

Unil | Université de Lausanne

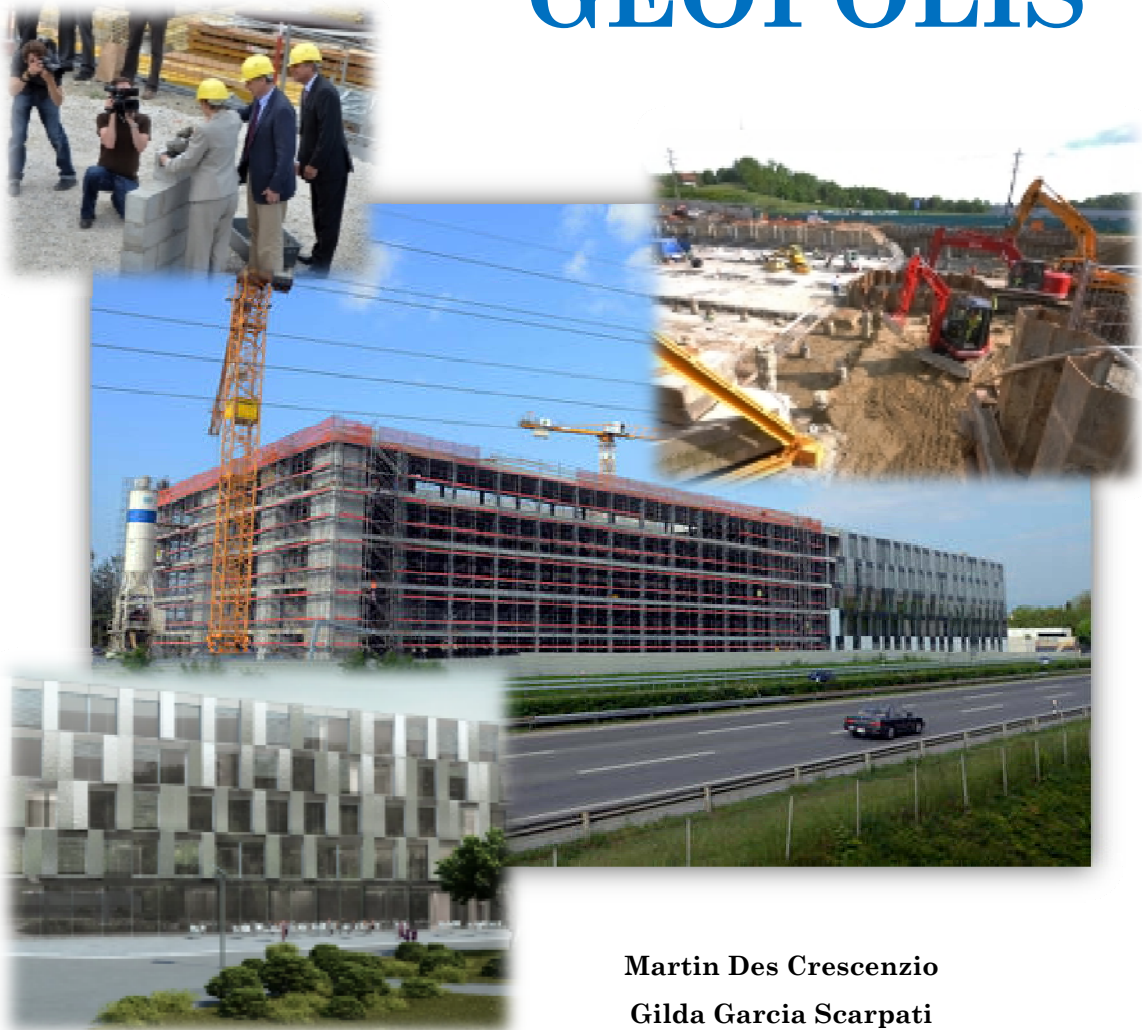
Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC)

Master of Science in Management & Master of Science in Information System

Project Management & Outsourcing – Printemps 2011

Pr. Pius Bienz

PROJECT MANAGER GÉOPOLIS



Martin Des Crescenzo

Gilda Garcia Scarpati

Hazem Hussami

Yannick-T. Luta

Camille Sebert

REMERCIEMENTS

A Jean-Pierre Mathez pour ses réponses précises et orientées face à des questions traitant d'un vaste domaine tel que la personnalité du gestionnaire de projet.

A Pius Bienz pour nous avoir permis de réaliser une interview dans le cadre du projet Géopolis.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	2
Introduction	4
Le Projet GÉOPOLIS	5
Les rôles et la responsabilité du gestionnaire de projet	7
Les Compétences personnelles du gestionnaire de projet	10
Guide d'entretien avec un Project Manager de Géopolis	12
Conclusion	14
Références	15
Annexe 1 : Lessons Learned	16
Annexe 2 : Structure organisationnelle du projet Géopolis	17

INTRODUCTION

Depuis près de deux ans, le site universitaire de Dorigny est investi d'un important chantier qui concerne la construction du nouveau bâtiment universitaire nommé Géopolis. Masqué par le bruit de l'autoroute adjacente et la colline de Dorigny, l'agitation du chantier ne se fait pas tant entendre par la population universitaire. Toutefois, il s'agit là d'un méga-projet de construction qui regroupe plus d'une dizaine de sociétés et qui repose sur un crédit de construction de 120 millions de francs.

Dans le cadre du cours « Project Management & Outsourcing » proposé par le Professeur Pius Bienz, nous, un groupe composé de quatre étudiants en Management et un étudiant en Systèmes d'Information, avons été amenés à nous interroger sur les compétences ainsi que les caractéristiques propres à un chef de projet aux commandes d'un projet tel que celui de Géopolis. Comment décrire un gestionnaire de projet ? Quelles sont les facteurs clés pour la réussite et comment s'inscrivent-elles dans les compétences du Project Manager (PM) ? Dans quelle mesure la gestion des hommes et des ressources dans un projet de l'ampleur de Géopolis sont liées aux compétences du PM ?

D'un point de vue méthodologique, nous avons dans un premier temps effectué un état de la recherche. Ceci nous a conduits à la lecture d'articles et d'ouvrages traitant des rôles, des compétences, et des facteurs de succès pour un PM. A côté de cela, nous avons dressé le portrait du projet Géopolis afin de mieux en comprendre son articulation et ses enjeux. Dans un deuxième temps, nous avons mis sur pieds un questionnaire dans la perspective d'interroger un PM du projet Géopolis et ainsi pouvoir confronter nos révélations théoriques avec le monde pratique. Par la suite, nous avons interviewé l'architecte responsable du bureau de construction de l'université de Lausanne-Dorigny (BUD). Parallèlement à toute cette étude, nous avons mis en pratique des méthodes de planification pour mener à bien notre projet. Ceci nous a permis de définir nos objectifs et de mieux structurer la répartition des tâches pour ce projet. Dans ce contexte, l'annexe 1 expose les leçons apprises à travers la réalisation de ce projet de groupe.

Pour revenir au contenu de notre rapport, ce dernier se décline de la façon suivante. La première partie présente le projet Géopolis. S'en suit le développement théorique avec une partie présentant les principaux rôles et responsabilités du gestionnaire de projet et une autre partie détaillant les compétences personnelles du gestionnaire de projet. La quatrième partie découle des deux précédentes et expose les questions élaborées en vue d'une interview. Enfin vient la conclusion qui expose notamment les liens avec la théorie et la pratique.

LE PROJET GÉOPOLIS

En 2002, l'Unil franchissait le cap des 10'000 étudiants. Huit ans plus tard, elle atteignait les 12'000. Face à cette recrudescence, l'Université de Lausanne a défini dans son plan stratégique 2006-2011 d'augmenter le nombre de locaux universitaires en réaffectant l'usine de « Leu » du site Dorigny¹. Dans ce cadre, le projet Géopolis fut accepté par le Conseil d'Etat en 2008². Fin juin 2010, la première pierre du bâtiment « Géopolis » fut inaugurée et selon le planning, le nouveau bâtiment rentrera en fonction à la rentrée 2012.³

Géopolis est avant tout le projet de deux architectes Robin Kirschke et Marc Werren. Suite à sa sélection par le Comité directeur du Bureau de construction de Lausanne Dorigny, le projet est devenu un méga-projet⁴. Avec une surface de 28'600m², plus de 3000m³ de béton coulés par mois⁵, des coûts se montant à 105 millions de francs et un consortium regroupant dix sociétés⁶, on comprend mieux l'envergure du projet Géopolis. Au menu de cet ouvrage, on trouve des façades vitrées, quatre atriums amenant la lumière à l'intérieur et aussi du développement durable avec l'objectif du label Minergie-Eco⁷. Les principaux objectifs sont pour l'essentiel :

- Accueillir la Faculté des Géosciences et de l'Environnement ainsi que la Faculté des Sciences Sociales et Politiques⁸ ;
- Offrir de nouveaux locaux qui permettront d'étudier ainsi que de mener des travaux de recherche dans des conditions de travail agréables⁹ ;
- Favoriser la vie communautaire riche en échanges professionnels¹⁰ ;
- Ouverture à de possibles extensions futures¹¹ ;
- Respect de l'environnement¹² ;
- Réaménagement des locaux libérés dans les bâtiments Internef et Anthropole¹³.

¹ Unil, Plan stratégique de l'université de Lausanne 2006-2011, p.43

² Unil, Deux architectes choisis pour transformer l'ancienne usine Leu en bâtiment universitaire

³ Unil, Première pierre du bâtiment «Géopolis»

⁴ Batimag, <http://www.batimag.ch/news/projets/le-mega-projet-geopolis>

⁵ Daniel Willi SA, <http://www.dwilli.ch/site/news/chantiers/10-chantiers/125-geopolis-a-lausanne>

⁶ Baumag, <http://www.baumag.com/21953/ACTUEL/Mandats-dEGETDT/index.aspx?newsid=637>

⁷ Idem

⁸ Idem

⁹ Idem

¹⁰ Unil, Deux architectes choisis pour transformer l'ancienne usine Leu en bâtiment universitaire

¹¹ Idem

¹² Idem

¹³ Idem

Concernant les parties prenantes, le contrat qui les réunit à l'Université de Lausanne stipule la construction d'un bâtiment universitaire. Le Maître de l'ouvrage est le Canton de Vaud. Celui-ci a débloqué un crédit de construction de 120 millions pour le projet¹⁴. Les architectes sont Itten et Brechbühl AG, Lausanne & GWJ Architekten AG, Bern. Le chantier est dirigé par Christophe Perraudin, de l'entreprise totale BaumagGeneralbau SA, Lausanne. A cela s'ajoute dix entreprises spécialisées comme Sottas SA qui s'occupe du revêtement des façades.

Au regard de l'organisation et de la communication pour le projet en question, le maître de l'ouvrage, c'est-à-dire le canton de Vaud, est relié par une délégation du Conseil d'Etat aux affaires universitaires, à l'Unil et à son département Unibat. Parallèlement, une délégation du Conseil d'Etat aux constructions universitaires unit le maître de l'ouvrage au Bureau de construction de l'université de Lausanne-Dorigny (BUD). Enfin, c'est le BUD qui s'occupe du lien avec l'entreprise totale en l'occurrence BaumagGeneralbau SA. Cette dernière gère la totalité du chantier et prend toutes responsabilités relatives à l'engagement des sous-traitants. Pour plus de détails, il est possible de consulter le diagramme de l'organisation du projet Géopolis dans l'annexe 1.

De toute évidence, le laps de temps entre la première pierre et les prévisions d'ouverture des portes aux étudiants est très courte pour un tel projet. Ceci impose donc un réglage millimétré de la gestion de projet. Grâce au blog *(ça) mouline*¹⁵ maintenu à jour par Benoît Frund, il est possible de suivre l'évolution du projet. Le coup d'œil en vaut le détour, car les reportages photos du chantier donnent un bon aperçu de la complexité d'un tel ouvrage.

¹⁴ Unil, Première pierre du bâtiment «Géopolis»

¹⁵ Benoît Frund, <http://www3.unil.ch/wpmu/mouline/2010/12/>

LES RÔLES ET LA RESPONSABILITÉ DU GESTIONNAIRE DE PROJET

Comment décrire un gestionnaire de projet et les nombreuses responsabilités qu'il doit assumer ? C'est une tâche bien difficile au vu de la forte personnalité que doit dégager un tel personnage. Un gestionnaire de projet est comme un caméléon qui doit pouvoir endosser plusieurs rôles différents et gérer de multiples situations¹⁶. Pour y arriver, ses compétences devront être variées, sa force de caractère et sa volonté bien déterminées. Dans cette section, nous dressons une description complète du gestionnaire de projet afin de mieux comprendre ses différents rôles et sa responsabilité. Cette section se base essentiellement sur les réflexions élaborées au chapitre 14 du livre « Organisation Behavior » ainsi qu'au chapitre 3 du guide PMBOK (« A guide to the Project Management Body of Knowledge »).

Le gestionnaire de projet a d'abord la responsabilité de choisir la méthodologie appropriée au projet qui lui a été confié. Il a aussi le choix du degré de rigueur dans le suivi de cette méthodologie et peut instaurer une certaine flexibilité s'il en ressent la nécessité. Il devrait cependant suivre un processus de management dont la base est sur le modèle suivant : Initiation du projet ; Planification ; Exécution ; Contrôle et Clôture du projet¹⁷. A l'intérieur de ce processus, diverses activités seront à mettre en œuvre par le PM. Un projet intègre en général plusieurs activités pour atteindre des objectifs de performance en termes de temps et de coûts, mais également plusieurs acteurs. Le rôle du gestionnaire de projet est donc avant tout de faire le nécessaire pour accomplir les objectifs. Il doit être capable de gérer divers éléments, tous essentiels à l'accomplissement du projet central. Et pour cela, il doit répondre d'un savoir-faire spécifique : le management des hommes¹⁸ et des tâches. Cela implique de lourdes responsabilités à plusieurs niveaux.

Le PM a beaucoup d'activités à définir et à mettre en place¹⁹ : allocation des ressources, étendue du projet, sélectionner et organiser l'équipe, définir les critères de performance, planifier et coordonner les tâches, contrôler le bon déroulement des activités, satisfaire au mieux les parties prenantes du projet, trouver des solutions aux changements imprévus, identifier et résoudre les problèmes, etc. C'est pourquoi il doit avoir une bonne vision globale du projet et comprendre ce qu'il a de primordial à faire. Tout ceci implique de nombreuses décisions et microdécisions que le chef de projet doit prendre chaque jour et qu'il doit assumer. Au final, le PM est responsable de beaucoup de

¹⁶ Nicholas J., Steyn H. - Chapitre 14 - p. 518

¹⁷ Project Management Institute - Chapitre 3 - p. 3

¹⁸ E. Malissen, p. 21

¹⁹ Nicholas J., Steyn H. – Chapitre 14 - p. 521

choses mais son devoir principal reste celui de délivrer le projet final sous des contraintes budgétaires, techniques et des contraintes de temps. A partir de là se déclinent des responsabilités nombreuses et variées qui dépendront des capacités du gestionnaire, de l'avancement du projet, de la taille et de la nature du projet.

Pour ce qui concerne des relations humaines, le gestionnaire de projet a la position centrale pour la communication et doit s'en servir pour influencer son équipe et instaurer un climat de confiance à travers un indéniable charisme. Transmettre de la motivation à l'équipe est essentiel, particulièrement quand le projet est long, difficile et stressant. Il est comme un évangéliste qui transmet la foi et qui réussit à valoriser son projet²⁰. Un travail difficile de sa part est de savoir gérer son autorité tout en connaissant ces limites. Il doit aussi savoir être sensible au désir des parties prenantes et satisfaire au mieux leurs besoins et quand cela est nécessaire, il doit savoir aussi partager ses pouvoirs²¹ avec d'autres managers fonctionnels. Ce partage des pouvoirs demande d'être capable de déléguer des missions importantes aux autres sans créer de tensions au sein de l'équipe au travers d'une attribution juste des pouvoirs. C'est aussi un entrepreneur²² qui fournit les fonds et les facilités pour l'accomplissement des diverses tâches et permettre à ses hommes de travailler dans les meilleures conditions.

Le PM a au final un travail difficile à décrire de manière exhaustive. Son travail demande une combinaison de plusieurs compétences. Compétences managériales bien sûr, mais aussi compétences techniques liées au domaine dans lequel il travaille. Le gestionnaire devrait avoir une bonne compréhension des différents domaines impliqués dans le projet. Il est toutefois impossible pour une seule personne d'être expert dans tous les domaines à la fois, cependant il faut être suffisamment familier avec les domaines pour pouvoir proposer des solutions appropriées. Encore de nombreuses qualifications peuvent être requises. Par exemple, les expériences passées sont aussi essentielles. Au regard de tout ce qui vient d'être dit, on peut facilement comprendre qu'il est très difficile de trouver le gestionnaire de projet idéal pour un projet bien spécifique. C'est une tâche très délicate de sélectionner un chef de projet qui a le mix parfait des qualifications requises. On doit en effet se concentrer sur de multiples critères, en particulier dans le domaine de la construction²³, tels que : les caractéristiques personnelles, les compétences comportementales, des compétences

²⁰ Nicholas J., Steyn H. – Chapitre 14 - p. 518

²¹ Nicholas J., Steyn H. - Chapitre 14 - p. 525

²² Nicholas J., Steyn H. - Chapitre 14 - p. 518

²³ Zavadskas E. K. et al., pp. 463-464

générales en affaires et des compétences techniques. La section suivante détaille ces compétences essentielles pour le succès du gestionnaire de projet dans l'exercice de sa fonction.

LES COMPÉTENCES PERSONNELLES DU GESTIONNAIRE DE PROJET

La gestion de projet est avant tout un ensemble d'interactions humaines. Seule une parfaite coordination et une gestion efficace de ces dernières mènent au succès. Ainsi, les facteurs clés de la réussite d'un projet « reposent en grande partie sur la valeur des hommes et sur la qualité de leurs interactions »²⁴. Pourtant, l'impact du facteur humain est souvent mal mesuré par les responsables de la gestion de projet. Pour E. Malissen, conseillère pour de nombreux projets en entreprise, ceci s'explique par un manque de compréhension de la dynamique humaine qui n'est pas prise en compte par les modélisations classiques de la planification. Dans le cadre de notre travail, ce premier état des lieux nous a mené à déterminer quelles étaient les compétences personnelles nécessaires pour gérer ces interactions humaines. Ensuite, afin de déterminer leurs degrés d'importance, nous présentons les compétences personnelles du gestionnaire de projet mentionnées dans différents articles de recherche, puis dans un second temps, nous exposons les compétences que nous estimons être les plus importantes.

Selon l'ouvrage « Project Manager Competency Development Framework », les compétences personnelles se composent de six éléments que nous détaillons à présent. Le premier est la *communication*. En effet, le gestionnaire de projet doit échanger des informations précises et pertinentes avec les parties prenantes. Pour cela, il doit être en mesure d'écouter, de comprendre et de répondre aux besoins des parties prenantes. Il doit aussi s'assurer de la qualité de l'information, de l'efficacité des canaux de communication empruntés et de l'adéquation entre la forme de communication utilisée, sans oublier la prise en compte du type d'auditeur. Le deuxième est le *leadership* qui est aussi une caractéristique importante des compétences personnelles. Le gestionnaire de projet doit guider, inspirer et motiver les membres de son équipe ainsi que les parties prenantes afin d'atteindre les objectifs du projet. Le troisième élément est la *faculté de gestion* des ressources humaines, financières, matérielles, intellectuelles et des ressources immatérielles. Le gestionnaire de projet doit maintenir une certaine cohésion dans l'équipe. Il doit en plus savoir planifier, organiser et coordonner les différentes étapes d'un projet. La résolution des conflits fait elle aussi partie intégrante de la gestion.

Dans la gestion de projet, l'imprévisible est toujours au rendez-vous. Le gestionnaire de projet doit donc posséder de fortes *capacités cognitives* afin d'apprécier les situations délicates et trouver une solution adaptée au problème qui se pose. Il doit également faire usage de ses capacités cognitives pour constamment améliorer le résultat d'un projet.

²⁴ E. Malissen, p.20

Tout au long du projet, le gestionnaire est amené à effectuer diverses activités. Il doit donc faire preuve d'*efficacité*, c'est-à-dire qu'il doit utiliser d'une manière appropriée les techniques, les outils et les ressources à disposition. Enfin, le sixième élément composant les compétences personnelles est le *professionnalisme*. Il est évident que le gestionnaire doit être responsable. Il doit aussi respecter les parties prenantes, agir avec équité et être intègre. En tant que leader, le gestionnaire de projet ne peut transgresser ces principes. Il est en quelque sorte un modèle, il se doit de montrer l'exemple.

Du point de vu de la littérature scientifique, la question des compétences personnelles a été très peu traitée. En réalité, les chercheurs se concentrent davantage sur la gestion de projet. Toutefois, après notre recherche, nous avons été en mesure de tirer quelques précieux enseignements que voici. En premier lieu, les compétences techniques du gestionnaire de projet ne sont pas les plus déterminantes pour le succès d'un projet. La quasi-totalité de nos articles considèrent les compétences humaines²⁵, les compétences émotionnelles²⁶ ou les compétences interpersonnelles comme des facteurs clés de succès. Le leadership et la faculté de communiquer sont les éléments les plus importants en matière de compétences personnelles. Le gestionnaire de projet doit être un leader hautement *conscientieux*²⁷ qui *motive et inspire*²⁸ ses collaborateurs. Il doit aussi être *sensible* aux autres, c'est-à-dire les comprendre. Ensuite, il est essentiel que le gestionnaire de projet soit capable de *transmettre ses idées*²⁹ et de *les faire accepter*³⁰ par ses collaborateurs.

En deuxième lieu, pour être efficace, le gestionnaire de projet se doit de posséder des « compétences conceptuelles³¹ » qui servent à planifier et organiser le projet. Il doit donc être capable de concevoir, de gérer le projet dans sa globalité. Concrètement, il doit comprendre chaque élément important du projet et comment les différents éléments interagissent.

En conclusion, trois éléments des compétences personnelles citées auparavant sont repris par la recherche. Il semblerait que le leadership, la communication et les capacités cognitives sont les éléments les plus importants. Si nous devons dresser le portrait du gestionnaire du projet idéal en termes de personnalité, nous dirions de lui qu'il est *sociable*³², *compréhensif*³³, *confiant*³⁴, qu'il *agit avec tact*³⁵, qu'il *sait négocier*³⁶ et qu'il *excelle dans la résolution de problèmes*³⁷.

²⁵ El-Sabaa S, p. 6

²⁶ Müller R, p. 30

²⁷ Edum-Fotwe F.T., p. 114

²⁸ Müller R, p. 31

²⁹ Müller R, No 25, 2007, p. 25

³⁰ Müller R, No 25, 2007, p. 25

³¹ El-Sabaa S, p. 3

³² Idem, p. 2

³³ El-Sabaa S, p. 2

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN PROJECT MANAGER DE GÉOPOLIS

Suite au constat théorique découlant des deux sections précédentes, nous avons élaboré un questionnaire dans la perspective d'interroger un Project Manager du projet Géopolis. Nous présentons ci-dessous uniquement les questions. Vous trouverez la retranscription d'une interview basée sur ce questionnaire dans un autre fichier. Nous procédons de la manière suivante, car nous estimons la retranscription de l'interview comme étant un document à part entière.

1. Background

- Etudes/Formation
- Expériences professionnelles
- Depuis combien de temps/années êtes-vous gestionnaire de projet ?
- Combien de projets avez-vous dirigé dans votre carrière ?
- Quel est le projet que vous ayez managé dont vous êtes le plus fière/challenging ? Pourquoi ?

2. Project Manager - Généralités

- Selon vous, qu'est-ce qu'un bon gestionnaire de projet ?³⁸
- Quelle est la journée-type d'un Project Manager ?
- Quelle(s) est (sont) la(les) différence(s) selon vous entre un gestionnaire de projet et un manager ?³⁹
- En tant que gestionnaire de projet, il peut arriver que vous soyez confronté à un manque de compétence/connaissance parce que le projet en cours demande un savoir-faire spécifique⁴⁰. Quels sont les moyens que vous mettez en place pour palier à ce manque (Formation, Conseils d'autres PM, etc) ?
- Dans les compétences nécessaires d'un gestionnaire de projet, on parle souvent du leadership des compétences émotionnelles, intellectuelles, techniques, managériales⁴¹. D'après vous, quelle(s) est/sont la/les compétence(s) la/les plus importante(s) ?
- Faut-il déployer des approches managériales différentes selon le type d'industrie ?⁴²

³⁴ Idem, p. 2

³⁵ Idem, p. 2

³⁶ Edum-Fotwe F.T., p. 114

³⁷ Idem, p. 114

³⁸ Gaddis P. O., p. 92.

³⁹ Idem, p. 96.

⁴⁰ The Economist, p. 8.

⁴¹ El-Sabaa S. p. 1-7.

⁴² Edum-Fotwe F.T., p. 111.

3. Project Manager de Géopolis

- Comment percevez-vous le projet Géopolis ?
- Quels sont les traits de personnalité essentiels pour le succès de ce projet ?⁴³
- Quelles sont les compétences requises pour être le PM de Géopolis ?
- Quelles ont été vos premières actions/prises de décisions lorsqu'on vous a nommé PM du projet Géopolis ?
- Avez-vous une méthodologie particulière pour suivre et gérer ce projet de construction ?⁴⁴ Y a-t-il une méthodologie spécifique au domaine de la construction ?
- Etes-vous confronté à de nombreuses alternatives qui rendent difficiles vos prises de décisions ?
- Comment faites-vous pour satisfaire le plus possible les parties prenantes ?
- Comment arrivez-vous à mesurer les performances de votre équipe ?⁴⁵
- Comment gérez-vous les hommes et les ressources dans un projet de cette ampleur ?⁴⁶
- En tant que PM, quelle est votre approche lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes (parties prenantes, gestion du risque) ? Et quelles sont vos astuces pour concilier les partis ?
- Dans la gestion des hommes, êtes-vous confrontés à des challenges interculturels ?⁴⁷ Devez-vous adapter votre style de communication en fonction ? Est-ce que dans le cadre de ce projet vous êtes mené à favoriser au sein de l'équipe de la coopération ou de la compétition ?
- On dit souvent que le choix du Project Manager est déterminant pour que le projet soit un succès^{48 49}. Cela implique que vous ayez de lourdes responsabilités. Avez-vous l'impression que le succès du projet dépend entièrement de vous et de vos compétences ?
- En tant que futurs Projects Managers, quels conseils pourriez-vous nous donner ?

⁴³ Müller R., pp. 49-61.

⁴⁴ The Economist, p. 10.

⁴⁵ Gaddis P. O., p. 91.

⁴⁶ Edum-Fotwe F.T., pp. 113-115.

⁴⁷ Lane H. W., pp. 27-65.

⁴⁸ Müller R., No 4, pp. 298-309.

⁴⁹ Kazimieras E., p. 463.

CONCLUSION

La proximité à la fois géographique et institutionnelle avec le projet Géopolis nous a permis d'avoir l'immense privilège d'interviewer Jean-Pierre Mathez, architecte responsable du Bureau Universitaire de Dorigny-Lausanne. Cette entretien datant du 23 mai 2011 nous a permis de tirer des conclusions illustrant les compétences interpersonnelles d'un Project Manager dans le domaine de la construction et de les mettre en lien avec la recherche faite dans ce domaine.

Tout d'abords, nous constatons que les compétences personnelles du Project Manager dans le domaine de la construction sont importantes pour la bonne réalisation du projet. Ainsi comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la théorie relative aux compétences du PM, ce dernier doit essentiellement posséder des qualités humaines qui vont lui permettre d'évaluer les situations et de déceler les réels problèmes des faux. Ses grandes capacités cognitives lui permettent de faire face à des challenges importants, tel que prévoir ou gérer l'imprévisible. Son expérience du métier joue également un rôle important dans la résolution des problèmes.

Dans un grand chantier de construction, tel que Géopolis, le PM doit être un meneur d'hommes et avoir un sens aigu de la communication. Il est essentiel que le gestionnaire de projet soit capable de transmettre ses idées ainsi que de les faire comprendre aux autres. En tant qu'homme d'action, il est amené à effectuer de multiples activités. Il doit donc faire preuve d'efficacité, de dynamisme et de professionnalisme pour l'accomplissement de celles-ci.

D'un autre côté, le chef de projet doit être conscient qu'il a une connaissance limitée du métier. Par conséquent, sa grande force est de savoir à qui s'adresser pour palier à ce manque. Finalement, il ne perd jamais de vue sa mission principale qui est de délivrer un résultat (tout en respectant des contraintes de coûts, de temps, etc) au maître d'ouvrage.

En conclusion, nous avons pu nous rendre compte de l'importance primordiale d'avoir des compétences multiples quand il s'agit de gérer un projet aussi lourd que Géopolis et par extension dans le domaine de la construction. D'une manière général, nous retiendrons tout comme le dernier conseil de notre interviewé, qu'il faut parfois faire preuve de patience voire de sangs froid face aux délais des projets pour être un bon Project Manager. Sur un autre plan, cette étude nous a permis de jeter un autre regard sur le chantier Géopolis et sur le future bâtiment. Cette vision imprégnée des responsabilités du gestionnaire de projet et de ses défis quotidiens témoigne de l'importance du rôle d'un gestionnaire de projet. Avec cet aspect, nous espérons transmettre le message que l'humain est et restera un facteur clé pour la réussite.

RÉFÉRENCES

Ouvrages

Lane H. W., Maznevski M. L., DiStefano J. J., Dietz J. *International Management Behavior, Leading with a Global Mindset*. Wiley 6th Edition (2010).

Malissen Elisabeth, *Manager des projets et des hommes*, Paris, Groupes Eyrolles, (2008).

Project Management Institute, *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework Second Edition*. Newtown Square (2007).

Project Management Institute. *A guide for Project Management of Knowledge (PMBOK GUIDE, Fourth Edition, Chapter 3* (2008).

Articles

Edum-Fotwe F.T., McCaffer R. *Developing project management competency: perspectives from the construction industry*. International Journal of Project Management 18 (2000), p. 111-124.

El-Sabaa S. *The skills and career path of an effective project manager*. International Journal of Project Management. No 19 (2001), p. 1-7.

Gaddis P. O. *The Project Manager*. Harvard Business Review (May-June 1959), p. 91-97.

Kazimieras E., Zavadskas, Turskis Z., Tamošaitienė J., Marina V. *Multicriteria Selection of Project Managers by Applying Grey Criteria*. Technological and Economic Development of Economy. Baltic Journal on Sustainability (2008), p. 462-477.

Müller R., Rodney Turner J. *The project Manager's Leadership Style as a success factor on projects: a literature review*. The Project Management Institute. Vol. 36 (2005), No. 1, 49-61.

Müller R., Rodney Turner J. *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project*. European Management Journal Vol. 25, No. 4 (2007), pp. 298-309.

Müller R., Rodney Turner J. *Matching the project manager's leadership style to project type*. International Journal of Project Management. No 25 (2007), p. 21-32.

The Economist. *Closing the gap. The link between project management excellence and long-term success*. Economist Intelligence Unit (2009), pp. 1-24.

Nicholas J., Steyn H. *Project management for business, engineering, and technology: Principles and Practice. Chapter 14 – Project Roles, Responsibility, and Authority*. Elsevier Inc., 3rd Edition (2008), pp.517-543.

Websites

Batimag, *Le méga-projet Géopolis*, batimag [en ligne]. Adresse : <http://www.batimag.ch/news/projets/le-mega-projet-geopolis> (Consulté le 22 avril 2011).

Baumag, Baumaggeneralbau, *Lausanne, nouveau bâtiment Uni*. Adresse :

<http://www.baumag.com/21953/ACTUEL/Mandats-dEGETDT/index.aspx?newsid=637> (Consulté le 20 avril 2011)

Benoît Frund, Blog : *(ça) mouline*, Unil.

Adresse : <http://www3.unil.ch/wpmu/mouline/2010/12/>

Daniel Willi SA, Bureau d'ingénieurs civils. Dwilli[en ligne]. Adresse :

<http://www.dwilli.ch/site/news/chantiers/10-chantiers/125-geopolis-a-lausanne> (Consulté le 22 avril 2011).

Unil | Université de Lausanne, *Plan stratégique de l'université de Lausanne 2006-2011*, 2006.

Adresse : <http://www.unil.ch/central/page12869.html> (Consulté le 20 avril 2011).

Unil | Université de Lausanne, *Deux architectes choisis pour transformer l'ancienne usine Leu en bâtiment universitaire*, 2008. Adresse :

<http://www.unil.ch/webdav/site/campus-plus/shared/mouline/Communique.Mouline.pdf> (Consulté le 20 Avril 2011).

Unil | Université de Lausanne, *Première pierre du bâtiment «Géopolis»*, 2010.

Adresse :

<http://www.unil.ch/webdav/site/presse/shared/communiques/2009-2010/geopolis.pdf> (Consulté le 29 mai 2011).

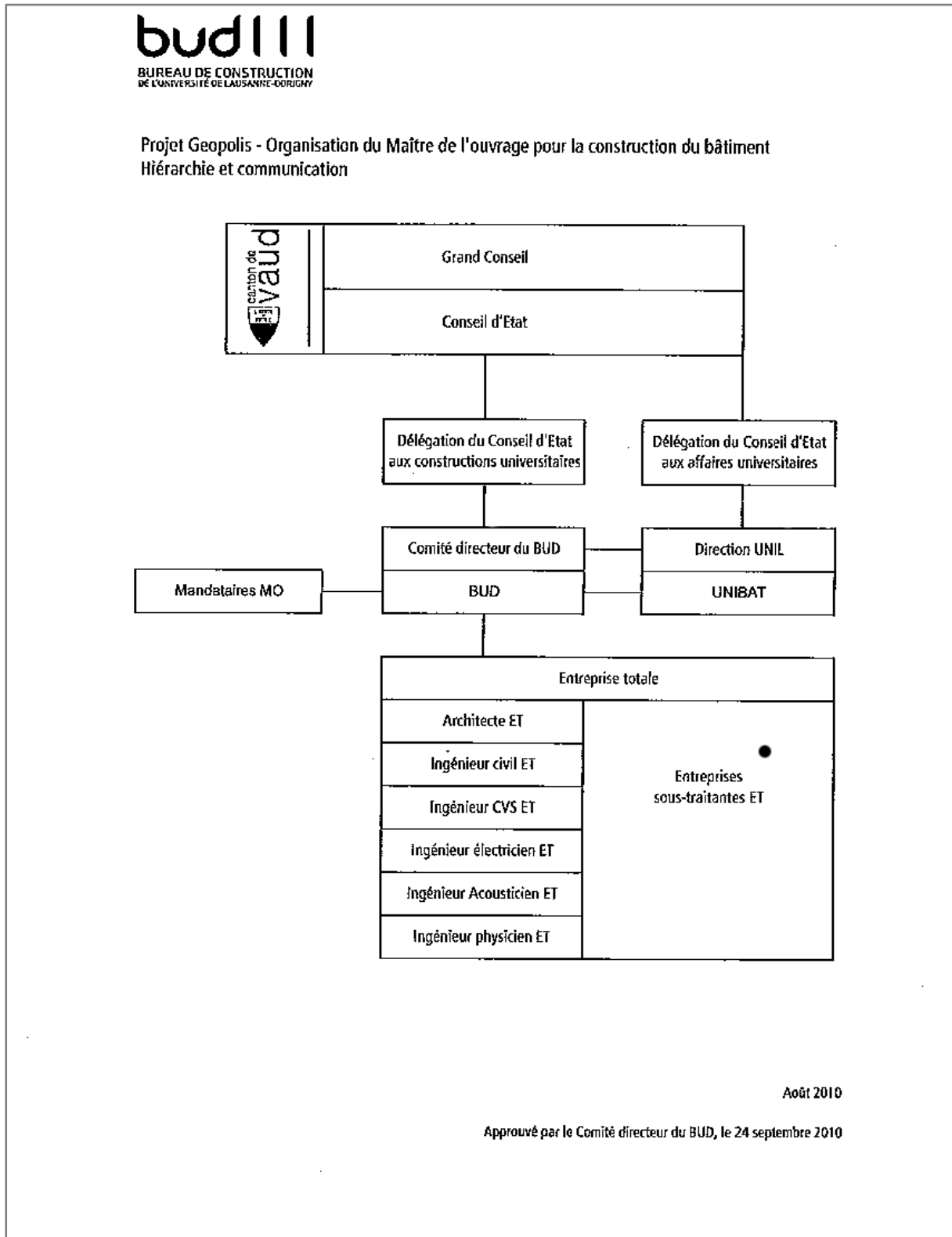
ANNEXE 1 : LESSONS LEARNED

LESSONS LEARNED

Project area: [PM&O Project group](#) [Project Manager Géopolis](#)

ITEM				CONTENT			PM area concerned	
No.	Section	Topic	Contributor	Observation	Recommendation	Eval.	Process Group	KX Area
1	Plan	Scope of the project	All	Difficult to define the scope and find the right approach because of the delay of interview.	Have a good vision of the overall project	-	Planning	Time
2	Feedback		Project Sponsor	Feedback from the professor was very important and useful to narrow our project, particularly for the questionnaire.	Good Idea of doing it	+	Executing	n.a.
3	Begining	Team spirit	All	Creating a friendly atmosphere in the group work was a very important aspect too. It was also an opportunity to interact in a group and build a team spirit. This was possible thanks to a good synergy of our competences.	Really important in order to work adequately and efficiently	+	All (Initiating, Planning, Executing, Monitoring&Control, Closing)	n.a.
4	Communication	Group interaction	All	Communication is essential when working in teams. It is important to define at the beginning of a project the communication lines and then we have to follow them. Thus, it avoids misunderstandings and everyone knows about the progress of the work.	Be sure that everybody in the team has understood the project and its objectives.	+	All	Communication
5	Interview	Writing	All	It was really interesting to conduct an interview in a journalistic manner and learn work experience from experts.	Try to ask the relevant questions to be sure to have the responses and information you want.	+	Executing	n.a.
6	Team work	Distibuting tasks	All	Cross-cultural problems	Find the words to explain; if a problem of communication occurs, tell it as soon as possible	-		HR
7	Team work	Distributing tasks	All	We try to manage a free riders	Explain, especially for him, in more details the work he has to do; not always helping him or adapt the work to his skills; not taking into account his numerous excuses.	-	Executing	HR
8	Interview	Planning	All	Although we had developed a schedule and clear deadline for each task, something outside your control affect the path for the whole project	We have to adapt	-	Executing	Risks
9	Communication tool	Efficient communication	All	Using a facebook Group as a communication tool was very useful (especially when closing the report) all along the project	Find an efficient communication tool that can easily involved evey member of the group at early stage.	+	All	Communication

ANNEXE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROJET GÉOPOLIS



Source BUD