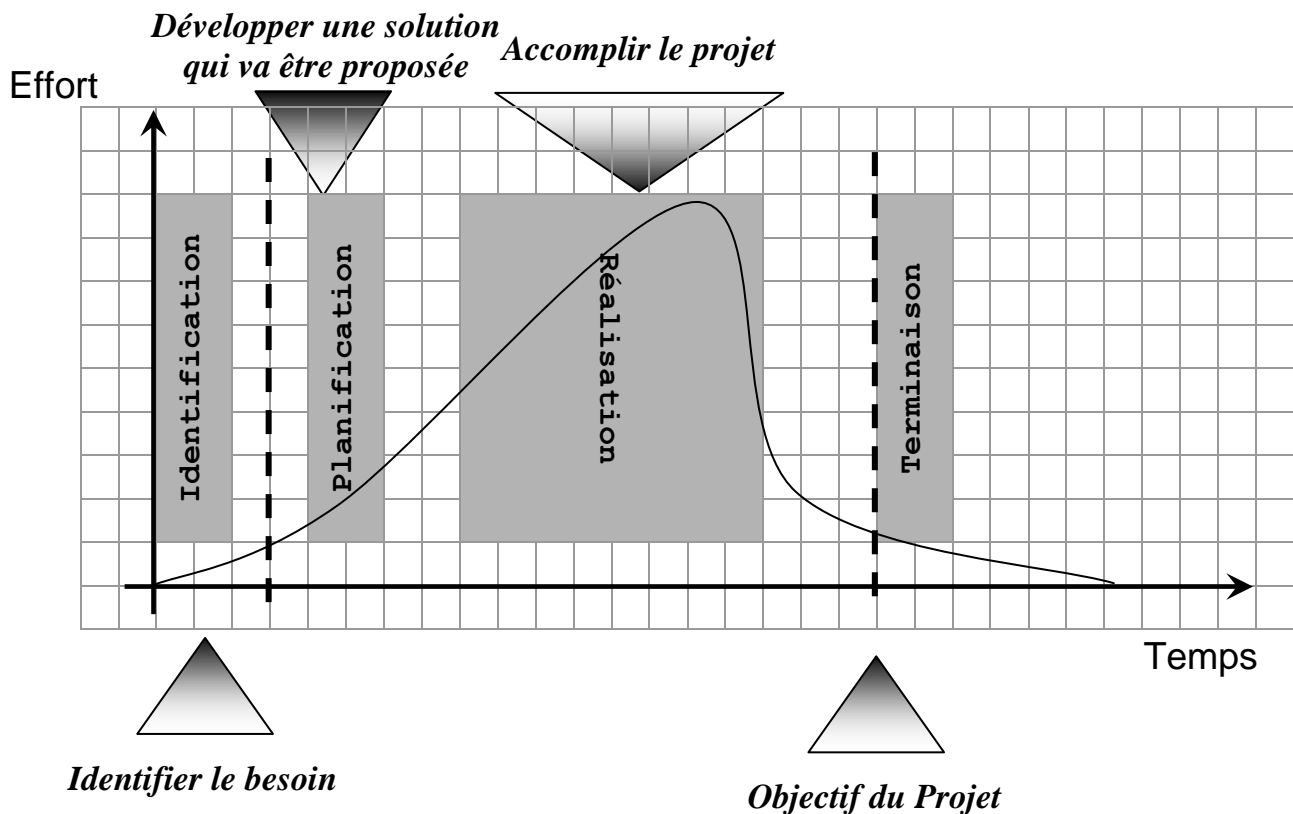


Figure 5.1 : Le cycle de vie de projet

Les phases du projet font partie d'une séquence logique ce qui permet d'assurer une définition acceptable du produit obtenu. La plupart des projets possèdent 4 ou 5 phases et quelques-uns jusqu'à 9, particulièrement dans le domaine de l'informatique. Pour la gestion de projet qui nous concerne, nous vous proposons le modèle présenté à la **figure 5.2** comprenant cinq phases, nommément l'identification, la planification, la mise en place, le pilotage et la terminaison.

5.1. Identification du projet :

La première phase, soit celle de l'identification, est sans aucun doute l'une des plus importantes. Elle permet de conceptualiser une idée par une démarche logique qui nous amènera à bien la maîtriser tout en tenant compte de l'environnement.

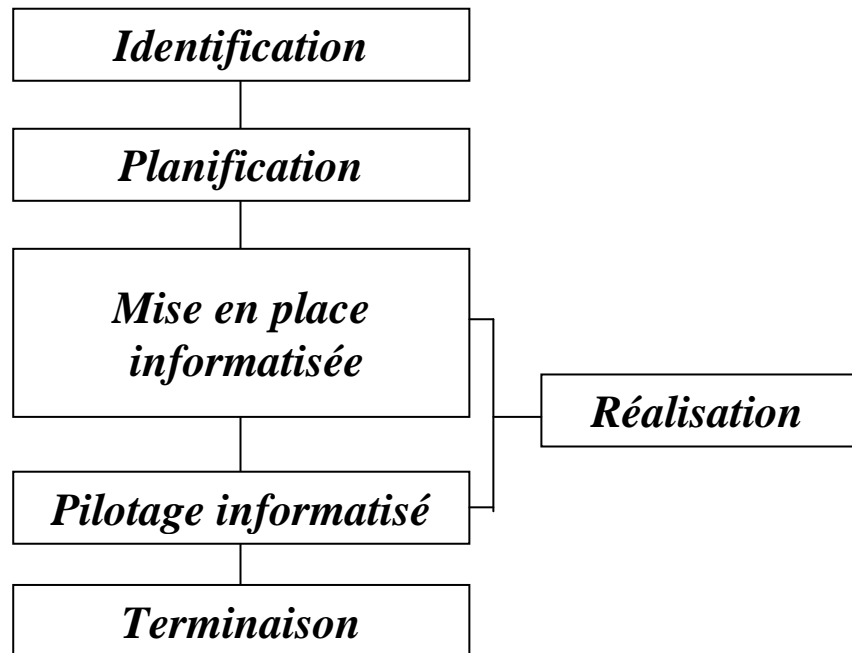


Figure 5.1.1 : La gestion informatisée de projet

Dans cette phase cruciale pour tout projet, il y a quelques outils indispensables qui nous aident à bien identifier le projet. Parlons principalement de la méthode d'identification d'un projet (MIP) présentée dans la deuxième partie. Une fois bien complétée, la MIP devient un puissant outil de communication, puisqu'elle incorpore sur quelques pages l'idée, le concept et/ou le mandat du gérant de projet, tout cela articulé de façon claire et concise suivant une logique éprouvée. La MIP permettra de bien saisir **la problématique** qui génère le projet afin d'en déterminer **le but et les objectifs**. Elle permettra aussi **d'évaluer les risques, d'élaborer les extrants et les intrants du projet, d'analyser les options potentielles**, tout cela dans le but ultime d'obtenir **un mandat clair**, sans équivoque et très cristallisé.

Un autre outil porte sur les dimensions de l'**environnement**, soit les **facteurs externes** et **internes** pouvant affecter en tout ou en partie le projet. Il comprend les facteurs suivants : physiques et environnementaux, technologiques, socioculturels, organisationnels, politico-légaux, économiques et infra structurels. C'est un ajout essentiel et complémentaire à la méthode d'identification du projet.

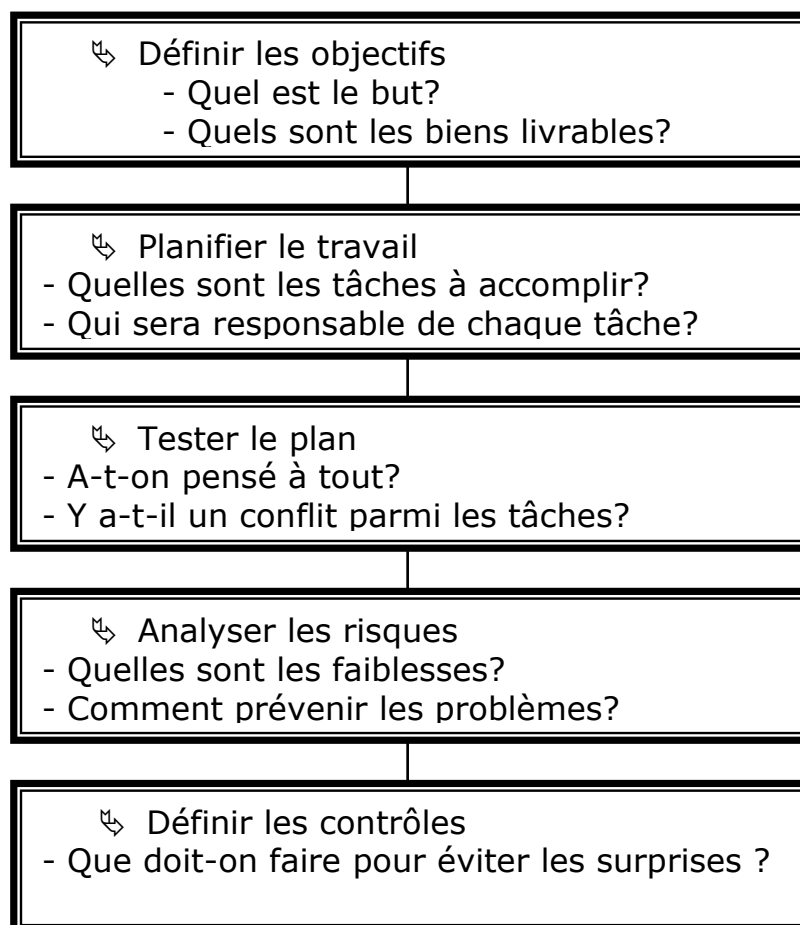
Tous ces documents, dûment complétés, s'avèrent importants: ils permettront de mettre en perspective tous les aspects reliés à la saine compréhension du projet. Grâce à cette excellente source d'informations, les divers intervenants comprendront sans distorsion le bien-fondé du projet ainsi que le but et les objectifs à atteindre.

Finalement, le tout aidera les instances décisionnelles à prendre une décision éclairée de **Go/No Go** pour la suite ou le rejet du projet.

5.2. Planification du projet :

Une fois que l'on maîtrise la compréhension du projet, nous sommes en mesure d'en débiter la planification détaillée. Cela consiste à établir les tâches à effectuer, à identifier les exécutants et à déterminer le temps et le coût de réalisation. La **figure 5.2** montre le processus de planification détaillée d'un projet.

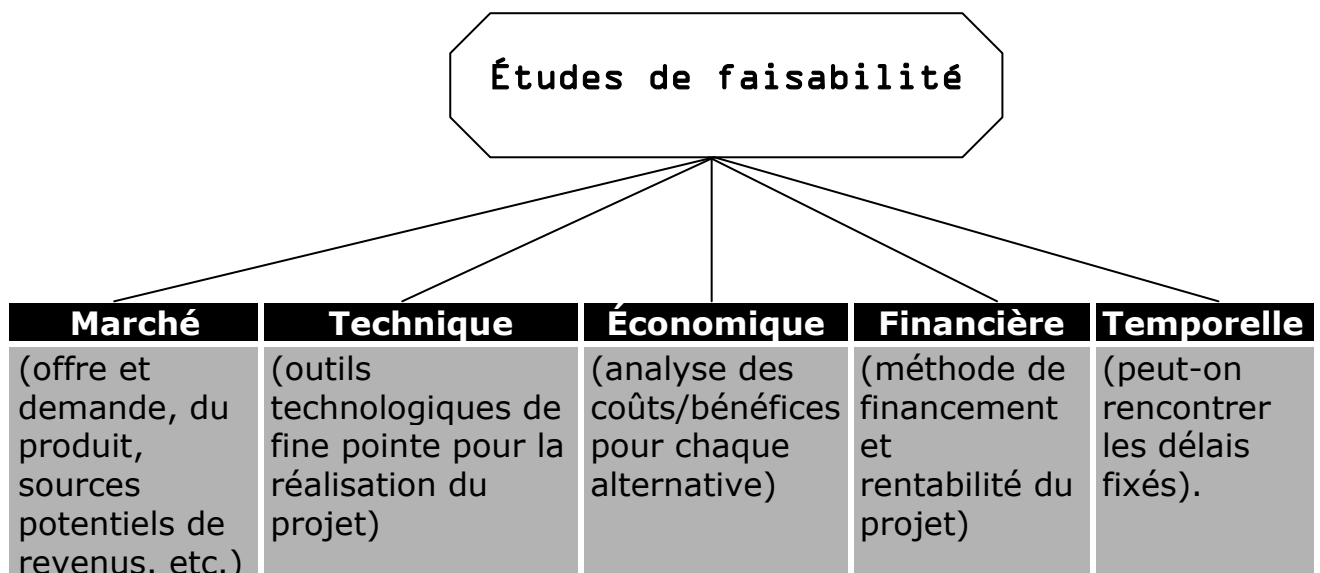
Figure 5.2 : Le processus de planification détaillée d'un projet



Au début de cette phase, nous aurons aussi complété les différentes études de faisabilités: marché, temporelle, technique, économique et financière qui sont le cœur du projet, comme le montre la **figure 5.3**. Ce sont elles qui dicteront la viabilité réelle du projet. L'étude économique établira le potentiel de revenu selon des scénarios pessimiste, réaliste et optimiste. À la suite de celle-ci, l'étude technique nous dictera la marche à suivre afin de livrer le produit et/ou le service désiré. De plus, cette étude permettra de bien définir les coûts directs et indirects liés à la production.

Finalement, l'étude financière s'attardera aux revenus et aux coûts. Selon la durée du projet, elle pourra extrapoler les revenus et les coûts pour ainsi déterminer la valeur actuelle nette (VAN), le délai de récupération et le taux de rendement interne (TRI) du projet. Ces études, dûment complétées, permettront de décider de façon bien éclairée si on continue ou si on abandonne le projet. Cela constitue la deuxième décision de *Go/No Go*.

Figure 5.3 : Les études de faisabilités du projet



(Voir Annexe : Etude de Projet)

Dans cette phase, une fois prise la décision d'aller de l'avant grâce aux données obtenues par les différentes études de faisabilité, on commence alors la planification détaillée du projet.

Cette planification permettra de déterminer les tâches, d'estimer les ressources et, bien entendu, d'évaluer la durée du projet. La planification du projet devrait permettre d'obtenir un document décrivant l'essentiel des tâches à accomplir pour rencontrer le but et les objectifs fixés dans la phase d'identification. Il existe plusieurs outils afin de bien disséquer son projet. Pour déterminer les tâches, on verra comment utiliser la structure de fractionnement du travail (SFT) ainsi que les fiches de lot ultérieurement.

L'échéancier maître élaborera la durée et la préséance de toutes les tâches énumérées ainsi que leurs coûts. Enfin, les mécanismes de contrôle et de suivi, qui sont nécessaires au bon fonctionnement du projet et à l'établissement d'une communication efficace, seront déterminés et appliqués. Il est à noter que c'est précisément à ce moment que l'utilisation d'un logiciel d'ordonnancement prend toute son importance. (MS Project)

À ce stade de la planification, nous sommes en mesure de bien saisir toutes les tâches ainsi que toutes les ressources nécessaires à leur exécution. C'est pour cette raison que l'utilisation du logiciel avant cette étape serait, de notre avis, prématurée.

5.3. Mise en oeuvre du projet :

Après avoir identifié les diverses composantes du projet, il faut maintenant en faire la mise en oeuvre. Cela consiste à se familiariser dans un premier volet avec la pratique du management par projet de point de vue fonctionnement de l'équipe projet, et dans un deuxième volet avec la gestion informatisée via l'utilisation d'un logiciel de gestion de projet, à créer un fichier projet, à saisir et à manipuler les tâches entourant le projet en tenant compte de leur durée, et à hiérarchiser les tâches sous forme de phases. De plus, il faut répartir les unités de ressources humaines et matérielles entre les tâches reliées au projet, en plus de saisir les coûts des ressources sur ordinateur, ce que nous examinerons dans la troisième partie.

5.4. Pilotage du projet :

Grâce à la phase de planification et au logiciel de gestion de projet, le chef du projet sera en mesure de gérer son projet de façon proactive et ce, en appliquant les règles de l'art en gestion de projet. Principalement, ces outils lui permettront de faire ce qu'un gérant de projet est toujours censé faire, soit interagir avec les différents intervenants externes et internes gravitant autour du projet.

La phase de pilotage est également appelée étape de contrôle et suivi. Plusieurs activités sont au centre de cette phase: le Recueil des informations sur le déroulement réel du projet pour contrôler la durée des tâches, le volume des ressources affectées à celles-ci, etc.

- ✓ Évaluation des résultats recueillis et diagnostic
- ✓ Décisions correctives en fonction du diagnostic
- ✓ Information de l'ensemble des acteurs concernés des corrections effectuées

En fonction des trois catégories d'objectifs définis pour un projet, trois procédures de contrôle et suivi peuvent être mises en place:

- Contrôle et suivi de la programmation (suivi des dates)
- Contrôle et suivi des coûts
- Contrôle et suivi de la qualité ou des performances techniques

Cette phase favorise le contrôle et le respect des échéanciers, des budgets et de la qualité du produit et/ou du service. Pour ce faire, le diagramme de Gantt, présenté dans la deuxième partie, n'est qu'un des outils offerts au gérant de projet. Il permet de corriger ou de justifier les écarts pouvant se produire tout au long du projet.

Pour s'assurer que la phase de pilotage soit efficace, il faut établir des lignes de conduite qu'on doit essayer de suivre:

- ✓ Mettre sur pied une équipe de projet multidisciplinaire, s'il y a lieu ;
- ✓ Répéter continuellement les objectifs par rapport au projet et au produit ;
- ✓ Définir et gérer un plan bien documenté ;
- ✓ Définir clairement les attentes du projet ;
- ✓ Gérer d'une façon efficace les échéanciers ;
- ✓ Créer une base de données pour le projet ;
- ✓ Faire un audit sur une base périodique après chaque phase, s'il y a lieu
- ✓ Encourager les membres de l'équipe à utiliser des outils informatiques pour la gestion, la coordination et le contrôle du projet ;
- ✓ Autres (tenir des rencontres régulièrement, préparer des rapports de rendements sur les ressources et les tâches reliées au projet, etc.).

La gestion d'un projet suppose la coordination efficace des activités et le contrôle du rendement en termes de coûts, de temps d'achèvement physique de chaque activité. La **figure 5.5** montre un modèle de contrôle à rétroaction. Les objectifs et les normes de rendement du projet sont établis à partir du processus de planification. Le processus de contrôle permet d'évaluer les écarts entre les prévisions et les résultats.

Prenons, par exemple, un projet où il n'existe aucun écart entre les coûts budgétisés et les coûts réels, mais où l'on retrouve une différence entre le temps d'achèvement probable et le temps d'achèvement réel d'une tâche du projet. Le responsable de cette activité du projet devra alors examiner cet écart et expliquer les raisons pour lesquelles on n'a pas respecté la durée initialement prévue. Il faut réviser les objectifs si des dérives sont constatées au cours de la réalisation.

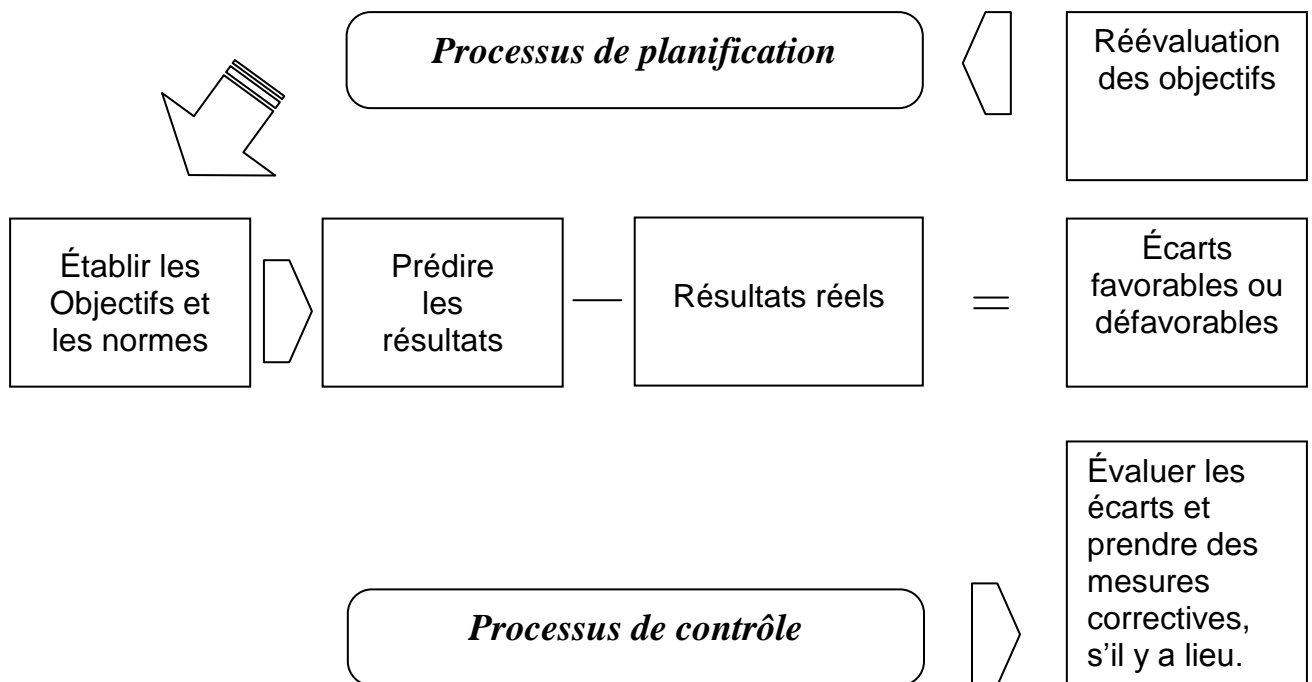
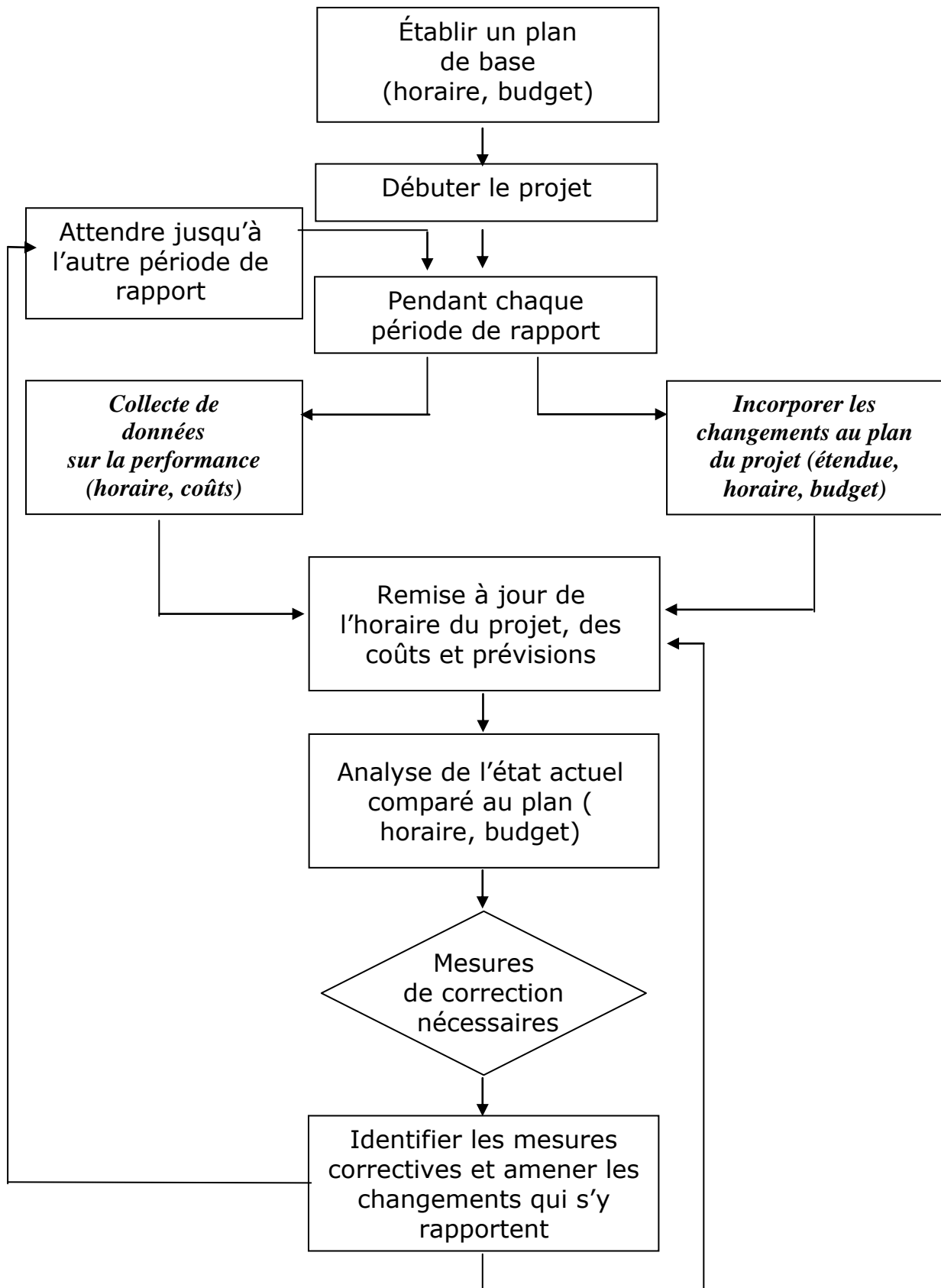


Figure 5.5 : Un modèle de contrôle à rétroaction

La **figure 5.6** illustre la démarche du processus de contrôle du projet. Elle commence avec l'établissement d'une planification initiale qui montre comment la portée du projet va être accomplie avec un échéancier prévu et un budget préétabli. Une période de rapportage doit être établie pour la comparaison du progrès actuel avec le progrès planifié. Pendant la période de rapportage il y a deux sortes d'information à rassembler, les informations sur la performance actuelle et les informations sur les changements dans la portée, l'échéancier et le budget. Dans le cas de changement, il est conseillé de produire une nouvelle planification initiale. Le processus de contrôle de projet continue pendant le déroulement du cycle de vie du projet. La plupart du temps, une période de rapportage courte aide à identifier les problèmes plutôt pour faciliter les actions correctives.

Figure 5.6 : Le processus de contrôle de projet



5.5. Terminaison du projet :

La phase finale du projet en est une acceptation, par le client du produit et/ou du service selon le but et les objectifs fixés lors de l'identification. Cette étape consiste principalement à utiliser un document intitulé «rapport de clôture».

Ce rapport renferme les bonnes et les mauvaises expériences relatives au projet qui sont consignées dans sa base de données. Donc, advenant un autre projet similaire, le futur gérant de projet pourra s'inspirer des expériences passées afin d'éviter de commettre les mêmes erreurs. C'est aussi durant cette phase qu'il faut relocaliser son personnel.

Voici les questions auxquelles on essaie de répondre durant la phase de terminaison du projet:

- ↪ A-t-on respecté l'échéancier prévu?
- ↪ A-t-on rencontré le budget prévu?
- ↪ A-t-on utilisé les ressources d'une façon efficace et efficiente?
- ↪ Quel est le degré d'atteinte des buts et objectifs?

Souvent, les dirigeants effectuent aussi une vérification du projet afin d'obtenir une opinion objective sur l'atteinte des objectifs. Cette vérification permet de déterminer la façon dont le gérant de projet a administré les délais (temps), les coûts et la qualité - les trois prémisses essentielles à tout projet et/ou produit (ou services) qu'on doit livrer au client.

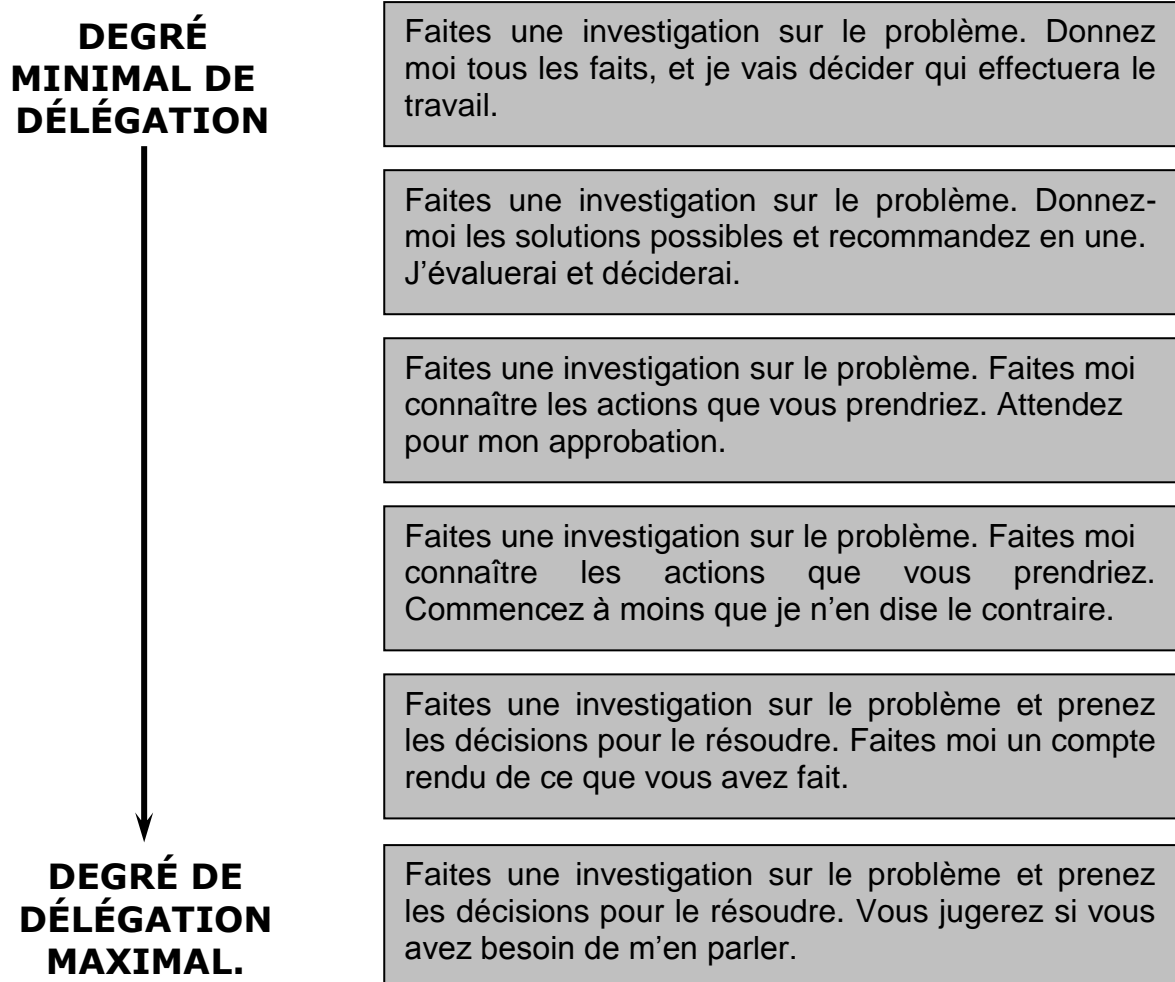
VI- Chef de projet et Formation de l'équipe de projet :

6.1. Chef de projet :

Un aspect important du travail du chef du projet est de gérer les ressources humaines affectées à un projet et de contrôler les changements afin de minimiser tout impact nuisible à l'accomplissement des objectifs du projet. Certains changements sont insignifiants alors que d'autres sont d'importance capitale dans la vie du projet.

Décider de changer la couleur d'une chambre est un changement insignifiant alors que décider de faire une maison à trois étages au lieu de deux est un changement majeur, qui augmenterait certainement les coûts et les délais de la tâche. La **figure 6.1** montre la progression du degré de délégation.

Figure 6.1 : Le degré de délégation lors de la gestion des ressources humaines



6.2. Équipe du projet :

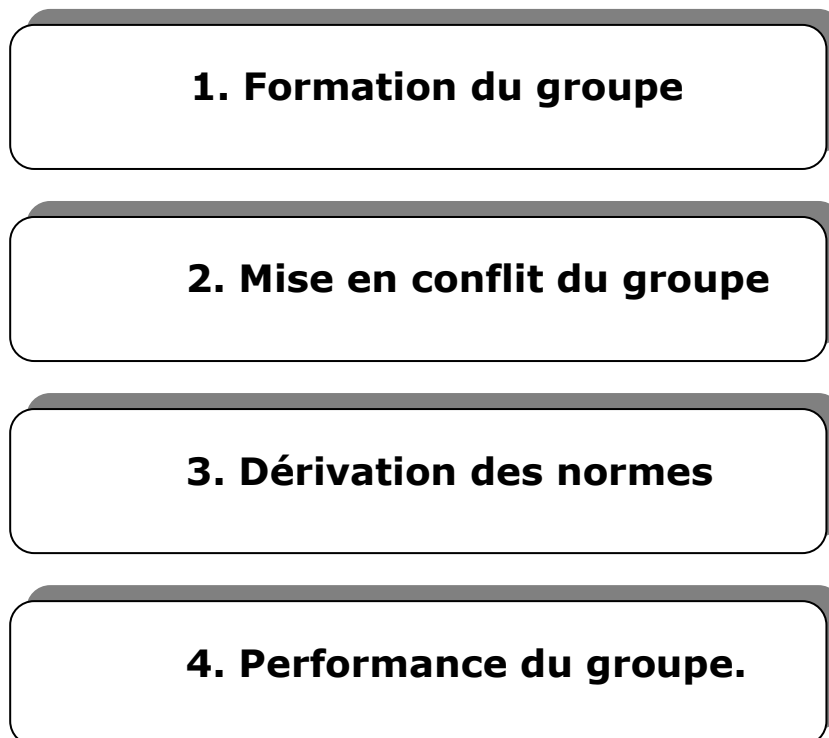
Une équipe est un groupe de personnes qui travaille ensemble pour accomplir un objectif commun. Chaque équipe évolue en passant par plusieurs étapes de développement. Les chefs du projet doivent prendre conscience des étapes à rencontrer pour développer une équipe effective et cohésive. Les étapes montrées à la **figure 6.2** ont été définies par B. W. Tuckman.

Expliquons ces étapes d'une façon détaillée:

a. Formation du groupe (Forming): Pendant l'étape de formation de groupe (Forming), le chef du projet du projet doit fournir des directions et de l'ordre. En donnant des directions à l'équipe du projet, le chef du projet doit clairement communiquer les objectifs du projet et les bienfaits qu'ils amèneront. Le chef du projet doit aussi créer une vision de réussite à l'égard du projet. Les contraintes concernant l'étendue du travail, niveau de qualité, budget, et l'horaire doivent débiter. Le chef du projet doit aussi discuter du processus de formation d'équipe; les raisons expliquant la sélection des membres de l'équipe, leurs niveaux de compétences, leurs domaines de connaissances, et le rôle de chaque personne dans l'accomplissement des objectifs.

Établir des structures est une autre tâche que doit exécuter le chef du projet pendant cette phase. Ceci inclus, définir le procédé et les procédures initiales pour le fonctionnement de l'équipe et traiter des réseaux de communication, approbation et paperasse. Ces procédés et procédures peuvent être améliorées par les membres de l'équipe à mesure que le travail avance. Afin de réduire le stress, le chef du projet de projet devrait discuter de son style de gestion et de ses attentes en ce qui concerne le travail et le comportement des membres de l'équipe. Il importe aussi de faire travailler l'équipe sur des tâches initiales. C'est ici que le chef du projet parvient à faire participer l'équipe au développement des plans du projet.

Figure 6.2 : Les étapes de développement d'une équipe



b. Mise en conflit du groupe (Storming): La deuxième étape du développement de l'équipe se nomme **Mise en conflit du groupe**. Elle est généralement difficile pour tous les membres, mais il faut absolument passer à travers. Il est impossible d'éviter cette étape de formation. L'objectif du projet est plus précis pendant cette étape. Les membres commencent à exercer leurs connaissances en accomplissant les tâches qui leur ont été désignées. C'est à cette étape que les attentes formées dans l'étape de formation et la réalité se croisent. Évidemment cela produit des sentiments de tension et des conflits. Lorsque les membres de l'équipe commencent à performer leurs rôles, ils résistent l'autorité du chef du projet et les règles qui ont été mises en place. Pendant l'étape de mise en conflit, il y a beaucoup de frustration, d'hostilité et de tension donc c'est important de former des méthodes pour résoudre les conflits. Le chef du projet doit diriger mais moins qu'en l'étape de formation. Il est important de donner des clarifications sur les tâches pour les membres de l'équipe mais en même temps, leur donner des opportunités de partager le pouvoir à faire les décisions.

c. Dérivation des normes (Norming): Après avoir traversé l'étape de **Mise en conflit du groupe**, l'équipe poursuit son chemin pour se rendre à l'étape de **Dérivation des normes**. Les conflits interpersonnel devrait pour la plupart être résolus. En général, le niveau de conflits devrait être inférieur qu'il était dans l'étape de **Mise en conflit du groupe** car les attentes personnelles s'alignent avec la réalité de la situation. Le contrôle et les décisions sont transférés du chef du projet à l'équipe. La cohésion commence alors à se développer. Les contributions pour accomplir l'objectif du projet sont grandement appréciées de chaque membre de l'équipe. Les informations, idées, et sentiments sont mieux partagés ce qui augmente la coopération. Un sentiment de camaraderie apparaît au fur que l'équipe passe à travers le processus de socialisation.

Pendant l'étape **Dérivation de normes** le chef du projet réduit son rôle de directeur et adopte un rôle de soutien. La performance de travail s'active et la productivité augmente.

d. Performance du groupe (Performing): Dans cette étape, l'équipe est dévouée et devient impatiente à atteindre l'objectif du projet. Le niveau de performance de travail est élevé au cours de cette étape, ainsi que la confiance. Il y a un grand degré d'interdépendance, les membres collaborent fréquemment et veulent s'entraider.

L'équipe possède beaucoup de pouvoir. Le sentiment de satisfaction grandit au fur et à mesure qu'il y a du progrès et qu'il est reconnu. Pendant l'étape « performing », le chef du projet délègue entièrement les responsabilités et l'autorité. Il se concentre sur la performance du projet en ce qui concerne le budget, la cédule, le plan et la portée. Son rôle est de faciliter et supporter le développement et implanter les actions correctives si le progrès actuel prend du retard.

e. Rencontres d'équipe : Le chef du projet organise souvent les rencontres d'équipes pour stimuler les relations interpersonnelles d'une équipe et pour renforcer les prévisions, les rôles, et les obligations des membres de l'équipe en considérant les objectifs du projet. Ce serait un choix judicieux de suivre une routine constante pendant vos rencontres pour maximiser ces effets. Il est conseillé de considérer les facteurs suivants avant que la rencontre prenne place:

- Déterminer si la rencontre est absolument nécessaire
- Déterminer le but de la rencontre
- Déterminer les participants de la rencontre
- Distribuer un agenda de la rencontre au moins une semaine à l'avance
- Préparer les médias (les acétates, les prospectus, etc.)
- Faire les arrangements pour la salle de rencontre

Pendant la rencontre il faut maintenir un format constant et essayer de suivre les suggestions suivantes:

- Commencer la rencontre à l'heure
- Nommer un membre de l'équipe pour prendre des notes de la rencontre
- Réviser le programme et les objectifs de la rencontre
- Faciliter la rencontre sans la dominer
- Résumer les résultats de la rencontre
- Essayer de terminer la rencontre à l'heure
- Évaluer le déroulement de la rencontre
- Publier les résultats de la rencontre dans les 24 heures qui suit la rencontre.

Le document sommaire devrait être concis et ne devrait pas dépasser une page. Il est aussi suggéré de fournir un code de conduite lors de la rencontre de l'équipe pour que tout le monde comprenne les comportements acceptables. La **figure 6.3** montre un exemple d'un code de conduite utilisée par les chefs du projet.

Figure 6.3 : Le code de conduite lors de réunion d'équipe de projet

RENCONTRE D'ÉQUIPE



CODE DE CONDUITE

- S'en tenir au sujet abordé.**
- Arriver à temps et terminer à temps.**
- Une personne prend la parole à la fois.**
- Tous ont la responsabilité d'arriver à temps et de participer. Soyez préparés.**
- Soyez francs, honnêtes et sincères.**
- Éliminez les commentaires sarcastiques et cyniques.**
- Le ton général de la rencontre sera positif.**
- Éliminez les pensées négatives.**
- Faites de la critique constructive**
- Portez attention. Essayez de comprendre, puis faites vous comprendre.**
- Pas de rumeurs.**
- Les idées appartiennent au groupe et non à l'individu.**
- l'équipe parle avec une voix après que la décision est faite. L'unité est très importante.**
- Renforcez le comportement positif.**
- Gardez votre Calme. Si vous le perdez, vous avez tord, personne d'autre..**

VII- Les facteurs de succès et les raisons d'échec d'un projet :

Plusieurs faits conduisent à ce qu'un projet puisse réussir ou échouer. En effet les éléments clés pour les deux situations se trouvent centrer sur la coucourage des différents intervenants et sur la clarté des actions entreprises.

Le tableau 2 présente les facteurs clés de succès selon Steven et Pinto que tout bon gestionnaire devrait considérer avant d'entreprendre un projet.

Tableau.2
Les facteurs clés de succès selon Steven et Pinto

<i>LA MISSION DU PROJET</i>	<i>Mesure la clarté et la définition des buts et objectifs du projet: il est essentiel de clarifier les objectifs et les orientations générales dès le début du projet. Cela sert de guide pour tous les membres de l'équipe.</i>
<i>LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GÉNÉRALE</i>	<i>Montre le soutien donné au projet par la direction générale: sans son appui concret, le projet apparaîtra comme sans importance. Cet appui se matérialise par la volonté de la direction générale de fournir les ressources et l'autorité nécessaires au succès du projet.</i>
<i>LA PLANIFICATION ET LA PROGRAMMATION</i>	<i>Mesure l'effort apporté à ces deux éléments; souvent seul mécanisme de rétroaction pour plusieurs membres de l'équipe.</i>
<i>L'ÉCOUTE DES CLIENTS</i>	<i>Mesure le niveau de communication et d'écoute active de toutes les parties impliquées dans le projet. La communication doit être continue dans les deux sens.</i>
<i>LE PERSONNEL</i>	<i>Montre comment s'effectue le recrutement, sélection, formation, adéquation aux tâches.</i>
<i>LES TÂCHES TECHNIQUES</i>	<i>Mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises nécessaires dans le projet.</i>
<i>L'APPROBATION DU CLIENT</i>	<i>Montre comment s'effectue la vente du projet au futur usager : sa satisfaction est déterminante pour le succès du projet.</i>
<i>LE PILOTAGE ET LA RÉTROACTION</i>	<i>Montre la qualité de l'information et du contrôle à chaque phase de réalisation du projet.</i>
<i>LA GESTION DES PROBLÈMES</i>	<i>Mesure l'habileté à gérer les crises et les écarts indissociables de la gestion du projet</i>

Si ses facteurs de succès sont clairs et réalisables cela ne signifie pas le succès imminent des projets entrepris.

Donc pourquoi les projets dérivent-ils ?

La réponse à une telle question se trouve dans les raisons ci-après :

- ↪ Manque d'expérience complète du métier de chef de projet
- ↪ Absence d'une démarche organisée et contrôlée
- ↪ Peu de connaissances de certaines techniques de base
- ↪ Absence de l'étude de faisabilité orientation pour mieux sélectionner les projets.
- ↪ Manque de l'utilisation d'outils de maquettage et de proto-typage.
- ↪ Mauvaise estimation des charges (oublis, peu de précision, fausses)
- ↪ Conflits entre certains membres de l'équipe (manque de coordination et de supervision)
- ↪ Manque de suivi ou choix non opportun des suivis.

Conclusion :

Les voies futures du management de projet

Nous venons ainsi de broser un tableau sommaire sur la gestion de projet. Nous avons décrit le cycle de vie d'un projet type et disséqué ses différentes phases ainsi que les divers outils relatifs à celles-ci. Nous avons ensuite commenté les facteurs clés du succès inhérent à une saine gestion de projet. Tout cela afin de mettre en lumière l'extraordinaire capacité de cette approche de gestion et, surtout sa très grande flexibilité.

Nous avons aussi examiné le mécanisme de contrôle à rétroaction, qui sert à évaluer les écarts entre les prévisions et les résultats obtenus. Il faut établir des lignes de conduite qu'on doit essayer de suivre pour assurer le pilotage efficace du projet. Le gérant de projet doit être un motivateur hors pair et manifester un leadership honnête pour bien utiliser les ressources humaines sous sa supervision.

Compte tenu de l'importance de la gestion de projets dans les entreprises il s'est avéré inéluctable de repenser la manière de gestion sur le plan stratégique puisqu'il y a une multiplicité de projets nécessitent une redéfinition des objets et des ressources à répartir. Une telle approche à conduit au passage de la gestion de projets à la gestion par projet.

Une telle situation se trouve imbriquée dans les éléments de l'environnement qui n'a cessé de se modifier et de modifier les pratiques manageriales induisant à une restructuration de l'entreprise autour des projets et donnant de l'importance à la transversalité et la coopération des intervenants qu'à l'organisation hiérarchique qui ne répond pas aux maîtres mots de la situation soit : **flexibilité** et **réactivité**.