

Guide pratique

Management de projet



**25 conseils d'experts
en Management de
projet**



Sommaire

| | |
|--|-----------|
| BIENVENUE | 3 |
| LES NOTIONS DE BASE | 4 |
| CYCLE DE VIE D'UN PROJET | 6 |
| L'AVANT-PROJET | 9 |
| PHASE 1 - INITIALISATION | 12 |
| PHASE 2 - PLANIFICATION | 16 |
| PHASE 3 - EXÉCUTION | 19 |
| PHASE 4 - CONTRÔLE | 21 |
| PHASE 5 - CLÔTURE | 24 |
| QUALITÉS ET COMPÉTENCES D'UN CHEF DE PROJET | 27 |

Bienvenue

Vous débutez en gestion de projet, on vous a confié un projet à gérer, ou pratiquez-vous déjà la gestion de projet et vous souhaitez rafraîchir vos connaissances ?

Vous trouvez rarement une documentation succincte, précise, et pratique en gestion de projet ?

Ce guide a été spécialement conçu pour vous !

Dans ce guide, je vous présente un aperçu général, synthétique et pratique, des différentes phases de gestion de projet.

Vous y trouverez également 25 conseils pratiques en gestion de projet : fruits de plusieurs années d'expérience.

Bonne lecture.



Mohammed AIT ABDELLAH

CEO et fondateur de Brainit Consulting Ltd

Cabinet spécialisé en Management de Projet



Les notions de base

Qu'est-ce qu'un projet ?

Le projet est l'un des leviers d'action adoptés par les organisations, pour la création et la pérennisation de la valeur.

Ceci dit, un projet est différent d'une opération ou d'un processus récurrent.

Définition

Un **projet est** une initiative **limitée** dans le temps, entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat **unique**.

Les **opérations sont** des activités continues et répétitives pour fournir des produits ou services.

Les notions de base

Qu'est-ce la gestion de projet ?

La gestion de projet est une application des connaissances, des compétences, d'outils et de techniques, aux activités d'un projet, afin de satisfaire ses exigences et réaliser les bénéfices attendus.

Qu'est-ce qu'on gagne en mettant en place la gestion de projet ?

MANAGEMENT DE PROJET

PRÉSENCE

- Augmenter les chances de réussite
- Atteindre les résultats escomptés
- Satisfaire les attentes des parties prenantes
- Développer une proactivité et réactivité face aux risques
- Fournir le bon livrable, au moment opportun
- Optimiser l'utilisation des ressources organisationnelles
- Mieux gérer les changements

ABSENCE

- Non-respect des délais
- Dépassement des budgets alloués
- Mauvaise qualité
- Reprise
- Expansion incontrôlée du projet
- Atteinte à la réputation de l'organisation
- Parties prenantes non satisfaites
- Objectifs non atteints

Le cycle de vie d'un projet

Les projets ont des origines multiples. Il peut s'agir par exemple d'un(e) :

- Opportunité que l'entreprise veut saisir
- Problème qu'elle veut résoudre
- Contrat apporté par un commercial

Un projet est caractérisé par une **durée de vie limitée**.

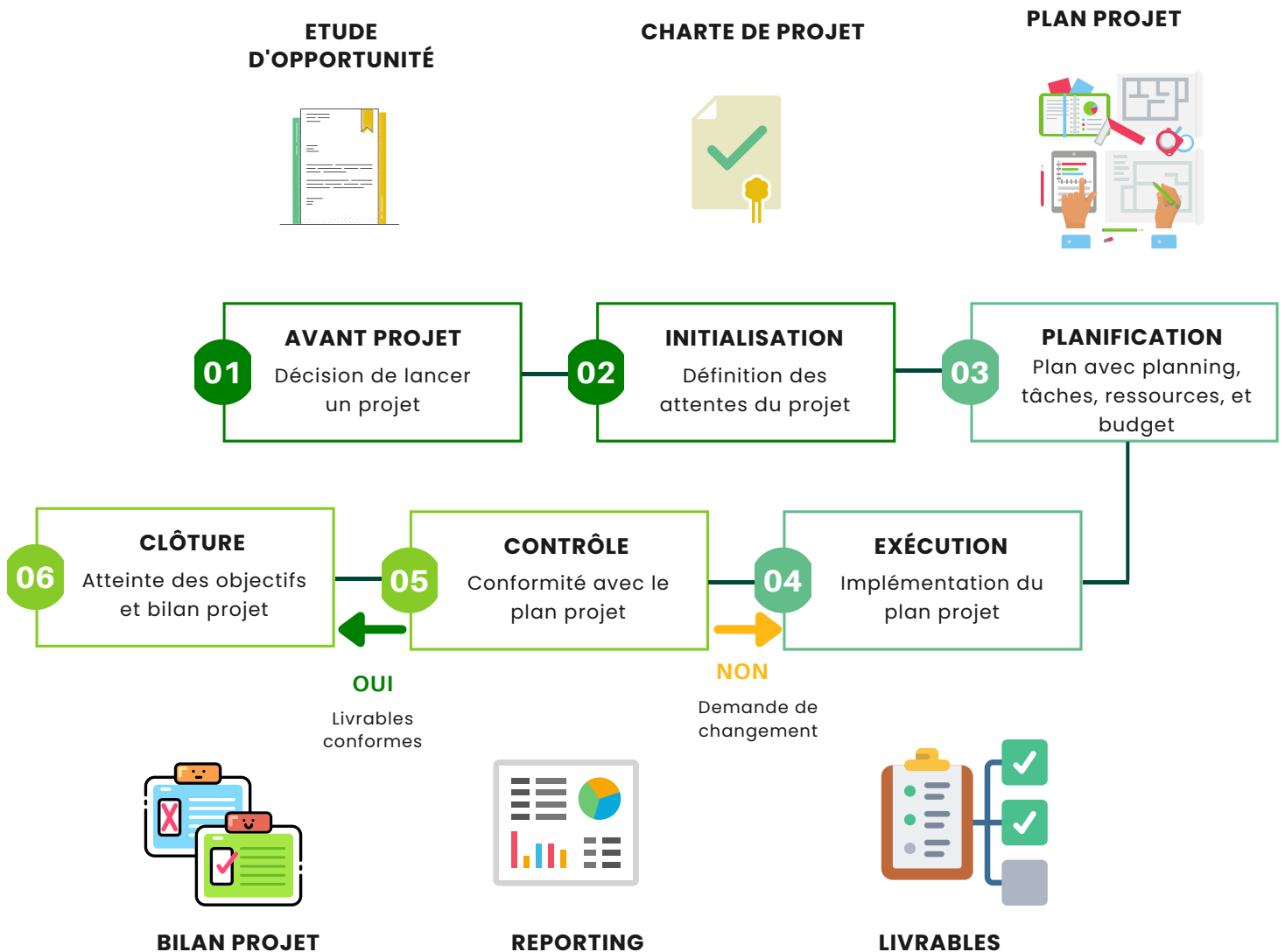
Le cycle de vie de projet est composé de 5 phases, en plus de la phase d'avant-projet.

Chaque phase du cycle de vie d'un projet est caractérisée par un ou plusieurs livrables de projet (produits ou services) et/ou de gestion de projet (cadrage, documentation ...).



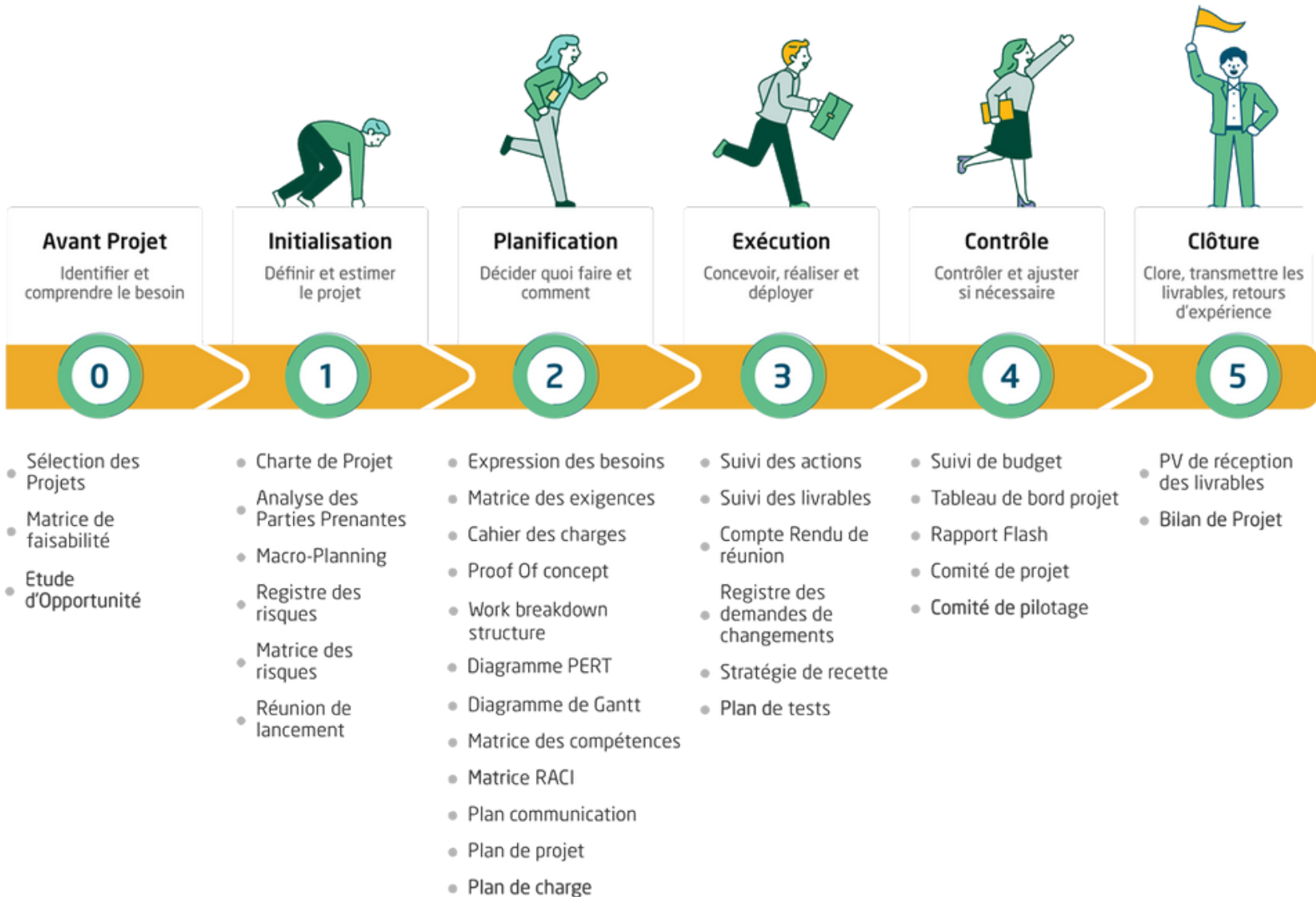
Le cycle de vie d'un projet

Les livrables majeurs



Le cycle de vie d'un projet

Les livrables clés par phase



Examinons maintenant en détail le cycle de vie d'un projet, phase par phase.

L'avant projet

Définition

Avant de démarrer un projet, il faut qu'il soit validé. Cette validation intervient en amont, en phase d'avant-projet.

Lors de cette phase, il est important de collecter les informations nécessaires et pertinentes, pour éclairer la décision de « démarrer ou non » le projet.

Ces informations sont de l'ordre :

- **Economique** : Elles permettent de faire une étude de marché et de préciser l'apport économique du projet (notamment le retour sur investissement)
- **Technique** : Elles permettent de savoir si les compétences et les moyens techniques de l'organisation permettent d'atteindre les objectifs du projet

Le livrable principal de l'avant-projet est **l'étude d'opportunité** (Business Case).

L'avant projet

Tout projet naît d'une **étude d'opportunité**.

Réalisée en phase d'avant projet, l'étude d'opportunité doit comporter les éléments suivants :

- | | |
|--|---|
| 01 Sommaire exécutif | 06 Livrables |
| 02 Etat du problème ou de l'opportunité | 07 Besoins en ressources à court moyen terme (coût total...) |
| 03 Objectifs et bénéfices | 08 Evaluation du risque du projet |
| 04 Analyse des options | 09 Impact en cas de refus du projet |
| 05 Recommandations | 10 Critères de réussite et indicateurs de mesure |



Accéder à un modèle [d'étude d'opportunité](#)

L'avant projet

Mes recommandations

→ **Lier votre recommandation aux objectifs stratégiques**

Appuyez cette recommandation par des études sommaires de faisabilité et de rentabilité.

→ **Ressortir les avantages du projet**

Mettez en valeur les avantages du projet qui touchent vos décideurs

→ **Définir et fixer des objectifs mesurables**

Il est obligatoire de fixer des objectifs mesurables.

Néanmoins, vous pouvez aussi les lier à des bénéfices, comme : le boost du moral des employés, l'amélioration de l'image de marque, l'augmentation de l'efficacité, etc.

Phase 1 : Initialisation

Définition

Une fois l'étude d'opportunité approuvée et le projet **autorisé**, le cycle de vie du projet peut commencer.

La première phase est l'initialisation.

Lors de cette phase, qui marque le démarrage du projet, il est essentiel de :

- **Cadrer les objectifs** du projet
- **Préciser les livrables** attendus du projet, les délais souhaités et le budget alloué au projet
- Identifier les **parties prenantes** du projet, leurs intérêts dans le projet et leurs pouvoirs dans l'organisation
- Effectuer une première **analyse des risques**
- Mettre en place une **gouvernance du projet** (instances, qui prend quelle décision...)

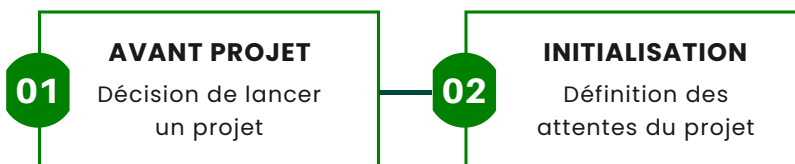
Phase 1 : Initialisation

La phase d'initialisation prend l'étude d'opportunité en input, et à son terme, une **charte de projet** est délivrée.

La charte de projet est généralement rédigée par le **Sponsor** du projet.

Elle peut également être corédigée par le sponsor et le chef de projet.

ETUDE
D'OPPORTUNITÉ



CHARTES DE PROJET



Avant Projet
Identifier et
comprendre le besoin



Initialisation
Définir et estimer
le projet



- Sélection des Projets
- Etude d'Opportunité

- Charte de Projet
- Analyse des Parties Prenantes
- Macro-Planning
- Registre des risques
- Matrice des risques
- Réunion de lancement

Phase 1 : Initialisation

Voici une proposition de sommaire d'une charte de projet :

- 01 Présentation et motivation du projet
- 02 Objectifs et indicateurs de performance
- 03 Périmètre / Hors périmètre
- 04 Principaux avantages
- 05 Hypothèses et contraintes
- 06 Estimation des ressources financières
- 07 Echancier
- 08 Risques majeurs
- 09 Parties prenantes
- 10 Livrables et réception
- 11 Approbation



Accéder à un modèle de [charte de projet](#)

Phase 1 : Initialisation

Mes recommandations



Préparer et faire approuver la charte de projet

En tant que chef de projet, faites en sorte que la charte de projet soit préparée et approuvée, avant de s'engager sur les activités du projet



Toute modification est considérée comme avenant au contrat

La charte de projet est considérée comme un contrat. Toute modification ultérieure du projet, doit être considérée comme un avenant à ce contrat



Définir des objectifs SMART

Pensez à définir des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réalisable, Temporel ou délimité dans le temps)



Terminer la phase avec un kick-off meeting

Terminez la phase d'initialisation avec une réunion de lancement du projet (kick-off meeting), en réunissant les différentes parties prenantes.

Phase 2 : Planification

Définition

La deuxième phase du cycle de vie de projet est la planification.

L'objectif de cette phase est de définir comment le projet sera exécuté, surveillé et contrôlé, puis clôturé.

Le livrable principal de cette phase, est le **plan de projet**.

C'est le document qui servira de référence pour la suite du déroulement du projet.

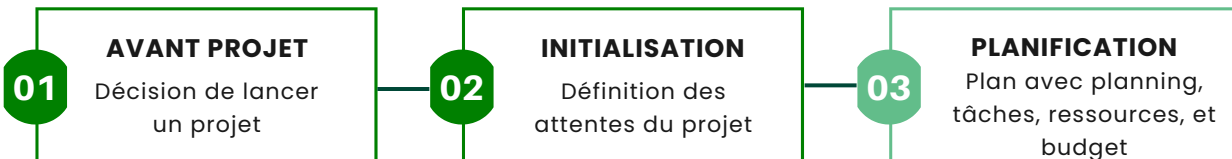
ETUDE D'OPPORTUNITÉ



CHARTRE DE PROJET



PLAN PROJET



Phase 2 : Planification

Qu'est ce que le plan projet ?

Le plan de projet doit répondre aux questions suivantes :

Pourquoi ?

Quel est le principal problème que le projet doit résoudre ? Ou quelle est l'opportunité qu'on voudrait saisir en lançant le projet ?

Quoi ?

Quels sont les livrables du projet ? Quelles sont les activités à effectuer pour réaliser chacun de ces livrables ? Qu'est-ce qui ne fait pas partie du périmètre du projet ?

Qui ?

Quelles sont les ressources humaines du projet (internes et externes), leurs compétences et leurs rôles dans le projet ? Quelles sont les ressources matérielles et immatérielles dont le projet a besoin ?

Quand ?

Quel est le planning prévisionnel détaillé du projet ? Quels sont les jalons principaux ?

Phase 2 : Planification

Mes recommandations



Ordonnancer les tâches avec Gantt

Utilisez le Diagramme de Gantt pour ordonnancer les tâches de votre projet



Maitriser les délais avec la technique PERT

Utilisez le Diagramme de Pert et le chemin critique, pour maitriser les délais et éviter les retards



Clarifier les rôles avec la Matrice RACI

Pensez à clarifier les rôles des parties prenantes, en utilisant la Matrice RACI



Allouer les ressources avec la Matrice de Compétences

Utilisez la matrice de compétences pour attribuer les activités et les tâches aux membres de l'équipe projet, tout en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations



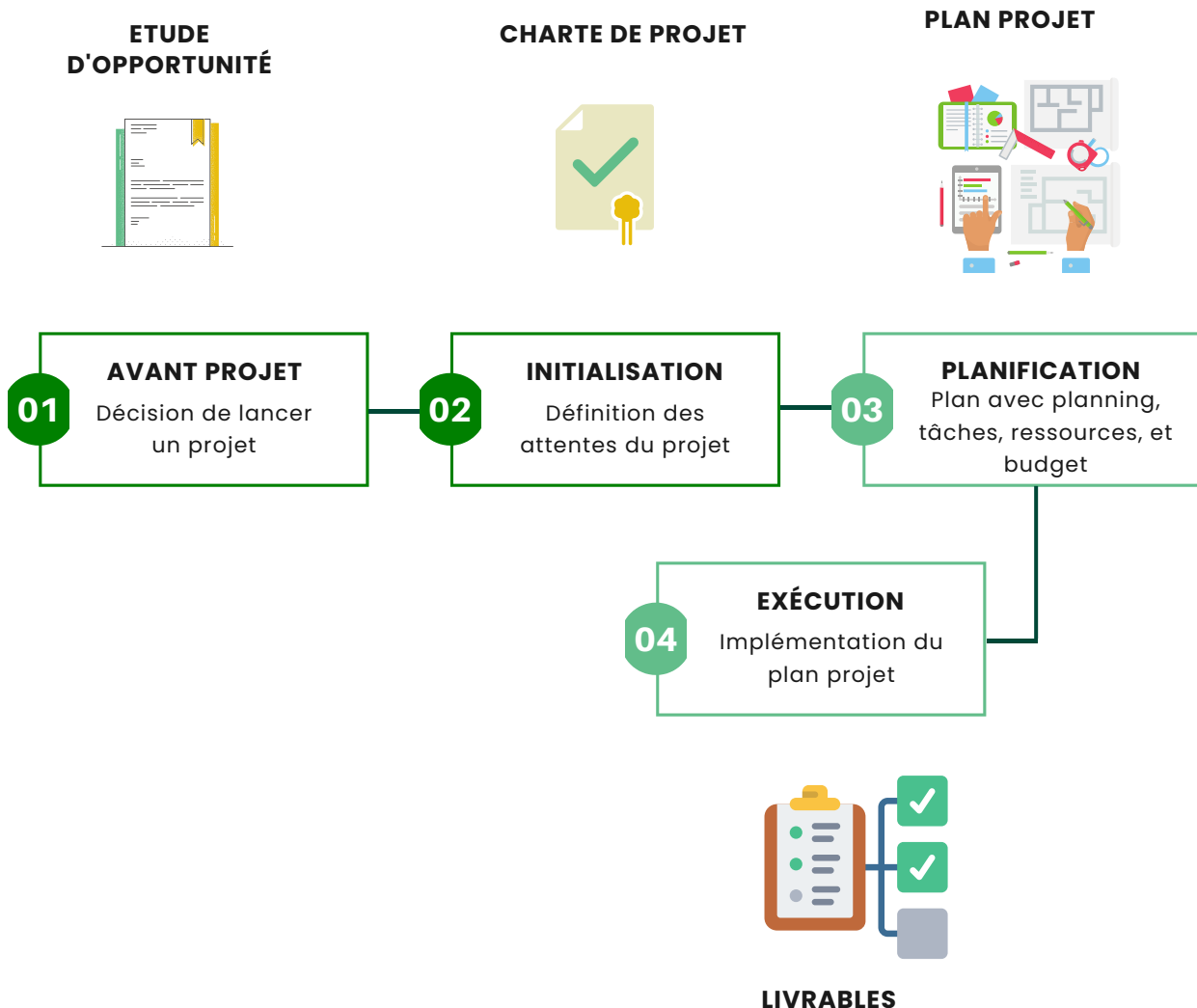
Accéder à un modèle du plan de projet.

Phase 3 : Exécution

Définition






La 3^e phase du cycle de vie de projet est celle de l'exécution.

L'objectif de cette phase est de réaliser les **livrables du projet**, en implémentant le plan de projet, élaboré lors de la phase précédente.



Phase 3 : Exécution

Mes recommandations

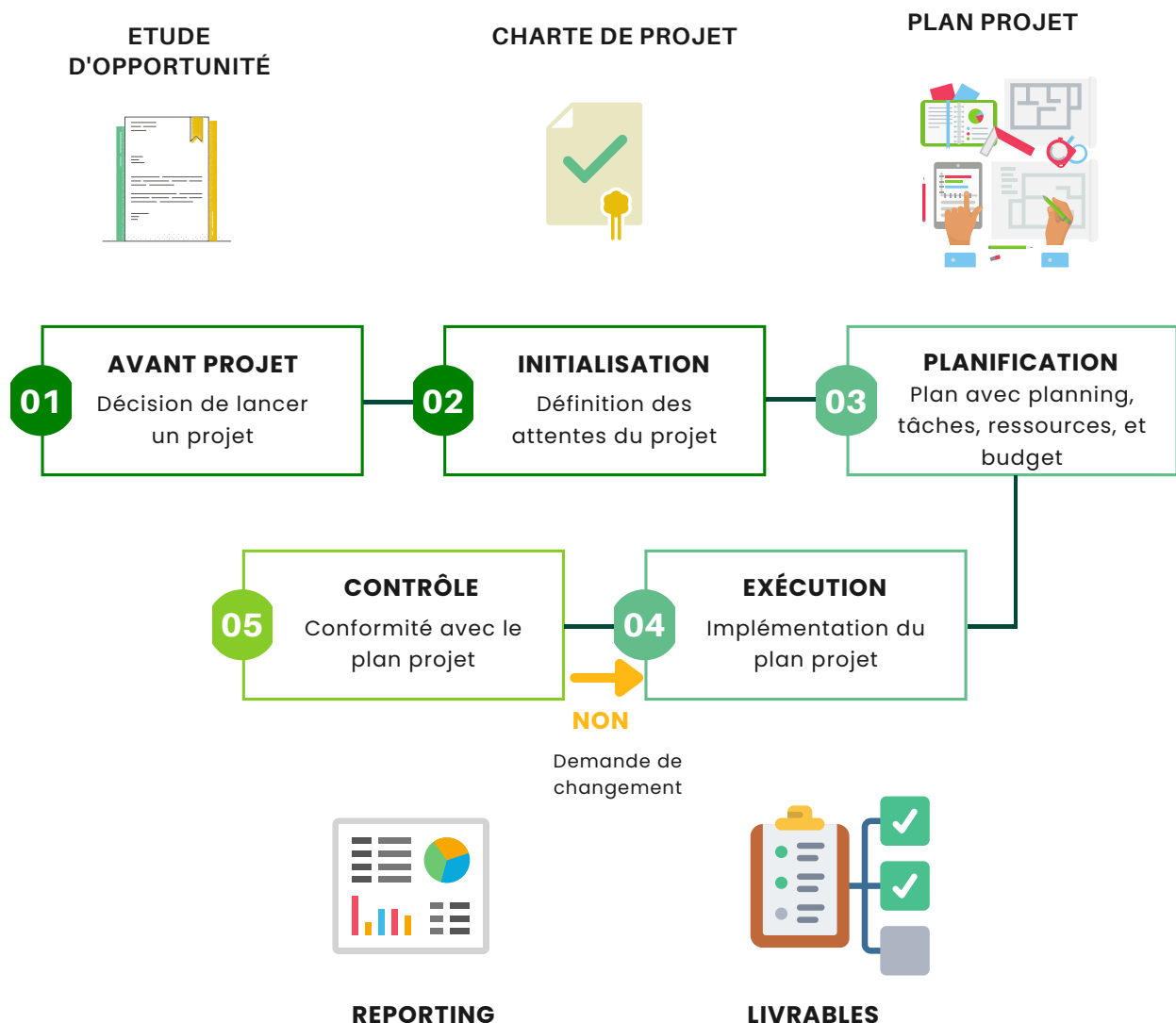
-  **Obtenir l'engagement du Sponsor du projet**
Assurez-vous d'avoir le soutien et l'implication du Sponsor du projet, afin de réussir l'exécution de votre projet.
-  **Assurer la motivation continue de l'équipe projet**
La motivation de l'équipe projet est importante pour le bon déroulement du projet. Cela peut se faire par exemple en célébrant les milestones et en félicitant l'équipe.
-  **Gérer les demandes de changement**
Prenez le plus grand temps à gérer et à maîtriser les demandes de changement, car il est rare qu'un projet suive exactement le plan de départ.
-  **Éviter le Scope Creep**
Il est important de mettre en place un processus clair de maîtrise du périmètre, pour éviter le scope creep (un périmètre qui ne cesse d'évoluer)
-  **Documenter les leçons apprises**
Notez au fil de l'eau les leçons apprises. Vous et toute l'organisation en aurez besoin pour vos projets futurs

Phase 4 : Contrôle

Définition

La phase de contrôle a lieu **en parallèle de la phase d'exécution**.

L'objectif de cette phase est de **veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints**, en contrôlant et en mesurant régulièrement les progrès réalisés, afin d'identifier les écarts par rapport au plan de projet, de manière à pouvoir prendre des mesures correctives si besoin.



Phase 4 : Contrôle

Les contrôles à effectuer couvrent :

Les objectifs du projet

Mesurer si les délais et les budgets sont respectés, ainsi que les autres Indicateurs de performances (KPI)

La qualité des livrables

S'assurer du respect des exigences en termes de qualité des livrables

Le suivi des efforts et des coûts

- Rendre compte de l'effort et du coût des ressources, pour voir si la consommation du budget est sur la bonne voie
- Ce type de suivi permet de savoir si un projet respectera sa date d'achèvement, sur la base des performances actuelles

La performance du projet

Suivre l'évolution du projet ; prendre en considération le nombre et le type de problèmes qui se posent et la rapidité avec laquelle ils sont traités.

Ces problèmes peuvent être dus à des obstacles imprévus ou à des changements de périmètre.



Accéder à un modèle du [tableau de bord](#).

Phase 4 : Contrôle

Mes recommandations

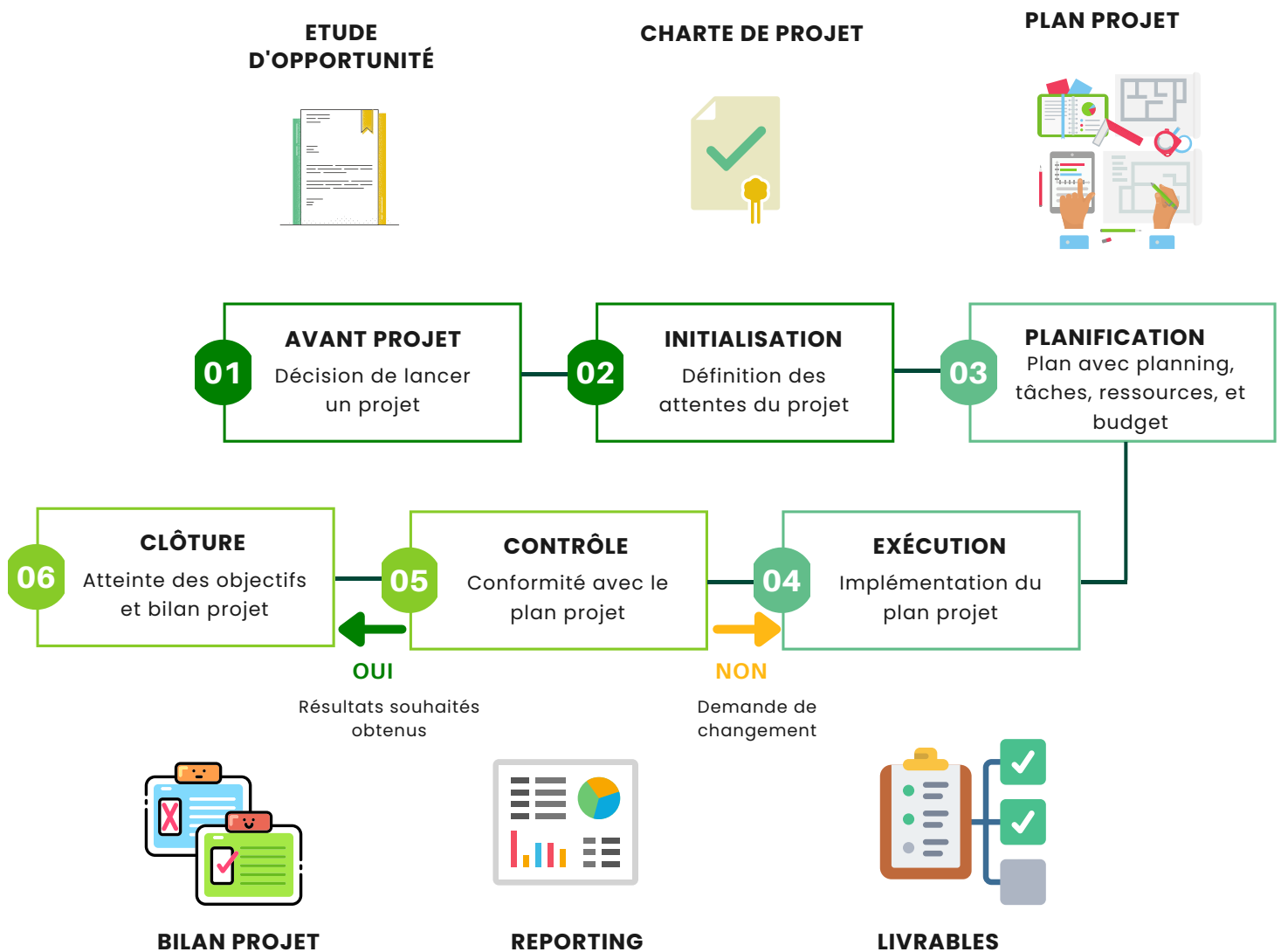
- **Produire des rapports d'avancement**
Établir régulièrement des rapports d'avancement internes et externes.
- **Utiliser le Management visuel**
Utiliser le Management visuel pour rendre l'avancement visible et motivant pour toute l'équipe
- **Mettre en place un processus de vérification**
Mettre en place un processus de vérification, que chaque membre de l'équipe projet doit utiliser avant de soumettre son travail
- **Tester les livrables critiques**
Tester tous les livrables des milestones critiques, avant de les approuver
- **Utiliser les outils de gestion**
Utiliser des outils de gestion de projet pour se faciliter la tâche ; la technologie peut faire gagner un temps considérable
- **Planifier des réunions d'équipe régulières**
Au delà du suivi, les réunions permettent le maintien, la cohésion, et la motivation de l'équipe.

Phase 5 : Clôture

Définition

La clôture est la 5^e, et dernière phase du cycle de vie d'un projet.

Au cours de cette phase, un **bilan de projet** est réalisé, puis le projet est clôturé officiellement.



Phase 5 : Clôture

Les activités principales de la phase de clôture sont les suivantes :

- S'assurer que tous les documents et produits « livrables » soient **mis à jour** et que tous les **problèmes soient résolus**
- Confirmer la livraison et **l'acceptation formelle** des produits « livrables » **par le client**
- Veiller à ce que tous les **coûts soient imputés au projet**
- **Clôturer les comptes** du projet
- **Libérer** les ressources
- **Réaffecter** les installations, les équipements et les autres ressources du projet
- **Confirmer** l'acceptation formelle du **travail des prestataires**
- Mettre à jour et archiver la **documentation**
- **Auditer** le succès ou l'échec du projet
- Gérer le partage et le **transfert des connaissances**
- Identifier les **leçons apprises**
- **Mesurer la satisfaction** des parties prenantes



Accéder à un modèle du [bilan de projet](#).

Phase 5 : Clôture

Mes recommandations



Faire un examen post-implémentation

Effectuer un examen post mise en œuvre et de clôture du projet, pour évaluer les bénéfices de ce dernier



S'enquérir des bonnes pratiques en gestion de projet

Évaluer ses pratiques de gestion de projet à la fin de chaque projet, afin de faire évoluer son expertise en Management de projet



Célébrer la réussite du projet

Ne pas oublier de célébrer la réussite de son projet

Chef de projet : Qualités et attitudes

Afin de réussir en tant que chef de projet, il est nécessaire de se doter de certaines qualités.

Voici quelques-unes :

- **Constituer son équipe projet** en se basant sur la compétence, ensuite **faire confiance** à son équipe
- **Garder la vision globale** et ne pas se noyer dans les détails
- Être à la fois un leader pour **obtenir l'adhésion** de son équipe et un manager pour **gérer** correctement, et avec une certaine **rigueur**, son projet
- Être **passionné** par son projet
- **Féliciter l'équipe** pour les avancements du projet, **être positif**
- **Communiquer** tout au long du projet, **avec l'équipe projet**, mais

aussi et surtout avec les **parties prenantes**

En savoir plus sur les qualités et exigences du métier du chef de projet.

Apprendre et progresser en Management de projet

<https://blog-gestion-de-projet.com/>

