

Établir la gouvernance du projet, définir les rôles et les responsabilités

Table des matières

I. Établir la gouvernance du projet	3
II. Exercice : Quiz	6
III. Définir les rôles et les responsabilités	7
IV. Exercice : Quiz	9
V. Essentiel	10
VI. Auto-évaluation	10
A. Exercice	10
B. Test	11
Solutions des exercices	11

I. Établir la gouvernance du projet

Durée : 1 h 30

Prérequis : aucun

Environnement de travail : aucun

Contexte

Au sein d'une équipe travaillant sur divers projets, instaurer une bonne stratégie et une méthodologie de management permet de poser des bases pour avoir une collaboration saine sur le long terme. Certaines notions dans une équipe sont importantes, comme l'adaptabilité, l'adhésion et bien sûr avoir l'esprit d'équipe.

L'implication et la contribution des membres de l'équipe vont être influencées par la stratégie de management. La méthodologie quant à elle va évoluer continuellement afin de s'adapter aux besoins des différents projets de l'entreprise. Cette méthodologie va notamment évoluer grâce aux membres de l'équipe qui vont la définir et l'appliquer. Le fait d'avoir une bonne méthodologie va permettre d'avoir une participation active des membres de l'équipe, quels que soient leurs rôles, et au fil des réussites, d'avoir l'ambition de valider des objectifs de plus en plus grands.

Lorsque l'on parle de gestion de portefeuilles de projets (PPM) ou plus globalement de gestion de projets, on ne pense pas automatiquement à la notion de gouvernance des projets. Cela est néanmoins une notion essentielle pour l'organisation et la structuration d'un projet. La gouvernance d'un projet influe notamment sur l'anticipation des différents risques, organisations des comités de l'entreprise (comitologie) et le choix de la méthode de gestion de projet. En fait, la gouvernance de projet va permettre de prendre des décisions plus adaptées et plus pertinentes vis-à-vis des projets en cours et à venir.

L'une des problématiques au sein d'une structure, d'une entreprise ou d'une équipe de projet est de connaître les rôles et les responsabilités de chacun. C'est dans ce cadre que la gouvernance d'un projet intervient. Le terme gouvernance fait référence au fait de gouverner, de piloter ou encore de diriger. Instaurer une gouvernance de projet permettra ainsi de définir un cadre organisationnel bien précis et un mode de management adapté.

Lors d'un projet, le rôle principal de la gouvernance est de faire circuler l'information de façon claire et efficace grâce à des méthodes et des outils soigneusement choisis et de gérer la comitologie du projet. La gouvernance va aussi faciliter la prise de décision.

Plus concrètement, la gouvernance d'un projet va permettre le respect des délais, de la qualité du projet ainsi que des coûts qu'engendre celui-ci. Afin que tous les membres de l'équipe puissent s'impliquer complètement et exprimer leur avis, des moyens de communication adaptés vont être mis en œuvre. De cette façon, l'opinion de tout le monde pourra être prise en compte et cela aura un impact certain sur la mise en œuvre du projet ainsi que sur les résultats obtenus.

Une gouvernance de projet n'est pas forcément synonyme de chef de projet. Pour que tous les membres de l'équipe se sentent impliqués, il est important d'associer tous les acteurs dans la gestion du projet. Cependant, un référent est tout de même indispensable pour le bon déroulement du projet.

Définition

La comitologie de projet est un mode organisationnel ayant pour fonction d'organiser les membres d'une équipe en différents comités. Cette méthode est surtout appliquée dans le cadre de la gestion de projets IT.

L'avantage de ce mode organisationnel est que le référent ou le chef de projet a un total contrôle sur les différents comités et la mise en œuvre du projet. Cela permet au chef de projet de gérer beaucoup plus efficacement les acteurs et l'avancement du projet. La comitologie est un mode organisationnel qui se popularise de plus en plus dans les théories du management.

La notion de gouvernance de projet se rapporte au pilotage ou à la gestion de projet. Cette méthode de management est mise en œuvre dans l'optique de remplir des objectifs ; les voici :

- Identifier les rôles et responsabilités de chacun des acteurs,
- Faciliter la transmission de l'information,
- Organiser la comitologie,
- Évaluer les risques liés au projet,
- Suivre l'avancement du projet et son bon déroulé.

Plus la gouvernance de projet est mise en place tôt dans un projet, mieux c'est. En effet, en mettant ce mode organisationnel tôt, cela va permettre d'avoir une vision globale et claire du projet ainsi qu'une structure efficace. De plus, cela permettra également d'évaluer tous les risques, coûts et délais liés au projet.

Si votre gouvernance de projet est pertinente, elle doit montrer des résultats. Cela se traduit notamment par la réussite d'objectifs et de projets, une satisfaction de la part des clients, une entreprise qui évolue et une équipe motivée.

Exemple

Le schéma ci-dessous vous donne une idée globale des activités qu'une gouvernance de projet implique.



Légende : Schéma des missions de la gouvernance

Définition

Dans le cadre de la gestion d'un projet ou d'un portefeuille de projet, avoir un comité de pilotage (COPI) est nécessaire. La taille de ce comité est relativement variable selon les structures et les projets. En effet, un COPI peut être composé uniquement des responsables et des partenaires financiers, ou alors inclure beaucoup plus d'acteurs comme des consultants dans un domaine précis, divers partenaires ou membres de l'équipe.

L'un des objectifs d'un COPIL est de prendre des décisions relatives au déroulement du projet. La stratégie d'action mise en place va être validée par le comité de pilotage. Cela permettra également de valider les délais estimés, de confirmer les objectifs et les besoins. Parfois, une réévaluation des besoins sera nécessaire en raison de spécifications propres à chaque projet.

Selon le projet, le COPIL aura un rôle différent, mais le principal reste le pilotage du projet afin qu'il soit mené à bien. Un comité de pilotage avec un réel impact et une réelle crédibilité facilitera fortement la réussite des objectifs et des projets.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.13]

Question 1

PPM signifie :

- ☐ Une méthode de gestion de projet
- ☐ La gestion d'un portefeuille de projet
- ☐ Un outil de communication

Question 2

La comitologie consiste à :

- ☐ Étudier les différents comités d'une entreprise
- ☐ Répartir les acteurs d'un projet en comité
- ☐ Gérer un projet en utilisant les méthodes agiles

Question 3

Quel est le bon moment pour mettre en place la gouvernance de projet ?

- ☐ Au début du projet
- ☐ Au milieu du projet
- ☐ À la fin du projet

Question 4

Lequel de ces objectifs n'est pas en rapport avec la gouvernance de projet ?

- ☐ Fournir une aide purement technique
- ☐ Organiser la comitologie
- ☐ Évaluer les risques

Question 5

Le COPIL se charge du pilotage du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

III. Définir les rôles et les responsabilités

Lorsque vous êtes chargé de la gouvernance de projet, cela inclut que vous devez gérer les membres de l'équipe, et plus globalement les acteurs autour du projet. C'est une grande responsabilité qui vous est attribuée, car vous ne devez pas seulement gérer les membres de votre équipe, mais vous devez aussi exploiter leurs compétences de la bonne manière en leur donnant des tâches adaptées.

Afin de favoriser le bon déroulement d'un projet et de ne pas provoquer la confusion, il est important que chacun connaisse son rôle, ses responsabilités ainsi que ses tâches. Dans le cas contraire, on pourrait se retrouver dans des situations où une tâche n'est traitée par personne et / ou une tâche est traitée par plusieurs personnes à la fois. Cela nuirait forcément au bon déroulé du projet. Pour éviter cela, on utilise un outil en gestion de projet nommé la matrice RACI. Cet outil de communication est très efficace pour éviter les chevauchements et pour coordonner les équipes.

Définition

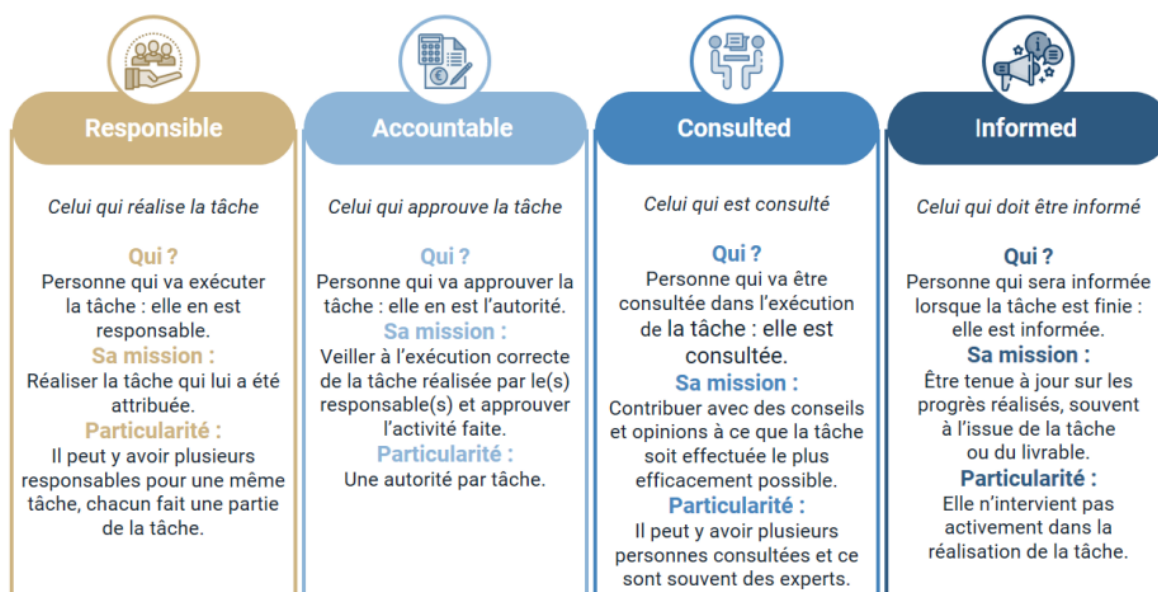
La matrice RACI, aussi appelée matrice des responsabilités ou RAM (*Responsibility Assignment Matrix*) est un outil permettant d'exposer clairement l'organisation et l'attribution des tâches de chacun sur un projet. RACI signifie :

- **R : Responsible** fait référence à la responsabilité d'un acteur sur une tâche
- **A : Accountable** fait référence aux personnes chargées de valider le travail
- **C : Consulted** fait référence au consultant pouvant fournir un apport technique ou logistique
- **I : Informed** fait référence aux personnes à informer

Bien sûr, certaines tâches nécessitent d'être effectuées à plusieurs. Cependant, la responsabilité d'une tâche ne doit être attribuée qu'à une seule personne. De cette façon, pour vérifier l'avancement de la tâche ou encore la réalisation de celle-ci en respectant les diverses conditions (délais, budget, qualité), on va directement pouvoir contacter la bonne personne. La matrice RACI va donc pouvoir déterminer :

- Les acteurs du projet et leurs tâches
- Le responsable et unique décideur
- Les potentiels consultants pouvant fournir un apport technique ou logistique
- Les personnes à informer vis-à-vis de l'avancement du projet

Afin d'exploiter pleinement le potentiel de votre équipe, il est important de bien la connaître.



Légende : Les 4 principales responsabilités du RACI

Maintenant que le concept de matrice RACI est un peu plus clair, voyons quelques conseils et bonnes pratiques pour bien l'utiliser :

- Ne désignez pas trop de personnes pour le même rôle, car cela ralentit fortement la réalisation des tâches du projet.
- Restez simple et clair dans l'organisation des membres de l'équipe afin que tout le monde connaisse son rôle.
- Désignez une personne unique pour la responsabilité d'une tâche. Cette personne prendra les décisions pour l'ensemble du groupe.
- Communiquer avec les autres sur l'avancement du projet en expliquant pourquoi vous mettez en place certaines actions.

En fait RACI est bien plus qu'une matrice : il s'agit d'un concept à part entière. Il existe trois variantes principales à ce concept : RACI-VS, RACIO, RASCI.

Définition

Le RACI-VS ajoute deux nouveaux rôles au noyau de base. Le rôle Validateur (« V ») permet d'apporter une expertise sur la qualité et l'exactitude de la tâche réalisée. Le signataire (« S ») apportera sa validation finale sur les différentes tâches.

Le RACIO ajoute la lettre « O » au noyau. Ce rôle est le rôle « Omis ». RACIO permet de spécifier explicitement les rôles qui sont hors de la boucle de la tâche.

Enfin, le RASCI offre le rôle de Soutien (« S »). Ce rôle est similaire au *Consulting* (« C »), cependant il y a une petite différence entre les deux. Là où le Consulting va s'appliquer sur une seule tâche, le Soutien (« S »), lui, va être impliqué pendant toute la durée du projet.

Comment appliquer efficacement votre matrice ? Voici un exemple de l'utilisation de la matrice RACI dans le cadre d'un projet. Dans ce cas, un projet récurrent dans les entreprises : la mise en place d'une démarche d'amélioration continue.

Légende RACI :

R : Responsable (celui qui réalise la tâche)

A : Accountable (celui qui approuve la tâche)

C : Consulted (celui qui est consulté)

I : Informed (celui qui doit être informé)

	Responsable Qualité	CODIR	Responsable IT	Responsable Métier	Juridique	Financier	Consultant externe BPM
Analyser les besoins Internes	R / A	I	C	C	C	C	
Rechercher un outil BPM qui répond aux besoins	R	A				C	
Choisir le prestataire	R	A			C	R	
Contractualiser avec prestataire	I	A			R	C	
Former les collaborateurs	A						R
Modéliser les processus	A		R	R	R	R	C
Publier les processus	R / A		C	C	C	C	

Légende : cas pratique de l'application de la matrice RACI dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue

En résumé, une simple application de la matrice RACI est déjà une bonne base pour commencer à organiser votre projet et clarifier les responsabilités de chacun dans l'équipe.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.14]

Question 1

Bien connaître son équipe permet :

- ☐ D'être beaucoup plus exigeant
- ☐ D'exploiter pleinement leurs potentiels et leurs compétences

Question 2

Attribuer la responsabilité d'une tâche à plusieurs personnes va la faire avancer plus vite.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Que signifie RACI :

- ☐ Responsable, Accountable, Consulting, Informed
- ☐ Resistance, Accurate, Creative, Intelligent
- ☐ Rotation, Accuracy, Correction, Intelligence

Question 4

La matrice RACI a pour principal objectif :

- ☐ D'organiser l'équipe en comités
- ☐ De connaître clairement le rôle et les responsabilités de chacun
- ☐ D'augmenter le nombre de personnes dans une équipe

Question 5

La différence entre le Consulting et le Soutien est :

- ☐ La compétence apportée
- ☐ Le grade hiérarchique de l'entreprise
- ☐ La durée d'engagement

V. Essentiel

Dans une équipe travaillant sur une variété de projets, l'établissement d'une bonne stratégie et d'une approche de gestion jette les bases d'une collaboration saine à long terme. La gestion d'un projet entraîne parfois de la pression, et on est parfois trop concentré sur le respect des délais, des contraintes économiques ou qualitatives. Il est donc facile d'oublier l'importance d'une gouvernance bien établie.

Sans cette gouvernance, il pourrait y avoir de la confusion au sein des différents acteurs d'un projet, notamment sur le rôle de chacun dans l'équipe. Même si cela peut paraître être une perte de temps, en réalité, cela va grandement faciliter l'avancement du projet. En effet, si chacun des membres de l'équipe sait précisément ce qu'il a à faire, il remplira les objectifs rapidement. Du côté du chef de projet, bien définir les responsabilités de chacun va permettre de contrôler l'avancement des tâches de façon bien plus simple, et de faire circuler l'information fluidement.

Pour organiser l'équipe, il existe un outil nommé : la matrice RACI. Trois variables de cette matrice existent : RACI-VS, RASCI et RACIO. Cette matrice va permettre d'attribuer un rôle ainsi que des responsabilités précises à chacun des acteurs du projet. Au-delà de son utilisation, il est plus important de le comprendre afin d'en tirer le meilleur parti en fonction de votre contexte, et surtout de démontrer son utilité de manière simple afin qu'il puisse être compris, acquis et appliqué par tous vos collaborateurs.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

En tant que chef projet, vous devez choisir une des trois variantes de la matrice RACI.

Question 1

[solution n°3 p.15]

Une des particularités de votre équipe est qu'elle est composée de membres possédant peu d'expérience.

Choisissez donc la matrice la plus adaptée.

Question 2

[solution n°4 p.15]

Afin d'évaluer les risques et les contraintes du projet vous allez réunir un comité. Quel est ce comité ?

B. Test**Exercice 1 : Quiz**

[solution n°5 p.15]

Question 1

Dans quel cadre intervient la gouvernance ?

- ☐ La gestion de projet
- ☐ La gestion d'une entreprise
- ☐ La gestion des ressources humaines

Question 2

Le COPIL doit être composé de tous les membres de l'équipe.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

La matrice RAM et la matrice RACI sont la même chose :

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

La lettre « I » de la matrice RACI signifie :

- ☐ Interactive
- ☐ Intelligent
- ☐ Informed

Question 5

Sur une tâche, le responsable est l'unique décideur.


- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Solutions des exercices

Exercice p. 6 Solution n°1**Question 1**

PPM signifie :


- ☒ Une méthode de gestion de projet
- ☒ La gestion d'un portefeuille de projet
- ☐ Un outil de communication

 PPM est une méthode de gestion de projet appliquée à la gestion de portefeuilles de projet. On peut appliquer la notion de gouvernance à cette méthode.

Question 2

La comitologie consiste à :


- ☐ Étudier les différents comités d'une entreprise
- ☒ Répartir les acteurs d'un projet en comité
- ☐ Gérer un projet en utilisant les méthodes agiles

 La comitologie est le fait de répartir les acteurs d'un projet en différents comités. La création de ces comités va permettre d'attribuer un rôle précis à chacun.

Question 3

Quel est le bon moment pour mettre en place la gouvernance de projet ?


- ☒ Au début du projet
- ☐ Au milieu du projet
- ☐ À la fin du projet

 La gouvernance d'un projet doit être mise en place le plus tôt possible. Cela permettra d'avoir une vision claire et précise pour chacun des acteurs.

Question 4

Lequel de ces objectifs n'est pas en rapport avec la gouvernance de projet ?

- ☒ Fournir une aide purement technique
- ☐ Organiser la comitologie
- ☐ Évaluer les risques

 Organiser la comitologie et évaluer les risques sont une partie importante de la gouvernance de projet, ce qui n'est pas le cas de l'apport d'une aide purement technique.

Question 5

Le COPIL se charge du pilotage du projet.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux

Q En effet le COPIL est le comité de pilotage du projet. Le COPIL prend des décisions adaptées pour le projet.

Exercice p. 9 Solution n°2

Question 1

Bien connaître son équipe permet :

- ☐ D'être beaucoup plus exigeant
- ☒ D'exploiter pleinement leurs potentiels et leurs compétences
- Q Un des aspects de la gouvernance de projet est d'utiliser correctement les compétences de chacun. Pour cela, bien connaître son équipe est primordial.

Question 2

Attribuer la responsabilité d'une tâche à plusieurs personnes va la faire avancer plus vite.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
- Q Bien au contraire, cela va semer de la confusion dans l'équipe, ce qui va ralentir l'avancement de la tâche.

Question 3

Que signifie RACI :

- ☒ Responsable, Accountable, Consulting, Informed
- ☐ Resistance, Accurate, Creative, Intelligent
- ☐ Rotation, Accuracy, Correction, Intelligence
- Q L'acronyme RACI signifie Responsable, Accountable, Consulting, Informed. C'est une matrice utilisée en gouvernance de projet.

Question 4


La matrice RACI a pour principal objectif :

- ☐ D'organiser l'équipe en comités
- ☒ De connaître clairement le rôle et les responsabilités de chacun
- ☐ D'augmenter le nombre de personnes dans une équipe
- Q La matrice RACI a pour principal but d'exposer clairement le rôle, les tâches et les responsabilités de chacun.

Question 5

La différence entre le Consulting et le Soutien est :

- ☐ La compétence apportée
- ☐ Le grade hiérarchique de l'entreprise
- ☒ La durée d'engagement

-  Le rôle du Consulting est d'apporter de l'aide sur une tâche tandis que le Soutien va rester impliqué pendant toute la durée du projet.

p. 10 Solution n°3

Le choix le plus pertinent est la matrice RASCI. Le fait d'avoir un soutien supplémentaire est un réel avantage lorsque les membres de votre équipe n'ont pas beaucoup d'expérience.


p. 10 Solution n°4

Le comité que vous allez réunir est le COPIL. Ce comité est souvent composé des acteurs majeurs du projet. Vous allez donc pouvoir analyser les contraintes et les risques pour prendre des décisions en conséquence.

Exercice p. 11 Solution n°5


Question 1

Dans quel cadre intervient la gouvernance ?

- ☒ La gestion de projet
- ☐ La gestion d'une entreprise
- ☐ La gestion des ressources humaines
-  La gouvernance s'inscrit dans le cadre de la gestion de projet. Cela implique le pilotage du projet.


Question 2

Le COPIL doit être composé de tous les membres de l'équipe.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  Le COPIL ne doit pas nécessairement être composé de tous les membres de l'équipe, c'est même peu recommandé. Toutefois, le nombre de membres dans ce comité peut être variable.

Question 3


La matrice RAM et la matrice RACI sont la même chose :

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
-  La matrice des responsabilités (RAM) et la matrice RACI sont exactement la même chose. Il s'agit simplement d'une autre appellation.

Question 4

La lettre « I » de la matrice RACI signifie :


- ☐ Interactive
- ☐ Intelligent
- ☒ Informed

 La lettre « I » de la matrice RACI signifie Informed. Cela consiste à tenir informer et à communiquer avec les différents acteurs sur les décisions prises et l'avancement du projet.

Question 5

Sur une tâche, le responsable est l'unique décideur.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux

 Le responsable est en effet l'unique décideur. Cela n'empêche pas de prendre une décision en prenant en compte l'avis des membres de l'équipe, mais dans tous les cas, la décision finale appartient au responsable de la tâche.