

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de projet.

**Management des équipes de projet :
impact sur la performance du projet.
Cas Cosider Canalisation : Pôle H31.**

Élaboré par :

Hamitouche sabrina

Encadré par :

Dr. Abid Nabila

Année 2019/2020

RESUME

Le projet est une aventure indissociable de l'histoire humaine et l'humain lui-même est la vraie richesse du projet, un véritable levier de performance et de réussite du projet. L'objectif de notre recherche est de connaître et de mettre en évidence l'étendue de l'influence du management d'équipe de projet sur la performance et la réussite du projet. Dans l'objectif de comprendre l'impact du management d'équipe de projet sur la performance des projets exécutés par l'entreprise Cosider canalisation, nous avons suivi une méthodologie qualitative par étude de cas appuyée par des entretiens réalisés avec le directeur de projet et son staff. Il en ressort que le management d'une équipe de projet est une pièce maitresse dans la conduite du projet et sa performance.

Mot clé : Projet, Equipe projet, Management équipe projet, Performance projet.

Abstract

The project is an adventure inseparable from human history and the people are the real wealth of the project and a real lever for the performance and success of the project. The objective of our research is to know and highlight the extent of the influence of project team management on the performance and success of the project. In order to understand the impact of project team management on the performance of projects executed by the Cosider pipeline company, we followed a qualitative methodology by case study supported by interviews with the project director and his staff. It emerges that the management of a project team is a centerpiece in the conduct of the project and its performance.

Key Word: Project, Project team, Project team management, Project performance.

ملخص

المشروع مغامرة لا تتفصل عن تاريخ البشرية. الناس هم الثروة الحقيقية للمشروع ورافعة حقيقية لأداء المشروع ونجاحه. الهدف من بحثنا هو معرفة وإبراز مدى تأثير إدارة فريق المشروع على أداء ونجاح المشروع وإيضاً من أجل فهم تأثير إدارة فريق المشروع على أداء المشاريع التي تنفذها شركة كوسيدار لخطوط الأنابيب. لقد اتبعنا منهجية نوعية من خلال دراسة الحالة مدعومة بمقابلات مع مدير المشروع وموظفيه واتضح أن إدارة فريق المشروع هي القطعة المهمة في تسيير المشروع وأدائه.

الكلمات المفتاحية: المشروع، فريق المشروع، إدارة فريق المشروع، أداء المشروع.

REMERCIEMENTS

En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement, Madame ABID Nabila mon encadreur de recherche, qui par son expérience, sa rigueur scientifique, ses recommandations et sa disponibilité m'a guidée et soutenue pour mener à bien ce travail de recherche. Un merci aussi pour avoir cru en ce sujet de recherche qui me tenait à cœur.

Je remercie tous mes professeurs en Entrepreneuriat et management de projet, pour leur rigueur dans l'enseignement et leur dévouement au travail. Durant ma maîtrise, j'ai acquis des connaissances académiques et professionnelles précieuses.

Je tiens à exprimer ici ma profonde gratitude à mère, qui par son modèle de vie, son inlassable contribution, son encouragement, ses conseils et sa patience depuis ma naissance me permettent d'être chaque jour un peu plus une meilleure femme et de réaliser mes rêves.

Tous mes remerciements à mon père, décédé trop tôt qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de sa fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde!

Aucun remerciement ne saurait exprimeront le respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Merci pour les bénédictions, que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux, le fruit de vos innombrables sacrifices bien que je ne vous en acquitterai jamais assez. Puisse Dieu vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

Je remercie mes frères, Lamine et Ryad que j'aime profondément, je vous souhaite une vie pleine de bonheur. Que Dieu vous garde, vous guide et nous aide à accomplir nos rêves.

Sans oublier Adel, mon fiancé, future époux. Je t'exprime ma gratitude pour ton soutien, ta compréhension durant ces longs moments d'absence.

TABLE DES MATIERES

RESUME	II
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	II
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DES EQUIPES DE PROJET AU CŒUR DE LA REUSSITE DU PROJET.....	4
Section 1 : Le management des équipes projet, un enjeu majeur pour les managers.....	5
1.1 Définition des concepts.	5
1.1.1 Le projet et ses caractéristiques.	5
1.1.2 De la gestion de projet au management de projet.	8
1.1.3 Management d'équipe et management des équipes de projet.	10
1.1.4 La différence entre équipe et groupe.....	12
1.1.5 L'équipe de projet et ses caractéristiques.	14
1.2 Rôle du directeur de projet dans la conduite des équipes.	16
1.2.1 Le leadership et le management deux visions différentes et complémentaires.	16
1.2.2. La différence entre un directeur de projet et un chef de projet.....	18
1.2.3 Le rôle et les compétences d'un directeur de projet.	20
1.2.4 Les différents styles de direction.	21
1.3 L'autonomie et l'équipe autogérée.	23
1.3.1 L'autonomie des équipes.....	23
1.3.2 <i>Le Self-management</i> , l'équipe autogérée et leur leader.	25
1.3.3 La capacité d'improvisation des équipes de projet.	29
Section 2 : Outils et la méthode de management des équipes projet.....	31
2.1 Outils de management d'une équipe projet.....	31
2.2 La méthode 2A pour manager une équipe de projet.	34
2.2.1 La méthode 2A dans le cadre du management des équipes de projet.....	34
2.2.2 Le lien de la méthode A2 avec la conduite du projet.....	38
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES EQUIPES PROJET ET SA CONTRIBUTION DANS LA PERFORMANCE DU « PROJET ».	43
Section 1 : Les déterminants de la performance des projets.	44
1.1 La performance et le système de management de la performance.	44
1.2 L'impact du suivi et l'évaluation sur la performance du projet.....	47
1.3 Les indicateurs de performance des projets.....	49

Section 2 : Rôle du management des équipes dans la performance du projet.	54
2.1 Facteurs influençant la performance d'une équipe de projet.....	54
2.2 Les différents leviers pour une équipe de projet performante.	59
2.3.1 Le management des conflits.	60
2.3.2 La motivation.....	61
2.3.3 Le coaching.	62
2.4 L'impact de management des équipes projet sur la performance du projet.....	63
CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	67
Section 1 : Choix méthodologiques.....	68
1.1 La démarche méthodologique.	68
1.2 Instruments de collecte de données.	69
1.2.1 La recherche documentaire.....	69
1.2.2 Les entretiens semi-directifs.....	70
1.3 Analyse des données.	70
1.3.1 Retranscription des données.	71
1.3.2 Codage des données.....	71
1.3.3 Traitements des données.	72
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	72
2.1 La filiale Cosider canalisation.	72
2.2 Lieu du stage : le pôle H31.....	73
2.3 Les principales missions du pôle H31.	73
2.4 Les principaux acteurs.	73
2.5 La composition du pôle.....	74
2.6 Présentation du projet.....	76
2.6.1 Description de l'ouvrage.	76
2.6.2 Cycle de vie du projet.	76
2.6.3 Les principaux acteurs du projet.....	77
2.6.4 L'équipe projet.....	77
CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	78
Section 1 : Management de l'équipe de projet au sein du pôle H31.	79
1.1 Le directeur de projet et son rôle dans la conduite du projet.....	79
1.1.1 Le choix des membres de l'équipe.....	79
1.1.2 Méthode de management d'équipe de projet.....	79
1.1.3 Le style de direction.	80
Section 2 : Management de l'équipe projet.....	81
2.1 L'autonomie et la capacité d'improvisation de l'équipe de projet.	81
2.2 Développement et Facteurs influençant la performance de l'équipe.....	82
2.3 Le suivie et l'évaluation des objectifs prédéfinies du projet.	84
2.4 Présentation des résultats prévus et réalisés du projet.	86

2.5 Synthèse et suggestions.....	92
2.5.1 Lien entre le directeur de projet et la performance du projet.	92
2.5.2 Lien entre l'équipe projet et la performance du projet.....	96
2.5.3 Rôle du directeur et son équipe projet dans la performance du projet.....	98
2.5.4 Suggestions.....	101
Conclusion	102
BIBLIOGRAPHIE.....	104
ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN DU DIRECTEUR DE PROJET.....	110
ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN DE L'EQUIPE PROJET.....	113
ANNEXE C : EXEMPLE DU VERBATIM DU DIRECTEUR DE PROJET.....	115
ANNEXE D: EXEMPLE DU VERBATIM DE L'EQUIPE PROJET.....	117

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les différences entre les groupes et les équipes.....	13
Tableau 2: Comparaison des différences de processus de management et de leadership en milieu de travail.	17
Tableau 3: Outils de management d'une équipe projet.	32
Tableau 4: la méthode "2A", ses phases, ses étapes et ses livrables.	36
Tableau 5: Les indicateurs de performances de projet les plus importants dans le management de projet.....	51
Tableau 6: Les quatre variables et les facteurs qui influencent la performance des équipes. (Thamhain and Nurick, 1994).	55
Tableau 7: Les personnes interviewées.	70
Tableau 8: Indicateurs de performance utilisés dans le suivi et l'évaluation du projet.	85
Tableau 9: Prévision et production du projet.	87
Tableau 10: Bilan général des mois de réalisation.	88
Tableau 11: Analyse des résultats.....	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1:Le système de projet.	7
Figure 2:Fonctions et comportement des dirigeants d'équipe autogérées.	28
Figure 3: le fonctionnement de la méthode "2A".	37
Figure 4: Le fonctionnement de la méthode de conduite de projet 3P.	39
Figure 5: Cadre théorique.	65
Figure 6: L'organigramme du pôle H31 de la ville nouvelle Sidi Abdellah.	75
Figure 7: Le cycle de vie du projet.	76
Figure 8:Les différents acteurs du projet.	77
Figure 9: Processus du suivi et d'évaluation du projet.	85
Figure 10: L'histogramme des taux comparatifs des prévisions et réalisations du projet.	88
Figure 11: La courbe de production.	89
Figure 12: Lien entre le directeur de projet et la performance du projet.	95
Figure 13: Lien entre l'équipe projet et la performance projet.	97
Figure 14: Lien entre le rôle du directeur de projet et son équipe sur la performance du projet.	100
Figure 15: Impact du management d'équipe sur la performance du projet.	100

INTRODUCTION

Les hommes sont la vraie richesse du projet, un vrai levier de performance et de réussite d'un projet. De ce fait, en plus de tous les efforts menés par les entreprises dans l'élaboration des objectifs pour bien mener l'exécution de leurs projets en matière de planification et de pilotage, elles devraient avant tout, se focaliser et maîtriser l'aspect humain et relationnel de leurs équipes de projet.

Aujourd'hui on parle de management de projet car avec l'évolution des entreprises et l'ampleurs des projets, d'autres dimensions non prises en considération dans la gestion de projet se sont montrées fondamentales dans la réussite ou l'échec final du projet. Ces dimensions sont rattachées principalement à l'aspect humain, au management des hommes et des équipes. Il s'agit d'un système qui dirige, motive, anime et utilise de manière optimale les compétences, ce qui fait de lui un élément complémentaire à celui des outils et méthodes de gestion, de contrôle et d'évaluation.

Les entreprises se sont rendues compte qu'afin d'être à la hauteur, il y a un autre levier de performance considéré comme le noyau essentiel du projet : c'est la performance des membres de l'équipe. Ces derniers sont le carburant pour la bonne réalisation du projet en termes de qualité, de coût et de délais, mais cela repose aussi sur le manager du projet qui est le chef d'orchestre et sur les méthodes qu'il utilise afin de diriger et maintenir son équipe motivée, productive et surtout performante tout au long de la conduite du projet.

Ainsi, la question principale à laquelle tente de répondre notre travail est la suivante :

Quel est l'impact du management d'équipe de projet sur la performance du projet ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quel est le style de direction qui augmente la performance de l'équipe projet ?
- Quelle méthode devrait-on utiliser afin de manager une équipe de projet ?
- Quels indicateurs de performance pour faire le suivi et l'évaluation d'un projet ?
- Quels facteurs influencent la performance de l'équipe projet ?

Dans l'intérêt de comprendre le management des équipes de projet utiliser pour construire et conduire une équipe vers un haut niveau de performance afin d'atteindre les objectifs prédéfinis des projets. Nous avons choisi l'entreprise publique « COSIDER canalisation » une filiale du Groupe Cosider, leader dans son domaine qui s'agit d'une entreprise qui fonctionne en mode projets, alors elle a sous sa responsabilité de nombreux managers avec leurs équipes, qui veillent à la réalisation et le bon déroulement des projets choisis par l'entreprise.

Pour apporter des éléments de réponses à nos interrogations, nous avons structuré notre mémoire en quatre chapitres. Le premier présente les différents concepts du management d'équipe de projet, ses outils et la méthode « 2A ». Le deuxième chapitre aborde les différents déterminants de la performance des projets et le rôle du management des équipes dans la performance du projet. Le troisième chapitre est consacré à la présentation de la méthodologie utilisée pour notre projet de recherche. Le quatrième chapitre traite la discussion des résultats obtenus lors de notre stage pratique et les recommandations suggérées à l'entreprise.

**CHAPITRE 1 : LE
MANAGEMENT DES EQUIPES
DE PROJET AU CŒUR DE LA
REUSSITE DU PROJET.**

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder comme premier point les différentes définitions de concepts tels que le projet, la gestion de projet, le management de projet, le management des équipes de projet et l'équipe de projet. Le deuxième point portera sur le rôle du directeur de projet dans la conduite des équipes. A la fin, on présentera le concept de l'autonomie, les équipes autogérées et leur capacité d'improvisation.

Section 1 : Le management des équipes projet, un enjeu majeur pour les managers.

Le management des équipes de projet est considéré comme un processeur important pour construire et développer une équipe de projet performante qui est bien orientée et gérée afin d'atteindre les objectifs du projet. C'est pour cela que nous allons aborder les différents concepts que les managers doivent prendre en considération dans le but d'avoir une équipe projet performante.

1.1 Définition des concepts.

1.1.1 Le projet et ses caractéristiques.

Dans cette partie, nous aborderons les différentes définitions et caractéristiques de la notion « projet », selon plusieurs auteurs. Le projet est un moyen pour réaliser une nécessité particulière sous forme d'un produit, il a un objectif et des ressources bien définis dans le temps.

La norme X50-105 de l'Association francophone de normalisation (AFNOR) définit le projet comme « *une action spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent* » (Aïm r. , 2016, p. 51). Cette norme l'entame d'un côté processuel avant d'aborder le but visé et les ressources affiliées.

Nous avons aussi la norme NF EN ISO 9000 qui le définit comme « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (Froman.B, 2003, p. 149).

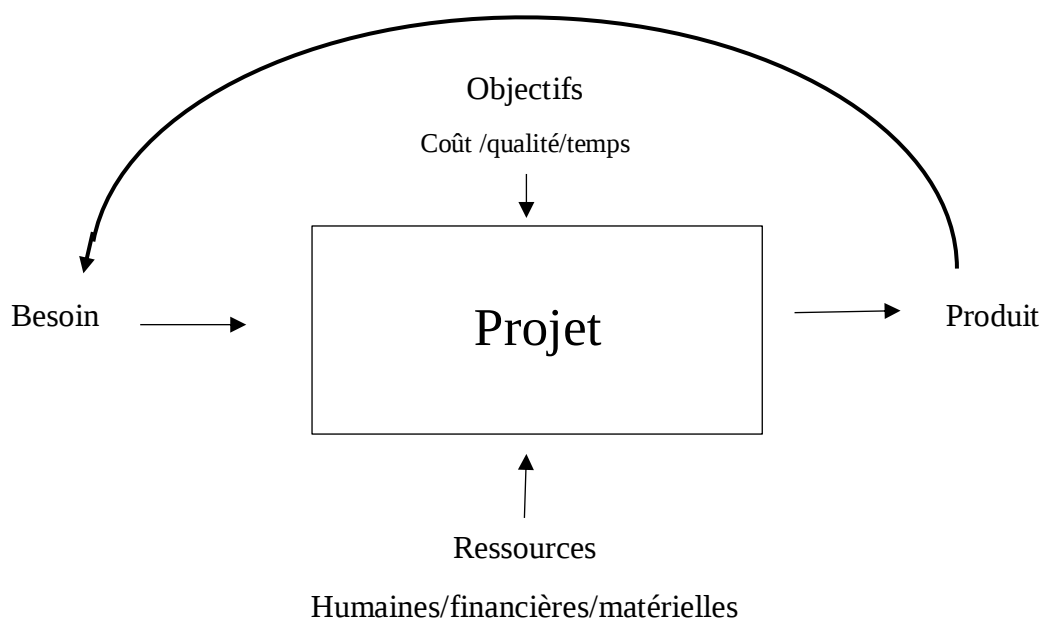
Cette norme met en évidence les mots clés liés à la gestion de projet qui sont les suivants :

- Processus unique : cela veut dire que le projet est un espace d'innovation et de créativité, le projet distingue des opérations répétées et non répétées.
- Ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées : les différentes natures des tâches qui particularisent le projet doivent être bien maîtrisées pendant tout le temps de leur réalisation en gérant et analysant leur risque.
- Dates de début et de fin : le projet a un début et une fin, il doit être géré dans le temps.
- Exigences spécifiques : le projet assure la réalisation des besoins particuliers et doit se conformer à un cahier des charges (Aïm R. , 2011, p. 6).

En effet, le projet répond au besoin d'un ou plusieurs clients et bénéficiaires. Des ressources devraient être mobilisées pour réaliser l'objectif du projet et les résultats escomptés à travers les différentes activités nécessaires pour les atteindre. Pour avoir le produit final, nous avons besoin de moyens financiers, techniques et un délai afin de fabriquer le produit voulu sans dépasser le budget et la période définis pour le projet (Bonnin, 2012, p. 4). Donc « le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin ». (AFNOR, 2010, p. 211).

Avec un sens plus global et clair « *un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminés* ». (PMBOK, 2017, p. 2). Alors « *le projet répond à un besoin unique dans un contexte particulier. Le résultat est un produit. Il implique un objectif et des ressources. Il est toujours cadré dans le temps par un début et une fin* ». (Sotiaux, 2015, p. 26)

Figure 1:Le système de projet.



Source : Yves Sotiaux (2015), Manager une équipe projet, France, page 27.

Le projet est un processus unique qui a des caractéristiques multiples :

- Sa spécificité : il « exceptionnel » et unique.
- Sa faisabilité : il n'est pas seulement une idée/imagination mais il doit être exécutable
- La notion de risque : le projet est toujours entouré du risque
- Sa temporalité : il a un début et une fin bien définie dans le temps
- Des variables exogènes : il fait face à des exigences « externes »
- Des activités pluridisciplinaires : diverses disciplines et actions sont nécessaires pour la réalisation du projet
- La notion d'apprentissage : qui veut dire qu'au départ les membres du projet n'ont pas beaucoup de « connaissance » contrairement à la fin du projet où ils acquièrent plus de connaissances, avec une grande « liberté de création ». Cela revient au fait que le projet n'est pas « linéaire », il a plusieurs étapes.
- La notion d'anticipation : « *le projet se conçoit dans une démarche préventive. On anticipera les différentes phases en réalisent très tôt un plan détaillé de développement faisant apparaître les risques et les points durs du projet* ». (Aïm r. , 2016, pp. 55-56).

- Son identité : « *un projet a une identité forte attachée à une époque, un lieu, un courant* » (Aïm r. , 2016, pp. 55-56).

1.1.2 De la gestion de projet au management de projet.

La gestion de projet est un outil d'aide à la décision. Elle a pour objectif de procurer à la direction de projet les informations liées au déroulement du projet et toutes les contraintes et les écarts détectés entre ce qui a été envisagé et ce qui a été réalisé, dans le but de piloter d'une manière correcte, fiable et bien fondée le projet (Muller & Jean-louis, 2016, p. 6).

C'est une approche classique des années cinquante/soixante utilisée par les spatiaux américains et les secteurs militaires, ainsi que dans d'autres domaines qui travaillent en mode projet. « *L'accent est surtout mis sur les outils et méthode de structuration d'un projet global en sous-projet emboîtés ,de planification des taches, d'anticipation et de suivi de leur bon déroulement, d'affectation et de contrôle des ressources, des coût, des délais* » (PICQ, 2016, pp. 2-3).

Selon la norme FD X50-115, la gestion de projet a un objectif à remplir qui est celui de regrouper les informations devant être analysées et de les mettre à la disposition de la direction de projet (AFNOR, 2010, p. 125). La gestion de projet est englobée dans la direction de projet, c'est elle qui prépare les objectifs et les ressources nécessaires à la réalisation du projet (Aïm r. , 2016, p. 61). Elle s'adapte selon le déroulement du projet et prend en compte les « exigences contractuelles » , « les aspects techniques » , « le nombre d'intervenants » , « les risques identifiés » les contraintes liées à l'organisation (Muller & Jean-louis, 2016, p. 5).

Cette notion est un moyen de caractériser les outils de gestion qui vont être utilisés par les responsables de la réalisation du projet... Ainsi, il s'agit de « l'approche méthodologique qui permet au chef de projet de piloter le projet en ayant, à tout instant, la meilleure visibilité de l'avancement du projet et de ses points critiques » (Aïm r. , 2016, p. 60).

Cependant « *la gestion de projet comprend l'identification des tâches, la définition de leur enchainement et l'élaboration du calendrier du projet. Elle établit également l'estimation des couts, la budgétisation et la planification des ressources. Elle met en évidence les écarts entre les prévisions initiales et la réalisation effective des travaux, analyse les raisons des dérives constatées afin d'en tirer les conséquences prévisibles sur le reste du projet et propose des actions correctives ou d'amélioration permettant de maintenir les objectifs du projet* ». (Muller & Jean-louis, 2016, p. 6)

Graduellement, il a été constaté que d'autres aspects qui sont une base incontournable dans la réussite du projet, ne sont pas pris en considération, c'est l'aspect humain. Un aspect qui est « *liée au management des hommes et des équipes, à la mise en place d'un système d'animation, à l'importance des facteurs de motivations et à l'utilisation optimale des compétences est devenu complémentaire à celui des outils et méthodes de gestion, suivi et contrôles* ». (PICQ, 2016, p. 3).

La dynamique humaine est une nécessité et un aspect primordial liés au succès du projet car se focaliser seulement sur l'organisation et la mise en œuvre des « activités inter-reliées » ne suffit pas, mais il est nécessaire de mettre l'accent sur un groupe d'individus en leur permettant d'exprimer leur savoir-faire individuel et collectif tout en s'enrichissant les uns les autres (PICQ, 2016, p. 3). La direction de projet et la gestion de projet sont deux fonctions distinctes et complémentaires du management de projet (AFNOR, 2010, p. 125).

Le management de projet fonctionne de façon autonome de la direction interne et le mode de management que l'organisation utilise est lié directement au management d'un projet. « Le management de projet recouvre deux fonctions distinctes et complémentaires : la gestion de projet et la direction de projet » (Muller & Jean-louis, 2016, p. 5). « *Le projet peut être représenté par un système à deux dimensions : la fabrication du produit et le management de projet* » (Sotiaux, 2015, p. 31).

La fabrication concerne toutes les étapes et activités liées à l'exécution du projet. Pour le management de projet, c'est comment le projet est réalisé en prenant en compte l'aspect humain et technique. « *Il se décompose en tâches : de conduite de projet ; de management d'équipe projet : de développement personnel du chef de projet* ». (Sotiaux, 2015, p. 32).

Enfin « *Le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi qu'à gérer et diriger tous ceux qui sont impliqués dans le projet, pour atteindre les objectifs de façon sûre et dans le respect des contraintes convenues de temps, de coûts, de contenu et de qualité ou de performance* ». (International Project Management Association, 2015, p. 36). Y compris les tâches de direction essentielles à la performance du projet. En définitive, d'après ses différents points de vu nous constatons que, pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent mettre en évidence l'aspect humain qui est le noyau et l'élément essentiel à la réussite de tout projet.

1.1.3 Management d'équipe et management des équipes de projet.

Le manager définit un ou plusieurs objectifs au préalable dans le but de les atteindre. Il doit maximiser l'utilisation des ressources nécessaires pour la réalisation de son projet et pour cela il fait recours au management d'équipe pour contrôler et gérer les relations interpersonnelles de l'équipe qui réalisera le projet (Petit, 2016, p. 18). En effet, le management des équipes « *est une description des nouvelles relations entre les employés, leur manager et leur organisation. Il est le véhicule pour que chaque employé devienne un vrai chef d'entreprise avec ses objectifs personnels alignés avec les objectifs commerciaux de l'organisation* » (Miller, Lawrence M., 2017, p. 1). Son objectif est de rendre le travail en équipe avec un sens d'appartenance et d'engagement pour avoir le meilleur des collaborateurs.

Pour avoir le résultat voulu, l'équipe doit être managée de manière à avoir les compétences essentielles mobilisées à tout moment (VIARGUES, 2004, p. 11). Afin d'atteindre l'objectif de l'entreprise, cette dernière est reliée à l'équipe par le manager responsable, tout en suscitant son implication. Effectivement, « *c'est tout l'art du management d'équipe: obtenir sans imposer, écouter et savoir trancher* » (Petit, 2016, p. 18).

Au final, « le management d'équipe est une méthodologie disciplinée, impliquant tous les employés d'une organisation, pour créer une culture de haute performance avec chacune de ces caractéristiques. Il est avant tout un système de gestion de la performance grâce à l'implication totale de chaque employé travaillant vers des objectifs de performance alignés et mesurables. C'est la pratique de la vie quotidienne dans une organisation performante » (Miller, Lawrence M., 2017, p. 1).

Ainsi, le manager, pour réussir à réaliser son projet avec toutes ses contraintes, se focalise non seulement sur la conduite du projet et les techniques de sa réalisation mais aussi il devrait s'occuper de l'aspect humain qui est responsable des tâches à effectuer en tant qu'individu et en tant que groupe. Selon (Sotiaux, manager une équipe projet, 2015, p. 35) « *ces hommes sont la vraie richesse du projet. Ce sont eux qui font la différence* ».

Nous abordons maintenant un management d'équipe plus spécifique qui est le management d'équipe projet nécessaire pour la conduite du projet. Sotiaux (2015, p. 35) le définit comme étant « *un ensemble d'actions d'animation, d'éclosion des talents et de développement de la motivation, en vue de construire une équipe projet performante* ». Il s'agit principalement des processus nécessaires pour utiliser au mieux les personnes impliquées dans le projet.

L'équipe de projet comprend le chef de projet et le personnel de projet qui ont été chargés de travailler sur le projet (Project Management For Development Organizations., 2019, p. 3). Le management d'équipe projet est assez différent de la gestion d'autres types de personnel, l'équipe de projet a un début et une fin en termes de tâches assignées au projet. Les membres de l'équipe viennent au projet avec différentes compétences et expériences, et dans de nombreux cas, c'est la première fois qu'ils travaillent ensemble.

D'après MYMG (2020), le management d'équipe de projet est «une séquence d'activités de planification, d'acquisition, de développement et de gestion des membres de l'équipe afin qu'ils deviennent plus utiles au projet sur lequel ils travaillent. Ce groupe de processus décrit comment planifier les ressources humaines, ce qui doit être fait pour sélectionner, acquérir et constituer une équipe de projet, et comment gérer les activités de collaboration tout au long du cycle de vie du projet ».

De ce fait, selon (Sotiaux, 2015, pp. 35-36), les actes de management de l'équipe projet sont les suivants :

- Appréhender l'ensemble des forces en présence ;
- Établir et mettre en œuvre une stratégie pour emmener le groupe vers l'objectif du projet ;
- Accélérer le développement de l'équipe pour en faire une équipe performante ;
- Gérer l'efficacité de l'équipe au quotidien, qu'elle opère localement ou à distance ;
- Alimenter en continu la motivation de l'équipe ;
- Accompagner le démantèlement de l'équipe ;

- Faire le bilan du projet, côté humain, pour capitaliser et progresser en vue des projets futurs.

Par ailleurs, en raison du niveau élevé d'incertitude, des rôles et des responsabilités, les changements se produisent plus fréquemment et l'équipe doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux nouveaux défis. En raison de contraintes de temps, il est plus difficile de travailler sur un projet en raison de l'incertitude inhérente de travailler dans de nouveaux domaines ou avec de nouveaux groupes de parties prenantes, ou dans des solutions que personne n'a jamais explorées auparavant (Project Management For Development Organizations, 2019, p. 3).

1.1.4 La différence entre équipe et groupe.

Avant de définir une équipe de projet, nous devrions distinguer entre une équipe et un groupe. Une équipe, selon Langevin Pascal (2011, p. 2) « *est un groupe socialement identifié d'individus, interdépendants et coresponsables, réunis pour réaliser une activité. L'équipe est socialement identifiée dans le sens où elle est perçue par ses membres et par les autres comme une entité sociale intégrée au sein d'un système social plus large (l'entreprise par exemple) avec lequel elle est en interaction* »

Elle est définie également par (Cohen S. G., 1997) comme étant « *un ensemble d'individus interdépendants dans leurs tâches et qui partagent la responsabilité de leurs résultats* ». Selon (Allard-Poesi, 2012, p. 8) « *une équipe constitue un certain type de groupe. L'interdépendance des membres repose alors sur la réalisation d'un ou plusieurs objectifs communs, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants* ». Le concept de groupe est donc une notion globale que celle de l'équipe (Wang, 2011, p. 4).

Un groupe est défini par (COHEN, 1997, p. 241) comme « *...une collection d'individus interdépendants dans leurs tâches, qui partagent une responsabilité commune à l'égard des résultats, qui perçoivent et sont perçus par les autres comme une entité sociale intacte et enchâssée dans un système social plus large, et qui gèrent leur relation à travers les frontières organisationnelles* ».

La différence entre un groupe et une équipe réside dans la dynamique de travail qui a un impact sur la performance globale du projet. Rassembler un certain nombre de personnes dans un groupe est la partie la plus facile, mais cela nécessite l'utilisation de compétences spéciales, de nouvelles attitudes et un engagement ferme à transformer ces personnes en une équipe efficace (Project Management For Development Organizations, 2019, p. 4).

Ainsi, une équipe est un groupe de personnes, mais tous les groupes ne sont pas considérés comme des équipes. Parfois, un groupe peut être formé uniquement à des fins administratives, pour atteindre des objectifs personnels ou pour une affiliation sociale. En synthèse, une équipe est un groupe de personnes qui travaillent de manière interdépendante, qui sont attachées à des objectifs communs et qui produisent des résultats de haute qualité (Project Management For Development Organizations, 2019, p. 4).

Les différences entre les groupes et les équipes peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Tableau 1: Les différences entre les groupes et les équipes.

Dimension clé	Groupes	Équipes
Buts	Partager l'information	Performance collective
Synergie	Neutre (parfois négatif)	Positif
Responsabilité	Responsable devant le leader	Responsable devant les membres
Niveaux de compétence	Aléatoire et varié	Complémentaire

Source: Fred C Lunenburg & Melody R. Lunenburg, (2015), Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work, p. 2.

D'après ce tableau, les groupes interagissent principalement pour partager des informations et prendre des décisions pour aider chaque membre à accomplir sa tâche. Les équipes interagissent avec un degré d'interdépendance et de motivation qui se traduit par des performances supérieures à la somme des intrants individuels. Les groupes ne développent pas de synergie positive qui se traduirait par un niveau global de performance supérieur à la somme des intrants. D'autre part, les équipes au fil du temps développent une synergie en combinant les actions et les comportements des membres de l'équipe. (Fred C & Melody R, 2015, p. 2).

1.1.5 L'équipe de projet et ses caractéristiques.

Du point de vue de la gestion de projet moderne, une équipe de projet se réfère à un groupe de gestion central d'un projet qui est rassemblé par un groupe de membres à temps plein ou à temps partiel, et ces personnes partagent la responsabilité et l'objectif du projet, et rendent compte au chef de projet (QITANG, 2012, p. 8).

Elle a aussi une organisation définie dans le temps. Par conséquent, l'équipe de projet dépend de la durée d'achèvement ou d'interruption du projet et elle prend le caractère unique du projet car ses membres viennent de départements et disciplines différents. De plus, « une combinaison de compétences professionnelles de l'équipe » est indispensable afin d'assurer la réussite et la bonne exécution du projet. (Wang, 2011, p. 4).

L'équipe de projet a ses caractéristiques particulières, dont certaines sont similaires à celles des équipes ordinaires, tandis que certaines sont uniques et liées uniquement aux projets. Selon (QITANG, 2012, p. 7) ces caractéristiques se présentent comme suit :

En premier lieu, une équipe de projet a des objectifs spécifiques. La mission d'une équipe de projet est de réaliser des tâches spécifiques, de réaliser les objectifs fixés du projet et de satisfaire les besoins des clients. De plus, les besoins et les désirs des parties prenantes du projet étant multiples, les objectifs de l'équipe de projet seront également diversifiés.

En deuxième lieu, une équipe de projet est une organisation temporaire. Contrairement aux autres équipes, une équipe de projet a un cycle de vie défini, déterminé par la durée du projet. Plus précisément, lorsque le projet est lancé, l'équipe de projet est alors constituée ; lorsque le projet est terminé, l'équipe de projet est dissoute.

En troisième lieu, « *il y a une répartition raisonnable du travail et de la coopération* » qui veut dire que l'équipe de projet réalise sa mission et ses tâches d'une manière raisonnable, chaque membre du projet connaît son rôle afin de réaliser le projet et d'atteindre les objectifs définis au préalable.

En quatrième lieu, une équipe de projet met encore plus l'accent sur l'esprit de coopération. En effet, une équipe de projet est une organisation temporaire formée par le personnel de différents départements fonctionnels, ce qui signifie qu'il y a peu de temps et de conditions pour se familiariser. Dans cette situation, se concentrer sur l'esprit de coopération est particulièrement important pour l'équipe de projet.

En cinquième lieu, il est plus flexible pour une équipe de projet d'ajouter ou de réduire ses membres. Puisqu'une équipe de projet est établie spécifiquement et temporairement pour un projet, elle est plus flexible que les autres équipes. Dans ce cas, selon les besoins particuliers du projet, l'équipe de projet peut ajouter ou réduire ses membres afin d'assurer la performance effective de l'équipe en facilitant la réussite du projet.

En sixième lieu, le chef de projet est le chef d'une équipe de projet. En tant que groupe ou organisation indépendante, le chef de projet affecté à l'équipe de projet est le leader absolu, dirigeant et surveillant des processus des membres de l'équipe travaillant vers les objectifs du projet.

En septième lieu, « *il y a un degré élevé de cohésion et de l'atmosphère démocratique* ». La cohésion est un facteur très important pour la réussite du projet, c'est une force qui les motive. L'efficacité de l'équipe dépend du degré de la cohésion des membres de l'équipe. Elle leur donne le sentiment d'appartenance qui les motive et les pousse à se donner le maximum de leur capacité afin de réaliser l'objectif commun.

1.2 Rôle du directeur de projet dans la conduite des équipes.

1.2.1 Le leadership et le management deux visions différentes et complémentaires.

Au cours des vingt-cinq dernières années, une compréhension de l'importance des personnes pour la réussite d'un projet s'est développée rapidement. (Vijay K. Verma, 2002, p. 2). Les chefs de projet pratiquent « *...l'intelligence émotionnelle...comme un facteur clé de leadership qui augmente la réussite d'un projet* ». Le leadership diffère du management, il s'agit de deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres (Kotter J. P., 1999, p. 40).

Le leadership peut avoir de nombreuses interprétations ; la plus importante est la capacité et la compétence d'inspirer confiance, de soutenir et de motiver les personnes qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

En fait, ce n'est pas simplement l'application de règles ou de concepts qui constitue le développement d'un leader ; de nombreux autres facteurs doivent être analysés. Un leader joue de nombreux rôles tels que coach, mentor, figure de proue, porte-parole, négociateur, constructeur d'équipe, joueur d'équipe, solutionneur de problèmes techniques, entrepreneur et planificateur stratégique (Danborg, 2011, p. 11).

Certains définiraient le management comme un art, tandis que d'autres le définiraient comme une science. Que le management soit un art ou une science n'est pas le plus important. Le management est un processus utilisé pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est-à-dire, un processus qui est utilisé pour réaliser ce qu'une organisation veut réaliser (Bohoris & Vorria, 2008, p. 2).

Les managers sont les personnes à qui cette tâche de gestion est attribuée, et on pense généralement qu'ils atteignent les objectifs souhaités grâce aux fonctions clés de planification et de budgétisation, d'organisation et de dotation en personnel, de résolution de problèmes et de contrôle.

Les leaders (dirigeants), en revanche, définissent une direction, alignent les gens, motivent et inspirent. D'autres chercheurs considèrent qu'un leader a de l'âme, de la passion et de la créativité tandis qu'un manager à l'esprit, le rationnel et la persévérance. Un leader est flexible, innovant, inspirant, courageux et indépendant et en même temps un manager est consultant, analytique, délibéré, autoritaire et stabilisateur (Bohoris & Vorria, 2008, p. 3).

D'après Bohoris & Vorria (2008, p. 3), les différences les plus importantes entre les dirigeants leaders et les managers sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2: Comparaison des différences de processus de management et de leadership en milieu de travail.

Processus	Management	Leadership
Établissement de la vision.	- Plans et budgets. - Développe les étapes du processus et fixe des délais. - Affiche une attitude impersonnelle sur la vision et les objectifs.	- Définit la direction et se développe la vision. - Élabore des plans stratégiques et réaliser la vision. - Affiche une attitude très passionnée vis-à-vis de la vision et des objectifs.
Développement humain et La mise en réseau.	- Organiser le personnel. - Maintenir la structure. - Déléguer la responsabilité. - Déléguer l'autorité. - Mettre en œuvre la vision. - Établir la politique et procédures à mettre en œuvre vision. - Afficher une faible émotion - Limiter les choix des employés.	- Aligner l'organisation. - Communiquer la vision, mission et direction. - Influencer la création de coalitions, équipes et des partenariats comprendre et accepter les visions. - Affichage piloté, haut émotion. - Augmenter les choix.

Exécution de la vision.	• Contrôler les processus. • Identifier les problèmes. • Résoudre les problèmes. • Surveiller les résultats. • Adopter une approche à faible risque résolution de problème.	• Motiver et inspirer. • Dynamiser les employés pour surmonter les obstacles au changement. • Satisfaire l'homme de base besoins. • Adopter une approche à haut risque à la résolution de problèmes.
Résultat de vision.	• Ordre de vision des gestionnaires et prévisibilité • Fournir les résultats attendus systématiquement au leadership et autres parties prenantes	• Favoriser des changements utiles et spectaculaires, tels que de nouveaux produits ou approches pour améliorer les relations de travail.

Source: George A. Bohoris (2008), Leadership vs Management, Lund University, pp3-4.

Contrairement au leadership, le management gère la complexité. Ce dernier a fortement contribué à l'apparition des grandes organisations et leurs évolutions par des pratiques et procédures propres à lui (Kotter J. P., 1999, p. 41). Gérer le changement et gérer la complexité sont deux activités particulières qui caractérisent le leadership et le management (Kotter J. P., 1999, p. 42). Ainsi, selon ce même auteur, « *le leadership complète le management, il ne le remplace pas. Il gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile* ».

1.2.2. La différence entre un directeur de projet et un chef de projet.

Les responsabilités et les activités pour réaliser un projet et gérer son équipe sont nombreuses, difficiles et multiples. (Sotiaux, 2015, p. 39). Ici vient le rôle du chef de projet qui gère, organise et fédère les ressources qu'il faut dans le but d'atteindre les objectifs fixés (Muller & Jean-louis, 2016, p. 11). Puisqu'il travaille avec diverses ressources qui sont issues d'autres départements et spécialités, il n'y a pas de lien hiérarchique entre lui et les membres de son équipe de projet (Sotiaux, 2015, p. 39).

Il est tenu de gérer des processus des liens humains et la coordination de la conduite du projet (Muller & Jean-louis, 2016, p. 52). Le chef de projet ne peut tout faire car il ne détient pas toutes les compétences nécessaires à la réalisation du projet. Pour cela, il a besoin d'autres personnes qui sont experts dans leur métier afin de réaliser les tâches à sa place ou lui donner des conseils qui vont l'aider pour effectuer son travail et tenir ses engagements (Marchat, 2016, p. 11). Il doit pouvoir selon (Muller & Jean-louis, 2016, p. 52) « compter sur son équipe, savoir guider, coordonner les activités, l'animer et motiver ».

Selon Muller (2016, p. 52), le chef de projet « *est la personne physique représentant la maîtrise d'œuvre. À ce titre il a reçu délégation de sa direction, généralement formalisée par une lettre de mission. Il est donc responsable vis-à-vis de sa direction de toutes les obligations que la maîtrise d'œuvre a acceptées dans le cadre du contrat signé avec la maîtrise d'ouvrage* ».

Nous constatons que le directeur de projet est le responsable du chef de projet car après qu'il définit, planifie, suit et gère le projet d'entreprise, il identifiera les ressources clés et fournira l'orientation dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs du projet, il préparera un rapport pour le directeur de projet (Crawford, 2008, p. 33).

Par ailleurs, le directeur de projet est une personne physique qui peut être différente d'une organisation à une autre ou il s'occupe d'un ou de plusieurs « *projets stratégiques* » importants et clés qui sont complexes et ont besoin d'une expertise et des capacités managériales élevées (Zordo, 2020). Il assure le leadership, la direction et la supervision de tous les programmes et projets d'entreprise en cours d'élaboration et d'exécution (Crawford, 2008, p. 14).

Le directeur de projet fait face à des problèmes et des obstacles qui peuvent surgir durant la conduite de projet car les projets stratégiques sont complexes et difficiles à gérer mais avec l'expertise qu'il a acquise en tant que chef de projet durant plusieurs années, l'aideront à résoudre tous les problèmes car il a la capacité d'analyser le sujet et le résoudre en temps réel et exécuter les actions correctives.

Aussi, il a un savoir-faire qu'il communique à ses membres d'équipe durant la réalisation du projet afin de développer leurs compétences. Il peut être un « *team leader* » à une équipe de chef de projet et également capable de : « *coordonner l'avancement de plusieurs projets en se positionnant comme leader et support pour les chefs de projet qui pilotent en direct les projets* » (Zordo, 2020).

1.2.3 Le rôle et les compétences d'un directeur de projet.

Il s'agit principalement des connaissances techniques, des différentes méthodologies et les capacités managériales qu'un dirigeant de projet doit avoir afin de garantir le succès du projet et assurer « *sa viabilité financières* » (Florence Allard-Poesi, 2005, p. 195). Cependant, le rôle d'un directeur de projet est d'assurer la supervision exécutive de tous les projets divisionnaires et de maintenir la responsabilité de l'intégration des données et des rapports pour tous les projets et programmes au sein de l'organisation.

Il joue un rôle clé de facilitateur dans le management du portefeuille de projets. Les responsabilités pour le projet en chef sont parallèles à celles d'un directeur financier, car le bureau du directeur de management de projet fournit le statut d'entreprise, les rapports, l'analyse de tous les programmes / projets avec l'analyse des impacts correspondants sur le budget, les calendriers de livraison et les ressources (Crawford, 2008, p. 14).

Parmi ses autres responsabilités, être capable de maintenir une communication efficace avec la haute direction, en la sensibilisant aux problèmes critiques auxquels sont confrontés les projets et des plans d'action pour résoudre ces problèmes. Conjointement avec le leadership d'entreprise, il élabore et gère le processus de management de portefeuille de projets d'entreprise, intègre la prise de décision du projet d'entreprise avec la stratégie d'entreprise, et facilite la prise de décision en cours concernant le programme d'entreprise / le portefeuille de projets fabrication (Crawford, 2008, p. 14).

Il Identifie aussi les améliorations nécessaires des processus d'entreprise et travaille avec les partenaires commerciaux pour conduire efficacement le changement dans toute l'organisation. Il dirige et supervise tous les systèmes d'entreprise pour la planification de projet, la mise en œuvre et le suivi, pour garantir que tous les projets ont des buts, des objectifs et des délais clairs avec des jalons mesurables conformes à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise.

Avec le directeur des bureaux de projets divisionnaires, il organise la structure du bureau de projet pour atteindre efficacement les objectifs des projets divisionnaires et départementaux, supervise les principales réunions périodiques du portefeuille divisionnaire, tout en conduisant les résultats et résolvant les principaux problèmes liés aux projets et programmes. Il supervise également les relations entre le personnel du projet et les responsables fonctionnels (Crawford, 2008, pp. 14-15).

Concernant les compétences, ce sont les capacités qu'un directeur de projets doit avoir pour diriger des projets stratégiques divers et complexes. En effet, un directeur de projet doit avoir certaines compétences pour pouvoir faire face à ses responsabilités telle que la capacité d'analyser et de synthétiser l'information de manière concise et de faire des recommandations sur les stratégies pour résoudre les problèmes politiques, la capacité à utiliser un management professionnel et / ou des concepts techniques pour résoudre des problèmes complexes et superviser des projets clés de manière créative et efficace. Il devrait avoir une solide connaissance de la finance et de la comptabilité (Crawford, 2008, p. 15).

Il est nécessaire aussi d'avoir la capacité à comprendre et à traiter les problèmes politiques dans un environnement complexe, et surtout une solide compétence organisationnelle et l'aptitude à gérer plusieurs priorités, avec une forte capacité de leadership et de négociation pour interagir efficacement avec les clients et les partenaires commerciaux. Enfin, il devrait avoir la capacité à résoudre les conflits et les problèmes qu'il affronte lors du déroulement du projet ou dans l'organisation de manière générale (Crawford, 2008, p. 15).

1.2.4 Les différents styles de direction.

Le concept et la définition du style de direction peuvent différer d'une personne ou d'une situation à l'autre (Yusuf, Muhammed, & Kazeem, 2014, p. 17). C'est un langage managérial souvent utilisé pour décrire le mode de management. C'est une fonction du comportement associé à la personnalité. (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199). Il est aussi la façon dont le dirigeant interagit avec l'équipe qui peut déterminer la façon dont les membres de l'équipes fonctionnent (Çetin, Karabayb, & Mehmet Naci Efec, 2012, p. 229). Il n'est pas une procédure sur la façon de faire, mais c'est le cadre de management pour faire. Il est un mode de vie qui opère dans toute l'entreprise et permet à un dirigeant de s'appuyer sur l'initiative du personnel d'une entité (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199)

Le style de direction est mieux décrit comme une stratégie de leadership utilisée par les superviseurs. Le management est la technique consistant à travailler avec et via d'autres pour réussir à atteindre les objectifs de l'organisation, grâce à une utilisation efficace des ressources disponibles. (NAMIQ, 2018, p. 404). En revanche, nous considérons le style de direction comme la manière particulière dont une organisation prend des décisions et s'acquitte de diverses fonctions de définition d'objectifs, de formulation, de mise en œuvre de la stratégie, de construction de l'image de marque, de traitement avec les principales parties prenantes et d'autres activités de management de base (Nwadukwe & Timinepere, 2012, p. 199).

Au cours de nos recherches, nous avons trouvé plusieurs articles traitant de ce sujet, chacun a sa propre catégorie de ramification des styles, mais si nous pouvons résumer tous les travaux réalisés à cet égard, nous nous retrouverons avec six styles qui sont utilisés principalement dans le monde entier selon la majorité des auteurs. Ces styles sont :

01. Le leadership démocratique
02. Le leadership autocratique
03. Le leadership de laisser-faire
04. Le style transformationnel
05. Le style transactionnel
06. Le style situationnel.

Enfin, le directeur de projet peut choisir le style direction qui lui convient, à chacun son style. Il n'y a pas une façon unique et universelle de diriger. Mais selon la partie suivante qui entamera l'autonomie et les équipes autogérées, le style de direction adapté au niveau d'autonomie des membres de l'équipe et à leur volonté d'accéder à des responsabilités, le style de direction participatif est aujourd'hui le plus voulu. C'est le type de management qui obtient les meilleurs résultats sur la performance.

1.3 L'autonomie et l'équipe autogérée.

1.3.1 L'autonomie des équipes.

Ces dernières années, de nombreuses organisations ont fait appel à des équipes sur le lieu de travail, dont beaucoup fonctionnent de manière autonome. Les équipes de travail autogérées sont celles dans lesquelles un superviseur donne peu de direction à l'équipe et les membres de l'équipe se gèrent eux-mêmes. Le succès de telles équipes dépend grandement des membres de l'équipe, y compris de leurs capacités professionnelles et de leur capacité à travailler ensemble. Souvent, ces équipes autonomes peuvent améliorer considérablement la capacité d'une organisation à être créative, flexible et innovante (Simmering, 2020).

Etymologiquement, le mot autonome vient du grec *autos* (soi-même) et *nomos* (la loi), soit en traduction littérale, qui se régit par ses propres lois. L'autonomie désigne « l'aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, ainsi que sa capacité à gérer des situations complexes ». (Maud, 2017, p. 2).

L'autonomie se définit aussi comme : « *capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail* » (Christophe, 2007, p. 46). Donc nous pouvons considérer l'autonomie selon cet auteur comme « *l'intelligence* » et « *la réflexion* » qui permettent à « *un individu d'agir rapidement dans un contexte imprégné d'imprévisibilité* ». (Erwin, 2017, p. 17). Avec des équipes autonomes, le flux d'informations est assez différent. Puisque l'équipe travaille sur ses propres mérites, chaque membre s'implique davantage dans les décisions prises. Les problèmes, les idées d'amélioration et d'autres formes de rétroaction sont traités régulièrement lors de réunions conçues à cet effet (Koien, 2019).

Les défis avec une équipe autonome peuvent être vus dans des organisations qui sont nouvelles à l'idée. Pour les équipes novices en autonomie, les leaders doivent définir la direction et aider l'équipe à établir de nouvelles normes. (Koien, 2019). Cependant, comme pour les individus, trop d'autonomie dans une équipe peut réduire la productivité. Lorsque les individus travaillent de manière trop indépendante, leur manque de communication et de surveillance les uns des autres peuvent entraîner une mauvaise performance de l'équipe (Simmering, 2020).

En effet, le manager doit être un coach pour l'équipe vers l'autonomie et enseigner aux membres de l'équipe comment apprendre, adapter et mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler (Koien, 2019). Ainsi, des réunions périodiques et la supervision d'un manager peuvent être nécessaires pour éviter les problèmes liés à une trop grande autonomie (Simmering, 2020). Dans les projets complexes à grande échelle qui nécessitent beaucoup de communication entre les différentes équipes, les organisations doivent utiliser des dirigeants expérimentés pour gérer l'autonomie (Koien, 2019).

Alors, selon Desfontaines & Montier (2012, p. 7), une équipe est autonome quand elle peut et sait comment créer des règles de fonctionnement qui sont adéquates à ses objectifs et à l'identité de ses membres avec la capacité de négocier avec ses superviseurs et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Il découle de l'autonomie d'une équipe deux mouvements : l'un est interne qui pousse l'équipe à se structurer et l'autre externe qui pousse l'équipe à négocier sa liberté et à définir ses objectifs et les ressources nécessaires. Ces deux mouvements donnent aussi deux autres natures plus profondes, celle de l'autonomie relationnelle comme étant la capacité de gérer ses relations et l'autonomie stratégique comme étant la capacité à se déterminer (Desfontaines & Montier., 2012, pp. 7-8).

D'après ces mêmes auteurs, afin de pouvoir reconnaître une équipe autonome nous avons trois capacités fondamentales à remarquer.

- Premièrement, la capacité à se déterminer de manière authentique, qui veut dire la capacité à faire référence à une règle explicite qui structure son identité.
- Deuxièmement, la capacité à trouver des marges de manœuvre, c'est-à-dire la liberté de faire plus que ce qui est normalisé et dicté par leurs directions ou managers (la capacité d'action/ mouvement libre).
- Troisièmement, la capacité à s'intégrer et à s'engager dans son environnement, c'est la capacité de s'alimenter et de trouver dont a elle a besoin dans environnement car elle peut s'intégrer facilement dans le milieu de son activité.

1.3.2 Le Self-management, l'équipe autogérée et leur leader.

Le self-management englobe un très large éventail de compétences, de qualités, d'attitudes et d'expérience. Il peut, selon Cottrell (2003, p. 60), inclure tout ou partie des éléments suivants :

- Être capable d'analyser les situations, d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ;
- Identifier les ressources et les sources de soutien ;
- Gérer le temps ;
- Adopter des attitudes qui soutiennent les objectifs ;
- Adopter une approche axée sur les solutions pour gérer les problèmes ;
- Gérer ses propres émotions ;
- Faire face à la détresse ;
- Gérer le changement, l'incertitude et la confusion.

La terminologie des équipes autogérées montre une grande variété. Certains chercheurs l'appellent « *groupe de travail autonome* » ou « *leadership partagé* » et d'autres l'appellent « *équipe autogérée* » ou « *groupe de travail autorégulé* ». Une définition importante d'une équipe autogérée est faite par Cummings (1987) qui a défini une équipe autogérée comme une conception de travail qui comprend :

- Une tâche relativement entière;
- Des membres qui possèdent chacun une variété de compétences pertinentes à la tâche de groupe;
- La discrétion des travailleurs sur des décisions telles que méthodes de travail, calendriers des tâches et affectation des membres à différentes tâches;
- la rémunération et le retour d'informations sur les performances du groupe dans son ensemble (Weerheim, Rossum, & Wouter Dirk Ten Have, 2018, p. 3).

Une équipe autogérée « *self-managing team* » est un groupe d'individus avec des compétences et des connaissances diverses avec l'autonomie collective et la responsabilité de planifier, gérer et exécuter des tâches de manière interdépendante pour atteindre un objectif commun (Smith & Pazos, 2018).

Les équipes d'autogestion et l'autogestion ont chacune leurs propres concepts et pratiques, tandis que l'autogestion signifie agir de manière indépendante et les équipes d'autogestion se réfèrent au travail en collaboration (QITANG, 2012). Les équipes ont l'autonomie pour prendre des décisions concernant la gestion de projet, la résolution de problèmes, la gestion des conflits, la formulation de stratégies, le développement des compétences et même l'évaluation des performances (Smith & Pazos, 2018).

Des recherches antérieures suggèrent que les équipes autogérées améliorent la prise de décision et les performances en exploitant les connaissances et les compétences spécialisées des membres de l'équipe (Smith & Pazos, 2018). Les membres de l'équipe gèrent généralement les affectations, planifient le travail, prennent des décisions liées à la production et prennent des mesures en cas de problème (Nela & Pienaar, 2006, p. 179). Ce genre d'équipe a une satisfaction au travail plus élevée et est jugé plus efficace par la direction que les employés des équipes gérées traditionnellement (QITANG, 2012).

Ce sont des groupes d'individus interdépendants qui ont l'autonomie pour autoréguler leur comportement sur des tâches relativement entières, ils possèdent une variété de compétences professionnelles et sont responsables de la prise de décision, du suivi et de la modification de leur performance, ils remplissent aussi les tâches de gestion traditionnelles (Vregelaar, 2017, p. 4).

D'après (QITANG, 2012), les organisations choisissent l'approche du self-management pour de nombreuses raisons :

- Réduction des coûts,
- Diminution de la main-d'œuvre,
- Augmentation de la productivité,
- Rapprochement des clients,
- Réduction de la bureaucratie managériale,
- Réduction des délais de mise sur le marché des produits et services,

Amélioration de la motivation et de l'engagement des employés et l'augmentation de la reconnaissance des contributions individuelles des salariés.

Au début, cela semble contradictoire : pourquoi une équipe autogérée devrait-elle avoir besoin de leadership? Après tout, le groupe ne se gère-t-il pas lui-même? En réalité, les équipes autogérées nécessitent un type spécifique de leadership. Même une équipe qui est autonome en termes d'activités et de prise de décision doit toujours recevoir des directives de niveaux supérieurs de l'organisation (Druskat & V.Weeler., 2004).

Il existe au moins trois raisons pour lesquelles le leadership externe peut jouer un rôle important dans l'efficacité de l'équipe :

- 1- Les équipes autogérées se voient rarement déléguer le plein pouvoir décisionnel.
- 2- Il existe des activités que les dirigeants externes sont idéalement placés pour effectuer, telles que l'encouragement de l'équipe, la gestion des limites de l'équipe et la gestion des problèmes ou événements imprévus qui peuvent survenir.
- 3- Les dirigeants externes se trouvent fréquemment dans des environnements d'équipe et peuvent avoir un impact positif sur le fonctionnement de l'équipe. (Morgeson, 2005, p. 497).

Bien que l'essence d'une équipe autogérée soit l'autonomie, la qualité de son lien avec l'organisation est essentielle au succès. Certains dirigeants externes jouent ce rôle beaucoup mieux que d'autres, les supérieurs ayant tendance à exceller dans les relations, le dépistage, la persuasion et l'autonomisation (Druskat & V.Weeler., 2004, p. 67). En effet, il y a 4 fonctions et 11 comportements des chefs d'équipes d'autogestion, qui étaient divisés en 2 domaines : comportement axé sur l'organisation et comportement axé sur l'équipe (QITANG, 2012, p. 19). Selon le schéma les 4 fonction et 11 comportement sont. (Druskat & V.Weeler., 2004).:

Figure 2: Fonctions et comportement des dirigeants d'équipe autogérées.

	1/ Relation	2/ Repérage	3/ Persuader	4/ Autonomiser
Comportement axé sur l'organisation	1/ Être socialement et politiquement conscient	4/ La recherche d'informations auprès des managers, des pairs et des spécialistes	7/ Obtenir un soutien externe,	
	Limite organisationnelle / équipe			
Comportement axé sur l'équipe	2/ Renforcer la confiance de l'équipe ; 3/ Prendre soin des membres de l'équipe.	5/ Diagnostiquer le comportement des membres ; 6/ Enquêter systématiquement sur les problèmes	8/ Influencer l'équipe	9/ Déléguer l'autorité ; 10/ Faire preuve de souplesse concernant les décisions d'équipe ; 11/ Le coaching.

Source : QITANG ,(2012), la relation entre le style de leadership et la performance d'une équipe de projet, Rimouski, p. 20.

Le statut de lien entre l'organisation et l'équipe était l'un des principaux rôles du chef d'équipe autogérée, pour lequel cette grille insistait. Il est nécessaire que le leader sache immédiatement ce qui se passe actuellement dans les deux situations et favorise une communication et des rapports efficaces. Seule l'équipe autogérée dispose de toutes les informations pertinentes, qui peuvent alors prendre la décision la plus appropriée. Lorsque le leader utilise des informations dont il dispose pour prendre la décision, ce qui est peut-être attrayant, mais il doit tenir compte de l'intérêt de tous, alors demandez au leader d'éduquer et de partager les informations avec l'équipe. Tout leader ne doit pas retirer l'autorité de l'équipe (QITANG, 2012, p. 19).

1.3.3 La capacité d'improvisation des équipes de projet.

L'improvisation est de plus en plus reconnue comme un moyen par lequel les managers mettent en œuvre et ancrent le changement stratégique au sein des organisations, et une littérature en évolution tente d'expliquer et de contextualiser ce phénomène (Leybourne & Sadler-Smith., 2006, p. 484).

Nous avons mentionné au début que l'autonomie désigne l'aptitude d'un être humain rationnel à gérer des situations complexes (Maud, 2017, p. 2) et l'improvisation étant : « ...un fait guidé par l'intuition qui se traduit par une action et s'identifie par la mise en œuvre de cette dernière en temps réel et sa nature délibérée.... L'improvisation est caractérisée par sa spontanéité et son caractère impromptu. C'est la pensée et l'acte qui s'agencent simultanément. » (OLOU, 2014, pp. 3-4).

Par ailleurs, l'improvisation a été identifiée comme une combinaison d'intuition, de créativité et de bricolage entraînée par les contraintes de temps (Leybourne & Sadler-Smith., 2006, p. 484).

Une vue un peu plus approfondie de la littérature sur le concept de l'improvisation nous indique plusieurs dimensions qui reviennent souvent :

- La recombinaison des ressources ;
- Une créativité ;
- Un délai court entre la décision et l'action ;
- Une adaptation d'un collectif ;
- Une nouveauté.

Ainsi, nous constatons qu'une équipe autonome a la capacité d'improvisation lorsqu'un fait se produit de manière imprévue. Dans un contexte de projet, l'improvisation consiste à s'éloigner d'un plan convenu afin d'accélérer la mise en œuvre des actions. Récemment, les différentes constructions qui se combinent pour expliquer l'improvisation organisationnelle ont été étendues pour inclure des éléments d'adaptation, de compression (d'échelles de temps) et d'innovation (Leybourne & Sadler-Smith., 2006, p. 484).

Toutefois, dans les années 1960, l'improvisation était considérée par des universitaires comme Quinn (1980) comme un dysfonctionnement organisationnel, dans la mesure où elle s'éloignait de la voie incrémentale traditionnelle de « *planifier, puis mettre en œuvre* ».

Cependant, Weick (1979) a été un des premiers défenseurs de l'activité d'improvisation, et l'intérêt croissant pour cet aspect de la gestion et la reconnaissance de cet aspect de la gestion a fait en sorte que l'improvisation est plus largement acceptée comme une compétence qui peut aider dans les exercices de planification d'entreprise (Leybourne & Sadler-Smith., 2006, p. 484).

Si les organisations créent du temps, de l'espace et des opportunités pour les employés à utiliser des pratiques de travail improvisées pour développer de nouvelles façons d'entreprendre des tâches, cela pose des défis pour le contrôle et la supervision du travail, et crée également des opportunités d'apprentissage organisationnel et de création de connaissances (Leybourne & Sadler-Smith., 2006, p. 484).

Selon Ten (2012), laisser une équipe de projet improviser sur des projets semble un peu inhabituel. Après tout, le but d'avoir un plan et une bonne procédure de contrôle des changements est que l'équipe sache où elle va et reste sur la bonne voie. De nombreuses organisations permettent aux employés de créer du temps et des opportunités pour expérimenter de nouvelles façons innovantes ; il en résulte notamment des défis de gestion nouveaux et complexes.

Selon ce même auteur, improviser sur des projets, ce n'est pas jeter tous les plans existants et les inventer au fur et à mesure. Au lieu de cela, il s'agit de pouvoir doter l'équipe de projet des outils et des compétences dont elle a besoin pour faire face aux imprévus de manière constructive. Si l'équipe ne peut pas penser en dehors du plan, elle ne peut pas aider à remettre le projet sur les rails. (Ten, 2012). Improviser dans un environnement de projet signifie changer la mentalité de l'équipe de projet pour penser à essayer de nouvelles choses, dans les limites de la gestion des risques et du contrôle du projet (Ten, 2012).

La gestion du projet nécessite des routines stables et un environnement contrôlé, mais lorsque l'équipe rencontre un problème inattendu, les processus de gestion n'offrent pas la flexibilité nécessaire pour travailler en dehors de ceux-ci, comme requis pour faire le travail. Si elle n'est pas maîtrisée, l'improvisation dans un environnement de projet pourrait se traduire par des équipes ne produisant aucun calendrier et traitant des problèmes de manière ponctuelle au lieu de mener activement une atténuation des risques pour les empêcher de se matérialiser en premier lieu. (Ten, 2012).

Cependant l'organisation devrait avoir des structures fondamentales de base qui servent à faciliter la coordination entre les membres de l'équipe de projet, et suffisamment lâches pour permettre la liberté.

Cela offre la flexibilité nécessaire afin de procurer un milieu de travail avec une autonomie guidée et une capacité d'improvisation bien équilibrée sans perdre le contrôle sur la conduite du projet et risquer la possibilité d'atteindre les objectifs prédéfinis avec le respect du triangle d'or du projet. Dans la section suivante nous allons aborder les outils et la méthodes utilisées afin de gérer et diriger une équipe de projet.

Section 2 : outils et la méthode de management des équipes projet.

Le chef de projet est responsable de la conduite du projet et la réalisation des objectifs prédéfinis ; cela ne demande pas seulement une maîtrise technique mais de manager une équipe de projet. Afin de mieux manager une équipe de projet, il a besoin de certains outils qui peuvent l'aider durant la mise en œuvre de son projet de manière efficace et performante, vu l'importance de la dimension humaine dans la conduite d'un projet.

2.1 Outils de management d'une équipe projet.

Bien que chaque chef de projet utilise des outils différents de management des équipes selon son besoin et son activité et surtout en fonction de son expérience sur le terrain avec ses équipes, nous allons présenter, dans cette partie, les outils les plus couramment utilisés selon le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFP).

Tableau 3: Outils de management d'une équipe projet.

Besoins	outils	Niveau de difficulté	Pour quoi faire
1 Organiser et animer le travail d'une équipe	Le référentiel de tâches	*	Structurer le travail
	Le tableau de répartition des tâches	*	
	Le RACI	*	
	La fiche de poste	*	
	Le cahier de répartition des tâches	*	
	Les binômes de travail	*	
	L'espace de travail de l'équipe	**	
	La matrice d'Eisenhower	*	Déterminer des objectifs et priorités
	Arbre d'objectif	*	
	La formalisation des bonnes pratiques	*	Améliorer le fonctionnement d'une équipe
	Le cahier à problème	*	
	Le cahier de bord	*	
	Le cahier de réflexion	*	
	L'entretien de recadrage	**	
	La fiche de recrutement	*	Intégrer un nouvel agent
	Le passage de témoin	*	
	Le rapport d'étonnement	*	
	Le plan d'intégration	*	
	Le tutorat	*	
2 Stimuler les idées	Les réunions d'équipe	*	Créer un sentiment d'appartenance à l'équipe
	Le séminaire d'équipe	**	
	La réunion de crise	**	Gérer les situations de crise
	La gestion de conflit	**	
	Les grilles de suivi d'activité	*	Assurer le suivi des prestations et des activités
	Tableaux de bord et d'activités	**	
	Le brainstorming	*	Produire des idées
	Les 5 « POURQUOI »	*	
	Le CIRCEPT	**	
	La matrice de découverte	*	Traiter des idées
	Méta-plan	**	
	La carte conceptuelle	**	
	L'analyse sémantique	*	Lever des freins
	La technique du groupe nominal	*	

Source : le cnfpt, boîte à outils du manager pour mieux travailler ensemble, pp4-7

Sotiaux (2015, p. 46) , dans sa méthodologie de management d'une équipe projet, propose des livrables. Ils sont divisés en deux types : des livrables matériels et des livrables immatériels. Les livrables matériels représentent les outils utilisés selon l'étape qui lui convient. Les outils sont les suivants :

- 1- Le degré de complexité technique : Un document fait par le chef de projet qui contient la liste des critères de complexité spécifique à son organisation. Après évaluation et le calcul total, la note obtenue représente le degré de complexité du projet.
- 2- La carte des acteurs : Faite par le chef de projet dans le but de cartographier le degré d'adhésion des acteurs au projet. Elle permet de connaître le moral des groupes qui viennent à l'aide au chef de projet pour les diriger dans la direction qu'il souhaite.
- 3- La carte du projet : Elle est remplie à partir des documents précédents pour exprimer le degré global du projet. Son analyse permet d'orienter la stratégie à suivre dans le management des équipes de projet.
- 4- Le plan d'action stratégique : Il est formalisé par l'analyse de la carte de projet afin de choisir entre la stratégie orientée tâches ou stratégies orientées acteurs.
- 5- La charte de l'équipe : Afin que chaque membre de l'équipe donne toutes ses capacités personnelles, cette charte vient offrir un cadre protecteur pour chaque membre, elle est constituée de règles qui sont applicables sur toute l'équipe.
- 6- Le compte rendu de réunion : C'est un document qui enregistre les décisions prises durant la réunion. Il précise également ce que chacun doit faire et quand il doit le faire, il peut être utilisé comme grille préparatoire ou de convocation à la réunion suivante.
- 7- La grille d'entretien de réintégration : C'est un guide avec lequel le chef de projet et son équipe travaille, elle comporte : l'évaluation, l'orientation souhaitée par l'équipier, le plan d'action qui comble les écarts entre les deux étapes précédentes.
- 8- La grille de bilan équipier : Il donne un bilan sur la contribution de chaque équipier par rapport à son équipe et son apport pour atteindre les objectifs du projet. Il permet aussi de faire un suivi sur les compétences techniques acquises et celles qui restent à acquérir.

- 9- La grille de bilan du chef de projet : C'est un bilan qui permet de connaître la relation entre « le chef de projet et les acteurs du projet, son style de management et de communication et son sens de l'anticipation et de gestion des compétences ». (Sotiaux, 2015, p. 48).

2.2 La méthode 2A pour manager une équipe de projet.

2.2.1 La méthode 2A dans le cadre du management des équipes de projet.

La méthode 2A est une méthode de management d'équipe de projet, elle se décompose en phases et étapes et donne aussi des livrables à travers les techniques utilisées. (Sotiaux, 2015, p. 43). L'appellation « **2 A** » de cette méthodologie vient comme un rappel aux deux phases principales du management d'équipe projet suivantes :

- La phase **A**nimer ;
- La phase **A**ccompagner.

La première phase, qui est celle d'animer l'équipe, est considérée comme la phase la plus longue. Son but est de faire en sorte que l'équipe soit « en forme » afin de réaliser le projet et d'atteindre les objectifs prédéfinis. Cette phase commence avec le début du projet jusqu'à l'achèvement et la réalisation du produit final. Elle est composée en six étapes et elle peut être utilisée plusieurs fois pendant cette période si l'animateur juge cela nécessaire (Sotiaux, 2015, p. 43).

La deuxième phase est l'accompagnement de l'équipe de projet jusqu'à la fin de son activité. Elle commence lorsque le produit final touche à sa fin et s'arrête quand les équipiers commencent une autre activité. (Sotiaux, 2015, p. 44).

D'après Sotiaux (2015, pp. 44-45-46), les huit étapes de cette méthodologie sont :

1. Analyser la complexité technique : On doit connaître la complexité technique du projet. Pour cela, on définit « les critères de mesure » qui vont étalonner les outils pour faire un référentiel.

2. Observer les acteurs : C'est le travail du chef de projet qui va repérer les membres qui ont une influence sur le projet et il doit veiller sur le niveau de synergie et d'antagonisme d'équipier envers le projet. Cela lui donnera la possibilité de connaître l'évolution des acteurs avec le projet et sur qui il peut compter.
3. Mettre en place une stratégie : À partir de l'analyse de la complexité technique du projet et l'observation des acteurs, le chef de projet peut adopter la stratégie qui convient à chaque situation. « La formation de cette stratégie est la feuille de route de management de son équipe », mais elle n'est pas « figée » et peut s'évoluer « en intelligence de situation ».
4. Accélérer le développement de l'équipe : Le chef de projet construit son équipe et il doit avant tout commencer par identifier le stade de maturité de son équipe. Ensuite pour avoir une équipe performante, il doit lui passer les étapes de développement l'une après l'autre en construisant la confiance et en mettant en place la bonne forme de communication.
5. Gérer l'efficacité de l'équipe : Ici le chef de projet doit maintenir l'efficacité de son équipe régulièrement, que ce soit réunie ou à distance. Leur réunion doit en être productive. Il crée, maintient et contrôle une communication solide, il fait aussi « des systèmes d'alerte préventifs ».
6. Maintenir l'équipe motivée : Il doit mettre en place un environnement de motivation pour son équipe par son exemplarité et son effet qu'il produit. Il s'occupe aussi de « la cohésion des décideurs », il doit aussi gérer ceux qui ne veulent pas « adhérer » avec « ses alliés ».
7. Démanteler l'équipe : Quand le projet est terminé, l'équipe se décompose et disparaît, c'est au chef de projet de s'acquitter sur les membres de l'équipe et d'identifier ce qu'ils vont devenir et surtout leur santé morale car ils ont donné toute leur capacité et se sont attachés au projet jusqu'à sa fin.
8. Faire le bilan humain du projet : Après la fin de chaque travail, il est important de faire un bilan sur une perspective de progrès afin de pouvoir faire des actions correctives pour les prochains projets par la conservation de ce qui a bien fonctionné dans le but de s'améliorer. Ce bilan humain est réalisé aussi bien sur le fond (le management d'équipe en elle-même) que sur la forme (la méthodologie).

Le tableau suivant représente comment les huit étapes et leurs livrables sont réparties selon la phase qui lui convient :

Tableau 4: la méthode "2A", ses phases, ses étapes et ses livrables.

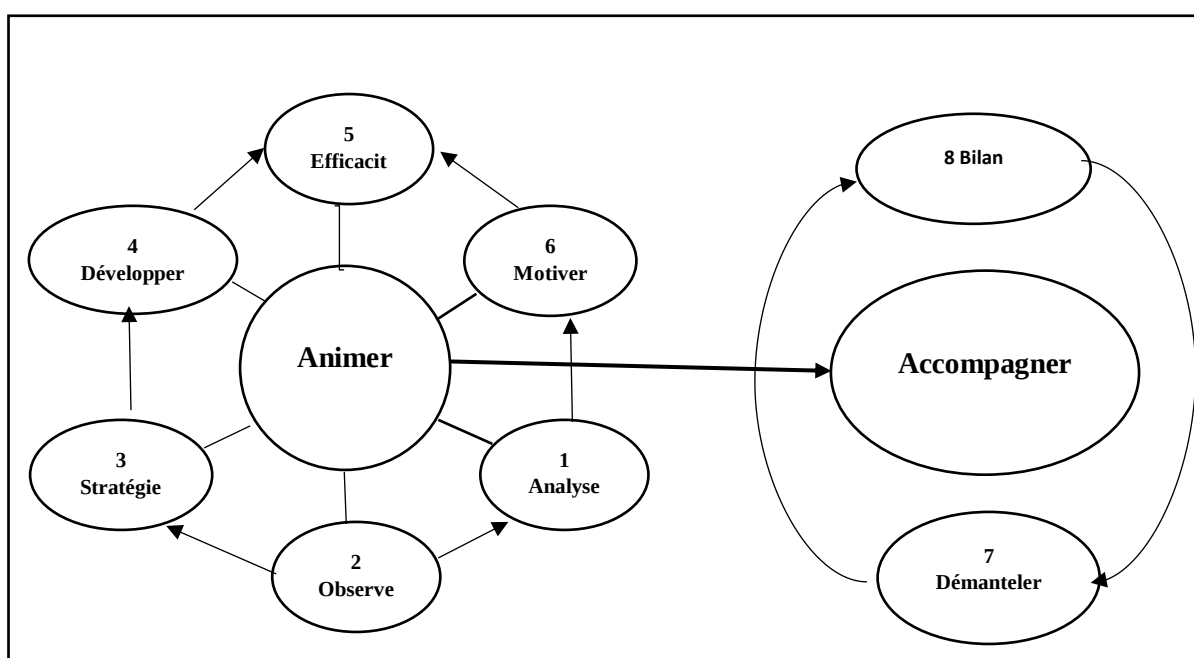
Phases	Etapes	Livrables
➤ Animer	1- Analyser la complexité technique.	Le degré de complexité technique.
	2- Observer les acteurs.	La carte des acteurs
	3- Mettre en place une stratégie.	La carte du projet.
		Le plan d'action stratégique.
	4- Accélérer le développement de l'équipe.	La charte de l'équipe.
		Une équipe performante.
	5- Gérer l'efficacité de l'équipe	Le compte rendu de réunion
		Une équipe efficace.
➤ Accompagner	6- Maintenir l'équipe motivée	Une équipe motivée.
	7- Démanteler l'équipe.	La grille d'entretien de réintégration.
	8- Faire le bilan humain du projet.	La grille de bilan pour l'équipier.
		La grille de bilan pour chef de projet.

Source : Yves Sotiaux (2015), Manager une équipe projet, France, page 27.

L'utilisation de cette méthode et sa structuration doivent être établies d'une manière chronologique. Elle commence par l'animation de l'équipe projet ensuite l'accompagnement jusqu'à la fin du projet. Il est important de respecter de la même manière les étapes, au sein de chaque phase. Aussi, il est possible d'utiliser certaines d'entre elles en parallèle car elles peuvent être complémentaires les unes les autres et nécessitent des allers-retours. Alors, il est possible d'utiliser plusieurs fois les étapes de la phase Animer durant la conduite du projet.

Pour les livrables, ils sont utilisés de deux manières, soit comme la finalisation naturelle de l'étape recommandée, soit pour une utilisation avec vigilance sans passer par les étapes et la méthode (Sotiaux, 2015, pp. 50-51).

Figure 3: le fonctionnement de la méthode "2A".



Source : Yves Sotiaux (2015), Manager une équipe projet, France, page 27.

La figure précédente représente le fonctionnement de la méthode proposée par Sotiaux. Elle se déroule de manière suivante

- La phase *Animer* est lancée.
- Après que les deux étapes, l'analyse de la complexité technique et l'observation des acteurs sont faites par le chef de projet.
- La stratégie à adopter par le chef de projet est mise en œuvre.

- Le chef de projet constitue son équipe et gère son développement et son efficacité tout en maintenant leur motivation, cela termine enfin la phase *Animer* et déclenche par la suite la phase *Accompagner*.
- Le projet est terminé par l'achèvement de la phase *Accompagner* et ses deux étapes, démanteler l'équipe est le bilan humain du projet.

2.2.2 Le lien de la méthode A2 avec la conduite du projet.

Le management d'équipe projet est un allongement de la conduite de projet, alors il est important de connaître comment les deux s'articulent en cohérence. Il faut préciser que la méthode de conduite de projet se compose de 3 phases, 9 étapes et 6 livrables. On l'appelle la méthode 3p comme rappelle des trois lettres des trois phases qui sont : Préparer, Piloter et Progresser (Sotiaux, 2015, p. 51).

➤ On peut les résumer de la manière suivante :

- 1- Préparer les tâches à exécuter « avant » la réalisation du produit
- 2- Piloter : cette phase concerne les tâches à exécuter « pendant » la réalisation du produit.
- 3- Progresser : cette phase concerne les tâches à exécuter « après » la réalisation du produit.

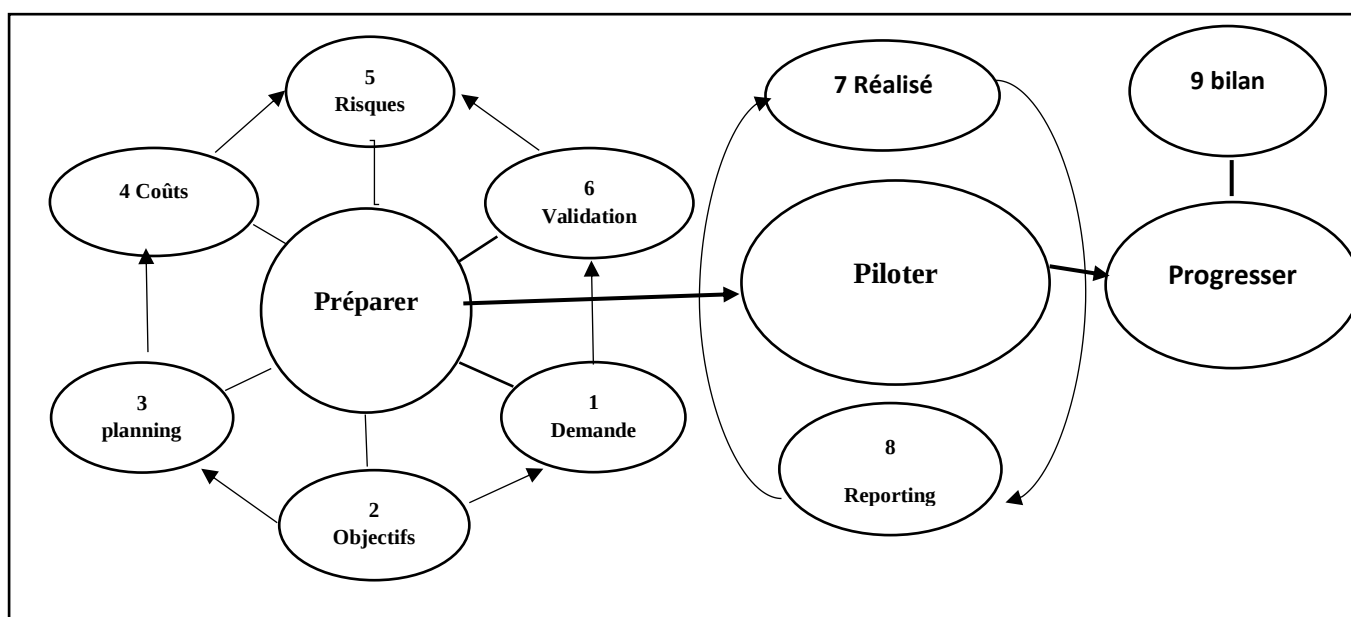
➤ Les neuf étapes sont:

1. « *Formuler la demande et la présenter* »
2. « *Mettre la commande en mode projet* »
3. « *Construire le planning détaillé* »
4. « *Chiffrer les coûts* »
5. « *Analyser les risques* »
6. « *Valider le cadrage du projet* »
7. « *Mettre à jour la planification* »
8. « *Assurer le reporting* »
9. « *Faire le bilan du projet et capitaliser* ».

➤ Les six livrables sont :

- 1- La lettre de mission du commanditaire et celle du chef de projet
- 2- Le planning/budget détaillé
- 3- La grille d'analyse des risques
- 4- Le compte rendu de réunion
- 5- La fiche reporting
- 6- La grille de bilan.

Figure 4: Le fonctionnement de la méthode de conduite de projet 3P.



Source : Yves Sotiaux (2015), Manager une équipe projet, France, page 27.

Ainsi, (Sotiaux, 2015, p. 53) a articulé entre les deux méthodes de la manière suivante :

- La phase Préparer est lancée.
- La phase Animer démarre l'étape 2 de la phase Préparer (mettre la commande en mode projet).
- Les deux phases Préparer et Animer vont tourner en parallèle et égrainer leurs étapes respectives.
- À la fin de la phase Préparer, la phase Piloter se met en mouvement, pendant que la phase Animer continue.

- La phase Animer s'achève lorsque la fin de la fabrication du produit est en vue.
- La phase accompagner démarre pendant que la phase Piloter effectue ses derniers tours de roue.
- Au démarrage de la phase Progresser, la phase Accompanyer est toujours en mouvement.
- Les phases Progresser et Accompanyer s'achèvent en même temps par les étapes de bilan respectives. Le projet est terminé.

Enfin, les techniques et méthodologies de gestion de projet sont importantes pour assurer la clarté et la concentration lors de la mise en place du projet. Cependant, c'est la qualité de la collaboration entre les personnes au centre du projet qui peut avoir le plus grand impact sur sa réussite globale.

Pour ce faire, Kim Larkins (2020), propose neuf étapes en forme de conseils pour gérer les équipes de projet, afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe :

1- Constituer une équipe équilibrée

Identifiez les membres de l'équipe de projet possédant à la fois l'expertise technique appropriée et un large éventail de styles de communication et de réflexion. Il propose un outil qui peut identifier cet équilibre à travers des questionnaires antérieurs des membres potentiels de l'équipe de projet. Il s'agit d'un document avec lequel l'équipe pourra être constituée facilement.

2- Assurer la clarté et adhérer aux objectifs du projet

Quelle que soit l'ancienneté ou le niveau d'expérience des membres de l'équipe de projet, chaque personne doit être totalement claire et déterminée à atteindre les objectifs du projet. Donner à l'équipe l'occasion de soulever des préoccupations ou des problèmes au début du projet en public ou en privé devrait éviter tout effet négatif associé au manque d'engagement. Tout comportement négatif doit être exploré immédiatement pour s'assurer que le problème peut être résolu. La participation de l'équipe aux premiers stades de la planification du projet est également très utile.

3- Assurer le support de la gestion de ligne

Lors de la sélection des membres de l'équipe de projet dans différents départements, il est essentiel d'obtenir le soutien et l'engagement de leurs supérieurs hiérarchiques pour le projet et le temps que le membre du projet devra consacrer aux réunions de projet, à la recherche et aux actions convenues.

Il s'agit d'identifier avec le supérieur hiérarchique tout domaine ou moment de conflit potentiel avec le travail ou l'engagement personnel du membre de l'équipe.

4- Établir un code d'équipe

Lors de la première réunion de l'équipe de projet, il est essentiel de faire appel au groupe pour identifier les comportements qui aideront l'équipe de projet. Cela peut se faire simplement en capturant les « attentes du chef de projet » et les « attentes de chaque membre de l'équipe »; sur du papier de tableau de conférence. Ceux-ci peuvent ensuite être dactylographiés et distribués à l'équipe et utilisés comme rappel au début de chaque réunion.

5- Reconnaître les étapes du développement de l'équipe

La recherche montre que toutes les équipes passent par différents stades de développement pour atteindre des performances optimales, et quelle que soit la compétence et l'expérience de chaque membre de l'équipe, la dynamique du groupe variera pour chaque nouvelle équipe. Le style de direction le plus adéquat (d'une approche directive à une approche consultative) devrait être adopté à chacune de ces étapes afin de garantir une performance maximale dans le temps le plus rapide possible.

6- Utiliser un facilitateur pour les réunions critiques

Un facilitateur neutre pour aider l'équipe de projet à démarrer ou à progresser à une étape critique telle que la génération d'idées ou la prise de décision peut aider énormément l'équipe de projet. Alternativement, le manager de projet doit développer ses propres compétences pour animer des groupes, afin d'assurer qu'il tire la meilleure partie de l'équipe de projet.

7- Utiliser tous les réseaux internes et externes

Avec l'équipe de projet, il faut établir dès le début du projet qui d'autres pourraient aider à atteindre les objectifs du projet, par exemple : pour mener des recherches, visualiser les meilleures pratiques, rechercher des opinions et tirer des enseignements des expériences passées. Parcourir l'ensemble de l'organisation avant de regarder à l'extérieur, car il se peut que d'autres personnes aient rencontré des problèmes similaires ou souhaitent unir leurs forces, car elles souhaiteraient atteindre l'objectif du projet.

8- Communiquer avec les principaux intervenants

En même temps, il faut identifier qui peut aider, considérer qui sont les principaux influenceurs pour ce projet, c'est-à-dire le sponsor du projet, le propriétaire du projet, les principales parties prenantes, et planifier la stratégie de communication pour s'assurer d'avoir leur engagement et leur soutien tout au long du projet.

9- Planifier comment célébrer le succès de l'équipe de projet

Aider l'équipe à visualiser le succès à l'offset du projet pendant que les objectifs sont encore en cours de définition, de clarification ou de transmission, augmentera le taux de réussite et fera en sorte que les membres de l'équipe du projet se sentent valorisés dès le début et donc plus susceptibles de bien répondre aux défis futurs qui peut être à venir. Réfléchir à la façon de célébrer le succès du projet à la fin du projet en impliquant tous les contributeurs clés et assurer que le sponsor du projet est présent pour remercier personnellement l'équipe.

Quand on compare cette méthode proposée par Kim Larkins à la méthode « 2A », nous remarquons que cette dernière est plus globale et aussi bien définie, l'auteur a mis toute son expérience, son savoir-faire et son expertise afin d'établir une méthodologie détaillée pour le management des équipes de projet pour les accompagner dans l'amélioration de leur performance. La méthode « 2A » constitue un outil permettant d'aider les managers de projet à améliorer leur performance et celle de leur équipe projet.

Pour conclure ce chapitre, nous avons mis en évidence les différents concepts, outils méthodes qui peuvent être utilisés par le manager de projet, afin de diriger une équipe de projet dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis et d'améliorer la performance organisationnelle. Par conséquent, le management des équipes de projet est un ensemble d'activités utilisées pour gérer les membres de l'équipe afin qu'ils deviennent plus utiles au projet sur lequel ils travaillent.

**CHAPITRE 2 : LE
MANAGEMENT DES EQUIPES
PROJET ET SA CONTRIBUTION
DANS LA PERFORMANCE DU
« PROJET ».**

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons les déterminants de la performance des projets qui se composent de la performance et son système management, de l'impact du suivi et évaluation sur la performance du projet et des indicateurs utilisés pour cela. Ensuite, nous examinerons le rôle du management des équipes dans la performance du projet qui concerne les facteurs influençant les membres d'équipe, leur développement et les différents leviers qui améliorent leurs performances. Nous verrons enfin l'impact du management des équipes de projet sur la performance du projet.

Section 1 : les déterminants de la performance des projets.

Un projet performant est l'objectif principal d'une organisation. Nous considérons un projet d'un niveau de performance élevé, s'il est livré au bon moment et avec un prix et un niveau de qualité voulu. Cela permet de fournir au client un haut niveau de satisfaction. Cette section met l'accent sur les différents thématiques qui abordent cela.

1.1 La performance et le système de management de la performance.

De manière globale, « *la performance est la contribution à la réalisation de l'objectif global.* » Dans la littérature, il existe de nombreuses définitions de la notion de performance selon plusieurs critères qui peuvent être : « *l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie, et du champ d'intérêt de son utilisateur* » (NIYUNGKO, 1993). La performance est souvent définie simplement en termes de résultats, c'est-à-dire la réalisation d'objectifs quantifiés. Mais la performance dépend non seulement de ce que les gens réalisent, mais de la façon dont ils y parviennent (Armstrong, 2006, p. 7).

Dans le contexte de l'entreprise, la performance est définie comme la mesure dans laquelle un membre de l'organisation contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise (Tommy, Umoh, Inegbedion, & John, 2015, p. 39). La performance est définie aussi comme étant : « *... l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité et l'efficience sont deux éléments qui peuvent influencer la croissance des organisations. L'efficacité est la capacité à réaliser des objectifs et l'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts mis en œuvre et le niveau des résultats* » (LACHTAR, 2012, p. 68).

Nous remarquons aussi que la notion de la performance n'est pas vue de la même manière par les différentes fonctions de l'entreprise, que ce soit au niveau des finances, du personnel, ou du marketing car, selon (NIYUNGEKO, 1993) les sous-systèmes organisationnels créent leurs critères pour la notion de performance. Alors, le terme de performance et de sa mesure a plusieurs terminologies et éléments particuliers. Nous pouvons dire qu'être performant est être à la fois efficace et efficient dans un contexte spécifique. Dans l'ensemble, il peut s'agir d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de productivité ou autres éléments d'atteinte de résultats (BLERIOT, DESMET, LAPEYRONNIE, & MILLOZ-BORGES, 2016, p. 25).

Alors avant d'entamer la notion de système de management de performance, nous allons tout d'abord présenter le management de la performance qui est le processus de création d'un environnement de travail ou d'un cadre dans lequel les employés sont autorisés à travailler au mieux de leurs capacités. C'est le principal moyen par lequel les managers communiquent ce qui est exigé des employés et donnent leur avis sur la façon dont ils atteignent leurs objectifs professionnels (Tommy, Umoh, Inegbedion, & John, 2015, p. 39).

Le management de performance porte sur les extrants (l'atteinte des résultats) et les résultats (l'impact sur la performance), mais il s'intéresse également aux processus requis pour atteindre ces résultats (compétences) et aux apports en termes de capacités (connaissances, aptitudes et compétences) attendues des équipes et des individus impliqués (Armstrong, 2006, p. 5).

De plus, il établit aussi une compréhension commune de ce qui doit être réalisé et fournit une approche pour diriger et développer les personnes qui garantira que cela soit réalisé; en tant que tel, il constitue un élément essentiel du rôle des managers et soutiendra une relation significative avec les individus et les équipes (Tommy, Umoh, Inegbedion, & John, 2015, p. 40). En effet, un système de management des performances est un outil utile pour gérer les performances du personnel et faciliter son développement. Utilisé efficacement, il peut augmenter la productivité, améliorer les communications et avoir de nombreux autres effets secondaires positifs pour les membres du personnel et pour l'ensemble de l'organisation (Benedikt, 2014, p. 14).

Il est aussi nécessaire pour garantir que l'entreprise respecte ses obligations envers ses clients, ses actionnaires et ses employés. Il rassemble de nombreux éléments qui composent la pratique de la gestion, de l'apprentissage et du développement des personnes (Tommy, Umoh, Inegbedion, & John, 2015, p. 39).

Le système de management de la performance est essentiel pour une gestion efficace du personnel et pour son développement. Il aide les employés à grandir tout en les aidant à améliorer leurs pratiques et, au besoin, à réorienter leurs buts et objectifs. Il permet également à la direction de mieux contrôler la performance des employés par rapport aux normes de leur entreprise, de mieux décider de la délégation du travail, ainsi que de déterminer les besoins de formation et le développement de leurs employés (Benedikt, 2014, p. 16). En fait, lorsqu'il est correctement fait, il permet d'accomplir de nombreuses bonnes choses (Benedikt, 2014, p. 16):

1. Tous les membres du personnel ont une compréhension plus claire des objectifs à atteindre par l'organisation dans laquelle ils travaillent, au cours d'une année donnée.
2. Chaque membre du personnel a également une compréhension plus claire des résultats spécifiques qu'il doit produire en tant que contribution à la réalisation de ces objectifs organisationnels.
3. Chaque membre du personnel constate que des efforts accrus sont déployés pour veiller à ce que les ressources et les outils nécessaires soient fournis en temps opportun pour l'aider à faire la contribution convenue.
4. Chaque membre du personnel peut discuter régulièrement avec son manager / superviseur des défis et des succès qu'il rencontre dans le cadre de son travail.
5. Chaque membre du personnel a une meilleure compréhension des résultats spécifiques que ses collègues de sa division / section sont chargés de produire, ce qui leur permet d'avoir des relations de travail plus productives et efficaces au sein d'une division / section.
6. La planification de carrière et le développement des connaissances liées à l'emploi seront facilités pendant le processus de suivi et d'évaluation des performances, sans que les membres du personnel n'aient à faire une demande spéciale distincte pour discuter de ces questions.

7. Les managers / superviseurs devraient trouver plus facile de gérer / superviser les individus avec une approche plus structurée pour attribuer le travail et communiquer les changements tout au long de l'année.

En effet, le système de management de la performance aide les employés à savoir exactement ce qu'on attend d'eux et assure aux supérieurs hiérarchiques et aux planificateurs stratégiques que les comportements des employés seront alignés sur les objectifs de l'organisation. Afin de créer un système de gestion de la performance efficace, il est nécessaire que chaque employé soit pleinement conscient de son rôle dans l'organisation (Jain & Gautam, 2014, p. 3).

1.2 L 'impact du suivi et l'évaluation sur la performance du projet.

Traditionnellement, un projet est considéré comme ayant atteint un haut niveau de performance s'il est livré au bon moment, au bon prix et avec un bon niveau de qualité. Cela devrait également fournir au client un haut niveau de satisfaction (Ghadamsi & Braimah, 2012, p. 863). La performance du projet est liée à la réalisation d'objectifs en répondant aux exigences techniques, à la satisfaction du client. Une gestion de projet efficace contribue à la performance de l'entreprise à long terme, et ce, par l'obtention des avantages compétitifs, l'amélioration du statut de l'entreprise, l'augmentation de la part de marché, tout en atteignant des revenus supérieurs ainsi que des bénéfices (KIHUHA, 2018, p. 3).

La performance des projets est quantifiée et évaluée à l'aide de nombreuses mesures de performance qui pourraient être liées à plusieurs aspects, notamment le temps, l'approbation et les modifications apportées par le client, la performance de l'entreprise, les coûts, la santé et la sécurité, ainsi que la qualité. Les repères pour mesurer la performance d'un projet sont déterminés au stade de lancement d'un projet, afin de fournir un guide des activités du projet pour que toutes les personnes se concentrent sur la même direction. Le projet ne sera pas couronné de succès en raison de divergences d'opinion, d'accentuation et d'objectifs (KIHUHA, 2018, p. 3).

Le suivi et l'évaluation deviennent de plus en plus un outil essentiel de gestion de programme (KIHUHA, 2018, p. 3). Le suivi et l'évaluation « S&E » sont décrits comme un processus qui aide les chefs de projet à améliorer les performances et à obtenir des résultats. Le but du S&E est d'améliorer la gestion actuelle et future des extrants, des résultats et de l'impact. (Hubert & Mulyungi., 2018, p. 2).

Le suivi peut être défini comme une fonction continue qui vise principalement à fournir à la direction et aux principales parties prenantes d'une intervention en cours des indications précoces de progrès, ou d'absence de progrès, dans la réalisation des résultats (UNISDR, 2015). Il est défini aussi comme étant la collecte ainsi que l'analyse des informations concernant un programme ou une intervention donnée (KIHUHA, 2018, p. 3).

Le suivi est une fonction continue qui utilise la collecte systématique de données liées à des indicateurs spécifiés dans les projets publics (Hubert & Mulyungi., 2018, p. 2). Il aide à maintenir le travail sur la bonne voie et peut faire savoir à la direction si les choses ne fonctionnent pas comme prévu au cours de la mise en œuvre du projet. S'il est fait de manière appropriée, c'est un outil instrumental pour une bonne gestion de projet et offre une base d'évaluation appropriée. Il permet de vérifier si les ressources du projet sont suffisantes et si elles sont correctement utilisées, si la capacité est adéquate et appropriée, et si l'on fait comme prévu. (KIHUHA, 2018, p. 3) .

Par ailleurs, l'évaluation a pour objectif de répondre à des questions relatives à un programme ou à une intervention. (KIHUHA, 2018, p. 3). L'évaluation est un exercice sélectif qui tente d'évaluer systématiquement et objectivement les progrès accomplis et la réalisation d'un résultat (UNISDR, 2015). Elle porte davantage sur les résultats / effets et l'impact du projet. Il s'agit généralement d'une évaluation périodique des changements dans les résultats prédéterminés liés au programme ou aux interventions d'un projet. Il aide le chef de projet à prendre des décisions sur le destin du projet et à déterminer si le projet a atteint les buts et objectifs fixés (KIHUHA, 2018, p. 3).

La performance du suivi et l'évaluation du projet peut être mesurée et évaluée à l'aide d'un grand nombre d'indicateurs de performance qui pourraient être liés à diverses dimensions (groupes) telles que le temps, le coût, la qualité, la satisfaction du client, les changements de client, la performance commerciale, la santé et la sécurité. Le temps, le coût et la qualité sont toutefois les dimensions prédominantes de l'évaluation des performances (Hubert & Mulyungi., 2018, p. 3).

Le suivi et l'évaluation permettent d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats positifs. Plus précisément, le but général du suivi et de l'évaluation est de mesurer et d'évaluer la performance afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement (UNDP, p. 5). Le suivi et l'évaluation ont une influence directe sur la performance du projet dans la mesure où le suivi « surveille » le projet pendant sa mise en œuvre tandis que l'évaluation « juge » la performance du projet par rapport à sa cible. Cela signifie que ce n'est que par le suivi et l'évaluation que la performance du projet peut être évaluée et des corrections apportées pour améliorer la performance (PHIRI, 2015, p. 57).

1.3 Les indicateurs de performance des projets.

Selon Lorino (2003) « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* » (Lorino P., 2003)

Un indicateur peut être défini aussi comme « *une description des objectifs du projet en termes de quantité, qualité, groupe (s) cible (s), temps et lieu.* » (Montero, Onieva, & Palacin, 2015, p. 2).

Les indicateurs de performance clés sont l'un des facteurs qui constituent les critères de réussite du projet. Ils sont utiles pour comparer les performances réelles et estimées du projet en termes d'efficacité, d'efficience et de qualité de fabrication et de produit (Humaidi & Said, 2011, p. 27). L'indicateur de performance clé est considéré comme une mesure sélectionnée pour surveiller la performance d'un objectif stratégique ou d'un domaine de résultat clé (Montero, Onieva, & Palacin, 2015, p. 2).

Ils peuvent être utilisés pour mesurer la performance de l'opération du projet et généralement utilisés dans le projet de construction. De plus, la mesure de la performance peut être réalisée en établissant des indicateurs de performance clé qui offrent des critères objectifs pour mesurer la réussite d'un projet.

La mesure traditionnelle de la performance d'un projet peut être mesurée par trois facteurs qui sont le coût, le temps et la qualité du projet.

Selon (Humaidi & Said, 2011, p. 27), la mesure du succès d'un projet ne peut plus être limitée aux indicateurs traditionnels. Au sens large, un indicateur peut être défini comme fournissant les informations de performance les plus importantes qui permettent aux organisations ou à leurs parties prenantes de comprendre si l'organisation est sur la bonne voie ou non (Bernard, 2014).

Les indicateurs de performance clé, lorsqu'ils sont correctement développés, devraient fournir à tout le personnel des objectifs clairs et un couple d'objectifs permettant de comprendre comment cela se rapporte au succès global d'une organisation. . (Peter & Zakariya, 2014, p. 454).

Le choix des indicateurs de gestion de projet à suivre et à mesurer n'est que la première étape. Mais aussi, les indicateurs de performance clé doivent être définis d'une manière qui leur donne clarté et concentration, mais il est plus important qu'ils soient S.M.A.R.T et créer des mesures de projet efficaces qui sont : Spécifique ; Mesurable ; Réalisable ; Réaliste ; Limité dans le temps. Ils doivent être convenus par toutes les parties concernées avant de lancer un projet, puis mesurés et contrôlés comme outil de prise de décision pendant le projet (Leconte, 2020).

Les quatre catégories essentielles qui doivent être prises en considération pour les indicateurs de performance clés (Leconte, 2020):

- Rapidité: Cela permet de s'assurer que le projet est terminé dans les délais — et dans le cas contraire, il est important de suivre où il est hors cible afin d'avoir une date d'achèvement estimée.
- Budget: Allez-vous respecter le budget que vous avez alloué ou le projet dépasse-t-il les coûts?
- Qualité: Dans quelle mesure le projet va-t-il progressé? Ceux qui y travaillent ou en bénéficient sont-ils satisfaits?
- Efficacité: Où on dépende le temps et l'argent de manière appropriée, où pourriez-vous gérer le projet plus efficacement?

Dans le tableau suivant nous allons résumer les indicateurs de performances.

Tableau 5: Les indicateurs de performances de projet les plus importants dans le management de projet.

Catégories	Indicateurs de performance	Objectif
Indicateurs liés à la ponctualité	1- Temps de cycle.	Le temps nécessaire pour terminer une certaine tâche ou activité. Cela est utile pour les tâches répétées d'un projet.
	2- Pourcentage d'achèvement dans les délais.	Si une affectation ou une tâche est terminée dans un délai donné.
	3- Temps passé.	Le temps consacré au projet par tous les membres de l'équipe ou, si vous le souhaitez, par chaque membre de l'équipe individuellement.
	4- Nombre d'ajustements au calendrier.	Combien de fois l'équipe a-t-elle ajusté la date d'achèvement du projet dans son ensemble ?
	5- Jours équivalents temps plein Vs. Jours calendaires	Combien de temps l'équipe consacre à un projet par jours calendaires, heures et / ou jours de travail équivalents à temps plein ?
	6- Heures prévues vs. Temps passé.	Combien de temps a été estimé qu'un projet prendrait par rapport aux heures réelles ? Si le temps passé diffère du temps prévu, c'est un indicateur que vous avez sous-estimé l'allocation des ressources ou le budget, et votre calendrier peut être affecté.
	7- Capacité en ressources.	Le nombre de personnes travaillant sur un projet multiplié par le pourcentage de temps dont elles disposent pour y travailler. Cet indicateur de projet permet d'allouer correctement les ressources (et de déterminer les besoins d'embauche) et de définir un calendrier précis d'achèvement du projet.
	8- Conflit de ressources.	Comparaison du nombre de projets avec des conflits de ressources d'une année à l'autre. Ne pas avoir les ressources nécessaires pour mener à bien les projets ou ne pas avoir d'employés affectés à plusieurs projets à la fois peut réduire l'efficacité.
	9- Écart budgétaire.	La différence entre le budget réel et le budget prévu. Pour suivre cet indicateur de performance clé, il faut mesurer à quel point le montant de référence des dépenses ou des revenus est proche de la valeur attendue.
	10- Durée du cycle de création (ou révision) du budget.	Temps nécessaire pour formuler le budget d'une organisation. Cela comprend la durée totale de la recherche, de la planification et de la conclusion d'un accord final.

Indicateurs liés au budget	11- Éléments de campagne dans le budget.	les éléments de campagne aident les propriétaires et les managers à suivre les dépenses individuelles et fournissent un moyen plus détaillé de voir comment le budget a été dépensé.
	12- Nombre d'itérations budgétaires.	Nombre de versions budgétaires produites avant son approbation finale. Un nombre plus élevé d'itérations budgétaires signifie que plus de temps est consacré à la planification et à la finalisation d'un budget.
	13- Valeur prévue.	Valeur de ce qui reste à terminer dans un projet, en d'autres termes, le coût prévu de ce qui reste à faire.
	14- Indice de performance des coûts.	Comparer le coût budgété du travail qui a été accompli jusqu'à présent au montant réel dépensé. Il s'agit d'un ratio permettant de mesurer l'efficacité des dépenses d'un projet - la valeur acquise divisée par les coûts réels.
Indicateurs liés à la qualité :	15- Satisfaction du client / fidélité.	Que quelqu'un soit satisfait ou non et voudrait revenir encore. Cela peut être mesuré efficacement par une enquête. Cela entre davantage en jeu lorsque le projet concerne directement un client.
	16- Score Net du Promoteur.	Similaire à la satisfaction et à la fidélité des clients, le NPS (ou Net Promoteur Score) est un indicateur de satisfaction des utilisateurs mesuré par une enquête à une question dont le but est d'évaluer la fidélité à la marque.
	17- Nombre d'erreurs.	À quelle fréquence les choses doivent être refaites pendant le projet. Il s'agit du nombre de fois qu'on doit refaire et retravailler quelque chose, ce qui affecte également les révisions budgétaires et les révisions de calendrier.
	18- Plaintes des clients.	Garder à l'esprit que le «client» d'un projet peut être une personne interne - quelqu'un de l'organisation se plaint-il parce que quelqu'un d'autre ne fait pas avancer les choses?
	19- Taux de désabonnement des employés.	Nombre ou pourcentage de membres de l'équipe qui ont quitté l'entreprise. Si les équipes de projet ont un roulement élevé, cela peut indiquer la nécessité d'améliorer la gestion et l'environnement de travail. Le taux de désabonnement ralentit finalement les projets et crée des coûts plus élevés pour l'entreprise à long terme.
	20- Nombre d'étapes du projet achevées à temps avec la signature.	Le projet comporte différentes parties - sont-elles achevées en temps opportun? De plus, les jalons ont-ils été complétés et approuvés par le propriétaire ou l'acheteur?

Indicateurs d'efficacité	21- Nombre de retours.	Si un projet d'investissement nécessite plusieurs pièces, on peut suivre le taux de retour de ces pièces; cela permet de voir si on a bien planifié le travail ou s'il est adapté au projet pendant la mise en œuvre.
	22- Formation / recherche nécessaire pour le projet.	On peut suivre cela en heures, en nombre de cours ou quelque chose de similaire. Si on a besoin de faire beaucoup de cela, le projet pourrait démarrer plus tard que l'on espère. Une autre façon de voir les choses est de demander: « Quel pourcentage des ressources disposions-nous au début du projet qui étaient qualifiées pour commencer immédiatement à travailler sur le projet? »
	23- Nombre de projets annulés.	Suivi du nombre de projets suspendus ou supprimés. Un nombre élevé de projets annulés pourrait indiquer un manque de planification, un manque d'alignement des objectifs ou une incapacité à entreprendre de nouveaux projets.
	24- Nombre de demandes de changement.	Nombre et fréquence des changements demandés par un client à une étendue de travail établie. Trop de changements peuvent avoir un impact négatif sur les budgets, les ressources, les délais et la qualité globale.
	25- Utilisation facturable.	Pourcentage d'heures de projet qui peuvent être facturées à un client. Les heures facturables sont liées aux tâches génératrices de revenus liées au projet, tandis que les heures non facturables sont généralement plus administratives, y compris des éléments comme la rédaction et la négociation de propositions.

Source : Leconte Pierre, clear point strategy ,2020.

Par ailleurs, il existe un indicateur de performance clé qui englobe les quatre catégories des indicateurs de performance clé précédentes, il s'agit de l'indicateur : Retour sur investissement (ROI). Les calculs de ROI mesurent la valeur financière d'un projet par rapport à son coût. Cet indicateur de performance clé est souvent utilisé pour déterminer s'il faut lancer un projet ou comparer la valeur de deux projets différents. (Leconte, 2020).

Section 2 : rôle du management des équipes dans la performance du projet.

Le management des équipes a un rôle important afin que le projet atteigne un niveau de performance. Cette dernière peut être influencée par plusieurs facteurs. Par conséquent, le manager doit former et développer une équipe projet performante tout en prenant en considération le conflit au sein de son équipe, sa motivation, son coaching. Au final le management des équipes projet a un impact sur la performance du projet.

2.1 Facteurs influençant la performance d'une équipe de projet.

Le modèle de Thamhain et Nurick (1994) propose des variables et leurs facteurs influençant la performance d'une équipe de projet. Les variables sont divisées en quatre groupes : personnes, tâche, leadership et organisation, comme le montre le tableau ci-après. Les variables « tâche » se concentrent sur les facteurs liés au temps, au coût et à la qualité des « contraintes triples », tandis que les variables « personnes » se concentrent sur la constitution d'équipes, la résolution des conflits, la collaboration et une communication efficace. Les variables « Tâche » sont les variables qui préoccupent le plus les clients. Les variables « leadership » et « organisation » se concentrent sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

Tableau 6: Les quatre variables et les facteurs qui influencent la performance des équipes.
(Thamhain and Nurick, 1994).

Personne	Direction
❖ Bonne communication ; ❖ Forte implication ; ❖ Capacité de résolution de conflits ; ❖ Confiance mutuelle ; ❖ Esprit d'équipe élevé ; ❖ Haut niveau d'engagement ; ❖ Développement personnel de l'équipe ; ❖ Capacité d'interface ; ❖ Besoin de réussite ; ❖ Esprit de collaboration.	❖ Capacité organisationnelle ; ❖ Direction et leadership ; ❖ Faciliter la prise de décision en groupe ; ❖ Motivation ; ❖ Résolution de conflit ; ❖ Unification d'équipe ; ❖ Visibilité et accessibilité ; ❖ Lien avec la direction.
Tâche	Organisation
❖ Succès technique ; ❖ Des résultats de qualité ; ❖ À temps ; ❖ Sur le budget ; ❖ Innovation et créativité ; ❖ Adaptabilité au changement.	❖ Culture collaborative ; ❖ Buts et objectifs communs ; ❖ Partage des risques ; ❖ Gestion impliquée ; ❖ Stratégie à long terme ; ❖ Environnement de travail stimulant.

Source: Lohiya Gaurav, Team Building in Project Management Practice in the UAE Construction Industry, page 34.

Selon Langevin (2011), pour identifier les facteurs de performance des équipes, de nombreux auteurs s'appuient sur le modèle "input-process-output". Ce modèle considère que la performance de l'équipe (output) est obtenue par un processus efficace de fonctionnement interne et d'interactions sociales interne à l'équipe (processus), lui-même dépendant de conditions préalables et externes caractérisant l'équipe et sa tâche (input). D'autres auteurs s'écartent du modèle mais conservent une logique similaire. D'autres, enfin, présentent les facteurs de performance des équipes sans les intégrer dans ce cadre particulier. Nous suivrons cette dernière approche pour présenter les principaux facteurs de performance identifiés dans la littérature.

❖ Ces facteurs sont au nombre de huit (Langevin, 2011) :

1. La composition de l'équipe ;
2. L'organisation du travail ;
3. La clarté de la mission de l'équipe et des objectifs et responsabilités ;
4. Le contexte organisationnel ;
5. Le système de rémunération ;
6. Le système de feedback et de suivi de la performance ;
7. Le rôle du leader ;
8. Le climat et les relations au sein de l'équipe.

2.2 Le développement d'une équipe projet performante.

La plupart des théories du développement des groupes organisationnels se concentrent sur l'identification d'une séquence d'évolution que les groupes traversent depuis leur création jusqu'à leur dissolution (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 241). La performance d'une équipe dépend à la fois de l'apprentissage individuel et de la façon dont les membres apprennent à travailler ensemble en tant qu'unité (Fred C & Melody R, Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work, 2015, p. 3).

Le développement d'équipe est déterminé par la formation, le développement et le soutien que le projet ou l'organisation fournit aux membres de l'équipe pour concentrer leur travail sur les objectifs du projet et s'assurer que l'équipe dispose alors des compétences nécessaires pour réussir dans le projet. Le développement de l'équipe se concentre sur l'augmentation des capacités individuelles afin d'élargir et d'améliorer la capacité du projet à atteindre ses objectifs (PM4DEV , 2019, p. 21).

Pour expliquer le processus de formation de groupes, la plupart des publications s'appuient sur le modèle développé par Bruce W. Tuckman en 1965 est achevé par la suite. Le modèle a été repris et développé au fil des ans dans diverses approches en théorie de la gestion et en théorie du comportement organisationnel, et comprend quatre étapes ou phases dans l'évolution d'un groupe (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 241) .

Plus tard, en 1977, Tuckman et Jenson ont révisé ce modèle et proposé un nouveau modèle de développement d'équipe avec l'ajout d'une étape d'ajournement qui se produit après l'étape de l'exécution (Fred C & Melody R, *Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work*, 2015, p. 4). Ces étapes sont : (a) formation, (b) tempête, (c) normalisation, (d) exécution et (f) ajournement.

L'identification du stade dans lequel une équipe se trouve à un moment précis peut être difficile ; néanmoins, il est important de comprendre le processus de développement. À chaque étape, les comportements de l'équipe diffèrent et, par conséquent, chaque étape peut influencer les résultats finaux de l'équipe (Fred C & Melody R, *Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work*, 2015, p. 3). La constitution d'équipes efficaces consiste à passer par quatre étapes de développement: Ces quatre étapes décrivent les changements que subit une équipe à mesure qu'elle développe plus de maturité, des capacités et des relations plus solides. Le chef de projet peut également changer son style de leadership, en commençant par un style de direction, en passant par le coaching, puis en participant et enfin en déléguant. (PM4DEV , 2019, p. 21).

Forming (former) :

C'est la première étape du développement de l'équipe remplie d'un mélange d'anxiété, d'attentes élevées et d'ambiguïté, car les nouveaux membres n'ont pas encore de définition claire du travail avec lequel l'équipe sera affectée. À ce stade, il y a une forte dépendance à l'égard du chef de projet pour l'orientation et la direction. (PM4DEV , 2019, p. 21)

Storming (conflit intragroupe) :

Équipe divisée (ou groupe divisé) : elle survient après les premières réunions et présentations du projet. L'équipe entre dans une phase de tempête ou de réaction lorsque l'autorité ou les idées du gestionnaire de projet peuvent être remises en question à mesure que les rôles sont clarifiés. (PM4DEV , 2019, p. 21). La « Tempête » est une phase dans laquelle les membres du groupe testent les connaissances du leader et ses stratégies de gestion et de contrôle (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 242).

Norming (développement de la cohésion de groupe) :

Équipe unie ou groupe partagé ou normalisation, c'est la troisième étape où les membres de l'équipe se connaissent mieux, ils peuvent socialiser ensemble et se demander de l'aide et des critiques constructives. L'équipe développe un engagement fort envers l'objectif de l'équipe et commence à voir sa contribution à cet égard. (PM4DEV , 2019, p. 21).

Performing (établissement de rôles fonctionnels) :

Équipe fonctionnelle ou efficace ou exécution : c'est l'avant dernière étape du développement de l'équipe, elle se caractérise par une vision partagée de l'objectif du projet et une compréhension commune des rôles et responsabilités de tous les membres de l'équipe. L'équipe a un niveau élevé de confiance mutuelle et fournit des soins et du soutien les uns aux autres, ce qui augmente les performances globales de l'équipe. (PM4DEV , 2019, p. 21).

Adjourment (équipe suspendue ou groupe dissous) :

Ajournement : c'est la dernière étape. Une fois l'objectif de l'équipe atteint, l'équipe met fin à son existence. Les membres de l'équipe commencent par se détacher émotionnellement de l'équipe et reviennent pour s'engager dans d'autres tâches. Bien sûr, certaines équipes sont permanentes et n'atteignent jamais la phase d'ajournement. Pour les équipes temporaires, telles que les comités ad hoc, les équipes de projet, les équipes spéciales et les équipes similaires, cette étape implique la préparation du démantèlement. (Fred C & Melody R, *Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work*, 2015, p. 4). Le moment de la dissolution de l'équipe est souvent un moment émotionnel négatif. (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 243).

Bien que ce modèle présente une séquence cohérente de phases dans le développement d'un groupe, Tuckman (1977) soutient explicitement que tous les groupes passent par ces étapes de développement, mais les auteurs contemporains soutiennent que ce n'est pas obligatoire. Le modèle de Tuckman est plutôt général, montrant les processus par lesquels un groupe développe son temps. (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 243).

L'analyse du développement des groupes menés par Tuckman peut être comparée au modèle de Woodcock (1979) qui a entrepris une étude sur les équipes et leur évolution. Il pense que nous avons affaire à un développement en quatre étapes:

➤ Équipe infantile (équipe peu développée) :

L'expression ouverte des sentiments est évitée, les objectifs sont incertains, le leader prend le plus de décisions;

➤ Équipe exploratoire :

Les questions sont abordées de manière plus ouverte, l'écoute active est utilisée parfois, pendant de courtes périodes. Le groupe devient introspectif;

➤ Sous l'équipe de consolidation :

Elle se met en place l'interaction personnelle basée sur la coopération, la tâche de groupe est clarifiée;

➤ Équipe mature :

Les sentiments sont exprimés ouvertement; sont prises en compte de nombreuses possibilités différentes; les méthodes de travail sont rigoureusement structurées; le style de leadership est un type contributif; les individus sont flexibles et le groupe reconnaît sa responsabilité envers le reste de l'organisation (ZOLTAN & VANCEA, 2016, p. 243).

2.2 Les différents leviers pour une équipe de projet performante.

La réussite de l'exécution d'un projet est l'objectif commercial clé de nombreuses organisations. La performance est un terme utile pour décrire la capacité d'une équipe et les processus que l'équipe entreprend (OKORONKWO, 2017, p. 5). La performance de l'équipe peut comprendre trois principaux aspects : (1) la réalisation des objectifs fixés ; (2) la satisfaction des membres de l'équipe ; (3) la capacité des membres de l'équipe de continuer à collaborer. Elle fait référence aussi à l'évaluation des résultats du travail d'équipe.

Des résultats tels que la capacité de l'équipe à atteindre les buts et objectifs du projet, la qualité de la création de produits, la performance des opérations, la capacité de l'équipe à fonctionner comme une unité (OKORONKWO, 2017, p. 9).

Cependant afin de manager une équipe de projet performante, les managers de projet doivent prendre en considération plusieurs aspects qui sont primordiaux pour avoir et maintenir une équipe de projet performante et atteindre les objectifs voulus, qui sont les suivants :

2.3.1 Le management des conflits.

Le management des conflits a reçu une attention croissante dans la littérature organisationnelle au cours des deux dernières décennies en raison d'un changement d'attitude envers les conflits dans les organisations (Ndulue & Ekechukwu., 2016, p. 70). Il a été suggéré que les conflits interfèrent avec les performances de l'équipe et réduisent la satisfaction, car ils produisent des tensions, de l'antagonisme et distraient les membres de l'équipe de l'exécution de la tâche (Dreu & Weingart., 2003, p. 741). Les conflits impliquant l'équipe de projet, ainsi que des groupes extérieurs au projet, peuvent nuire à la performance du projet.

Les chefs de projet connaissent souvent des conflits d'interface qui découlent d'exigences incompatibles de différentes parties prenantes du projet. Chaque groupe présentera généralement des différences d'attitude à l'égard d'un projet, et ces différences généreront des conflits d'interface (Prieto-Remóna, Cobo-Benitab, Ortiz-Marcosa, & Uruburua, 2015, p. 156).

Le management des conflits a de nombreux avantages tels que l'augmentation du temps de travail, la capacité de contrôler son comportement dans les situations de conflit, l'amélioration des compétences en communication interpersonnelle, la réduction des suspensions, la prévention de la violence, la réduction des détentions et l'amélioration de la capacité à respecter les différentes perspectives ou opinions des individus sur le lieu de travail qui sont obtenues grâce aux programmes de management des conflits. C'est pour cette raison qu'il est plus important de gérer un conflit que de l'éviter (Ndulue & Ekechukwu., 2016, p. 70).

Nous avons trois différents types de conflit (Wang, 2011, pp. 37-38) :

- « *Le conflit relationnel survient entre deux individus ou plus lorsque les valeurs, les idées, les attitudes ou les comportements s'opposent.* ».
- « *Le conflit de tâche est basé sur le contenu et les objectifs du travail* ».
- « *Le conflit de processus est relatif à la façon dont le travail est effectué.* ».

2.3.2 La motivation.

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger (Wang, 2011, p. 13). Le manque de motivation des membres de l'équipe de projet est un problème majeur auquel sont confrontés la plupart des organisations (KARANAM, 2018, p. 4). En effet, elle est la force motrice des individus qui les pousse physiologiquement et psychologiquement à poursuivre un ou plusieurs objectifs pour répondre à leurs besoins ou attentes (Lam & Tang, 2003, p. 61). Dans la plupart des cas, les problèmes de motivation émanent d'un mauvais management qui ne parvient pas à aborder divers facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques (KARANAM, 2018, p. 4).

Beaucoup de théories de motivation sont proposées aux managers afin de les appliquer pour augmenter la performance des équipes, qui peuvent être utilisées selon la situation et le degré de motivation des membres de l'équipe (Lam & Tang, 2003, p. 61) qui sont les suivants :

- a) Théorie de Maslow (1954) basée sur la hiérarchie des besoins humains ;
- b) Théorie à deux facteurs de Herzberg et al. (1959) basée sur des facteurs d'hygiène et des facteurs d'enrichissement de l'emploi ;
- c) Théorie X et théorie Y de McGregor (1960) basées sur les façons de percevoir les travailleurs ;
- d) Théorie de l'espérance de Vroom (1964) et Lawler (1973) qui porte sur les facteurs de motivation des employés, à savoir : la valence, l'espérance et l'instrumentalité ;
- e) Théorie Z d'Ouchi (1981) basée sur une préoccupation globale pour les employés ;
- f) Schémas de motivation selon la pratique actuelle de TQM dans les projets de construction.

Le niveau de motivation qu'un individu et / ou une équipe applique aux efforts du projet peut affecter tous les aspects des résultats du projet, y compris un impact direct sur les facteurs de réussite du projet à triple contrainte (c.-à-d. dans les délais, dans les limites du budget, de la qualité, de la portée / des attentes des clients). (Peterson, 2007, p. 60).

2.3.3 Le coaching.

Vu la croissance économique en mutation rapide, aujourd'hui, la croissance organisationnelle, la productivité et la continuité sont déterminées par les qualifications professionnelles et personnelles des employés (Aldrin & Utama., 2019, p. 24).

Dans les différentes recherches on parle beaucoup du terme coaching afin d'améliorer la performance des équipes, le coaching est défini comme une forme d'intervention systématique de rétroaction conçue pour améliorer les compétences professionnelles, la conscience interpersonnelle et l'efficacité personnelle, (Utrilla, Grande1, & Lorenzo., 2015, p. 168). Il se concentre sur les objectifs et non sur les processus et le manque de références pour améliorer la performance placée de plusieurs manières pour distinguer le coaching de groupe. L'une des principales raisons d'utiliser l'approche de coaching est d'améliorer les performances. (Aldrin & Utama., 2019, p. 26).

Cependant le coaching d'une équipe qui est défini comme une : « Interaction directe avec une équipe destinée à aider les membres à utiliser de manière coordonnée et adaptée à leurs tâches et à leurs ressources collectives pour accomplir le travail de l'équipe. » (Hicks, 2010, p. 3) , ou encore « aider l'équipe à améliorer les performances et les processus par lesquels les performances sont atteintes, par la réflexion et le dialogue. » (Hicks, 2010, p. 3).

Désormais, le coaching commence à être davantage utilisé dans la fonction de gestion de projet pour créer et maintenir une capacité d'exécution de projet hautement performante (Huckle, 2014, p. 13).

Cependant après avoir donné une vue globale sur ces trois différents leviers, le manager de projet peut les prendre en considération afin d'améliorer la performance de son équipe et de d'atteindre les objectifs de son projet d'une manière performante.

2.4 L'impact de management des équipes projet sur la performance du projet.

Avec un sens plus globale et claire : « *Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique que le projet a un commencement et une fin déterminés* ». (PMBOK, 2017, p. 2).

Cependant, sa réalisation demande une certaine discipline qui est la gestion de projet. Cette dernière : « *comprend l'identification des tâches, la définition de leur enchainement et l'élaboration du calendrier du projet. Elle établit également l'estimation des couts, la budgétisation et la planification des ressources. Elle met en évidence les écarts entre les prévisions initiales et la réalisation effective des travaux, analyse les raisons des dérives constatées afin d'en tirer les conséquences prévisibles sur le reste du projet et propose des actions correctives ou d'amélioration permettant de maintenir les objectifs du projet* ». (Muller & Jean-louis, 2016, p. 6).

Graduellement, il a été constaté que d'autres aspect ne sont pas pris en considération qui sont une base incontournable dans la réussite du projet c'est l'aspect humain. Un aspect qui est « *liée au management des hommes et des équipes, à la mise en place d'un système d'animation, à l'importance des facteurs de motivations et à l'utilisation optimale des compétences est devenu complémentaire à celui des outils et méthodes de gestion, suivi et contrôles* ». (PICQ, 2016, p. 3).

Ce qu'on appelle le management de projet qui consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi qu'à gérer et diriger tous ceux qui sont impliqués dans le projet, pour atteindre les objectifs de façon sûre et dans le respect des contraintes convenues de temps, de coûts, de contenu et de qualité ou de performance ». (International Project Management Association, 2015, p. 36).

Le manager définit un ou plusieurs objectifs au préalable dans le but de les atteindre, il doit maximiser l'utilisation des ressources nécessaires pour la réalisation de ce projet et pour cela il fait recoure au management d'équipe qui contrôle et gère les relations interpersonnelles de l'équipe qui réalisera le projet (Petit, 2016, p. 18). Pour cela il doit manager une équipe de manière à avoir « les compétences » essentielles « mobilisées » à tout moment (VIARGUES, 2004, p. 11).

Afin qu'un manager réussisse à réaliser son projet avec toute ses contraintes et objectifs, il ne doit pas seulement se focaliser sur la conduite du projet et les techniques de sa réalisation mais il doit « *s'occuper* » de l'aspect humain qui est responsable des tâches à effectuer « *en tant qu'individus et en tant que groupe* ». « *Ces hommes sont la vraie richesse du projet. Ce sont eux qui font la différence* » (Sotiaux, 2015, p. 35). Il s'agit d'un management d'équipe plus spécifique celui du management d'équipe projet qui se déroule au cours de la conduite du projet focalisé sur l'aspect humain. « *C'est un ensemble d'actions d'animation, d'éclosion des talents et de développement de la motivation, en vue de construire une équipe projet performante* » (Sotiaux, 2015, p. 35).

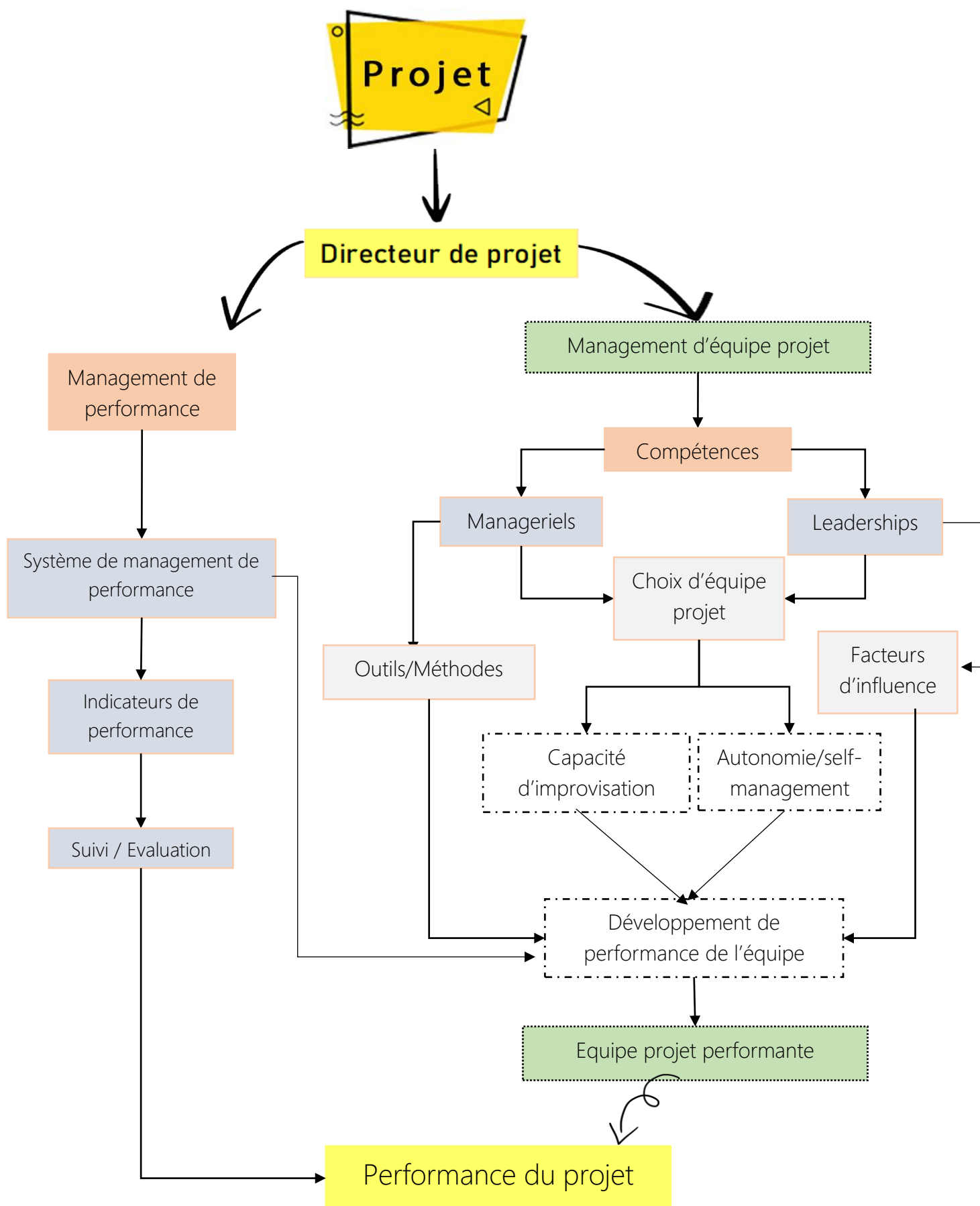
Au vu de ce que nous avons présenté précédemment, et selon (Armstrong, 2006, p. 7), la performance dépend non seulement de ce que les gens réalisent, mais de la façon dont ils y parviennent. La performance du projet est utilisée à la place de la réussite du projet car la performance du projet ne comprend que les étapes de planification, de production puis de transfert comme indiqué par Munns & Bjeirmi (1996) dans leurs étapes deux à quatre du cycle de vie du projet (Fung & Siow., 2013, p. 239).

La performance du projet est liée à la réalisation d'objectifs en répondant aux exigences techniques, à la satisfaction du client. (KIHUHA, 2018, p. 3). Par ailleurs, la réussite du projet se réfère aux six étapes de la conception, planification, production, transfert, utilisation pour fermer vers le bas. En effet, la performance d'un projet n'est qu'un sous-ensemble de la réussite d'un projet qui comprend également le temps, le budget, la portée, la satisfaction, le bien-être du client, la validité technique et organisationnelle ainsi que la contribution à l'efficacité organisationnelle (Fung & Siow., 2013, p. 239).

Cependant après toutes les recherches dans la littérature, nous constatons qu'il y a une relation et un impact direct entre la manière dont les responsables dirigent leurs équipes de projet et la performance du projet et l'atteinte des objectifs prédéfinis. Et cela, par les différents styles de directions, les facteurs de performance des équipes, les méthodes de management d'équipe, leur autonomie et leur capacité d'improvisation. Cela est le modèle le plus adéquat pour le développement d'une équipe performante.

La performance du projet dépend fortement de l'aspect humain qui entoure le projet car si le manager ne peut pas manager et diriger une équipe projet de manière performante, il ne pourra pas atteindre ses objectifs de manière efficace et efficace.

Figure 5: Cadre théorique.



Selon cette figure, les différentes thématiques traitées et abordées contribuent à l'amélioration de la performance du directeur de projet et de son équipe qui impacte par la suite la performance du projet. Ainsi, selon ce cadre conceptuel, le management des équipes de projet a un impact direct sur la performance et la réussite du projet la satisfaction du client.

Pour conclure ce chapitre, nous avons mis en évidence les déterminants de la performance concernant le projet, ensuite le rôle du management des équipes sur la performance du projet. Nous avons abordé aussi les indicateurs de performance et les différents leviers que le manager utilise pour connaître le niveau de performance de son projet et l'évaluation continue pendant la conduite de ce dernier. Ainsi nous pouvons considérer que le management des équipes projet a un impact sur la performance globale du projet et par conséquent celle de l'organisation.

CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE.

Dans ce chapitre, nous choisissons la méthode utilisée dans notre recherche afin d'éclaircir la procédure suivie pour analyser les données afin de répondre à la question de recherche. Ensuite, dans la deuxième section, nous exposons l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectués notre stage et une initiation au projet dans laquelle nous présentons toutes les caractéristiques du projet.

Section 1 : Choix méthodologiques.

Dans cette phase, nous décrivons la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de notre étude. Elle est construite autour de l'approche méthodologique, des instruments de collecte de données, de la stratégie de traitement et d'interprétation des données.

1.1 La démarche méthodologique.

Désigner un modèle de pensée dans des disciplines scientifiques s'appelle le paradigme qui est un mot employé comme terme épistémologique. Le paradigme est l'ensemble des croyances et des accords partagés par les scientifiques. Il est la première étape d'une recherche et sert à identifier les problèmes et indique ce qui est acceptable comme méthode et comme résultat (Sagaut, 2009, pp. 10-13). Les deux principaux paradigmes épistémologiques sont : le paradigme constructiviste et le positivisme.

Dans notre étude le paradigme suivi est le paradigme constructiviste. Kasanen et al., (1993:1) précise que: « *L'approche constructiviste signifie la résolution de problèmes à travers la construction de modèles, de diagrammes, de plans et d'organisations* ». Cette approche est la plus appropriée pour analyser les différentes interactions pouvant exister entre les membres du projet et de répondre au mieux à notre problématique.

Après avoir fait le choix du paradigme constructiviste, nous choisissons la démarche méthodologique qui nous permet de connaître les outils à utiliser pour atteindre les résultats. Il existe deux principales approches : l'approche qualitative et l'approche quantitative et deux démarches : la démarche inductive et la démarche déductive. Nous avons choisi la méthode qualitative qui nous permet d'accéder à une connaissance plus approfondie sur l'interaction entre les acteurs participants à la recherche, leurs sentiments, opinions et comportements.

En effet, « *le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.* » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Dans notre recherche, nous utilisons cette méthode pour comprendre l'impact du management d'équipe projet sur la performance des projets réalisés au niveau de Cosider canalisation. Notre étude s'inscrit donc dans un paradigme épistémologique constructiviste par une méthode qualitative par étude de cas avec une démarche inductive.

Cette recherche demande le déplacement sur le terrain à cause de sa complexité du sujet afin d'avoir une interaction avec les personnes sur le terrain pour pouvoir réaliser notre étude de cas et de connaître l'impact du management d'équipe sur la performance du projet.

1.2 Instruments de collecte de données.

1.2.1 La recherche documentaire.

L'objectif de la recherche documentaire est de faire l'état de l'art sur notre sujet de travail, afin d'identifier ce que l'on sait déjà, ce qui a déjà été dit et ce qui a déjà été fait, les points d'accord et de désaccord (Pochet, 2018, p. 60).

Dans l'objectif de réaliser notre travail, nous avons utilisés différentes sources de recherche documentaire comme les articles de revues scientifiques, livres, thèses, site web à travers la bibliothèque de notre école et aussi par des moteurs de recherche du web, ainsi que des documents internes de l'entreprise où nous avons effectué notre stage. La recherche documentaire est essentiellement une recherche de références de documents qui correspondent à une question documentaire.

Cette recherche documentaire nous a aidée à acquérir de nouvelles connaissances et actualiser nos compétences afin de répondre à notre problématique à travers les articles, les livres et toutes les autres sources documentaires que nous avons utilisées.

1.2.2 Les entretiens semi-directifs.

Il s'agit d'un outil très utilisé dans les recherches qualitatives, c'est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005).

Pour notre recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif qui est *« une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. »* (Lincoln, 1995).

Le tableau ci-dessous contient des informations sur les personnes interviewées :

Tableau 7: Les personnes interviewers.

N°	Genre	Fonction	Durée de l'entretien.
1	Homme	Directeur de pôle	2 H
2	Homme	Responsable qualité	43 min
3	Homme	Responsable HSE	25 min
4	Homme	Responsable Administration	48 min
5	Homme	Responsable Approvisionnement & Sous-Traitance	11 min
6	Homme	Responsable Technique	19 min
7	Homme	Responsable contrôle de gestion	20 min
8	Homme	Responsable Matériel	30 min
9	Homme	Responsable Moyen commun	35 min
10	Homme	Responsable Finances & Comptabilité	23 min
11	Homme	Responsable Travaux G.C et terrassement	20 min
12	Homme	Responsable travaux ligne conduite et ligne électrique.	25 min

Source : Réaliser par notre propre soin.

1.3 Analyse des données.

L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. BERELSON (1952) la définit comme *« une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »*.

Les données brutes des entretiens que nous avons faits seront retranscrites dans l'annexe C ; D et analysées par les techniques de l'analyse du contenu comme suit :

1.3.1 Retranscription des données.

La retranscription est la première étape de l'analyse du contenu, elle consiste à lister les informations recueillies et les mettre sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes de l'enquête, autrement dit la retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo (Auer Bach, Silverstein, 2003, cités par Andreani et Conchon, 2005).

- **Retranscription des interviews :** C'est une technique qui est généralement menée à la main (Silverman, 1999, cité par Andreani, Conchon, 2005). Elle consiste à noter mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans aucune modification, interprétation ou abréviation du texte. Les discours hors contexte et hors sujet, ne sont pas retranscrits (Andreani, Conchon, 2005).

1.3.2 Codage des données.

Le codage est un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Berg, 2003, cité par Andreani, Conchon, 2005). Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un procédé lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique. Il existe deux types de codage : codage ouvert, codage fermé.

- Le codage ouvert permet, à l'aide des questions du guide d'entretien ou des thèmes de l'étude, de repérer les sous-ensembles « les sous-catégories » dans le texte en les soulignant.
- C'est un processus inverse du codage ouvert, correspond à une procédure fermée dans laquelle la grille d'analyse est prédéfinie avant l'étude.

Dans notre projet d'étude le codage choisi est le codage ouvert car l'analyse des résultats obtenus se fait à partir du verbatim lors de la retranscription des entretiens.

13.3 Traitements des données.

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001). Dans le cas des traitements dits « sémantiques », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'Analyse de Contenu.

Par Traitement et analyse des données qualitatives approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots. Plusieurs études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle (Morrison et al, cités par Andreani, Conchon, 2005).

Au contraire, les traitements « statistiques » sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes. Les analyses procèdent à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données. Dans notre projet d'étude, nous avons adopté un traitement sémantique pour les entretiens et de notre étude de cas c'est-à-dire pour traiter les données acquises sans utilisation de logiciel.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.

2.1 La filiale Cosider canalisation.

Cosider Canalisation, entreprise publique à aspect économique est la filiale la plus importante du Groupe Cosider Spa de par son activité. Issue de la scission de la filiale Cosider Travaux Publics, elle a été créée en janvier 2004. Cosider Canalisation au capital social de 4.000.000.000 DA, est spécialisée dans la pose de pipe-lines et de canalisations respectivement pour les secteurs de l'énergie et de l'hydraulique. Depuis, la filiale Cosider Canalisation s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national et rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations. Elle s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs. Les principales missions de Cosider Canalisations consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs,
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques,
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Cosider canalisation se divise en deux divisions : la division hydrocarbure et la division hydrauliques et énergies. Cette dernière nous a proposé de traiter notre thématique au niveau d'une base de vie nommée pôle H31 qui est un projet en cours d'exécution. (Le **H** renvoie à la première lettre **H**ydraulique ; le nombre **31** est le numéro du projet).

2.2 Lieu du stage : le pôle H31.

Le projet H31 est un parachèvement des travaux de viabilisation primaire et études et réalisation de la viabilisation secondaire de la ville nouvelle de Sidi Abdellah. La durée du projet est de 45 mois. En plus du projet principal en cours, le pôle H 31 exécute 30 autres projets sous forme de réquisition surnommés les Nt, leurs effectifs globaux sont de 564 divisés en trois catégories : Cadre : 88 ; Maitrise :135 ; Exécution :341.

2.3 Les principales missions du pôle H31.

- La conformité aux exigences légales et réglementaires applicables à des produits, aux environnementaux et en santé-sécurité au travail.
- La protection de l'environnement et la prévention de la pollution là où ils interviennent notamment par la maîtrise des rejets.
- La garantie et l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens notamment la prévention des préjudices corporels et des atteintes à la santé.
- La satisfaction de clients externes et internes, tous métiers confondus.
- La participation au résultat global de l'entreprise par la réduction des coûts.
- Le respect des délais de réalisation et l'amélioration des processus.
- Maintenir la certification de notre système de management intégré qui permet d'avoir une amélioration continue des performances.

2.4 Les principaux acteurs.

Le directeur du pôle et son staff qui sont un groupe de responsables pour chaque service au niveau de la base de vie.

➤ Il y a 3 niveaux :

- a) Le 1^{er} niveau concerne le directeur du pôle appelé le N.
- b) Le 2^e niveau est le staff appelé les N-1
- c) Le 3^e niveau concerne le staff des responsables qui sont les N-2.

2.5 La composition du pôle.

Le pôle se compose de 11 services plus le secrétariat qui sont les suivants :

- 1.** Service Finances & Comptabilité.
- 2.** Service HSE.
- 3.** Service management et qualité.
- 4.** Service Administration.
- 5.** Service approvisionnement & Sous-Traitance.
- 6.** Service technique.
- 7.** Service contrôle de gestion.
- 8.** Service Matériel
- 9.** Service Moyen commun
- 10.** Service Travaux G.C et terrassement
- 11.** Service travaux ligne conduite et ligne électrique.

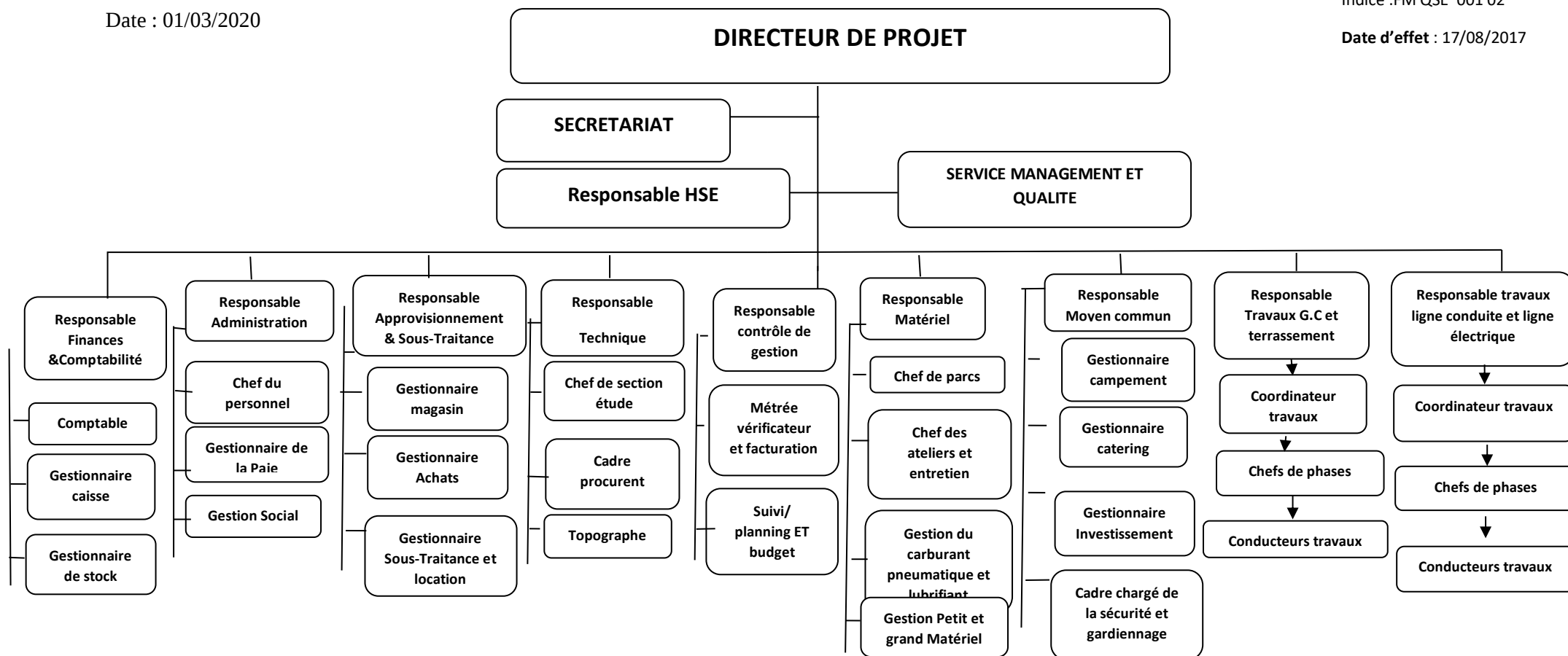
L'organigramme suivant représente les différents niveaux de responsabilités et services du pôle H31.

Figure 6: L'organigramme du pôle H31 de la ville nouvelle Sidi Abdellah.

Date : 01/03/2020

Indice :FM QSE 001 02

Date d'effet : 17/08/2017



2.6 Présentation du projet.

2.6.1 Description de l'ouvrage.

Dans le cadre de réaliser des travaux de viabilisations des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah, la direction de Cosider canalisation a saisi le directeur du pôle H31 et son équipe pour entamer la réalisation de ces travaux. Les travaux de viabilisation des programmes d'habitat portent sur les lots suivants :

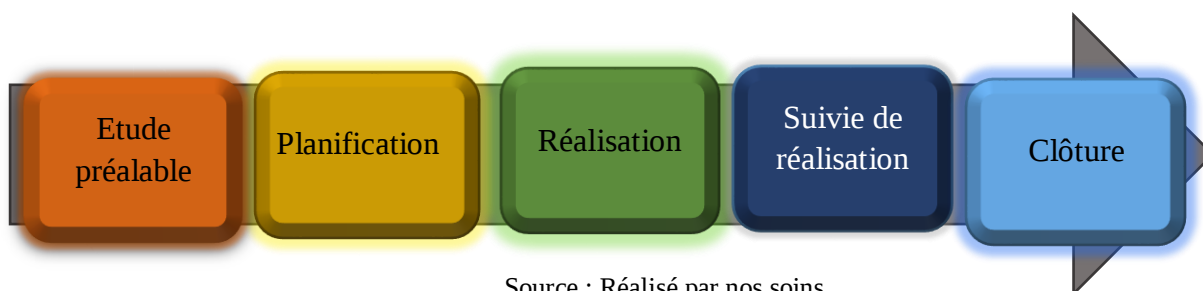
- **Lot n° 0** : Installation de chantier.
- **Lot n° 3** : Alimentation en eau potable
- **Lot n° 3** : Réseau Electricité et Gaz.
- **Lot n°3** : Bâche a Eau.

L'ouvrage est exécuté au niveau de Mahelma-commune de Zéralda Wilaya d'Alger avec un montant initial du marché de 813.461.141.72 DA. La date de mise en vigueur du contrat est le 16 avril 2016 avec un délai contractuel initial de 15 mois. La date de fin des travaux prévue le 14 juillet 2017, toutefois, le pôle a réalisé le projet en 8 mois au lieu de 15 mois alors ils ont terminé le projet en décembre 2016. Ensuite, ils ont rajouté contrat cinq avenants pour réaliser d'autre travaux mais seul le deuxième avenant a généré des charges. Deux avenants étaient sans incidence financière et les deux autres sont en cours de notification. Le nouveau montant du marché avec le deuxième avenant est de 1.421.452.355 .3 DA. Le nouveau délai est de 15 mois plus 6 mois avec ordre de service « ODS » d'arrêt et des ODS de reprise, causés par la pandémie Covid-19, alors la date de fin est tributaire des ODS de reprise.

2.6.2 Cycle de vie du projet.

Le cycle de vie du projet est représenté selon la figure n° 7 qui se caractérise par ses 5 phases.

Figure 7: Le cycle de vie du projet.

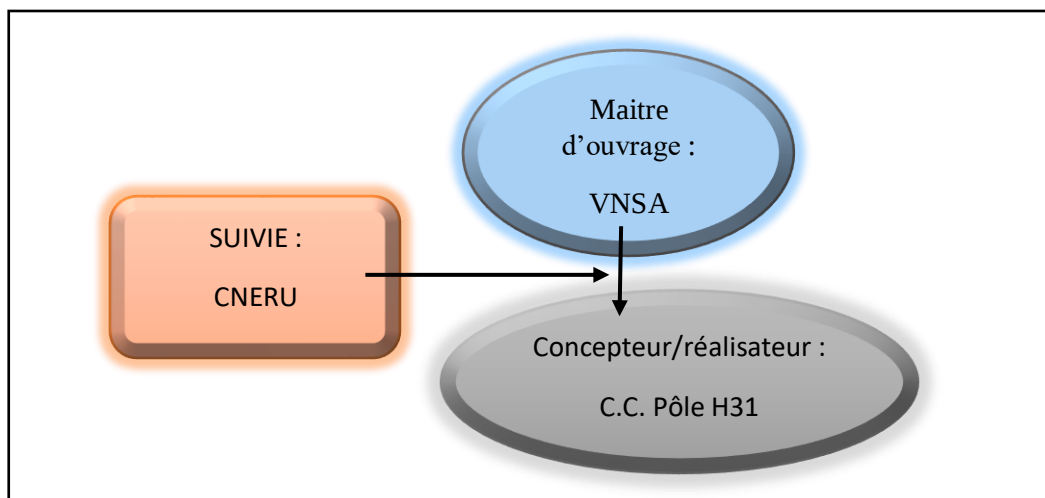


Source : Réalisé par nos soins.

2.6.3 Les principaux acteurs du projet.

La figure n°8 représente les différents acteurs du projet :

Figure 8: Les différents acteurs du projet.



Source : document de l'.

- **VNSA** : ville nouvelle de Sidi Abdallah
- **C.C. Pôle H31** : Cosider canalisation pôle H31.
- **CNERU** : Centre National d'Etude et de Recherche Appliqué en Urbanisme.

2.6.4 L'équipe projet.

L'équipe qui a réalisé ce projet se compose du directeur de pôle et son staff constitués d'un groupe de responsables pour chaque service au niveau de la base de vie.

- Il y a 3 niveaux
 - a) Le premier niveau : concerne le directeur du pôle appelé le N.
 - b) Le deuxième niveau : concerne l'équipe projet appelé les N-1. Ce sont les responsables de service.
 - c) Le troisième niveau : N-2 concerne les effectifs qui réalisent les travaux, ils sont sous la responsabilité des N-1.

Après avoir présenté notre cadre méthodologique et le lieu de notre stage nous entamons dans le chapitre suivant la discussion les résultats constatés.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RESULTATS.

Dans ce dernier chapitre, nous allons procéder à mettre en pratique les notions abordées dans notre revue de littérature qui traite le management d'équipe de projet comme enjeu majeur pour les managers et aussi sa contribution dans la performance du projet. Le projet étudié concerne les travaux de viabilisation des programmes d'habitation, situé au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdellah. Nous présentons les résultats obtenus concernant le rôle du management de l'équipe projet dans la performance du projet H31.

Section 1 : Management de l'équipe de projet au sein du pôle H31.

1.1 Le directeur de projet et son rôle dans la conduite du projet.

1.1.1 Le choix des membres de l'équipe :

Le directeur de projet a fait en sorte de bien faire le choix de son équipe car tout repose sur les membres de l'équipe et son animation. Après avoir fait l'acquisition du projet le directeur prend en considération plusieurs critères pour choisir les membres de son équipe, ces critères sont :

- La spécialité et les connaissances selon les spécificité et besoin du projet.
- La compétence technique et managériale.
- La disponibilité.
- L'expérience.
- Le savoir-faire.
- Le sens de responsabilité et engagement.
- L'esprit d'équipe.

1.1.2 Méthode de management d'équipe de projet.

Le directeur a développé par son expérience et sa capacité managériale sa propre méthode afin d'animer son équipe pour bien mener la conduite du projet et atteindre ses objectifs :

Sa méthode repose sur :

- 1- Création d'esprits d'équipe solide.
- 2- Communication verticale et horizontale constante.
- 3- Définition claire des objectifs et tâches de chaque membre.
- 4- Maintien de l'implication des collaborateurs.
- 5- Motivation constante de l'équipe.
- 6- Dynamisation et cohésion de l'équipe.
- 7- Maintien et développement de la synergie de l'équipe.

- 8- Développement de l'esprit d'autonomie et responsabilisation du staff.
- 9- Encouragement de la capacité d'improvisation et d'innovation du staff.
- 10- Création d'équipe semi-autogérée.
- 11- Suivre et amélioration de la performance de l'équipe.

1.1.3 Le style de direction.

Le directeur de projet définit plusieurs objectifs concernant le projet, afin de les atteindre, il doit maximiser l'utilisation des ressources nécessaires pour la réalisation de son projet. L'objectif principale du directeur de pôle est de rendre le travail en équipe avec un sens d'appartenances, d'engagement et le maintien d'une forte cohésion et une synergie d'équipe pour avoir le meilleur des collaborateurs. Le directeur a choisi un style de leadership qui lui procurera une performance et productivité élevé.

Pour cela il a recours à un style de management participatif où il intègre les membres de l'équipe dans le processus décisionnel par la consultation, demande d'idées et d'avis de ses collaborateurs. Avant de prendre les décisions, il prend en considération l'intelligence collective afin de favoriser la créativité des collaborateurs, il insert une confiance mutuelle entre eux et il croit aux compétences de son équipe.

Par conséquent, l'équipe se sentira autonome avec un esprit de responsabilités sur le lieu de travail. Le choix de tel style revient au fait que les membres de son équipe ont des capacités professionnelles et des capacités à travailler ensemble.

En effet, le directeur du pôle exerce un style de leadership participatif car il prend en considération les contributions et les idées proposées par les membres de son équipe dans le processus de prise de décision, tout en leur procurant un environnement de travail stimulant et motivant avec un esprit d'équipe élevé. Ce style de leadership est l'un des types les plus efficaces, ce qui conduit à une productivité élevée. Cela est justifiée par le fait que l'équipe du pôle a pu réaliser le projet principal et 30 autres projets. Ce style de leadership, selon le directeur de projet est le secret du prix du meilleur manager.

De plus, cette récompense est expliquée par le fait que directeur de projet du pôle H31 à:

- Développe la participation de son staff.
- Encourage les nouvelles idées et les suggestions.
- Implique son équipe dans la prise de décision.
- Un fort sens de l'écoute, de conseil et d'analyse.
- Partage les informations avec son équipe.
- Travaille sur la cohésion et la synergie de son équipe.
- Encourage l'autonomie et le développement personnel de son staff.
- Motive les individus à donner plus pendant la réalisation de leur responsabilité.
- Construit un circuit relationnel fort basé sur la confiance mutuelle et la loyauté.

Section 2 : Management de l'équipe projet.

2.1 L'autonomie et la capacité d'improvisation de l'équipe de projet.

La gestion du projet nécessite des routines stables et un environnement d'exécution contrôlé, mais lorsque l'équipe rencontre un problème inattendu, les processus de gestion n'offrent pas la flexibilité nécessaire pour travailler en dehors de ceux-ci. C'est pourquoi, nous voulions voir si les membres de cette équipe ont l'autonomie et la capacité à improviser et voici des extraits de quelques réponses :

Interviewer	Extrait de l'interview.
1	Oui, il y a une autonomie dans notre travail sous le contrôle du directeur. Cette autonomie est importante, on doit avoir une certaine autonomie mais contrôlée.
2	Oui, je participe à la décision durant les réunions et le dernier mot revient au directeur qui prend en considération toutes les propositions. Je prends des décisions concernant mon travail quotidiens, les autres ont besoin de l'accord du directeur du pôle.
3	Oui, j'ai une autonomie mais dans le cadre des procédures de l'entreprise.

Cependant, l'autonomie existe au sein de cette équipe, mais les décisions les plus critiques demande une autorisation du directeur.

Interviewer	Extrait de l'interview
4	Oui, selon les cas et les situations je prends mes décisions et leurs résolutions et ce par expériences / compétences et selon la flexibilité et l'adaptation avec les responsabilités du poste.
5	Oui, je découpe les tâches « décentralisations de tâches » chacun résout l'imprévu selon ses compétences et savoir-faire. Si c'est des imprévus qui demandent la consultation du responsable, on fait en sorte que le directeur aura son mot à dire sur la situation.
6	Oui, nous faisons en sorte que rien ne s'arrête dans le cadre des procédures de l'entreprise.

Les responsables peuvent réagir et faire des actions de correction si des imprévus émergent, seulement si ces derniers sont des cas spécifiques qui demandent la consultation et la décision du directeur, dans ce cas les responsables donnent leur avis et expertise sur la situation et le directeur a le dernier mot.

Le directeur donne l'aptitude de pouvoir réaliser et gérer le travail quotidien de manière plus libre et donne des marges de manœuvres à ses responsables, afin de pouvoir atteindre les objectifs prédéfinis et être efficace.

2.2 Développement et Facteurs influençant la performance de l'équipe.

Le directeur prend en considération le développement de son équipe après sa constitution. Par conséquent, il fait en sorte de leur faire des formations et du coaching les premiers temps. Ensuite, il leur affecte des tâches et des responsabilités. Pendant ce temps, il entame le suivi et l'observation concernant leurs productivités et performances, afin de déterminer les points faibles et forts des individus et de l'équipe elle-même. Il motive les membres de son équipe à expérimenter et développer leurs compétences. Enfin, il se concentre à renforcer l'esprit d'équipe, sa cohésion et surtout son dynamisme et synergie. Ainsi, cela assurera d'avoir une équipe de projet efficace et performante.

Interviewer	Extrait de l'interview.
Avis du directeur de projet sur le développement.	Le développement de l'équipe est une partie très importante dans le management d'une équipe. Après avoir recruté et constitué mon équipe,
Avis du directeur de projet sur le développement.	Je leur fais des formations et du coaching les premiers temps après j'entame l'étape du suivi où j'observe leur travail quotidien afin de connaître leur point faible et leur point fort tout en les motivant à apprendre et à expérimenter ce qu'ils ont appris. Ce qui assurera un développement de performance. Ensuite j'entame le renforcement de l'esprit d'équipe, sa cohésion et surtout son dynamisme et sa synergie.

Après avoir fait des interviews avec les membres de l'équipes projet du pôle H 31 sur les différentes thématiques, nous avons remarqué que cette équipe à une synergie positive avec des buts et des objectifs communs et un niveau de compétence complémentaire, ce qui donne une performance collective élevée. Ils travaillent dans un environnement stimulant et une culture collaborative, tout le monde est impliqué dans la prise de décision avec un certain degré d'autonomie et d'improvisation que leur directeur leur procure afin de pouvoir atteindre les objectifs.

A partir de ses entretiens nous avons pu identifier les différents facteurs qui peuvent influencer la performance de cette équipe

Nous avons aussi identifié, à partir des entretiens, d'autres facteurs, en plus des facteurs mentionnés dans le modèle utilisé :

- Engagement de l'équipe projet.
- Cohésion de l'équipe de projet.
- Complétude de l'équipe de projet.
- Dynamique et synergie de l'équipe projet.
- Reconnaissance au travail.
- Compétences interpersonnelles de l'équipe projet.
- Pluridisciplinarité de l'équipe projet.
- La composition de l'équipe.
- La clarté de la mission de l'équipe et des objectifs et responsabilités.
- Intelligence émotionnelle du directeur de projet.
- Intelligence culturelle du directeur de projet.
- Santé psychologique de l'équipe projet.
- Santé et sécurité au travail de l'équipe projet.

Selon les interviewés ces facteurs ont un impact direct sur l'efficacité des tâches exécutées par le directeur.

2.3 Le suivie et l'évaluation des objectifs prédéfinies du projet.

Le directeur du pôle a mis en charge le suivie et l'évaluation du projet sous la responsabilité du service « contrôle de gestion ». Ce dernier est chargé du déroulement de tous les projets réalisés au niveau du pôle H31. Après avoir reçu le projet avec son étude préalable, le contrôleur fait sa planification avec le logiciel MS Project afin de gérer les délais et de pouvoir assurer la remise du projet à la date de fin prévue. Ensuite, il fait les prévisions concernant la production, le budget et les ressources en main d'œuvre, matériaux et matériels qui sont primordiales à la réalisation du projet. Tout cela est fait par la collecte d'informations en collaboration avec les autres services.

Le contrôleur de gestion et son équipe font le suivi et l'évaluation de manière constante, en définissant précisément les objectifs du projet avant de commencer la création du dispositif du suivi-évaluation par la collecte, traitement, diffusion des informations pour décider, informer et capitaliser une vision claire, à long terme, des résultats du projet.

Ils déterminent les sources de suivi-évaluation pour répondre aux interrogations posées pour l'exécution du projet, en précisant qui est impliqué, qui fait quoi et pourquoi. Afin d'ajuster le projet et atteindre les objectifs fixés.

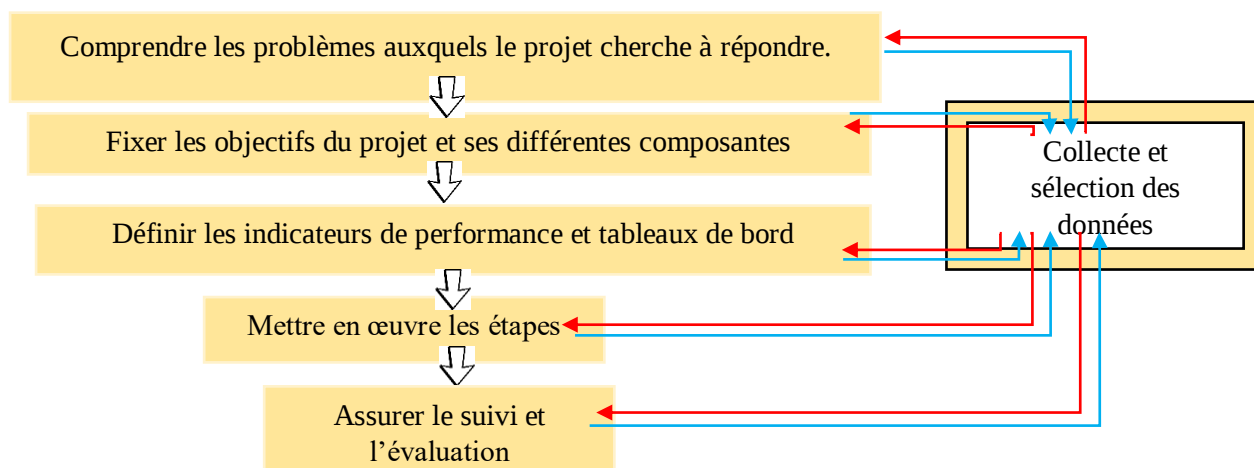
Afin d'avoir un système de suivi efficace, le contrôleur fait en sorte de bien définir les objectifs du projet de manière claire. Cela lui permet après l'analyse de ces objectifs de voir si tous les services engagés ont la même vision. Le contrôleur s'assure lors de l'analyse que les objectifs sont réalistes et mesurables, qu'elle porte sur les objectifs visés, sur les résultats attendus, sur les activités qui seront réalisées, etc.

Il fait le suivi et l'évaluation de la performance du projet pour mesurer et évaluer à l'aide de tableaux de bord réalisés sur le logiciel Excel qui sont constitués d'indicateurs de performance et qui sont liés à diverses dimensions (groupes) telles que le temps, le coût, la qualité. En effet, les indicateurs de performance clés sont l'un des facteurs qui constituent les critères de réussite du projet. Ils sont utiles pour comparer les performances réelles et estimées du projet en termes d'efficacité, d'efficience et de qualité de réalisation des travaux du projet.

Le suivi porte sur les échéances du projet, alors que l'évaluation se réfère aux objectifs de celui-ci. Ainsi, le suivi leur fournit les informations sur l'exécution du projet, alors que l'évaluation leur permet de mesurer l'impact final du projet.

Le suivi concerne le court terme, alors que l'évaluation renvoie au long terme. Résumons à travers ce tableau le processus du suivi et l'évaluation :

Figure 9: Processus du suivi et d'évaluation du projet.



Source : Réaliser par nos propres soins.

Le tableau suivant indique les indicateurs de performance utilisés dans le but de fournir les informations concernant l'exécution du projet :

Tableau 8: Indicateurs de performance utilisés dans le suivi et l'évaluation du projet.

Catégories	Indicateurs de performance	Objectif
Indicateurs liés à la ponctualité	Temps de cycle.	Il permet de connaître les tâches critique du projet.
	Pourcentage d'achèvement dans les délais.	Il permet de connaître si une tâche est terminée dans les délais prévus.
	Nombre d'ajustements au calendrier.	Il utilise le diagramme de Gantt.
	Heurs prévus Vs. Temps passé.	Pour ce projet le temps prévu est de 15 mois mais ils l'ont réaliser en 8 mois.
	Capacité en ressources.	C'est l'administrateur qui fait l'estimation sur le nombre de personnes disponibles pour que le contrôleur puisse allouer correctement les ressources humaines afin de déterminer le besoin d'embauche.
Indicateurs liés au budget	Écart budgétaire.	C'est l'indicateur le plus important selon ce projet l'écart est de 169.531 KD et le budget était de 813 416 KD.
	Durée du cycle de création (ou révision) du budget.	Le budget est réalisé en 3 mois, son suivi est mensuel
	Éléments de campagne dans le budget.	Elles sont bien définies dans des tableaux de bord que le contrôleur surveille durant la production.
	Nombre d'itérations budgétaires.	Il est surveillé de manière régulière avec les tableaux de bord et le Gantt.

	Valeur prévue.	Elle est surveillée de manière régulière avec les tableaux de bord et le Gantt.
	Indice de performance des coûts.	La valeur acquise divisée par les coûts réels. Le projet à réaliser un taux de 137% concernant la production avec une prévision de 813.461 Kda et une réalisation de 1.116.415 Kda.
Indicateurs liés à la qualité :	Satisfaction du client / fidélité.	C'est la direction de contrôle de gestion qui a l'information et la diffuse pour le directeur du pôle.
Indicateurs d'efficacité	Nombre d'étapes du projet achevées à temps.	Le contrôleur fait le suivi de cet indicateur par Gantt.
	Nombre de retours.	Cet indicateur est procuré par les autres services au contrôleur de gestion pour savoir s'il a bien planifié le travail.
	Formation.	Oui, c'est elle est nécessaire pour le projet car la main d'œuvre non qualifiée peut nuire à la réalisation du projet alors pour le cas de ce projet les tâches concernant l'électricité étaient retardées car la main d'œuvre alloué avait besoin de formation.
	Nombre de projets annulés.	Le pôle a eu la capacité de réaliser quatre projets cette année ce projet était l'un de ces projets.
	Nombre de demandes de changement.	Concernant ce projet il n'y a pas eu de changement au niveau de la réalisation de certaines tâches mais il y a eu de nouveaux travaux à réaliser sous forme d'avenant rajouté au contrat initial.

Source : Réaliser par nos propres soins.

Les indicateurs de performances sont très importants pour faire le suivi régulier de la conduite du projet afin de pouvoir juger non seulement la performance du projet mais aussi celle de l'équipe, cela permet aussi de connaître la qualité du travail fait par le staff. Le tableau ci-dessus résume les indicateurs que le contrôleur utilise régulièrement pour surveiller le chemin du projet de près afin de corriger les dysfonctionnements momentanément et surtout guider les différents services pendant la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

2.4. Présentation des résultats prévus et réalisés du projet.

Nous allons présenter dans ce qui suit, les indicateurs de performance d'évaluation qui permettent de mesurer l'impact final du projet et ils sont considérés comme les indicateurs les plus importants pour savoir si les objectifs sont atteints ou non. Nous allons résumer les différents objectifs prévus et réels dans un tableau :

Tableau 9: Prévision et production du projet.

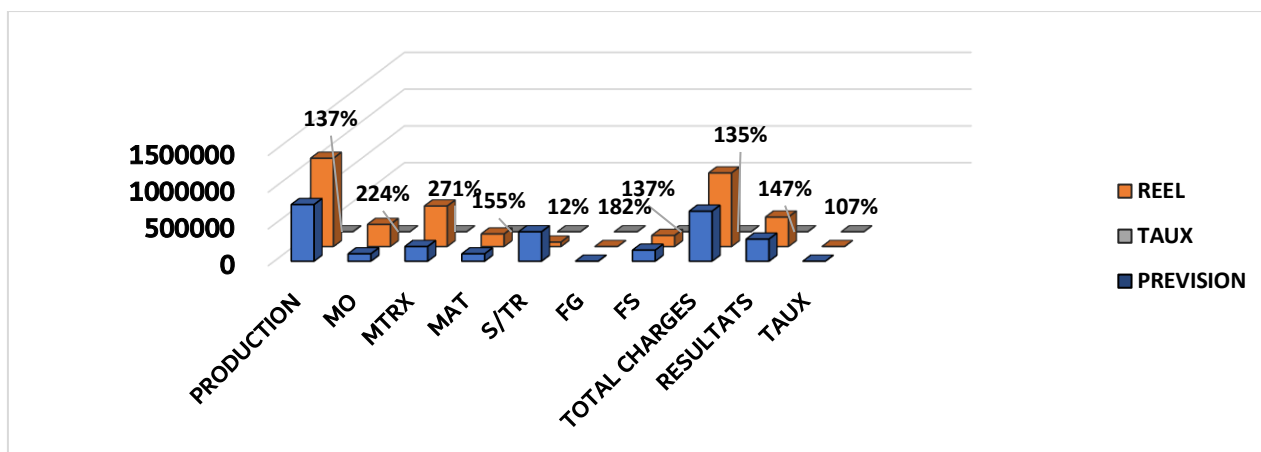
	MAI		JUIN		JUILLET		AOUT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL		
	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	PREVU	REEL	TAUX
Production globale	162.670	302.455	87.883	116.226	93.451	93.473	93.929	109.161	102.161	97.445	106.402	138.580	95.047	122.810	71.918	136.264	813.461	1.116.415	137%
MO	17.157	39.840	13.424	13.637	11.381	12.274	9.027	14.930	6997	16.287	6.413	21.892	5.866	27.810	5.068	36.986	75.333	183.656	244%
MTRX	64.021	111.763	28.360	56.600	19.091	28.937	23.623	35.695	3358	38.250	2.966	58.789	2.744	40.106	2.504	27.452	146.668	397.592	271%
MAT	24.801	24.003	15.130	10.160	14.404	11.255	13.744	13.932	2665	10.986	2.292	14.569	1.437	16.847	1.437	16.116	75.911	117.866	155%
S/TR	2.848	17.359	1.716	2.753	19.145	6.125	16.410	2.471	55.192	0	58.310	0	52.348	0	39.275	0	245.244	28.707	12%
FG	740	496	390	291	410	2.794	470	977	350	0	470	24	350	699	240	945	3.420	6.225	182%
FS	19.520	36.295	10.546	13.947	11.214	11.217	11.271	13.099	12.259	11.693	12.768	16.630	11.406	14.737	8.630	16.352	97.615	133.970	137%
TOTAL CHARGES	129.087	229.756	69.566	97.388	17.645	72.600	74.545	81.103	80.822	77.216	83.220	111.904	74.151	100.199	57.154	97.851	644.191	868.016	135%
RESULTATS	33.583	72699	18.317	18.838	17.806	20.873	19.384	28.058	21.339	20.229	23.183	26.676	20.896	22.611	14.763	38.414	169.270	248.399	147%
TAUX	21%	24%	21%	16%	19%	22%	21%	26%	21%	21%	22%	19%	22%	18%	21%	28%	21%	22%	107%

Source : Réaliser par l'utilisation des tableaux de bords du projet.

MO : main d'œuvre ; MTRX : matériaux ; MAT : matériel ; S/TR : sous-traitance ; FG : frais générale FS : frais de siège

Le tableau ci-dessus représente les prévisions et production du projet de réalisation des travaux de viabilisation des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah de l'exercice 2016.

Figure 10: L'histogramme des taux comparatifs des prévisions et réalisations du projet.



Source : Documents de l'entreprise.

Le graphique ci-dessus représente l'histogramme des taux comparatifs des prévisions et réalisations du projet de réalisation des travaux de viabilisations des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah exercice 2016. Nous constatons tout d'abord que la réalisation est élevée par rapport aux prévisions avec un taux de 137% et un écart de 302 954 Kda. Ensuite, les taux de ressources exploitées durant la réalisation ont augmenté avec celui de la réalisation. Enfin, nous pouvons voir que les résultats ont enregistré un taux de 147 % avec un écart de 79 129 Kda. Pour conclure, le projet a enregistré un résultat positif de 107% avec un niveau de performance satisfaisant.

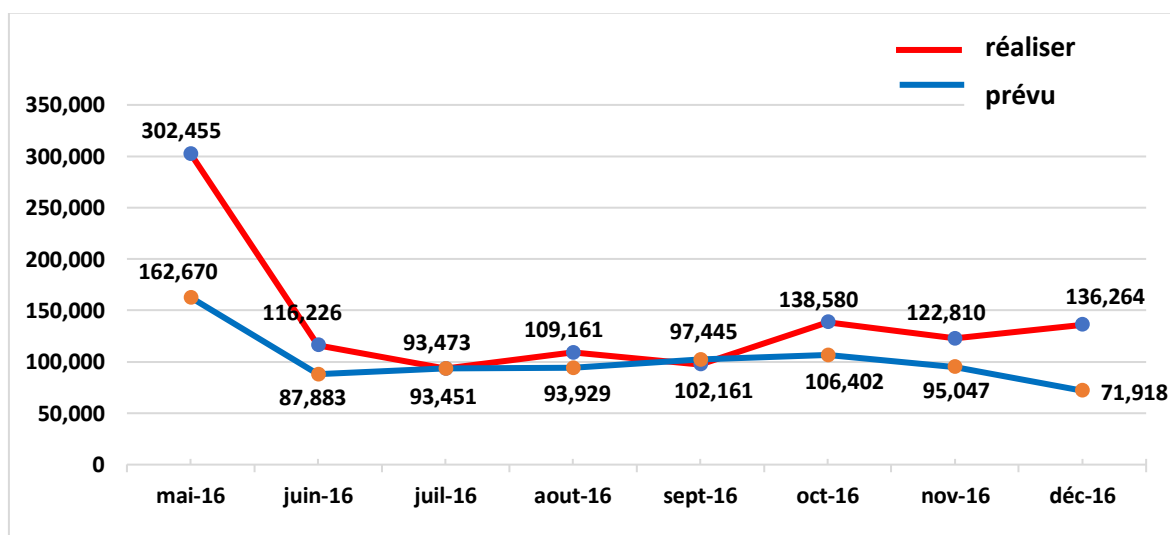
Tableau 10: Bilan générale des mois de réalisation.

Mois	Unité	PROJET: REALISATION DU RESEAU MULTITUBULAIRE DU LOT EST		Taux %
		Prévu	Réel	
Mai	Kda	162 670	302 455	186 %
Juin	Kda	87 883	116 226	132 %
Juillet	Kda	93 451	93 473	100%
Août	Kda	93 929	109 161	116%
Septembre	Kda	102 161	97 445	95%
Octobre	Kda	106 402	138 580	130%
Novembre	Kda	95 047	122 810	129%
Décembre	Kda	71 918	136 264	189%
Montant total	Kda	813 461	1 116 415	137%

Source : Réaliser par l'utilisation des tableaux de bords du projet.

Le tableau ci-dessus représente bilan générale des mois de réalisation des tâches du projet avec les taux correspondants qui permet de connaître la performance du projet.

Figure 11: La courbe de production.



Source : document de l'entreprise.

Le graphique ci-dessus représente la courbe de production du projet de réalisation des travaux de viabilisation des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah exercice 2016. Nous constatons tout d'abord que la production est élevée pendant les mois de mai, juin et juillet.

Les ressources sont exploitées au maximum afin de pouvoir réaliser un taux élevé durant cette période. Ensuite, pour la période des trois mois (juillet, août et septembre), la production a un rythme moyen par rapport à la première période et une utilisation de ressources raisonnable et cela a un lien avec le taux de tâches exécutées.

Enfin, nous pouvons voir que l'évolution de la production dans les 3 derniers mois a augmenté de nouveau, cela revient aux dernières étapes de réalisation et à la clôture du projet. Pour conclure, le projet a enregistré un rythme de production équilibré qui a permis de terminer le projet dans les délais avec un niveau de performance satisfaisant.

Tableau 11: Analyse des résultats.

Mois	Résultat	Analyse
Mai- Juin	22 %	Les mois de Mai et Juin enregistrent un résultat positif.
Juillet –Août	24 %	Les mois de juillet et Août enregistrent un résultat positif.
Septembre-Octobre	20%	Les mois de Septembre et Octobre enregistrent un résultat positif.
Novembre-Décembre	24%	Les mois de Novembre et Décembre enregistrent un résultat positif.
Le projet	22%	Les 8 mois ont enregistré un résultat positif.

Source : Réaliser par l'utilisation des tableaux de bords du projet.

Le tableau ci-dessus représente les taux des résultats enregistrés chaque de mois afin de faire le suivi et évaluation de la performance chaque fin de mois.

Mai- Juin :

- L'objectif: (réalisé 418 681 KDA sur 250 553 KDA prévues) Le pôle a atteint l'objectif, soit 167% par rapport aux prévisions.
- Résultat: (réalisé 22% sur 21% prévues) Le pôle a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 167% du taux prévu.

Juillet –Août :

- L'objectif: (réalisé 202 634 KDA sur 187 380 KDA prévues) Le pôle a atteint l'objectif, soit 108% par rapport aux prévisions.
- Résultat: (réalisé 24% sur 20% prévues) Le pôle a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 108% du taux prévu.

Septembre-Octobre :

- L'objectif: (réalisé 236 025KDA sur 205 634 KDA prévues) Le pôle a atteint l'objectif, soit 115% par rapport aux prévisions.
- Résultat: (réalisé 20% sur 21% prévues) Le pôle a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 115% du taux prévu.

Novembre-Décembre :

- L'objectif: (réalisé 259 074 KDA sur 166 965 KDA prévues) Le pôle a atteint l'objectif, soit 155% par rapport aux prévisions.
- Résultat: (réalisé 24% sur 21% prévues) Le pôle a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 155% du taux prévu.

Les 8 mois ont enregistré un résultat positif avec :

- L'objectif: (réalisé 1.116.415 KDA sur 813 461 KDA prévues) Le pôle a atteint l'objectif, soit 137 % par rapport aux prévisions.
- Résultat: (réalisé 22% sur 21% prévues) Le pôle a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 137 % du taux prévu.

❖ Le projet a atteint les objectifs préfinis avec :

- Un résultat positif de 22 %
- Une échéance de 8 mois au lieu de 15 mois.
- Un niveau de production bien équilibré.
- Une exploitation de ressources rationnel.
- Une bonne Répartition des tâches et rôles entre les membres de l'équipe.
- Un management d'équipe performant.

Cela a permis la réussite du projet avec un niveau de performance élevé et satisfaisant.

2.5 Synthèse et suggestions.

2.5.1 Lien entre le directeur de projet et la performance du projet.

L'organisation qui génère des bénéfices en mode projet connaît une grande concurrence entre ces directeurs afin de décrocher des projets à réaliser. Cependant, ces directeurs dans l'espoir de briller et d'impressionner leur supérieur et avoir le prix du meilleur manager, doivent prendre en considération plusieurs facteurs qui auront un impact direct sur la performance du projet et se traduira par la réussite ou l'échec de ce dernier.

Le directeur de projet est le pilote de la conduite du projet et l'animateur des membres d'une équipe responsable de la planification et de l'exécution des objectifs du projet. Cela prend plus que de la main-d'œuvre et des matériaux. Chaque projet dépend des capacités techniques et managériels du directeur de projet et son équipe, alors la performance et l'atteinte des objectifs du projet est l'ensemble des efforts exercés par ces deux derniers.

Le projet de réalisation des travaux de viabilisations des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah a atteint les objectifs prédéfinis comme suite :

- L'objectif: ils ont réalisé 1.116.415 KDA sur 813 461 KDA prévues qui veut dire le projet a atteint l'objectif, soit 137 % par rapport aux prévisions.
- Résultat: ils ont réalisé 22% sur 21% prévues qui veut dire le projet a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 137 % du taux prévu.

Par conséquent, l'atteinte des objectifs de ce projet avec un haut niveau de performance repose sur le bon choix des ressources humaines, qui accompagne le projet tout au long de son cycle de vie avec de bonnes décisions. Le directeur a réussi à bâtir une équipe de projet performante et efficace. Nous remarquons aussi que sa méthode pour animer l'équipe durant la réalisation des tâches a été bien menée, car l'équipe a réussi à atteindre les objectifs prédéfinis avec un haut niveau de performance.

Le directeur est très relationnel avec son équipe, il a adopté un style de leadership participatif, sans but et grand souci est de développer une équipe cohérente, dynamique et harmonieuse qui la définit d'objectifs et prend l'initiative dans la prise des décisions.

Le directeur n'a pas négligé le développement de son équipe. Du fait, cela lui a permis d'amener l'équipe vers un niveau de réalisation efficace et performant. Il a pris aussi en considération les facteurs qui peuvent influencer directement leur productivité comme la construction de confiance mutuelle et l'esprit d'équipe, la reconnaissance au travail, etc.

N'oublions pas le process de suivi et d'évaluation qui en cours de la conduite du projet a joué un rôle important dans l'atteintes des objectifs prédéfinis, qui a permis au directeur et l'équipe d'être en constante évaluation et suivi des dysfonctionnements qui surviennent pendant la réalisation des tâches.

Selon les résultats obtenus par l'interview avec le directeur du projet du pôle H31 et les membres du projet, nous avons détecté plusieurs facteurs qui mettent en relation l'impact et l'influence que peut avoir le directeur sur la performance du projet ces facteurs sont :

1. Le bon choix des membres de l'équipe projet : ils sont la clé et le moteur essentiels dans la conduite du projet ; un mauvais choix d'équipe est le premier signe d'échec d'un projet.

Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	• Bien évidemment, le choix d'une équipe est le premier souci d'un manager de projet. Pour cela, j'ai assemblé certains critères afin de bien choisir les individus qui construisent mon équipe. • L'équipe est le cœur de tout projet, savoir la diriger et manager est la source de performance du projet. Négliger cet aspect c'est le premier pas vers l'échec car l'équipe projet est la pièce maîtresse d'un manager de projet.

2. La méthode de management d'équipe : le directeur est à la fois un animateur qui gère et informe l'équipe projet, des objectifs à réaliser alors il devrait adapter une méthodologie qu'il lui facilitera l'animation, le contrôle, le suivi et l'évaluation de l'exécution des tâches par la coordination, la mobilisation, la cohésion de l'équipe.

Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	Une méthode de management d'équipe est très nécessaire surtout pour les manager débutant pour ce qui me concernent Je n'ai pas une méthode bien spécifique que j'ai adoptée ou appris, mais mon expérience ma permet de développer ma propre méthode.

3. Le développement de l'équipe projet : le directeur de projet doit fait en sorte de ne pas négliger les étapes de développement qui l'aidera à construire et avoir une équipe de projet coordonnée, motivée, avec une confiance mutuelle, un esprit d'équipe élevé avec un objectif commun, ce qui augmentera leurs productivité et performance.

Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	Le développement de l'équipe est une partie très importante dans le management d'une équipe.

4. Les facteurs influençant la performance de l'équipe : le directeur de projet doit mettre en évidence les facteurs qui peuvent diminuer la performance de son équipe. Il doit détecter ces facteurs et leurs degrés de négligence afin de les mettre en considération par la création d'un environnement de travail favorable pour cela.

Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	J'accorde une grande importance à l'aspect humain au début et pendant la conduite de mes projets. Le manager doit comprendre une chose : que sans l'aide et le soutien de son équipe, il ne pourra pas réaliser ses objectifs.

5. Le suivi et l'évaluation de la performance du projet : le directeur de projet doit faire le suivi et l'évaluation de l'exécution des tâches affecter à son équipe de projet et de voir l'efficacité de la planification du projet et la division des responsabilités dans le but de juger l'atteinte des objectifs en respectons le triangle d'or du projet afin de connaître l'avancement et la performance du projet.

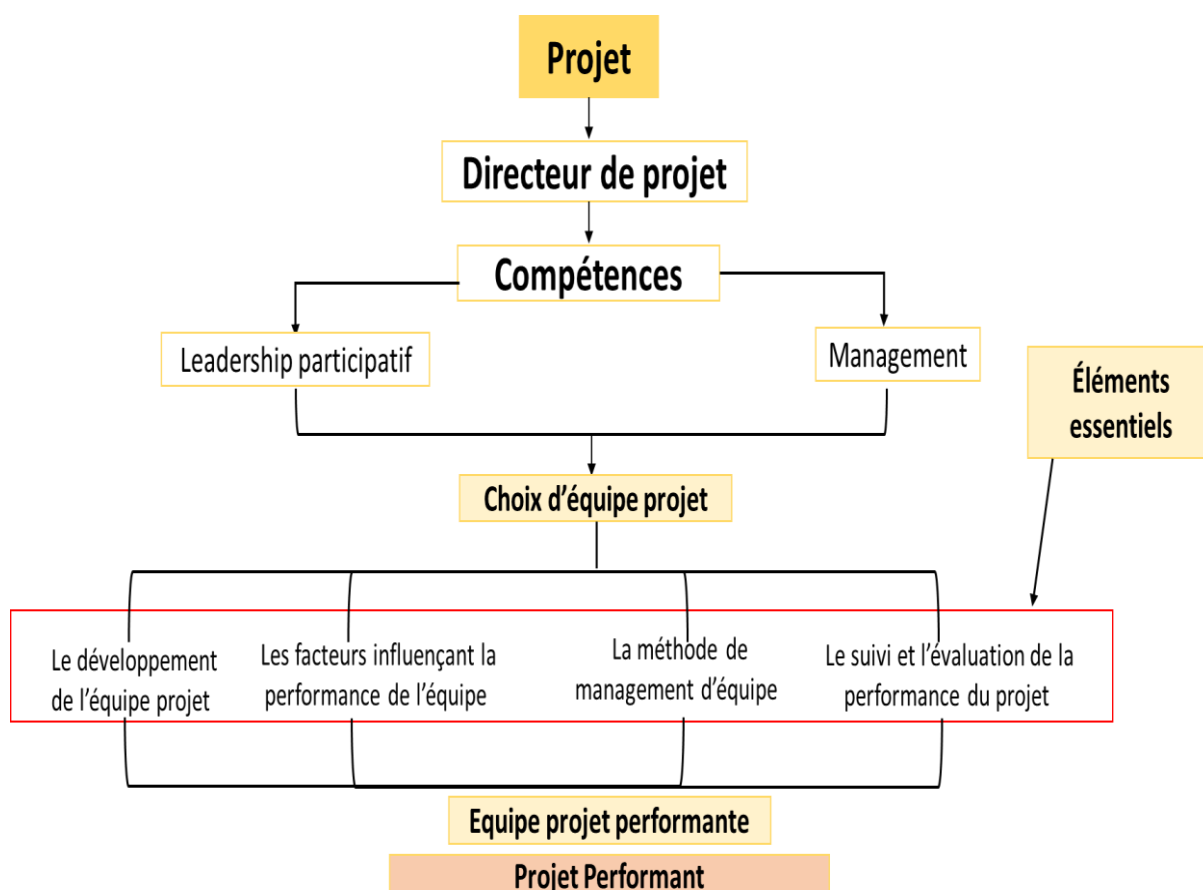
Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	• L'évaluation de la performance est très importante pendant la conduite du projet. • Oui bien sûr, c'est ce qui nous permet d'être performant chaque mois et pour chaque projet exécuté au niveau de notre pôle.

6. Le style de leadership : le directeur met les membres de l'équipe a priori, il crée un lien avec eux, une harmonie, une synergie qui les sensibilisera vers leur responsabilité et l'atteins des objectifs communs. Le style de leadership le plus efficace sera adapté selon la nécessité et la flexibilité de l'activité exercée et le plus important c'est selon les individus de l'équipe. Certains styles ne sont pas aussi efficaces que d'autre. En fait, il doit choisir un style qui augmentera la performance de l'équipe par suite la performance du projet.

Interviewer	Extrait de l'interview
Le directeur du projet.	Pour mon dernier mot, je veux mettre l'accent sur le leadership d'un manager car ce dernier est un meneur d'homme et non pas seulement un manager de projet. Ses relations avec son équipe sont très importantes afin de conduire un projet avec toute sérénité et harmonie. La clé vers la réussite repose sur les compétences de leadership et les compétence interpersonnelles.

La figure suivante résume et donne une vision globale sur le lien entre le directeur de projet et la performance du projet.

Figure 12: Lien entre le directeur de projet et la performance du projet.



Source : fait par notre propre soin.

2.5.2 Lien entre l'équipe projet et la performance du projet.

La gestion de projet est l'art de mener un projet vers la réussite. Cela repose sur les capacités des individus qui sont au cœur de l'opération. L'atteinte des objectifs d'un projet réside dans la force et les capacités d'une équipe à travailler de manière harmonieuse. Cette dernière vient assistée et d'aidée le directeur de projet par l'analyse des risques et la proposition de solutions avec des outils adéquats aux objectifs ; cela par l'exécution des tâches, des responsabilités et en mettant en œuvre les solutions retenues, les gérer, les évaluer, contrôler.

Composer une équipe de projet performante est un enjeu majeur pour le directeur de projet. En effet, une équipe harmonieuse, motivée et heureuse donnera le meilleur d'elle-même pour contribuer à la performance du projet. C'est pour cela que le projet de réalisation des travaux de viabilisations des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de sidi Abdallah a atteint les objectifs prédéfinis avec niveau de performance élevé.

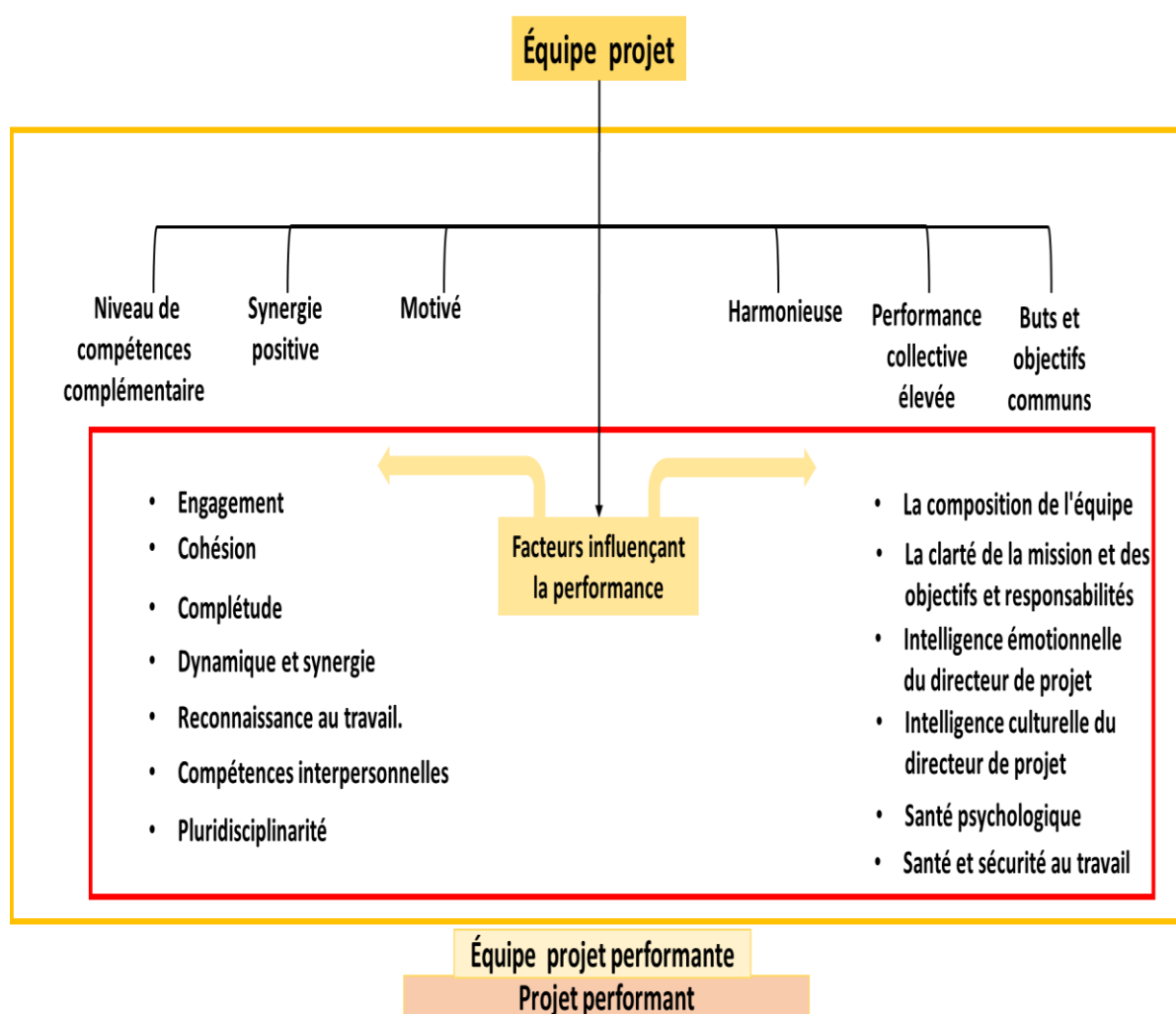
Par conséquent, nous remarquons que l'atteinte des résultats prévus par le directeur de projet a été réalisée de manière efficace. En effet, par les résultats obtenus des interviews avec l'équipe de projet, nous avons pu constater que la préparation et le choix de l'équipe a eu un impact sur la performance du projet. Nous avons aussi détecté les facteurs qui sont essentiels à l'optimisation de la productivité et performance d'une équipe projet :

- L'esprit d'équipe.
- L'autonomie et la capacité d'improvisation.
- Engagement de l'équipe projet.
- Cohésion de l'équipe de projet.
- La motivation.
- Complétude de l'équipe de projet.
- Dynamique et synergie de l'équipe projet.
- Reconnaissance au travail.
- Compétences interpersonnelles de l'équipe projet.
- Pluridisciplinarité de l'équipe projet.
- La composition de l'équipe.
- La clarté de la mission de l'équipe et des objectifs et responsabilités.
- Santé psychologique de l'équipe projet.
- Santé et sécurité au travail de l'équipe projet.
- Direction et leadership du directeur de projet.

➤ La prise de décision en groupe.

Ce qui fait, si une équipe est bien construite avec des objectifs, des rôles et des tâches à accomplir de manière bien définie, cela favorisera une grande synergie et cohésion entre les membres de l'équipe. Ce qui motivera ces derniers à fixer des objectifs d'amélioration en amont qui permettra d'optimiser la performance de l'équipe projet par la suite celle du projet. La figure suivante résume et donne une vision globale sur le lien entre l'équipe projet et la performance du projet.

Figure 13: Lien entre l'équipe projet et la performance projet.



Source : fait par notre propre soin.

2.5.3 Rôle du directeur et son équipe projet dans la performance du projet.

La présence d'une équipe de projet avec son directeur est primordiale à la réalisation d'un projet, chacun a un rôle précis. Le directeur veille à manager et animer l'équipe tout au long de la conduite du projet par le suivi et l'évaluation des tâches réalisées, afin d'assurer la correction momentanée des dysfonctionnements qui peuvent impacter la performance du projet. L'équipe de projet est l'ensemble des compétences et capacités humaines réunies vers un objectif commun celui de mener le projet à la réussite par un niveau de performance élevé.

L'équipe responsable de réalisation des travaux de viabilisations des programmes d'habitation située au niveau de la nouvelle ville de Sidi Abdallah ont prouvé que le rôle que joue une équipe de projet bien choisie, motivée, et engagée vers l'atteinte d'un objectif commun est primordiale à l'optimisation de la performance du projet.

Ils ont mis en œuvre toutes leurs compétences et expériences pour atteindre les objectifs. Comme le montre les résultats ci-dessus:

- L'objectif: ils ont réalisé 1.116.415 KDA sur 813 461 KDA prévues qui veut dire le projet a atteint l'objectif, soit 137 % par rapport aux prévisions.
- Résultat : ils ont réalisé 22% sur 21% prévues qui veut dire le projet a enregistré un résultat positif de 22% ce qui représente 137 % du taux prévu.

Manager une équipe fait appel à la présence d'un manager, aussi connu comme le leader qui influence les membres de son équipe. Par conséquent, le directeur du projet de la nouvelle ville de Sidi Abdallah a fait preuve d'un tel constat, c'est un directeur qui a su équilibrer entre le profil d'un manager qui gère les choses et le leader qui pousse les individus à donner plus de ce qui a été prévu.

Il a pris en considération l'aspect technique du projet et l'aspect humain qui est le cœur de la réussite de tout type de projet. Le secret du directeur de pôle est son style de leadership qui se base sur les relations construites entre lui et l'équipe et les individus entre eux.

Être près des individus afin de construire une forte confiance et cohésion a permis d'avoir une équipe forte et harmonieuse. Il fait en sorte d'inciter son équipe à atteindre un objectif commun par la motivation, la résolution de conflit, la construction d'esprit d'équipe et d'élever la vision et le niveau de la performance au-dessus du niveau normal qu'ils ont prévu. Tout cela avec un leadership qui fait appel à l'expérience, la confiance en soi et la fixation de buts.

Le directeur ne peut pas tout faire, de la gestion du processus humain à l'exécution du projet. Pour cela, il fait appel à d'autres personnes qui ont des compétences dans leurs métiers afin de réaliser les tâches à sa place ou lui donner des conseils. Il doit compter sur son équipe afin de réaliser les activités du projet par leur orientation, coordination, animation et motivation.

Puisqu'il gère plusieurs projets, il doit avoir des capacités managériales et assurer le leadership qu'il faut, afin de pouvoir exercer son management d'équipe de manière efficace avec une méthodologie qui optimise la productivité et performance des membres de l'équipe. Cette dernière l'aidera à résoudre tous les problèmes qui émergent durant la conduite du projet, ils peuvent ensemble analyser le sujet et le résoudre en temps réel et exécuter les actions correctives.

Cependant le management d'une équipe de projet joue un rôle primordial à la réussite d'un projet avec un niveau de performance supérieur à ce qui était envisagé ou prédéfini. Cependant un mauvais management d'équipe projet peut générer des risques comme :

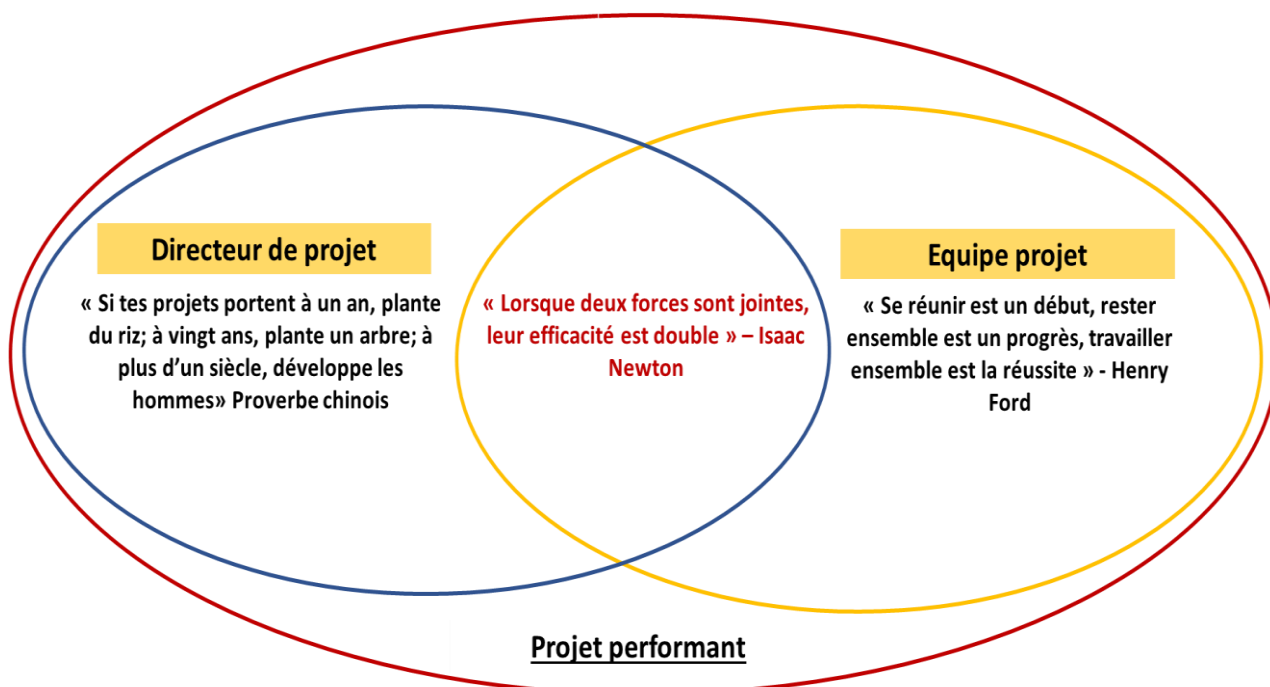
- L'ambiguïté des objectifs ;
- La mauvaise gestion de ressources ;
- Les rôles et des responsabilités mal définis et diffuser ;
- Les dysfonctionnements apparaissent dans le processus de décisions ;
- Le conflit entre les membres de l'équipe de management de projet ;
- La mauvaise capitalisation du savoir-faire ;
- Les tâches incertaines.

Le directeur du projet a fait preuve de l'utilisation d'un management d'équipe efficace basé sur sa propre expérience et capacité en leadership. Son but est d'avoir une équipe coordonnée, motivée, engagée, responsable avec un esprit d'équipe qui assure une cohésion, dynamique et une synergie forte durant la conduite du projet en cours et les autres projets car cela lui assurera la performance qu'il veut concernant son équipe et celle du projet.

Ce qui nous confirme que la relation entre le directeur, son équipe et la méthode du management d'équipe utilisée a un impact sur la performance du projet.

La figure suivante résume et donne une vision globale sur le lien entre le rôle du directeur de projet et son équipe sur la performance du projet.

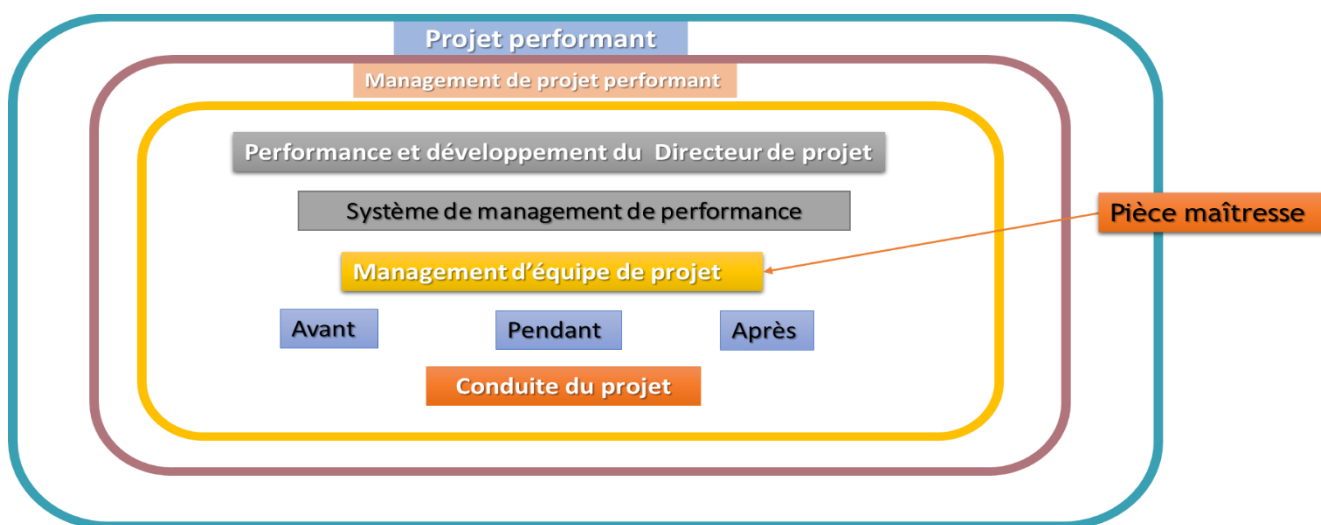
Figure 14: Lien entre le rôle du directeur de projet et son équipe sur la performance du projet.



Source : fait par notre propre soin.

La figure suivante montre que la dimension du management d'équipe de projet est une pièce maîtresse essentielle afin de mener à bien le projet et sa performance aussi bien que les autres dimensions, si bien appliquer durant les trois phases de la conduite du projet.

Figure 15: Impact du management d'équipe sur la performance du projet.



Source : fait par notre propre soin.

2.5.4 Suggestions.

A partir des résultats obtenus, les suggestions qu'on peut fournir et conseiller sont les suivantes :

➤ Concernant le directeur :

- Renforcer sa méthode de management d'équipe avec celle de la méthode 2A présentée dans le cadre théorique.
- Utiliser des outils de management d'équipe comme la charte d'équipe, le RACI, les grilles de suivi d'activité Arbre d'objectif afin de faciliter l'animation de l'équipe.
- Encourager le développement personnel des membres de l'équipe.
- Utiliser le coaching comme un levier d'enrichissement des compétences des membres de l'équipe.
- Créer un plan d'action et une vision à long terme pour développer et repérer les talents au sein de votre équipe.
- Faire des entretiens individuels afin de recadrer, motiver, déléguer ou bien féliciter les membres de l'équipe.

➤ Concernant son équipe projet :

- Développer leurs compétences en self-management.
- Faire une formation en gestion de projet.
- Prendre soin de leur bien-être et santé psychologique.
- Faire un équilibre entre leur vie professionnelle et vie personnelle.

➤ Concernant la performance du projet :

- Adopter une méthode de management de projet comme le PMP ou le prince 2 ou combiner deux méthodes à la fois.
- Utiliser les ressources breakdown structure « RBS » pour une meilleure affectation des rôles et des responsabilités.
- Créer un portefeuille de tous les projets réalisés afin d'avoir un retour d'expérience.
- Améliorer le processus de suivi et de contrôle de l'exécution pour donner une vision globale de tous les projets réalisés.

Conclusion

En conclusion, Herbert Von Karajan dit que : « l'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre ». En effet, à travers notre travail de recherche, nous avons soumis les différentes notions abordées au sujet du management de l'équipe de projet au test afin de connaître leur impact sur la performance du projet.

Tout d'abord, nous avons présenté les différents concepts sur le management de projet, par la suite sur le rôle du directeur de projet en passant par l'autonomie et la capacité d'improvisation des équipes de projet aux outils de management d'équipe. Ensuite, le management des équipes de projet et sa contribution dans la performance du projet.

Effectivement, prendre en considération l'aspect humain durant la conduite du projet par le directeur est primordial afin d'atteindre les objectifs prédéfinis du projet avec un niveau de performance élevé à celui prévu au début de la planification du projet. L'équipe projet est considérée un levier à ne pas négliger. La constitution et le développement de cette dernière est un moyen de réussite pour le directeur car ce dernier ne peut pas tout faire, il a besoin des individus avec des compétences particulier et nécessaire à la réalisation du projet.

En effet, l'équipe de projet est importante mais si elle n'est pas dirigée, orientée, coordonnée par un manager expérimenté avec un savoir-faire et un leadership particulier l'équipe ne peut pas effectuer et réaliser le projet avec le niveau de performance voulu.

Le leadership exercé par le directeur est la clé pour une équipe dynamique, cohérente, motivée avec une grande synergie cela augmentera sa performance et productive et cela revient à la loyauté et la confiance mutuelle entre les individus qui constituent cette équipe.

De ce fait, nous avons essayé, par une étude de terrain, de confirmer cela au niveau d'un pôle de la filiale Cosider canalisation où nous avons fait notre étude sur le management d'équipe utilisé par le directeur du pôle afin d'atteindre les objectifs avec performance.

Nous avons pu constater par la récolte des informations avec des entretiens semi-directifs, les documents du pôle et leur analyse, selon la méthodologie choisie qui est celle de l'approche qualitative par étude de cas, que l'utilisation d'une méthode de management d'équipe accompagnée d'outils adéquats, soutenue par les compétences et le style de leadership adopté par le directeur donne les fruits attendus.

Sans négliger le suivi et l'évaluation du projet par un système de management de performance bien conçu et l'utilisation des tableaux de bord avec des indicateurs nécessaires afin d'évaluer le progrès et la performance du projet.

Cependant, selon nos résultats de notre recherche qu'il apparaît clairement il y a un lien direct entre le directeur et la méthode de management utilisée afin d'avoir une équipe de projet performante qui déterminera fortement le sort d'un projet.

La performance et le développement du directeur et son équipe de projet est une source et un levier de performance de n'importe quel projet, leur complétude donne non seulement un projet réussi mais avec un niveau de performance élevé, cela impacte la performance globale de l'entreprise.

Les limites sont présentes dans toute recherche scientifique. Cependant, le management des équipes de projet reste un domaine parmi les domaines qui complète le management de projet, l'organisation qui opère avec un mode projet doit prendre en considération tous les aspects du management de projet afin d'aboutir à une performance qui représente l'organisation de manière globale. Concernant les difficultés confrontées de notre étude sont :

- ❖ La pandémie du Covid-19 qui a mis le monde en état d'alerte ne nous a pas permis de bien mener notre recherche empirique comme voulu pour des raisons de sécurité, notre bien-être et celui des employés du pôle.
- ❖ Le temps réduit ne nous a pas permis de bien approfondir nos recherches et de récolter plus d'informations.

Au final, le management d'une équipe de projet peut générer plusieurs thématiques comme :

- ❖ L'impact d'une femme manager de projet sur la performance d'une équipe projet.
- ❖ La femme algérienne comme manager de projet dans les entreprises algériennes.
- ❖ L'intelligence émotionnelle du directeur comme levier de performance d'une équipe projet.
- ❖ L'autonomie et la responsabilisation : apport de la reconnaissance au travail pour une équipe de projet.
- ❖ Le self-management, l'autonomie et la performance du projet.

BIBLIOGRAPHIE

1. AFNOR. (2010). *dictionnaire de management de projet*. AFNOR.
2. Aïm, R. (2011). *Les fondamentaux de la gestion de projet*. Afnor Collection : Stratégie & organisation.
3. Aïm, r. (2016). *la gestion de projet*. gualino.
4. Aldrin, N., & Utama., A. P. (2019). Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(3), 24-32.
5. Allard-Poesi, F. (2012). *MANAGEMENT D'ÉQUIPE*. paris.
6. Armstrong, M. (2006). *PERFORMANCE MANAGEMENT : KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES*. Thomson-Shore, Inc.
7. Benedikt, P. D.-P. (2014). *Performance Management A Handbook for Developing and Implementing Effective Performance Management Systems in Myanmar Banks*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
8. BLEROT, H., DESMET, C., LAPEYRONNIE, Y., & MILLOZ-BORGES, S. (2016, octobre 10). LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL :QUEL RÔLE DE LA FONCTION RH ? *Mémoire d'expertise*. paris, université Paris-Dauphine, Paris: PSL: research Universty Paris.
9. Bohoris, G. A., & Vorria, E. P. (2008). *semantic scholar*. Récupéré sur semantic scholar: <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-vs-Management%3A-A-Business-Excellence-%2F-Bohoris-Vorria/fdb2895311daae34b71919e5b39b561c9d4bc145>
10. Bonnin, P. (2012). *Gérer un projet efficacement-Les 7 étapes-clés sans difficulté*. AFNOR.
11. Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow. *Management Review, Vol. 83*, 10-18.
12. Çetin, M. n., Karabayb, M. E., & Mehmet Naci Efec. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of banks managers on the employees job satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 , 227-235.
13. Christophe, E. (2007). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion, n°11*, 45-59.
14. Cohen S. G., b. D. (1997). « What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite ». *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
15. COHEN, S. e. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management, volume 23 , nurnber 3*, 239-290.
16. Cottrell, S. (2003). Successful self-management. Dans S. Cottrell, *Skills for Success* (p. 60). Palgrave Macmillan Ltd.
17. Crawford, J. K. (2008). *PROJECT MANAGEMENT ROLES & RESPONSIBILITIES*. Center for Business Practices.

18. Danborg, D. T. (2011, juin). The Link between Project Management Leadership and Project. *A DISSERTATION PRESENTED TO THE SCHOOL OF MANAGEMENT OF BLEKINGE INSTITUTE*. Valhallavägen, Blekinge Institute of Technology, Suède.
19. Desfontaines, S., & Montier., S. (2012). *LES CLÉS DE L'AUTONOMIE Modèles et processus d'accompagnement*. Groupe Eyrolles.
20. Druskat, v. U., & V.Weeler., J. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Management REVUE* , 65-71.
21. Erwin, B. (2017, octobre 4). La gestion de l'autonomie en contexte de gestion de projet. *Mémoire*. Faculté des Sciences Sociales & HEC: liege université library.
22. Fiaz, M., Su, Q., & Amir Ikram, A. S. (fall 2017). LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEES' MOTIVATION:PERSPECTIVE FROM AN EMERGING ECONOMY. *The journal of developing areas Volume 51 No. 4*, 144-156.
23. Florence Allard-Poesi, V. P. (2005). RÔLES ET CONFLITS DE RÔLES DU RESPONSABLE PROJET. *Lavoisier ,Revue française de gestion*, 193 - 209.
24. Fred C, L., & Melody R, L. (2015). Developing High Performance Teams:Long-Standing Principles That Work. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN EDUCATION VOLUME 3, NUMBER 1.*, 1-17.
25. Fred C, L., & Melody R, L. (2015). Developing High Performance Teams:Long-Standing Principles That Work. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN EDUCATION VOLUME 3, NUMBER 1.*, 1-17.
26. Froman.B, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR.
27. Fung, H. P., & Siow., H. L. (2013). Relationship between Team Satisfaction and Project Performance as Perceived by Project Managers in Malaysia – A Mixed Methods Study . *Open Journal of Social Science Research.*, 238-249.
28. Ghadamsi, A., & Braimah, N. (2012, june). *researchgate.net*. Récupéré sur [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/303803097_The_influence_of_procurement_methods_on_project_performance_A_conceptual_framework):
https://www.researchgate.net/publication/303803097_The_influence_of_procurement_methods_on_project_performance_A_conceptual_framework
29. Hicks, B. (2010). *Team Coaching: a Literature Review*. Institute for Employment Studies.
30. Hubert, N., & Mulyungi., P. (2018). INFLUENCE OF MONITORING AND EVALUATION PLANNING ON PROJECT PERFORMANCE IN RWANDA: A CASE OF SELECTED NON GOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN GASABO DISTRICT. *European Journal of Business and Strategic Management Vol.3, Issue 8.*, 1-16.
31. Huckle, M. (2014). *Coaching in the Project Environment*. Association for Project Management.
32. Humaidi, N., & Said, N. A. (2011). The Influence of Project Life Cycle and Key Performance Indicators in Project Management Performance: Comparison between ICT and Construction Project. *International Conference on Construction and Project Management IPEDR vol.15* (pp. 26-31). Singapore: IACSIT Press.

33. International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for project, Programme and Portfolio Management*. IPMA.
34. Jain, S., & Gautam, A. (2014, January). *researchgate*. Récupéré sur researchgate: <https://www.researchgate.net/publication/305720304>
35. Jansen, C. (2008). Situational leadership for developing group culture. *Ko Tane Mahuta Pupuke: New Zealand Journal of Outdoor Education*, 26-35.
36. KARANAM, R. (2018, 03 31). IMPACT OF MOTIVATION ON PROJECT TEAMS' PERFORMANCE IN INFORMATION TECHNOLOGY. *MASTER THESIS*. Harrisburg University of Science and Technology, Pennsylvanie.
37. KIHUHA, P. (2018, JULY). MONITORING AND EVALUATION PRACTICES AND PERFORMANCE OF GLOBAL ENVIRONMENT FACILITY PROJECTS IN KENYA, A CASE OF UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. *A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT OF THE DEGREE OF MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION*. KENYATTA UNIVERSITY, KENYATTA .
38. Kim, L. (2020, 05 15). *Ksl-training building your team together*. Récupéré sur www.ksl-training.co.uk: <https://www.ksl-training.co.uk/free-resources/performance-management/managing-project-teams/>
39. Koien, R. (2019, AUGUST 6). *evetro*. Récupéré sur www.evetro.com: https://www.evetro.com/blog/autonomous_teams/
40. Kotter, J. P. (1999). *le lesderships*. édition d'organisation:Collectif Havard Business school press.
41. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 85-96.
42. Kotterman, J. (2006). Leadership vs Management: What's the difference? *Journal for Quality& Participation, Vol. 29* , 13-17.
43. LACHTAR, D. (2012, décembre 10). Contribution des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance organisationnelle d'une cellule de crise communale. *l'École nationale supérieure des mines de Paris*, paris: Centre de Recherche sur les Risques et les Crises.
44. Lam, S. Y., & Tang, C. H. (2003). Motivation of Survey Employees in Construction Projects . *Journal of Geospatial Engineering, Vol. 5, No.1.*, 61-66.
45. Langevin, P. (2011, 05 18). *HAL*. Récupéré sur [hal: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00594005](http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00594005)
46. Leconte, P. (2020). *clearpointstrategy*. Récupéré sur www.clearpointstrategy.com: <https://www.clearpointstrategy.com/25-important-project-management-kpis/>
47. Leybourne, S., & Sadler-Smith., E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management* 24, 483–492.
48. Lohiya, G. (2014). *semanticsscholar*. Récupéré sur www.semanticsscholar.org: <https://www.semanticsscholar.org/paper/Team-Building-in-Project-Management-Practice-in-the-Lohiya/0a38c941507d7d438504cf735ac862194912555f>

49. Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance - Le pilotage par les processus et les compétences 3ème édition*,. ORGANISATION.
50. Marchat, H. (2016). *Le kit du chef de projet*. EYROLLES.
51. Maud, G. (2017). *smartbe*. Récupéré sur smartbe.be: https://smartbe.be/wp-content/uploads/2017/12/13-17Autonomie_dans_le_travail-2.pdf
52. Miller, Lawrence M. (2017). *Team Management: The Core Practice of A High Performance Organization*. Récupéré sur docplayer: <https://docplayer.net/61069090-Team-management-the-core-practice-of-a-high-performance-organization.html>
53. Montero, G., Onieva, L., & Palacin, R. (2015, Septembre). *researchgate*. Récupéré sur www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/283825288_Selection_and_implementation_of_a_set_of_key_performance_indicators_for_project_management
54. Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology Vol. 90, No. 3*, 497–508.
55. Muller, & Jean-louis. (2016). *les fondamentaux du management de projet*. AFNOR.
56. MYMG. (2020, 04 17). *MYMG*. Récupéré sur my management guide: <https://mymanagementguide.com/guidelines/project-management/hr-management/project-team-managing/>
57. NAMIQ, F. A. (2018). Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 3.*, 402-411.
58. Ndulue, T. I., & Ekechukwu., H. C. (2016). Impact of Conflict Management on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc, Iganmu, Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Vol.8, No.8.*, 70-76.
59. Nela, A., & Pienaar, J. (2006, mars). Characteristics of an effective self-directed work team in the gold-mining. *The Journal of The South African Institute of Mining and Metallurgy VOLUME 106*, 179-186. Récupéré sur <https://www.saimm.co.za/Journal/v106n03p179.pdf>
60. NIYUNGEKO, P. (1993, JUIN). PROFIL PERSONNEL, PRATIQUES DE GESTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DES PME: LE CAS DU BURUNDI. *MEMOIRE*. À CHICOUTIMI, UNIVERSITE DU QUEBEC, QUEBEC.
61. Nwadukwe, U. C., & Timinepere, C. O. (2012, September). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research Vol. 2 No. 9*, Centre for Promoting Ideas, USA.
62. OKORONKWO, I. (2017, 07 18). TEAM PERFORMANCE AND PROJECT SUCCESS. *MASTER THESIS*. Harrisburg, Harrisburg University of Science and Technology, Pennsylvanie.
63. OLOU, P. (2014, Juin). L'IMPROVISATION EN GESTION DE PROJET: ETUDE DE QUELQUES UNS DE SES DETERMINANTS. *Mémoire*. RIMOUSKI, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI, QUÉBEC : Service de la bibliothèque de université du québec à rimouski.

64. Peter, K. A., & Zakariya, B. H. (2014). APPRAISING EFFECTIVENESS OF KEY PERFORMANCE INDICATORS USED BY NIGERIAN CONSTRUCTION FIRMS. *International Journal of Education and Research Vol. 2 No. 12*, 451-460.
65. Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to Increase Project Team Performance. *Project Management Journal, Vol. 38, No. 4.*, 60-69.
66. Petit, N. (2016, 12 13). Management d'équipe : rôle de la communication. *THESE pour le DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE*. Mont-Saint-Aignan, UFR DE MEDECINE ET DE PHARMACIE, France.
67. PHIRI, B. (2015). INFLUENCE OF MONITORING AND EVALUATION ON PROJECT PERFORMANCE: A CASE OF AFRICAN. *A Research Project Report*. VIRTUAL UNIVERSITY, KENYA.
68. PICQ, T. (2016). *Manager une équipe de projet*. DUNOD.
69. PM4DEV . (2019). *PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS*. PM4DEV .
70. PMBOK, G. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*. Project Management Institute, Inc.
71. Pochet, b. (2018). *comprendre et maitriser la littérature scientifique*. les presses agronomiques de gembloux.
72. Prieto-Remón, T. C., Cobo-Benitab, J. R., Ortiz-Marcosa, I., & Uruburua, A. (2015). Conflict Resolution to Project Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155 – 164.
73. Project Management For Development Organizations. (2019). *Project Team Management* . PM4DEV.
74. QITANG. (2012, avril). LA RELATION ENTRE LE STYLE DE LEADERSHIP ET LA PERFORMANCE D'UNE ÉQUIPE DE PROJET. *Mémoire dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet*. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC , RIMOUSKI.
75. Sagaut, P. (2009). *Introduction à la pensée scientifique moderne*. Cours de culture générale.
76. Simmering, M. J. (2020, mai 13). *reference for business*. Récupéré sur [www.referenceforbusiness.com](https://www.referenceforbusiness.com/management/A-Bud/Autonomy.html): <https://www.referenceforbusiness.com/management/A-Bud/Autonomy.html>
77. six, T. (2012, January 4). *tensix consulting*. Récupéré sur www.tensix.com: <https://www.tensix.com/2012/01/improvising-in-project-management/>
78. Smith, N. C., & Pazos, P. (2018, juin). *researchgate*. Récupéré sur [researchgate](https://www.researchgate.net/publication/317335715_Self-Managing_Team_Performance_A_Systematic_Review_of_Multilevel_Input_Factors): https://www.researchgate.net/publication/317335715_Self-Managing_Team_Performance_A_Systematic_Review_of_Multilevel_Input_Factors
79. Sotiaux, y. (2015). *manager une équipe projet*. GERESO.
80. Sotiaux, y. (2015). *Mnager une équipe projet*. GERESO.
81. Ten, s. (2012, January 4). *tensix consulting*. Récupéré sur www.tensix.com: <https://www.tensix.com/2012/01/improvising-in-project-management/>

82. Tommy, U. I., Umoh, V. A., Inegbedion, D. O., & John, N. E. (2015). Effective Performance Management Systems and Employee Productivity: Evidence from Multichoice Company, Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research Vol-4, Issue 5*, 39-51.
83. UNDP. (s.d.). *United Nations Development Programme*. Récupéré sur <https://www.undp.org>:
<http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-part-I.pdf>
84. UNISDR. (2015). *Prevention web*. Récupéré sur www.preventionweb.net:
<https://www.preventionweb.net/publications/view/49324>
85. Utrilla, P. N.-C., Grande1, F. A., & Lorenzo., D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital 11(2).*, 166-189.
86. VIARGUES, J.-L. (2004). *LE GUIDE DU MANAGER D'ÉQUIPE*. © Éditions d'Organisation,.
87. Vijay K. Verma, T. (2002, novembre 06). Project Manager to Project Leader? Vancouver,, University of British Columbia, canada.
88. Wang, P. (2011, juillet). LA MOTIVATION: UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE. *Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet*. RIMOUSKI, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, QUÉBEC.
89. Weerheim, W., Rossum, L. V., & Wouter Dirk Ten Have. (2018, février 19). *Successful implementation of self-managing teams*. Récupéré sur [emeraldinsight.:](http://emeraldinsight.com/1751-1879.htm)
[www.emeraldinsight.com/1751-1879.htm](http://emeraldinsight.com/1751-1879.htm)
90. Yusuf, M. O., Muhammed, U. D., & Kazeem, A. O. (2014). Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)Volume 1, Issue 2, February 2014, PP 17-29*, 17-29.
91. ZOLTAN, R., & VANCEA, R. (2016). WORK GROUP DEVELOPMENT MODELS – THE EVOLUTION FROM SIMPLE GROUP TO EFFECTIVE TEAM. *ECOFORUM Volume 5, Issue 1 (8)*, 241-246.
92. Zordo, M. d. (2020, 04 19). *Marc de Zordo entrepreneur web*. Récupéré sur marcdezordo.me:
<https://marcdezordo.me/quelle-difference-entre-chef-de-projet-directeur-de-projet-et-directeur-de-production/>

**ANNEXE A : GUIDE
D'ENTRETIN DU DIRECTEUR
DE PROJET.**

Grille d'entretien directeur

Cette grille d'entretien est destinée à récolter des données qui concernent l'impact du management des équipes de projet sur la performance du projet cas cosider canalisation afin de les analyser et construire notre étude de cas pour discuter les résultats constatés.

Information sur l'interviewer :

Type de responsabilité : directeur de pole

Sexe : Homme.

Expérience :

Date :

Durée d'entretien :

1. Le management des équipes projet :

- 1- Comment construisez-vous (ou choisissez-vous) votre équipe projet ?
- 2- Comment vous managez votre équipe projet ?
- 3- Permettez-vous aux membres de l'équipe d'improviser en cas d'imprévu ?
- 4- Permettez-vous aux membres de l'équipe d'expérimenter de nouvelles façons innovantes relative à l'activité ?
- 5- Ya-t-il possibilité d'avoir une équipe autogérée au niveau de votre organisation ?
- 6- Pensez-vous que votre équipe a les capacités professionnelles nécessaires et la capacité de travailler ensembles afin de devenir une équipe autonome (ou semi autonome) ?
- 7- Comment faites-vous pour gérer les différents conflits qui peuvent émerger au niveau de l'équipe projet ?

2. Outils et méthodes de management des équipes projet :

- 1- Quels outils de management d'équipe utilisez-vous ?
- 2- Quelle est la méthode de management d'équipe de projet que vous utilisez pour manager votre équipe projet ?
- 3- Comment assurez- vous le développement de votre équipe, utilisez-vous une méthode ou technique propre à vous ?
- 4- Pouvez-vous partager avec nous le secret du prix du meilleur manager ?

3. La performance des projets :

- 1- Comment évaluez-vous la performance de votre projet ?
- 2- Disposez-vous d'un process de suivi et d'évaluation de performance concernant les projets?
- 3- Pouvez-vous nous décrire ce process ?
- 4- Permet-il de bien détecter les dysfonctionnements et les corriger pendant la conduite du projet ?
- 5- Quels sont les indicateurs de performance que vous utilisez pour suivre et évaluer la performance de votre projet ?

4. Rôle du management des équipes :

- 1- L'échec de certain projet au niveau de cosider canalisation a un rapport avec le management d'équipe utilisé ?
 - 2- Quel degré d'importance donnez-vous à l'aspect humain dans la conduite du projet et sa performance ? Pourquoi ?
- Ya-t-il d'autres points que vous voulez rajoutez ?

**ANNEXE B : GUIDE
D'ENTETIENT DE L'EQUIPE
PROJET.**

Grille d'entretien équipes projet

Cette grille d'entretien est destinée à récolter des données qui concernent l'impact du management des équipes de projet sur la performance du projet cas cosider canalisation afin de les analyser et construire notre étude de cas pour discuter les résultats constatés.

Information sur l'interviewer :

Type de responsabilité :

Sexe :

Expérience :

Date :

Durée d'entretien :

1. Le management des équipes projet :

- 1- Comment vous avez été sélectionné ?
- 2- Participez-vous à la prise de décision ?
- 3- Comment réagissez-vous face aux imprévus ?
- 4- Avez-vous une certaine autonomie dans votre travail ?
- 5- Quel type de conflit confrontez-vous le plus souvent ? Comment sont-ils résolus ?

2. Outils et méthodes de management des équipes projet:

- 1- Quel type d'outils utilisez-vous pour gérer le travail quotidien ?
- 2- Etes-vous vous satisfait de la méthode de gestion utilisée par vos responsables ?
- 3- Votre directeur a reçu le prix du meilleur manager à votre avis, qu'est ce qui le différencie par rapport aux autres responsables ?

3. La performance des projets :

- 1- Comment votre travail est-il évalué ?
- 2- Etes- vous motivé à faire plus que ce qui a été initialement prévu ?
- 3- Avez-vous le soutien en formation qu'il faut pour développer vos compétences professionnelles ?

4. Rôle du management des équipes :

- 1- Selon votre expérience, l'échec de certain projet au niveau de cosider canalisation a un rapport avec le management d'équipe utilise ?
 - 2- Pensez-vous que l'équipe de projet peut être une source de performance pour votre projet ?
(Cette question peut être simplifiée : Pensez-vous que la réussite du projet dépend de l'équipe de projet)
- Ya-t-il d'autre point que vous voulez rajoutez ?

**ANNEXE C : EXEMPLE DU
VERBATIM DU DIRECTEUR DE
PROJET.**

Comment managez-vous votre équipe projet ?

Mon management des équipes est composé de deux façades : la première concerne le management vertical, la deuxième c'est le management horizontal de telle manière que je pourrai avoir un réseau de communication solide qui assurera un partage d'informations efficace. Manager une équipe c'est un paquet de plusieurs éléments : le premier c'est d'être à l'écoute et d'être exemplaire, ce qui motivera l'équipe à s'engager pleinement vers ses responsabilités. Je fais en sorte de donner un sens à mon projet tout en accompagnant mon équipe. Je favorise et privilégie le travail collaboratif. Je fais partie de cette équipe et je présente sans trop l'être... je suis la main invisible de l'équipe

Quels outils de management d'équipe utilisez-vous ?

Concernant les outils que j'utilise, nous avons les tableaux de bord, les réunions d'équipe, les réunions de crise, le brainstorming, des réunions individuelles avec les membres de mon équipe.

Comment évaluez-vous la performance de votre projet ?

L'évaluation de la performance est très importante pendant la conduite du projet. En ce qui concerne l'évaluation de mon projet, cela est réalisé par le service contrôle de gestion qui fait aussi la planification du projet par le logiciel de ms project. Il prépare les indicateurs, les tableaux de bord, le rapport par Excel afin de faire le suivi et l'évaluation. Et chaque fin de mois, on fait des réunions pour évaluer l'atteinte des objectifs et le niveau de performance du projet par les rapports et les bilans de performances. Et mon objectif principal est d'être bénéficiaire chaque fin de mois.

L'échec de certains projets au niveau de Cosider canalisation a un rapport avec le management d'équipe utilisé ?

Oui bien sûr. En effet il n'y a pas longtemps un directeur d'un pôle chargé de réaliser cinq projets s'est retrouvé en plein conflit avec son équipe. Ce qu'il l'a obligé à démissionner et à réaffecter les projets sous notre responsabilité. Alors cela prouve qu'il existe une forte relation et un mauvais choix d'équipe ainsi qu'un mauvais choix de style de leadership pouvant impacter directement la réalisation et la conduite d'un projet et par la suite sa performance.

**ANNEXE D: EXEMPLE DU
VERBATIM DE L'EQUIPE
PROJET.**

Thème	1. Le management des équipes projet :
Question	1- Comment vous avez été sélectionné ?
Réponse	On nous sélectionne en deux critères l'expérience et les compétences techniques avant d'occuper ce poste j'étais un gestionnaire de personnel.
Question	2- Participez-vous à la prise de décision ?
Réponse	Oui, je participe à la décision durant les réunions et le dernier mot revient au directeur il prend en considération tous les propositions. Je prends des décisions concernant mon travail quotidien les autres ont besoin de l'accord du directeur du pôle.
Question	3- Comment réagissez-vous face aux imprévus ?
Réponse	- Généralement il y a des procédures et processus pour les problèmes. - Expérience est aussi une source qui permet de les gérer. - Echange d'expériences avec d'autres responsables. - Avis externe, compétence technique et managériale du responsable. - Relations, leaderships dans l'environnement social de l'entreprise.
Question	4- Avez-vous une certaine autonomie dans votre travail ?
Réponse	Oui, il y a une autonomie dans notre travail sous le contrôle du directeur cette autonomie est importante elle on doit avoir une certaine autonomie mais contrôler.
Question	5- Quel type de conflit confrontez-vous le plus souvent ? Comment sont-ils résolus ?
Réponse	Je suis confronté beaucoup plus au conflit des tâches et de relation car ce service gère les problèmes du personnel ce service rencontre des conflits chaque jour mais qui sont gérables du premier degré on est en SURVEILLANCE 24/7 pour garder l'image de l'entreprise.
Thème	2. Outils et méthodes de management des équipes projet:
Question	1- Quel type d'outils utilisez-vous pour gérer le travail quotidien ?
Réponse	J'utilise un agenda pour planifier mon travail et rendez-vous important et prise de notes sur des points importants.
Question	2- Etes-vous satisfait de la méthode de gestion utilisée par vos responsables ?
Réponse	Oui, très bien, il est flexible, sens de l'écoute, communique facilement, compréhensible. Il a des compétences managériales.
Question	3- Votre directeur a reçu le prix du meilleur manager à votre avis, qu'est-ce qui le différencie par rapport aux autres responsables ?
Réponse	- Esprit de gestion avec son équipe. - Bon choix de la composition de son équipe. - Son Management d'équipe projet est incitatif rend l'équipe performante. - Il y a une Fidélité entre lui et son équipe le pôle fonctionne correctement même avec son absence comme cette semaine il est en congé. - L'esprit du dialogue pour résoudre les problèmes.