

# Gestion de projet

*Conception, déroulement, répartition des rôles : on vous dit tout sur la gestion de projet.*



Année universitaire 2018-2019  
Strasbourg, France

# De la conception à la réalisation du projet

## Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet est une démarche visant à organiser, de A à Z, le déroulement d'un projet. Elle respecte trois impératifs :

- La **qualité** : objectifs atteints de la manière la plus satisfaisante possible,
- Les **coûts** : réalisation dans le budget alloué au début
- Les **délais** : réalisation d'objectifs intermédiaires en un temps imparti.

Tout est question d'**équilibre** !

## Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est une solution pour **répondre à un besoin**, réalisée dans un temps limité et avec un résultat unique. Bien que l'on se prépare de manière optimale à atteindre cet objectif, il reste très difficile de tout anticiper, car un projet comporte toujours une part d'imprévu.

## Les acteurs d'une équipe de projet et leurs missions

### Le donneur d'ordres

Aussi appelé maître d'œuvre, le donneur d'ordres est à l'origine du projet et fournit les ressources nécessaires. Il peut approuver ou refuser les propositions d'un projet. Il formule les objectifs, met à disposition les outils et le matériel, favorise la communication avec l'équipe de projet et s'engage dans l'évaluation.

### Le tuteur enseignant

Le tuteur enseignant guide et accompagne l'équipe jusqu'à la réalisation du projet. Il l'aide à se poser les bonnes questions mais ne donne pas de solutions ni résout le problème à la place de l'équipe de projet.

### Le chef de projet

Le chef de projet, aussi appelé maître d'ouvrage, se charge de faire respecter les décisions prises par l'ensemble de l'équipe. Sur lui repose la responsabilité de la coordination et de l'aboutissement du projet.

### L'équipe : leadership horizontal et intelligence collective

Le leadership est fondé sur la **distribution des rôles** selon les compétences à exercer. Chacun met son savoir-faire, ses connaissances, ses compétences et son réseau au profit de l'équipe.

## Démarches d'un projet – Les 4 étapes

1. **Définir** : quel est l'objectif final ? comment l'atteindre ? qui est impliqué ?
2. **Organiser** : quelles sont les tâches à accomplir ? qui les accomplit ? quelles sont les échéances ?
3. **Réaliser** ces tâches
4. **Clore** : prenez du recul, analysez votre expérience

## La feuille de route

La feuille de route est un document concis qui comprend les éléments suivants :

- Le nom du projet et du commanditaire
- Les interdépendances entre les objectifs de l'équipe projet et ceux du donneur d'ordres

- L'intérêt du projet pour l'équipe et pour le commanditaire
- Le délai imparti
- Une brève description du livrable projet
- Une brève description de la répartition des tâches parmi les membres du groupe
- Le budget, les affectations des ressources à disposition pour l'équipe projet
- La signature de l'équipe, du tuteur enseignant et du donneur d'ordres

### **Préciser les objectifs : Approche SMART**

Les objectifs doivent être **SMART** : Spécifiques, Mesurables, désigner une Action, Réalistes et limités dans le Temps. Faites attention à ce qu'ils soient simples, clairs et précis.

Comment définir un projet ?

- Brainstormez
- Formulez les objectifs et le contenu du projet de façon explicite
- Précisez le contenu de la recherche

### **Encadrer les actions**

Les décisions sont prises par le **chef de projet**, qui est un médiateur informant le donneur d'ordres en ce qui concerne l'avancement du projet, et par le **Comité de pilotage (CoPil)**, nommé au sein de l'entreprise.

### **Compte-rendu (CR)**

Les comptes-rendus de réunion recensent les points abordés, les décisions prises, les échéances fixées, ainsi que l'état d'avancement du projet.

## **Le découpage et la planification du projet**

*« Comment peut-on manger un éléphant ? Un morceau à la fois. »*

L'aboutissement d'un gros projet commence par l'aboutissement de ses sous-parties.

Que faut-il faire pour atteindre les objectifs ? Combien de temps cela prendra-t-il ?

### **Elaborer un découpage du projet**

Établissez un **WBS** (Work breakdown structure, ou en français "Organigramme des tâches du projet"), ce qui revient à **découper des tâches complexes en tâches plus simples** qui, à leur tour, sont divisées en sous-parties.

Comment remplir son objectif ?

- Décomposez les tâches de la plus générale à la plus spécifique, sur le principe de l'entonnoir
- Planifiez : donnez une échéance à chaque tâche
- Répartissez-vous les tâches
- Vérifiez le travail en remontant des tâches les plus spécifiques aux plus générales

### **Estimer la durée des tâches et les ressources nécessaires**

Combien de temps consacrer à une tâche ? Pour quel budget ? Quelles compétences sont nécessaires ? La durée des tâches fixera le cadre pour la réalisation du calendrier (en tenant compte d'éventuels imprévus). Attention aux délais !

## Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt permet de représenter le projet selon les phases qu'il comporte, les tâches à réaliser et les activités qu'elles comportent, ainsi que les ressources à disposition. Une fois le projet « découpé » en plusieurs phases, il s'agit de déterminer la meilleure façon de positionner les tâches selon la durée de chacune, la chronologie établie et les délais imposés.

## Au cours du projet

### Les imprévus

Pendant le projet, il faut chercher à comprendre les difficultés que l'on rencontre (respect des délais ou du budget, retard dans la livraison du matériel etc.).

Que faire si l'avancement n'est pas en accord avec le planning ?

- Remettez en cause les hypothèses de départ : les délais, les ressources disponibles, les livrables
- Réévaluez les tâches et les durées estimées : la structure et le découpage du projet, l'affectation initiale des tâches, la réorganisation des ressources, les tâches-clés
- Profitez de l'aspect tutoré du projet : demandez conseil à votre tuteur et communiquez avec votre donneur d'ordres
- Analysez de près votre situation en termes de ressources, de compétences etc.
- Cherchez des solutions ad hoc pour votre projet
- Soyez créatifs

### L'identification et la gestion des risques

Tout projet s'appuie sur des prévisions qui reposent sur les performances de l'équipe mais il existe toujours des risques. Pensez à réaliser un inventaire des risques afin d'y être préparés.

### Elaborer un plan B

1. **Identifiez et classez** les risques par priorités : risques internes (ressources, budget, planning) et externes (concurrents, nouvelles mises à jour des logiciels, sortie d'un marché, indisponibilité du donneur d'ordres)
2. **Planifiez** les possibles mesures à prendre pour éviter ou minimiser les risques. Explorez en amont les problèmes possibles et envisagez des solutions pour éviter qu'ils se produisent.
3. **Élaborez un plan B** pour le projet. Certains risques ne peuvent pas être prévenus : préparez l'équipe à un potentiel problème pour éviter l'effet de surprise. Établissez l'ordre de priorité de vos actions selon leur importance en mettant l'accent sur la communication, les rencontres d'équipes et les tâches à réaliser

## Les grandes étapes du projet

### Le démarrage du projet

- Préparez le lancement du projet
- Répondez aux questions liées au travail d'équipe, à la gestion de projet et à l'encadrement
- Définissez et communiquez les règles de comportement au sein de l'équipe

### Réunion de lancement

La réunion de lancement a une valeur symbolique, car elle réunit l'équipe et lui définit le cap à suivre. Tout le monde doit être présent afin de confirmer l'engagement de chacun.

Quels sont les points à aborder ?

- Présentez les membres de l'équipe et leur fonction

- Décrivez le projet et son contenu
- Le porteur du projet s'exprime sur les objectifs et les enjeux

### **Règles de comportement**

Soyez **assidus** et **pragmatiques** dans votre travail : d'autres dépendent de vous. Seules les critiques constructives ont leur place dans vos discussions ; respectez-vous. De plus, il n'y a pas de tabous en rapport avec le fonctionnement de l'équipe et rien n'est tenu confidentiel en son sein. La **communication** crée un environnement propice et évite les conflits. Le but est d'encourager les débats en discutant des pistes à suivre pour mener à bien vos tâches.

### **« La collégialité, fondement de l'efficacité collective ! »**

- Faites en sorte que tous vos camarades soient au cœur du projet
- Stimulez la participation de vos collègues
- Reconnaissez publiquement et valorisez les contributions individuelles
- Donnez-vous des occasions d'apprendre à vous connaître
- Travaillez et faites travailler les personnes ensemble

Pensez à **favoriser l'échange** d'idées entre les membres de l'équipe. Plus un sentiment d'appartenance se développe, mieux le projet sera conduit. Diffusez l'information et parlez de l'avancement du projet entre vous.

### **La clôture et le bilan d'un projet**

#### **Qui évalue le projet ?**

Vous vous évaluez vous-mêmes en dressant le **bilan** de votre expérience : et si c'était à refaire ? a-t-on testé toutes les hypothèses ? Votre tuteur et votre donneur d'ordres vous évaluent également.

#### **Qu'évalue-t-on ?**

- Les objectifs d'apprentissage
- Les livrables
- Le planning
- Les coûts (si nécessaire)
- La conduite du projet

### **Archivage des documents**

Faites attention à conserver les documents et à ne surtout rien jeter.