

LA GESTION DE PROJET

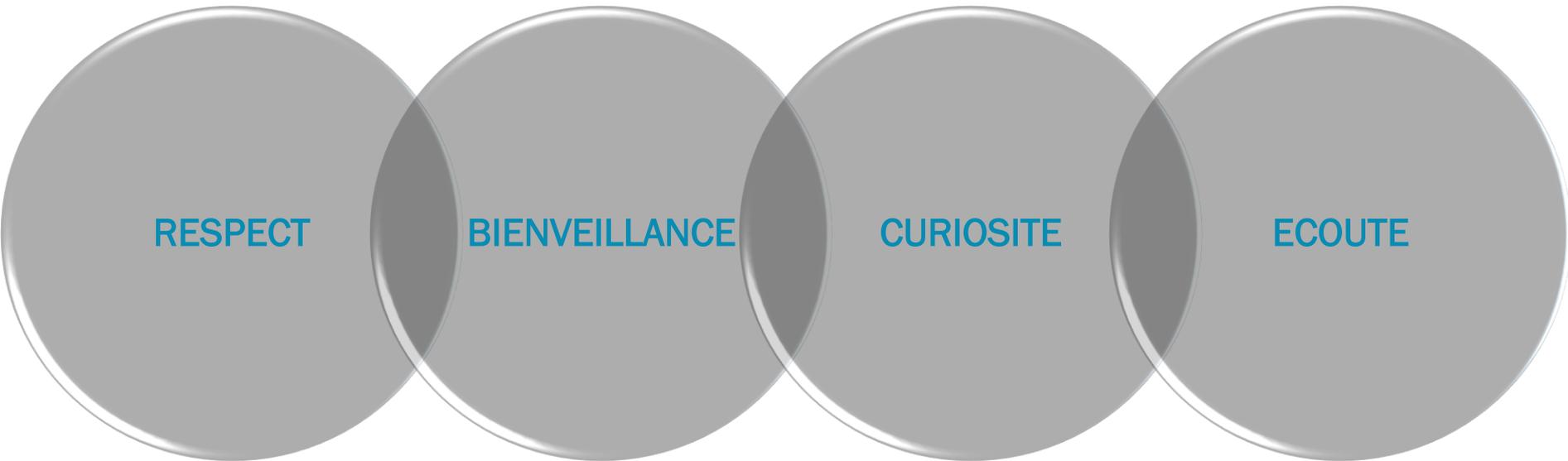
ANNE DOS SANTOS

Regroupement des professionnels

26 novembre 2020

+ Objectifs de la journée

Présentation d'outils, méthode, cadre
Fédérer une équipe, Motiver un groupe



RESPECT

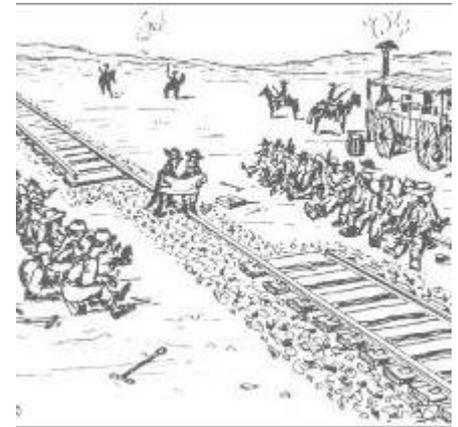
BIENVEILLANCE

CURIOSITE

ECOUTE



Parler le même langage dans une équipe



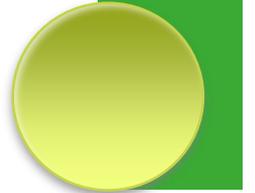
Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



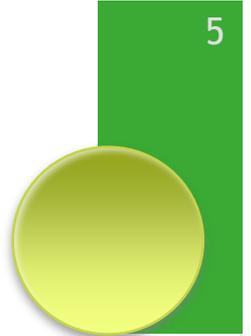
Brain storming

- Echange d'idées sur un sujet
- Réflexion commune / collective
- Rassembler toutes les idées et tous les mots
- Remue-ménage / agitation de neurones



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



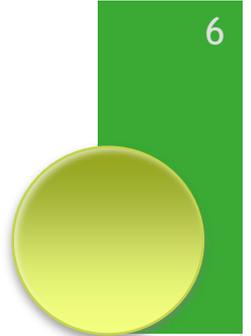
Contexte

- Environnement
- Conditions préalables
- Lieu, temps, espace (social, politique, environnemental, économique ...)
- Caractéristiques
- Ensemble des choses qui prévalent à une réflexion et qui peuvent l'orienter aussi
- Situation



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



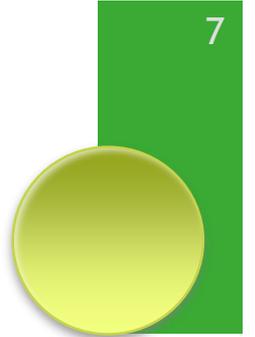
Engagement

- Entrée dans l'action
- Contrat
- Volonté d'agir
- Quelque chose qui nous lie envers soi-même, qqn d'autre, une structure, un projet
- Formel ou non-formel
- Intensité avec laquelle on s'investit
- Mise en place de qqch pour s'engager dans une action



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



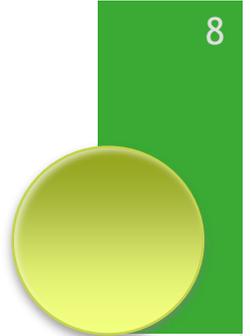
Enjeu

- Conséquences d'une action
- Mise en danger
- Gain et perte sur une action
- Objectif
- Potentiel



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



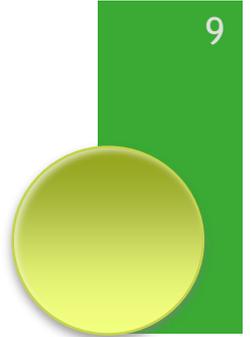
Indicateur

- Statistiques
 - Mesuré
 - Repère / jalon
 - Critère
 - Évaluation
 - Tendence
 - Projection
- Balance



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



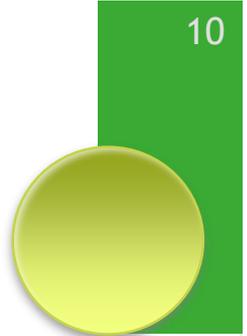
Intelligence collective

- Brainstorming
- Consensus
- Écoute
- Partage
- Intérêt général
- Décision collégiale
- Débat
- respect
- Renoncement
- Idées multiples



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



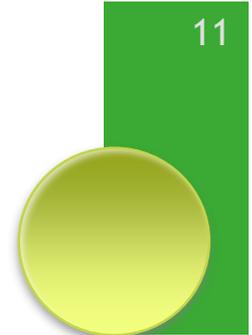
Leadership

- Prédominance
- Accompagné
- Idées fortes
- Porte-parole
- Responsable
- Influenceur
- Médiateur



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



Objectif

- Intentions
- Jalons
- Définition
- Mesurés
- Résultats
- Atteindre
- Volonté
- Sous objectif
- Permettre
- Temporalité
- Projection
- Priorisation
- Échéancier



+ Challenge n°1



Challenge 1

Consignes

TRANSVASER 1 L D'EAU D'UNE BOUTEILLE À UNE AUTRE

Constitution des équipes

- Matériel à disposition prédéfini
- Choix de 2 outils max / équipe
- Un outil ne peut pas être choisi par l'autre équipe
- Défi : chaque équipe annonce le temps max de transvasement impérativement < 3 minutes
- 1 seul essai
- Restitution du travail : lister toutes les opérations réalisées par l'équipe dans l'ordre chronologique

+ Outils à disposition



+

Challenge n°1

Restitution



La gestion de projet

Méthodes

26/11/2020





La gestion de projet

Un processus en quatre phases

De la méthode avant toute chose, que le projet soit unique, de grande envergure ou pluridisciplinaire !

Identifier le plus clairement possible les objectifs

Déterminer les ressources à allouer

Déterminer qui fait quoi

Déterminer les résultats selon la nature de la tâche

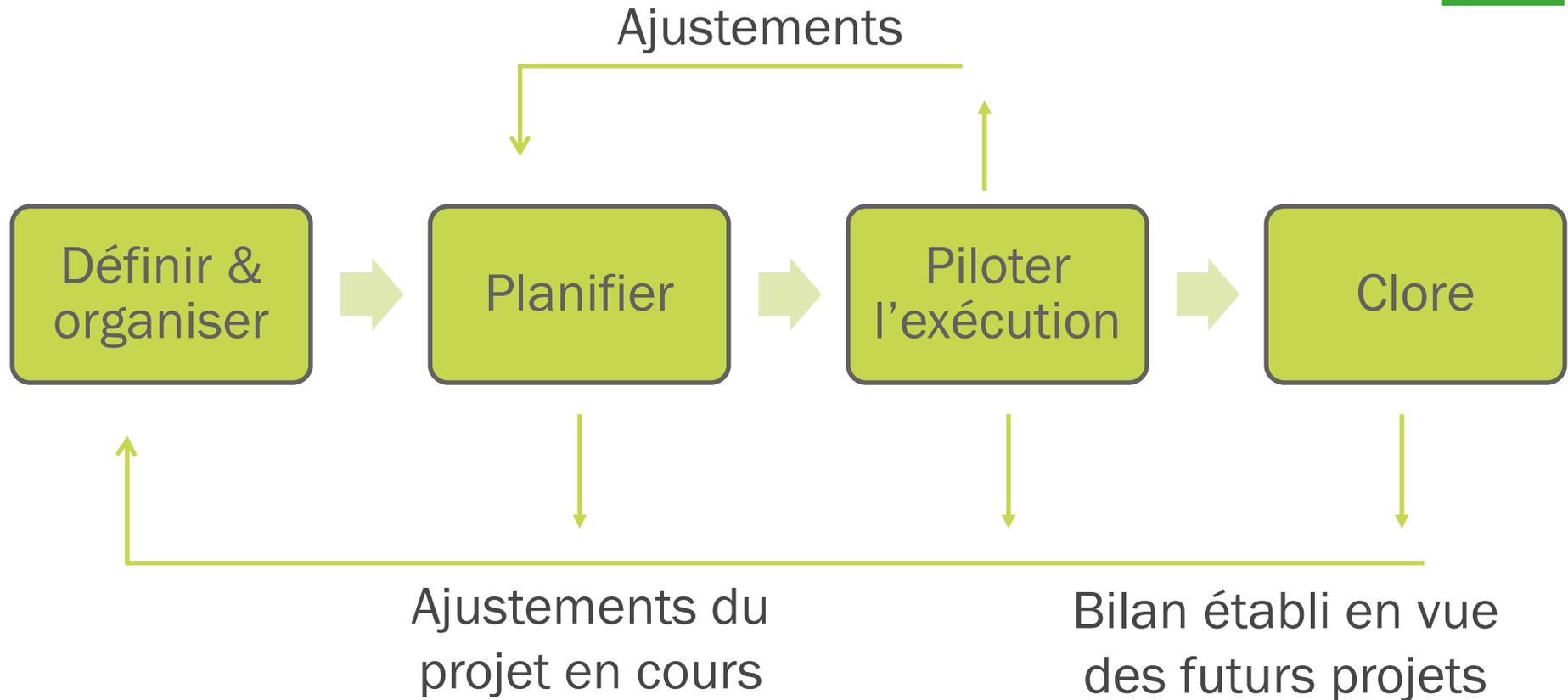
Ne jamais revenir sur les résultats attendus

Fixer des indicateurs de performance SMART (Spécifiques, Mesurables, tournés vers l'Action, Réalistes, limités dans le Temps)

Anticiper les problèmes

Capitaliser par un retour d'expérience

+ Un processus en quatre phase



+ Phase 1 - Définir & organiser

Cadrage



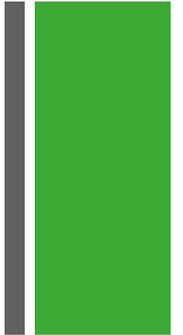
Répondre aux questions suivantes

- Quel besoin est à l'origine du projet ?
- Quelle est la finalité du projet ?
- Pourquoi estime-t-on qu'il est indispensable de résoudre ce problème ?
- Pour qui le résultat représente-t-il un enjeu ?
- Par quoi se distinguent les différents objectifs du projet ?
- Sur quels critères les acteurs jugeront ils de la réussite ou de l'échec du projet ?

Un double objectif :

1. **Définir aussi précisément que possible les objectifs du projet** -> déterminer la destination
Quel est le problème à résoudre, d'où je pars, où je vais ?
Quels sont les véritables enjeux ?
2. **Fédérer et mobiliser les personnes et les ressources nécessaires**
Déterminer l'ensemble des compétences et des ressources indispensables
Être clair sur les résultats, les livrables
Répondre aux attentes des utilisateurs
S'inscrire dans un temps limité

+ Phase 2 - Planifier



1. Décomposer le projet en tâches à réaliser
2. Définir la chronologie des tâches
3. Identifier les tâches qui sont réalisées simultanément ou successivement
4. Définir le planning : tâches indispensables, non indispensables, organisation optimisée

Tâches clés	Année	1	2	3	4	5
Conception et construction d'un véhicule spatial pour chats		■				
Test du véhicule spatial					■	
Etude de la physiologie du chat dans l'espace		■				
Recrutement et formation de l'équipage félin			■			
Création des systèmes de lancement et de récupération		■				
Test des systèmes de lancement et de récupération					■	
Lancement et récupération du chat						■

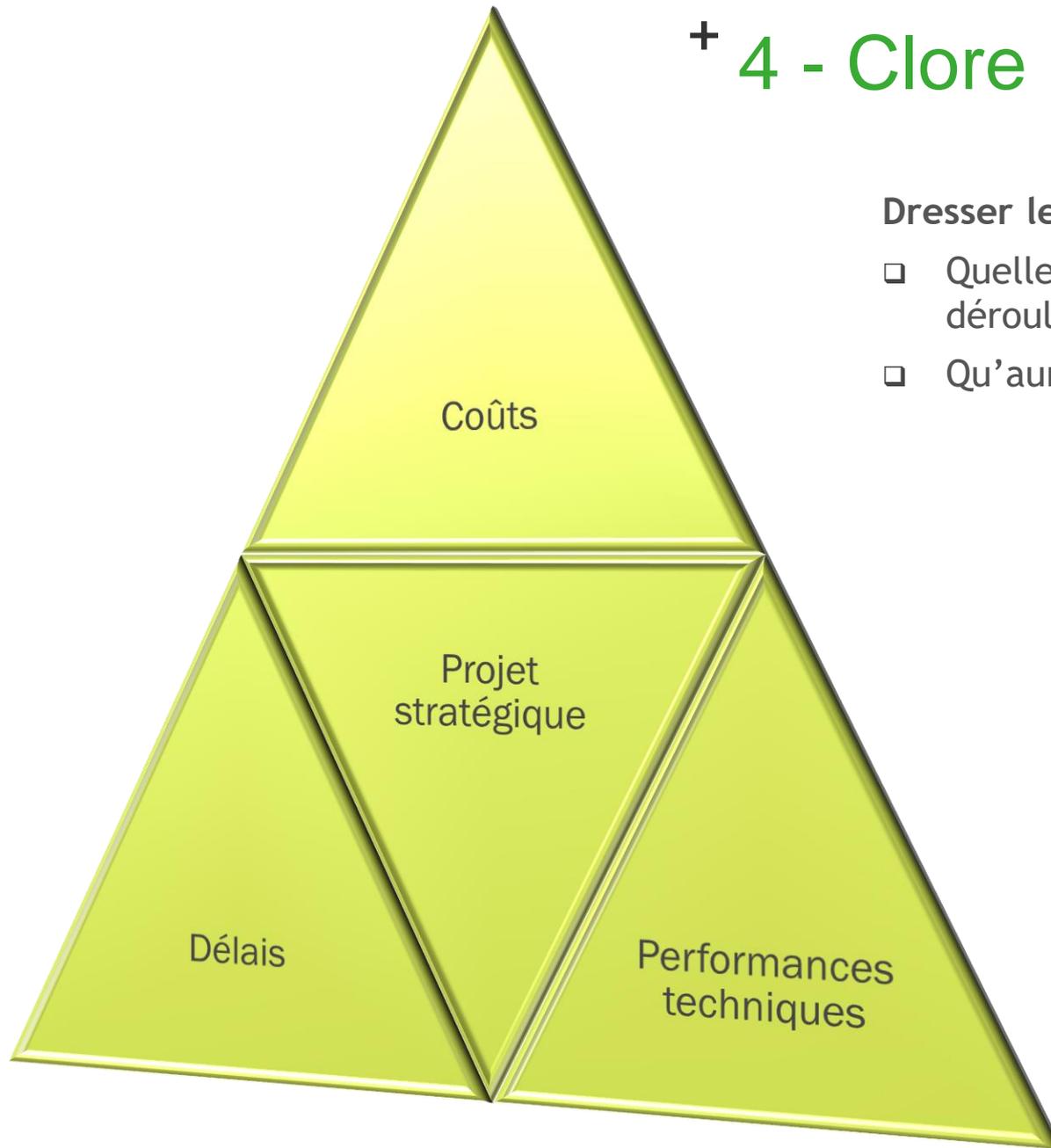


3 – Piloter l'exécution du projet



- Garder son équipe motivée et focalisée sur les objectifs
- Communiquer avec l'équipe et ses supérieurs
- Savoir prendre des décisions
- Optimiser l'utilisation des ressources
- Modifier la répartition des ressources pour pallier les problèmes émergents
- Respecter le planning, le budget, les normes de qualité
- Prêter attention aux problèmes liés au travail d'équipe : conflits interpersonnels, collaboration & communication

+ 4 - Clore



Dresser le bilan du projet

- ❑ Quelles tâches se sont bien ou mal déroulées ?
- ❑ Qu'aurait-il été possible d'améliorer ?

+ La distribution des rôles

Ou comment assurer la réussite d'un projet !

Le choix du (des) responsables

- Implication personnelle
- Prise de risque
- Capable de fournir les ressources nécessaires
- Expliciter l'objectif poursuivi
- Arbitrer les conflits
- Fixer les jalons
- Maintenir le cap
- Gérer le budget
-

Le choix des membres de l'équipe

- Volontariat / Affectation / Nomination
- Compétences techniques, résolution de problèmes, relationnelles, organisationnelles
- Taille optimale (ni trop, ni trop peu)





La distribution des rôles

Les 6 caractéristiques d'une équipe efficace

- La compétence : connaissances, expérience, savoir-faire technique
Identifier les membres qui ont un pouvoir de blocage
- Un objectif explicite et commun
Préciser l'objectifs avec des indicateurs de performance quantifiés
-> permet de déterminer la réussite d'un projet
- Un engagement collectif envers la poursuite de cet objectif :
Compréhension ≠ Engagement
- Un environnement au sein duquel chacun participe et reçoit
Les résultats du groupe de travail dépendent de la contribution de chacun. Faire partie d'une équipe n'a de sens que si chacun participe activement au projet et chacun doit tirer un bénéfice de sa participation
- Un cadre favorable
Soutien de la direction, structure non hiérarchique, reconnaissance appropriée, expérience du travail en équipe
- Une cohérence entre les objectifs du projet et ceux de la structure
Les efforts de chacun doivent trouver un écho dans la stratégie globale



La feuille de route

Un document important en
8 points clés !

Un appel à l'action

Les 8 points clés :

- Le nom du pilote
- Les interdépendances entre objectifs du projet et ceux de la structure
- L'intérêt du projet pour la structure
- Le délai imparti
- Une brève description des livrables
- Les moyens à dispositions
- L'autorisation de la direction
- L'engagement du pilote

Document référence tout au long du développement du projet pour éviter toute dérive

Sa rédaction oblige à **exprimer clairement** la finalité recherchée ; la moindre ambiguïté peut être source de malentendus ou de déceptions

Pensez S.M.A.R.T. : Objectifs Spécifiques, Mesurables, Orientés vers l'action, Réalistes, limités dans le Temps

**Laissez à l'équipe projet
le soin de rechercher les moyens à utiliser**

+ Encadrer les actions

Préalable incontournable : définir les règles de fonctionnement

Déterminer dès le départ comment les décisions sont prises, dans quels domaines (objectifs, ressources, budget, positionnement commercial, modifications apportées aux livrables & délais) et par qui.

D'un autre côté le pilote doit avoir un pouvoir absolu sur les décisions tant qu'elles ne modifient pas l'objectif ou le livrable, l'échéancier, le budget.

Impliquer l'équipe dans la prise de décision

La règle de la majorité, consensus, décision par un petit comité, décision du pilote (ou direction) après concertation

+ Encadrer les actions

Préalable incontournable : définir les règles de fonctionnement

Suivre et régler les questions non résolues pour éviter de bloquer les décisions en cours ou d'entraver le projet.

-> journal de suivi

« on » va faire -> « On » n'est personne

Pb à régler	Signalé le	Par	Commentaires	À résoudre avant le	Par
-------------	------------	-----	--------------	---------------------	-----

Garder une trace écrite des décisions et des mesures prises (comptes rendus, état d'avancement)

+ Encadrer les actions

Préalable incontournable : définir les règles de fonctionnement

Elaborer un **plan de communication du projet**

Pas forcément utile si petit projet et petite équipe sur même site -> échanges directs facilités autour de la machine à café !

Pour un projet d'envergure ou équipe dispersée, le plan de communication doit être détaillé et structuré (page web, plateforme collaborative, réunions, messagerie électroniques, rapports, ...)

L'activité la plus redoutée des managers ?

La réunion : souvent le meilleur moyen de communiquer !

A préparer en amont pour en tirer parti, durée limitée, suivi du déroulement & assiduité

+ Encadrer les actions

Préalable incontournable : définir les règles de fonctionnement

Définir un **budget**

Budget = formulation financière du projet en termes de dépenses **mesurables** et de recettes **prévisionnelles**

Un budget se construit à partir des grandes catégories de coûts

- **Personnel** : salaires et charges sociales des collaborateurs au prorata du temps passé sur le projet
- **Transport** : si déplacements nécessaires (réunions par ex) ; ne pas oublier repas & hébergement si concernés
- **Formation** : acquisition de compétences utiles au projet
- **Matériel** : prendre en compte fournitures de bureau, matériels ou logiciels spécifiques ...
- Occupation d'un **espace de travail** : prorata des charges / surface ou montant location
- **Recherche et études** : mission de développement ou mission sous-traitées

+ Encadrer les actions

Préalable incontournable : définir les règles de fonctionnement

Quelques outils intéressants :

Dans une salle dédiée au projet (privilégier la convivialité) ou en version dématérialisée :

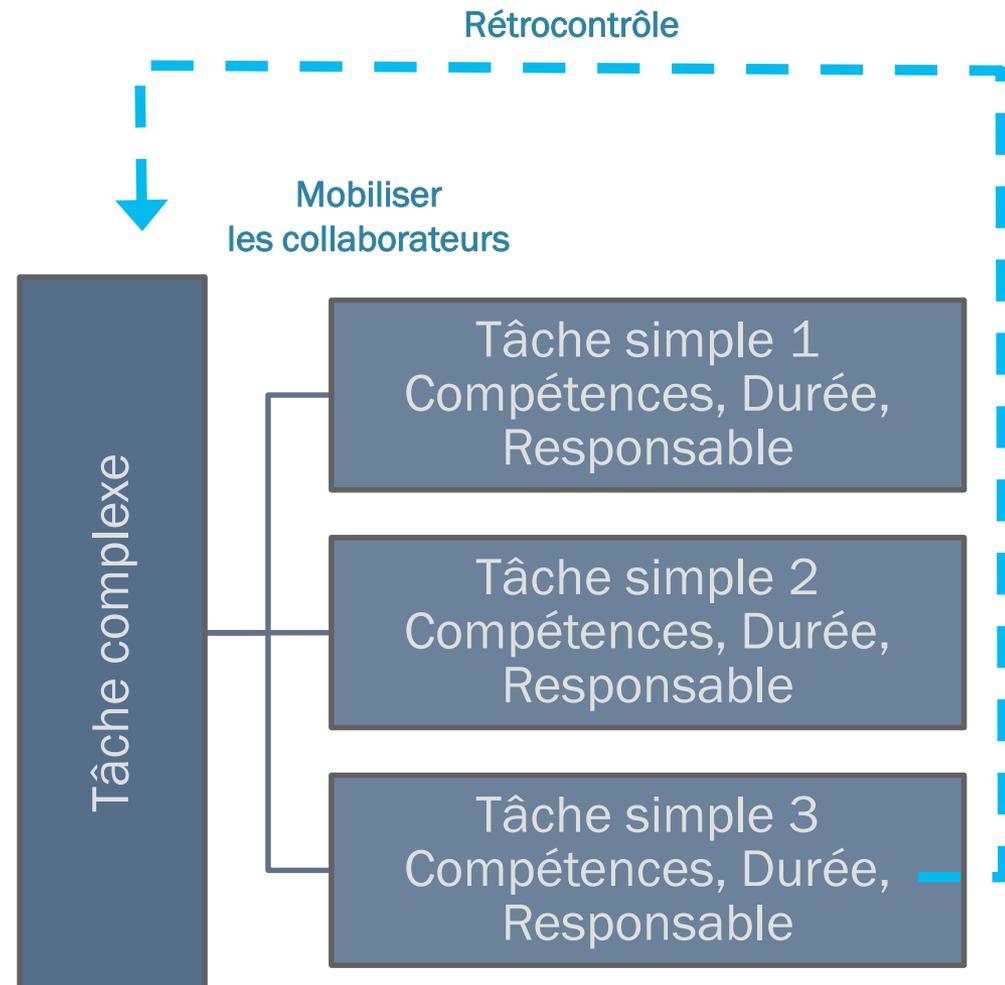
- **Le mur objectifs** : rappel du projet, des objectifs, des tâches à effectuer, des livrables, des résultats actualisés
 - > permet de rester centré sur le projet et d'éviter les dérives
- **Le mur collaborateurs** : affichage du nom des membres de l'équipe (+photo), de leur fonction, leur rôle, leur compétence, leur parcours
 - > permet d'identifier qui fait quoi et renforce la cohésion d'équipe
- **Le mur documents** : calendrier des réunions à venir & ODJ, CR des réunions passées, documents rédigés à relire, revue et commentaires
- **Le mur des bonnes idées** : frise à expression libre des réflexions sur le projet
- **Le mur communication** : liens et informations destinées à l'équipe



Le découpage du projet

D'un projet titanesque à un ensemble de tâches simples

Diviser l'objectif du projet en une liste de tâches maîtrisables, un préalable à l'estimation de la durée et du budget. 31



+

Planifier le projet

Mettez les bœufs avant la charrue

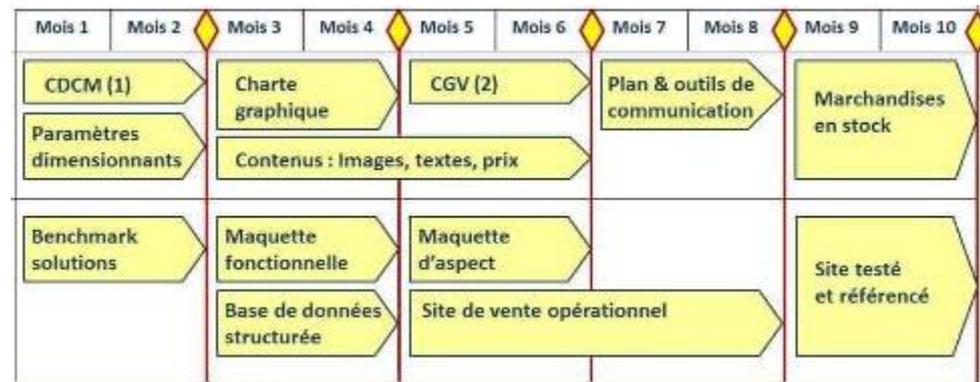
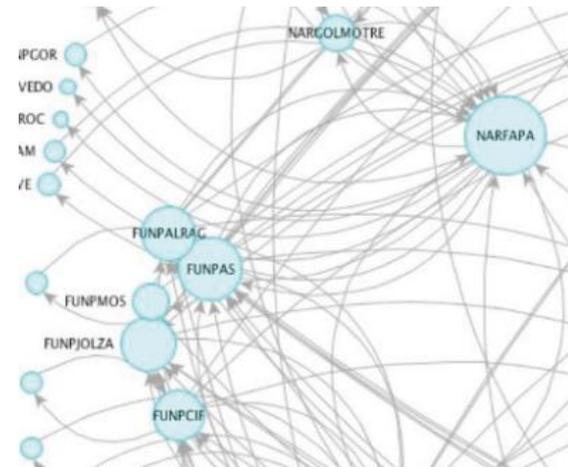
+ Etude des relations d'interdépendance entre les tâches

- Identifier l'ordre dans lequel les tâches doivent être effectuées

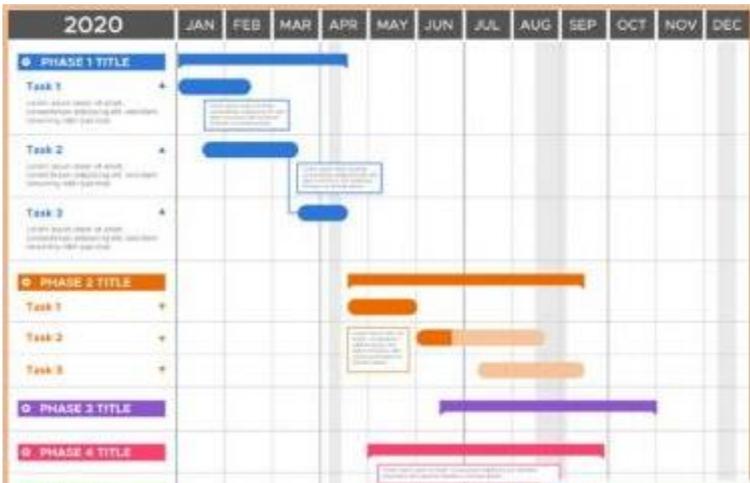
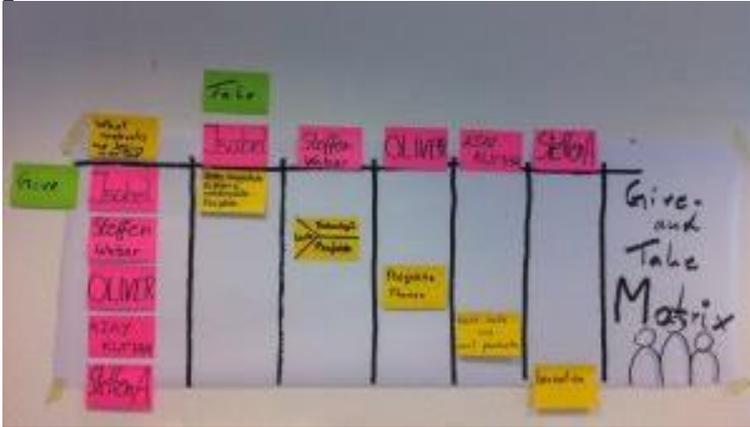
-> Logique linéaire & d'antériorité

- Identifier les tâches qui peuvent être menées en simultanée

-> Logique parallèle

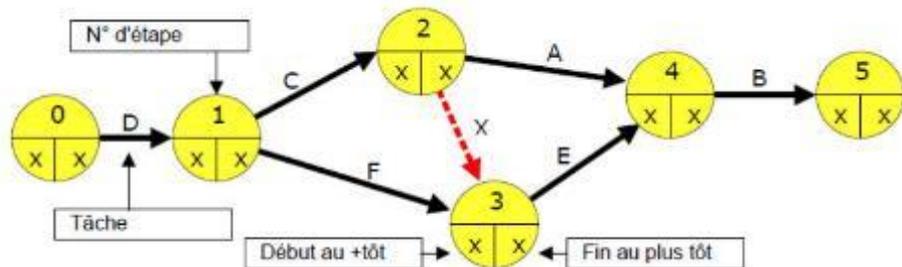


Planifier le projet



Quelques outils intéressants

- **Post-it** à positionner sur une frise de temps
- **Diagramme de Gantt** : histogramme horizontal, tâches à gauche et les barrettes représentent la durée de la tâche et à quel moment, elles doivent être réalisées
- **La méthode PERT** : met en évidence les relations d'interdépendance entre les tâches et les jalons du projet





Optimiser le planning

Identifier le chemin critique

- **Erreurs / omissions** : Dresser la liste des tâches précises et leur durée réaliste
- **Engagements irréalistes** : Positionner des livrables dans le planning, présenter les jalons et dates d'échéances réaliste
- Repérez les **goulots d'étranglement** et / ou un **déséquilibre de la charge de travail** retardant le planning
- Rechercher les solutions pour les supprimer ou les éviter
- Mettre en place une procédure à suivre pour actualiser / réviser le planning





Dernières retouches

Quelles remises en question ?

Impossibilité de respecter les délais impartis ou le budget initialement prévu ?

Remettre en cause les hypothèses de départ : délais, ressources disponibles, livrables, ...

Identifier quel est le point non négociable et quelle est la marge de négociation : délai, coût, niveau d'ambition, ...

Revoir la structure de découpage pour identifier les étapes inutiles et possibilités d'amélioration

NEGOCIER si besoin !





Le pilote

Quelle place dans l'équipe ?

26/11/2020



37



■ 1



+ Le pilote, quelle place dans l'équipe ?

Quel schéma exprime le mieux la place du leader pour vous ?

■ 2



Pourquoi ?

Quelles sont les qualités nécessaires au leader à cette place-là ?

■ 3



Quels sont les avantages / inconvénients ?

Quels sont les risques ?

+ Leader, quelle place dans l'équipe ?

1 - Au sein de l'équipe

Il est au cœur des processus mais il doit à la fois donner les bonnes infos et de manière réactive à la tête de pont et s'assurer que ceux qui sont derrière suivent le bon mouvement



→ nécessite de savoir à la fois être dans l'écoute et formuler la stratégie

+ Leader, quelle place dans l'équipe ?

2 - En arrière garde

Il doit alors s'assurer qu'il a bien transmis les bonnes infos et de manière réactive à la tête de pont pour qu'ils avancent au bon rythme et dans la bonne direction, il voit plus facilement les directions divergentes



→ nécessite une bonne formulation de la stratégie

+ Leader, quelle place dans l'équipe ?

3 - En tête de file

Il doit alors s'assurer dans son plan de communication interne que son équipe le suit au bon rythme et dans la bonne direction



→ nécessite une bonne écoute

56%

des français considèrent la pause déjeuner comme un moment de détente.

80%

déjeunent avec leurs collègues

55%**1h** des français consacrent à leur pause déjeuner.**52min**

C'est la durée moyenne de la pause déjeuner en France.



Elle est également dédiée pour faire du sport, ou ses courses

Temps de Pause**+ PAUSE DÉJEUNER**

Bon appétit ! Retour à 14h



La gestion de projet

Méthodes

26/11/2020





Piloter l'exécution du projet

Savoir faire face aux incertitudes et aux imprévus

Construction d'un projet = somme de prévisions



Risques

2 façon d'aborder la gestion des risques

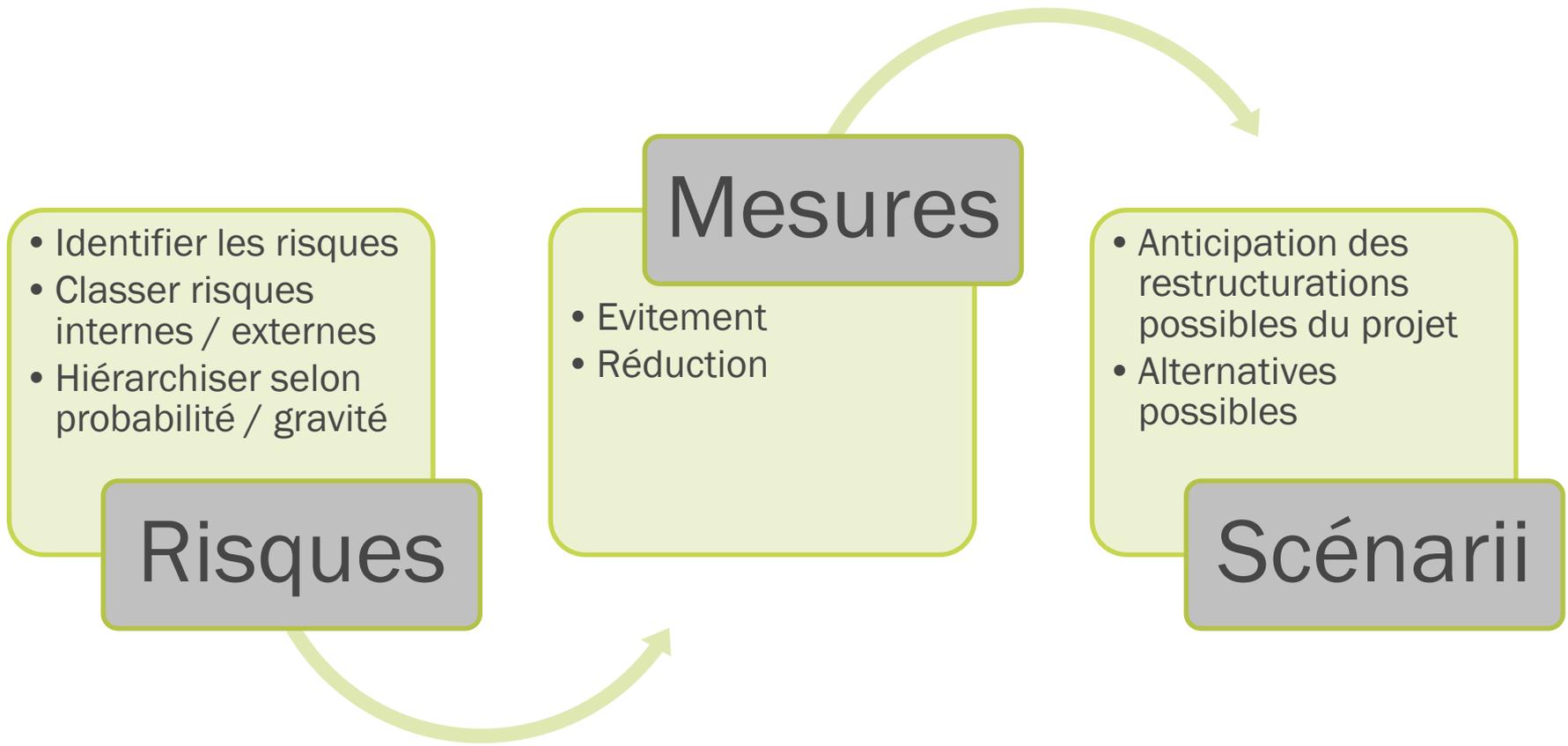
- Il est possible de prévoir une suite d'événement susceptible de compromettre le plan d'action ou le planning
- Il n'est pas possible d'anticiper les situations négatives impactant le projet ou le planning





Gestion des risques

Lucidité & brainstorming

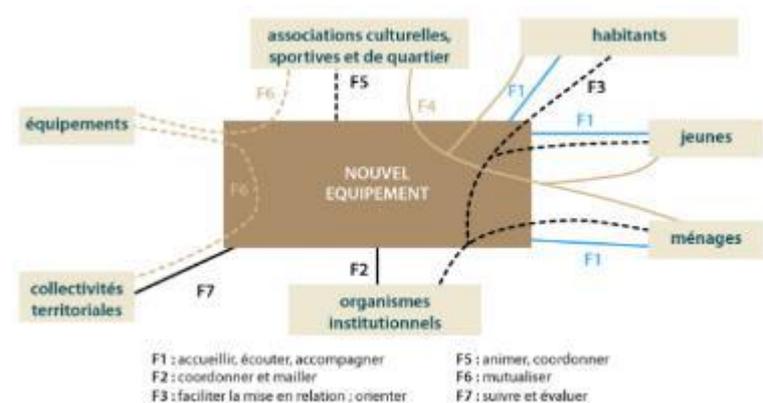
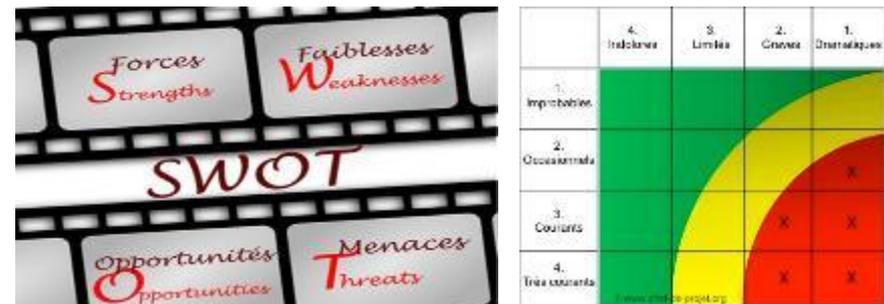


+ Gestion des risques

Lucidité & brainstorming

Quelques outils intéressants

- **Matrice Forces Faiblesses Opportunités Menaces** : elle analyse aussi bien les risques négatifs que positifs
- **Analyse fonctionnelle** : elle vise à exprimer le besoin en terme de services attendus plutôt qu'en terme de solution

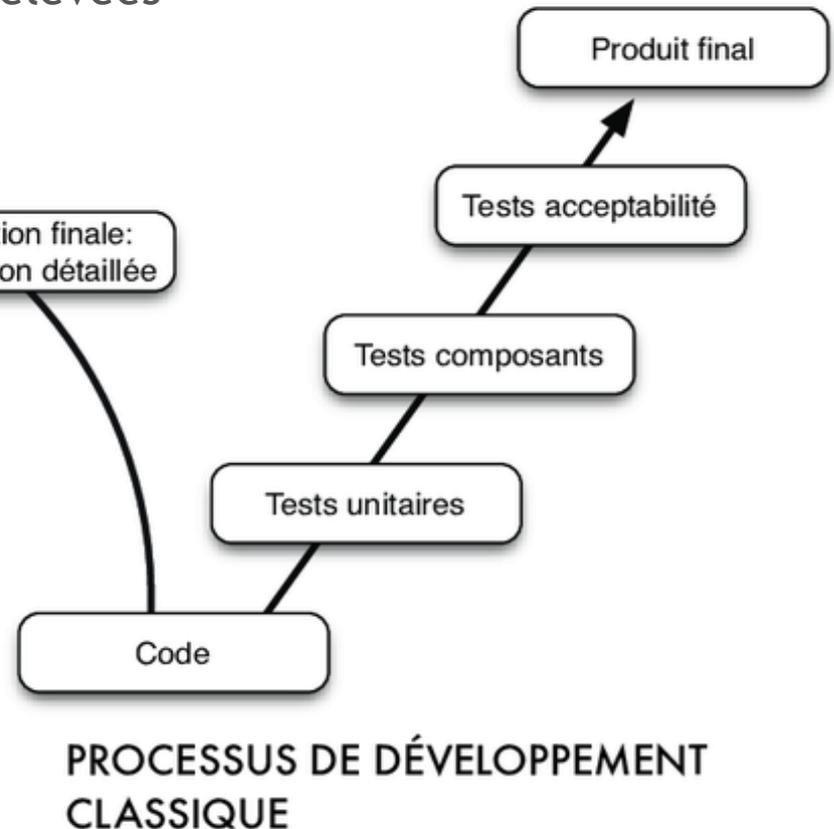
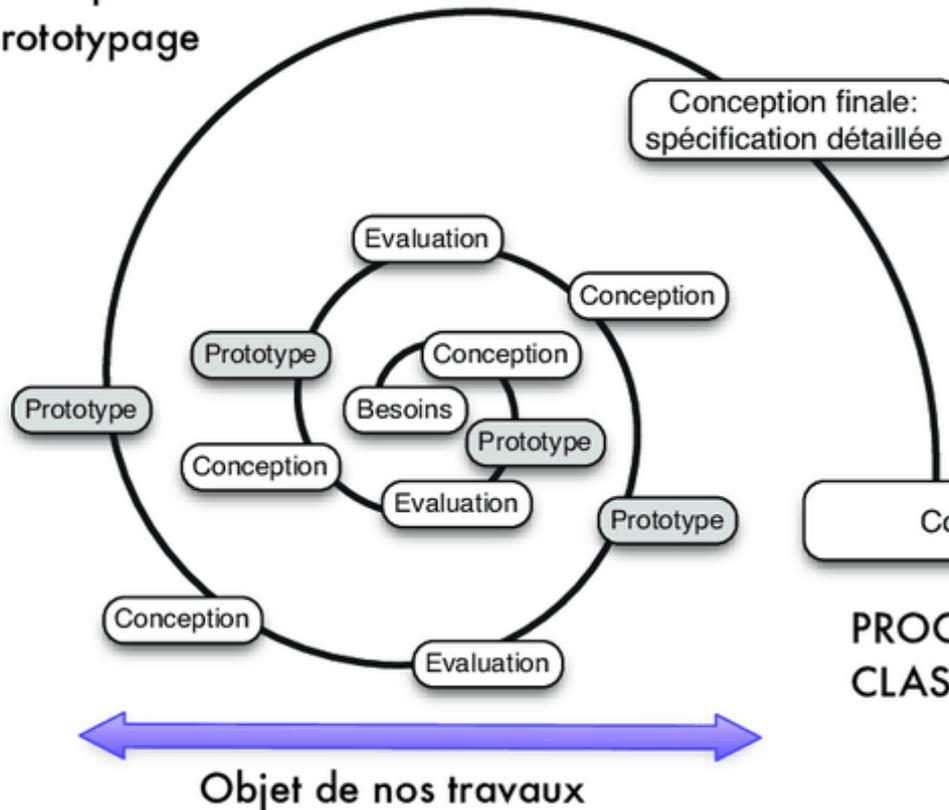


+ Gestion des risques

Capacité d'adaptation & remaniement de projet

Méthodes traditionnelles vues précédemment ne servent à rien en cas de projet complexe aux incertitudes élevées

Conception itérative basée sur le prototypage





Piloter l'exécution du projet

Tenir les rênes !

Piloter c'est jalonner

Suivre les indicateurs de performance

Instaurez et faire vivre un comportement collaboratif

Communiquer en continu & à bon escient





Piloter l'exécution du projet

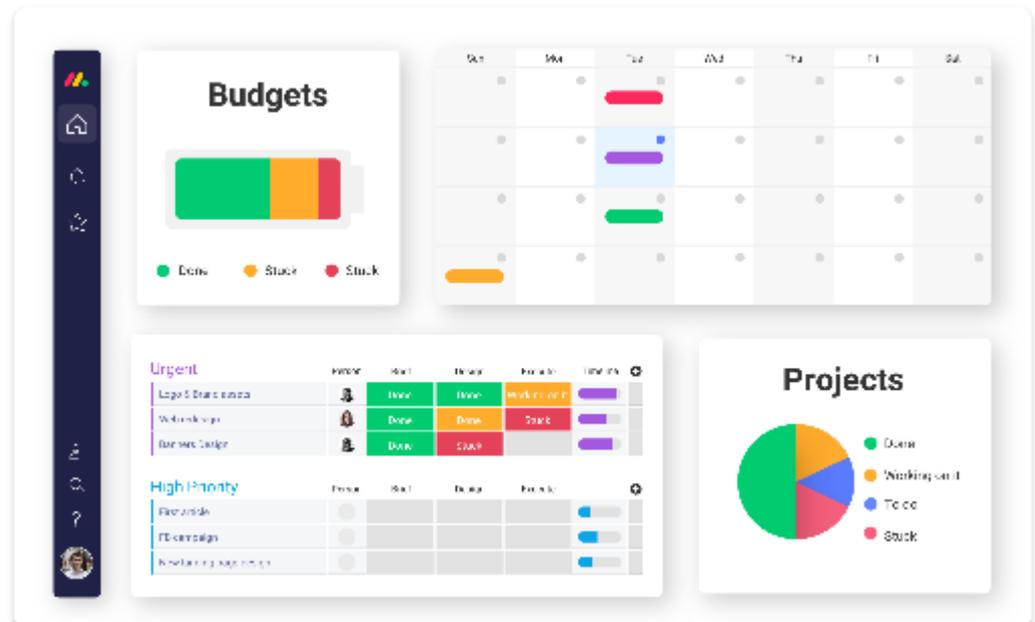
Tenir les rênes !

Capteurs du pilote pour suivre les activités sous son contrôle (budget, qualité, planning)

Jalons de suivi -> événements importants dans la vie du projet

Système de suivi qui vous ressemble ; il n'y a pas de recette miracle !

- Aller à l'essentiel
- Rester simple
- Traiter les problèmes





Piloter l'exécution du projet

Tenir les rênes !

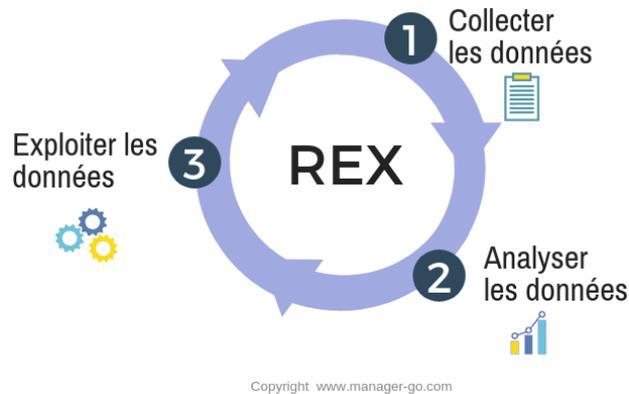
Instaurer un comportement collaboratif

50

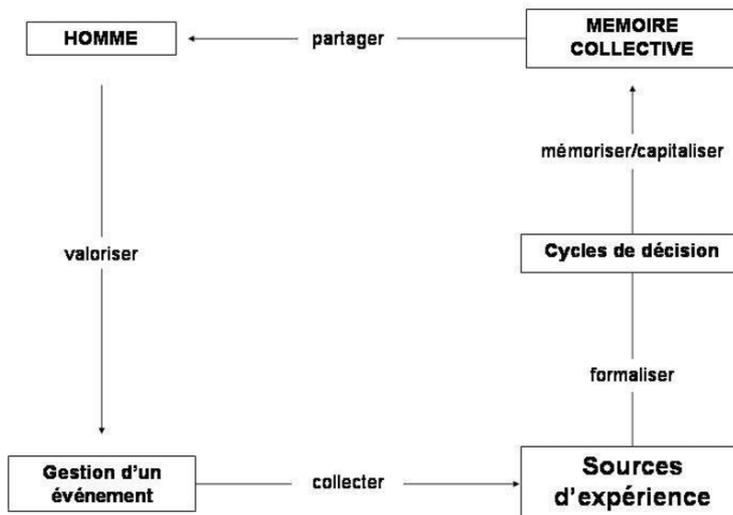
- Prendre soin de l'équipe
- Faire vivre la cohésion d'équipe
- Rester à l'écoute
- Maitriser les conflits
- Encourager les débats

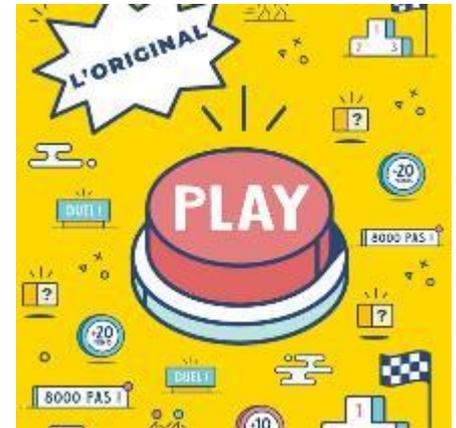


+ Clore le projet



- Conclure à la réussite du projet par une évaluation de tous les indicateurs de performance
- Bilan de ce qui a fonctionné
- Bilan de ce qui pourrait être amélioré
- Proposition à chaud d'amélioration
- Communication





+ Challenge n°2



Challenge 2

Consignes

**CONSTRUIRE UN SOCLE D'AU MINIMUM
20 cm DE HAUT POUR SUPPORTER UNE
PERSONNE PENDANT LA DURÉE DU
DISCOURS DE BILAN DE LA JOURNÉE**

Constitution des équipes

- Matériel à disposition prédéfini
- Restitution du travail :
 - Lister toutes les opérations réalisées par l'équipe dans l'ordre chronologique
 - Lister les ressentis émotionnels de l'équipe
 - Synthétiser le rôle du chef de projet

+ Outils à disposition



40 feuilles A4 80g



1 planche cartonnée 25 x 30 cm



Ruban adhésif 25 m



+ Organisation du challenge

Election sans candidat du chef de projet

Cadrage : contraintes, risques, ...

Qui fait quoi

Production

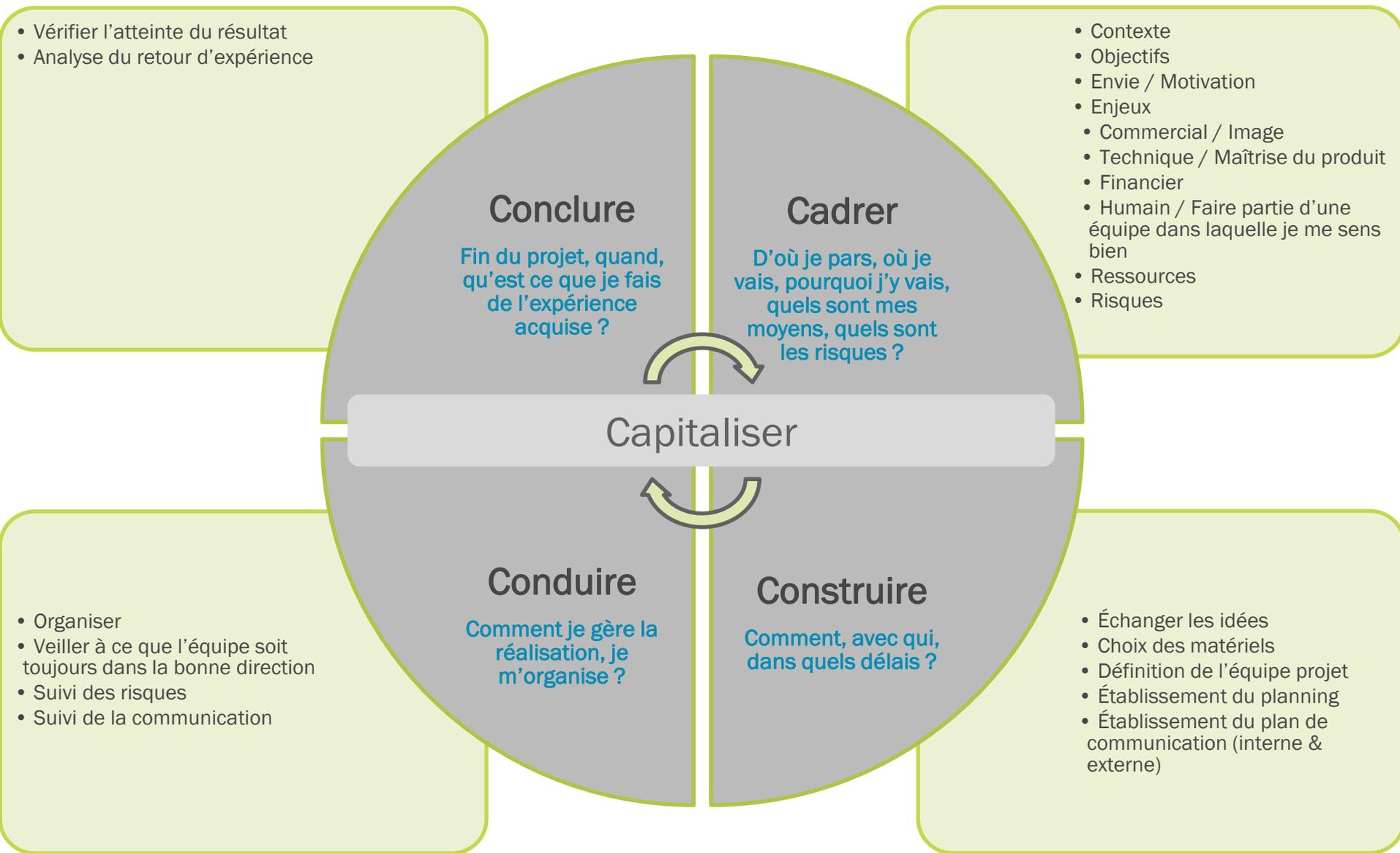
+ Bilan du challenge





+ Conclusions

La gestion de projet





Evaluation

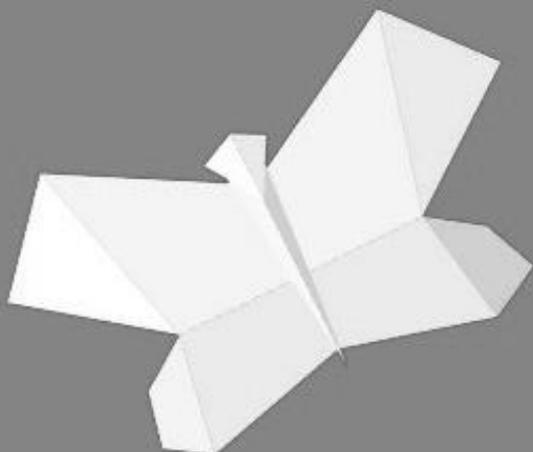
- ❁ Les 3 éléments que j'ai retenus
- ❁ Les 3 éléments que je mettrai en application
- ❁ Les 3 éléments que je souhaite approfondir

A envoyer à Leslie : ligue@voile-auvergne-rhone-alpes.fr

26/11/2020



« Se réunir est un début, rester ensemble
est un progrès, travailler ensemble est la
réussite. »



Henry Ford

+



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

61



Brainstorming

les participants ne se connaissent pas

-> pas d'a priori sur l'autre, liberté de s'exprimer

présence d'un professionnel de l'analyse transactionnelle



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

62



Contexte (synonyme : Environnement)

Ensemble des conditions naturelles, sociales, culturelles dans lesquelles se situe un énoncé, un discours.

Ensemble des circonstances dans lesquelles se produit un événement, se situe une action.

Ce qui entoure de tout côté.

Contexte situationnel complexe pouvant être de nature physique, empirique, naturelle, pratique, historique, culturelle, social, ...



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

63



Engagement

Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie

Se lier moralement, se placer dans une situation qui implique des choix et des responsabilités de sa part

Faire participer quelqu'un, un groupe à une action

Sens différent selon les personnes, parfois employé pour l'assiduité



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

64



Enjeu

quelque chose que l'on risque dans une compétition, une activité économique ou une situation vis-à-vis d'un aléa

C'est donc ce que l'on peut gagner ou perdre en faisant quelque chose (ou en ne le faisant pas)



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

65



Indicateur

Appareil, instrument servant à fournir des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur

Indicateur de tendance = série de chiffres exprimant les variations

Indicateurs du plan ou d'alerte = ensemble des données renseignant sur l'évolution des valeurs par rapport aux objectifs du projet

Indicateurs sociaux = ensemble des données rendant compte d'une situation sociale, d'un progrès social.



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



Intelligence collective

Un groupe de travail met en commun ses idées

La réflexion peut être biaisée par la connaissance des participants -> a priori, préjugés

Nécessite que l'animateur sache poser les bonnes questions



Définitions

Un mot, plusieurs sens ...

Leadership

Notion différente selon les générations : direction, motivation, résultat, inspiration, guide, influenceur ...

Position dominante en qualité (sens diriger)

Capacité à mobiliser les ressources pour atteindre les objectifs fixés (sens manager)

Le leadership est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, et pour une durée limitée.





Définitions

Un mot, plusieurs sens ...



Objectif

But, cible que quelque chose doit atteindre

But, résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un, d'un groupe