|  |
| --- |
|  |
| MODULE MANAGEMENT DES PROJETS |
|  |

|  |
| --- |
| Zineb |

**CONTENU DE LA MATIERE**

**CHAPITRE I**

INTRODUCTIONAU MANAGEMENT DE PROJET

**CHAPITRE II**

LES FONCTIONS MANGERIALES

**CHAPITRE III**

PLANIFICATION DES PROJETS

**CHAPITRE IV**

DEFINIR LE PR OJET LE W.B. S

**CHAPITRE V**

ESTIMATION DUREE ET COUTS DU PROJET

**CHAPITRE VI**

PLANNING ET PROGRAMMATON DANS LES PROJET

**CHAPITRE VII**

ESTIMATION DUREEET COUT DU PROJET

Management des projets

**CHAPITRE I**

**MANAGEMENT DES PROJETS**

**I Définitions**

**Managements :** c’est l’acte de contrôler, d’organiser, de gérer une entreprise.

**Manager :** PDG (Président Directeur Général) ou DG : c’est une personne désignée à la tête d’une entreprise ou une organisation.

1. **Planification:** Le manager doit planifier les objectifs de l’entreprise
2. **Organiser :** Le manager doit organiser les activités de son organisation.
3. **Contrôler :** Le manager doit contrôler toutes les activités de son organisation.
4. **Le personnel :** Le manager doit choisir son personnel et surtout ceux qui sont qualifier ingénieurs spécialisés, techniciens, et la main d’ouvre ouvrière.

**II. Direction des projets**

Par distinction avec la gestion de projet comme son nom l’indique se limite à la gestion appliquée au système qu’est le projet. La direction de projet intègre l’ensemble des aspects stratégiques politique de définition des objectifs et des **finalités.**

**III. Management de projet :**

La notion de management de projet est la synthèse de deux notions précédentes incluant tant la gestion du projet que la direction de projet, le terme de gestion de projet à trop le sens statique.

Par contre la notion de management de projet va plutôt dans le sens d’entreprendre, de prendre des risques de bouleverser les processus ou de faire avancer un environnement (si on n’avance pas on régresse).

**IV. Management par projet :**

Le management par projet désigne le choit fait dans certaines entreprises de manager sous la forme de projet un ensemble significatifs d’activités innovantes qui doivent déboucher sur un produit spécifique livré à un client identifié dans un délai donné et à cout objectif fixe.

Au travers de cette conception le projet devient des outilles vecteurs de changement non seulement des organisations mais également du management des hommes.

Chaque projet étant limite dans le temps et faisant appel à des spécialistes d’horizon divers conduit à travailles ensemble cette forme de gestion des ressources humaines induit au niveau de l’entreprise un effet de transversalité qui vise au décloisonnement des fonctions et des métiers.

* **Management de projet :** se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources.
* **Management par projet :** fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui dans les organisations classiques auraient travaillé séparément les unes après les autres

**CHAPITRE II**

**FONCTIONS MANAGERIALES**

1. La notion des fonctions managériales :

La notion des fonctions managériales nous amène directement à parler de la planification, de l’organisation, de la direction et du contrôle. Les fonctions managériales peuvent être considérer comme un passage obligé de gestion rationnel d’une entreprise ou d’une organisation afin de maximiser les recettes. D’où on ne peut pas penser à la systématisation du processus sans évoquer les fonctions managériales qui sont indispensables pour une combinaison rationnelle des différentes ressources en vue d’atteindre les objectifs définis d’une manière efficace.

**B-Planification :**

C’est une opération qui consiste à décider à l’avance de ce qui doit être fait, ce qui doit se faire et comment le faire.

La planification est aussi une modalité de conception et de la mise en place des stratégies de l’entreprise dans laquelle les choix stratégiques sont définis.

Elle désigne aussi (également) le processus par lequel on établit des objectifs et on détermine les mesures à prendre pour les atteindre.

Dans le cadre de ce travail nous définissons la planification comme étant l’action de définirles objectifs, programme des actions élaborer, les stratégies,diriger le travail, repartir les taches et élaborerun calendrier d’action.

**C -Organisation :**

L’organisation peut être entendue comme étant un processus qui consiste à mettre les opérations en structure, à effectuer les compétences, les savoirs faire, à répartir les tâches et les outils de travails, et à expliquer les méthodes et d’autres mode opératoires et à définir les réseaux de communications.

Elle désigne le processus par lequel on répartit les taches, on distribue les ressources, et on aménage les activités dans le but de réaliser les plans.

Elle est également la composition des groupes de travail qui entrain la création des liens qui aident les individus à travailler afin d’atteindre les objectifs communs.

L’organisation consiste à rechercher avant de se mettre au travail, les meilleures méthodes à employer c’est réfléchir avant d’agir et constituer les services de l’entreprise en donnant à chacun l’importance qu’il doit avoir de façon qu’elle dispose un temps voulu et au moindre cout, de tout ce qui est utile à son fonctionnement.

**CHAPITRE III**

**PLANIFICATION DES PROJETS**

1. **Définition :**

**Planification**

C’est une discipline ayant pour objet de prévoir et suivre les objectifs (délais, couts,) de réalisation d’un ouvrage.

Dans le cadre d’un projet planifier consiste à :

* Cerner les ouvrages ou parties d’ouvrage à réaliser, et d’une façon plus générale le but à atteindre.
* En déduire les objectifs d’actions (études, approvisionnements, travaux à mettre en œuvre.
* Définir les actions générales (activités) ou particulière (tache) à accomplir pour cette mise en œuvre.
* Déterminer les moyens nécessaires.
* Comparer les moyens disponibles aux moyens nécessaires.
* Respecter les échéances de paiements, et principalement celles pénalisants.
* Tenir le délai final prévu.

1. La planification permet à partir de l’étude :

Du délai / des durées/ et des moyens.

1. De donner aux responsables de la contenance des éléments.

* De budget prévisionnel
* D’engagement.
* De mandatement nécessaire

1. La planification d’exécution des ouvrages ou de gestion de leur exploitation est dite

«Opérationnelle ».

1. Planification économique discipline qui a pour but de prévoir l’évolution des biens et marchés.

**II-Les différents types de planifications :**

1. **Planification à délai limité**

Méthode dans laquelle le respect des délais sur les problèmes/ de moyens/ et de couts.

On peut y dépasser le niveau des ressources prévu s’il y a risque de retard de la date d’achèvement du projet en faisant appel par exemple à la technique du lissage.

On procède à la planification du projet en tenant compte que des contraintes d’antériorité sans compte des moyens.

Ce qui donne le délai minimal de réalisation.

1. **Planification à ressource limitées**

Méthode de planification visant à ne pas dépasser un certain niveau de ressources en faisant appel à la technique de nivellement.

En fixant l’ordre des priorités que le system utilisera en cas de conflit entre plusieurs activités utilisant les mêmes ressources. Dans la pratique on est parfois amené à introduire des contraintes liées à la disponibilitélimitée de certains ressources (rareté, cherté…). Dans ce cas, il faut organiser l’utilisation des, il faut organiser l’utilisation des ressources dans le temps, ce qui risque de prolonger le délai de réalisation du projet

1. **Planification à ressources consommables :**

Une ressource est dite consommable lorsqu’elle diminue au fur et à mesure de son utilisation.

C’est généralement une matière première (ciment, acier, sable…) ou de l’agent.

1. **Planification à cout minable**

Partant du principe que les ressources doivent être économisées sur le projet.

On doit réduire le cout de certaines tâches pour la prolongation de leur durée de réalisation sans effet sur le délai global.

III-Les différent type de planning

1. Définition : le planning est un document de maitrise de délais et de communication dont la forme doit s’adapter aux

* Message à transmettre
* Décisions à prendre

Ce document peut aller d’un simple positionnement des taches sur un calendrier, jusqu’à faire ressortir l’enchainementlogique des taches.

On distingue différents types de planning

1-Planning par phases

* Planning préliminaire
* Planning d ’offre
* Planning Résume
* Prévisionnel Planning

2-Planning conforme à l’exécution.

3-Planning par niveau

Planning d’ensembles ou de système

* Planning d’étude
* Planning d’approvisionnement et de livraison
* Planning de réalisation
* Planning montage (électrique, mécanique…)
* Planning détaillé

3- Planning par thème

* Planning d’effectifs
* Planning de rattrapage
* Planning historique s’appuyant sur le déroulement réel du projet.

**IV Les méthodes de planifications**

1. Méthodes d’ordonnancements et outils de planifications

Un projet de réalisation d’ensembles industriels est constitué d’activités complexes dont les éléments s’interagissent.

* Il est nécessaire d’utiliser des méthodes qui permettent de définir et d’organiser efficacement les activités afin d’atteindre les objectifs que l’ont s’est fixés.
* Cette organisation méthodique des activités concourant a la réalisation d’un objectif qui s’appel planification ou ordonnancement.

1. Il existe un certain nombre de méthodes de planification qui se différencient essentiellement par :

* Leur représentation graphique.
* Leur type de liaison entre taches.

1. Il ya deux catégories de méthodes

* Celles qui visualisent le positionnement des actions sur une échelle de temps.

ex- Diagramme de GANT, GANT fléché, planning chemin de fer et la PERL (planification d’ensemble par réseau linéaire).

* Celles qui visualisent les actions et leurs enchainements logiques par un réseau sans échelle de temps.

ex- PERT (diagramme fléché) 1 2

1. **Le diagramme de GANT** : Ce diagramme **est** mis au point par HENRI GANT c’est la représentation la plus connue et la plus utilisée en planification.

Dans un diagramme de GANT les activités sont ordonnancées sur une échelle de temps en fonction des conditions techniques de réalisation de la disponibilité des moyens d’exécution.

Il permet de représenter toutes les taches du projet disposées sur un axe vertical par des rectangles de longueur proportionnel à leur durée en fonction d’un axe de temps horizontal.

Les segments obtenus situent ainsi précisément l’époque de déroulement des activités.

ACTIVITES

Activité A

Activité B

Activité C

Activité E

Fin

Activité J

0 1 2 3 4 5 6 7 TEMPS (jours, mois)

1. **Méthode de planification par réseau**

La méthode planification par réseau dite aussi méthode à chemin critique vont privilégier les relations logiques entre les taches (étapes ou liaison).

* Cette méthode permet d’analyser et d’exprimer le déroulement du projet essentiellement sous l’angle des relations d’ordre technique qui existe entre les activités du projet.
* Cette méthode offre l’avantage de présenter de façon objective la logique de réalisation du projet dans 2les règles de l’art des métiers concernés.

Exemple la méthode PERT.Ou méthode du diagramme fléché.

**C0NSTRUCTION DU RESEAU P.E.R.T**

5

C 4 G 4

2

A2 D4   
 E2   
 R2  
 K6 F 3

71

1

4

3

B3

6

H3

**CHAPITRE IV**

**DEFINIR LE PROJET. LE W.B.S**

**WORK BREAKDOWN STRUCTRURE**

**DECOMPOSITION ARBORESCENTE DU PROJET**

**PROJET**

* Un seul début et une seule fin
* Début et fin identifiés en tant qu’événement

**SOUS PROJET**

* Projet contenu dans le projet principal
* Lié à un objet ou un dérivable partiel du projet

**PHASE (étape, lot de travaux)**

* Ensemble d’actions, qui marque un avancement significatif
* Lié à un type de compétences et à un degré dans la progression du projet.

**ACTIVITE** (ou taches)

**-** Maille la plus fine de la planification

- Action exécutable par une seule ressource (ou un seul ensemble)

**W.B.S PROJET X**

PROJET X

|  |
| --- |
| SOUS PROJET  X1 |

|  |
| --- |
| SOUS PROJET  X2 |

|  |
| --- |
| SOUS PRJET  X3 |

|  |
| --- |
| PHASE  X1-1 |

|  |
| --- |
| PHASE  X1-2 |

|  |
| --- |
| PHASE  X1-3 |

|  |
| --- |
| PHASE  X3-1 |

|  |
| --- |
| ACTIVITE  X1-1-2 |

|  |
| --- |
| ACTIVITE  X1-1-1 |

|  |
| --- |
| ACTIVITE  X1-1-3 |

**CRITERE DE DECOMPOSITION**

**Maille trop grossière**

* **Ne donne pas la visibilité suffisante**
* **Ne permet pas le contrôle du déroulement**

**Maille trop fine**

* **Ingérable**
* **Noie le chef de projet dans les détails.**

**Projet simple :**

* **Maille fine ; le chef de projet pilote de manière rapprochée**

**Projet complexe :**

* **Maille grossière, planification fine déléguée (possibilité de consolidation)**
* **Notion de temps : grossier fin**

**Résultat et utilisation**

* **Tableau des taches**
* **Codifier le projet (suivi et archivage**

**Base de la suite de la planification**

* **Estimation des couts**
* **Estimation des durées**
* **Ordonnancement des taches**
* **Affectation des ressources**

**Réduit le projet en lots de travail (work package)**

* **Pouvant être budgété planifiés, contrôlés individuellement.**

**Qu'est-ce qu'une structure WBS (Work Breakdown Structure) ?**

**Le découpage d'un projet en tâches est une technique de productivité couramment utilisée pour rendre le travail plus accessible et plus maîtrisable. En matière de gestion de projet, la structure de découpage de projet WBS (pour "work breakdown structure" en anglais) est l'outil qui permet de mettre en œuvre cette technique. En réunissant en un seul emplacement la portée, le coût et les plannings de référence du projet pour assurer la cohérence de ces divers éléments, la structure WBS constitue l'un des documents les plus importants dans la gestion du projet.**

**Le guide PMBOK ("Project Management Body of Knowledge"), conçu et réalisé par le Project Management Institute, définit la structure WBS en tant que "découpage hiérarchique en livrables spécifiques des travaux à exécuter". Il existe deux types de structures WBS : 1)**[**Par livrables**](https://www.workbreakdownstructure.fr/#parlivrables)**et 2)**[**Par phases**](https://www.workbreakdownstructure.fr/#parphases)**. L'approche préférée et la plus répandue est l'approche par livrables. La différence principale entre les deux approches concerne la nature des Eléments identifiés au premier niveau de la structure WBS.**

**Structure WBS axée sur les livrables**

**L'examen d'une structure WBS axée sur les livrables démontre clairement la relation existant entre les livrables du projet (c'est-à-dire les produits, services ou résultats) et sa portée (c'est-à-dire le travail à accomplir). La Figure 1 ci-dessous illustre un exemple de structure WBS par livrables appliquée à la construction d'une maison.**

**Dans la Figure 1, les Eléments de Niveau 1 correspondent à une description des principaux livrables. Les Eléments de Niveau 2 dans chaque tronçon de la structure WBS constituent l'ensemble des livrables uniques à fournir pour produire le livrable de Niveau 1 correspondant.**

**Structure WBS axée sur les phases**

**Dans la Figure 2, qui illustre une structure WBS axée sur les phases, le Niveau 1 comporte 5 Eléments, dont chacun d'entre eux représente une phase typique du projet. Les Eléments de Niveau 2 sont les livrables uniques de chaque phase. Quel que soit le type de structure WBS utilisée (par livrables ou par phases), les Eléments du niveau le plus bas correspondent tous à des livrables. Notez que les Eléments appartenant à différents tronçons peuvent porter le même nom. Une structure WBS par phases exige que le travail associé à des Eléments multiples soit décomposé jusqu'à l'identification des tâches uniques à chaque Elément de Niveau 1.**[**Un Dictionnaire WBS**](https://www.workbreakdownstructure.fr/dictionnaire-de-la-wbs)**est créé pour recenser le travail associé à chaque Elément.**

**Une structure WBS peut être considérée comme une réussite si elle facilite la gestion du projet. Chaque projet et chaque chef de projet étant différent, il s'ensuit que chaque structure WBS est différente. La structure WBS correcte est celle qui répond le mieux à la question : "Quelle est la structure qui rend le projet le plus facile à gérer ?".**

**Comment réaliser une structure de découpage de projet**

**Une structure WBS réussie est créée en suivant un processus itératif respectant les étapes et directives suivantes :**

1. **RASSEMBLEMENT DES DOCUMENTS INDISPENSABLES**
   1. **Réunissez les documents de projet essentiels.**
   2. **Identifiez les documents définissant les livrables du projet, tels que cahier des charges, portée du projet, charte du projet, et plan de management du projet (PMP)**
2. **IDENTIFICATION DES MEMBRES CLÉS DE L'ÉQUIPE**
   1. **Identifiez les personnes à inclure dans l'équipe de projet.**
   2. **Analysez les documents et identifiez les livrables.**
3. **DÉFINITION DES ELÉMENTS DE NIVEAU 1**
   1. **Définissez les Eléments de Niveau 1, c'est-à-dire les descriptions des livrables principaux qui doivent assurer l'intégralité à 100 % de la portée du projet.**
   2. **Vérifiez que l'intégralité de la portée du projet est effectivement capturée à 100 %. Cette exigence porte généralement le nom de**[**règle des 100 %**](https://www.workbreakdownstructure.fr/regle-100-pourcent)**.**
4. **DÉCOMPOSITION DES ELÉMENTS**
   1. **Commencez à décomposer les livrables de Niveau 1 en sous-livrables uniques de niveau inférieur.**
   2. **Continuez à décomposer le travail à effectuer jusqu'à ce que les tâches recensées dans chaque Elément puissent être gérées par un seul individu ou entreprise. Vérifiez que tous les Eléments sont mutuellement exclusifs.**
   3. **Posez-vous la question : "Est-ce qu'un niveau de décomposition supplémentaire pourrait rendre le projet plus facile à gérer ?". Si la réponse est "Non", la structure WBS est terminée.**
5. **CRÉATION DU DICTIONNAIRE DE LA WBS**
   1. **Définissez les informations à inclure dans le**[**Dictionnaire de la WBS**](https://www.workbreakdownstructure.fr/dictionnaire-de-la-WBS)**. Celui-ci est un glossaire contenant une description détaillée des composants de chaque Elément de la structure WBS. Les Eléments situés au niveau le plus bas de la structure WBS portent le nom d'unités de travail.**
   2. **Formulez les descriptions à inclure dans le dictionnaire de la WBS au niveau des**[**unités de travail**](https://www.workbreakdownstructure.fr/#unitesdetravail)**, avec suffisamment de détails pour garantir que le travail défini recouvre la portée du projet à 100 %. Les descriptions doivent inclure les données telles que périmètres, dates butoir, risques, propriétaire, coûts et ainsi de suite.**
6. **CRÉATION DU DIAGRAMME DE GANTT**
   1. **Décomposez les unités de travail en activités selon les besoins.**
   2. **Exportez ou transférez la structure WBS sous forme de**[**Diagramme de Gantt**](https://www.diagrammedegantt.com/)**afin d'affiner la planification et d'assurer le suivi du projet.**

**Attention : Il est possible d'aller trop loin dans la décomposition d'un projet. Qu'entend-on par "trop loin" ? Etant donné que la structure WBS renferme aussi bien des informations relatives au budget et au planning que les tâches d'analyse et de suivi, plus elle est détaillée, plus sa gestion requiert de temps. Si elle est détaillée à l'excès, elle risque d'entraîner une quantité non négligeable d'efforts inutiles.**

**Il existe de nombreux outils logiciels permettant la création de structures WBS. Certains reposent sur la technique du**[**mind mapping**](https://www.mindmapping.com/fr/)**, d'autres s'apparentent à des outils graphiques. Vous pouvez découvrir certains de ces outils dans le**[**comparatif des logiciels de création de structures WBS**](https://www.workbreakdownstructure.fr/evaluation-des-logiciels)**.**

**Comment utiliser une structure de découpage de projet**

**La structure WBS répond à de nombreux besoins. Initialement, elle remplit le rôle d'outil de planification pour aider l'équipe de projet à définir les objectifs du projet et ses livrables. La structure WBS est aussi le document principal détaillant le planning et le budget prévisionnels. Mais son rôle fondamental dans la gestion du projet est de recenser les intitulés de toutes les tâches à accomplir et d'en assurer le suivi.**

**UNITÉS DE TRAVAIL  
La Figure 3 illustre la structure WBS de construction d'une maison, développée en ses trois niveaux constitutifs. Les niveaux les plus bas de chaque tronçon et branche de la structure sont appelés Unités de travail. Les unités de travail couvrent toutes les informations relatives au livrable correspondant, telles propriétaire, jalons, durée, ressources, risques et ainsi de suite. Ces informations sont décrites dans le dictionnaire de la WBS.**

**UNITÉS D'ORGANISATION  
Il existe un autre type d'unité de travail dénommé Unité d'organisation. Une fois le plan de management du projet approuvé, la portée du projet est connue, mais ses détails ne sont généralement pas tous fixés. Les unités d'organisation servent à veiller à ce que l'intégralité du projet soit capturée conformément à la**[**règle des 100 %**](https://www.workbreakdownstructure.fr/regle-100-pourcent)**. Au fur et à mesure que les détails sont affinés, les unités d'organisation se transforment en unités de travail. Dans l'exemple de construction d'une maison illustré ici, l'achat et la pose de luminaires et de sanitaires sont prévus dans le budget, mais les détails sont encore vagues. Une fois que le nombre et le type des produits est déterminé, l'unité d'organisation associée devient une unité de travail, selon un processus d'élaboration par itération.**

**COMPTES DE CONTRÔLE  
La structure WBS fait également office d'outil de suivi et de contrôle. A cet effet, le chef de projet définit des Comptes de contrôle, c'est-à-dire des points de la structure WBS où il ou elle prévoit de mesurer et de publier le niveau de performance. Dans notre exemple, un compte de contrôle pourrait être placé à n'importe quel point de la structure WBS, mais le chef de projet décide qu'il serait judicieux de contrôler le risque associé à l'intervention de sous-traitants en mesurant la performance de chacun d'entre eux. Pour ce faire, les Eléments 3.1, 3.2 et 3.3 sont désignés en tant que comptes de contrôle. Par contraste, les Eléments des points 1.0 et 2.0 étant confiés à une entreprise expérimentée, le chef de projet estime qu'il n'est pas nécessaire d'établir un contrôle aux niveaux inférieurs contenus par ces Eléments. Pour faciliter les opérations de suivi et de contrôle, le chef de projet s'appuie sur des outils de gestion de projet lui permettant de rassembler, d'analyser et de publier les données relatives à chaque Elément de la structure WBS sous contrôle.**

**CHAPITRE VI**

**ESTIMATION DUREE ET COUT DU PROJET**

**Objectifs**

**Estimer le temps nécessaire à l’accomplissement de chaque tache.**

**Détermination de :**

* **Durée totale du projet**
* **Date de terminaison**
* **Besoin en ressource humaine et matérielles**

**Nécessaire**

**Base nécessaire pour la détermination de**

* **Durée du projet**
* **Engagement des ressources humaines et matérielles**

**Mais difficile**

* **Difficulté augmente si les activités ne sont pas familières**.

**Méthodes d’estimation**

* **Activités similaire**
* **Données historiques**
* **Techniques Delphi**
* **Méthode des trois points**
* **Wide Brand Delphi technique**

1. **Activité similaire :Basée sur la mémoire ou des discutions**

* **Activité du projet P1 similaire à des activités réalisées dans les projets Pi durée de l’activité de P1 identique ou extrapolée des activités similaires.**

1. **Données historiques : Basées sur des enregistrements systématiques.**

* **Enregistrement systématique, durant et à la fin des projets, des informations relatives à la durée des taches.**
* **Pour chaque (la plupart des) taches, on possède les informations**
* **Estimation de la durée**
* **Durée réelle**

1. **Méthode Delphi**

* **Utilisée pour améliorer la qualité de l’estimation en l’absence d’experts**
* **Méthode de groupe**

1. **Information au groupe sur l’activité**
2. **Estimation individuelles**
3. **Histogramme des résultats présentés au groupe**
4. **Les participants extérieurs expliquent leur vision**
5. **Aller à 2**

**En général, 3 itérations sont suffisantes.**

**4 Méthode des trois points**

* **Méthode de groupe**
* **La durée est comme une variable aléatoire**
* **Distribution**
* **On ne connait pas la durée, mais la probabilité des différentes durées**

**Temps Espéré = T O +T M +TP**

**6**

**T O : Temps optimiste (conditions idéales, pas d’obstacles, temps minimum pour accomplir la tache)**

**T M : Temps moyen estimé (travail dans des conditions normales)**

**T P : Temps pessimiste (temps maximum pour accomplir la tache**

**Dans les pires conditions)**

**5-Wide Brand Delphi Technique :**

**Cette méthode est une combinaison de la méthode des trois points et de la technique Delphi.**

1. **Information au groupe sur l’activité**
2. **Estimation individuelle de TO – TM – TP**
3. **Compilation des résultats**
4. **Elimination des extrêmes**
5. **Moyenne O- M- P**
6. **E= 1/6 (O + 4\*M +P )**

**En**[**gestion de projet**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet)**, l'estimation a trois significations :**

1. **Opération : Action de prédire une grandeur telle qu'une caractéristique physique, une performance ou le coût et la durée d'une tâche d'un projet, tâche qui peut consister en l'acquisition d'un produit. Elle s'effectue à partir de données de référence d'éléments similaires connus et de données descriptives de l'élément à estimer. Cette opération va d'abord conduire à des caractéristiques comme la taille, la vitesse ou la puissance, qui seront ensuite utilisées pour estimer les coûts et délais. Les chiffres obtenus permettront, si l'on est le client, d'établir un**[**budget**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Budget)**destiné au financement, et si l'on est fournisseur, d'établir l'offre commerciale puis le budget du projet.**
2. **Discipline, ou fonction remplie par le personnel qui réalise l'estimation, qu'il soit l'exécutant de la tâche estimée (le plus courant), ou par un**[**estimateur**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Estimateur)**affecté uniquement à cette fonction, au sein par exemple d'un service chiffrage, ou**[**bureau des méthodes**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bureau_des_m%C3%A9thodes)**(dans l'industrie). Cette fonction est particulièrement sollicitée en amont d'un projet, lors de l'établissement d'un budget ou de l'**[**appel d'offres**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Appel_d%27offres)**, d'abord pour le fournisseur principal, ensuite pour les contrats de sous-traitance. Elle fait appel aux méthodes suivantes, qui sont souvent combinées les unes aux autres lors de l'opération d’estimation :**

**- Analytique (ou *Bottom-Up*): N'est applicable que si les caractéristiques détaillées sont connues. Méthode**

**- Jugement d’expert : Fait appel au *feeling* de l'expert qui appliquera le plus souvent la méthode analogique de manière informelle. A n'utiliser qu'en dernier recours.**

**-**[**Delphes**](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_Delphi)**: c'est un perfectionnement de la méthode du "jugement d'expert". Elle fait appel à plusieurs experts et permet lourde mais précise et donnant de grandes capacités d'analyse.**

**- Barèmes: Extrapolation à partir de valeurs connues et d'un paramètre de transition unique tel que la taille ou la capacité.**

**D’organiser la confrontation de façon à les amener à un consensus tout en limitant les influences mutuelles**

**- Paramétrique : Basée sur des modèles construits à partir de données de références sur lesquels on lance des analyses de**[**régression**](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9gression_(statistiques))**. On obtient ensuite rapidement un chiffre à partir de quelques paramètres.**

**- Analogique : Basée sur la comparaison du projet à chiffrer (cas cible) aux projets passés (cas source). La comparaison se fait sur la base d'une série de paramètres descripteurs standardisés. Les paramètres peuvent être des variables continues (masse, surface) ou des attributs symboliques (listes déroulantes).**

1. **Résultat : Chiffre résultant de l'opération d’estimation, concernant une durée, une grandeur telle que la taille, ou le plus souvent un coût. Il sera dans ce cas présenté, de manière plus ou moins détaillée (de quelques pages pour une évaluation budgétaire à des centaines de pages pour un budget de projet), sur un devis qui conduira, entre autres, à l'offre commerciale. En tant que budget du projet, il constitue la référence à laquelle seront comparées les dépen**
2. **ses réelles, pour déterminer les éventuels dépassem**

**Estimation et cout du projet :**

1. **Management des couts des projets**

**Le management des couts recouvre les processus nécessaires pour s’assurer que le projet est bien réalisé dans les limites budgétaires approuvés.**

**Il comporte trois processus principaux suivants**

1. **Processus Estimation des Couts :**

* **Pour donner une approximation du cout des ressources nécessaires à la réalisation des activités du projet.**

1. **Processus budgétaire :**

* **Pour permettre d’attribuer à chaque activité élémentaire sa quote-part de l’estimation globale.**

1. **Processus maitrise des couts**

* **Maitriser l es modifications du budget**

1. **Le management des couts se préoccupe en premier lieu du cout des ressources nécessaires pour réaliser les activités du projet. Les différentes parties prenantes peuvent mesurer les couts de projet de différentes façons, à des moments différents.**
2. **Notion des couts :**

**C’est un ensemble des charges de consommations des ressources que supporte une prestation, une tache ou un produit pour sa réalisation.**

**Les couts représentent un des éléments important de la gestion de l’entreprise.**

**Leur connaissance permet :**

* 1. **De prendre les décisions courantes de gestion.**
  2. **Définir les orientations à long terme**
  3. **De situer l’entreprise au sein de sa branche par rapport à des concurrents**

**La connaissance des couts passe par les systèmes comptables qui enregistrent les charges et les répartissent :**

* **Sur les produits**
* **Les services**
* **Les secteurs de l’entreprise**

**Leur maitrise dépend de la gestion quotidienne réalisée au niveau des différentes unités et chantiers et d’un emploi rigoureux des différents instruments mis à la disposition des responsables.**

**Les différents Couts :**

1. **Cout Directe C D**
2. **Cout Indirecte C I**
3. **Cout Variable C V**
4. **Cout Fixe C F**
5. **Cout Préétablis C P**
6. **Couts Standarts C S T D**

* **Couts Standarts personnel**
* **Couts Standarts Materiels**
* **Couts Standarts Fournitures**

1. **Couts De Revient C R**

**Exemple :**

1. **Cout Directe C D**

**Le C D regroupe l’ensemble des charges directes qui se rapportent à un produit, à une commande à un secteur de l’entreprise.**

* **Matière première**
* **Main d’œuvre ouvrière**
* **Machine ou engin**

1. **Cout Indirecte C I**

* **Energie outillage et consommable dans un atelier**
* **Conducteur de travaux, autres couts communs.**

1. **Couts Variable C V**

**C’est un cout qui n’est plus imputé des que l’activité cesse**

**C’est un ensemble des charges variables qui se rapportent à un produit, à une activité, à un secteur de l’entreprise.**

* **Matière première**
* **Main d’œuvre ouvrière**
* **Frais de maintenance du matériel**
* **Consommables**
* **Outillages Energie**

1. **Couts Fixe C F**

**C’est un cout qui reste imputé mem quand l’activité cesse.**

* **Frais financiers**
* **Autres charges de structure.**

1. **Cout preetablis C P**

**Ce sont des couts calculés antérieurement aux faits qui les génèrent.**

**On distingue généralement plusieurs couts préétablis :**

* **Couts Standart**
* **Les devis**
* **Cout Budgeté**
* **Cout prévisionnel**

**CHAPITRE VII**

**LES RESSOURCES HUMAINES**

**La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s’agit d’une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l’organigramme de l’entreprise.**

**DÉFINITION DES RESSOURCES HUMAINES**

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d’obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l’information et l’organisation.

Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu’à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

**LA MISSION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) OU DU GÉRANT**

D'abord le recrutement, le gestionnaire ou directeur doit rechercher le meilleur collaborateur pour intégrer l'entreprise. Dans un premier temps, **il rédigera l'annonce d'offre d'emploi**. Dans cette dernière, il doit s'assurer que les compétences du candidat correspondront bien aux besoins de l'entreprise. Ensuite, le DRH (directeur des ressources humaines) a pour mission de rédiger les fiches de poste.

Le gestionnaire ou directeur des ressources humaines s’intéressera **au bien-être des salariés**. D'un point de vue réglementaire, le DRH, doit prévenir les risques professionnels, assurer que les conditions de travail sont respectées et toujours dans le cadre légal. Il peut produire des rapports statistiques sur les accidents du travail ou sur les maladies liées au travail. C'est une mission qui recouvre une dimension psychologique et physique. Il est aussi chargé du suivi des carrières. Le salarié s'adressera au DRH pour obtenir des [formations](https://www.petite-entreprise.net/P-1384-81-G1-la-formation-des-salaries-les-choses-a-savoir-en-gestion-des-ressources-humaines.html), etc.

Dans la continuité de sa charge de travail, le DRH (ou GRH) doit gérer les différents plannings : [congés](https://www.petite-entreprise.net/P-3308-81-G1-les-differents-types-de-conges.html), [absence pour maladie](https://www.petite-entreprise.net/P-3288-81-G1-les-differents-types-de-conge-maladie-cmo-et-cld.html)s, [départs à la retraite à prévoir](https://www.petite-entreprise.net/P-1128-81-G1-les-declarations-reglementaires-des-departs-a-la-retraite.html), [congés maternité](https://www.petite-entreprise.net/P-2562-81-G1-le-conge-de-maternite.html), [accident du travail](https://www.petite-entreprise.net/P-810-81-G1-accidents-de-travail-la-procedure-administrative.html)...

**LES RESSOURCES HUMAINES PARTICIPENT À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE**

En plus de la gestion du personnel, la gestion des ressources humaines doit être **le partenaire de la stratégie de l'entreprise** au quotidien, en gérant et accompagnant le changement, avec des politiques de **formation** et de développement des **compétences**. Elle doit aussi administrer le quotidien c'est-à-dire régler la paye, gérer le tâches administratives et répondre aux obligations légales.

Le service RH sait que la paie a un double enjeux dans l'entreprise. C'est une charge mais aussi un élément de motivation pour les salariés. Le DRH doit savoir gérer l'équilibre entre les deux caractéristiques de la paie.

La gestion des ressources humaines inclus plusieurs postes, et leur nombre varie selon l’importance de l’entreprise et l’ampleur de ses activités. Les postes principaux sont ceux-ci :

* responsable ressources humaines,
* gestionnaire des carrières et mobilités,
* responsable des relations sociales,
* responsable recrutement,
* responsable et chargé formation,
* chargé d'administration et système de paie.

A quoi sert la gestion du personnel ?

Le personnel est une ressource essentiel au bon fonctionnement d’une entreprise, il est donc nécessaire de le gérer, pour assurer une équipe performante.

Quels sont les différents métiers des ressources humaines ?

Les différents métiers des ressources humaines  sont orientés autour des différents pôles de gestion du personnel. À savoir le recrutement, la communication interne, et la formation.  
Chargé de recrutement  
Consultant en recrutement  
Responsable des ressources humaines   
Etc...

Sur quoi repose une bonne gestion des ressources humaines ?

Une bonne gestion des ressources humaines repose sur un recrutement efficace, en trouvant les talents qui sauront participer au bon développement de l’entreprise. Mais aussi, de solliciter les compétences de chaque employé pour les tâches adéquates, en répartissant la charge de travail de façon optimale entre chaque collaborateur.

**CHAPITRE VIII**

**LA MOTIVATION**

Qu’est-ce que la motivation ?

Au boulot comme dans la vie en générale, elle constitue le moteur qui pousse un individu à agir et à concrétiser un projet. La psychologie définie la motivation comme « les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement d’un comportement et sa persistance ».

Les facteurs de motivation internes et externes sont volatiles et propres à chacun. Les traits de personnalité, les besoins individuels et l’environnement en sont les axes principaux. Dans le travail, il s’agit du même cas de figure. La nature de l’emploi, l’environnement de travail, les méthodes de management utilisées constituent les conditions sine qua non à notre désir de travailler.

Beaucoup d’études ont prouvées que lorsqu’une personne change de job, dans une grande majorité des cas, elle cherche avant tout un cadre de travail différent plutôt que le métier en lui-même. Un environnement désagréable peut être responsable d’une remise en question d’un salarié vis-à-vis du poste qu’il occupe. Il reste néanmoins d’une façon générale difficile de comprendre les réelles motivations chez l’homme. Néanmoins, dans le travail les entreprises ont un rôle à jouer pour y contribuer.

Les pistes pour favoriser la motivation des salariés

Selon une étude publiée sur France Info en 2016, près de 40% des salariés français seraient démotivés par leur travail. Un chiffre qui faisait de l’hexagone le plus mauvais élève au monde. En pleine guerre des talents, la fidélisation des collaborateurs est véritablement le nerf de la guerre. La place de l’employé dans l’organisation est aujourd’hui comparable à celle d’un client. Il s’agit pour les entreprises de diversifier ses moyens pour fidéliser et conserver ses meilleurs éléments. Même si les sources de motivation sont propres à chacun, quelques-unes demeurent inébranlables.

* **La rémunération**

Nous l’avons dit, la rémunération est un levier indispensable et un facteur de motivation indiscutable. Sa difficulté est sa capacité à posséder un impact durable sur les collaborateurs. Elle peut aussi devenir traitre et source de désintérêt. Par exemple deux collègues qui occupent un poste et une ancienneté similaire et qui n’ont pas le même salaire peut être source de mécontentements. Un dispositif de rémunération bien formulé est une condition pour rendre le facteur durable dans le temps.

* **La culture d’entreprise et son projet**

C’est sans doute l’un des leviers les plus importants. C’est celui qui doit garantir la fidélisation des collaborateurs. Etre en mesure de garantir des projets concrets, innovants et attrayants reste le moyen le plus efficace pour permettre aux équipes de se donner à 200%. Par sa culture, l’entreprise doit permettre de faire partager à ses salariés des valeurs communes.

Stratégiquement parlant, la culture d’entreprise est certes indispensable mais est également largement influencée par un certain nombre de facteurs extérieurs (pays, religion, société etc…) Ces valeurs que l’entreprise acquiert se partage de différentes façons. Cela passe par le discours des dirigeants, ses règles ou encore les évènements qu’elle propose. Si on se réfère à Maslow et à sa pyramide des besoins, la culture d’entreprise permet de créer la sensation d’appartenance.

* **Les conditions de travail**

La qualité de ces dernières a de tout temps été régie par des facteurs économiques et sociaux. L’ergonomie a permis de réduire la fatigue professionnelle en limitant les impacts à la santé physique et mentale. Trois facteurs permettent de d’établir un diagnostic sur les conditions de travail. On retrouve ainsi les conditions physiques, la charge mentale, et l’organisation du travail de l’entreprise. Pour une organisation les coûts d’une mauvaise condition de travail peuvent être faramineux et nuire à son image en interne comme à sa marque employeur. Une certaine autonomie offerte dans le quotidien peut être une grande source de motivation pour un collaborateur.

* **Le management et la communication**

Elle représente une force majeure dans le fonctionnement de l’entreprise. La révolution digitale a totalement modifié les modes de communication et le monde n’y échappe pas. Aujourd’hui, place au libre-échange entre les collaborateurs via les outils digitaux afin de faciliter la transmission des informations. Le rôle du manager est de favoriser cette communication. Cela passe par exemple, par l’organisation de petites réunions afin d’entendre l’opinion de chacun ou encore des activités communes afin de fédérer tout ce beau petit monde.

Le manager qui communique régulièrement avec son équipe et incite ses membres à faire de même entre eux, favorise une vision claire et commune. C’est la motivation par le dialogue social et elle est indéniable !

* **Favoriser le développement des compétences professionnelles**

Permettre à chacun d’apprendre tout en travaillant est une arme pour l’entreprise. Pour se faire, les outils à disposition sont aujourd’hui nombreux, du digital learning en passant par le tutorat en interne…etc… Sur le court terme, la motivation du collaborateur ne peut en être que renforcée offrant au passage des possibilités de mobilité interne et des perspectives intéressantes à l’entreprise sur le moyen et long terme.

# CHAPITRE 9

# Comment prendre les meilleures décisions sur un projet ?

[**Gestion de projet**](https://www.planzone.fr/blog/topic/gestion-de-projet)

« On n'est jamais sûr d'avoir pris la bonne décision. ».

Dans la vie privée comme dans la vie professionnelle, nous devons faire des choix et prendre les meilleures décisions n’est jamais facile. En gestion de projet, ces décisions ont un impact sur l’aboutissement du projet, mais aussi sur le moral de votre équipe et sur votre carrière.

En théorie, pour prendre une bonne décision, il faut prendre le temps de réfléchir, peser le pour et le contre, évaluer les conséquences. Cependant, dans la réalité, et particulièrement en management de projet, le chef de projet n’a pas toujours le temps de réfléchir et de prendre du recul. Lorsqu’un problème survient, il doit réagir rapidement et prendre la meilleure décision possible dans les meilleurs délais, s’il veut sauver son projet de l’échec.

Alors comment prendre les meilleures décisions sur un projet ? Voici 5 conseils.

## Une bonne décision, c’est quoi ?

Une bonne décision aide à avancer vers l’objectif final. Elle se prend dans l’intérêt général, l’intérêt du plus grand nombre ainsi que dans l’intérêt du projet. Par exemple, parfois, il est préférable [d’abandonner un projet](https://www.planzone.fr/blog/quand-abandonner-projet) plutôt que de le continuer dans l’intérêt de l’entreprise ou du client.

Face à un problème, **une bonne décision est une solution adaptée, mise en place avec les outils et les ressources disponibles à un instant T**. Il n’existe pas de voie toute tracée pour prendre une bonne décision, c’est pour cela que l’on parle de la meilleure décision possible. La décision parfaite n’existe pas, mais il peut exister plusieurs bonnes décisions, tout comme il est possible d’atteindre le sommet d’une pyramide en passant par chacun de ses quatre côtés.

## Conseils pour prendre les meilleures décisions

Le rôle d’un chef de projet est de prendre des décisions et de choisir la meilleure option pour mener le projet vers le succès. Cela demande parfois de suivre son instinct.

Voici 5 conseils pour vous aider à prendre les meilleures décisions dans la gestion de votre projet.

### ****Pesez le pour et le contre****

Si possible, prenez le temps de clarifier le problème et de prendre en compte toutes les données et tous les faits auxquels vous êtes confronté. Ensuite, identifiez toutes les solutions possibles, même celles qui vous paraissent trop compliquées ou trop onéreuses. Pour chacune de ces options, établissez les avantages, les inconvénients ainsi que les difficultés de leur mise en œuvre. Enfin, déterminez les conséquences et l’impact de ces décisions sur le projet, la satisfaction du client, l’entreprise, vous et votre équipe.

Ainsi, vous avez toutes les cartes en main pour prendre la meilleure décision possible.

### ****Consultez votre équipe****

Pour toute décision majeure, n’hésitez pas à impliquer votre équipe projet. Réunissez vos collaborateurs lors d’une réunion rapide et demandez-leur leurs avis et suggestions face au problème rencontré. Votre équipe est composée de personnes aux compétences, aux expériences et aux savoir-faire uniques et différents. Leur perception du problème est certainement différente de la vôtre et ils ont probablement d’autres idées pour le résoudre. Ecoutez-les et prenez ensuite la meilleure décision ensemble.

Vous pouvez également demander conseil à des chefs de projet plus expérimentés.

### ****Ecoutez votre intuition****

Faites-vous confiance. Au fond de vous, vous savez déjà quelle est la meilleure décision à prendre, il suffit de vous écouter. Si l’idée de prendre telle décision vous rend nerveux ou triste, vous fait hésiter ou vous donne un sentiment de malaise, ce n’est probablement pas la bonne décision à prendre. Si, en revanche, vous ressentez un bien-être général, vous êtes heureux, voire excité, alors n’hésitez plus.

Les émotions, mais aussi les signaux corporels qui les accompagnent (douleurs physiques, tensions musculaires, maux de tête ou d’estomac, etc.) peuvent constituer d’excellents indicateurs face à une situation donnée. Il ne faut pas avoir peur de se fier à ses émotions et son intuition.

### ****Restez objectif****

Lors de la prise de décision, vous devez prendre en compte son impact sur l’accomplissement du projet, mais aussi l’impact possible sur les finances, sur les délais et sur votre équipe. Prenez en considération les objectifs à atteindre et les besoins à satisfaire. Evitez de réfléchir aux conséquences que la décision aura sur votre carrière ou sur votre [charge de travail](https://www.planzone.fr/blog/aider-equipe-mieux-gerer-charge-travail). Même si cela est important, ce n’est pas ce qui doit faire peser la balance car la véritable priorité est la réussite du projet dont vous avez la charge.

### ****Sortez prendre l’air****

Parfois, il est impossible de réfléchir correctement et prendre une bonne décision car vous êtes soumis à trop de stress. Dans ce cas, la meilleure chose à faire est de sortir vous aérer l’esprit. Une promenade dans le parc le plus proche permet de vous changer les idées, de vous libérer du stress et d’oxygéner votre cerveau. Ne pensez plus au projet et ne prenez pas votre téléphone. Laissez votre esprit s’évader, qui sait, peut-être que la meilleure solution vous apparaîtra d’un coup. Dans tous les cas, vous aurez les idées plus claires une fois de retour au bureau.

## Un outil d’aide à la prise de décisions : la matrice SWOT

La [matrice SWOT](https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot) permet d’obtenir une vision synthétique d’une situation. Le terme **SWOT** est un sigle anglais qui signifie **Strengths** (Forces), **Weaknesses** (Faiblesses), **Opportunities** (Opportunités) et **Threats** (Menaces).

Cet outil permet d’analyser la pertinence et la cohérence d'une action, d’une décision future en synthétisant les forces et faiblesses de l’entreprise ou du projet face aux opportunités et aux menaces générées par son environnement.

### ****En conclusion****

Lorsque vous prenez la meilleure décision, vous vous sentez satisfait, soulagé et apaisé, même si souvent, “La bonne décision n'est pas toujours la plus agréable, ni la plus facile à accepter.” comme le disait Alexander Kent, écrivain.

Cependant, être capable de prendre les bonnes décisions demande du courage. Retenez ceci : “Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse.” Peter Drucker, professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

## CHAPITRE 10

## ****Définir le leader et le leadership****

A la question Un leader, c’est quoi exactement ? on trouve plusieurs réponses. Selon Wikipédia, le leadership – aussi appelé chefferie en français québécois et africain, voire également hégémonie au sens de prépondérance et d’ascendant, avec une nuance de charisme) est l’influence d’un individu sur un groupe.

Le leadership « est une relation de confiance temporaire (et parfois éphémère) et réciproque (le leader doit autant avoir confiance dans le groupe que la majorité du groupe a confiance en lui). Elle se manifeste par sa capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d’une action collective… »  
Le leader est celui qui est reconnu comme chef de la tribu par la tribu elle-même…

## ****Les différents niveaux de leader****

Un leader, c’est quoi exactement ? la question est normale tant le manager opérationnel ne fait pas le même travail que le manager stratégique, le leader peut appartenir à différentes catégories ou niveaux. Niveau 1/ Niveau opérationnel/ Niveau stratégique avec un mix spécifique de compétences pour chacun :  
– Prendre des décisions à haut risque  
– Naviguer dans les sphères politiques de l’entreprise  
– Représenter l’entreprise  
– Leader à l’international  
– Penser stratégie  
– Faire faire le travail  
– Engager et inspirer les employés  
– Créer de nouveaux réseaux  
– Renoncer à sa réputation d’expert  
– Gérer les situations complexes et confuses.

## ****Leader et manager : c’est la même chose ?****

« Vous ne pouvez pas manager les personnes à la bataille. Vous managez les choses et leader les gens » Grace Hopper

Leader désigne la personne et les actes, et n’est pas une fonction ou un titre sur une carte de visite. Manager est une fonction. Les deux mots désignent l’action et la personne qui agit.  
En théorie :  
– Le manager parle de procédures, de rôles et de responsabilités alors que le leader exprime des aspirations et des besoins  
– Le manager a un titre officiel quand le leader agit avec autorité.  
– Le manager pose des objectifs SMART quand le leader partage sa vision, sa stratégie, et inspire  la vision de ses employés.  
– Le manager gère objectifs, des ressources et une équipe, alors que le leader développe  ses collaborateurs.  
– Le manager a des exigences qu’il n’a pas à justifier tandis que le leader engage ses employés en partageant le sens.

## ****La distinction a-t-elle encore du sens aujourd’hui ?****

Les collaborateurs du manager doivent faire et se sentent parfois démotivés alors que Les personne leadées se surpassent et sont fières d’appartenir à cette équipe Le manager est professionnel et dépassionné quand le leader parle avec son cœur, dans une communication charismatique.

En synthèse, il semble que le manager s’occupe de faire respecter le cadre et fixe des objectifs, il communique les ordres et organise le travail. A lire cette comparaison,   Sur le terrain pourtant le manager, l’opérationnel comme le stratégique, est de plus en plus amené à développer les compétences associées traditionnellement au leader :  
– la vision interne et externe,  
– la créativité : faire émerger de nouveaux marchés, de nouvelles stratégies,  
– le charisme : il ou elle génère de l’énergie, de l’engagement,  
– la maîtrise de la communication verbale, corporelle et du silence,  
– une perception systémique de l’entreprise : chercher des solutions astucieuses et communes,  
– la détente, la joie, l’enthousiasme.

La distinction a-t-elle encore du sens de nos jours ? Et si nous travaillions tous notre leadership ? En d’autres termes, et si nous travaillions tous sur nous-mêmes ? Car ces compétences, parfois innées, se travaillent.