

---

# GESTION DE PROJET

BRICE GAËL SOUBEIGA

ASSOCIE GÉRANT B.E.F.

DIRECTEUR GÉNÉRAL CPLS

IFRISSE

Licence

---

# GENERALITES

- PRESENTATION ANIMATEUR/PARTICIPANTS
- METHODES D'APPRENTISSAGE
- PRESENTATION DU COURS
- OBJECTIFS DU COURS
- PLAN DU COURS
- TRAVAUX DE RECHERCHE

# PRESENTATION ANIMATEUR/PARTICIPANTS

## FORMATION

- ❑ MSC IN FINANCE EMLYON BUSINESS SCHOOL (LYON)
- ❑ MBA BANQUE FINANCE (CESAG DAKAR)
- ❑ MASTER COMPTABILITE ET CONTROLE (CESAG DAKAR)

## PARCOURS PROFESSIONNEL

- ❑ ENSEIGNANT VACATAIRE ( CUPK & USTA)
- ❑ DIRECTEUR GENERAL CPLS
- ❑ ASSOCIE GERANT BEF
- ❑ RESPONSABLE FINANCIER COFINA MALI
- ❑ CONTROLEUR FINANCIER BOA SENEGAL

# PRESENTATION ANIMATEUR/PARTICIPANTS

A votre tour! Présentez vous:

- Nom & Prénoms,
- Formation,
- Ambitions,
- Attentes par rapport au cours.

# METHODES D'APPRENTISSAGE

Mieux vaut comprendre  
qu'apprendre.



Gustave Le Bon

[www.citation-celebre.com](http://www.citation-celebre.com)

Mieux vaut comprendre peu que  
comprendre mal.



Anatole France

[www.citation-celebre.com](http://www.citation-celebre.com)

Je simplifie, mais il faut toujours  
simplifier les choses pour mieux  
les comprendre.



Jacques Chirac

[www.citation-celebre.com](http://www.citation-celebre.com)

The great aim  
of education  
is not  
knowledge  
but action.  
- Herbert Spencer

# METHODES D'APPRENTISSAGE

Tout cela pour dire que:

- ✓ le cours sera simplifié voire simpliste afin de faciliter la compréhension;
- ✓ Le cours est conçu pour être compris «**en classe**».

# METHODES D'APPRENTISSAGE

## LES SUPPORTS DE COURS

- ❑ Le cours est présenté sous forme de présentation power point et les étudiants doivent prendre note ;
- ❑ De nombreux documents et vidéos viennent compléter le support principal.

**NB:** aucun document récapitulatif du cours ne sera remis, et les étudiants devront utiliser leurs notes.

## LES ACTIVITÉS

- ❑ Test de connaissance (prérequis et à mi parcours)
- ❑ Travail de recherche et d'exposés
- ❑ Cours Magistral
- ❑ Exercices & Corrigés

# AGENCEMENT DU COURS

	SEANCE 1	SEANCE 2	SEANCE 3	SEANCE 4	SEANCE 5
HORAIRE	3H	3H	3H	3H	3H
CONTENU	Présentation + Introduction	Introduction	chapitre 1	chapitre 1	chapitre 1 + chapitre 2
	SEANCE 6	SEANCE 7	SEANCE 8	SEANCE 9	SEANCE 10
HORAIRE	3H	3H	3H	3H	3H
CONTENU	Chapitre 2	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 3	Conclusion

# EVALUATIONS

EVALUATIONS	%
Contrôle Continu	40%
Examen Final	60%
Moyenne générale	100%

# OBJECTIFS DU COURS



© Can Stock Photo

Pourquoi on fait ce cours ?  
Qu'est ce que ca doit (peut)  
m'apporter de plus?

- Connaitre et comprendre les fondements conceptuels de la gestion de projet;
- Comprendre la notion de travail en équipe et percevoir les distinctions de rôle;
- Distinguer et analyser la dynamique de la gestion de projet selon le contexte organisationnel;
- Connaître les principes de la gestion de projet et être en mesure de réaliser une démarche cohérente et complète;

# OBJECTIFS DU COURS



© Can Stock Photo

Pourquoi on fait ce cours ?  
Qu'est ce que ca doit (peut)  
m'apporter de plus?

- Connaître les outils et méthodologies et être en mesure de les mettre en application ;
- Connaître et comprendre les déterminants de la constitution d'une équipe et de son management ;
- Connaître et comprendre les processus de conduite de changement et de résolution de problèmes selon les méthodes rationnelles.

# OBJECTIFS DU COURS



© Can Stock Photo

Pourquoi on fait ce cours ?  
Qu'est ce que ca doit (peut)  
m'apporter de plus?

- Connaître les outils et méthodologies et être en mesure de les mettre en application ;
- Connaître et comprendre les déterminants de la constitution d'une équipe et de son management ;
- Connaître et comprendre les processus de conduite de changement et de résolution de problèmes selon les méthodes rationnelles.

# BIBLIOGRAPHIE

- Aim R., La gestion de projets, Gualino éditeurs, lextenso éditions, 2010
- Cayatte R., Manager un projet... Oui mais comment ? , Esf éditeur, 2010
- Englender O, Fernandez S., La communication dans la gestion de projets, Vuibert, 2010
- HP Maders, JL Masselin, Piloter les risques d'un projet, Eyrolles, 2009
- Allard-Poesi Florence et Perret Véronique, Rôles et conflits de rôles du responsable de projet ; Revue Française de gestion, 2005/1, N° 154, pages 193-209
- Royer I., Le management de projet. Évolutions et perspectives de recherche, Revue française de gestion 2005/1, n° 154

# PLAN DU COURS

## INTRODUCTION (5 H)

- Contexte
- Généralités

## I LA DEMARCHE (8 H)

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

## II OUTILS ET METHODOLOGIES (8 H)

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

## III EQUIPE DE PROJET (6 H)

1. Constitution
2. Management

## CONCLUSION (3 H)

- Conduite de réunion
- Résolution de problèmes

# TRAVAUX DE RECHERCHE

- ❑ LA DEMARCHE DE GESTION DE PROJET
- ❑ LES OUTILS DE GESTION DE PROJET
- ❑ LES METHODOLOGIES DE GESTION DE PROJET

---

# INTRODUCTION

Révisions & Généralités  
Contexte & justification  
Historique  
Définitions  
Principes Généraux  
Problèmes courants

## RÉVISIONS & GÉNÉRALITÉS

Avant de commencer à parler de Gestion de Projet accordons nous sur un certain nombre de termes.

Vous avez 45 minutes pou rechercher par tous les moyens dont vous disposez les sens des mots ci après dans le **cadre de la Gestion des Projets.**

# RÉVISIONS & GÉNÉRALITÉS

Termes à connaître en Gestion (de projets)

Activité

Actualisation

Arborescence

Audit

Budget

Calcul au plus tard ou à rebours

Calcul au plus tôt ou progressif

Chemin critique

Comptabilité

Finance

Gestion

Indicateur

Maître d'œuvre

Maître d'ouvrage

Management

Marge

Nivellement

Organigramme

Contrainte

Contrôle de gestion

Organisation

Ouvrage

Planification

Planning

Processus

Projet

Réseau

Ressources

Tâche

Economie

Efficacité

Efficiences

Entreprise

# RÉVISIONS & GÉNÉRALITÉS

# CORRECTION

## CONTEXTE & JUSTIFICATION

- La gestion de projet n'est pas la gestion d'entreprise.
- C'est plutôt la gestion d'un projet au sein d'une entreprise avec les différentes implications qui en découlent.

# DEFINITIONS

Un projet est un **effort temporaire** exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile.

Le caractère temporaire du projet ne signifie pas nécessairement que sa durée est courte.

## DEFINITIONS

Par ailleurs, le caractère temporaire ne s'applique pas généralement au produit, service ou résultat créé par le projet ;

la plupart des projets sont entrepris pour créer un **résultat durable**. Par exemple, le projet d'ériger un monument national aboutira à un résultat prévu pour durer des siècles.

Les projets peuvent également avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes.

# DEFINITIONS

Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique. Bien que des éléments répétitifs se rencontrent dans certains livrables d'un projet, cette répétition ne change pas de manière fondamentale le caractère unique du travail du projet.

Par exemple, des bâtiments de bureaux sont construits avec des matériaux identiques ou similaires, ou par la même équipe, mais chaque emplacement est unique, avec des conceptions différentes, des circonstances différentes, des entrepreneurs différents, etc.

## DEFINITIONS

Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique. Bien que des éléments répétitifs se rencontrent dans certains livrables d'un projet, cette répétition ne change pas de manière fondamentale le caractère unique du travail du projet.

Par exemple, des bâtiments de bureaux sont construits avec des matériaux identiques ou similaires, ou par la même équipe, mais chaque emplacement est unique, avec des conceptions différentes, des circonstances différentes, des entrepreneurs différents, etc.

# CARACTERISTIQUES

Les entreprises réalisent des travaux. Ces travaux consistent normalement, soit en opération, soit en projet, bien que les deux puissent se recouvrir. Les opérations et les projets ont beaucoup de caractéristiques communes :

- ✓ Réalisés par des personnes
- ✓ Soumis à la contrainte de ressources limitées
- ✓ Programmés, réalisés et contrôlés

# CARACTERISTIQUES

Les opérations et les projets diffèrent en premier lieu parce que les opérations sont permanentes et répétitives alors que les projets sont temporaires et uniques. Un projet peut être défini par certains traits caractéristiques :

- ✓ Un projet est une activité temporaire
- ✓ Décidé en vue de produire un résultat unique, produit ou service

**Temporaire** : Signifie que tout projet a un début et une fin explicites.

**Unique** : Signifie que le produit ou le service possède des traits distinctifs de tout autre produit ou service similaire.

## CARACTERISTIQUES

En outre, les opérations se distinguent par leur caractère stabilisé, répétitifs et sous forme de divers protocoles, ce qui réduit le niveau d'incertitude.

Au contraire, l'activité « projet » va s'inscrire dans un modèle à fortes incertitudes où le produit développé est unique et représente des solutions novatrices non récurrentes.

## A NE PAS CONFONDRE

**Un processus** : un processus s'oppose à un projet dans la mesure où un processus est répétitif alors qu'un projet est la gestion de l'unique, de la première fois. Le processus est une série d'étapes courantes servant à l'exécution d'une fonction donnée ; par exemple, un processus d'approvisionnement ou un processus budgétaire. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle débouchant sur un résultat donné.

## A NE PAS CONFONDRE

Le processus décrit le mode d'exécution systématique d'une fonction. Les processus tels que les activités consistant à acheter des matériaux font souvent partie des projets. Mais la gestion d'un projet repose sur des processus précis !

## A NE PAS CONFONDRE

**Un programme** : ce terme peut décrire deux situations. **Premièrement**, un programme peut être un ensemble d'objectifs donnant naissance à des projets bien précis, mais, contrairement à un projet, un programme n'est jamais complètement terminé.

## A NE PAS CONFONDRE

Par exemple, un programme de sensibilisation à des questions de santé ne peut jamais atteindre complètement son objectif (on ne peut pas considérer la population comme totalement informée d'une question de santé), mais un ou deux projets peuvent déboucher sur des résultats précis liés à l'objectif du programme (par exemple, un atelier sur la diminution du risque de maladies cardio-vasculaires).

## A NE PAS CONFONDRE

**Deuxièmement,** un programme correspond parfois à un ensemble de projets présentant un but commun. La gestion et le contrôle des projets qu'ils englobent sont harmonisés dans un but d'efficacité, mais chaque projet garde sa propre identité avec ses dates et ses ressources propres. Il arrive parfois que les projets, si proches dans leur cycle de vie, soient harmonisés au niveau des dates clés, sans pour autant être fusionnés.

# TYPOLOGIE

On retient en général trois types de projets :

- ✓ Le projet « ouvrage »
- ✓ Le projet « produit »
- ✓ Le projet « organisationnel »

# TYPOLOGIE

## **Le projet « ouvrage » ou projet « ingénierie »**

Il est relatif à un projet unique, non récurrent, qui s'adresse à un client unique,

Exemple : les grands ouvrages d'art qui s'inscrivent dans la durée (pont, tunnel, autoroute, bibliothèque, musée)

# TYPOLOGIE

## **Le projet « produit »**

Il est relatif à un projet qui sera, après une phase non récurrente, réalisé en plusieurs exemplaires ou en série.

De nature éphémère, ce type de projet s'adresse à plusieurs clients.

# TYPOLOGIE

## **Le projet « organisationnel » ou « évènementiel »**

Il n'est pas associé à une fourniture matérielle mais à un évènement temporaire ou un processus.

Par exemple, on peut citer le passage à l'euro, l'organisation des JO, une exposition culturelle, un changement de règle comptable.

# TYPOLOGIE

Il existe aussi toutes sortes de formes et tailles de projets. Ils peuvent par exemple :

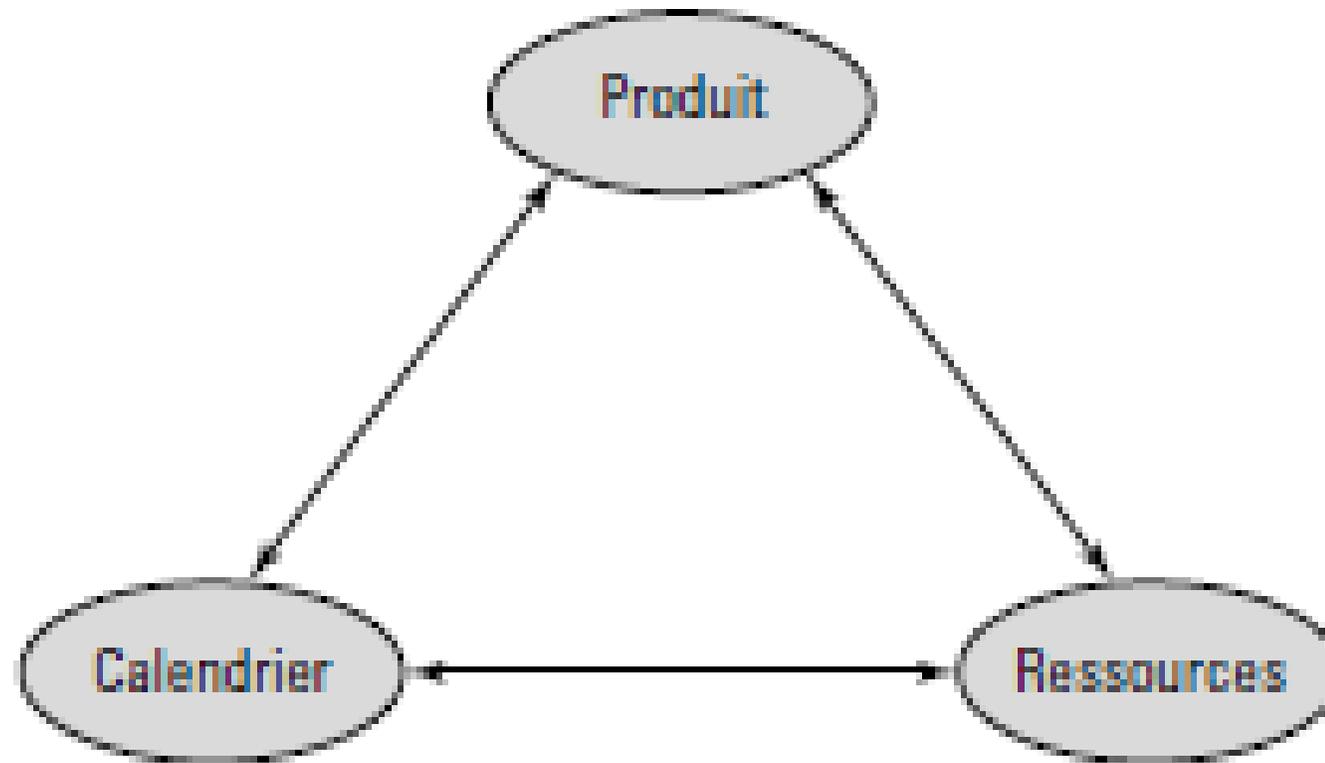
- ✓ Être d'envergure ou modestes :
- ✓ Impliquer un grand nombre de personnes ou seulement vous
- ✓ Être définis par un contrat officiel ou une entente officieuse
- ✓ Être professionnels ou personnels

# TRIANGLE D'OR

Un *projet* est une entreprise temporaire mise en œuvre afin de générer un produit, service ou résultat unique. D'envergure ou modeste, un projet présente toujours les caractéristiques suivantes :

- ✓ **Un objectif spécifique** : résultats ou produits souhaités
- ✓ **Un calendrier** : une date de début et une date de fin bien identifiées
- ✓ **Des ressources nécessaires** : le personnel, le financement et d'autres ressources

# TRIANGLE D'OR



# TRIANGLE D'OR

## **Le paramètre « produit » ou « performance »**

Ce paramètre représente l'objet même du projet, c'est-à-dire sa réalisation d'ordre technique.

La maîtrise de la performance est la plus sûre garantie de réussite d'un projet, car les deux autres paramètres en dépendent directement.

Négliger le travail préparatoire à ce niveau entraînera une défaillance d'ordre technique ou organisationnelle qui donnera lieu fatalement à des retards et à des surcoûts.

# TRIANGLE D'OR

## **Le paramètre « ressources » ou « coût »**

Ce paramètre représente l'objectif économique du projet, qu'il s'agisse de recettes ou de dépenses. Ce paramètre essentiel caractérise la réussite ou l'échec économique d'un projet. Il sera respecté si :

- ✓ L'on estime avec précision le détail, poste par poste, des coûts du projet
- ✓ L'on maîtrise les dépassements de coûts internes et externes qui peuvent survenir sur la durée du projet en les analysant et en les négociant
- ✓ L'on négocie financièrement toutes les nouvelles demandes exprimées par le client qui interviennent en écart par rapport au contrat initial

# TRIANGLE D'OR

## **Le paramètre « calendrier » ou « délais »**

Ce paramètre représente le respect de la date de livraison du projet. Il caractérise aussi la réussite ou l'échec calendaire d'un produit. Il sera respecté si :

- ✓ L'on estime avec précision les délais d'approvisionnement et les durées de l'ensemble des tâches du projet
- ✓ L'on maîtrise les dépassements de durées qui peuvent survenir
- ✓ L'on répercute au calendrier les nouvelles demandes exprimées par le client

## TRIANGLE D'OR

Chaque composant influe sur les deux autres.

Par exemple, la modification ou multiplication des types de résultats escomptés peuvent nécessiter un délai supplémentaire ou plus de ressources.

L'avancement de la date butoir peut nécessiter une diminution des objectifs ou un accroissement des dépenses (par exemple, via le paiement des heures supplémentaires au personnel impliqué).

Le travail accompli sert à atteindre les résultats souhaités.

# TRIANGLE D'OR

Bien que de nombreuses autres considérations puissent influencer sur la conduite du projet, ces trois composants constituent la base de la définition d'un projet, pour les raisons suivantes :

- ✓ La seule raison d'être d'un projet est la production de résultats spécifiés dans son objet ;
- ✓ La date de fin est un élément essentiel de la définition d'une conduite de projet réussie : le résultat souhaité doit être fourni dans un certain délai afin de répondre au besoin initial ;
- ✓ La disponibilité des ressources conditionne la nature des produits que le projet est capable de générer.

## NON QUALITE

Lorsque les difficultés techniques apparaissent tôt, il est possible de mettre les ressources techniques et humaines supplémentaires au service du projet. Dans ce cas, les objectifs techniques pourront être maintenus et le projet livré dans les délais.

En revanche, l'objectif économique ne pourra pas être respecté en raison des surcoûts dus au financement des ressources supplémentaires, non budgétisées initialement.

## NON QUALITE

Lorsque les difficultés techniques apparaissent tard, le projet ne pourra pas être livré dans les délais, même en déployant des ressources supplémentaires. Dans ce cas, les surcoûts seront engendrés par le financement des ressources supplémentaires sur une durée plus longue et par le paiement éventuel de pénalités pour non-respect des délais prévus par le contrat.

Les objectifs techniques seront réalisés mais pas ceux calendaires et économiques.

## NON QUALITE

Le respect des trois paramètres du triangle d'or caractérise donc la réussite du projet. Leur non respect engendre des préjudices faisant écho à la problématique de « non qualité ».

La NQ engendrera irrémédiablement des coûts et ils seront d'autant plus importants s'ils sont détectés tardivement.

Il faut donc trouver un juste équilibre dans le respect des trois paramètres sans tomber dans la « sur qualité » pour autant car elle tout aussi coûteuse qu'inutile.

# GESTION DE PROJET

Le management (ou gestion) de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes, aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet. Atteindre ou dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes signifie que l'on trouve un équilibre entre les contraintes concurrentes, telles que :

- ✓ Contenu, coût, délai et qualité
- ✓ Besoins et attentes différentes entre les parties prenantes
- ✓ Exigences identifiées (besoins) et non identifiées (attentes)

# GESTION DE PROJET

Le terme, management de projet, est parfois employé pour décrire une nouvelle approche organisationnelle du management quotidien de l'entreprise.

Cette approche, appelée plus correctement management par projet traite un grand nombre d'opérations courantes comme s'ils étaient des projets.

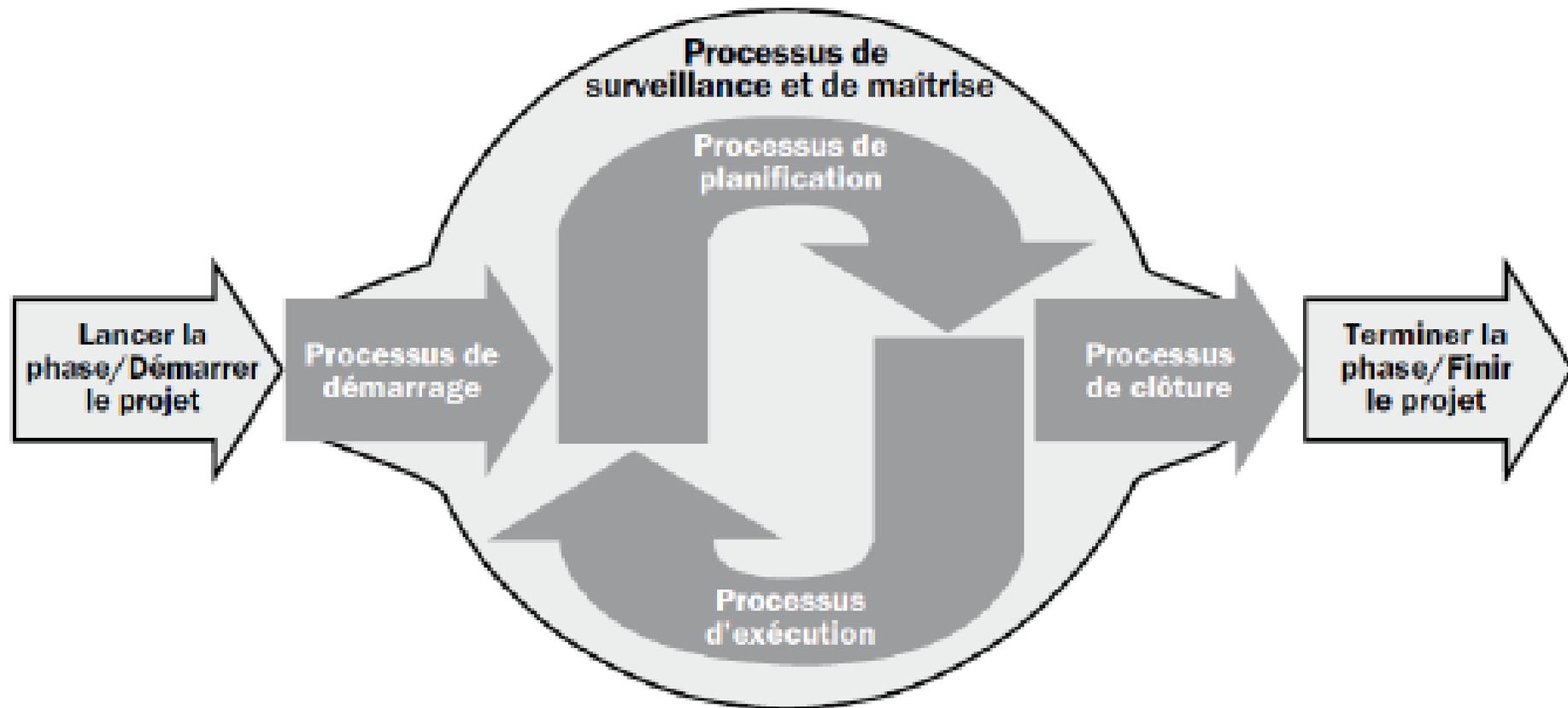
Le management de projet doit être distingué de la Direction de projet. La Direction de projet intègre en effet l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition, d'objectifs et finalités et enfin de décision non compris dans le management.

# GESTION DE PROJET

Le management de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la Direction de projet (et à travers elle au Maître d'œuvre ou d'ouvrage selon les cas), des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en qualité, en délai et en coûts.

C'est donc une tâche principalement prévisionnelle (avec une vision à long terme) intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet.

# GESTION DE PROJET



# PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont des personnes ou des organisations (par exemple des clients, des commanditaires, L'entreprise réalisatrice ou le public) qui prennent une part active au projet, et dont les intérêts peuvent être affectés, positivement ou négativement, par la performance du projet ou par son achèvement. Les parties prenantes peuvent également avoir une influence sur le projet, ses livrables et les membres de l'équipe de projet.

## PARTIES PRENANTES

L'équipe de management de projet doit identifier les parties prenantes, internes et externes, afin de déterminer les exigences du projet et les attentes de toutes les parties impliquées.

De plus, le chef de projet doit gérer les influences des diverses parties prenantes en tenant compte des exigences du projet afin d'en assurer le succès.

# PARTIES PRENANTES

Les niveaux de responsabilité et d'autorité des parties prenantes qui participent au projet varient et peuvent évoluer au cours du cycle de vie du projet.

Leur responsabilité et leur autorité vont de contributions occasionnelles à des enquêtes et des groupes de réflexion au parrainage complet du projet avec soutien financier et politique.

Des parties prenantes peuvent porter préjudice aux objectifs du projet.

## PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes est un processus continu et peut s'avérer difficile.

On pourrait par exemple argumenter sur le fait que l'ouvrier d'une chaîne de montage est une partie prenante, car son emploi futur dépend du résultat du projet de conception d'un nouveau produit.

L'identification des parties prenantes et la compréhension de leur degré relatif d'influence sur le projet sont essentielles et, si elles ne sont pas reconnues comme telles, peuvent avoir un effet négatif substantiel sur l'échéancier et les coûts

# PARTIES PRENANTES

Par exemple, l'identification tardive du service juridique comme partie prenante peut entraîner des retards et des dépenses supplémentaires dues aux exigences légales.

Un projet peut être perçu par les parties prenantes comme ayant à la fois des résultats positifs et négatifs. Certaines parties prenantes bénéficient d'un projet achevé avec succès, alors que pour d'autres le succès d'un projet n'apporte que des résultats négatifs ; ce peut être le cas, par exemple, de chefs d'entreprises qui vont bénéficier d'un projet d'expansion industrielle par ses retombées économiques positives sur la communauté.

# PARTIES PRENANTES

Les intérêts des parties prenantes dont les attentes sont positives seront mieux servis en assurant le succès du projet. Par contre, les intérêts des parties prenantes dont les attentes sont négatives seront mieux servis en entravant le succès du projet. Ne pas tenir compte des parties prenantes négatives peut augmenter la probabilité d'un échec.

Un aspect important de la responsabilité du chef de projet porte sur le management des attentes des parties prenantes. Ce peut être difficile car les parties prenantes ont souvent des objectifs très différents et contradictoires. Il est de la responsabilité du chef de projet de pondérer ces intérêts et d'assurer une interaction professionnelle et coopérative entre l'équipe de projet et les parties prenantes.

# PARTIES PRENANTES

## **Les clients/les utilisateurs**

Ce sont les personnes ou les organisations qui utiliseront le produit, le service ou le résultat du projet. Elles peuvent être internes et/ou externes à l'entreprise réalisatrice. Plusieurs niveaux de clients peuvent aussi exister. Par exemple, les clients d'un nouveau produit pharmaceutique peuvent être les médecins qui le prescrivent, les patients qui l'utilisent et les assureurs qui le remboursent.

Clients et utilisateurs sont, dans certains cas, synonymes ; dans d'autres cas les clients sont les organisations qui acquièrent le produit du projet, et les utilisateurs ceux qui l'utilisent directement.

# PARTIES PRENANTES

## **Le commanditaire**

C'est la personne ou le groupe qui finance le projet, en capitaux ou en nature. Au début de la conception d'un projet, c'est le commanditaire qui le soutient. Il en est le porte-parole auprès des niveaux plus élevés du management afin d'obtenir le soutien de l'organisation et de promouvoir les avantages qu'apportera le projet.

Le commanditaire dirige le projet au cours des processus d'engagement ou de sélection jusqu'à ce qu'il soit formellement autorisé, et il joue un rôle important dans le développement du contenu initial et de la charte. Il est le point d'escalade pour les problèmes majeurs dont la résolution dépasse l'autorité du chef de projet. Le commanditaire peut également être impliqué dans d'autres problèmes majeurs tels qu'une autorisation de changement de contenu, des revues de fin de phase, et des décisions d'aller de l'avant ou non lorsque les risques sont particulièrement élevés.

## PARTIES PRENANTES

### **Les directeurs de portefeuille/le comité de revue des portefeuilles.**

Les directeurs de portefeuille sont chargés de la gouvernance à haut niveau d'un ensemble de projets ou de programmes qui peuvent être ou non interdépendants. Les comités de revue des portefeuilles sont habituellement constitués de cadres dirigeants dont le rôle est de sélectionner les projets. Ils procèdent à la revue de chaque projet en examinant le rendement des investissements, la valeur du projet, les risques qu'il présente ainsi que d'autres attributs.

# PARTIES PRENANTES

## **Les directeurs de programme**

Les directeurs de programme sont chargés du management coordonne des projets apparentés, afin d'obtenir des avantages et une maitrise qu'il ne serait pas, possible d'obtenir avec un management individuel de ces projets.

Les directeurs de programme interagissent avec chaque chef de projet en leur apportant soutien et conseils.

# PARTIES PRENANTES

## **Le bureau des projets**

Un bureau des projets est une unité organisationnelle ou une entité chargée de diverses responsabilités liées au management centralise et coordonne des projets qui relèvent de son domaine.

Les responsabilités d'un bureau des projets peuvent aller de la fourniture de fonctions de soutien pour le management de projet jusqu'à la responsabilité du management direct d'un projet. Le bureau des projets peut être une partie prenante s'il assume une responsabilité directe ou indirecte sur le résultat du projet.

Le bureau des projets peut fournir, en particulier : des services de support administratif tels que politiques, méthodologies et modèles.

# PARTIES PRENANTES

## Les chefs de projet

Les chefs de projet sont désignés par l'entreprise réalisatrice avec pour mission d'atteindre les objectifs des projets. C'est un rôle important, d'un niveau de responsabilité élevé et dans lequel le chef de projet fait face à de nombreux défis et des priorités changeantes. Il demande de la flexibilité, un bon jugement, un fort leadership, une très bonne aptitude à la négociation et une solide connaissance des pratiques de management de projet. Un chef de projet doit être capable de comprendre les détails du projet, tout en le gérant dans une perspective d'ensemble.

# PARTIES PRENANTES

## Les chefs de projet

C'est la personne responsable du succès du projet et, de ce fait, il est en charge de tous les aspects du projet dont, en particulier :

- ✓ l'élaboration du plan de management du projet et de tous les composants associés,
- ✓ le maintien de la maîtrise du projet en ce qui concerne l'échéancier et le budget,
- ✓ l'identification, la surveillance et la réponse aux risques, et
- ✓ l'établissement en temps voulu de rapports précis sur les métriques du projet.

# PARTIES PRENANTES

## **Les chefs de projet**

Le chef de projet est responsable de la communication avec toutes les parties prenantes, en particulier le commanditaire du projet, l'équipe de projet et d'autres parties prenantes clés. Il se trouve au centre des interactions entre les parties prenantes et le projet lui-même.

# PARTIES PRENANTES

## **L'équipe de projet**

Une équipe de projet est composée du chef de projet, de l'équipe de management de projet et d'autres membres de l'équipe dont le travail n'est pas nécessairement lié au management du projet. Cette équipe comprend les personnes qui vont effectuer le travail du projet ; elles proviennent de différents groupes et chacune apporte la connaissance d'une matière particulière ou une compétence particulière.

# PARTIES PRENANTES

## **Les responsables fonctionnels**

Les responsables fonctionnels sont les personnes clés chargées d'un rôle de management dans la partie administrative ou fonctionnelle de l'entreprise, comme par exemple les ressources humaines, la finance, la comptabilité ou les approvisionnements.

Une équipe permanente leur est attribuée pour effectuer le travail en cours, et leur mission précise est de manager toutes les tâches incombant à leur domaine de responsabilité fonctionnelle. Le responsable fonctionnel peut apporter une expertise particulière au projet, ou remplir une fonction de service au projet.

# PARTIES PRENANTES

## **Le management des opérations**

Les responsables des opérations remplissent des rôles de management dans les domaines d'activités de base de l'entreprise comme, par exemple, la recherche et le développement, la conception, la fabrication, l'approvisionnement, les essais ou l'entretien. A la différence des responsables fonctionnels, ils ont affaire directement à la production et au maintien des produits ou services commercialisables.

# PARTIES PRENANTES

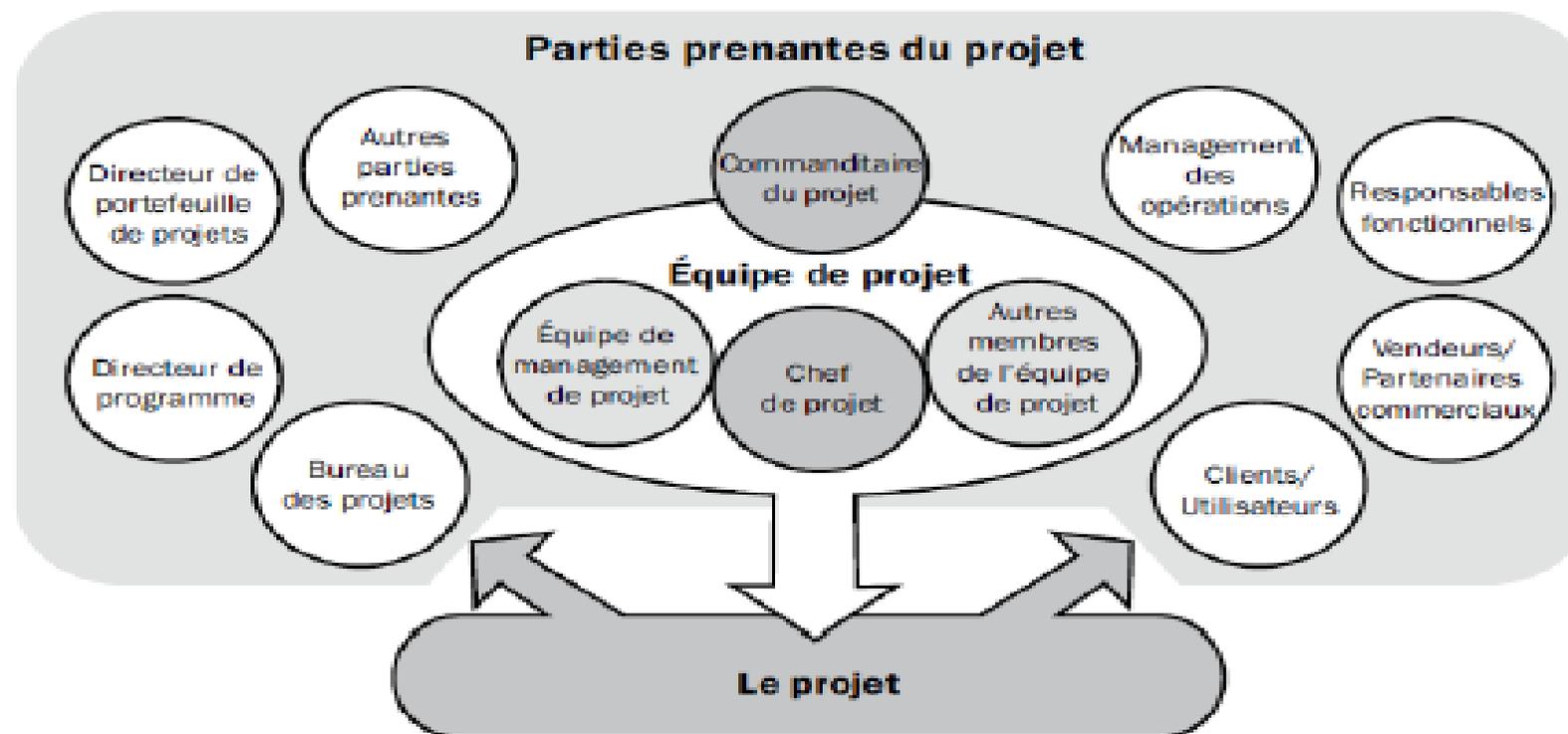
## **Les vendeurs/les partenaires commerciaux**

Les vendeurs, appelés également fournisseurs ou entrepreneurs, sont des entreprises externes qui s'engagent par contrat à fournir les composants ou les services nécessaires au projet. Les partenaires commerciaux sont également des entreprises externes mais leurs relations avec l'entreprise sont particulières et souvent le résultat d'un processus de certification.

Ils fournissent une expertise particulière ou remplissent un rôle bien déterminé tel qu'une installation, une personnalisation, de la formation ou de l'assistance.

# PARTIES PRENANTES

La figure ci-dessous illustre les relations qui existent entre le projet, l'équipe de projet et les autres parties prenantes.



# PLAN DU COURS

## INTRODUCTION (5 H)

- Contexte
- Généralités

## I LA DEMARCHE (8 H)

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

## II OUTILS ET METHODOLOGIES (8 H)

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

## III EQUIPE DE PROJET (6 H)

1. Constitution
2. Management

## CONCLUSION (3 H)

- Conduite de réunion
- Résolution de problèmes

# LA DEMARCHE

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

# LE CADRAGE

Le cadrage consiste à définir l'ouvrage à venir. Cette phase d'avant-projet rappelle sa genèse, son utilité et sa finalité en répondant aux questions : pourquoi et quoi ?

A ce stade, le ou les client(s) sont identifiés.

Il est indispensable de bien comprendre le fondement du besoin afin de fixer des objectifs cohérents et donner ainsi toutes les chances de réussite à l'ouvrage .

Pour les cas complexes ou lorsque les enjeux sont forts, une étude d'opportunité est réalisée.

# LE CADRAGE

Par la suite, il convient de décrire les travaux à venir sous 2 horizons : temporel et budgétaire.

Temporellement, cela consiste à fixer la date de fin attendue.

Quant à la question budgétaire, il s'agit d'évaluer une enveloppe globale. A ce stade, il peut être opportun de lancer une étude de faisabilité afin de vérifier que le projet est viable.

Une autre précision se révèle utile. Il s'agit de renseigner les types d'acteurs impliqués. C'est-à-dire mentionner globalement les services et profils sans nommer précisément de collaborateurs. Le chef de projet étant en général déjà choisi.

# LE CADRAGE

Cette réflexion aboutit sur une note de cadrage . Elle est généralement issue de la rencontre des demandeurs et du maître d'ouvrage. Elle permet de communiquer en interne et d'être utilisée comme premier référentiel avant d'aller plus loin. Elle requiert également la participation des membres de l'équipe à sa rédaction. Ces derniers doivent s'approprier les tâches à venir.

Cette note contient des informations descriptives telles que les parties prenantes, l'équipe, le chef. Elle informe également sur son fondement : les besoins et les objectifs. Elle précise son périmètre (services, processus...). Après avoir décrit les grandes étapes, elle détermine les moyens et planifie les échéances en fixant les dates clés à travers un macro-planning.

## LE CADRAGE

Dans certains cas, il est utile de définir les spécificités fonctionnelles attendues et les consigner à travers la rédaction d'un cahier des charges .

La fin de l'étape de cadrage se matérialise à travers la tenue d'une réunion de lancement - très importante pour créer une dynamique et impliquer toutes les parties prenantes du projet. C'est le fameux kick-off .

# LE CADRAGE

- Initialisation du projet
- Etude d'opportunité : élaborer un business case
- L'étude de faisabilité
- Définir les objectifs du projet
- Manager les parties prenantes d'un projet
- Chef de projet
- Equipe projet
- Cahier des charges

# LE CADRAGE: INITIALISATION DU PROJET

Pour bien terminer un projet, il faut bien le débiter ! Une des erreurs de base est de mal comprendre les besoins du client. Qu'advient-il alors du livrable ?...

Le **piège classique** est de se précipiter tête baissée dans la réalisation sans avoir pris le temps nécessaire pour analyser et bien assimiler l'expression du besoin explicite (et quelque fois implicite), les véritables enjeux (financiers mais aussi stratégiques, humaines...), l'environnement du projet, etc.

Il faut impérativement vérifier que tout le monde est sur la même longueur d'onde : un partage unanime du diagnostic par les différentes parties prenantes du projet (comité de direction, comité de pilotage , maîtrise d'ouvrage , etc.).

Une bonne préparation vous permet d'être plus efficace et maximiser le taux de réussite de vos projets.

# LE CADRAGE: INITIALISATION DU PROJET

Comment initialiser un projet ?

Le bon réflexe est de recourir à un questionnement du type **QOOQCP**. Ces questions sont une aide précieuse pour explorer toutes les dimensions d'une problématique. de l'avant-projet.

Si nécessaire, **une étude d'impact** peut être menée afin d'anticiper des difficultés à venir. Les conséquences d'un changement sont souvent négligées . Or le succès d'un projet se mesure à posteriori une fois que la nouvelle organisation, le nouveau produit, etc. sont réellement lancés. C'est à l'épreuve du quotidien que les difficultés apparaissent.

Une fois tous les éléments définis, le kick-off (ou réunion de lancement) facilite la synthèse et la mise au diapason de l'ensemble du groupe projet ainsi les autres parties impliquées.

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

Qu'est-ce qui justifie la réalisation d'un projet ? Le business case ( ou étude d'opportunité en français) apporte des éléments de décision.

L'objectif est d'aller vers un "go ou un no-go" après avoir évalué s'il est intéressant pour l'entreprise de mener le projet.

Pour un projet modeste, le business case se résume par une simple page pdf. Il est toujours intéressant de noter par écrit les éléments essentiels. Les idées sont plus claires, les incohérences se révèlent...Pour un ouvrage complexe, il prend la forme d'un dossier élaboré, tout en restant accessible, efficace, vendeur !

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

Qui rédige le business case ?

Il s'agit généralement du sponsor du projet lorsque ce rôle existe. Sinon cette tâche est dévolue à tout autre demandeur possédant une assise suffisante dans l'entreprise pour initier un ouvrage.

Dans certains cas un chef de projet peut aussi tenir ce rôle. Notamment lorsque le projet est "dans les tuyaux" et qu'il est nécessaire de convaincre la direction de son bien fondé pour le lancer.

Le demandeur peut faire appel à des expertises internes ou externes en ressources humaines, finance, techniques... pour étayer son analyse.

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

Il n'existe pas de canevas type de business case. Chaque entreprise possède ses propres pratiques et habitudes. On peut cependant envisager un plan structuré en 8 étapes :

i. Executive summary

Il est constitué des informations essentielles. Il explique en quelques lignes la raison d'être du projet, les livrables attendus et les ressources mobilisées.

ii. Exposé du problème ou de l'opportunité

Cette partie répond à la question : quoi ?

Elle détaille la demande : le problème à résoudre ou l'opportunité à saisir.

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

## iii. Analyse de la situation

Cette étape permet de comprendre le pourquoi du problème ou bien l'émergence de l'opportunité. Elle apporte des éléments complémentaires, internes et externes, concernant différents domaines : environnemental, concurrentiel, financier...

## iv. Les options et le choix de la solution

Lister les solutions possibles pour répondre à la problématique de départ. Présenter celle retenue et expliquer pourquoi. On conseil cette étape pour démontrer aux parties prenantes que les principales options ont été envisagées. Signe d'un travail sérieux et complet d'analyse.

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

□ Etude d'opportunité : élaborer un business case

Il n'existe pas de canevas type de business case. Chaque entreprise possède ses propres pratiques et habitudes. On peut cependant envisager un plan structuré en 8 étapes :

Gains attendus

Détailler les bénéfices quantitatifs et qualitatifs générés par le projet. Financiers & Non financiers :

Coûts et Moyens engagés

Décrire les ressources (financières, humaines, matérielles...) nécessaires pour mener le projet. Il ne s'agit pas de lister précisément chaque poste, mais donner des ordres de grandeur pour éclairer la prise de décision.

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

## ❑ Etude d'opportunité : élaborer un business case

Il n'existe pas de canevas type de business case. Chaque entreprise possède ses propres pratiques et habitudes. On peut cependant envisager un plan structuré en 8 étapes :

### Planification

Indiquer la date de mise en place optimale avec les principaux jalons ( réunion de lancement , etc.). Une information fort utile pour la planification et l'arbitrage entre les différents projets en portefeuille.

### Risques et contraintes

Un projet possède toujours une part de risque. La vocation de cette partie est de faire l'inventaire des risques et de leurs impacts. Recenser également les contraintes pesants sur le bon déroulé du projet ou bien sur les livrables (par exemple : manque de compétences en interne, surcharge des équipes concernées par la mise en

# LE CADRAGE: ETUDE D'OPPORTUNITÉ

## ❑ Etude d'opportunité : élaborer un business case

Il n'existe pas de canevas type de business case. Chaque entreprise possède ses propres pratiques et habitudes. On peut cependant envisager un plan structuré en 8 étapes :

Des conseils complémentaires

Pour que ce document soit efficace, voici des principes clés à respecter :

Il doit être clair, concis et précis.

Sa mise en page agréable et percutante pour convaincre.

Ne pas utiliser de jargon professionnel. Certaines parties prenantes ne sont pas des spécialistes.

Ne pas surcharger de chiffres et autres informations superflues. L'objectif est de fournir des éléments de décisions et non refaire l'analyse dans ses détails.

**Il doit être vendeur avec des objectifs clairs.**

# LE CADRAGE: ETUDE DE FAISABILITÉ

## ❑ Etude de Faisabilité

Tous les projets sont des réalisations uniques. Lorsque vous créez un projet nouveau et d'une très grande envergure, vous pouvez vous organiser en plusieurs phases afin de garantir une meilleure fiabilité de réalisation. L'ensemble de ces phases constitue le cycle de vie d'un projet .

L'étude consiste à explorer tous les concepts du projet tout en permettant de répondre à un besoin exprimé en termes d'objectif à atteindre (qualité, coûts, délais). La finalité étant de :

- ✓ caractériser le projet
- ✓ définir le programme prévisionnel en évaluant la faisabilité technique et opérationnelle en mettant en avant les éléments critiques de chaque objectif (qualité, coûts, délais)
- ✓ consolider l'étude opportunité
- ✓ présenter chaque concept étudié par un dossier de faisabilité estimant les coûts, les délais et les solutions
- ✓ valider la faisabilité du projet afin d'engager les études de conception du projet

# LE CADRAGE: ETUDE DE FAISABILITÉ

## ❑ Etude de Faisabilité

Le dossier de faisabilité a pour but de :

- ✓ définir le programme complet du projet (cahier des charges : analyse fonctionnelle, en définissant les caractéristiques principales et secondaires du projet)
- ✓ justifier le projet en terme économique et/ou statistique et/ou stratégique, ou à l'aide d'une Analyse SWOT
- ✓ élaborer et justifier le budget nécessaire à sa réalisation,
- ✓ évaluer le coût global du projet
- ✓ identifier toutes les contraintes réglementaires et normes en initialisant une analyse de risques projet
- ✓ définir un planning d'étude, de réalisation et de mise en œuvre afin d'estimer les toutes les phases et durées du projet
- ✓ apporter tous les éléments nécessaires permettant la bonne compréhension du projet
- ✓ déterminer tous les impacts possibles sur l'organisation, les opérations et les ressources
- ✓ identifier et évaluer les risques

# LE CADRAGE: ETUDE DE FAISABILITÉ

## ❑ Etude de Faisabilité

Le demandeur du projet est responsable de l'élaboration du dossier de faisabilité. Il est aidé par des personnes compétentes afin de constituer le dossier. Parmi les personnes concernées, vous pouvez avoir :

- ✓ le chef de projet,
- ✓ le contrôleur de gestion sur les aspects coûts et la justification financière,
- ✓ les personnes responsables des entités impactées
- ✓ le service Achats pour les devis
- ✓ etc.

Au cours de l'étude de faisabilité, si une anomalie ou une modification est identifiée, cela doit conduire à une revue complète de l'étude avec le client, à une modification du cahier des charges et à une analyse d'impact sur le programme, les coûts et les délais. En fonction du projet, toutes les entités impactées doivent valider le dossier de faisabilité avant de pouvoir passer à la phase suivante.

Vous pouvez néanmoins conserver les hypothèses non retenues afin de garder une trace de tous les scénarios qui avaient été envisagés pour la réalisation de ce projet. Cela pourra également être utile dans le cas d'un Retour d'Expérience .

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

Il s'agit de l'ensemble des personnes et des organisations qui ont quelque chose à voir avec le projet. Soit elles sont directement impliquées dans la conduite des opérations, soit elles sont impactées par la problématique de départ, par le choix ou la mise en oeuvre des solutions. Certaines encore peuvent exercer une influence à différents niveaux.

Par définition, un projet intègre un bon nombre d'acteurs aussi différents les uns que les autres ainsi que des attentes et des besoins qui leur sont propres.

A vous de composer avec ces profils pour les satisfaire et atteindre en finalité les objectifs qui vous sont fixés.

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

Pour vous donner toutes les chances de réussir votre ouvrage, en tant que chef de projet, vous devez identifier l'ensemble des parties prenantes ainsi que leurs attentes, leurs préoccupations et leurs exigences.

Une fois ce travail réalisé, analysez comment elles peuvent influencer positivement ou négativement le projet. Certains acteurs ont le pouvoir de tout faire capoter à n'importe quel moment.

Distinguez également les personnes sur qui vous pouvez vous appuyer pour convaincre, faire passer un message, obtenir des ressources supplémentaires ... Des soutiens souvent déterminants dans la réussite d'un projet.

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

Comment identifier les parties prenantes ?

Nous vous conseillons de partir d'un premier cercle : ceux qui sont les plus impliqués/impactés comme les commanditaires, les utilisateurs finaux, etc., d'en dresser la liste puis de leur demander qui d'autre peut être impacté par le projet et pour quelle raison.

Puis procédez de la même manière avec les nouveaux contacts : recueillir leurs suggestions et conseils.

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

Comment analyser leurs liens avec le projet ?

Pour bien comprendre comment chaque partie peut être impactée, vous pouvez :

- Échanger directement au cours d'un entretien
- Recueillir l'avis de collègues ou d'une autre partie prenante
- Analyser la documentation projet : pré-projet, étude d'opportunité, étude de faisabilité, analyse de risque... en réfléchissant à chaque fois qui peut être concerné ou avoir des attentes particulières

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

## Prévoir des actions

Votre action ne se limite pas à l'identification des forces en présence. Vous devez élaborer un véritable plan de gestion des parties prenantes en fonction de leur profil.

Pour certains, des actions sont à prévoir. Ce sont essentiellement des actions de communication : détailler les objectifs et la méthode retenue, informer de l'avancée des opérations, prévenir d'un risque probable, des difficultés rencontrées...

Une fois définies, pensez à les intégrer dans votre plan de communication projet.

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

Construire un tableau de synthèse

En recoupant les informations, vous pouvez bâtir des profils précis et associer des actions, le cas échéant :

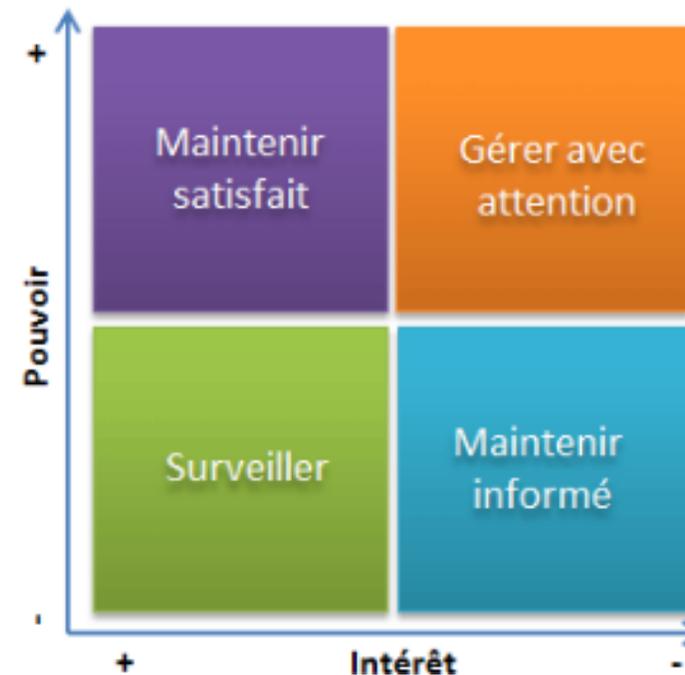
Interne ou externe	Nom	fonction	Description	Impact ou attentes	Action à mettre en place

# LE CADRAGE: MANAGER LES PARTIES PRENANTES

On peut évaluer l'impact et/ou le soutien de chaque partie à l'aide d'une matrice pouvoir/intérêt.

Cette représentation délivre une vision synthétique des parties prenantes à prendre en compte en priorité ainsi que du type d'action associée

Matrice pouvoir/intérêt des parties prenantes par le PMBOK®



## LE CADRAGE: EQUIPE DE PROJET

Pour bâtir une équipe efficace, 2 priorités sont à prendre en considération : créer un véritable esprit de groupe et réunir les compétences techniques utiles et suffisantes pour l'atteinte des objectifs alloués.

Le côté relationnel est un point très important si ce n'est crucial, car le plus complexe à gérer est l'humain.

Avec toutes les interactions au sein de l'équipe projet entre les individualités qui réagissent en fonction de leur vécu et de leurs besoins, voire stratégies personnelles, le rôle du chef est fondamental. En effet, il doit faire travailler ce petit monde en parfaite symbiose dans un temps déterminé.

## LE CADRAGE: EQUIPE DE PROJET

L'exercice nécessite d'excellentes qualités et compétences d'animation et un certain leadership (que la reconnaissance du groupe viennent des qualités reconnues du chef et non de son statut).

Pour que le groupe fonctionne et produise le meilleur rendu possible, il est impératif de s'assurer de sa cohésion.

## LE CADRAGE: EQUIPE DE PROJET

En second, les qualités techniques des collaborateurs . Ce n'est finalement pas le plus compliqué, car elles sont facilement identifiables à travers les outils classiques de l'organisation. De plus si une compétence venait à manquer, il est tout à fait possible de la mobiliser à posteriori en faisant intervenir quelqu'un en interne ou un expert en externe. En revanche, une équipe qui fonctionne mal est plus délicate à ressouder.

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

Tout projet doit être codifié dans un cahier des charges. Ce document est le point d'entrée pour planifier et piloter l'avancement des opérations et définir quel doivent être les livrables.

Un certain formalisme est requis pour qu'il soit compris par tous les intervenants. Les objectifs sont clairement définis.

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

Il existe plusieurs types de document. On retrouve principalement le cahier des charges fonctionnel (CDCF) que décrivent les fonctions que la solution devra remplir et son pendant technique qui lui précise les spécifications techniques à respecter.

Les 2 réunis servent de base dans la rédaction du document officiel pour lancer les appels d'offre externes ou bien mobiliser les moyens internes.

## LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

Un cahier des charges a pour fonction de formaliser un besoin afin que ce dernier soit compris par l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet . Il précise les spécifications attendues.

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

## Contexte et définition du problème

Rédigez quelques mots pour exposer le fondement de la demande. Vous vous dites peut-être qu'un développeur n'est intéressé que par la partie technique. Détrompez-vous, nombreux sont ceux qui aiment voir la finalité de leur travail. De plus, donner du sens au développement facilite la compréhension de vos besoins et de vos contraintes. Le dialogue plus tard n'en sera que plus facile. Enfin, en définissant le problème - en démontrant ainsi le bien-fondé de votre requête - vous avez plus de chances de voir atterrir votre cahier des charges sur le haut de la pile des dossiers à traiter dans le bureau d'à côté.

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

## Objectif du projet

Suite à l'explicitation du contexte, exprimez le niveau de vos attentes et les résultats attendus. Les objectifs seront quantifiés.

## Périmètre

Fixez ici les limites que vous donnez à votre projet. Tous les clients sont-ils concernés ? Cela implique-t-il tous les collaborateurs ? Toutes les implantations ?...

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

## Description fonctionnelle des besoins

Ce terme peu évocateur pour les non-initiés se résume simplement : décrivez votre besoin en terme de fonctionnalités . En quelques lignes, expliquez ce que doit faire votre application. C'est l'outil de base pour la réalisation.

Pour chaque fonction, vous pouvez adopter une grille précisant : l'objectif, la description de la fonctionnalité, les contraintes / règles de gestion et le niveau de priorité.

La difficulté de cette tâche est de décrire les fonctions attendues précisément pour permettre le travail de réalisation sans entrer dans un niveau détail trop élevé.

L'exercice peut paraître quelque peu rébarbatif, mais il est essentiel pour la compréhension de votre besoin. De plus, il vous oblige à réfléchir sur ce que vous voulez vraiment.

# LE CADRAGE: LE CAHIER DE CHARGE

## Enveloppe budgétaire

Précisez les ressources que vous comptez mobiliser.

## Délais

Exprimez ici la date de réalisation attendue pour votre projet. Avec, pour les cas un peu plus complexes, des livrables intermédiaires.

# LA DEMARCHE

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

# LA CONCEPTION

Pour atteindre l'objectif fixé, la planification est une phase indispensable. Sans cela, rien n'étant maîtrisé, le chef de projet et son équipe, navigueraient à vue.

En effet, la planification a pour objectif d'organiser le déroulement des étapes du projet dans le temps. Une tâche fondamentale pour la maîtrise des délais.

# LA CONCEPTION

Planifier un projet, consiste à :

- le découper en plusieurs étapes (identification de l'ensemble des tâches à réaliser) ,
- en estimer la durée ,
- identifier l'enchaînement des étapes (dont celles qui peuvent être conduites en parallèle - ordonnancement des tâches, chemin critique ) ,
- affecter des ressources (financières et humaines),
- et enfin modéliser cette organisation sur un document opérationnel partagé entre tous les acteurs concernés pour optimiser le déroulement et le suivi

# LA CONCEPTION

- WBS - Work Breakdown Structure
- Communication projet
- Gestion des risques d'un projet
- Comité de pilotage

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## **Entrez dans les détails**

Les gens sous-estiment systématiquement le temps et les ressources nécessaires à l'exécution des travaux car ils ne savent simplement pas tout ce qu'ils ont à faire. Du coup, ils se retrouvent a posteriori avec des tâches beaucoup plus lourdes que ce qu'ils pensaient au départ et le projet perd un temps considérable.

Le meilleur moyen de connaître l'ampleur et la durée des tâches pour mener à bien un projet est de subdiviser les travaux en livrables, processus appelé décomposition. Un livrable est un produit, service et/ou résultat intermédiaire ou final que doit générer votre projet.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

" La gestion d'un projet est facilitée si ce dernier est divisé en plusieurs parties ".

Le WBS - Work Breakdown Structure met en oeuvre ce principe en proposant une méthode opérationnelle pour organiser un projet le subdivisant en unités gérables

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Qu'est-ce que le **WBS** ?

C'est une méthode de découpage hiérarchique arborescente du projet en composants élémentaires. La construction de l'arbre procède par niveaux d'abstraction, en démarrant du résultat jusqu'à atteindre la granularité suffisante pour maîtriser chaque composant.

Ce découpage aboutit sur des sous-projets (ou tâches, missions, phases, composants, lots de travail...), organisés sous forme d'arborescence et représentant des livrables ou des tâches à mener.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Qu'est-ce que le **WBS** ?

En français, il est question de structure de découpage de projet (SDP ), d'Organigramme des Tâches (OT) ou encore d'Organigramme Technique de Projet (OTP)

Le principal avantage du WBS est de simplifier les projets en les réduisant en parties plus facilement appréhendables par l'équipe et autres parties prenantes. Il facilite l'organisation en permettant d'attribuer un budget, des rôles et des responsabilités pour chaque branche.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## **Qu'est-ce que le dictionnaire WBS ?**

Il s'agit d'un document qui décrit le contenu de chaque lot de travail : livrables, responsable, coûts, éléments de planification, principales tâches, etc.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Les bénéfices de la décomposition hiérarchique

- ✓ meilleure planification : la décomposition facilite l'estimation des durées à accorder à chaque opération. Elle donne en outre une vision globale du travail à faire grâce à une représentation visuelle.
- ✓ maîtrise du suivi - la décomposition des livrables facilite le management global du projet : affecter des jalons, revoir l'articulation des travaux, etc.
- ✓ meilleure communication : elle simplifie les échanges entre les parties prenantes du projet et fait gagner du temps à tous en offrant une vision exhaustive des différentes phases.
- ✓ meilleure gestion des coûts : l'allocation des moyens et leur suivi sont plus précis. L'élaboration d'un budget prévisionnel est facilitée.
- ✓ gestion des risques : identification des zones critiques et mise en place de scénarios préventifs.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## **Comment mettre en oeuvre un Work Breakdown Structure ?**

Dans cette approche, nous partons du principal livrable puis de nous le décomposons en livrables intermédiaires, avant de les décliner en lots de travail.

Il est également possible de débuter le mapping hiérarchique par les activités majeures à réaliser et les décomposer en tâches.

D'autres critères de décomposition sont possibles : par métier, par fonction, par procédé, par finalité...

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Comment mettre en oeuvre un **Work Breakdown Structure** ?

A noter : un point important est que le niveau supérieur doit représenter 100% de la décomposition inférieure. Il s'agit de la "règle des 100%". Sans cela il ne saurait pas possible de consolider l'ensemble des durées de réalisation et des ressources budgétaires pour obtenir le 100% du projet.

De même que les éléments d'un niveau identique doivent être mutuellement exclusifs : pas de recoupements entre eux..

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

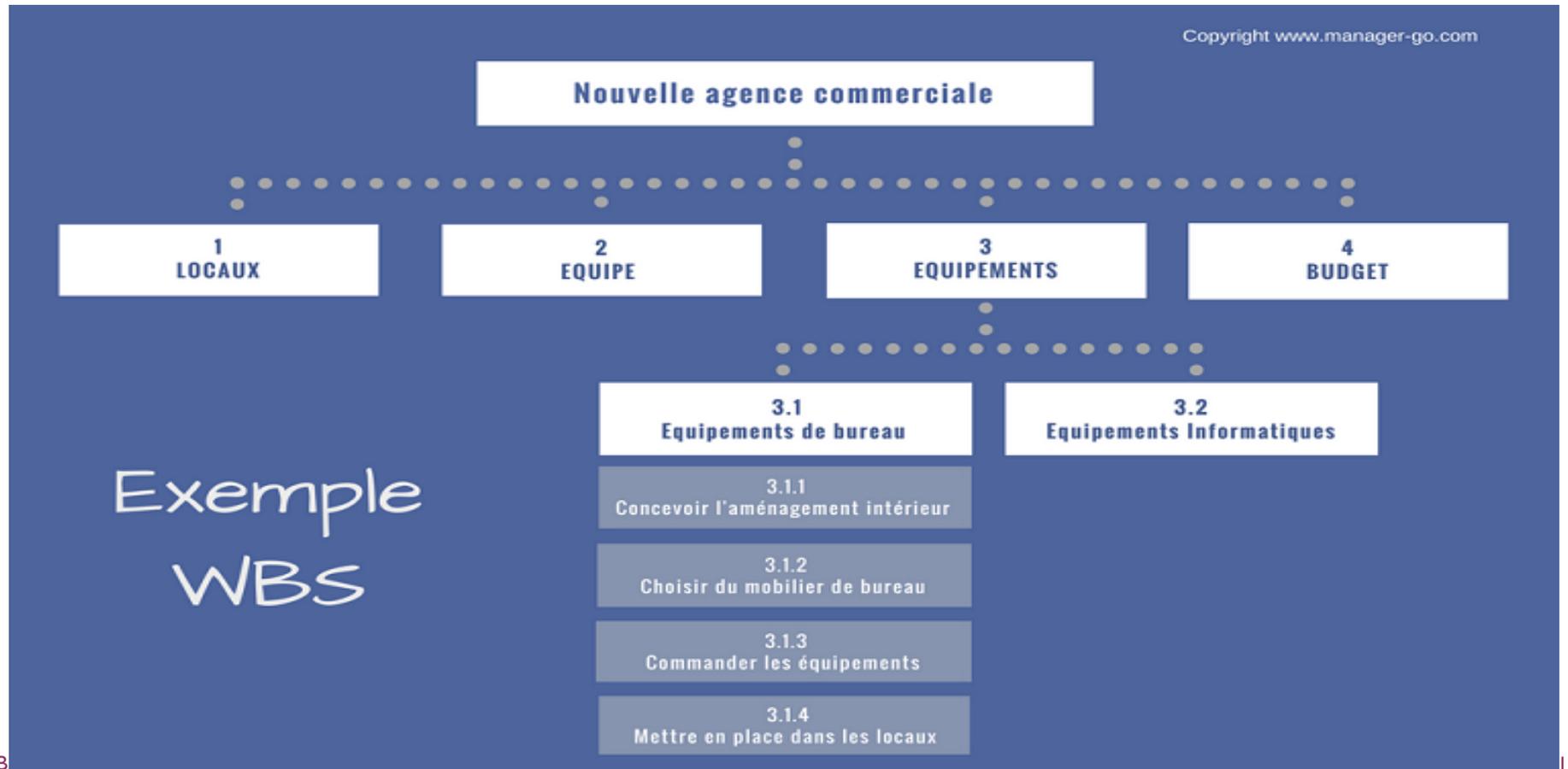
## Exemple de découpage WBS

Pour illustrer la méthode, prenons comme exemple la création d'une nouvelle agence commerciale, le livrable final.

Le projet est constitué de plusieurs livrables nécessitant la conduite d'un certain nombre de tâches.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Exemple de découpage WBS



# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Exemple de découpage WBS

I- Déclinaison du projet en livrables majeurs

Posez-vous des questions telles que : quels sont les livrables intermédiaires pour mener à bien mon projet ?

Votre projet "Nouvelle agence commerciale" est principalement constitué :

- de locaux
- d'une équipe
- d'équipements de travail
- d'un budget de fonctionnement

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Exemple de découpage WBS

2 - Décomposition de chaque livrable en composants (sous-livrables)

Prenons par exemple les équipements. Interrogez-vous sur les compositions de ce livrable. Ils peuvent être subdivisés en:

- équipements informatiques
- équipements de bureau

Chaque élément de ce niveau représente un lot de travail. Chacun donnant lieu à une responsabilité contractuelle, un budget et une planification.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## Exemple de découpage WBS

### 3 - Détails des travaux à faire (cette phase est en dehors du WBS)

Prenons les équipements de bureau, ce lot de travail peut être décomposé en activités à mener :

- concevoir l'aménagement intérieur
- choisir du mobilier de bureau
- commander les équipements
- mettre en place dans les locaux

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## **A quel niveau descendre dans l'arborescence ?**

La décomposition doit permettre de créer des niveaux pour lesquels il est possible d'affecter :

- ✓ une responsabilité,
- ✓ une estimation de temps
- ✓ des ressources

La satisfaction de ces conditions valide chaque niveau. Sans cela, il n'est pas pertinent d'aller au-delà du niveau actuel.

# LA CONCEPTION:WBS - WORK BREAKDOWN STRUCTURE

## **A quel niveau descendre dans l'arborescence ?**

La bonne maille à trouver est un équilibre entre un niveau trop haut, ne permettant pas d'obtenir tous les bénéfices de la méthode et un niveau trop bas, ingérable, complexifiant inutilement le projet.

Il est également conseillé de subdiviser un niveau si sa durée totale représente une part majeure de la durée du projet.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

Là aussi l'improvisation n'est pas de mise. Le plan de communication est même de rigueur pour bâtir une stratégie efficace.

Les enjeux sont de permettre à l'ensemble des parties prenantes et de l'équipe d'avoir une même vision de la raison d'être et des objectifs du projet .Tout le monde doit avoir le même niveau d'information. Il s'agit d'un point important pour impliquer les acteurs et diminuer les résistances au changement .

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

La conception d'un tel document s'apparente à la méthode suivie par le service marketing : fixer des objectifs, connaître la cible, leurs attentes, les risques qu'ils perçoivent, ce qu'ils peuvent gagner, ce qu'il peuvent perdre et en fonction prévoir des outils cohérents pour faire passer vos messages .

Ne pas hésiter également à planifier les actions de com. Bref une mise en musique précise, efficace.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## **A quoi sert un plan de com' projet ?**

Bien communiquer signifie délivrer la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, dans le bon format et avec le bon support.

Dans le cas où peu de personnes doivent être informées, il est aisé de leur communiquer les éléments attendus.

Les choses se corsent lorsque les interlocuteurs sont nombreux, éparpillés dans plusieurs services, avec des profils fort différents. Le plan de communication prend alors tout son intérêt. Il vous aide véritablement à maîtriser votre communication.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Qui sont les destinataires ?

Comme nous l'avons dit, l'audience potentielle est hétérogène. Par exemple :

- ❖ l'équipe projet
- ❖ le sponsor du projet
- ❖ le comité de pilotage
- ❖ le comité de direction
- ❖ le client du projet (interne ou externe)
- ❖ les autres parties prenantes

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Quelles informations doit-il contenir ?

Vos objectifs sont à rapprocher des attentes des destinataires : que veulent-ils connaître ? Il est important d'identifier le type d'information, le périmètre associé et le niveau de détail que chacun souhaite obtenir. Il n'est pas question de noyer ses partenaires et collaborateurs sous une montagne d'informations. En revanche, assurez-vous que les attentes de chaque partie soient satisfaites.

Autre paramètre à prendre en compte : la phase dans laquelle le projet se trouve. Selon son état d'avancement, les informations transmises sont différentes. Par exemple, le plan projet est communiqué au lancement, alors que le suivi budgétaire est partagé une fois la phase d'exécution démarrée.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Quelles informations doit-il contenir ?

Voici une liste non exhaustive du contenu à transmettre :

- ✓ le tableau de bord de pilotage du projet
- ✓ le suivi budgétaire
- ✓ le suivi du planning
- ✓ le suivi des livrables
- ✓ les retards et autres difficultés rencontrées
- ✓ les risques mis à jour
- ✓ les décisions prises

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Quelles informations doit-il contenir ?

Encore une fois, la teneur du message et sa forme dépendent de la cible et des objectifs assignés .

Un sponsor souhaitera suivre les livrables à travers un tableau Excel détaillé.

Les chefs de service prochainement impactés par des changements liés projets recevront, eux, une belle newsletter "vendeuse" des avancées successives.

L'information de base étant la même. L'objectif étant d'obtenir l'adhésion de ces derniers.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Quelles informations doit-il contenir ?

Encore une fois, la teneur du message et sa forme dépendent de la cible et des objectifs assignés .

Un sponsor souhaitera suivre les livrables à travers un tableau Excel détaillé.

Les chefs de service prochainement impactés par des changements liés projets recevront, eux, une belle newsletter "vendeuse" des avancées successives.

L'information de base étant la même. L'objectif étant d'obtenir l'adhésion de ces derniers.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## **Préparation du plan**

Pour rédiger votre document, rassemblez les informations en répondant aux questions suivantes :

Quoi ? Vos objectifs

Quels sont vos objectifs ? Pourquoi voulez-vous communiquer ?

Qui ? Votre cible

Avec qui voulez-vous communiquer ? Pourquoi (de votre point de vue et du leur) ?

Quelles informations allez-vous leur transmettre ?

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## **Préparation du plan**

Pour rédiger votre document, rassemblez les informations en répondant aux questions suivantes :

Où ? Les sources

Où allez-vous chercher les informations à transmettre ?

Comment ? Les outils de transmission

Quels supports utiliser (papier, fichier informatique...) ? Quels canaux mobiliser pour les communiquer (par email, en réunion, par téléphone...) ?

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Préparation du plan

Par qui ? Le responsable de la communication projet

Qui est chargé de préparer et transmettre les informations ? Ce rôle n'est pas dévolu au chef de projet uniquement. Des membres de l'équipe, le sponsor ou autres peuvent prendre la parole suivant l'audience et le sujet.

Quand et combien ? Le rythme des communications

A quel moment et à quelle fréquence ? Toutes les semaines ? Tous les mois ? Après un événement identifié ? etc.

# LA CONCEPTION: COMMUNICAT

## Modèle de plan de communication projet

Un tel document est constitué globalement de 4 grandes parties .  
L'introduction, les objectifs, la matrice de synthèse reprenant les éléments communiqués à chaque audience et le planning pour organiser dans le temps les différentes actions de com.

## Réussissez votre plan de communication projet

Un plan en 4 parties principales



# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Modèle de plan de communication projet

### 1 - L'introduction

Elle replace ce plan dans la problématique générale du projet ainsi que dans son contexte. Elle rappelle les spécificités de l'ouvrage. Par exemple : multiples parties prenantes, enjeux humains majeurs, lourd investissement, etc. pour que le lecteur puisse bien appréhender l'importance de la communication dans le processus.

### 2 - Les objectifs de communication

Explicitation détaillée des objectifs et des buts assignés en terme d'informations. Bref ce que vous attendez de ce plan.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Modèle de plan de communication projet

### 3 - Matrice de communication

Visualisation de : qui doit recevoir quoi ? Pourquoi ? Comment ? Quand ? Et par qui ?

Groupe cible	Objectif de communication	Type d'information	Moyen de transmission	Période / Fréquence	Responsable de l'action de com

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## **Modèle de plan de communication projet**

### 4 - Le planning de communication

Voici la partie opérationnelle. L'intérêt de cet outil est d'organiser la communication projet en planifiant la livraison des informations auprès des différentes cibles.

Il s'agit d'une variation du tableau précédent en l'organisant dans le temps.

# LA CONCEPTION: COMMUNICATION PROJET

## Modèle de plan de communication projet

### 4 - Le planning de communication

Phase du projet	Date ( ou jalon )	Objectif	Informati ons à transmett re	Moyen de transmis sion	Respons able de l'action de com
Cadrage	xx-xx-20xx				
	xx-xx-20xx				
Exécution	xx-xx-20xx				
	xx-xx-20xx				
	xx-xx-20xx				
Conclusion	xx-xx-20xx				

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

Le risque fait partie intégrante de la gestion de projet. Toute nouvelle création génère des incertitudes et des zones d'ombres. Il convient donc de bien maîtriser les menaces potentielles pour atteindre les objectifs fixés. Focus sur des principes clés.

La démarche et les bonnes pratiques à retenir sont à puiser dans les méthodes de gestion des risques en général que ce soit pour un projet, une nouvelle activité, une nouvelle structure, une implantation dans un pays, etc.

C'est-à-dire un travail sur 2 grandes phases : l'analyse des vulnérabilités du projet des réponses que le groupe peut apporter .

L'objectif étant de prévenir ces risques et le cas échéant d'anticiper leur traitement pour être prêt le moment venu.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

I. Savoir de quoi et de quels risques on parle

Pour ça, on identifie les risques. Que vous travaillez dans le secteur informatique, automobile, alimentaire ou autres les risques les plus communs sont les :

- Risques propres à la gestion d'un projet : un objectif irréaliste, un manque de budget, risque sociopolitique ou économique du pays
- Risques juridiques : non-respect du contrat, changement de l'environnement juridique
- Risques concernant le respect du planning : délai trop court
- Risques humains : mauvaise communication, mauvaise répartition des tâches en fonction des compétences de chacun, fournisseur à risque, clients incertains, ...
- Risques techniques : pas d'accès aux technologies requises, complexité du projet, manque de moyen

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

### I. Savoir de quoi et de quels risques on parle

Pour les répertorier, faites appel à vos équipes ! Le brainstorming est une méthode qui a fait ses preuves . Plus nombreux et variés dans vos postes et compétences, mieux ce sera : plus d'idées et moins de chance d'oublier un élément important.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

### 2. Comment anticiper les risques

Et nous vous le disons tout de suite il n'y a pas de recette miracle ! En revanche il y a des solutions préventives. Une fois la liste des risques faite, elles vous permettront de garder main mise sur votre projet et limiter la casse si un imprévu venait à arriver.

- a- Classifiez les risques de votre liste. Pour ce faire, inscrivez leur ordre d'importance en fonction de :
- l'impact possible du risque
  - l'étendue des dégâts
  - le coût global et les bénéfices liés à sa solution
- b- Donnez une note à chacun. Cela vous donnera un meilleur aperçu de l'ensemble et vous vous rendrez peut-être même compte de la corrélation de certains.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

3. Reste à déterminer la meilleure stratégie à adopter

Plusieurs solutions s'offrent à vous :

- Vous pouvez accepter le risque. Vous estimez que celui-ci n'est pas assez grave, pas assez important pour modifier le projet ou que le risque qu'il survienne est faible.
- Modifier le projet dès le départ pour limiter le risque ou l'éviter complètement
- Construire un plan d'urgence pour les risques les plus forts. Le but est ici de trouver des solutions de remplacement sur les tâches et rôles concernés par le risque.
- Prendre une assurance... littéralement ou en tout cas certaines garanties !
- Limiter les risques au fur et à mesure en agissant en même temps que l'avancée du projet

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

3. Reste à déterminer la meilleure stratégie à adopter

Pour vous aider voici quelques exemples de solutions :

Ils répondent aux risques les plus courants de la gestion d'un projet qu'est le management :

- Formez vos équipes sur le projet. Ils doivent connaître chaque détail et tournure
- Faites-en sorte que toutes les compétences dont vous avez besoin soient réunies dans vos équipes pour mener à bien votre projet
- Impliquez-les ! La confiance et la motivation sont des éléments clés quant à une bonne gestion de projet.
- Soyez sûr que chaque membre soit polyvalent sur au moins un autre poste. Si l'un d'eux venait à s'absenter le projet doit pouvoir continuer sans interruption

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

3. Reste à déterminer la meilleure stratégie à adopter

Nota Bene : Désignez une personne responsable (en fonction de ses compétences) par risque répertorié. Celui-ci analysera le risque, le suivra et rédigera un rapport contenant un maximum d'informations.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

4. Un projet évolue sans cesse, la liste de vos risques aussi. Réévaluez les risques couramment un par un et adaptez les actions à mettre en place pour anticiper au mieux les problèmes.

Pour cela travaillez toujours en brainstorming. Chacun pourra évaluer l'état d'avancement du projet et des risques liés, les actions qui ont été mises en place et la fermeture des risques, c'est-à-dire une fois que le risque (prévu) est passé ou a été solutionné.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

## Les étapes pour gérer les risques

4. Un projet évolue sans cesse, la liste de vos risques aussi  
Mettez à jour votre liste , écrivez le maximum d'informations relatives au risque.

Et n'oubliez pas que chaque modification de la liste, c'est-à-dire que chaque action mise en place pour éviter un risque peut générer un autre risque !

Plus vous aurez d'informations recueillies plus il sera aisé d'intervenir par la suite.

# LA CONCEPTION: GESTION DES RISQUES D'UN PROJET

On l'aura compris les risques sont donc éventuels mais possibles.

La gestion des risques vous permet d'augmenter vos chances de concrétiser le projet, mieux, de concrétiser le projet de manière positive !

Pour cela n'hésitez pas à mettre en place des actions de prévention, des actions tout court dans le cas où le risque arrive quand même et de bien calculer les coûts relatifs.

# LA CONCEPTION: COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage (ou Copil) est un acteur clé dans la conduite de projets d'envergure. Il s'assure du bon déroulé des opérations en fonction des objectifs généraux et entretient une dynamique au sein des différents acteurs impliqués. Cette page vous en apprend plus sur cet organe de pilotage ainsi que ses apports.

## Composition du Copil

Les acteurs, membres de cette instance, sont des dirigeants à vocation opérationnelle impliqués dans la maîtrise d'ouvrage du projet. Le sponsor (ou maître d'ouvrage) fait partie intégrante de ce groupe.

# LA CONCEPTION: COMITÉ DE PILOTAGE

## Rôles de cet organe de pilotage

- Désignation du chef de projet et de l'équipe
- Définition des moyens
- Définition / suivi des grandes étapes et échéances associées
- S'assurer que le projet ne dérive pas, qu'il reste en phase avec les objectifs initiaux
- Fonction de décision si certains points nécessitent d'être revus : décalage des livrables,
- Validation des étapes clés en donnant son feu vert pour passer à la suivante.

# LA CONCEPTION: COMITÉ DE PILOTAGE

## Rôles de cet organe de pilotage

- Désignation du chef de projet et de l'équipe
- Définition des moyens
- Définition / suivi des grandes étapes et échéances associées
- S'assurer que le projet ne dérive pas, qu'il reste en phase avec les objectifs initiaux
- Fonction de décision si certains points nécessitent d'être revus : décalage des livrables,
- Validation des étapes clés en donnant son feu vert pour passer à la suivante.

# LA DEMARCHE

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

# LA CONDUITE

Place à l'action ! Il est temps de vous atteler à la réalisation des tâches une à une.

On entre pleinement dans l'étape la plus opérationnelle du projet, qui induit également :

- la coordination des parties prenantes,
- la production des livrables intermédiaires,
- la mise à jour des indicateurs clés de performance (KPI) et le suivi du tableau de bord.

## LA CONDUITE

Cette étape se conclut par la transmission du livrable final en interne ou à un client externe une fois toutes les tâches réalisées.

La réalisation du projet requiert beaucoup d'adaptabilité de la part de l'ensemble de l'équipe concernée, notamment du ou de la manager de projet qui doit jongler avec les imprévus.

# LA CONDUITE

## **Projet en difficulté : que faire ?**

Que faire lorsque l'enveloppe budgétaire allouée est atteinte avant que la totalité des coûts n'ait été engagés ? Quelle attitude devez-vous adopter lorsqu'au milieu du gué, vous vous rendez compte que les délais vont "exploser" ?

Ces dérapages se produisent fréquemment lorsque le nombre de projets en cours dépasse la capacité de maîtrise de l'entité. En tant que responsable, vous êtes face à une situation très difficile, car le succès de votre mission est en jeu.

# LA CONDUITE

## **Projet en difficulté : que faire ?**

Besoin ou problème mal défini et mal délimité, plannings sont trop rigides, budgets alloués insuffisants, les responsabilités sont mal définies, tensions internes... Comment en êtes-vous arrivés là ? Les erreurs et dérapages ne sont pas une fatalité. Il existe d'ailleurs des signes annonciateurs de fortes difficultés présentes ou à venir.

# LA CONDUITE

## **Projet en difficulté : que faire ?**

Anticiper les dérapages et redresser un projet

Pour prévenir les difficultés, il est impératif de suivre de près l'avancée des travaux et les écarts avec le prévisionnel . Voilà à quoi sert un tableau de bord de pilotage : identifier très tôt les risques, pour les prévenir avant qu'il ne soit trop tard. Vous êtes alors à même de titrer la sonnette d'alarme auprès du comité de pilotage, ou simplement votre patron (suivant la structure de votre entreprise).

# LA CONDUITE

## Projet en difficulté : que faire ?

Anticiper les dérapages et redresser un projet. Quelles sont les solutions à votre disposition ?

- La première étape consiste à mener un rapide diagnostic afin de redéfinir les objectifs et les actions à mener d'urgence : posez-vous, rencontrez les décideurs et négociez les nouvelles échéances, budgets et moyens humains, le cas échéant. Faites face à la situation avec lucidité pour ne pas persévérer... dans l'erreur.
- Si le projet est sur la voie de l'échec, il est fortement probable que la phase de cadrage a été déficiente ou que des événements imprévus se sont invités au cours du jeu...

# LA CONDUITE

## Projet en difficulté : que faire ?

Anticiper les dérapages et redresser un projet. Quelles sont les solutions à votre disposition ?

- Vous noterez que ce diagnostic peut d'ailleurs conclure à l'arrêt du projet !
- Construisez un plan de redressement avec le chiffrage des moyens et la nouvelle planification.
- Mettez en place les nouvelles actions avec un suivi très rigoureux. N'oubliez pas : vous êtes en situation de crise. Votre mission est de sauver le projet avec votre plan de bataille.
- Pour terminer, capitalisez sur cette expérience en analysant les causes du dérapage. Le plus grave n'est pas de faire des erreurs, mais de ne rien en retenir !

# LA CONDUITE

## Projet en difficulté : que faire ?

Anticiper les dérapages et redresser un projet. Quelles sont les solutions à votre disposition ?

- Vous noterez que ce diagnostic peut d'ailleurs conclure à l'arrêt du projet !
- Construisez un plan de redressement avec le chiffrage des moyens et la nouvelle planification.
- Mettez en place les nouvelles actions avec un suivi très rigoureux. N'oubliez pas : vous êtes en situation de crise. Votre mission est de sauver le projet avec votre plan de bataille.
- Pour terminer, capitalisez sur cette expérience en analysant les causes du dérapage. Le plus grave n'est pas de faire des erreurs, mais de ne rien en retenir !

# LA DEMARCHE

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

# LA CLOTURE

Lorsque le projet arrive à sa fin, la mission n'est pas terminée...

Il est indispensable de capitaliser sur l'expérience récente dans le cadre de l'amélioration continue de ses pratiques en réalisant un retour d'expérience (appelé aussi REX).

En effet il est dommage de passer à côté du suivi d'une réalisation.

Encore faut-il que ce processus, quelques fois imposé aux équipes, se traduise autrement que par de lourds formulaires à remplir...

# LA CLOTURE

## **Comment tirer les leçons de vos actions avec l'After Action Review ?**

Comment tirer profit de l'expérience issue de chaque action menée ?

Comment améliorer ses connaissances pour faire mieux la fois d'après ? Comment débriefer après une étape avant de s'attaquer à la prochaine ?

C'est précisément là que les "After Action Reviews" entrent en piste...

# LA CLOTURE

## **Qu'est-ce que l'After Action Review (AAR) ?**

On pourrait traduire ce terme anglosaxon par Réunion - ou Débriefing - Post Action. Il s'agit d'une activité dont l'objectif est d'apprendre collectivement de l'expérience , bonne ou mauvaise.

Utilisée en premier lieu par l'armée américaine pour débriefer après des opérations militaires, l'AAR trouve sa place dans le monde de l'entreprise.

# LA CLOTURE

## **Qu'est-ce que l'After Action Review (AAR) ?**

Elle permet après un projet, une action, un incident, un événement ou toute autre activité d'analyser ce qu'il s'est passé, pourquoi cela s'est passé de cette façon, les forces et les faiblesses constatées, les améliorations nécessaires et les leçons à en tirer .

L'objectif est d'identifier de bonnes pratiques et de nouvelles idées (en termes d'organisation, management, technique, économie, etc.) à mettre en oeuvre dans des contextes similaires.

# LA CLOTURE

## Qu'est-ce que l'After Action Review (AAR) ?

La revue est menée par les personnes impliquées dans l'activité en question . Celles-ci ont été au cœur de l'expérience et sont donc à même d'apporter des observations pertinentes.

Chaque After Action Review donne lieu à un rapport . Ce dernier est largement diffusé dans l'entreprise pour faire bénéficier les autres services des nouvelles connaissances acquises. Ainsi les mêmes erreurs ne sont pas inlassablement répétées. Les clés du succès sont décodées pour une performance accrue à tous les niveaux.

# LA CLOTURE

## Qu'est-ce que l'After Action Review (AAR) ?

La démarche AAR se résume au travers de plusieurs questions :

- Qu'est-ce qui était prévu ?
- Qu'est-ce qui a été réalisé ?
- Pourquoi existe-t-il des écarts ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui peut être amélioré et comment ?

La revue se positionne comme dernière étape de la roue de Deming . Elle contribue grandement au cycle d'amélioration continue en alimentant les processus de nouvelles connaissances issues de l'expérience accumulée.

# LA CLOTURE

## **Pourquoi mettre en place des retours réguliers sur ce qui vient d'être fait ?**

Comme vu précédemment, les AARs offrent l'opportunité de capitaliser sur l'expérience pour s'améliorer en continu.

Pour un projet constitué de plusieurs étapes, une AAR tenue à la fin de chacune d'entre elles, permet d'apprendre quasiment en temps réel et appliquer, si nécessaire, ces connaissances fraîchement acquises sur la (ou les) étapes suivantes . Ce type de revue contribue donc à l'amélioration des pratiques, mais aussi à l'agilité des équipes, des méthodes et outils utilisés.

# LA CLOTURE

## **Pourquoi mettre en place des retours réguliers sur ce qui vient d'être fait ?**

Ce mode de fonctionnement possède une autre vertu : il développe chez les collaborateurs un esprit critique constructif, d'évaluation .

Ceux-ci prennent l'habitude de remettre en cause leurs pratiques et les sortir de leurs schémas routiniers. Le processus favorise en outre une culture de feedback et de communication au sein d'une équipe.

# LA CLOTURE

## **Quand utiliser une AAR ?**

Le plus efficace est de déclencher une réunion immédiatement après l'activité concernée .

Les personnes impliquées sont pleinement imprégnées de l'expérience vécue. Leurs observations sont plus précises, les esprits disponibles - Elles n'ont pas encore "switché" sur d'autres sujets.

# LA CLOTURE

## Quand utiliser une AAR ?

Les AARs ne sont pas réservées exclusivement aux projets importants . Tous types d'actions peuvent en bénéficier.

Ce mode de fonctionnement est intéressant à systématiser pour perfectionner ses pratiques et maximiser la cohésion des équipes .

L'important est de trouver un équilibre entre le temps passé dans l'action elle-même et celui investi dans le débriefing.

# LA CLOTURE

## Qui participe

Dans l'idéal tous les collaborateurs impliqués dans le projet ou l'activité en question sont appelés à livrer leur retour . Pour des équipes importantes, un échantillon représentatif peut être envisagé.

La diversité des points de vue est une richesse. Chacun possède un fragment de la vérité, de sa vérité. De la confrontation des avis, de nouvelles connaissances se construisent.

# LA CLOTURE

## Qui participe

Dans l'idéal tous les collaborateurs impliqués dans le projet ou l'activité en question sont appelés à livrer leur retour . Pour des équipes importantes, un échantillon représentatif peut être envisagé.

La diversité des points de vue est une richesse. Chacun possède un fragment de la vérité, de sa vérité. De la confrontation des avis, de nouvelles connaissances se construisent.

# LA CLOTURE

## **Bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour une AAR**

- ❑ Nommer un animateur : il est intéressant que ce soit une personne extérieure à l'activité. Elle endosse alors un rôle de facilitateur pour aider en toute neutralité les membres de l'équipe à livrer leurs perceptions. Dans la pratique, ce sont généralement les chefs de projet (ou chefs de service /managers selon la problématique) qui occupent ce rôle. Malgré leur implication dans l'activité, les managers expérimentés savent tout à fait adopter une position de facilitateur.

# LA CLOTURE

## **Bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour une AAR**

- Utiliser des questions ouvertes pour stimuler les réponses.
- Rester constructif, ne pas s'attaquer aux personnes, s'en tenir aux tâches. Dans le cas contraire, les prochaines revues risqueraient de se solder par une participation individuelle plus que mesurée... L'objectif est d'aller de l'avant pour s'améliorer. On mentionne les travaux et actions de l'équipe et non des individus.

# LA CLOTURE

## **Bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour une AAR**

- Créer un climat de confiance , détendu.
- Commencer par le positif : "qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- Utiliser le plus souvent possible des AARs . Leur mise en oeuvre régulière aide les collaborateurs à l'exercice. Les AARs deviennent alors plus instructives.

# LA CLOTURE

## Bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour une AAR

- Les recommandations issues du travail de groupe doivent être opérationnelles, précises et applicables dans le futur. Par exemple ne pas noter : "Mieux communiquer avec les parties prenantes", mais "Envoyer un compte-rendu chaque semaine pour tenir les parties prenantes informées de l'avancée du projet".

# LA CLOTURE

## Comment mener une Réunion Post Action ?

Organisation  
de l'AAR

### Conduite de l'AAR

- Poser les bases du fonctionnement de l'atelier
- Lancer et animer les échanges
  - Etape 1 - Contexte
  - Etape 2 - Analyse
  - Etape 3 - Recommandations

Rédaction et  
partage des  
conclusions

Copyright [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)

# LA CLOTURE

## En amont de la revue : organisation de l'AAR

Suivant le type de réunion formelle ou non, certains préparatifs sont à prévoir :

- Prévenir les participants suffisamment à l'avance de la tenue de la réunion. Une AAR se planifie généralement dans la même séquence que la planification d'un projet.
- Nommer parmi l'équipe, une personne en charge de la prise de notes . Ainsi l'animateur et le groupe ont toute latitude pour se concentrer sur les débats.
- Définir la chronologie des sujets abordés.
- Préparer le matériel : documents, paperboard, rétroprojecteur... Réserver la salle.

# LA CLOTURE

## En amont de la revue : organisation de l'AAR

Suivant le type de réunion formelle ou non, certains préparatifs sont à prévoir :

- Prévenir les participants suffisamment à l'avance de la tenue de la réunion. Une AAR se planifie généralement dans la même séquence que la planification d'un projet.
- Nommer parmi l'équipe, une personne en charge de la prise de notes . Ainsi l'animateur et le groupe ont toute latitude pour se concentrer sur les débats.
- Définir la chronologie des sujets abordés.
- Préparer le matériel : documents, paperboard, rétroprojecteur... Réserver la salle.

# LA CLOTURE

## Conduite de l'AAR

Poser les bases du fonctionnement de l'atelier

En introduction, l'animateur doit :

- Rappeler les objectifs de cette revue : capitaliser sur cette expérience pour améliorer ses pratiques et les partager au sein de l'organisation.
- Présenter la méthodologie employée et le rôle de chacun.
- Poser les règles de fonctionnement : pas de critiques ou d'évaluations personnelles, pas de recherche de coupables, pas d'autocensure...

# LA CLOTURE

## Conduite de l'AAR

Poser les bases du fonctionnement de l'atelier

En introduction, l'animateur doit :

- À l'instar d'un brainstorming , encourager chaque personne à exposer librement sa contribution . L'objectif n'est pas de rechercher des responsables. Il s'agit de collecter toute information objective, source d'amélioration dans le même domaine ou bien dans des domaines connexes présentant des similitudes de contexte, de méthodologies, de problématique... Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses ou idées.
- Insister sur le fait que des progrès sont réalisables , quel que soit le succès de l'activité.

# LA CLOTURE

## **Conduite de l'AAR**

Lancer et animer les échanges

A ce stade, 2 approches sont possibles :

- Si le sujet est restreint, entrer dans le vif du sujet et lancer les échanges.
- Si l'activité concerne plusieurs éléments (thèmes, problèmes, sous-projets...), choisir un ordre de traitement et s'attaquer au premier de la liste. Le choix peut être défini de concert avec l'ensemble du groupe de travail.

# LA CLOTURE

## **Conduite de l'AAR**

Lancer et animer les échanges

Les échanges se déroulent en 3 étapes : contexte - analyse et recommandations :

Etape I - Contexte : Rappel des objectifs et buts de l'action

La première phase consiste à revenir sur la finalité de l'action. C'est l'occasion de vérifier que tout le monde partage bien la même vision du sujet et de ses objectifs. Il est souvent utile de reprendre les documents associés ou de représenter graphiquement les objectifs et résultats attendus (avec les liens entre chacun pour les plus complexes).

Exemples de questions :

Qu'est-ce qui était prévu ? Quels sont les livrables attendus ? Quels sont les événements clés ?

# LA CLOTURE

## **Conduite de l'AAR**

Lancer et animer les échanges

Les échanges se déroulent en 3 étapes : contexte - analyse et recommandations :

**Etape 2 - Analyse** : Constatation des résultats post action et analyse des causes des écarts

Le but de cette phase est de comparer le prévu et le réalisé pour constater les écarts positifs et négatifs. Lorsque des écarts significatifs existent, comprendre pourquoi.

L'animateur utilise des questions telles que :

# LA CLOTURE

## Conduite de l'AAR

Lancer et animer les échanges

Les échanges se déroulent en 3 étapes : contexte - analyse et recommandations :

Etape 2 - Analyse : Constatation des résultats post action et analyse des causes des écarts

Qu'est-ce qui a été réalisé ? Quels ont été les résultats ? L'action est-elle un succès ? Un échec ? Est-ce conforme à ce qui était attendu ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Pourquoi cela s'est-il passé ? Qu'est-ce qui explique un tel succès ? Quelles difficultés avons-nous rencontrées ? Approfondir en s'interrogeant sur les différentes phases de l'activité.

# LA CLOTURE

## **Conduite de l'AAR**

Lancer et animer les échanges

Les échanges se déroulent en 3 étapes : contexte - analyse et recommandations :

Pour aller davantage en profondeur, utiliser des outils comme les "5 pourquoi ?" .

Etape 3 - Recommandations : Recherche de pistes d'améliorations et préconisations  
Identification de ce qui peut être amélioré et comment ? Comment pourrions-nous éviter cette situation ? Que conseillerez-vous pour les actions à venir ? Comment pourrions-nous faire différemment la prochaine fois ? Que changerions-nous si nous devions refaire le projet ?

# LA CLOTURE

## **Rédaction et partage des conclusions**

La finalité des AAR est de capitaliser sur l'expérience acquise et la diffuser largement au sein de l'entreprise . L'objectif est d'éviter de répéter les mêmes erreurs par les mêmes protagonistes ou par une autre équipe qui travaille sur un projet similaire.

Pour ce faire, il est conseillé d'utiliser un document standardisé afin que chacun puisse exploiter facilement les idées émises.

# LA CLOTURE

## Rédaction et partage des conclusions

Ce document peut être structuré de la façon suivante :

- Identification de l'action et de l'équipe
- Objectifs et but assignés
- Les points qui ont fonctionné : détails et recommandations pour conserver ou répéter au moins la même performance
- Les points à améliorer : détails et conseils de pratiques et de solutions pour faire mieux la prochaine fois ou prévenir la réapparition du même événement
- Leçons à retenir : principes pouvant être généralisés
- Plan d'action pour mener des actions préventives ou curatives identifiées durant le process et devant être réalisées

# OUTILS ET METHODOLOGIES

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

# METHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET

Avant de faire son choix, une petite clarification est nécessaire. Il faut distinguer les méthodes qui proposent une démarche complète , un véritable cadre; des outils spécialisés sur une phase particulière : Gantt , Pert , WBS ...

Une des méthodes qui a le vent en poupe est Prince2 . Reposant sur les processus, l'approche retenue est de découper les travaux à réaliser en phases tout en se focalisant sur les livrables .

# METHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET

Moins formelles, les méthodes agiles ont la particularité de placer les besoins du client au centre des processus tout en privilégiant le dialogue entre les différentes parties prenantes.

La rigidité laisse la place à la souplesse , les retours sont possibles, les spécifications non figées. Il s'agit d'une autre conception laissant une grande place à l'efficacité.

Il existe de nombreuses autres méthodologies plus spécialisées selon les problématiques, le MSP ( Managing Successful Programmes ) par exemple synthétise les bonnes pratiques en matière de changement transformationnel.

# OUTILS ET METHODOLOGIES

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

Pour mener ses missions à bien - fixation des objectifs, organisation des actions, planification, gestion des ressources, etc. - le chef de projet doit faire appel à une large palette d'outils.

Le bon outil pour le bon usage... Comme pour bricoler, il est important de bien s'outiller pour traiter correctement les problématiques qui se posent à vous.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

Voici un classement des outils de gestion de projet à utiliser selon les besoins à couvrir. Pour chaque besoin, nous proposons dans un encadré un outil ou bien une section plus complète traitant d'un besoin particulier.

A noter qu'un outil peut servir à plusieurs usages.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

1. **Outils de cadrage** : analyse des besoins, objectifs, budget, rôles et responsabilité, cahier des charges
2. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques
3. **Outils de conduite de projet** : travail de groupe, résolution de problèmes, prise de décision, pilotage, mise en place de solutions
4. **Outils de clôture** : bilan de projet
5. **Outils de performance personnelle du chef de projet** : organisation personnelle et communication

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

- I. **Outils de cadrage** : analyse des besoins, objectifs, budget, rôles et responsabilité, cahier des charges

## Exprimer les besoins

Etape indispensable pour ne pas faire fausse route, l'expression des besoins mérite une attention particulière.

La bête à cornes - 3 questions simples pour qualifier le besoin du projet et s'assurer que toutes les parties prenantes sont sur la même longueur d'onde.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

- I. **Outils de cadrage** : analyse des besoins, objectifs, budget, rôles et responsabilité, cahier des charges

## Fixer les objectifs du projet

Une fois les besoins définis, il convient de fixer des objectifs précis. L'idéal est de construire un système d'objectifs pour les rendre plus opérationnels.

L'arbre d'objectifs - un outil pour organiser et décliner les différents niveaux d'objectifs. Aide à la compréhension des finalités.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

I. **Outils de cadrage** : analyse des besoins, objectifs, budget, rôles et responsabilité, cahier des charges

## Établir un budget

Étape incontournable de définition des moyens pour mener à bien la mission en question.

## Définir les rôles et les responsabilités

Une bonne organisation s'appuie sur une définition claire et précise de qui fait quoi. Des responsabilités établies, des tâches et des rôles clairement définis sont un gage d'efficacité. Chacun connaît ses missions et ses domaines de responsabilité.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

I. **Outils de cadrage** : analyse des besoins, objectifs, budget, rôles et responsabilité, cahier des charges

## Rédiger un cahier des charges

Le but du cahier des charges est de formaliser des besoins, définir les livrables et les partager entre les différentes parties prenantes.

Il accompagne le déroulé du projet comme référentiel.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

## Mener une pré-analyse

Avant d'organiser le travail du groupe, une investigation globale s'impose afin d'identifier les points à traiter pour atteindre les objectifs fixés.

L'analyse d'écart - repérer les actions et tâches à mener pour passer d'une situation actuelle à une situation future.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

## Prioriser les activités à mener

La bonne gestion d'un projet repose sur une priorisation des points à traiter et des tâches à mener. Le bénéfice est une focalisation rapide sur les domaines critiques au lieu de se perdre dans le traitement de sujets qui ont peu d'impact sur les objectifs du projet.

- La matrice MoSCow - classer les exigences d'un projet selon leur degré de criticité.
- La méthode des 20-80 (ou Pareto) - mise en relief des points qui ont le plus d'impact.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

MoSCoW est l'acronyme de :

M - Must have this : Il s'agit véritablement des points critiques, pas de question à se poser, ils doivent être traités en priorité. Dans le cas contraire, le succès du projet en souffrira et mènera à son échec. Ces exigences sont non négociables.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

MoSCoW est l'acronyme de :

S - Should have this if at all possible : ces points apportent une vraie valeur ajoutée et/ou leur importance contribue à l'atteinte des objectifs. La différence avec les Must Have réside souvent dans le fait que leur traitement peut être différé dans le temps après celui des points prioritaires. Dans ce cas, leur classement est assimilable à la case " Important mais non urgent " de la matrice importance-urgence . Et doivent ainsi être traités dans la mesure du possible.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

MoSCoW est l'acronyme de :

C - Could have this if it does not affect anything else : bien de les avoir, peuvent être retirés des priorités si des choix doivent être faits. Généralement, ils font partie des "petits plus" qui contribuent à la satisfaction client pour un coût très modéré. Des exigences additionnelles de confort.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

MoSCoW est l'acronyme de :

W - Won't have this time but would like in the future : Ils sont exclus du projet, mais font partie des points qui restent dans les cartons pour un traitement ou une intégration ultérieure.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

MoSCoW est l'acronyme de :

W - Won't have this time but would like in the future : Ils sont exclus du projet, mais font partie des points qui restent dans les cartons pour un traitement ou une intégration ultérieure.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

II. **Outils de conception** : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

**Prioriser les activités à mener**

le principe de Pareto

Dans les années 1900, Vilfredo Pareto est un économiste italien qui a mis en exergue à travers plusieurs études que dans son pays, 20% des personnes détenaient 80% des richesses. Dans les années 40, un ingénieur, Joseph Juran évoque la loi des 80/20 facilitant la séparation entre le "vital few" (les 20% à fort impact) et le "trivial many" (les 80% restant). Une distribution qui semble "naturelle".

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## II. Outils de conception : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

### Prioriser les activités à mener

#### le principe de Pareto

En effet, par projection, ce principe se vérifie dans de nombreux domaines . La majorité des résultats ou des impacts, sont dûs à une minorité des causes. 20% des bugs sont responsables de 80% des plantages de logiciels, 20% des articles en stock représentent 80% du coût de stockage, etc. Avez-vous étudié la structure de vos ventes ? Généralement 20% des clients font 80% du chiffre d'affaires. D'où la seconde appellation : la loi des 20/80 (ou 80/20).

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## II. Outils de conception : pré-analyse, priorisation, tâche à mener, communication, gestion des risques

### Planifier les tâches à mener

- Le WBS - Work Breakdown Structure - subdiviser le projet en unités gérables (phases, sous-projets, lots de travail...).
- Le PERT pour ordonnancer les tâches.
- Le Gantt - coordonner l'enchaînement des étapes et les visualiser sur un planning, positionner des jalons .
- Le rétroplanning - planifier les étapes à partir d'une échéance fixe.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

Pour avancer dans l'analyse et la résolution des questions posées, différents outils doivent être maîtrisés par les chefs de projet.

Produire un travail collectif

Equipe projet, utilisateur clés, managers opérationnels... la force du collectif est de produire un travail à forte valeur ajoutée.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Produire un travail collectif

La conduite de réunion ne s'improvise pas. Pour atteindre les objectifs fixés et éviter la réunionite, quelques bonnes pratiques sont à maîtriser. Quels sont les différents types de réunion ? Quels outils et méthodes pour animer efficacement ? Quelles sont les différentes phases d'une rencontre ?

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Produire un travail collectif

En tant que manager, la conduite de réunion est un art auquel vous ne pourrez échapper . En effet, le management d'équipe requiert des échanges plus ou moins réguliers avec vos collaborateurs. Echanges qui se matérialisent, entre autres, par l'organisation et le pilotage de réunions de travail plus ou moins formelles. Il s'agit là de la base d'une communication managériale efficace, un pilier de l'intelligence collective.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Produire un travail collectif

Par ailleurs, des échanges avec vos différents interlocuteurs professionnels, notamment dans le cadre de la gestion de projet, sont cruciaux pour atteindre les objectifs fixés et mener le projet à son terme.

Pour conduire une réunion de travail efficacement, vous devez ainsi parfaitement maîtriser les techniques d'animation et connaître les différents outils à votre disposition.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Produire un travail collectif

Par ailleurs, des échanges avec vos différents interlocuteurs professionnels, notamment dans le cadre de la gestion de projet, sont cruciaux pour atteindre les objectifs fixés et mener le projet à son terme.

Pour conduire une réunion de travail efficacement, vous devez ainsi parfaitement maîtriser les techniques d'animation et connaître les différents outils à votre disposition.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Préparer une réunion de travail

Quel que soit le contexte dans lequel vous organisez votre réunion de travail, l'objectif de la rencontre ainsi que les personnes invitées, une préparation rigoureuse est essentielle à son bon déroulement. Par ailleurs, cela vous assurera une efficacité renforcée.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Préparer une réunion de travail

Fixation des objectifs, sélection des participants, compilation des documents utiles... Il est crucial de vous assurer que tout sera prêt le moment venu afin de maximiser la productivité individuelle et collective.

Le jour J, quelques vérifications de dernière minute sont toutefois à prévoir, notamment quant au matériel disponible (bon fonctionnement des différents appareils qui seront utilisés - rétroprojecteur, connexions internet, etc.).

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Préparer une réunion de travail

Si vous êtes sujet au trac et/ou que vous n'êtes pas très à l'aise avec la prise de parole en public , apprenez à prendre confiance en vous et apprivoiser votre appréhension pour la transformer en énergie positive.

Vous pourrez ainsi appréhender sereinement la conduite de réunion.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Opter pour le bon format de réunion

Définissez le format que vous souhaitez adopter pour votre rencontre. Selon la thématique abordée, les objectifs attendus ainsi que le contexte dans lequel vous piloterez cette réunion, différents types de réunion sont possibles :

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Opter pour le bon format de réunion

- réunion d'échange : tous les participants échangent activement sur un sujet donné.
- réunion de résolution de problème : l'objectif est clairement de débloquer une situation qui s'enlise, trouver une solution à un dysfonctionnement, gérer un conflit...
- réunion de prise de décision : vous réunissez différents acteurs afin d'entériner une décision quant à une problématique précise.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Choisir un style d'animation

Optez pour une animation énergique et adaptée. Il est important d'instaurer une certaine dynamique de groupe pour une productivité et une efficacité renforcées. Différentes postures sont possibles en matière d'animation, parmi lesquelles :

- facilitateur : les participants échangent librement sous le contrôle discret de l'animateur.
- coordinateur : les protagonistes échangent sur un sujet précis, l'animateur structure les échanges et les débats.
- directif : peu d'espace laissé aux participants.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Structurer la réunion de travail

Une fois le format et le type d'animation fixés, voici venu le moment d'architecturer la rencontre à proprement parler :

- Définissez clairement le sujet ainsi que les objectifs de cette réunion de travail
- Listez les personnes qui devront être présentes (collaborateurs, intervenants extérieurs, etc.)
- Définissez un lieu, une date et un horaire adéquat

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Structurer la réunion de travail

Une fois le format et le type d'animation fixés, voici venu le moment d'architecturer la rencontre à proprement parler :

- Rédiger l'ordre du jour
- Fixez une durée (en prenant soin de garder un peu de marge)
- Invitez les participants en précisant le format de la rencontre ainsi que le rôle de chacun et les objectifs attendus

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Introduction

Pensez efficacité dès le tout début de la réunion. Il est important de :

- commencer à l'heure,
- saluer tous les participants et les remercier de leur présence et ponctualité,
- faire un tour de table afin que chacun puisse se présenter, le cas échéant,
- rappeler le contexte de la rencontre, l'ordre du jour, les objectifs escomptés,
- rappeler le rôle de chacun des participants ainsi que les règles de fonctionnement, notamment le temps imparti à la rencontre,
- nommer un éventuel rapporteur.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Phase de production

Vient ensuite le temps du travail à proprement parler. En tant qu'animateur, votre rôle est de vous assurer que la réunion se déroule convenablement et efficacement:

- amorcer les débats,
- cadrer les échanges et veiller à ce que les sujets ne dérapent pas,
- vous assurer que chacun puisse s'exprimer et que les temps de parole sont justement répartis,
- anticiper les éventuels conflits,
- vous assurer que la réflexion avance dans le bon sens et au bon rythme.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Phase de production

Vient ensuite le temps du travail à proprement parler. En tant qu'animateur, votre rôle est de vous assurer que la réunion se déroule convenablement et efficacement:

- amorcer les débats,
- cadrer les échanges et veiller à ce que les sujets ne dérapent pas,
- vous assurer que chacun puisse s'exprimer et que les temps de parole sont justement répartis,
- anticiper les éventuels conflits,
- vous assurer que la réflexion avance dans le bon sens et au bon rythme.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Conclusion

Vous concluez les débats par une synthèse de ce qui a été dit ainsi qu'un rappel des décisions prises. Cette étape est importante, car elle permet de verrouiller le travail effectué afin de passer à l'action.

Après la rencontre, vous vous assurerez également de la formalisation du compte-rendu de réunion par le rapporteur à partir des informations récoltées pendant les échanges et sa diffusion auprès de l'ensemble des participants et autres parties prenantes.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Résoudre des problèmes

La résolution de problèmes est une activité centrale dans la gestion de projet..

# Résoudre un problème en 5 étapes



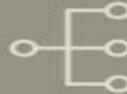
Définir le problème

Distinguer le problème de ses symptômes

ETAPE 01

ETAPE 02

Identifier les causes



Identifier celles qui ont le plus d'impact sur le problème



Trouver une solution

Rechercher et choisir la (ou les) solution(s) au problème

ETAPE 03

ETAPE 04

Lancer les actions



Mettre en oeuvre la solution en planifiant et conduisant les actions



Suivre les résultats

Evaluer l'efficacité des actions et la pertinence du choix de la solution retenue

ETAPE 05

Etapes	Les outils à utiliser
1 - Définir le problème à traiter	Méthode CATWOE - Brainstorming - Reverse brainstorming - QQOCQP - diagramme des affinités - Méthode CIRCEPT - diagramme de pareto (20/80)
2 - Identifier les causes	Brainstorming - Diagramme d'Ishikawa - QQOCQP - Diagramme des relations - MECE
3 - Trouver une solution	Brainstorming - Reverse brainstorming - matrice de décision - analyse de la valeur - diagramme en arbre - CIRCEPT - méthode SCAMPER - Méthode ASIT - MECE
4 - Lancer les actions : mettre en oeuvre la solution retenue	Plan d'action - Pert - planning Gantt
5 - Suivre de l'efficacité de la solution et de sa mise en oeuvre	Tableau de bord - Feuille de relevés - diagramme de pareto (20/80)

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Stimuler la créativité

Autre point important : sortir des chemins battus et façonner une réponse créative à une problématique, notamment inventer des solutions innovantes à valeur ajoutée :

- Le brainstorming - le classique "remue-méninges"
- Les six chapeaux - une méthode complète et efficace
- Le reverse brainstorming - une approche complémentaire au brainstorming.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Décider

Comment choisir entre différentes alternatives ? Certains outils facilitent la prise de décision. Leur utilisation est recommandée.

- L'arbre de décision
- La matrice d'Einsenhower
- La matrice de décision

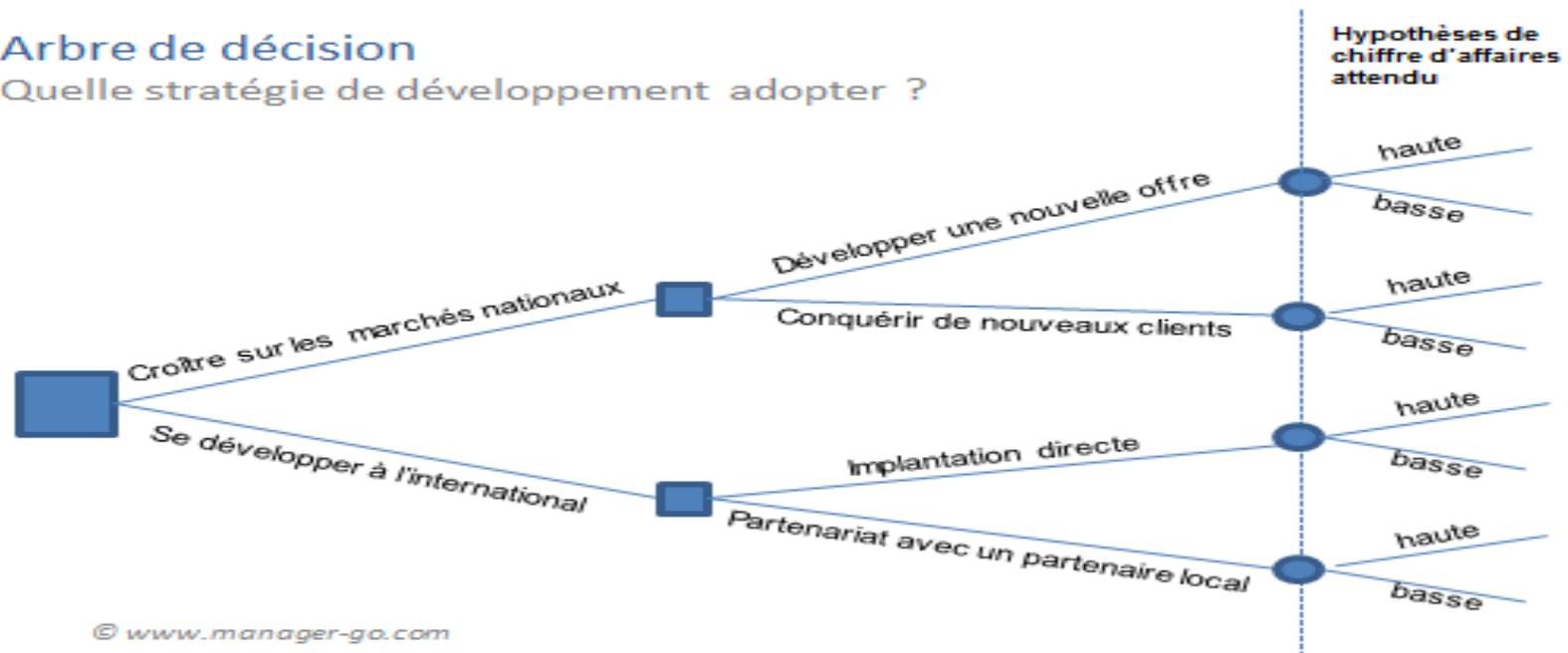
# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Décider

#### Arbre de décision

Quelle stratégie de développement adopter ?



# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Décider

#### Matrice d'Eisenhower



# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Décider

#### Matrice de décision

Pondération du critère

Choix n°1

Somme des notes pondérée

Critères	Livraison		SAV		Serv. client		Prix		Qualité		Total pondéré
Pondération	3		2		3		3		4		
Fournisseur 1	5	15	3	6	3	9	3	9	3	12	51
Fournisseur 2	3	9	2	4	4	12	3	9	3	12	46
Fournisseur 3	2	6	4	8	2	6	5	15	2	8	43

Evaluation

Evaluation pondérée

© www.manager-go.com

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## III. Outils pour conduire un projet

### Piloter le projet

Il est important de garder la maîtrise du projet. Le pilotage est une activité clé pour rester focalisé sur les objectifs et les échéances, quitte à revoir le chemin emprunté pour arriver au résultat voulu.

- Tableau de bord projet - pour le suivi de projet et le reporting aux parties prenantes (voir aussi plus généralement ce qu'est un tableau de bord).
- Revue de projet : pour faire un point sur l'avancement des étapes.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

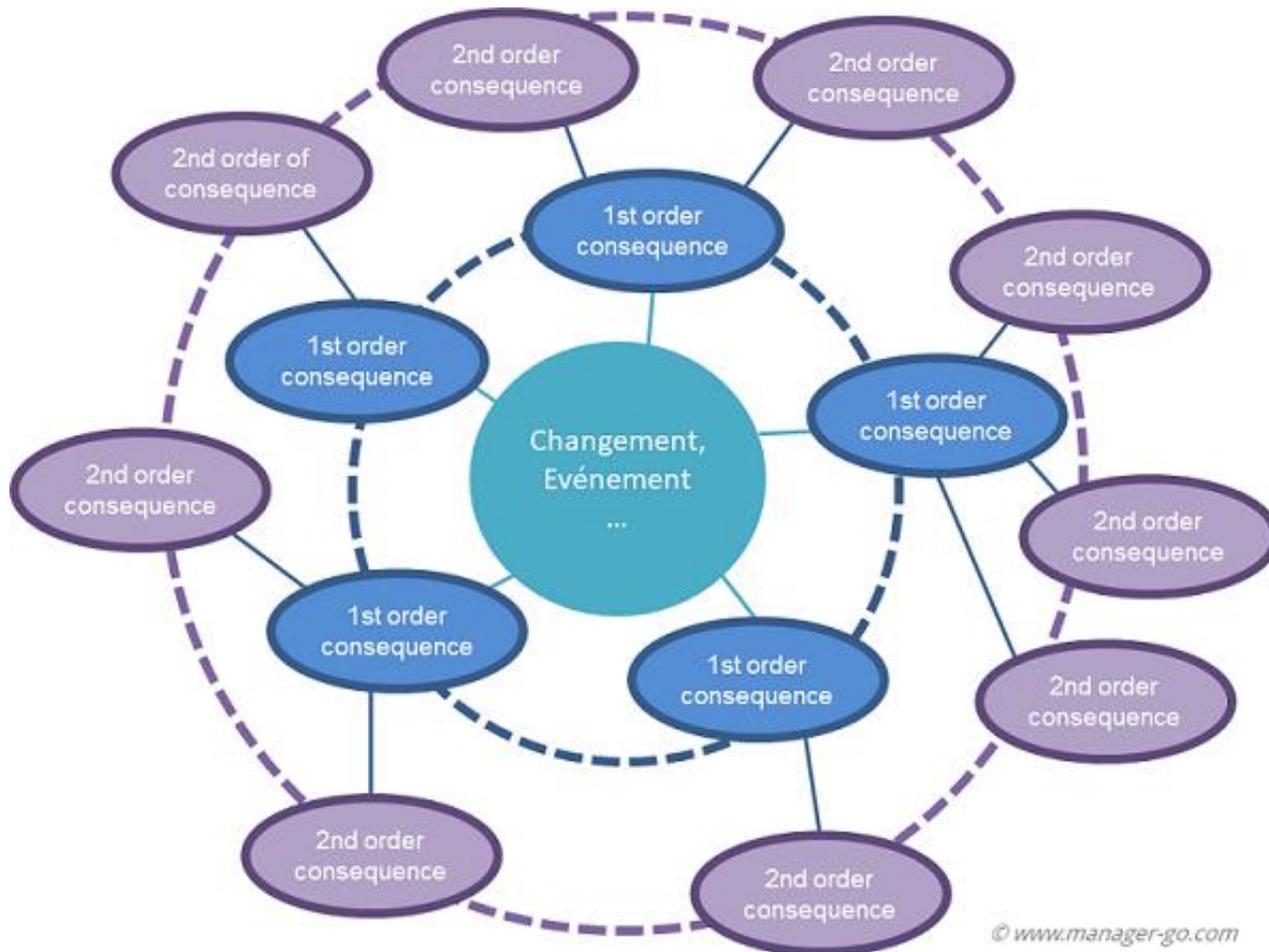
## III. Outils pour conduire un projet

### Mettre en place les solutions

Une fois les solutions choisies, l'étape suivante consiste à organiser leur déploiement.

- Plan d'action - pour organiser et planifier la mise en place des solutions et dispositifs retenus.
- Futures wheel - conduite du changement, action importante pour la réussite du projet.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET



# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## IV. Outils pour clôturer un projet

Tout projet est une occasion de progresser dans ses pratiques et dans son organisation. La clôture du dossier entraîne logiquement l'établissement d'une synthèse.

- Bilan de projet - pour consigner les résultats : ce qui a fonctionné, ce qui a échoué, les axes d'amélioration pour les prochains projets.
- AAR

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## V. Outils de performance personnelle du chef de projet

### S'organiser

Des outils et méthodes permettent d'être plus efficace, plus performant dans son travail. Un point très important pour un chef de projet, au contact avec de nombreux interlocuteurs et devant superviser/gérer des tâches aussi diverses que nombreuses.

- Mindmapping : l'utilisation des cartes mentales facilite l'organisation des idées.
- La méthode GTD : une approche globale pour gérer vos tâches avec efficacité.
- La méthode pomodoro : une autre méthode de productivité personnelle.

# OUTILS DE GESTION DE PROJET

## V. Outils de performance personnelle du chef de projet

### Bonnes pratiques pour communiquer efficacement

La communication est essentielle pour faire partager ses idées et comprendre celles des autres. Bien maîtrisée, elle est une arme redoutable pour tirer le meilleur de chacun et convaincre. Les thèmes à consulter :

- Réussir ses présentations : indispensable pour faire passer vos idées efficacement.
- Utiliser une écoute active et savoir poser les bonnes questions la base pour entendre réellement ce que votre interlocuteur veut exprimer.

# PLAN DU COURS

## INTRODUCTION (5 H)

- Contexte
- Généralités

## I LA DEMARCHE (8 H)

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

## II OUTILS ET METHODOLOGIES (8 H)

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

## III EQUIPE DE PROJET (6 H)

1. Constitution
2. Management

## CONCLUSION (3 H)

- Conduite de réunion
- Résolution de problèmes

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

Qu'est-ce qu'une équipe projet ?

Un groupe de personnes venant d'horizons parfois très divers, et qu'il va falloir faire collaborer afin d'atteindre un objectif commun. Vous vous en êtes sans doute déjà rendu compte : une équipe projet n'atteint pas tout de suite sa vitesse de croisière émotionnelle et fonctionnelle.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## Sélectionnez les bons profils

Imaginez que l'un de vos clients vous demande un nouveau type de prestation. Vous relevez le défi, mais quels collaborateurs mettre en face ? Pour prendre en charge ce nouveau type de projet, mieux vaut redistribuer les cartes ! Mais pour mobiliser une équipe projet efficace, il faut d'abord sélectionner les profils adéquats. Pour qu'ils soient complémentaires, basez-vous sur ces quelques critères :

- Une même motivation. Le secret d'une équipe projet à succès n'est autre que des collaborateurs motivés par un même objectif... et disponibles pour mener à bien la mission. Cela vous semble évident ? Peut-être, mais trop souvent négligé.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## Sélectionnez les bons profils

- Des compétences utiles. Vous avez bien lu : ne sélectionnez pas seulement des collaborateurs compétents, mais des collaborateurs dont les compétences seront utiles au projet. Il s'agit de monter une équipe surdouée, pas une équipe DE surdoués !
- La diversité et la mixité. Souvenez-vous, la différence est une richesse : des profils variés animés par un même objectif offriront des points de vue divers et complémentaires pour faire avancer le projet.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## L'astuce qui fait la différence

Si vous montez une équipe en partie composée de nouveaux venus, optimisez votre recrutement en utilisant les bons outils ! Un test de personnalité et de motivation vous permettra d'apprendre à mieux connaître les candidats et de savoir si leur profil est en adéquation avec ce que vous recherchez pour l'équipe projet.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

Qu'est-ce qu'une équipe projet ?

Un groupe de personnes venant d'horizons parfois très divers, et qu'il va falloir faire collaborer afin d'atteindre un objectif commun. Vous vous en êtes sans doute déjà rendu compte : une équipe projet n'atteint pas tout de suite sa vitesse de croisière émotionnelle et fonctionnelle.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

Le psycho-sociologue américain Bruce Tuckman a modélisé en 1965 les différentes phases de vie d'une équipe :

Cette modélisation est particulièrement intéressante pour repérer le niveau de maturité d'une équipe, et permettre au chef de projet d'utiliser les bons leviers d'animation au bon moment.

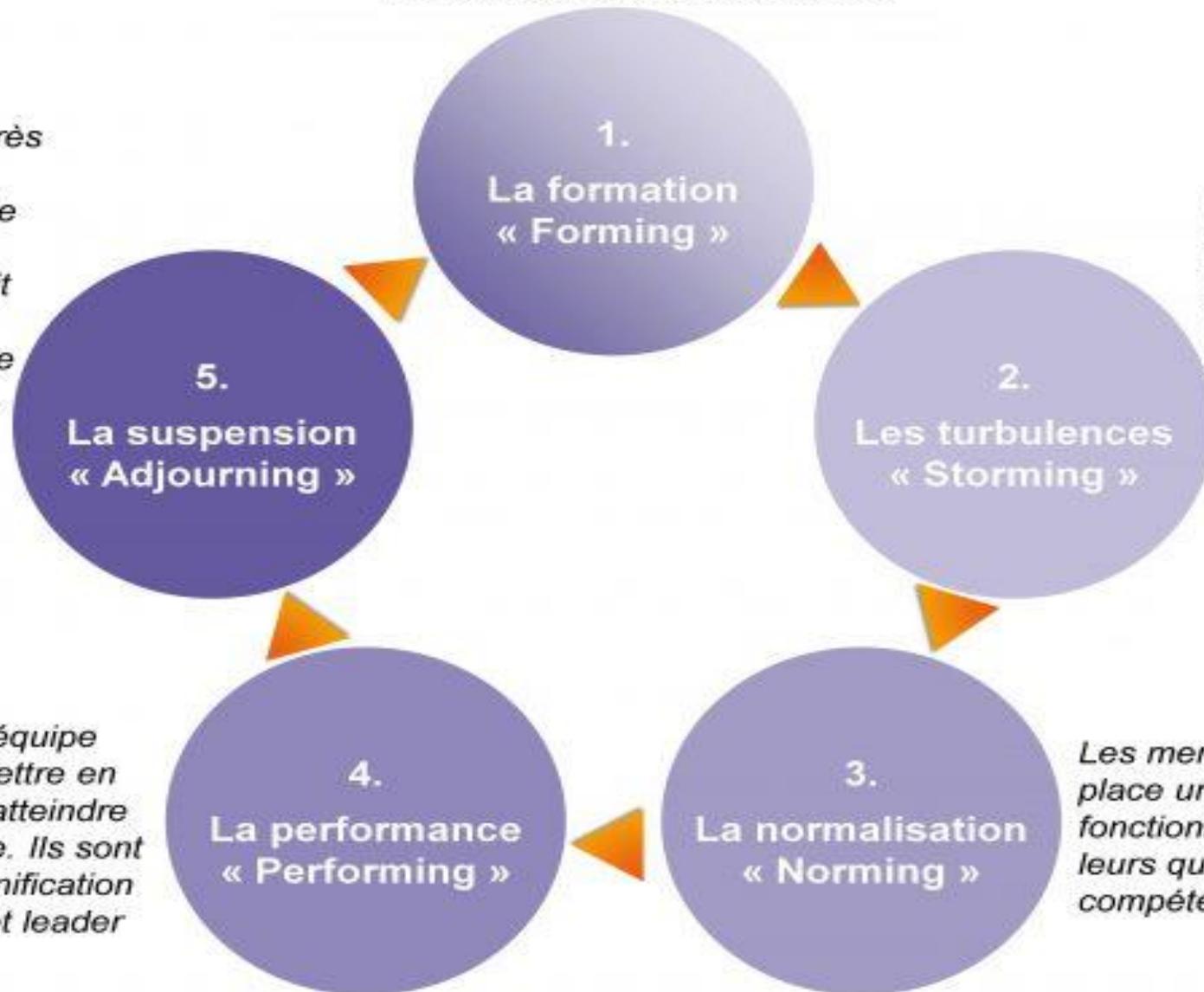
*Les membres de l'équipe se rencontrent. Leur seul point commun à ce stade est le projet*

*L'équipe est dissoute après la livraison du projet et après avoir fait le bilan de leur expérience. Les membres choisissent soit de rester en contact et même de développer une relation amicale, ou non. Le deuil doit être géré.*

*Les personnalités des différents membres se confrontent au fur et à mesure qu'ils apprennent à se connaître*

*Les membres de l'équipe collaborent pour mettre en œuvre le projet et atteindre une cible commune. Ils sont guidés par une planification et un Chef de projet leader*

*Les membres mettent en place un mode de fonctionnement basé sur leurs qualités et compétences*



# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## I. Première phase – Formation

Les membres du groupe se rencontrent, notamment dans le cadre de la réunion de lancement du projet.

A ce stade, le groupe n'est pas encore une équipe mais plus une collection d'individus.

Ils doivent donc apprendre à se connaître, se positionnent les uns par rapport aux autres et découvrent la légitimité de chacun. Tout comme dans une rencontre amoureuse, il y a un mélange d'excitation (liée à la nouveauté et au fait qu'à ce stade, tous les espoirs sont permis) et de prudence (afin d'éviter les confrontations sérieuses et de se faire accepter).

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## I. Première phase – Formation

Rôle du chef de projet dans cette phase :

Dans la mesure où le niveau d'incertitude sur les rôles et responsabilités est encore élevé, l'équipe est très dépendante de son leader formel (le chef de projet) pour s'orienter.

Son objectif majeur est de catalyser la dynamique de groupe en adoptant un mode de management « entraîneur », et en fédérant des personnalités parfois très différentes.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## I. Première phase – Formation

Rôle du chef de projet dans cette phase :

La cohésion peut se construire autour de 2 pivots :

- Relationnel : il faut mettre en relation, créer un climat de confiance le plus tôt possible, en mobilisant notamment des techniques de team building.
- Rationnel : il faut partager l'objectif projet commun visé par l'équipe, et favoriser son appropriation. Cela peut notamment passer par la recherche du nom du projet.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 2. Deuxième phase – Tension / turbulences

Après un début de croisière marqué par des échanges courtois vient la tempête !

Lors de cette deuxième phase, les premières divergences de points de vue font leur apparition. Chaque expert de l'équipe cherche à se faire entendre (de façon plus ou moins diplomate), ce qui génère des confrontations, critiques... voire des affrontements.

C'est une phase très délicate, qui peut, si elle est mal négociée, aboutir à la balkanisation de l'équipe, voire à un changement de main du leadership au sein du groupe. Mais bien gérée, elle conduira à au renforcement de l'équipe.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 2. Deuxième phase – Tension / turbulences

Rôle du chef de projet dans cette phase :

Comment faire pour que les partages d'idées deviennent des moments créatifs/productifs (innovation, fertilisation) et non destructifs (conflit d'idées, luttes d'influence) ?

Le chef de projet doit libérer un espace de parole pour chacun, en adoptant un mode de management très « participatif ». Cela passe également par la régulation des conflits au plus tôt, afin d'éviter que les discussions s'enveniment.

Dernière astuce : dans cette phase où les équipiers repèrent ce qui les oppose, il peut être opportun de reformuler l'objectif commun régulièrement, afin de maintenir la cohésion dans le temps.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 3. Troisième phase – Normalisation

La tempête dépassée, on peut maintenant mettre en place une vraie structure de travail en équipe. C'est une phase de consensus où bon nombre d'outils communs s'installent dans le paysage, des règles de fonctionnement sont exprimées et acceptées par tous.

Les objectifs du groupe et des contributions de chaque membre sont explicitement définis.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 3. Troisième phase – Normalisation

Rôle du chef de projet dans cette phase :

Le chef de projet a désormais pour rôle de permettre au groupe de trouver un consensus autour d'un cadre commun de travail.

Cela peut passer par un mode de management plus « directif », qui permet de clarifier et de légitimer les règles de fonctionnement et les rôles de chacun, en chassant les dernières zones d'incertitude qui pourraient polluer le travail collaboratif.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 4. Quatrième phase – Performance

Tous les groupes n'atteignent pas cette phase, qui correspond au travail effectif du groupe, sur les bases de fonctionnement qui ont été mises en place lors de la phase précédente.

Ça y est, l'équipe existe, les outils sont en place, les règles de fonctionnement partagées. Le travail collaboratif permet au groupe de réussir des performances qui dépassent la simple juxtaposition collaborative : la création de valeur est à son maximum, et le moral est bon !

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 4. Quatrième phase – Performance

Rôle du chef de projet dans cette phase :

Le chef de projet doit coordonner, motiver, arbitrer, en adoptant le juste degré de contrôle. Trop de contrôle, et il risque d'étouffer les initiatives. Trop peu, et le groupe risque de manquer de guidance lors de certaines étapes.

Il doit donc adopter un mode de management « délégitif », et se rendre disponible selon les besoins de chacun.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 5. Cinquième phase – Suspension/Dissolution

Cette cinquième phase correspond à la dissolution du groupe, soit parce que le projet est terminé, soit par usure, après des échecs ou des déceptions, quand certains membres commencent à quitter l'équipe.

Dans les deux cas, la situation peut être difficile à vivre.

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

## 5. Cinquième phase – Suspension/Dissolution

Rôle du chef de projet dans cette phase :

Tout d'abord, le chef de projet doit prendre le temps de reconnaître le travail effectué par les membres du groupe, et de valoriser l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs.

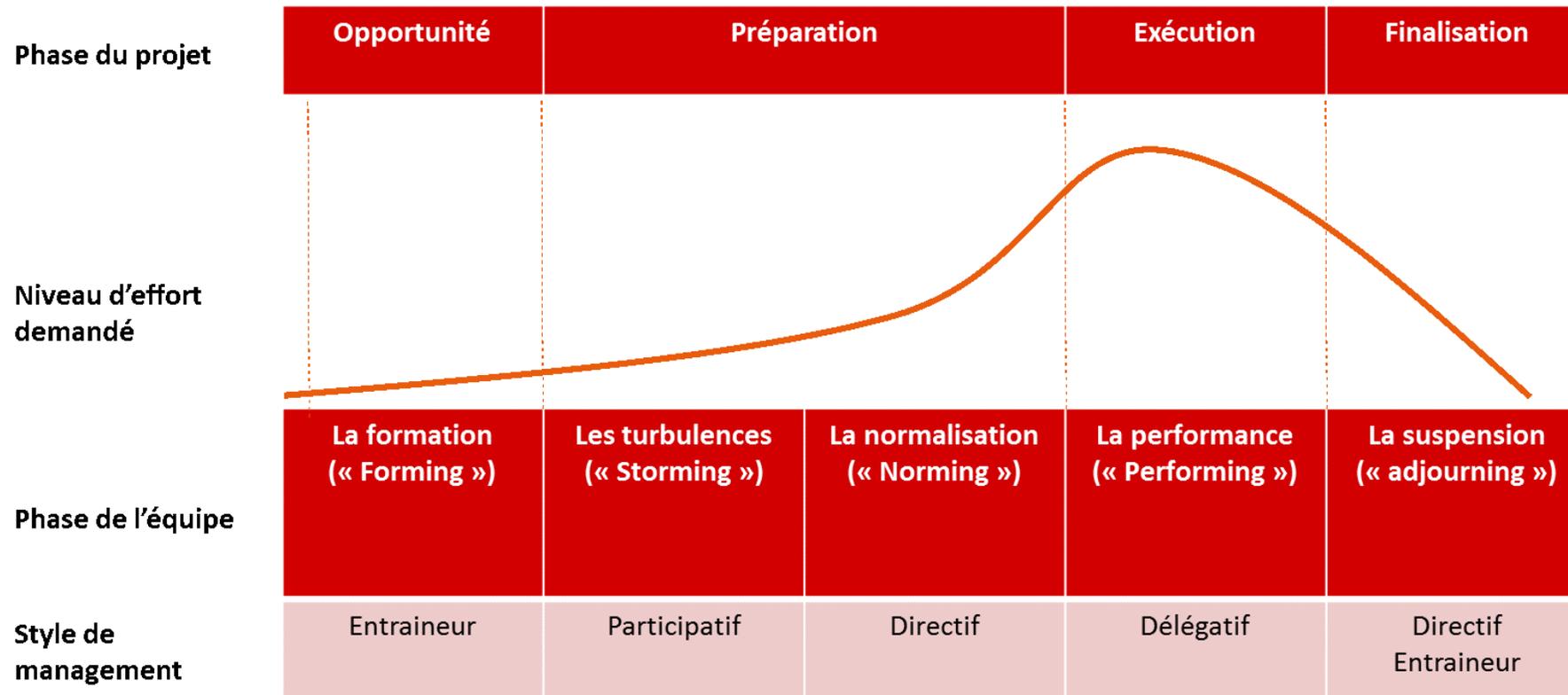
Il convient également de capitaliser sur les succès et les erreurs rencontrés dans le projet, ainsi que sur les règles de fonctionnement mises en place par l'équipe.

Enfin, il faut aussi marquer de façon formelle et explicite la fin du projet pour permettre aux équipiers de s'engager plus facilement dans de nouveaux projets.

BONUS

TEST MBTI

# CONSTITUTION EQUIPE PROJET



# CONSTITUTION EQUIPE PROJET

ENTRAÎNEUR	<ul style="list-style-type: none"><li>– Explique les enjeux, les raisons et l'importance des demandes formulées</li><li>– Fait adhérer aux contraintes, consulte et fait réagir aux propositions</li><li>– Encourage les efforts et valorise les réussites</li></ul>
PARTICIPATIF	<ul style="list-style-type: none"><li>– Écoute les problèmes et les préoccupations exprimées</li><li>– Aide à la résolution des problèmes, associe à la prise de décision</li><li>– Fait travailler ensemble à la résolution des problèmes</li><li>– Sollicite les idées, avis, met en relation les acteurs</li></ul>
DÉLÉGATIF	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fixe des objectifs précis en explicitant les enjeux</li><li>– Définit le cadre de l'autonomie</li><li>– Négocie les conditions de réalisation (délais, moyens)</li><li>– Prévoit les modalités de reporting, aide à la demande</li></ul>
DIRECTIF	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dit ce qu'il faut faire, quand le faire et comment le faire</li><li>– Donne des instructions très précises pour permettre l'exécution des tâches</li><li>– Résout les problèmes et prend les décisions, informe Top/Down</li><li>– Contrôle de manière régulière et complète la façon dont l'équipier réalise la tâche confiée</li></ul>

# MANAGEMENT EQUIPE PROJET

1. Etre chef de projet
2. Faire preuve de leadership
3. Animer l'équipe

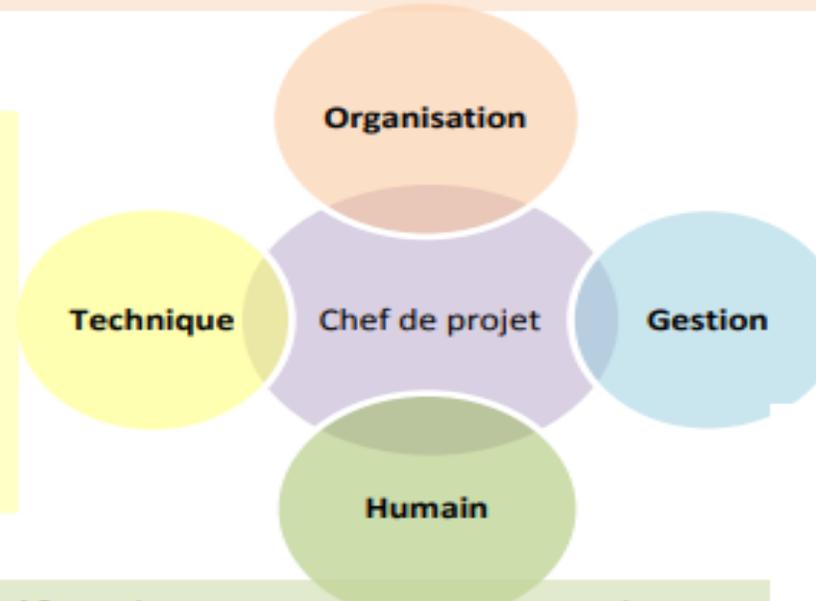
# Management d'équipe Projet



# Les missions du chef de projet

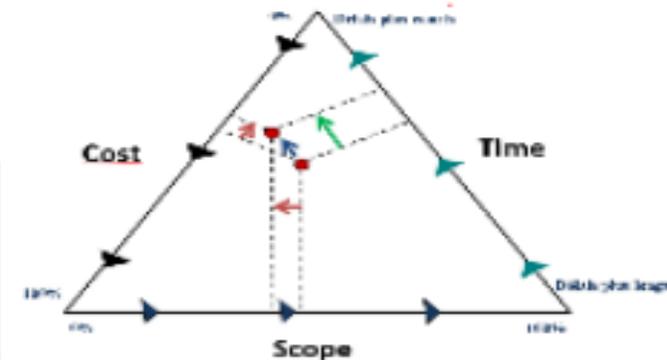
- Organiser le fonctionnement de l'équipe
- Définir les outils
- Gérer la documentation

- Apporter son expertise métier
- Anticiper les risques techniques



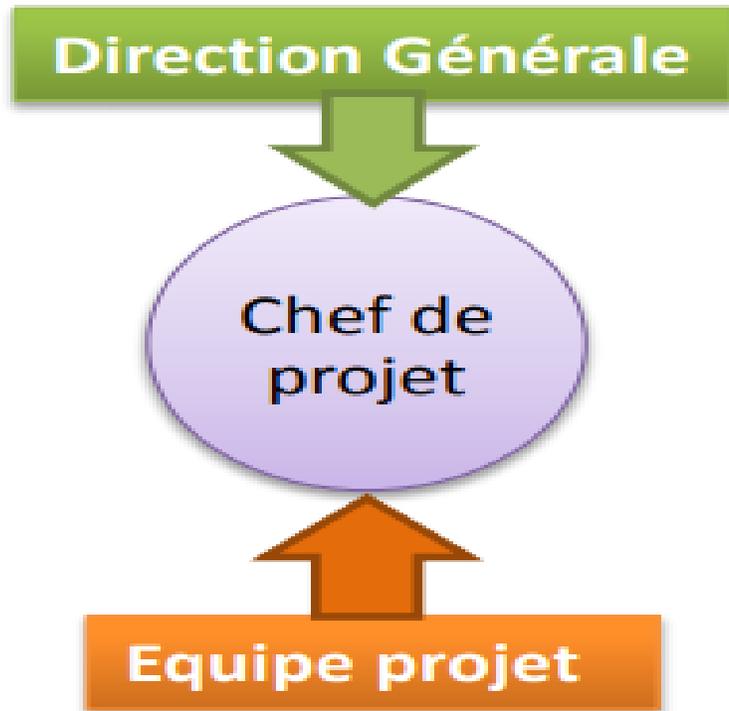
- Fixer les objectifs
- Définir la planification
- Fixer le budget
- Suivre le triangle QCD

- Définir le groupe projet, coordonner
- Faciliter la prise de décision
- Animer les réunions
- Gérer le changement et les conflits éventuels
- Communiquer auprès des parties prenantes



Activer Windows  
Accédez aux paramètres

# La position dans l'organisation



- Pression d'autant plus forte que le projet est stratégique
- Manque de réalisme sur la faisabilité
  
- Arbitrage entre la mission fonctionnelle et le projet
  - Allocation du temps
  - Intérêts parfois contradictoires
- Freins, résistances aux changements

# La position dans l'organisation

Approche hiérarchique



Direction Générale

Manager 1

Manager 2

Manager 3

Manager 4

Fonction  
1

Fonction  
2

Fonction  
3

Fonction  
4

Approche  
transversale



Approche hiérarchique



# Management hiérarchique vs transversal

## Le manager hiérarchique

- Gère une équipe assurant une fonction précise de l'entreprise au quotidien
- A une autorité directe sur ses collaborateurs
- Est souvent spécialiste de son domaine
- Travaille en incertitude faible

## Le manager transversal

- Conduit une équipe issue des différentes fonctions vers la réalisation d'un objectif commun à moyen ou long terme
- N'a pas d'autorité directe (ou double autorité en structure matricielle)
- Ne peut pas être spécialiste de tous les champs abordés par le projet
- Travaille en incertitude forte

# Les formes de pouvoir

## Le manager hiérarchique

### Les pouvoirs liés à la fonction

- Le pouvoir légitime : avoir le statut de « chef »
- Le pouvoir de la récompense
- Le pouvoir coercitif : exercer une contrainte

## Le manager transversal

### Les pouvoirs personnels

- Le pouvoir de compétence
- Le pouvoir charismatique : lié à la personnalité

Les formes de pouvoir

*Selon Max Weber*



# Le management transversal

## Difficultés

- Ne pas être spécialiste de l'ensemble des domaines
- Mobiliser l'équipe sans pouvoir hiérarchique
- Gérer les résistances au changement, les conflits
- Concilier des intérêts différents, des cultures différentes (commerciale et technique par ex)

## Bénéfices

- + Faciliter la réalisation du projet, être plus efficace
- + Impliquer, motiver les membres de l'équipe par le projet
- + Permettre une circulation de l'information plus fluide
- + Savoir mieux travailler ensemble



**Qualité du management  
humain**

# Qu'est-ce que le leadership ?

## Définition

Le **leadership** est la capacité d'un individu à exercer une influence sur un groupe.

**Le chef de projet ayant du leadership est capable de :**

- Donner du sens au travail de son groupe,
- Motiver par son attitude et sa communication
- Faire les arbitrages ou prendre des décisions acceptées par le groupe
- Représenter et défendre le groupe auprès des parties prenantes

# Les styles de leadership

## Quelques Questions ?

**1 Le plus important pour réussir est de se concentrer**

- 1A Sur les personnes de l'équipe projet
- 1B Sur le résultat à atteindre

**2 Vous considérez que le groupe projet est motivé**

- 2A Par les récompenses et l'intérêt personnel
- 2B Par le partage d'une vision commune

**Le leadership est exercé différemment en fonction des attitudes révélées par ces questions.**

# Les styles de leadership

1 Le plus important pour réussir est de se concentrer

1A Sur les personnes de l'équipe

**Le style « country-club » (social)**  
Cherche à développer l'autonomie, loyauté et esprit d'équipe pour plus de motivation.

**Le style « catalyseur »**  
S'appuie sur la confiance et le respect mutuel, tout en ayant une exigence élevée pour les résultats

**Le style compromis**  
Cherche un équilibre entre l'intérêt pour les personnes et pour le résultat.

**Le style laisser-faire.**  
Ne dirige pas le travail, évite les conflits. S'appuie sur des routines

**Le style autocratique**  
Commande, prend les décisions.

*Selon Blake et Mouton*



1B Sur le résultat

# Le leadership transformationnel

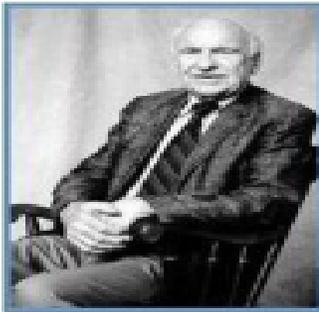
2 Vous considérez que le groupe projet est motivé

2A Par les perspectives de récompenses et les intérêts personnels

## Leadership Transactionnel

- Motive par des récompenses, qui répondent à l'intérêt personnel.
- Echange , négociation
- Objectifs clairs ,
- Chaîne de commandement directe.

*Selon James Mc Gregor Burns*



2B Par le partage d'une vision commune

## Leadership Transformationnel

- Motive par sa vision, son enthousiasme,
- Est une source d'inspiration en faisant appel à des idéaux plus élevés
- Provoque le changement par la qualité de ses relations humaines, par sa capacité d'influence et son charisme.

# Le leadership transformationnel

*Selon Bernard Bass*



## Charisme

Capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation

## Motivation inspirante

Le leader emploie des qualités émotionnelles au processus d'influence

## Stimulation intellectuelle

Prise de conscience des problèmes et capacité à les résoudre adoptant de nouvelles approches innovantes

## Considération individualisée

Le leader montre une attention particulière aux personnes. Il est à l'écoute des besoins de chacun.

⇒ motiver le groupe à aller  
**au delà de ses espérances**



Activer Windows  
**IMPOSSIBLE** à ce paramètre

# Conseils

## Charisme

1. Parlez un peu plus fort, soyez concis
2. Ayez une posture droite, soignez votre apparence
3. Souriez, faites preuve d'enthousiasme

## Motivation inspirante

4. Partagez une vision motivante de l'avenir
5. Soyez aussi exigeant envers vous-même qu'envers votre équipe
6. Faites réussir les autres

## Stimulation intellectuelle

7. Cherchez les solutions plutôt que les coupables
8. Poser des questions au lieu de donner les solutions
9. Innovez, sortez du cadre

## Considération individualisée

10. Ecoutez le dit et le non dit
11. Acceptez l'erreur
12. Observez les progrès, faites les remarquer, complimentez

# Conseils

## Charisme

1. Parlez un peu plus fort, soyez concis
2. Ayez une posture droite, soignez votre apparence
3. Souriez, faites preuve d'enthousiasme

## Motivation inspirante

4. Partagez une vision motivante de l'avenir
5. Soyez aussi exigeant envers vous-même qu'envers votre équipe
6. Faites réussir les autres

## Stimulation intellectuelle

7. Cherchez les solutions plutôt que les coupables
8. Poser des questions au lieu de donner les solutions
9. Innovez, sortez du cadre

## Considération individualisée

10. Ecoutez le dit et le non dit
11. Acceptez l'erreur
12. Observez les progrès, faites les remarquer, complimentez

# Animer l'équipe

Ce qu'ils pensent vraiment...



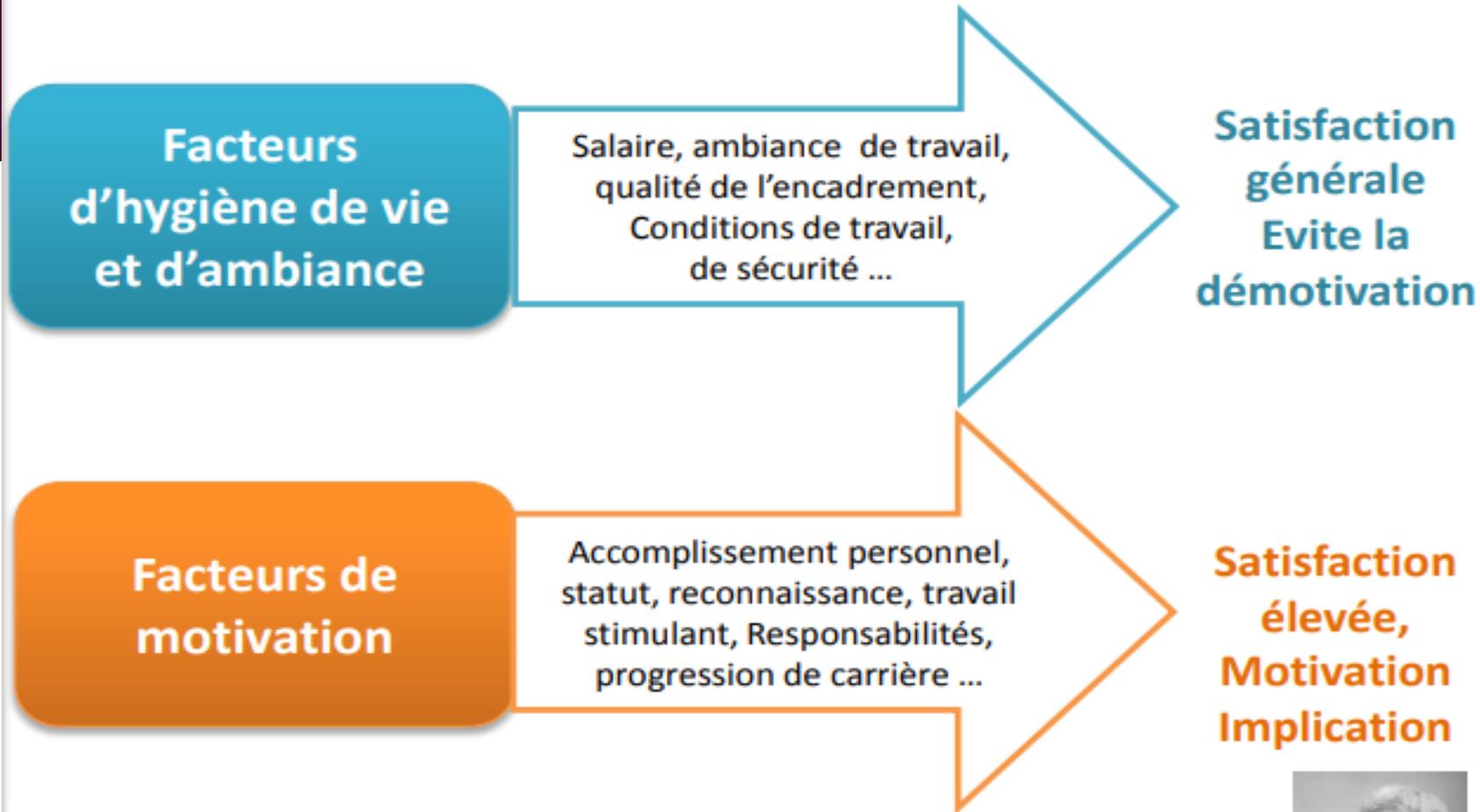
## Le rôle de « facilitateur »

1. Simplifier, aller à l'essentiel
2. Poser des questions au lieu de donner les solutions
3. Rester objectif, utiliser les faits dans son argumentation
4. Accepter de ne pas avoir toutes les réponses et le faire accepter au groupe projet.
5. S'assurer que tous participent, distribuer la parole
6. Rester maître des réunions : fixer les objectifs, les « règles du jeu », gérer les digressions

# Ambiance de travail

1. Travailler avec un respect mutuel, de l'écoute, de l'humour.
2. Etre positif : souligner les bénéfices, les résultats, les progrès
3. Chercher des solutions gagnant-gagnant
4. Anticiper les objections, préparer des réponses adaptées à l'avance.

# Satisfaction et Motivation



**La théorie des deux facteurs**

*Selon Frederick Hertzberg*



# Motiver à agir

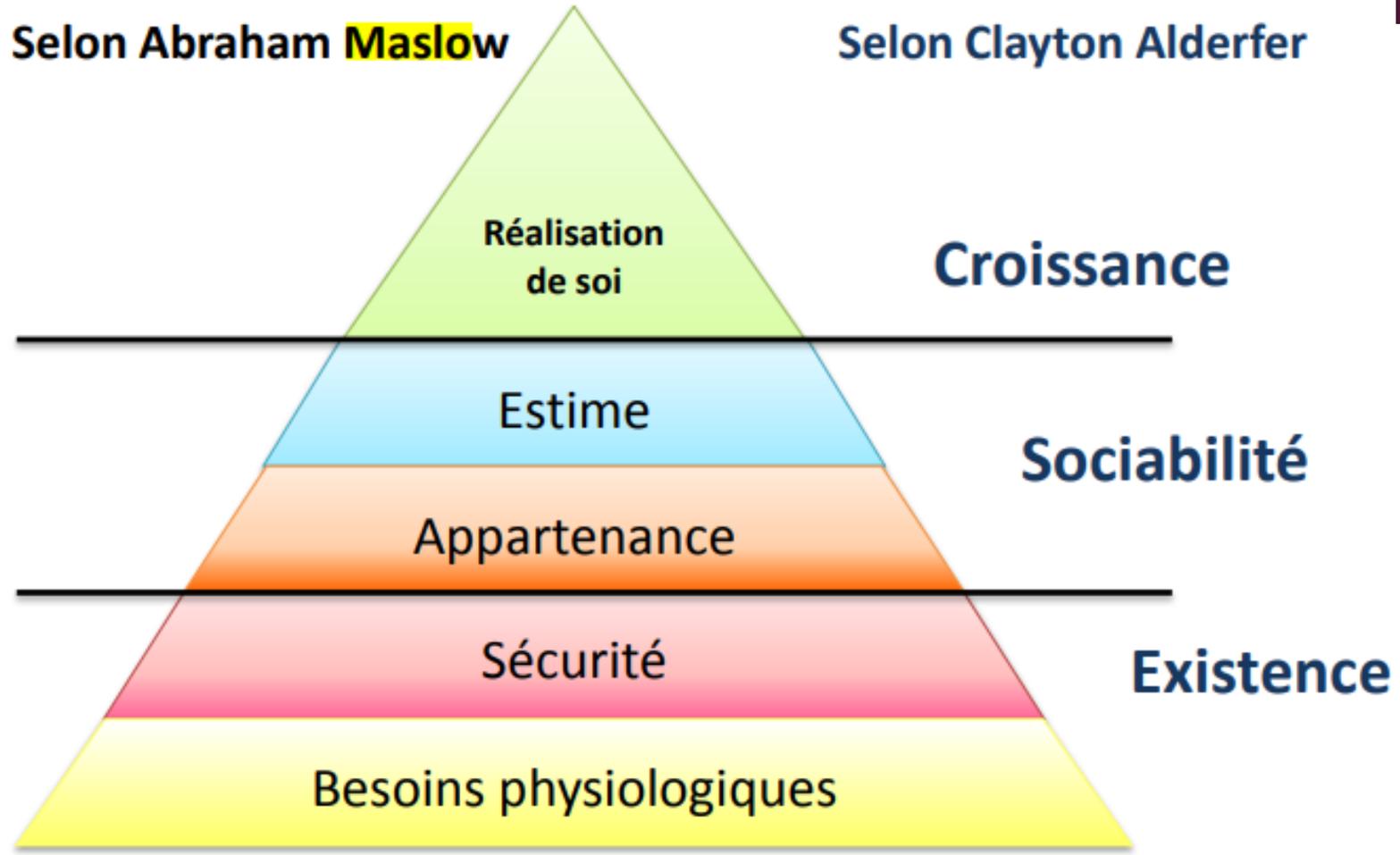
## 3 Approches pour générer la motivation

1. Par la **stimulation** :
  - => approche externe
  - Approche taylorienne : paiement aux pièces
2. Par les **besoins** :
  - => processus interne de satisfaction
  - c'est la fameuse pyramide de Maslow.

# Les facteurs de motivation

Selon Abraham Maslow

Selon Clayton Alderfer



# Conseils

## Faciliter le travail du groupe

1. Refusez la complexité, simplifiez
2. Posez des questions au lieu de donner les solutions
3. Assurez-vous que tous puissent s'exprimer librement

## Améliorer la satisfaction

4. Favoriser l'esprit d'équipe
5. Maintenez de bonnes conditions de travail
6. Viser l'efficacité, l'utilité, les solutions gagnant-gagnant

## Motiver à agir

7. Responsabiliser les personnes, demandez les solutions
8. Prêtez attention aux 3 dimensions : existence / sociabilité / croissance
9. Identifiez les critères individuels et créez le contexte approprié
10. Récompensez !

# Conseils

## Faciliter le travail du groupe

1. Refusez la complexité, simplifiez
2. Posez des questions au lieu de donner les solutions
3. Assurez-vous que tous puissent s'exprimer librement

## Améliorer la satisfaction

4. Favoriser l'esprit d'équipe
5. Maintenez de bonnes conditions de travail
6. Viser l'efficacité, l'utilité, les solutions gagnant-gagnant

## Motiver à agir

7. Responsabiliser les personnes, demandez les solutions
8. Prêtez attention aux 3 dimensions : existence / sociabilité / croissance
9. Identifiez les critères individuels et créez le contexte approprié
10. Récompensez !

# CONCLUSION

1. Conduite de réunion (voir en amont)
2. Résolution de problèmes (voir en amont)
3. Gérer le changement



## Gérer le changement

# Le changement

Inévitable, de plus en plus fréquent, de plus en plus rapide

Il est causé par l'évolution de l'environnement :

- **Instabilité** : vitesse de changement de l'environnement
- **Incertitude** : on ne sait pas comment il va évoluer.

L'entreprise doit s'adapter...

... **Les personnes aussi !**

Les projets sont presque toujours destinés :

- à générer des changements,
- à organiser le changement
- à s'adapter au changement.

# Les résistances au changement

Normales et attendues dans la mise en œuvre du changement.

Elles se manifestent de différentes manières :

- Passivité
- Objections
- Jeux politiques
- Conflits ouverts

# Les résistances au changement

## Passivité

Accord apparent, pas d'action ou très lent, absence, désintérêt

## Objections

Cherche des problèmes aux solutions :  
« c'est impossible », « on a déjà essayé »

## Jeux politiques

Cherche des appuis « politiques », passe par la hiérarchie, monte les parties prenantes contre le projet

## Conflits ouverts

Opposition affichée, colère, menaces ...

## Que faire ?

# Conseils

## Passivité

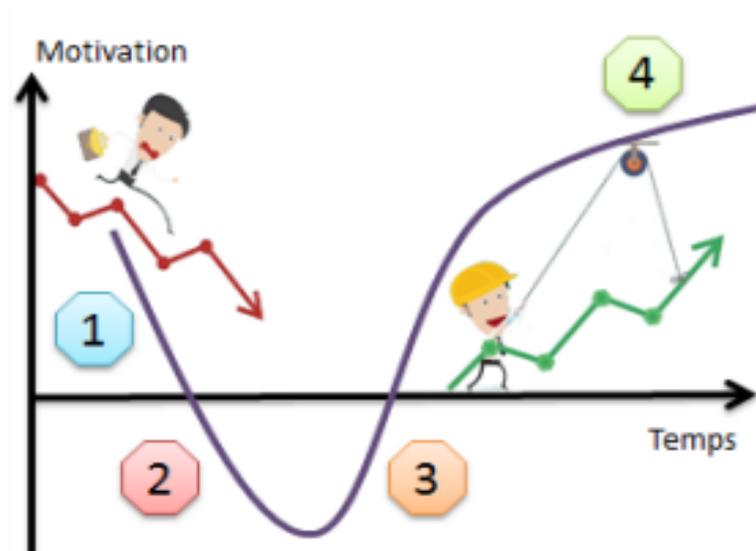
Accord apparent, pas d'action ou très lent, absence, désintérêt

**À éviter**

⇒ S'en contenter

**A faire**

- ⇒ Questionner pour amener la personne à reconnaître la nécessité de changement
- ⇒ Demander de contribuer la solution
- ⇒ Pousser à l'action



1

Déni

# Conseils

## Objections

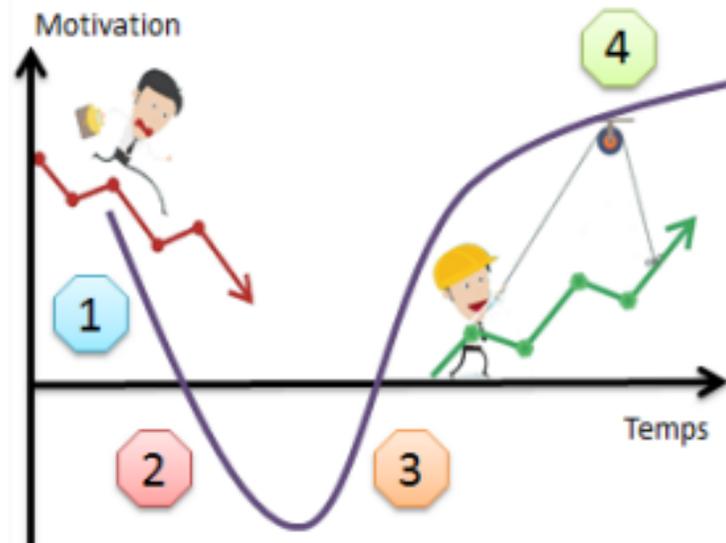
Cherche des problèmes aux solutions :  
« c'est impossible », « on a déjà essayé »

### À éviter

=> Considérer que  
c'est de l'opposition  
systématique

### A faire

- ⇒ Questionner / Ecouter
- ⇒ Argumenter avec des faits
- ⇒ Obtenir un accord pour une exploration



2 Résistance

# Conseils

## Jeux politiques

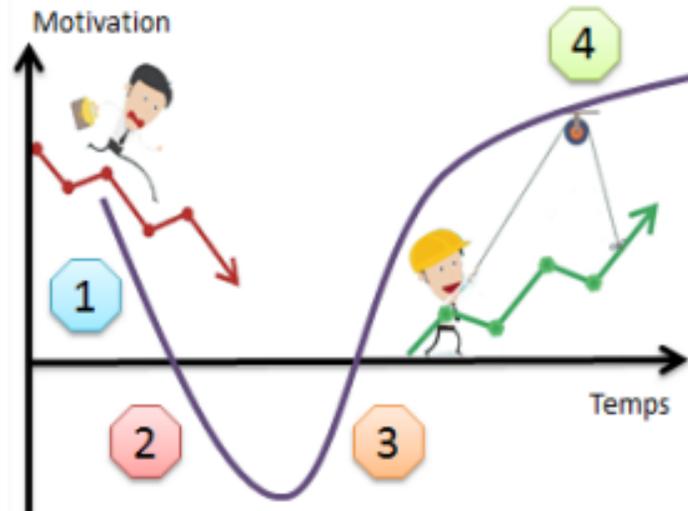
Cherche des appuis « politiques », passe par la hiérarchie, monte les parties prenantes contre le projet

### À éviter

=> Entrer à son tour dans les jeux politiques

### A faire

- ⇒ Communiquer vers les parties prenantes
- ⇒ Intégrer les leaders d'opinion au projet et les responsabiliser
- ⇒ Confirmer l'appui de la direction
- ⇒ Passer à l'action



2 Résistance

# Conseils

## Conflits ouverts

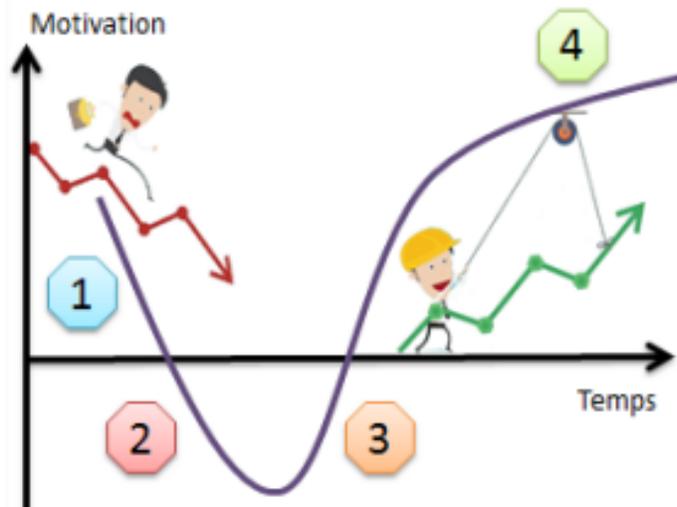
Opposition affichée, colère, menaces ...

### À éviter

- ⇒ Perdre son calme
- ⇒ Faire sans lui
- ⇒ Passer par la hiérarchie

### A faire

- ⇒ Considérer que c'est un bon signe !
- ⇒ Traiter les conflits en tête à tête et dans le calme
- ⇒ Techniques de communication : écoute active, empathie
- ⇒ Responsabiliser la personne
- ⇒ La faire passer en phase d'exploration



2

Résistance

# OBJECTIFS DU COURS



© Can Stock Photo

Pourquoi on fait ce cours ?  
Qu'est ce que ca doit (peut)  
m'apporter de plus?

- Connaitre et comprendre les fondements conceptuels de la gestion de projet;
- Comprendre la notion de travail en équipe et percevoir les distinctions de rôle;
- Distinguer et analyser la dynamique de la gestion de projet selon le contexte organisationnel;
- Connaître les principes de la gestion de projet et être en mesure de réaliser une démarche cohérente et complète;

# OBJECTIFS DU COURS



© Can Stock Photo

Pourquoi on fait ce cours ?  
Qu'est ce que ca doit (peut)  
m'apporter de plus?

- Connaître les outils et méthodologies et être en mesure de les mettre en application ;
- Connaître et comprendre les déterminants de la constitution d'une équipe et de son management ;
- Connaître et comprendre les processus de conduite de changement et de résolution de problèmes selon les méthodes rationnelles.

# PLAN DU COURS

## INTRODUCTION (5 H)

- Contexte
- Généralités

## I LA DEMARCHE (8 H)

1. Cadrage
2. Conception
3. Conduite
4. Clôture

## II OUTILS ET METHODOLOGIES (8 H)

1. Méthodologies
2. Outils de gestion de projet

## III EQUIPE DE PROJET (6 H)

1. Constitution
2. Management

## CONCLUSION (3 H)

- Conduite de réunion
- Résolution de problèmes
- Gestion du changement



# QUESTIONS

---

FIN DU COURS

## TD

Après avoir défini les différentes phases de la gestion de projet et expliquer leur contenu, présentez une simulation dans le cas d'un projet de création d'une infirmerie à Ziniaré .

L'objectif de cet exercice est de faire une révision complète de la démarche.

Travail personnel : 2h

Révision : 45 Min



# FIN DU COURS

APPLICATIONS & TRAVAUX DIRIGES EN CLASSE