

A. Introduction

L'exécution a trait à l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation du travail défini dans le plan projet et/ou dans le plan défini pour chaque itération.

Mais au-delà de l'exécution effective du plan projet et de la réalisation des tâches définies dans le cadre de la planification, il s'agit ici aussi de faire en sorte que tout se passe dans les meilleures conditions. Aussi, trois activités seront particulièrement importantes :

- ▶ gérer l'équipe projet ;
- ▶ gérer la documentation projet ;
- ▶ gérer les parties prenantes.

Nous allons présenter ici les principaux aspects de ces trois activités même si le premier sera abordé plus largement dans la troisième partie de ce livre.



Au cours de l'exécution, les résultats des travaux peuvent amener à la mise à jour du plan projet sur différents aspects : actions à réaliser, délais, ressources, risques, etc.

B. Gérer l'équipe projet

1. Introduction

La gestion de l'équipe projet consiste à améliorer l'interaction entre les membres de l'équipe ainsi que l'environnement global de l'équipe dans le but d'une plus grande efficacité et une performance globale. Ces actions sont d'autant plus importantes que l'équipe projet peut être ce que l'on nomme une équipe virtuelle, c'est-à-dire une équipe composée de membres travaillant à distance dans des lieux différents.

D'une manière générale, gérer une équipe projet c'est se focaliser sur deux grands types d'activité, d'une part le management d'équipe et d'autre part l'animation d'équipe.

Le management d'équipe a pour vocation de réaliser un suivi de la performance de l'équipe projet et de gérer les éventuels conflits. Étant donné que le suivi de la performance de l'équipe est lié aux activités de surveillance et de maîtrise et qu'il sera donc abordé dans le chapitre Surveiller et maîtriser, nous ne nous intéresserons ici qu'à la gestion des conflits.

Pour l'animation d'équipe, il s'agit de faciliter les échanges et le partage d'information entre les équipiers. Cela concerne tant les échanges formels qu'informels. Et comme ces échanges revêtent un caractère important dans le cadre d'une équipe avec des membres à distance, nous allons plus particulièrement nous intéresser dans le cadre de ce chapitre à la réalisation de réunions à distance ainsi qu'au développement de la communication transversale grâce aux conversations.

2. Gérer les conflits

a. Sources de conflits

Les sources de conflits au sein d'une équipe projet sont nombreuses.

Bien souvent, les conflits entre équipiers projet naissent dans une organisation du travail à réaliser approximative : objectifs non partagés, désaccord sur les priorités et les travaux à réaliser, mauvaise coordination, etc.

Normalement, si les objectifs du projet, les rôles et responsabilités de chacun ont été clairement définis et partagés ainsi que les éléments de planification, ce type de problèmes devrait être fortement réduit.

Par contre, d'autres conflits se nourrissent des différences de points de vue, des comportements ou bien encore des personnalités parfois antagonistes. Dans ce cas, une intervention des autres équipiers et du chef de projet est nécessaire.

b. Principes de résolution de conflit

Une bonne gestion des conflits repose sur quelques principes simples.

Le premier de ces principes est celui de l'anticipation. Celui-ci repose sur une approche simple : une bonne préparation et une communication efficace peuvent largement contribuer à la limitation de l'émergence de conflits. De même, la mise en place et le maintien par le chef de projet et les membres de l'équipe d'un climat de confiance et de respect mutuel évitent bien des problèmes.

Le second principe concerne l'implication des membres de l'équipe projet avec celle du chef de projet. En effet, et notamment lorsqu'il s'agit de problèmes liés à la différence de points de vue ou à des personnalités antagonistes obligées de travailler ensemble, c'est avant tout aux membres de l'équipe de chercher à résoudre les conflits potentiels. Ce n'est que si le conflit s'envenime que le chef de projet doit directement s'impliquer. Autrement dit, la gestion des conflits est avant tout collaborative.

Enfin, le troisième et dernier principe concerne l'écoute. Quels que soient la situation et le type de conflit, il est capital de faire preuve d'écoute et de reconnaître ce qui est exprimé par les différents protagonistes en faisant bien attention à ne pas prendre parti. Par ailleurs, ce qui est dit est important, mais ce qui est exprimé au travers des gestes l'est tout autant.

Sur la base de ces principes, plusieurs techniques peuvent être utilisées pour faire face à un conflit et le gérer.

c. Quelques méthodes de gestion des conflits

Il existe différentes techniques de gestion des conflits. Chaque chef de projet pourra développer la sienne en fonction de sa personnalité et de ses appétences vis-à-vis du sujet.

À titre d'exemple, voici les six techniques proposées dans le PMBOK :

- ▶ retrait/évitement : se retirer d'une situation de conflit réelle ou potentielle ;
- ▶ apaisement/conciliation : mettre en avant les points d'accord plutôt que les différences ;
- ▶ compromis : recherche de solutions qui apportent un certain degré de satisfaction à toutes les parties ;
- ▶ passage en force : imposer son point de vue aux dépens des autres ;
- ▶ collaboration/consensus : intégrer de multiples points de vue et visions à partir de perspectives différentes ;
- ▶ confrontation/résolution des problèmes : traiter un conflit comme un problème à résoudre en étudiant les alternatives – requiert une attitude de concessions mutuelles et un dialogue ouvert.

3. Réaliser des réunions à distance

a. Vue d'ensemble

Les réunions constituent un excellent moyen de communiquer de manière formelle au sein de l'équipe projet

La réalisation d'une réunion, qu'elle se fasse à distance ou non, repose sur deux principales étapes.

Tout d'abord, il y a la planification de la réunion. Pour que l'ensemble des personnes souhaitées soient présentes, il faut trouver un créneau disponible commun et bloquer les agendas. Dans le cas de réunion impromptue, cette étape n'est pas nécessaire.

Ensuite vient le déroulement effectif de la réunion. Lorsqu'elle se fait à distance, la réunion peut utiliser différents canaux : voix IP, vidéo, messagerie instantanée, partage d'écran, tableau blanc, etc.

b. Utilisation de Teams

Introduction

Les réunions sont au cœur de la collaboration dans Teams. Elles facilitent les échanges audio ou vidéo à distance en permettant aux participants d'interagir via le partage d'écran, les conversations, les réactions, l'utilisation d'un tableau blanc, etc.

Une réunion en ligne Teams peut être planifiée ou lancée de manière instantanée à l'initiative d'un participant (cf. Les différents types de réunion).

L'ensemble des utilisateurs de Teams, qu'ils soient membres d'une équipe ou pas, peuvent planifier et rejoindre une réunion en ligne depuis n'importe quel terminal (ordinateur, tablette, smartphone).

Il est également possible d'inviter des participants ne disposant pas d'un accès à Teams via un lien que l'organisateur leur aura fourni.

Les principales fonctionnalités des réunions Teams sont les suivantes :

- ▶ conversations audio (audioconférence) ;
- ▶ connexion vidéo (visioconférence) ;
- ▶ envoi de messages instantanés à l'ensemble des participants ou à un seul ;
- ▶ lancement d'un diaporama PowerPoint (partage de présentation) ;
- ▶ partage de fichiers, d'applications, de bureau, de tableau blanc ;
- ▶ enregistrement et transcription automatique d'une réunion ;
- ▶ gestion des participants et du contenu partagé ;
- ▶ mise en attente des participants avant une réunion (salles d'attente) ;
- ▶ etc.

Organiser une réunion instantanée

Les réunions instantanées démarrent immédiatement après leur création. Les participants peuvent alors la rejoindre soit après avoir été invité depuis la réunion par l'organisateur soit depuis le canal où elle a été créée.

Les réunions instantanées peuvent être initiées de trois manières différentes.

Il est tout d'abord possible de démarrer une réunion instantanée depuis un canal d'équipe. Ceci peut être très utile pour organiser des réunions portant sur le sujet traité par le canal de l'équipe projet (planification, ressources, etc.) :

- ▶ Tous les membres de l'équipe (ou les membres du canal privé) peuvent rejoindre la réunion à partir de ce canal.
- ▶ La réunion apparaît dans le fil de conversations de l'onglet Publications.

Pour organiser une réunion instantanée depuis un canal d'équipe, cliquez sur l'icône

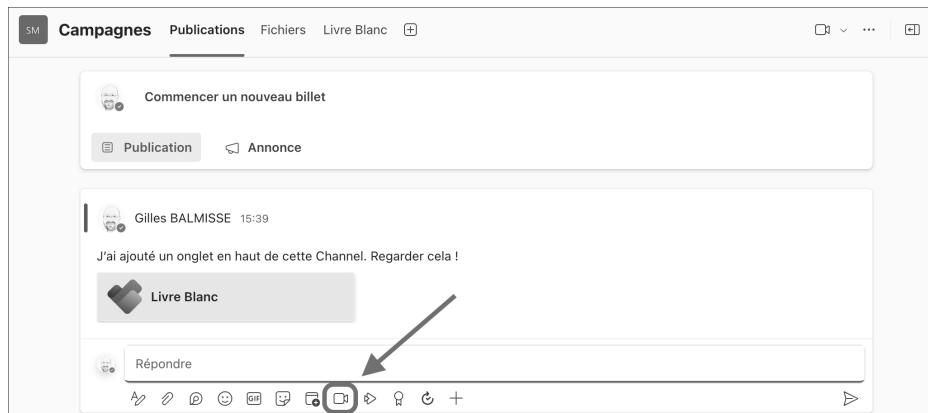


The screenshot shows a Microsoft Teams channel interface. At the top, there are tabs for "Campagnes", "Publications", "Fichiers", "Livre Blanc", and a "+" button. On the far right of the header, there is a video camera icon with a red circle around it, followed by three dots and a settings gear icon. A large black arrow points from the text above towards this video camera icon. Below the header, there is a "Commencer un nouveau billet" button. Underneath it, there are two buttons: "Publication" and "Annonce". The main content area contains two messages from a user named "Gilles BALMISSE". The first message was posted at 15:39 and says: "J'ai ajouté un onglet en haut de cette Channel. Regarder cela !". It includes a "Livre Blanc" card. The second message was posted at 10:03 and says: "Comité de pilotage". It includes a "Répondre" button. Both messages also have a "Répondre" button below them.

Démarrer une réunion instantanée depuis un canal d'équipe

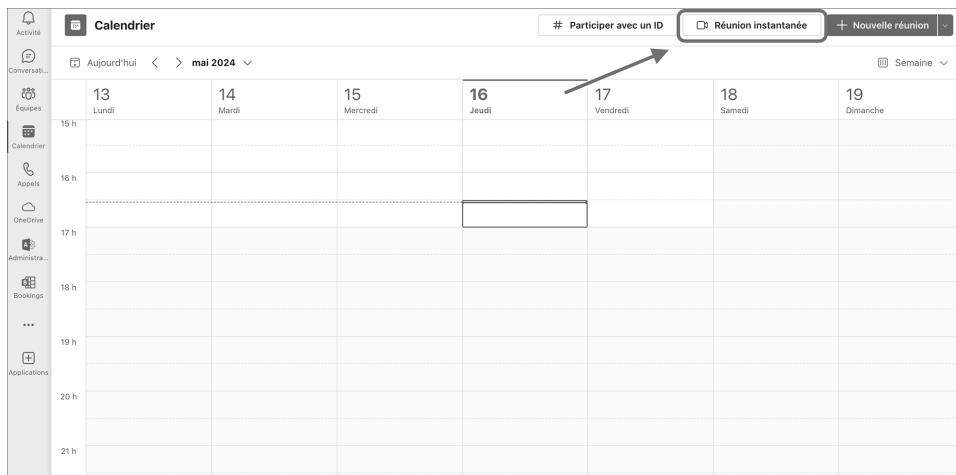
Il est également possible de démarrer une réunion instantanée depuis une conversation dans l'onglet Publications d'un canal.

Pour ce faire, cliquez sur Répondre (ou Démarrer une publication) et cliquez sur l'icône .



Démarrer une réunion instantanée depuis une conversation

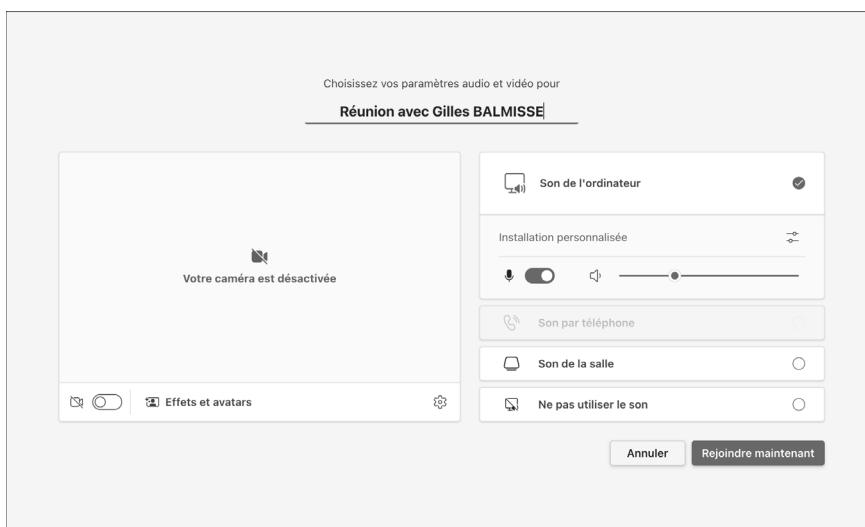
Enfin, il est possible de démarrer une réunion instantanée depuis le calendrier en cliquant sur le bouton Réunion instantanée.



Démarrer une réunion instantanée depuis le calendrier

Quelle que soit la méthode, une fois la réunion démarrée, une fenêtre apparaît et offre plusieurs options de paramétrage :

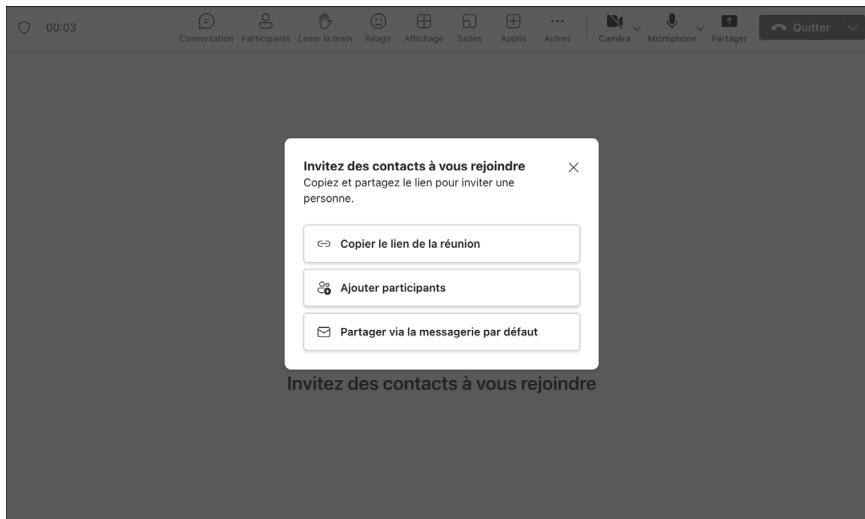
- ▶ indiquer un titre ou un sujet pour cette réunion ;
- ▶ paramétriser la caméra, le fond d'écran, le son, etc. ;
- ▶ rejoindre maintenant : pour démarrer la réunion ;
- ▶ annuler : pour annuler la réunion.



Écran de paramétrage d'une réunion instantanée

☛ Cliquez sur Rejoindre maintenant pour commencer la réunion.

Une fenêtre vous invite à inviter d'autres participants, soit en partageant un lien vers la réunion, soit en envoyant une invitation directement depuis Teams, soit enfin en partageant un lien par email..



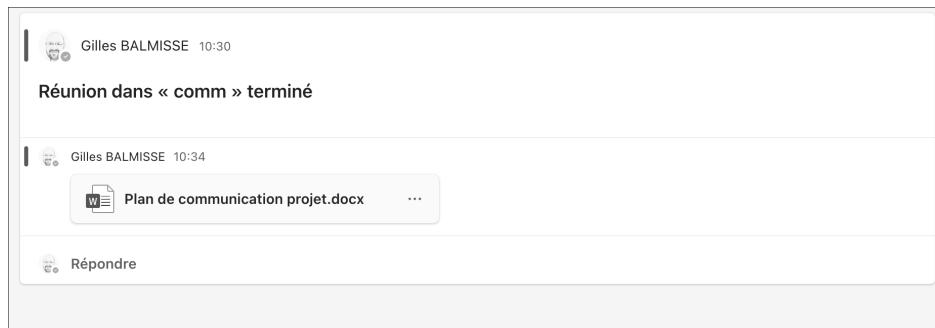
Fenêtre de participation à la réunion

Quand une réunion instantanée est démarrée depuis un canal d'équipe ou une conversation, un message est publié dans l'onglet Publications indiquant qu'une réunion en ligne est en cours et invite les membres de l'équipe (ou du canal privé) à la rejoindre en cliquant sur le bouton Rejoindre.



Rejoindre une réunion instantanée depuis un canal Teams

Une fois la réunion en ligne terminée, une publication indiquant qu'une réunion a eu lieu reste dans le fil de discussion. C'est une fonctionnalité intéressante, car elle permet de continuer les échanges et par exemple de joindre les documents présentés au cours de la réunion ou bien encore le compte-rendu des discussions comme le montre la figure suivante.



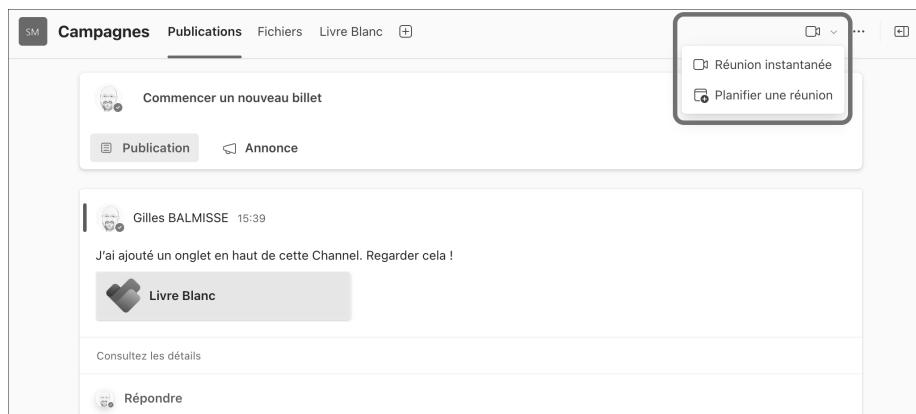
Exemple d'échanges à la suite d'une réunion terminée

Planifier une réunion

Nous avons déjà présenté comment planifier une réunion Teams dans le chapitre Démarrer le projet depuis le Calendrier, nous n'y reviendrons pas ici.

Dans le cadre d'une équipe projet déjà existante, il est important de noter qu'il est également possible de planifier une réunion depuis un canal particulier.

Pour ce faire, cliquez sur la flèche à droite de l'icône et sélectionnez Planifier une réunion.



Planification d'une réunion depuis un canal

Dans le formulaire de paramétrage de la réunion, le canal d'équipe est sélectionné par défaut comme emplacement de réunion.

- ☛ Activez l'option **Envoyer des invitations personnelles** pour que tous les membres du canal puissent recevoir une invitation sur leurs calendriers personnels.

The screenshot shows the 'Nouvelle réunion' (New Meeting) configuration page. In the 'Participants' section, there is a note: 'Vous avez choisi d'inviter tous les membres du canal. Ils recevront une invitation sur leurs calendriers personnels.' Below this, there is a checkbox labeled 'Envoyer des invitations personnelles' (Send personal invites), which is currently checked. Other settings include date and time fields, repeat options, and a note section.

Activation de l'envoi d'invitations personnelles