

Bienvenue dans notre formation sur la Gestion de Projet



Philippe DORNBUSCH

Manager à la DRH au Crédit Agricole IDF du pôle Santé, QVT et Avantages Sociaux

Fondateur et Dirigeant de l'entreprise Echecs & Stratégie



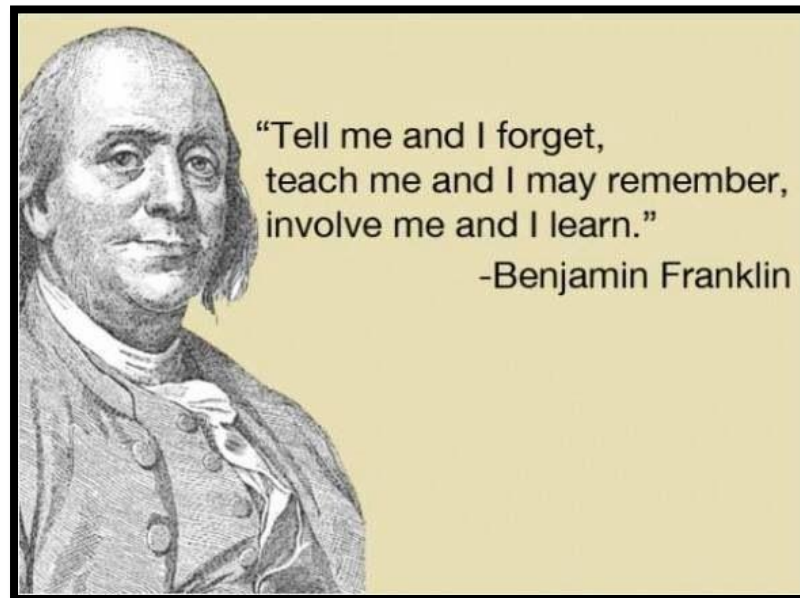
Le tour de table des participants à cette formation



L'importance de l'interactivité dans cette formation

“Tu me dis, j’oublie
Tu m’enseignes, je me souviens,
Tu m’impliques, j’apprends.”

Une citation célèbre de Benjamin Franklin qui a été depuis validée par les sciences cognitives.



Organisation pratique de cette journée



9h-9h30 Accueil des participants et tour de table

9h30 - 10h30 La gestion de projets et les compétences requises

10h30 - 11h00 Pause

11h00 - 12h30 Les compétences du chef de projet

12h30 - 13h30 Pause Déjeuner

13h30 - 15h00 Les « soft skills » indispensables

15h00 - 15h30 Pause

15h30 - 16h30 Quiz individuel noté (10 questions)

16h30 - 17h00 Correction du Quiz et Conclusion de la journée

Programme de la formation

C'est quoi la gestion de projet ?

Quelles sont les qualités d'un bon chef de projet ?

Comment bien communiquer ?

Comment entretenir la motivation des équipiers ?

Quelles sont les règles de la relation avec le commanditaire ?

Comment réaliser un tableau de bord du projet ?

Atelier fil rouge : Vos retours d'expérience en entreprise

Qu'est-ce qu'un projet ?



Projet = opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en œuvre de ressources humaines et matérielles pour sa réalisation.

Travailler par
projet s'impose
petit à petit

Le sens de l'organisation

L'art du pilotage

Une méthode solide

Le sens du collectif

Des outils efficaces



Introduction à la gestion de projet

Dans la mise en œuvre d'un projet, environ 75% des erreurs sont **dues à des exigences mal formulées** ou à un cahier des charges mal construit. Or une erreur commise lors de la phase d'exigences coûte moins cher à corriger (jusqu'à 100 fois) si elle est décelée durant cette phase qu'en phase d'exploitation. Spécifier les besoins avec soin est donc un investissement très rentable, qui peut rapporter plus de cent fois ce qu'il aura coûté.

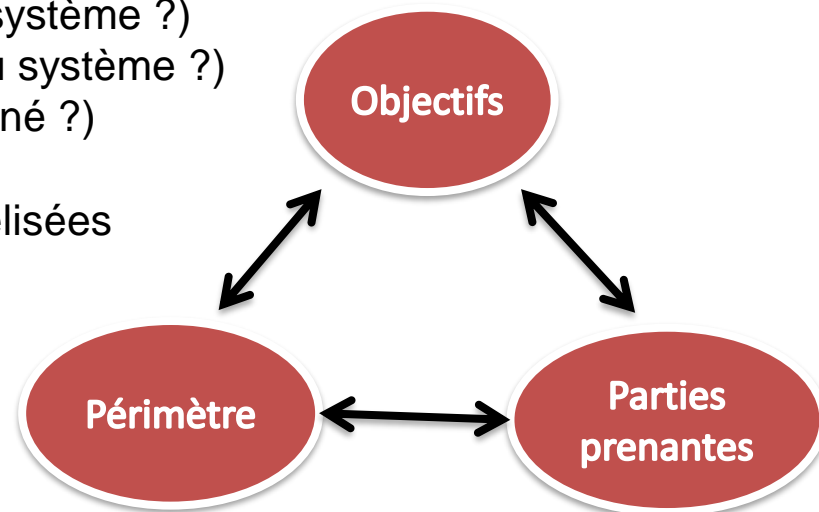
Etapes préparatoire

Définition du concept et des objectifs

Trois actions doivent être menées **avant** de procéder au recueil des besoins proprement dit :

- Déterminer les **objectifs** (à quoi servira le futur système ?)
- Définir le **périmètre** (quelles seront les limites du système ?)
- Analyser les **parties prenantes** (qui sera concerné ?)

Interdépendantes, ces actions peuvent être parallélisées



Planification

La planification du projet d'élaboration du cahier des charges fait suite à la définition du concept et des objectifs. Elle consiste à préciser les détails de la méthodologie et à planifier les différentes actions à mener

Processus global d'élaboration

Ce processus cyclique comporte 4 activités indépendantes :

1. **Recueil** : rechercher les besoins et favoriser leur expression
2. **Analyse** : prioriser les exigences et maintenir leur cohérence
3. **Spécification** : décrire formellement et documenter les exigences
4. **Validation** : obtenir un accord formel sur les exigences spécifiées

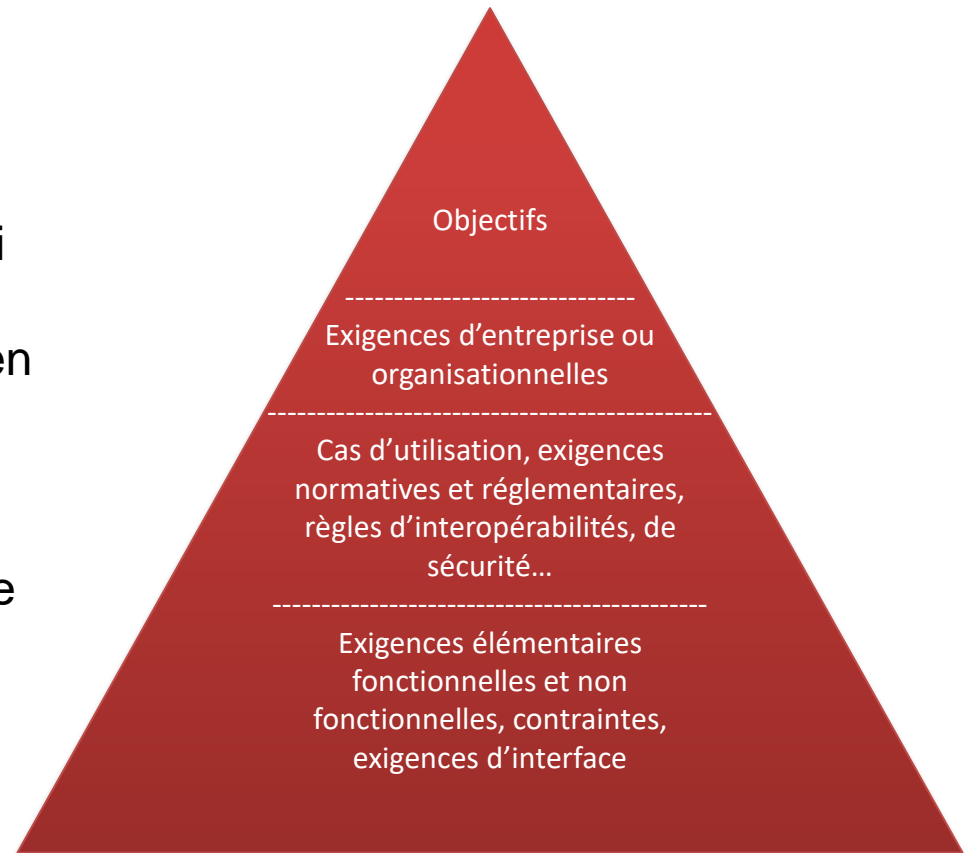


La notion de niveau d'exigence est fondamentale

Elle permet à la fois de :

- Planifier les étapes du recueil (qui interviewer, avec quels moyens)
- Structurer le cahier des charges en une démarche « top - down »

L'interlocuteur à interviewer (ou les autres sources d'exigences, comme les textes réglementaires) et les techniques de recueil à utiliser dépendent en particulier du niveau de l'exigence à exprimer.



A chaque niveau, les exigences seront recueillies auprès d'interlocuteurs divers, selon des techniques différentes : interview du directeur général pour les objectifs, analyse des procédures pour les exigences d'entreprise, groupes de travail pour les besoins utilisateur...

Avant de procéder au recueil des besoins proprement dit, il est indispensable de définir **les objectifs** (à quoi servira le futur système ?), **les parties prenantes** (qui sera concerné ?) et **le périmètre** (les limites du système). Il est également utile de spécifier l'objectif du cahier des charges lui-même (développement spécifique, choix de progiciel, intégration ou autre).

Grille du cadrage

- ☐ Qui est à l'origine de la demande ?
- ☐ Qu'est-ce qui a motivé la demande ?
- ☐ Que veut-on obtenir ?
- ☐ Comment saura-t-on que l'objectif a été atteint ?
- ☐ Quels sont les bénéfices attendus ?
- ☐ Qui va utiliser, payer, exploiter ? Qui décide ?
- ☐ Que veut-on inclure, exclure ? Avec quelles contraintes ?
- ☐ Quelles fonctions veut-on décrire ?
- ☐ Quelle sera la portée du système : l'entreprise, un seul service ...?
- ☐ A quel niveau veut-on spécifier : stratégique, utilisateur, détaillé ?
- ☐ Qui a intérêt à quoi ? Avec quel pouvoir ?

Déterminer l'objectif

L'objectif devra être présenté sur une page maximum et approuvé au plus haut niveau. Il pourra être multiple et formulé sous la forme :

- **Finalité** : ce qui est attendu du système (en un court paragraphe)
- **Avantages** : ce que le système apportera, la valeur ajoutée
- **Mesure** : l'indicateur permettant de s'assurer que l'objectif est atteint



C'est quoi la gestion de projet ? [VIDEO]

Les intérêts des parties prenantes
Planifier pour gagner temps et argent
Prendre en compte le risque au plus tôt
Les compétences pour construire l'équipe
Communiquer tout au long du projet
Suivre l'avancement du projet
Retours d'expériences



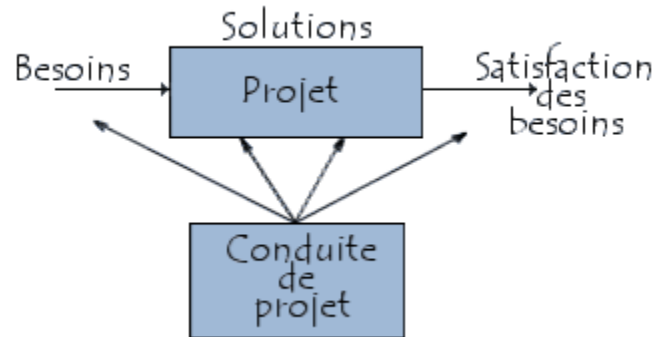
La gestion de projet : <https://formaprof.fr/media/video/la-gestion-de-projet-en-2-mn.mp4>
Durée : 2 min

Quels éléments clés avez-vous retenus de cette vidéo ?



C'est quoi la gestion de projet ?

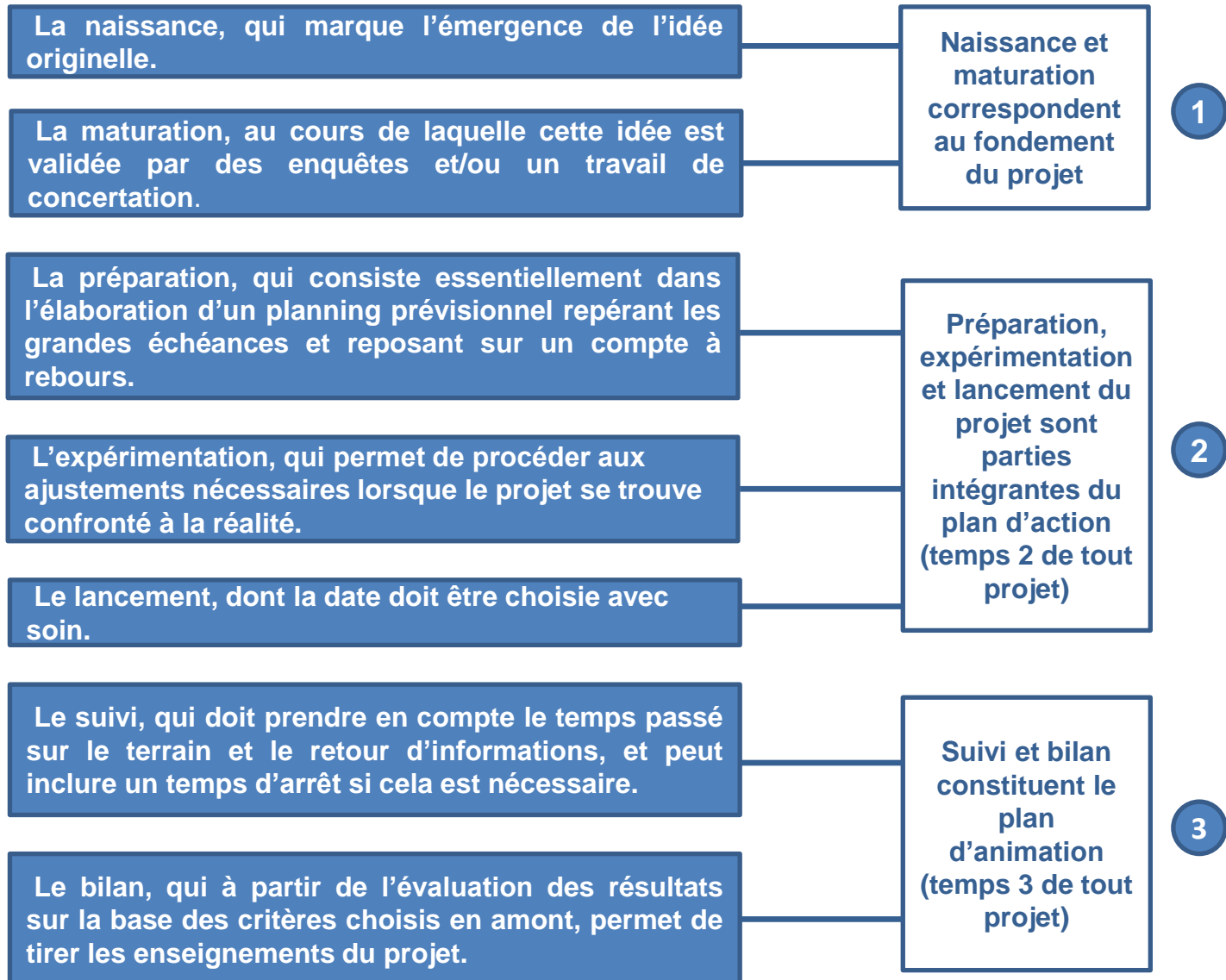
La gestion de projet est fondée sur le découpage des différentes tâches à effectuer en étapes.



La gestion de projet va consister à l'organisation de ces différentes étapes et au suivi du bon déroulement de ces étapes.

- ☐ Comment planifier les travaux ?
- ☐ Comment maintenir la motivation des équipiers sur toute la durée du projet ?
- ☐ Comment éviter de faire déraiper un projet ?
- ☐ Quels sont les quelques bons outils à utiliser ?
- ☐ Et enfin, comment clore un projet pour en tirer le meilleur profit ?

Les temps fort de la vie d'un projet





Quelles sont les caractéristiques d'un projet ?

La caractéristique d'un projet est d'avoir un début et une fin :

Vrai ou Faux ?

Parmi les expressions suivantes, identifier celles qui ne s'appliquent jamais à un projet :

Structuré, permanent, innovant, transverse, temporaire, répétitif.

Parmi les adjectifs suivants, lesquels peuvent caractériser le résultat d'un projet :

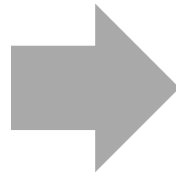
Immatériel, matériel, unique, mesurable, quantifié, flou, national, régional.

- ✓ Tournée vers l'atteinte d'un **objectif clair et quantifié**
- ✓ **Non répétitive** (Mise en place d'une structure temporaire)
- ✓ **Réactive**
 - Aléas de la réalisation, ré arbitrages...
 - Modification du cahier des charges, évolution de l'environnement...
- ✓ **Personnalisée** par un chef de projet ayant une **obligation de résultat**
- ✓ Soumise à des **contraintes** (Délai, Coût, Qualité)



Un projet est basé sur 4 éléments.
Lesquels, selon vous ?

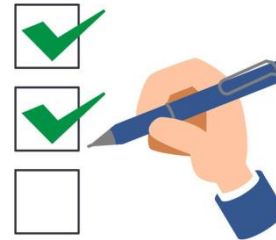
Un projet est basé sur 4 éléments



Des acteurs
*Responsable Projet,
contributeurs...*



**Trois
contraintes**



**Des bonnes
pratiques**



Des étapes
*Cadrage, conception,
bilan...*

Nos objectifs sont-ils toujours SMART ?

Les objectifs **SMART** sont généralement attribués au management par objectif introduit par Peter Drucker.

Selon ce paradigme, un objectif répond à plusieurs critères dont cinq qui se regroupent sous l'acronyme **SMART** :

1. **Spécifique**
2. **Mesurable**
3. **Atteignable**
4. **Réalisable**
5. **Temporellement défini**



Savez-vous bien formuler vos objectifs ?

Formuler des objectifs correctement ne va pas de soi. Pour vous y entraîner, citez dans la liste suivante ce qui vous semble des objectifs bien formulés (SMART) :

1 – Améliorer la qualité de vos produits grand public d'ici la fin de l'année.

Faux

2 – Avoir réduit de 7% le prix de revient du produit X au 1er juin 2018.

Vrai

3 – Promouvoir l'image de marque auprès de vos clients étrangers.

Faux

4 – Arrêter de fumer sans prendre de poids.

Faux

5 – Etre moins stressé.

Faux

6 – Améliorer les techniques de travail du département logistique.

Faux

Savez-vous bien formuler vos objectifs ?

Formuler des objectifs correctement ne va pas de soi. Pour vous y entraîner, citez dans la liste suivante ce qui vous semble des objectifs bien formulés (SMART) :

7 – Rendre tous les chefs de service capables d'ici deux ans d'assurer la gestion complète du personnel de leurs unités (embauche, gestion des salaires et des qualifications, définition du potentiel d'évolution).

Vrai

8 – Ouvrir un restaurant d'entreprise de 150 couverts.

Faux

9 – Améliorer la satisfaction de la clientèle « entreprises ».

Faux

10 – Avoir pris 5% du marché des produits Y dans la Région PACA au 31 décembre 2017.

Vrai

11 – Avoir diminué ma consommation de cigarettes de 40 à 10 / jour dans 6 mois.

Vrai

12 – Changer de locaux pour vous agrandir de 350 mètres carrés.

Faux

Ce qu'il faut retenir

Rappelez-vous que pour formuler clairement un objectif, il faut que :

- Ce que vous visez **soit énoncé** ; pour autant, vous ne devez pas confondre cet objectif avec les moyens qui vont vous permettre de l'atteindre ;
- Les résultats à atteindre **soient mesurables**, c'est-à-dire chiffrés ou exprimés en termes de comportements observables ;
- Vous précisiez **l'échéance** de votre objectif ;
- **Vos contraintes** soient précisées (matérielles, budgétaires, humaines, etc.).

Définir l'Objectif Spécifique
(d'un projet)



La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE)



La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE)

Il faut bien distinguer la maîtrise d'ouvrage (celui qui est à l'origine de la commande du produit final) de la maîtrise d'œuvre (celui qui le réalise).

La maîtrise d'ouvrage (MOA), aussi dénommée **maître d'ouvrage** est l'entité porteuse d'un besoin, définissant l'objectif d'un projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage est à l'origine de l'idée de base du projet et représente, à ce titre, les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné.

La maîtrise d'œuvre (MOE) est la personne ou l'entité choisie par le maître d'ouvrage pour la réalisation, soit la mise en œuvre d'un projet dans les conditions de délais, de qualité ainsi que de coûts fixés par ledit projet, le tout conformément à un contrat ou un cahier des charges.

L'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO ou AMOA) a pour mission d'aider le maître d'ouvrage à définir, piloter et exploiter, le projet. L'assistant a un rôle de conseil et/ou d'assistance, et de proposition, le décideur restant le maître d'ouvrage. Il facilite la coordination de projet et permet au maître d'ouvrage de remplir pleinement ses obligations au titre de la gestion du projet en réalisant une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Ces 3 termes **MOA**, **MOE** et **AMOA** sont fréquemment utilisés lors d'un projet.

En dépit de leurs ressemblances, il convient de bien distinguer les responsabilités très différentes qui incombent la MOA et à la MOE.

La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE)

Le Maître d'ouvrage (MOA)	Le Maître d'œuvre (MOE)
Défend ou valide l'opportunité du projet	Etudie le problème posé et élabore un plan de réalisation
Assure le cadrage stratégique	Négocie les modifications du cahier des charges
Fixe les objectifs de performance, coûts, délais	Anime l'équipe projet
Traduit les besoins des clients	Organise, coordonne et pilote la réalisation
Assure la cohérence du projet et son articulation avec le reste de l'organisation	Organise le passage d'une étape à une autre
Orchestre et supervise la communication sur le projet	Livre le produit du projet
Choisit un chef de projet et définit sa mission	Effectue le bilan
Assume les décisions majeures, gère le risque	Rend compte au commanditaire
Rend les arbitrages au cours du projet	
Assume le coût du projet	
Valide les étapes successives	
Réceptionne le livrable	

Quelles sont les compétences requises du chef de projet ?



Zoom sur le métier de chef de projet [VIDEO]



La vidéo : <https://formaprof.fr/media/video/le-metier-de-chef-de-projet.mp4>

Durée : 12 minutes

Quels éléments clés avez-vous retenus de cette vidéo ?





**Lister ce qui vous apparaît être
les 5 compétences indispensables**



Exercice : 15 minutes

Un animateur

- Il fédère l'équipe projet

Un communicateur

- Il est en mesure à tous les stades d'informer le comité de pilotage
- Il informe également les parties prenantes

Un responsable

- Il dispose de moyens et d'obligations
- Il doit tenir ses objectifs...



Les missions du chef de projet sont multiples

- Cadrage du projet
- Planification du projet
- Pilotage du projet
- Négociations internes et externes au projet
- Animation des équipes
- Reporting interne et externe
- Gestion du fonds documentaire
- ...



Quelles sont les compétences attendues d'un bon chef de projet ?

Au-delà des compétences techniques attachées au livrable d'un projet, un ensemble de **compétences relationnelles et comportementale** est nécessaire au chef de projet pour obtenir le meilleur des équipes engagées :

- Capacité à interagir avec les autres, en fonctionnement transversal, dans la diversité des cultures d'entreprises, des cultures internationales, en pleine conscience de ses responsabilités,
- Etre en paix avec soi-même, pour savoir porter des jugements impartiaux, résoudre des conflits sans a priori, et apparaître digne de confiance.

L'outil de la rose des vents



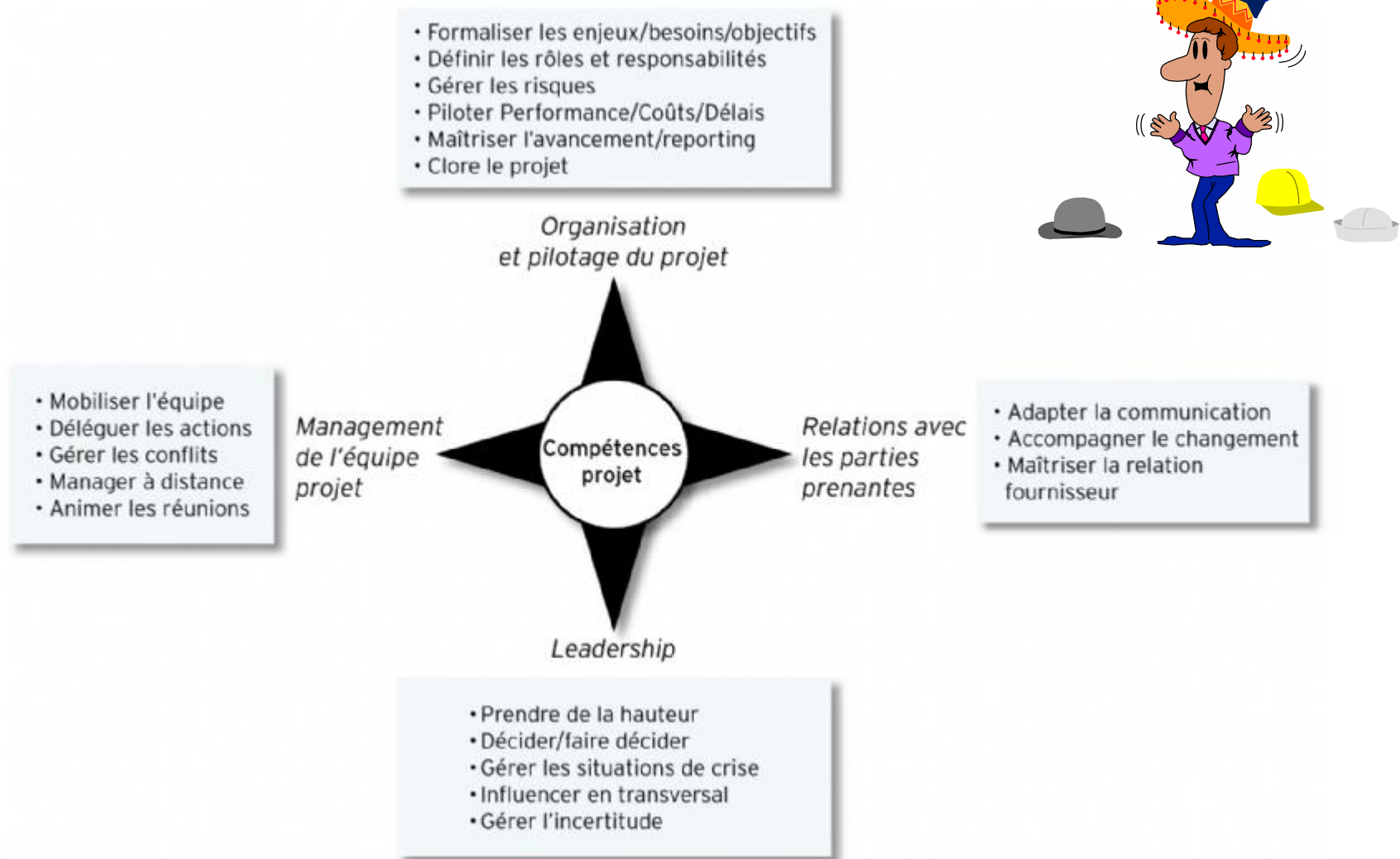
Objectif

- Permettre au chef de projet de prendre conscience de toutes les facettes de son rôle, d'identifier ses forces et ses points d'amélioration. C'est un bon moyen pour le chef de projet de doper sa confiance en lui... et son humilité !
- Eclairer le chef de projet sur les attentes de son équipe vis-à-vis de lui. Une équipe projet n'attend pas un simple savoir-faire d'organisation et de planification, mais aussi du soutien, de la facilitation dans les situations transversales, multiculturelles, et de la flexibilité face aux situations rencontrées.

Contexte

L'évaluation des compétences du chef de projet doit se faire régulièrement (a minima à un rythme annuel), de façon à mesurer les talents qui ont été acquis lors des derniers projets, et ceux qui restent à développer.

Quelles sont les compétences à travailler parmi celle citées ?



Comment l'utiliser ?



Etapes

- Faire le tour d'horizon de sa propre perception de son niveau de maîtrise sur chacune des compétences listées.
- Demander à son environnement professionnel (acteur du projet, hiérarchiques, autres chefs de projet) ce qu'il s pensent de la maîtrise des compétences listées, en considérant ce qu'ils sont capables d'apprécier de leur activité.
- Recouper ces informations avec ses propres perceptions et construire un plan de progrès :
 - Lister les actions de formation, de séances d'accompagnement avec des chefs de projets expérimentés, ou toute autre action admise par l'organisation,
 - Prioriser ces actions avec son responsable hiérarchique,
 - Planifier les actions prioritaires à mettre en œuvre,
 - Organiser un feedback avec son responsable hiérarchique pour valider l'atteinte des objectifs fixés.

Comment l'utiliser ?



Méthodologie et conseils

- La description des compétences du chef de projet est souvent un sujet de polémique.

En premier lieu, le chef de projet doit-il maîtriser les expertises techniques de son projet ?

Il n'y a pas de réponse universelle à cette question. Dans les petits projets, le chef de projet **maîtrise aussi la technique**, car il exécute, pour le compte du projet, des travaux de réalisation.

Dans les grands projets, toute son activité est focalisée sur le management des travaux et des équipes. Il n'a pas à être expert sur les techniques de son projet. Par contre, sa capacité à comprendre les experts, à apprécier la solidité de leur point de vue est fondamentale. Il est alors « **expert en conséquence** », pour le compte du projet



Avantages

- La cartographie des compétences permet au chef de projet d'élargir la compréhension de son rôle.
- Elle lui permet d'identifier les points sur lesquels il doit progresser
- Elle lui donne les moyens d'obtenir la perception des acteurs dans son environnement (démarche proche d'un 360° feedback)

Précaution à prendre

- Les compétences listées sont souvent difficiles à apprécier. Et chacun les apprécie à sa manière. Il est donc important de chercher systématiquement à identifier les faits significatifs illustrant les compétences revendiquées.

Quelles sont les compétences à travailler parmi celle citées ?

Document à télécharger 🖱 [Auto-évaluation](#) n°1
Puis à réaliser individuellement



- Formaliser les enjeux/besoins/objectifs
- Définir les rôles et responsabilités
- Gérer les risques
- Piloter Performance/Coûts/Délais
- Maîtriser l'avancement/reporting
- Clore le projet

*Organisation
et pilotage du projet*

- Mobiliser l'équipe
- Déléguer les actions
- Gérer les conflits
- Manager à distance
- Animer les réunions

*Management
de l'équipe
projet*

**Compétences
projet**

*Relations avec
les parties
prenantes*

- Adapter la communication
- Accompagner le changement
- Maîtriser la relation fournisseur

Leadership

- Prendre de la hauteur
- Décider/faire décider
- Gérer les situations de crise
- Influencer en transversal
- Gérer l'incertitude

Quelles sont les compétences à travailler parmi celle citées ?

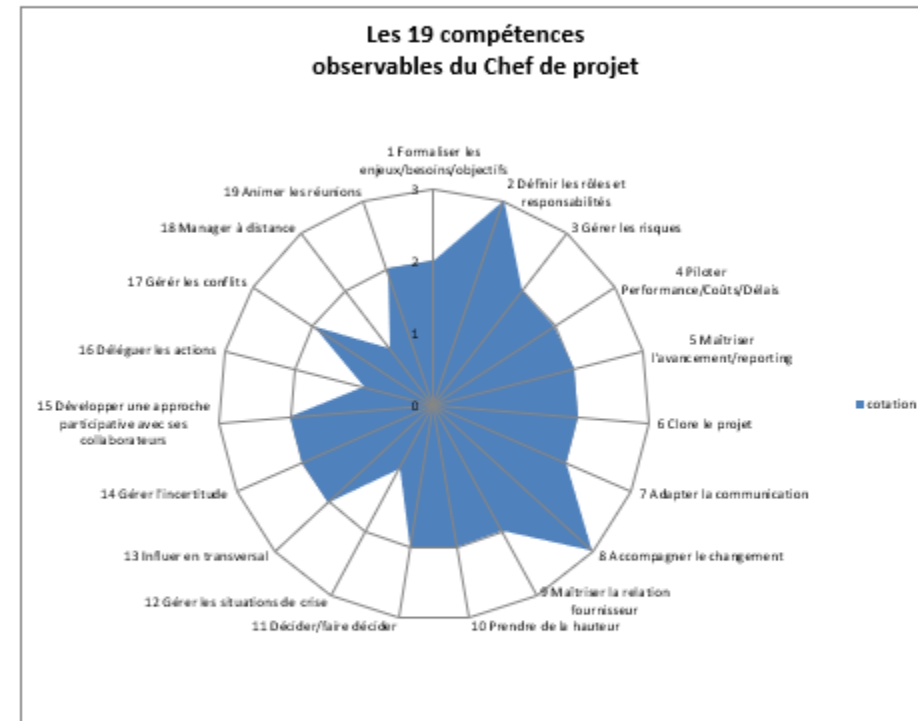
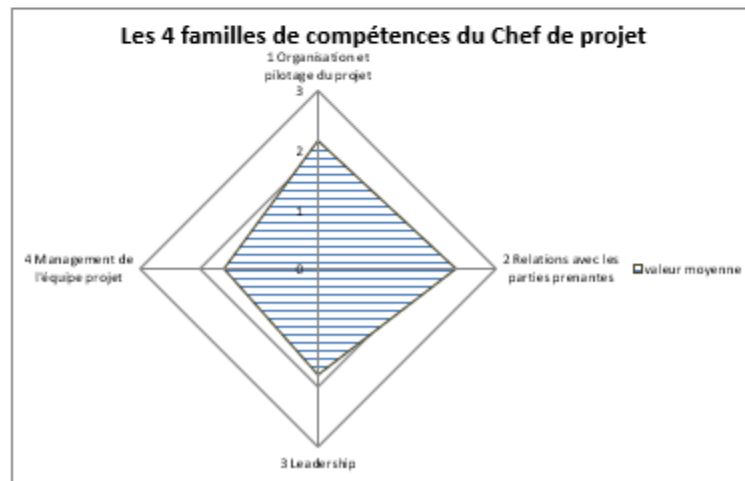
[Télécharger l'Auto-évaluation](#) : renseigner le tableur Excel téléchargé en sélectionnant votre niveau estimé (cotation de 1 à 3) pour chacune des 19 compétences du chef de projet.

Nom et Prénom :

Les 19 compétences	libellé	cotation
1	Formaliser les enjeux/besoins/objectifs	2
2	Définir les rôles et responsabilités	3
3	Gérer les risques	2
4	Piloter Performance/Côûts/Délais	2
5	Maîtriser l'avancement/reporting	2
6	Clore le projet	2
7	Adapter la communication	2
8	Accompagner le changement	3
9	Maîtriser la relation fournisseur	2
10	Prendre de la hauteur	2
11	Décider/faire décider	2
12	Gérer les situations de crise	1
13	Influer en transversal	2
14	Gérer l'incertitude	2
15	Développer une approche participative avec ses collaborateurs	2
16	Déléguer les actions	1
17	Gérer les conflits	2
18	Manager à distance	1
19	Animer les réunions	2

Les 4 Familles de compétence		valeur moyenne
1	Organisation et pilotage du projet	2,2
2	Relations avec les parties prenantes	2,3
3	Leadership	1,8
4	Management de l'équipe projet	1,6

cotation	
1	à développer
2	Maîtrisé
3	Valeur d'exemple



Le plan de communication du projet



Le plan de communication du projet

Certains projets impliquent de nombreux acteurs et services, et il est recommandé d'établir **un plan de communication** en début de projet, pour permettre à chacun d'accéder à l'information dont il a besoin.

Ce plan de communication intègre :

- L'identification des destinataires de l'information,
- Une description de l'information à diffuser (rapports d'avancement, données, calendrier, documentation technique, etc.)
- Les méthodes utilisées pour diffuser les divers types d'information,
- Les fréquences ou dates qui précisent à quel moment chaque type d'information est transmis.



Pourquoi l'utiliser ?



Objectif

- Informer l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet ou qui en subissent un impact.
- Organiser les actions de communication, en déduire la charge de travail induite, et l'intégrer dans les activités du projet, pour garantir qu'elles seront bien réalisées.

Contexte

Le plan de communication est conçu une fois que le chef de projet a réalisé un premier cadrage du projet, de ses impacts, et de l'ensemble des parties prenantes qui vont être touchées.

Il peut être élaboré en relation avec la direction de la communication de l'entreprise, pour profiter du savoir-faire, et pour en faciliter l'exécution grâce à un soutien plus fort.

Comment l'utiliser ?



Etapes

1. Identifier l'ensemble des parties prenantes du projet.
2. Segmenter ces parties prenantes en différents groupes cibles.
3. Déterminer les types de messages que l'on souhaite diffuser à chaque groupe cible.
4. Sélectionner les moyens de communication compatibles avec la culture d'entreprise.
5. Etablir un budget prévisionnel de communication à intégrer au budget du projet.
6. Mettre en place un processus de contrôle afin d'évaluer l'efficacité du plan de communication à tout moment.

Comment l'utiliser ?



Méthodologie et conseils

Vérifier la robustesse du plan de communication en répondant aux questions suivantes :

- Toutes les cibles ont-elles été prises en compte ?
- Chaque action de communication a-t-elle été affectée à un acteur du projet ?
- Le plan de communication prévoit-il un dispositif de recueil et de traitement des réactions sur le projet ?
- Comment la direction est-elle impliquée dans le plan de communication ?
- Le client a-t-il validé le plan de communication ?
- Le plan de communication contient-il un planning des actions de communication ?
- Le plan de communication est-il cohérent avec les grands jalons du projet ?



Avantages

- La mise en place d'une communication régulière réduit les risques de rumeurs et de peurs associées au projet.
- La transparence favorise l'acceptation du changement généré par le projet.

Précaution à prendre

- Utilisez des supports de communication simples.
- Être à l'écoute des réactions de chacun.
- Communiquer plutôt largement, sans pour autant noyer les gens sous l'information.
- Favoriser l'explication et la disponibilité de l'information.

Comment entretenir la motivation des équiéiers du projet ?



La motivation des équipiers du projet [VIDEO]

La motivation de chaque équipier ne se décrète pas, elle se construit. Au travers de sa **fameuse pyramide**, Abraham Maslow a exprimé que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément. Transposés à l'univers des projets, ces 5 niveaux de besoins donnent des pistes concrètes au chef de projet pour mettre en place les conditions de motivation de son équipe

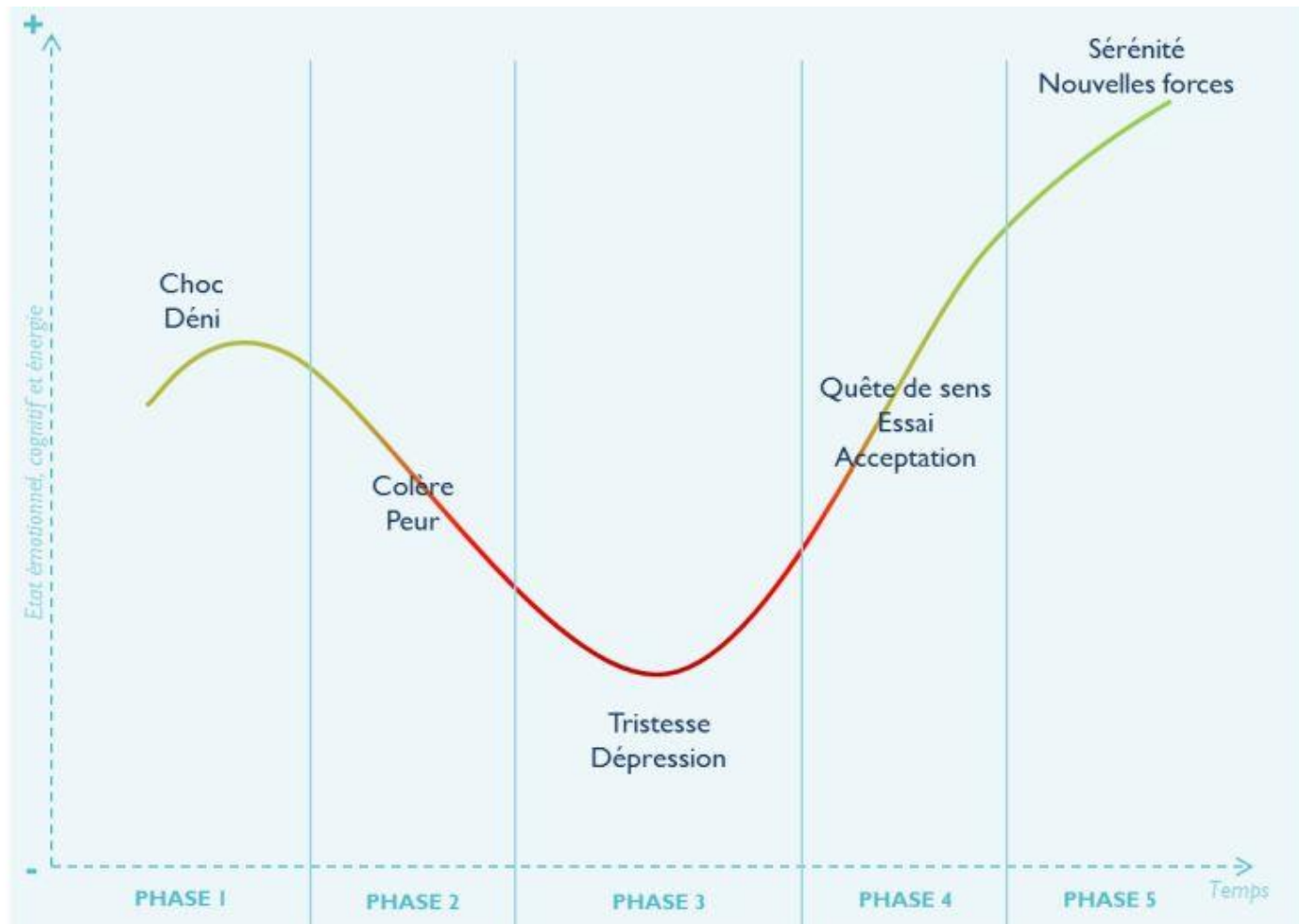
Comment prendre en compte les émotions de l'équipe dans le management du projet



[Le lien vers la vidéo de 3 mn sur le moral des équipiers](#)

La motivation des équipiers du projet

Accompagner vos coéquipiers grâce à la courbe du deuil du **modèle Kübler-Ross**



Selon Elisabeth Kübler-Ross (1969), après un diagnostic de maladie terminale, on observe « cinq phases du deuil ». La psychiatre helvético-américaine a initialement appliqué ces étapes à toute forme de perte catastrophique (emploi, revenu, liberté).⁵¹

Le tableau de clés de motivation du projet

Télécharger le tableau



Leviers de motivation (source Maslow)	Exemples	Fait dans mon projet ?	Qui dans l'équipe est sensible à ce levier ?
Dépassement de soi	Proposer des tâches qui permettent aux collaborateurs de devenir des experts		
	Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, c'est donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail		
	Introduire des tâches nouvelles et des tâches plus difficiles		
Besoin de reconnaissance	Faire des rapports périodiques à l'équipier, reconnaître ses résultats ou efforts		
	Accorder plus de liberté à l'équipier dans la manière d'accomplir son travail		
	Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire les possibilités de vérification, voire permettre des autocontrôles par l'équipier lui-même		
	Permettre à l'équipier de présenter son travail au comité de pilotage, et de se faire connaître		
	Tenir le hiérarchique de l'équipier informé des résultats		
Besoin d'échanges, de communication, d'appartenance à un groupe	Prendre le temps de rencontrer l'équipier et de définir son rôle dans l'équipe		
	Organiser une réunion de lancement avec un moment de convivialité		
	Organiser des réunions d'avancement rituelles, avec des pratiques propres à l'équipe projet.		
	Favoriser les moments informels : machine à café, repas collectifs, etc.		
Elimination de l'incertitude	Montrer l'implication du commanditaire du projet pour prouver que le projet n'est pas "vain" et qu'il ne va pas s'arrêter en cours de route		
	Donner un cadre précis par rapport à la réalisation de la tâche		
	Utiliser des outils de pilotage qui rassurent		
Qualité de vie professionnelle	Garantir les moyens, la disponibilité nécessaire pour réaliser la tâche		
	Faire attention à ce que la fréquence et les horaires des réunions d'avancement respectent le rythme personnel/professionnel de l'équipier		

Pourquoi l'utiliser ?



Objectif

- Trouver les clés pour motiver et obtenir l'engagement des équipiers du projet.
- Identifier ce qui peut démotiver les équipiers et trouver les antidotes.

Contexte

La motivation des équipiers du projet est valable pour tous les types de projets, et doit se faire le plus en amont possible de la collaboration. Sur les projets longs, les leviers de motivation peuvent évoluer dans le temps.

Avantages

Prendre conscience que chaque équipier est différent et sera motivé par des leviers différents dans le projet

Précaution à prendre

Parfois, le chef de projet n'a pas les clés pour motiver certains collaborateurs. Pas d'acharnement thérapeutique ! La motivation n'est pas une fin en soi

Comment l'utiliser ?



Etapes

- Compléter le tableau « les clés de motivation de mon projet » pour identifier les pistes propres au projet, et éventuellement celles qui ne sont pas activables dans le projet
- Identifier les leviers sur lesquels vous allez vous appuyer collectivement, dans le cadre des actions de communication et des réunions.
- Dans le cadre des entretiens de délégation, prendre le temps de demander à l'équipier quelles sont ses attentes par rapport au projet, et identifier la manière dont vous allez répondre à ses attentes.
- Compléter le tableau en associant le nom des équipiers aux leviers qui les motivent, et vérifier régulièrement que vous les « nourrissez » sur ces leviers.
- Prendre la température régulièrement , dans un cadre individuel

Comment l'utiliser ?



Méthodologie et conseils

- Ce n'est pas dans une grande réunion d'équipe que vous allez découvrir ce qui motive l'équipier : prenez le temps de le rencontrer dans un cadre individuel, et de lui consacrer le temps dont il a besoin. C'est un investissement pour l'avenir !
- L'équipier ne sait pas forcément ce qui le motive ! Demandez-lui ce qui lui a plu et déplu dans les projets précédents. Il ne sait pas forcément ce qui le motive dans un projet, mais saura vous dire ce qui le démotive.
- Attention à la projection : nous projetons sur les équipiers du projet nos propres leviers de motivation. Cela a des conséquences positives (nous avons le « feu sacré » sur ces leviers) mais aussi négatives (il n'est pas sûr que ce soit le meilleur levier pour motiver l'équipier, et cela peut même l'inquiéter : par exemple, je vends du challenge à quelqu'un qui veut de la sécurité). Ecoutez, écoutez, écoutez avant de chercher à motiver.

Comment l'utiliser ?



Méthodologie et conseils

- Avant de « vendre » le projet, garantir le minimum de base. En effet, nous avons souvent envie de présenter les aspects attrayants du projet (haut de la pyramide de Maslow) avant d'avoir garanti le bas de la pyramide à l'équipier. Préparez bien la fixation de l'objectif de l'équipier, afin de réduire l'incertitude associée à sa tâche et de le sécuriser.
- Trop ou pas assez de contrôle tue la motivation. Rien de pire que d'imposer un compte-rendu quotidien à un expert, ou au contraire de laisser un débutant travailler un mois sans point de contrôle. Adoptez une posture de « chef de projet coach », et définissez avec votre interlocuteur le niveau de contrôle adapté, plutôt que de lui imposer.

Quelles sont les règles de la relation avec le commanditaire ?





Le commanditaire est le donneur d'ordre du projet.

Le chef de projet doit lui accorder une attention particulière sur 4 dimensions :

- Etablissement et maintien d'une relation de travail étroite, pouvant aller jusqu'à la coproduction sur le projet, et imposant une connaissance la plus précise possible de la personne
- Utilisation de ses leviers de pouvoir pour gagner du temps ou de l'énergie
- Implication dans ses actions de validation
- Communication vers le commanditaire et vers l'organisation, pour s'assurer de la convergence de travaux vers l'objectif réel de l'organisation, et pour valoriser le commanditaire.

Le chef de projet doit avoir en permanence l'objectif de se faire du commanditaire un allié.

Pourquoi l'utiliser ?



Objectif

- Etablir la relation projet/commanditaire et maintenir cette relation.
- Assister le commanditaire dans l'élaboration du besoin et dans la validation des résultats.
- Contribuer positivement à l'image du commanditaire dans l'organisation.
- Garantir l'alignement du projet sur les objectifs du commanditaire.
- Obtenir du soutien lorsque c'est nécessaire.

Contexte

Le commanditaire est le client. Il est à l'origine du projet. Le chef de projet est nommé postérieurement à l'apparition du commanditaire dans le paysage du projet. Il doit donc réussir à créer la relation, telle qu'il le souhaite, pour gagner en efficacité sur le projet. Il est bien de son ressort de « reprendre la main » sur le projet, et donc de conduire la relation avec le commanditaire, sans se laisser conduire. Il lui est cependant nécessaire de continuer de l'écouter, de prendre en compte ses recommandations et ses besoins; C'est cet équilibre que les règles aident à établir.

Comment l'utiliser ?



Etapes

- Dès le démarrage, établir la relation commanditaire/équipe projet :
 - Intégrer le commanditaire dans le trombinoscope du projet, annuaire du projet,
 - Définir les modes de fonctionnement, les rôles et les responsabilités de chacun

- Identifier les enjeux personnels du commanditaire : sécuriser le projet, être valorisé et flatté par le projet, être surpris par le projet, disposer d'un résultat pratique, préserver la dimension financière, valoriser l'image de marque de l'entreprise.

- Intégrer le commanditaire dans les travaux pour « rentrer dans sa bulle »
 - Définir les temps de rencontre physique avec le commanditaire,
 - Co-construire le projet avec le commanditaire : l'aider à formaliser et à hiérarchiser son besoin,
 - Faire réagir le commanditaire sur des exemples de solutions

Comment l'utiliser ?



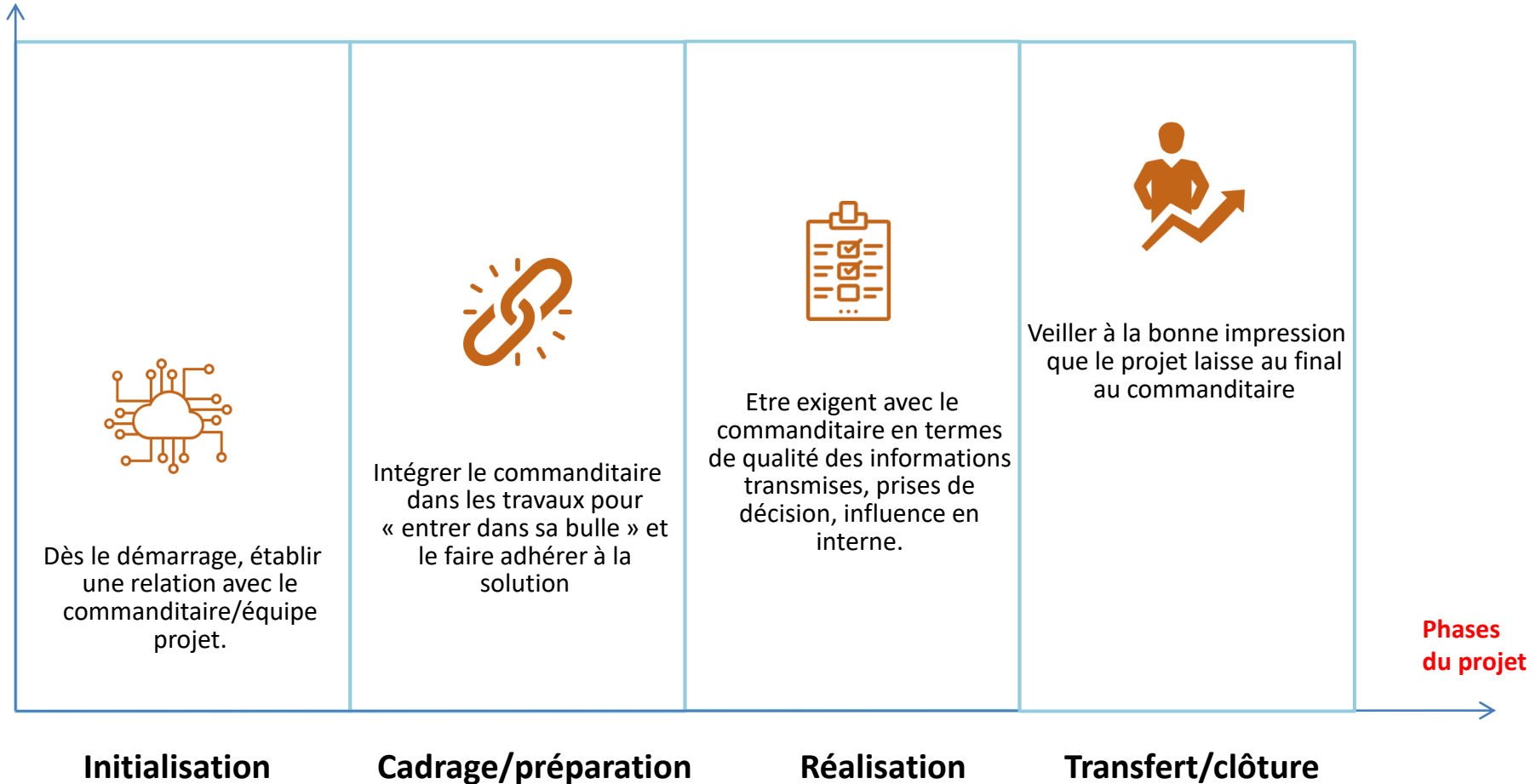
Etapes

- **Etre exigeant avec le commanditaire dans la phase de réalisation. Oser lui demander de :**
 - hiérarchiser ses demandes,
 - Informer le chef de projet de toutes les décisions et orientations prises,
 - S'impliquer dans la réunion de lancement du projet,
 - Faire du « lobbying » en faveur du projet lorsque c'est nécessaire.

- **Veiller à l'impression que le projet laisse au final au commanditaire :**
 - Montrer l'atteinte des objectifs
 - Montrer le sentiment partagé au sein de l'organisation que le déroulement a été harmonieux et efficace

Les règles de la relation avec le commanditaire

Degré d'engagement
du commanditaire



Comment l'utiliser ?



Méthodologie et conseils

La mise en œuvre de ces règles relève autant d'outils et de méthodes que du comportement approprié du chef de projet. Un chef de projet débutant, de même qu'un chef de projet trop technique pourra rencontrer des difficultés dans la mise en pratique de ces règles.

Avantages

La formalisation de ces règles vise à considérer le commanditaire sous toutes ses facettes : donneur d'ordre donc décideur, mais aussi acteur contributeur, et acteur influent

Précaution à prendre

Le niveau d'exigences que le chef de projet souhaite mettre en place dans la relation (fréquence des rencontres, précisions des informations fournies, etc.) doit être compatible avec ce que le commanditaire est prêt à supporter, sur la durée du projet.

Le tableau de bord du projet



Le tableau de bord du projet

Le tableau de bord de projet présente, en un nombre de pages restreint, de manière **principalement graphique**, les indicateurs clés du projet:

- performance,
- coûts,
- délais,
- et risques.



Finalités du tableau de bord projet :

- Donner une **vision synthétique** de l'état de santé du projet : valeur réelle par rapport aux valeurs prévues, tendances.
- Afficher **les fait marquant de la période**, selon le chef de projet et l'équipe projet.
- Aider les donneurs d'ordre dans **leur prise de décision**.

Merci de votre attention

