

# CHAPITRE 1: INTRODUCTION AU MANAGEMENT DES PROJETS

## I. DEFINITION

Le management de projet est très largement associé à l'activité, spécifique et ponctuelle, qui **permet à une équipe d'atteindre un objectif professionnel**. Bien que ce soit toujours le cas aujourd'hui, la gestion de projet se révèle être également un mode **performant de gestion du changement** et de **transformation de l'entreprise par les projets**. Ces deux dimensions du management de projet produisent des effets extrêmement bénéfiques et sont de plus en plus courantes dans toutes les entreprises. Ce faisant, la capacité à gérer des projets concerne quasiment tous les métiers.

## II. PROJET ET MANAGEMENT DE PROJET

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

En complétant quelque peu la définition d'*Ecosip* (1993), un projet est une création nouvelle, temporaire (non récurrente), collective, organisée par étapes dans le temps et l'espace, dont l'objectif est la remise d'un livrable.

Le livrable peut prendre toutes les formes que l'on peut imaginer: une maison, un logiciel, un produit, un service, un document, etc.

Un projet (d'après *Midler*, 1996) se caractérise selon les 07 points suivants:

**1. Un projet vise à atteindre un objectif:** D'une manière ou d'une autre, une partie prenante au projet attend un résultat clair et concret. La gestion de projet commence par fixer un objectif: toutes les ressources et les plannings sont déduits de cet objectif contrairement aux autres activités de l'entreprise qui partent de compétences et d'expériences individuelles et collectives pour concevoir l'entreprise et ses produits.

**2. Un projet est unique et ponctuel:** Un projet démarre d'une expression de besoin et se termine lorsque l'objectif est atteint. S'il devait se répéter à l'identique on ne parlerait plus de projet, mais d'activité.

**3. Un projet répond à une expression de besoin:** Le besoin s'exprime par le "client" aussi nommé MOA (Maîtrise d'ouvrage). Le chef de projet est chargé de formuler ce besoin dans des termes compréhensibles sans ambiguïté par la MOE (Maîtrise d'Œuvre) qui va exécuter la production.

**4. Un projet est soumis à l'incertitude:** La gestion de l'incertitude est une dimension obligatoire dès lors qu'il s'agit de planifier un futur inconnu. L'incertitude engendre soit des risques, soit des opportunités potentielles.

**5. Un projet est combinatoire et pluridisciplinaire:** Un projet atteint le maximum de son succès uniquement si toutes les activités et tâches se sont collectivement apporté de la valeur.

**6. Un projet est temporaire:** Le début et la fin d'un projet sont connus en amont de son lancement ce qui oblige d'anticiper et gérer immédiatement les risques, les problèmes et les inconnues.

7. Un projet est **dépendant de son environnement**: Un projet ne peut être isolé de son environnement. Le management de projet consiste à en minimiser les impacts négatifs qui viendraient ralentir ou faire manquer l'atteinte de l'objectif dans les délais impartis.

En plus de ces 07 caractéristiques, un projet se définit par **03 contraintes majeures liées les unes aux autres** simultanément:

1. Le temps (les dates et les délais),
2. Les spécifications techniques (portée du projet),
3. Les ressources (budget/coûts).

Si l'on modifie l'une de ces trois dimensions, les deux autres seront impactées au même instant. Nous verrons plus bas que la méthode, essentielle en management de projet, combinée à de bonnes pratiques issues de l'expérience vous permettront de garder ces 3 contraintes sous contrôle et donc de réussir votre projet.

Les Anglo-saxons utilisent le terme "**OTOBOS**" pour conceptualiser cet objectif: On Time, On Budget, On Scope.

## 2. Qu'est-ce que le management de projet ?

Le management de projet est la traduction littérale du concept de **gestion de projet**. Le management de projet fait référence à l'activité permettant de **faire fonctionner ensemble la conception et l'exécution** pour atteindre le résultat attendu sous les 03 contraintes de temps, de portée et de ressources.

À l'inverse de la gestion de projet, les "métiers" séparent la plupart du temps conception et exécution. Ce mode de fonctionnement a cependant tendance à s'effacer au profit du travail en mode projet, vecteur de plus de productivité.

Le management de projet a par ailleurs la vertu de gérer le **paradoxe entre connaissance, client et capacité d'action**: en début de projet, l'équipe projet dispose d'une capacité d'action importante, mais de peu de connaissances. Ensuite, et tout au long du projet, la connaissance augmente et la capacité d'action diminue.

Du fait, le management de projet permet d'amener un maximum de connaissance en début de projet lorsqu'on a une grande capacité d'action. Cela revient à bien réfléchir avant de se lancer.

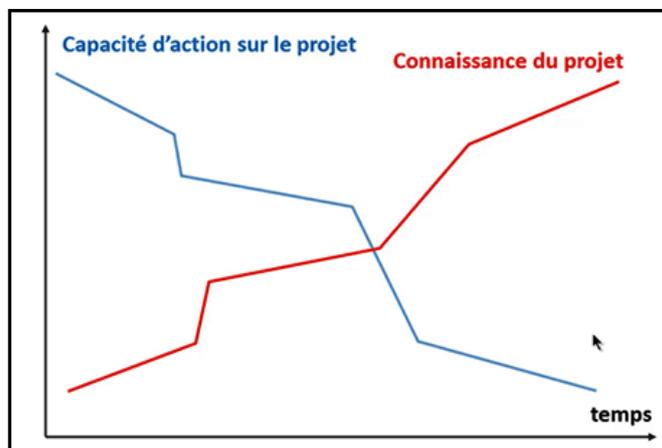


Fig. 1 : Le paradoxe de la gestion de projet [Bachelet, 2014].

On remarque que:

- En début de projet: Marge de manœuvre plus importante,
- En fin de projet, on sait ce qu'il aurait fallu faire, mais trop tard.

### III. A QUEL MOMENT EST-IL OPPORTUN DE CREE UN PROJET

La mise en place d'un projet est pertinente si vous répondez positivement aux questions ci-dessous:

- S'agit-il d'une mission ponctuelle et spécifique?
- Un livrable est-il attendu?
- Y a-t-il une contrainte de temps, de budget ou de périmètre technique?
- Conception et exécution doivent-elles fonctionner ensemble?

Au-delà de l'entreprise, le projet devient, dans la société, une figure de l'anticipation, de la transversalité et de la rationalisation de l'action collective temporaire. C'est pourquoi le management de projet se démocratise de plus en plus. L'expression "**travailler en mode projet**" est devenue courante dans toutes les entreprises et particulièrement dans les plus innovantes. Derrière cette expression se cache la recherche de la **productivité en augmentant la valeur créée et/ou en diminuant les coûts**.

$$\textit{Productivité} = \textit{Valeur} / \textit{Coûts}$$

### IV. LES ACTEURS DU MANAGEMENT DE PROJET

Le management de projet tourne essentiellement autour des individus impliqués: ils représentent le pilier le plus essentiel du projet. Ces acteurs de la gestion projet sont les personnes ou organisations internes ou externes qui sont impliquées dans au moins une phase du projet ou dans le résultat qu'il doit atteindre. Plus concrètement, les acteurs de la gestion de projet peuvent être les personnes suivantes:

- Le client ou MOA,
- Les ingénieurs de l'équipe d'exécution,
- Les salariés de l'entreprise (en tant qu'utilisateurs du produit final par exemple),
- Le Scrum Master (personne pivot en gestion de projet Agile),
- Le Chef de Projet (aussi nommé Project Manager),

Les acteurs de la gestion de projet doivent être vus sous 04 aspects fondamentaux: leurs **compétences**, leur **personnalité**, leurs **responsabilités** et leur **influence**. Le talent d'un bon responsable de projet est de savoir identifier ces composantes d'un individu prenant parti dans un projet. Cela permet par exemple de faire les bonnes associations de compétences ou de solliciter/informer les bonnes personnes au bon moment.

#### ❖ Les 4 phases de la gestion de projet

Selon les écoles, un projet peut être découpé en 04, 07 ou plus de 10 phases. Faisons simple: voici les 4 étapes principales de la gestion de projet.

#### 1. Analyser les besoins

Le point de départ de la planification de projet est la formalisation du résultat attendu (livrable).

Le besoin de la MOA doit donc être exprimé clairement et totalement pour qu'il soit reçu et analysé de la même manière par les managers du projet. De cette analyse vont être définies les 03 composantes structurantes du projet (temps, budget, périmètre).

De fait, si l'analyse du besoin est erronée, la planification du projet serait forcément incorrecte et le projet n'atteindra pas son objectif. L'équipe projet passe ainsi souvent par une étape d'écriture des spécifications fonctionnelles et techniques pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur le besoin.

## **2. Construire et planifier**

Sur la base du cahier des charges, conception et exécution vont travailler ensemble pour évaluer l'effort nécessaire pour délivrer le résultat attendu (phase de chiffrage). Les autres paramètres découlent généralement de celui-ci et l'équilibre entre eux se fait généralement via des échanges argumentés et des décisions.

MOE et MOA décident d'une date prévue de lancement par la suite.

Le découpage du projet en missions et en tâches permet ensuite de décider d'un enchaînement des tâches sur un calendrier. Ce travail est souvent matérialisé par un *diagramme de Gantt*. En plus des tâches, la planification doit tenir compte des phases de réflexion et les temps non productifs (réunions, décisions, attentes).

La deuxième phase débouche généralement sur un rétro-planning.

## **3. Conduire et piloter**

La conduite de projet est la phase qui implique le plus de compétences interpersonnelles et de réactivité de la part du chef de projet. Celui-ci doit surveiller le bon déroulement de l'exécution.

Il doit identifier, les points de friction, les risques, les opportunités, identifier les dérives et proposer des solutions rapidement.

La conduite et le pilotage de projet sont assistés par des tableaux de bord (Dashboards) et des outils de reporting. Les logiciels en ligne de la gestion de projet (SaaS) tels que: Beesbusy, BoondManager, Zen Tao Pro, Kiwili, etc....., permettent de bénéficier d'informations en temps réel sur l'état d'avancement du projet et donc de réagir rapidement le cas échéant. Les fonctions de communication et de collaboration sont également très importantes pour interagir avec les équipes de conception et d'exécution.

## **4. Clôturer et évaluer**

Un projet arrive en phase finale dès lors que son objectif est atteint. Pour connaître cette information, l'objectif défini à l'origine du projet doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel (SMART). Les reportings et dash-boards sont donc indispensables pour **justifier de l'atteinte d'un objectif**.

Contrairement à ce que l'on peut croire, il reste une dernière étape après l'atteinte de l'objectif:

\* Il s'agit de faire un **bilan à la fin d'un projet** : Ce bilan permet aux prochains projets de bénéficier de bonnes pratiques et d'éviter de commettre à nouveau les mêmes erreurs. L'apprentissage fait partie de la culture même du management de projet.

### ❖ **Activités transversales**

À chaque étape de la gestion de projet, il est indispensable de:

- Communiquer régulièrement auprès des parties prenantes,
- Contrôler les dérives, anticiper les risques,
- S'adapter (perte d'une compétence, arrivée d'un nouveau collaborateur, opportunité technologique),
- Gérer les humains : c'est le principal facteur de succès ou d'échec d'un projet.

## **V. LES METHODES DE GESTION DE PROJET ET DE DECOUPAGE DE PROJETS**

### **1. Méthodes de gestion de projet**

Il existe une batterie de **méthodes de management de projet** pertinentes selon le profil même du projet, du fonctionnement de l'entreprise et de sa culture:

✓ **AGILE**: La méthode Agile permet de travailler en mode itératif et donc de valoriser l'approche tactique: les imprévus et les changements sont plus facilement absorbés. C'est la méthode la plus en vogue actuellement pour les projets innovants.

✓ **SCRUM**: Scrum est un ensemble de bonnes pratiques Agiles particulièrement efficaces pour les projets créatifs. La planification en "Sprint" court est une caractéristique importante de cette méthode.

✓ **PMBOK**: Le Project Management Body of Knowledge est un guide visant à structurer et maîtriser la connaissance autour d'un projet.

✓ **PRINCE 2**: La méthode Projects in Controlled Environments se concentre sur 03 points: l'organisation, la gestion et le contrôle du projet. C'est une méthode rigoureuse utilisée pour des projets de grande envergure.

✓ **PERT**: La méthode Program Evaluation and Review Technique permet de représenter l'interdépendance des tâches à effectuer et le calcul des chemins critiques. C'est une visualisation logique d'un projet.

✓ La méthode du **Chemin Critique** ou **Critical Path Method (CPM)**: Permet de planifier un projet en partant d'un modèle incluant la liste des tâches, leurs dépendances et leur estimation de temps. Cela permet d'identifier le parcours le plus critique pour atteindre l'objectif.

### **2. Méthodes de découpage de projet**

Le point commun de toutes les méthodes de gestion de projet est de découper le projet en activités, puis en missions, puis en tâches. Pour ce faire, voici quelques méthodes efficaces:

- PBS (Product Breakdown Structure)
- WBS (Work Breakdown Structure)
- OBS (Organisation Breakdown Structure)
- TBS (Time Breakdown Structure)

### **3. Huit (08) bonnes pratiques en management de projet**

Les 3/4 des projets manquent leurs objectifs. Pour éviter cela, beaucoup de bon sens et de bonnes pratiques sont nécessaires.

#### **a/ Estimer tous les risques encourus par le projet avant même que celui-ci ne commence**

En voici quelques uns:

- Risque de complexification technique,
- Risque d'allongement des délais du fait du retard des fournisseurs,
- Client en incapacité de financer le projet en totalité.

Anticiper les risques permet souvent d'éviter qu'ils ne se concrétisent (dérives). Une dérive peut survenir en cas d'événement négatif (retard de production, changement de stratégie, augmentation des prix d'achat de matière première, etc.), mais aussi en cas d'événements positifs (bonnes idées par exemple). Le chef de projet doit dans tous les cas maintenir le cap pour respecter les 03 contraintes de la gestion de projet.

Anticiper l'imprévisible en prévoyant des marges de sécurité surtout quand il s'agit d'un projet innovant.

#### **b/ Définir le plus clairement possible le périmètre du projet (taille du projet)**

Il s'agit de détailler les **inclusions** (ce qui fait partie du projet) et les **exclusions** (ce qui ne fait pas partie du projet). Il s'agit également de rédiger des spécifications claires et compréhensibles par les parties prenantes concernées.

#### **c/ Découper le projet en sous-ensembles plus petits**

Découper un projet en tâches permet de lever toutes les inconnues: il est difficile de savoir combien de temps il vous faudra pour fabriquer une voiture. En revanche il est plus simple de savoir combien de temps il vous faut pour fabriquer les roues. Découpez avec la notion "d'effort" (temps, étapes et tâches).

### **4. Lister les compétences et attribuer les rôles**

Lister les compétences nécessaires pour répondre au besoin de la MOA permet de construire de meilleures équipes (plus équilibrées). Cela permet également de distribuer les rôles et les responsabilités à chacun.

### **5. Maitriser les parties prenantes**

Maitriser les parties prenantes permet d'en tirer parti au lieu de les subir. Chaque acteur de la gestion de projet a une influence, des comportements spécifiques, des savoirs qu'il faut identifier. Il est également important de veiller à ce qu'elles adhèrent toutes au projet et qu'elles partagent un même objectif. Si ce n'est pas le cas, l'efficacité du projet sera compromise.

### **6. Mettre en place une communication efficace tout au long du projet**

Un chef de projet passe plus de 80% de son temps à communiquer. Il doit s'informer et s'assurer que ses collaborateurs ont le bon niveau d'information. Un déséquilibre dans la communication peut entraîner des frustrations voire un rejet du projet.

## 7. Faire confiance au bon sens

Malgré toutes les méthodes de management de projet et les solutions remarquables auxquelles nous faisons référence plus bas, le bon sens (appelez-le également "instinct") peut donner de la vélocité au projet:

- Établir un cadre pour permettre la confiance au sein de l'équipe projet,
- Motiver les talents dans la durée et non au début uniquement,
- Soutenir ses collaborateurs avant de leur demander assistance dès que cela est possible, etc.

## 8. Compresser les 3 dimensions du projet au maximum

Avez-vous entendu parler de MVP (Minimum Viable Product)?

Il s'agit de réduire le scope du projet à son maximum pour en réduire le coût et les délais. Cela permet d'augmenter très (très) significativement les chances d'atteindre l'objectif et surtout de faire la preuve du concept avant d'aller au bout de l'idée.

## 9. Les logiciels de management de projet

Il y'a 5 logiciels de management de projet, voici quelques solutions de gestion de projet alignées avec les idées défendues dans cet article. Elles permettent à la fois d'organiser et structurer les projets, mais aussi de créer de la valeur (collaboration, communication, suivi en temps réel) et de réduire les coûts:



Logiciel : Beesbusy

Intitulé : La gestion de projet. Simplement.

Web : [https://app.beesbusy.com/register/?utm\\_source=appvizer&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Website&utm\\_term=gestion-de-projet](https://app.beesbusy.com/register/?utm_source=appvizer&utm_medium=cpc&utm_campaign=Website&utm_term=gestion-de-projet)



Logiciel : Jobaffinity

Intitulé : Le logiciel de recrutement agréable et intuitif

Web : [https://intuition-software.com/?utm\\_source=appvizer&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Website&utm\\_term=recrutement](https://intuition-software.com/?utm_source=appvizer&utm_medium=cpc&utm_campaign=Website&utm_term=recrutement)



Logiciel: Predict by Sparklane

Intitulé : La Solution B2B de Lead Scoring Prédicatif

Web : [https://www.sparklane-group.com/landing-page/demande-de-demonstration/?utm\\_source=appvizer&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Website&utm\\_term=generation-de-leads](https://www.sparklane-group.com/landing-page/demande-de-demonstration/?utm_source=appvizer&utm_medium=cpc&utm_campaign=Website&utm_term=generation-de-leads)



Logiciel : RingCentral Engage Digital

Intitulé : Gestion des conversations et interactions clients digitales

Web : [http://site.dimelo.com/fr/demo-appvizer?utm\\_source=appvizer&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Website&utm\\_term=support-client](http://site.dimelo.com/fr/demo-appvizer?utm_source=appvizer&utm_medium=cpc&utm_campaign=Website&utm_term=support-client)

## IV. LES 6 ETAPES INCONTOURNABLES POUR BIEN GERER UN PROJET!

**1. Réussir à expliquer le management de projet en 06 étapes est un vrai challenge!**

Apprendre **concrètement** comment préparer un projet, le planifier de A à Z et le suivre, afin d'atteindre nos objectifs.

Il ne faut pas oublier qu'une gérance des relations personnelles, des modèles de documents, etc...et nécessaire.

Les 6 principales étapes d'une bonne gestion de projets sont:

- **Etape 1:** Définir les objectifs du projet
- **Etape 2:** Découper le projet et définir la liste des tâches
- **Etape 3:** Définir l'enchaînement logique des tâches
- **Etape 4:** Ajouter les durées et des contraintes sur certaines tâches et intégrer des tâches externes
- **Etape 5:** Définir et attribuer les ressources
- **Etape 6:** Planifier et assurer le suivi du projet
- **Bonus:** Les principaux logiciels de gestion de projets

### ➤ **Etape 1: Définir les objectifs du projet**

L'étape 1 paraît un "basique", mais elle est trop souvent négligée. Or elle peut induire un "effet tunnel" (c'est à dire se lancer et avancer jusqu'à ce que l'on se rende compte qu'on a mal compris, mais souvent tardivement), ou encore partir sur de mauvaises bases ce qui obligera plus tard à devoir refaire le travail.

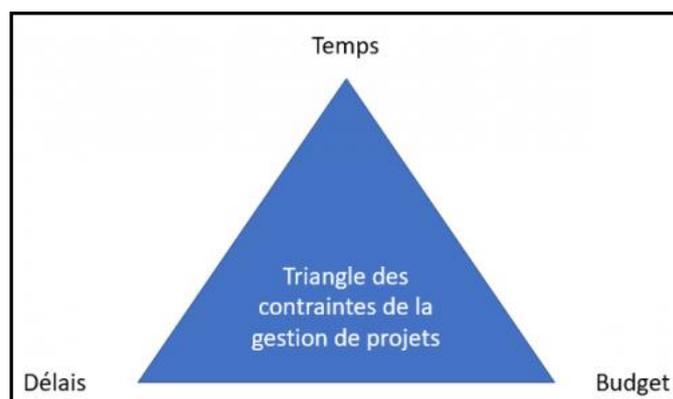
**Il est essentiel de clarifier les objectifs du projet** (la priorité N°1, et les objectifs secondaires), **ce que l'on attend de vous (livrables, temps, délais, budgets...) et la souplesse que vous pouvez avoir.**

Il est indispensable d'écrire cela dans un document, afin de ne pas laisser de place aux malentendus, et le faire valider par le donneur d'ordres.

Concernant les contraintes classiques d'un projet, on a généralement:

- Le temps pour le réaliser
- L'argent pour le faire
- Les fonctions que vous souhaitez y mettre ou les résultats qui sont attendus

Cela forme un triangle, que vous pouvez changer pour faire en sorte de respecter l'une ou l'autre de ces contraintes.



➤ **Etape 2: Découper le projet et définir la liste des tâches:**

**La deuxième étape à réaliser est celle de dresser la liste des tâches à réaliser.** C'est cette étape qui est la plus délicate, car elle jette les fondations du projet.

Si l'on oublie une tâche à ce moment-là, le projet sera faussé, et sa gestion le sera donc aussi.

Il faut lister toutes les tâches possibles et imaginables, tout en étant très critique vis-à-vis de cette liste: pour chaque tâche, on se demande toujours «'De quoi ai-je besoin au préalable pour pouvoir faire cela ? Qu'est-ce que cela implique pour le reste du projet ?'».

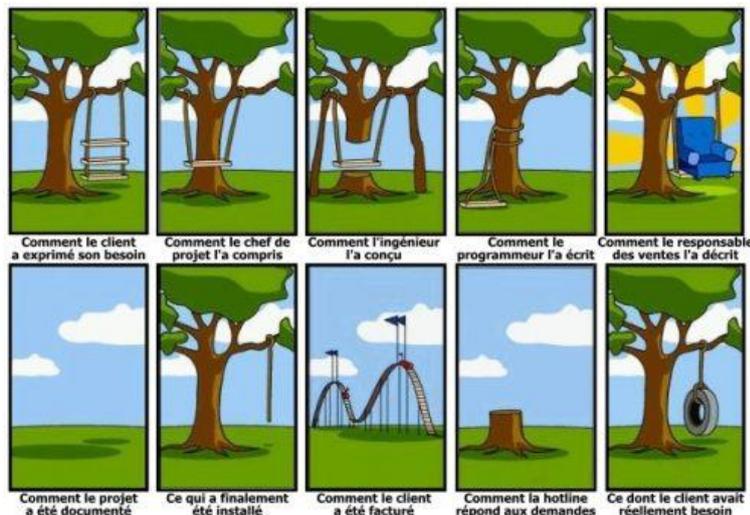
En procédant de cette manière, on trouvera par déduction et par induction de nouvelles tâches qu'on aurait pu oublier, des pré-requis techniques...

**Autre conseil:**

- Distinguez bien le fait de réaliser une tâche et le fait de la valider, et le communiquer. Comme nous l'enseignent *les lois du temps*, la plus grande partie de temps gâché est celle *avant* de réaliser l'action: les gens perdent un temps fou à se décider à effectuer une action, prenez-le en compte et découpez bien votre projet dans le détail!

**Dernière chose:** vous n'avez pas forcément à lister les tâches par ordre parfaitement chronologique, c'est juste plus pratique pour la suite.

➤ **Etape 3: Définir l'enchaînement logique des tâches:**



**a/ Prédécesseurs et successeurs**

Une fois que la liste des tâches est établie, il faut les "relier" entre elles et les ordonner.

C'est-à-dire qu'il faut définir, pour chaque tâche, toutes les tâches *prédécesseur* (toutes les tâches qu'il faut réaliser en amont), avant de pouvoir réaliser une tâche donnée: ça s'appelle l'ordonnancement.

Si on appelle *prédécesseur* la tâche amont, on appelle *successeur* la tâche aval.

**Exemple :** pour un projet "réaliser un gâteau", la tâche *acheter les ingrédients* sera prédécesseur de *préparer le gâteau*: vous ne pouvez pas le préparer tant que vous n'avez pas les ingrédients nécessaires (inversement, *préparer le gâteau* sera successeur de *acheter les ingrédients*) !

### *b/ Types de liaisons*

On appelle *liaison* ou *dépendance* ou *lien de dépendance* le lien qui unit un prédécesseur à un successeur.

D'ailleurs, à ce propos, il existe 04 types de liaisons :

- \* FD (fin à début),
  - \* FF (fin à fin),
  - \* DD (début à début),
  - \* DF (début à fin).
- \* Définissez également les délais entre les tâches.

**1. FD (Fin à Début):** La tâche 'B' ne peut pas commencer tant que la tâche 'A' n'est pas terminée. C'est le type de liaisons le plus courant. Représente environ 95% des liaisons entre deux tâches. Par exemple, la diffusion du rapport ne peut pas commencer tant que la rédaction du rapport n'est pas terminée.

**2. FF (Fin à Fin):** La tâche 'B' ne peut pas terminer tant que la tâche 'A' n'est pas terminée. La tâche 'B' se termine à tout moment une fois que la tâche 'A' est elle-même terminée, et elle n'est pas obligée de terminer en même temps. Par exemple, le contrôle des installations électriques d'un chantier ne peut pas terminer tant que toutes les installations n'ont pas été achevées. Dans ce cas, la tâche 'B' est menée au fur et à mesure que les installations sont réalisées: on n'a pas besoin d'attendre que toutes les installations soient réalisées pour commencer le contrôle de la 1ère installation.

**3. DD (Début à Début):** La tâche 'B' ne peut pas commencer tant que la tâche 'A' n'a pas commencé. Petite précision : la tâche 'B' peut commencer à tout moment une fois que la tâche 'A' a commencé, elle n'est pas obligée de commencer en même temps. Par exemple, la rédaction du rapport ne peut pas commencer tant que la création du plan détaillé du rapport n'a pas commencé.

**4. DF (Début à Fin):** La tâche 'B' ne peut pas terminer tant que la tâche 'A' n'a pas commencé. C'est le type de liaison le plus rare. Par exemple, vous ne pouvez pas terminer l'assemblage des toits d'un lotissement tant que la charpente n'a pas commencé.

### *c/ Délais*

Sur certaines liaisons, des contraintes de durée peuvent être appliquées. Par exemple, si je peints un mur, la première couche me prendra 1h.

Néanmoins, pour attaquer la seconde couche, je vais devoir attendre que la première couche ait séché 6h. Ma tâche "première couche" ne durera donc pas 7h (car en réalité je serai libre pendant 6h), mais elle durera 1h, avec une liaison **FD** de 6h vers la tâche "seconde couche". Sous Open Workbench, cela se nomme "écart" dans les propriétés des tâches.

➤ **Etape 4: Ajouter les durées et des contraintes sur certaines tâches et intégrer des tâches externes:**



#### *a/ Durées ou charge de travail*

Cela va dépendre selon que vous travaillez avec Microsoft Project ou Open Workbench.

En effet dans le cas de Microsoft Project, vous allez entrer directement les durées des tâches, il s'agira donc d'une **entrée** de votre part dans le logiciel.

En revanche, dans le cas d'Open Workbench, vous allez entrer le "Reste-à-Faire" en même temps que les ressources. Il ne s'agit pas d'une durée, mais d'une charge de travail (par exemple, pour rédiger un rapport, il faudra 3h de travail).

A partir de cette charge de travail et de la disponibilité des ressources, on obtiendra une durée finale.

La durée est donc une **sortie** du logiciel (par exemple, la rédaction d'un rapport qui ne prendrait que 3h de travail combinée à une disponibilité de 30min par jour prendra 6 jours).

### ***b/ Contraintes***

Certaines tâches ont des contraintes de dates.

C'est le moment de les rentrer. Par exemple, la déclaration d'impôt possède une contrainte de **fin au plus tard le 31 mai**. Cette tâche possède donc une contrainte de type "fin au plus tard" qui a pour valeur 31 Mai.

Si cette contrainte n'est pas respectée, votre projet "impôts" risque d'avoir des problèmes. Il existe également d'autres contraintes:

- Début au plus tôt
- Début au plus tard
- Doit commencer le
- Doit finir le
- Fin au plus tôt
- Fin au plus tard

### ***c/ Taches externes***

Votre projet dépend également de tâches externes.

Dans ce cas-là, vous pouvez soit choisir de les rentrer directement en tant que tâche standard, soit les rentrer uniquement sous forme de "jalon", c'est-à-dire une tâche de durée zéro, un simple point à valider avant de pouvoir passer à la suite.

C'est vous qui voyez. Pour ma part, étant donné que les projets que j'ai à gérer sont assez simples, je préfère les rentrer en tant que tâches normales avec des ressources extérieures.

Si en revanche vous montez en complexité, le problème se posera si vous procédez de cette façon: en effet, pour calculer les coûts du projet, le logiciel prendra également en compte le coût de ces ressources externes que vous n'avez normalement pas à inclure sous cette forme dans votre projet.

## ➤ ***Etape 5: Définir et attribuer les ressources:***

### ***a/ Dresser la liste des ressources***

Ici, le problème est simple: vous devez purement et simplement dresser la liste des ressources.

N'oubliez pas le matériel : les ressources n'impliquent pas seulement l'humain.



### ***b/ Définir les contraintes pour les ressources***

Chaque ressource aura des contraintes de disponibilité ou de charge maximale qui lui seront propres.

N'oubliez donc pas de définir leur nombre d'heures disponibles par jour, leurs jours de repos (et à l'inverse leurs jours de travail si elles sont disponibles pendant les week-ends) ainsi que la part de leur temps qu'elles pourront consacrer au maximum sur une tâche.

Par exemple, on peut imaginer quelqu'un qui travaillera tous les jours, même le week-end, mais qui ne sera disponible que 2 heures par jour, et qui ne pourra passer que la moitié de son temps (50%) sur une tâche.

Cet exemple combine les trois contraintes.

### *c/ Affecter les ressources*

Une fois que vous avez votre liste des ressources, vous pouvez les affecter à vos tâches. N'oubliez pas de préciser à ce moment-là le Reste-à-Faire si vous travaillez sous Open Workbench (le Reste-à-Faire dépend des ressources ET des tâches, ce n'est pas une simple charge de travail par tâche divisible entre les ressources).



#### ➤ *Etape 6: Planifier et assurer le suivi du projet:*

##### *a/ Planifier*

A présent, il ne vous reste plus qu'à planifier le projet. Cela va vous permettre ensuite de comparer le prévisionnel et le réel, pour voir où vous avez pêché, et ainsi vous améliorer de manière continue.

Il y a des fonctionnalités prévues à cet effet, quel que soit le logiciel que vous utilisez (voir la fin de ce dossier).

##### *b/ Assurer le suivi*

Ici démarre la gestion de projet à proprement parler.

Ce que nous avons fait jusqu'à présent relevait plutôt du management de projet, étant donné que vous avez participé à la définition des tâches et des objectifs.

Le point principal est de faire vivre votre planning et de le réviser au jour le jour: de cette manière, vous comprendrez en direct ce qu'un changement au niveau d'une tâche implique quant à la date de fin du projet, et vous pourrez prendre les mesures de rattrapage nécessaires.

***N.B: Le planning doit vivre au rythme du projet, sinon il ne sert plus à rien.***

Ici s'achève cet article qui a tenté de vous initier au management de projets en 5 grosses étapes. Bien entendu, rien ne vaut une formation complète et détaillée sur ce sujet.

Mais si vous n'avez ni le temps ni les moyens de vous offrir des formations de ce type, dépassant facilement les 2000€, j'espère au moins qu'à travers cet article, vous en aurez appris un peu plus sur comment gérer vos projets. Merci de m'avoir lu jusqu'ici. Si vous avez des remarques, commentaires, n'hésitez pas à nous en faire profiter !

##### *c/ Clôturer le projet*

C'est une phase souvent négligée, c'est d'indiquer la fin du projet, avec une fête de fin de projet.

Souvent la fin de projet est souvent liée à la mise en place de celui ci, mais il est conseillé de faire 2 événements séparés :

- Un lancement officiel du projet qui sera le point de départ pour les utilisateurs
- Une clôture de projet qui sera une fête pour les participants au projet

##### *d/ Faire un retour d'expérience post projet (REX):*

Le Retour d'expérience (ou REX) permet de faire une analyse "post mortem" de son projet avec ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas marché...

Le but est de réunir les principaux acteurs du projet plusieurs semaines après la fin du projet, afin d'avoir un retour "à froid", c'est à dire une fois le projet mis en place.

Le REX permet de ne plus refaire les mêmes erreurs pour les prochains projets, et souvent de récompenser les participants au projet.

## **V. CONCLUSION**

Le management de projet est une discipline permettant d'atteindre les objectifs d'un projet sous les (03) trois contraintes de temps, de budget et de périmètre.

Son organisation structurée découlant d'un engagement de résultat permet d'atteindre de très hauts niveaux de productivité en réduisant les coûts et/ou en créant plus de valeur.

Nous avons vu par ailleurs que les méthodes de gestion de projet combinées à un ensemble de bonnes pratiques permettent de faire fonctionner ensemble et au mieux la conception et l'exécution.

Enfin, les logiciels de gestion de projet et de PPM en ligne viennent structurer l'approche projet en premier lieu, et apportent en second lieu de la valeur ajoutée grâce à leurs fonctions structurantes et collaboratives.