

# Cours : Outils et méthodes pour manager un projet

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

Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.

### **1. Objectifs :**

➔ Des projets prédéfinis :

- Cahiers des charges
- Cahiers des besoins fonctionnels
- Reprise de projet existant

➔ Des projets en développement :

- On part d'une page blanche
- On organise au fur et à mesure des développements à venir
- Très faible niveau de projet réellement innovant

➔ Des projets partagés :

- Association momentanée
- Partenariat
- Nous sommes nous-même sous-traitant

### **2. Cycle de vie proposé :**

- Annonce du projet -> Lancement -> Gestion documentaire -> Planification -> Suivi et pilotage  
-> Gestion des écarts -> Réception provisoire -> Clôture -> Capitalisation

### **3. Différents types de projets :**

➔ Micro-projet :

- Personnel
- Sur une idée de contrat
- Pour moi-même
- Pour un client
- Pour une affaire

➔ Equipe projet :

- En équipe
- Sur base d'un cahier des charges
- Avec des fonctions de coordination

➔ Projet d'envergure :

- Plusieurs équipes

- Sur base de lots de travaux
- Avec des fonctions juridiques et un pilotage multi-acteurs

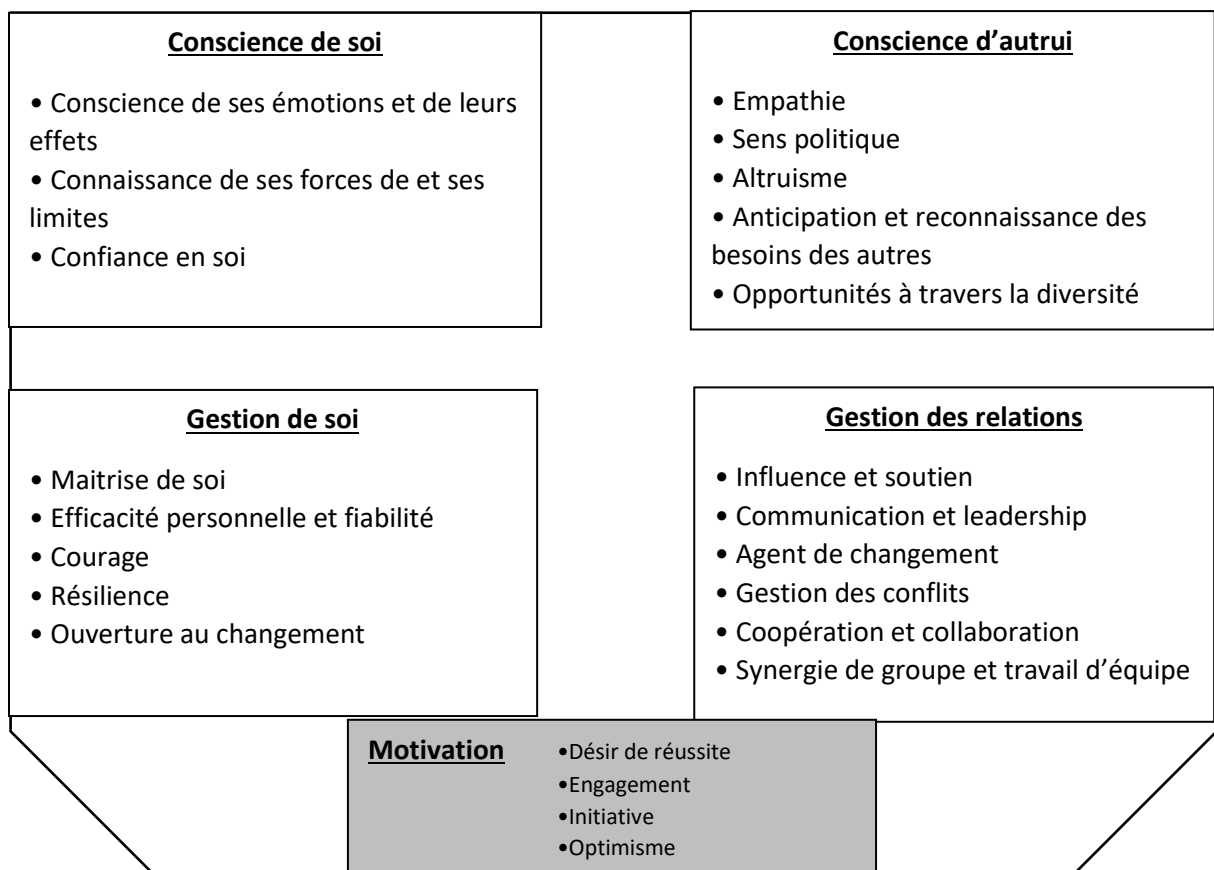
➔ **Projet stratégique :**

- Enjeux collectifs forts
- Investissement critique pour la ou les structures
- Fortes pressions institutionnelles

➔ **TFV humaines :**

- Très fortes variables humaines
- Projet symbolique
- Repositionne chacun
- Fort besoin de négociation permanentes

#### **4. Les 4 grandes compétences émotionnelles :**



## **5. Les 9 processus clés d'un projet**

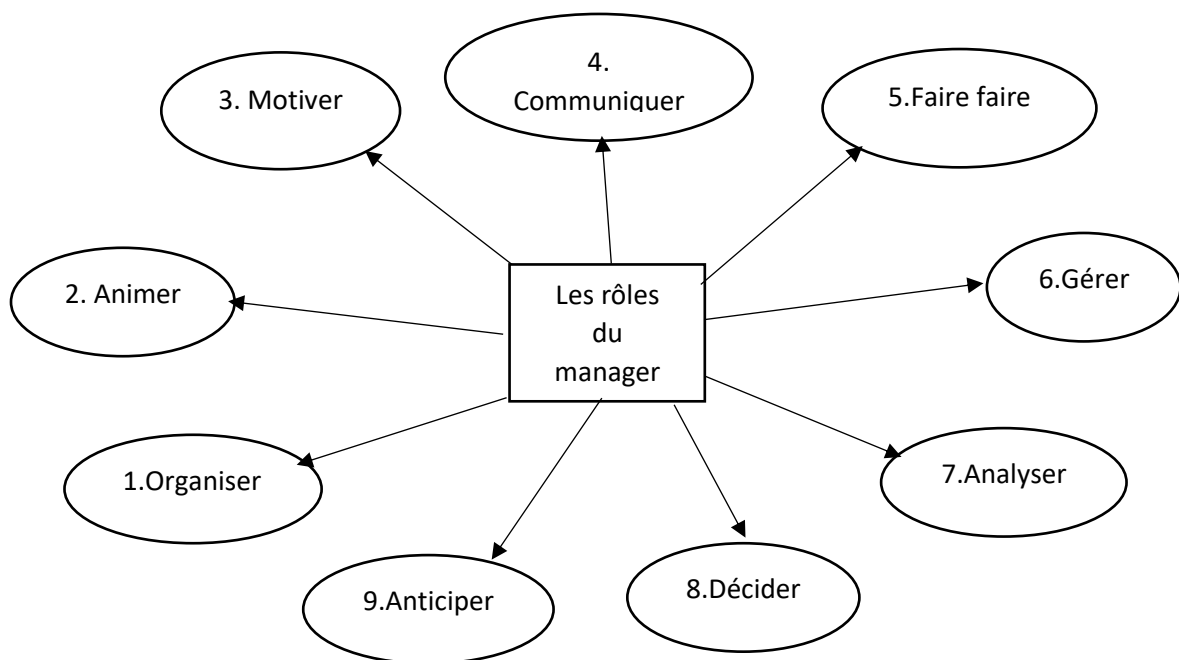
1. Management de l'intégration du projet : planification du projet – exécution des plans – gestion des changements du projet  
Contenu : les composantes du projet sont coordonnées : objectifs, plans, ressources, tâches, enjeux...
2. Management de contenu du projet : initialisation, planification, définition, vérification, gestion des évolutions  
Contenu : le projet inclut tous les éléments à produire
3. Management des délais du projet : définitions des activités, séquençement, estimations des durées, planning, contrôle des délais  
Contenu : le projet est réalisé dans les délais prévus
4. Management des coûts du projet : planification des ressources, estimation des coûts, budgétisation, contrôle des coûts  
Contenu : le projet est réalisé dans le budget alloué
5. Management de la qualité du projet : planification, assurance, contrôle  
Contenu : le projet satisfait les objectifs prévus
6. Management des ressources humaines du projet : planification de l'organisation, affectation des personnes, développement de l'équipe  
Contenu : les parties prenantes du projet sont impliqués convenablement : sponsor, clients, équipe projet
7. Management des communications du projet : planification, diffusion de l'information, reporting...  
Contenu : une information appropriée est produite, collectée, diffusée, enregistrée
8. Management des risques du projet : identification des risques, évaluation, limitation, contrôle  
Contenu : les risques sont identifiés, analysés et limités, les opportunités sont saisies
9. Management des approvisionnements du projet : planification des achats et des consultations, consultation sélection, contractualisation, pilotage du contrat, clôture

Contenu : Les achats de produits et/ou de services nécessaires sont réalisés dans de bonnes conditions

## **6. Les revues de projets :**

- ➔ La revue de projet a pour but d'examiner le travail réalisé au cours d'une phase projet et de décider du franchissement d'étape.
- ➔ Les revues de projet consistent en un examen de documents, prototypes, maquettes... qui sont la production de la phase et aboutissent sur un compte rendu dans lequel apparaissent les problèmes soulevés et les recommandations.
- ➔ Idéalement, les revues de projets sont prévues dès le début du projet et sont généralement positionnées à la fin de chaque phase.
- ➔ Examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné pour atteindre des objectifs définis.

## **7. Les rôles du manager de projet :**



### **1. Organiser :**

► Tracer le cadre de travail de l'équipe Projet et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.

► Choisir les hommes et les femmes de l'équipe :

- recruter
- de trouver la juste place à chacun,

► Obtenir les moyens matériels et les locaux

► Mettre en place des règles de fonctionnement :

- Choix de méthodes de travail
- Définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun
- Définition claire du pouvoir de décision de chacun

2. **Animer :**

► Donner le mouvement... donner une âme

► Définir au préalable clairement le sens du mouvement :

- Les objectifs à court et moyens termes
- Une vision du futur

► Favoriser les échanges par des réunions et de nombreux contact avec tous

► Créer en permanence une dynamique pour que la routine ne s'installe pas

► Pratiquer un management « sur le terrain » permettant de comprendre les situations réelles vécues par chacun.

3. **Motiver :**

► Transformer « je dois » en « je veux »

► Cinq tactiques pour motiver une équipe :

- La communication
- La confiance
- La responsabilisation
- La stimulation
- La création d'un environnement positif : conditions de travail et signes et reconnaissance

► Impliquer > Motiver

4. **Communiquer :**

► Distinguer communication et information

► Intégrer le fait qu'il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de communication.

► Comprendre que les autres peuvent interpréter les choses autrement que soi

► 2 Missions :

- Favoriser la communication entre les membres de l'équipe et avec les interlocuteurs externes.
- Organiser les circuits d'informations pour que les données de travail puissent être utilisées par tous ceux qui en ont besoin

► Être disponible : savoir concilier politique de porte ouverte et gestion du temps

**5. Faire faire :**

► Déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs :

- Contrôle des actions
- Soutien à la personne

**6. Gérer :**

► S'occuper du quotidien :

- L'avancement du travail,
- Les problèmes techniques
- La disponibilité du personnel
- Les plannings
- Les coûts.

► S'occuper du personnel :

- Embauches, départs, absences, congés, conflits...

**7. Analyser :**

► Avoir des critères de mesure pour déterminer :

- La productivité du groupe
- L'évolution des délais
- L'évolution des coûts
- La situation du personnel

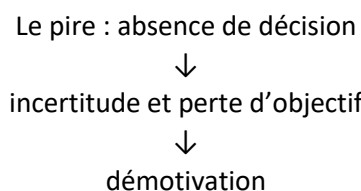
► Prendre du recul pour s'analyser lui-même :

- Comment gère-t-il son temps
- Quels sont ses problèmes relationnels
- Son niveau de connaissances
- Ses aspirations, sens enjeux
- Sa vie personnelle

**8. Décider :**

► Faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises :

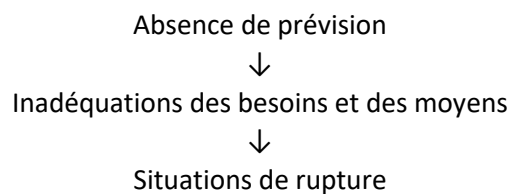
- Obtenir un large consensus sur les décisions prises collectivement : membres de l'équipe acteurs et responsables
- Trancher et convaincre les opposants quand il y a des divergences dans l'équipe



**9. Anticiper :**

► Envisager l'évolution du travail, du marché, des clients

- Estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain
- Planifier à long terme
- Penser à l'évolution de chacun : son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager.



## 8. Les facteurs de réussite du management de projet

- ➔ 18% des projets sont annulés avant la fin du projet ou seront terminés mais ne seront jamais utilisés
- ➔ 29% des projets en TI (≈ entreprise temporaire, dont but est de créer un produit, un service ou un résultat unique) sont livrés au coût prévus

