



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



Les bases de la gestion de projet

Annika Boentert & Petra Pistor

IQA-4-Africa

De la politique panafricaine à la pratique

Cette initiative est mise en œuvre au nom des commissions de l'Union européenne et de l'Union africaine par :



DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



European Association for
Quality Assurance in Higher Education



Ce support de formation HAQAA 2 est fourni par :



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Les bases de la gestion de projet

Annika Boentert & Petra Pistor

Préambule

Ce texte est une introduction aux présentations vidéo suivantes sur *Les bases de la gestion de projet* :

1. Caractéristiques clés d'un projet
2. Chances et défis de la gestion de projet
3. Objectifs d'un projet
4. Acteurs d'un projet
5. Planification de projet
6. Gestion de projet
7. Gestion agile de projet

Ce texte ne constitue pas un résumé exhaustif des informations fournies dans les présentations vidéo. C'est une introduction sur le sujet pour vous aider à vous souvenir ultérieurement des points clés. Vous pouvez utiliser pleinement le potentiel des supports d'apprentissage et en tirer les meilleurs enseignements en visionnant les vidéos et en travaillant sur les pistes de réflexion que vous trouverez à la fin de ce document.

Pour approfondir vos connaissances, vous trouverez des suggestions d'ouvrages à lire dans la bibliothèque sur le thème *Les bases de la gestion de projet*. Dans la boîte à outils, vous trouverez des supports pour le transfert de la théorie à la pratique, tels que des fiches, modèles, etc.

Tous ces supports font partie d'une collection créée pour la formation HAQAA2 : IQA-4-Africa – De la politique panafricaine à la pratique.

Mots clés

gestion de projet, triangle du projet, planification de projet, règle SMART, gestions des acteurs, gestion agile de projet

Acquis d'apprentissage visés :

À l'issue du cours *Les bases de la gestion de projet*, vous devriez savoir :

- identifier un projet et expliquer la différence entre travail de projet et travail habituel,
- définir l'étendue du projet, fixer les priorités du projet et appliquer les différentes approches adaptées à votre projet,
- développer un ensemble de compétences techniques et socio-culturelles et connaissances appliquées en vue de réaliser votre projet et de satisfaire les attentes des acteurs impliqués et concernés par le projet,
- planifier vos projets en suivant les meilleures pratiques afin d'augmenter leurs chances de succès,
- et discuter de l'importance de l'intégration des approches agiles dans la gestion de projet.

1. Caractéristiques clés d'un projet

Préparer une accréditation externe, installer un nouvel entrepôt de données, réaliser une étude de recherche ou organiser une cérémonie de remise de diplômes : de nombreuses activités dans les établissements d'enseignement supérieur sont organisées comme des projets. Mais qu'est-ce qu'un projet et en quoi le travail de projet diffère-t-il du travail de tous les jours ?

Unique, ciblé, temporaire et limité...

En cherchant bien, vous trouverez une littérature très prolifère et de nombreuses ressources en ligne sur la gestion de projet. Les définitions et les méthodes discutées peuvent varier d'un projet à l'autre et parfois, le nombre d'informations disponibles peut être énorme. Dans le texte suivant, et bien qu'il existe diverses normes internationales reconnues (par ex. PMI, Prince2, IPMA), nous ne nous référerons pas à une philosophie ou école de pensée particulière, mais nous adopterons une approche pragmatique, en intégrant notamment notre propre expérience dans la gestion de projet. La variété des définitions vaut également pour la définition des projets. Cependant, la plupart des écoles de pensée considèrent les éléments suivants comme caractéristiques des projets :

- **Caractère unique.** Chaque projet est unique et innovant. C'est ce qui fait la différence entre le travail de projet et les tâches de tous les jours. Les projets sont des événements qui ne sont pas reproduits sous la même forme. Bien entendu, les activités de projet peuvent s'inspirer de projets similaires. Pourtant, même si deux projets poursuivent le même objectif, leurs circonstances, leur calendrier, leur budget ou d'autres aspects diffèrent d'un projet à l'autre.
- **Complexité.** D'une manière générale, les projets sont composés d'éléments qui incluent un grand nombre d'aspects divers et sont parfois difficiles à cerner. Les projets sont complexes. Puisque le travail de projet diffère du travail quotidien, il s'agit toujours de trouver un chemin sur un terrain inconnu. En fin de compte, la complexité des projets se reflète dans les caractéristiques spécifiques des projets (temps et ressources limités, équipes interdisciplinaires, nouvelles tâches), comme expliqué ci-après.
- **Objectif ciblé.** Les activités de projet sont *explicitement* axées sur un objectif spécifique ou bien un résultat livrable, tangible ou non-tangible. Elles sont planifiées et la réalisation de l'objectif marque la fin du projet. Bien entendu, les activités de routine poursuivent aussi des objectifs. Pourtant, l'objectif ciblé souligné dans la littérature sur la gestion de projet montre l'importance de la définition de l'objectif du projet de façon aussi précise que possible afin de pouvoir planifier les étapes nécessaires mais aussi d'allouer le temps et les ressources (ci-après).
- **Limitation dans le temps.** Les projets sont des activités temporaires. Ils débutent et se terminent à un moment précis. Une fois l'objectif atteint (ou quand la fin d'un projet est décidée pour plusieurs raisons), l'organisation du projet ainsi que son personnel, ses processus et ses équipements seront démantelés et redéployés.
- **Limitation des ressources.** Généralement, les projets ont un budget fixe qui peut être dépensé dans la période assignée au projet. Cette contrainte nécessite une planification explicite et rigoureuse du budget. Les contraintes de temps et de ressources ont une influence sur l'étendue du projet (ci-après) et doivent donc être suivies, contrôlées et rééquilibrées sur toute la période du projet.
- **Interdisciplinarité.** Très souvent, les projets vont au-delà des lignes et structures organisationnelles. Ils font intervenir des ressources et membres du personnel de différents départements et utilisent leurs champs d'expertise particuliers. La compétence, la motivation, la complémentarité et l'interdisciplinarité des ressources humaines constituent des facteurs de réussite des projets.

2. Chances et défis de la gestion de projet

Créer quelque chose d'utile dans une équipe inspirante

En matière de gestion de projet, la discussion dans la littérature semble se focaliser un peu sur les défis qu'on peut rencontrer avec les projets. Ce point est important car les projets peuvent effectivement poser de nombreux défis – surtout s'ils sont très coûteux et d'une haute importance stratégique – et les chefs de projet peuvent utiliser de nombreux outils pour les surmonter. Cependant, nous tenons à commencer notre texte sur une note positive et vous donner au moins trois raisons qui devraient vous donner envie de travailler sur des projets :

- **Être utile** : Travailler sur un projet vous offre l'opportunité de contribuer au développement de quelque chose de nouveau et d'utile, dans l'idéal quelque chose qui pourrait être bénéfique aux autres, à votre organisation voir au monde entier. Imaginez-vous qu'Internet (dans sa forme actuelle avec le langage HTML implanté dans le protocole HTTP) est né dans les années 1990 dans le cadre d'un projet de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN).
- **Être créatif·ve** : Les projets permettent généralement de faire preuve de créativité. Ils permettent de révéler le potentiel inconnu du personnel et de l'ensemble d'une organisation.
- **Nouer de fructueuses collaborations** : Puisque le travail de projet implique généralement le travail d'équipe, il peut élargir votre horizon en travaillant avec des professionnels qui vous inspirent. Selon la portée de votre projet, vous aurez l'opportunité de travailler au-delà des frontières organisationnelles voire nationales, et ainsi de découvrir différentes cultures organisationnelles ou nationales. Vous aurez ainsi la possibilité d'améliorer vos compétences

Garder l'équilibre, rester réaliste, chercher le soutien des autres

Nous sommes convaincus que la participation à un projet ou la gestion d'une équipe de projet peut être une expérience très enrichissante. D'un autre côté, nous ne voulons pas vous cacher qu'un projet s'accompagne sans nul doute de défis et menaces pouvant rendre le travail de projet intense et fatigant. Nous aimerions maintenant aborder les quatre principaux défis afin que vous les gardiez bien en tête quand vous commencerez à travailler sur votre prochain projet :

- **Objectifs non spécifiques** : Les objectifs non spécifiques constituent des menaces majeures pour les projets qui sont encore plus graves si l'on a affaire à des clients externes qui nous paient pour développer un produit. Si nous n'avons été spécifiques dans la définition commune de nos objectifs, il se peut que nous finissions par développer quelque chose qui ne correspond pas aux attentes du client. C'est pourquoi il est important de définir les objectifs par écrit afin que toutes les personnes impliquées dans le projet soient sur la même longueur d'onde. C'est la seule façon de permettre à tous les participants de se mettre d'accord sur l'objectif et de s'en souvenir. Par conséquent, pour éviter ces problèmes, les objectifs doivent toujours être SMART (nous développerons ce concept dans les chapitres).
- **Ambitions irréalistes** : C'est tout à fait humain de se fixer des objectifs ambitieux. En particulier si nous n'avons pas d'expérience dans le travail de projet et dans le nouveau domaine qui concerne notre projet, il se peut que nos objectifs soient hors d'atteinte avec

les ressources et conditions existantes. Il est donc toujours judicieux de remettre en question les objectifs d'un projet, si nécessaire avec l'aide de collègues expérimentés. Tout l'art de la définition d'objectifs consiste à savoir combiner réalisme et ambition.

- **Manque d'engagement** : Bien que vous soyez tout à fait conscient·e des avantages de votre projet, il se peut que les « promoteurs de pouvoir » (voir ci-après) ne les connaissent pas. En particulier dans les organisations complexes, il se peut qu'au fil du temps, même le client (c'est-à-dire la direction de l'université) ne voit plus l'intérêt du projet. Parfois, vous avez aussi besoin du soutien d'acteurs qui ne bénéficient pas directement de votre projet et il est alors difficile de motiver les équipes de projet si elles ne sont pas capables de voir les progrès réalisés ou d'avoir une vue d'ensemble. En résumé : Si les acteurs importants pour le projet ne sont pas suffisamment engagés, il est probable que vous ne puissiez pas atteindre les objectifs de votre projet. Le responsable du projet doit donc investir beaucoup d'énergie et de temps pour la communication dans la gestion des acteurs (voir ci-après).
- **Trouver l'équilibre entre la portée, le temps et l'argent alloués** : Dans les projets, les deux derniers éléments sont souvent limités. C'est un défi constant qui est inhérent au travail de projet. Et puisque des événements inattendus peuvent arriver dans les projets, il est nécessaire d'avoir une planification complète et un suivi constant des activités, du calendrier et de l'argent dépense (cf. triangle magique de la gestion de projet ci-après). Ainsi, la qualité et la réussite d'un projet sont définies comme la satisfaction des attentes du client et/ou de la direction de l'université en termes de performance du projet, tout en respectant le budget alloué et le calendrier.

Une bonne planification et une bonne gestion peuvent permettre d'éviter la survenue des menaces mentionnées et de surmonter les défis. Dans la partie suivante, je vais vous donner quelques conseils pour y arriver.

3. Planification de projet

L'objectif de la planification de projet est de s'assurer que toutes les personnes impliquées – avant tout le responsable du projet ainsi que son équipe, mais aussi le client du projet (dans une université, il peut s'agir par ex. de l'équipe présidentielle, d'une faculté ou d'un département administratif) – s'entendent sur les étapes majeures du projet. Pour faire simple, la planification comprend trois grandes tâches : clarifier les objectifs, définir et planifier les lots de travail respectifs et déterminer la durée ainsi que les étapes du projet. Plus qu'un outil de suivi, une bonne planification constitue le fil conducteur du projet. Elle permet à tous les participants de travailler ensemble, en gardant une vision globale du projet. Cela étant, la planification n'est utile que si elle est régulièrement mise à jour.

Portée, résultats, avantages et bénéficiaires – objectifs d'un projet

Vous pensez certainement qu'il est évident qu'un projet a un but précis et comprend des étapes clairement définies pour l'atteindre. En réalité, il n'est pas rare que les membres d'un projet aient des interprétations plus ou moins différentes du résultat attendu ou du produit final attendu du projet. Ils ont aussi une vision différente de la priorisation des diverses activités du projet.

Très souvent, une telle confusion entraîne non seulement le mécontentement de l'équipe du projet, mais aussi un rallongement de la durée du projet, voire l'échec de l'ensemble du projet. Pour y remédier, dès le début du projet, il convient de définir les aspects suivants le plus précisément possible :

- **Résultat du projet (output)** : Quel résultat voulez-vous atteindre avec ce projet ? S'agit-il

par ex. de l'obtention d'une accréditation externe, ou bien de la mise en place d'une nouvelle unité administrative ? Ou êtes-vous en train de créer un produit tangible comme un manuel ? Les produits finaux doivent être clairement identifiés et définis.

- **Bénéfice à long terme (outcome) :** Quels seraient les éventuels bénéfices à long terme de votre projet, c'est-à-dire la conséquence de la mise en place du résultat du projet ? Par exemple, si le résultat souhaité de votre projet est la fondation d'un centre d'assurance qualité, le bénéfice à long terme pourrait être la professionnalisation des procédures de gestion de la qualité dans votre établissement et l'amélioration de vos pratiques (enseignement, recherche, gestion, etc.).
- **Portée :** Quelles sont les limites de votre projet ? Quelles tâches seront accomplies durant le projet, lesquelles seront-elles laissées de côté ? Votre projet tiendra-t-il compte de toute l'université ou se concentrera-t-il sur une ou deux facultés pilotes ?
- **Budget et durée :** Bien entendu, les deux autres facettes du triangle d'or doivent donc aussi être estimées, définies et suivies, au cas où elles ne sont pas déjà fixées par une autorité de financement.

Dans la boîte à outils de ce module, vous trouverez entre autres un outil qui peut vous aider à définir votre projet de manière approfondie : un modèle de présentation Powerpoint pour une ébauche de projet. Il peut vous être très utile si vous voulez présenter et discuter de votre projet avec un client ou avec votre équipe.

Dès le début du projet, vous devez définir, outre les objectifs du projet, également les personnes qui participeront au projet et dans quelle mesure. Dans un chapitre ultérieur, nous examinerons plus en détail le facteur humain dans le travail de projet. Mais j'aimerais que nous voyons d'abord comment structurer nos activités de projet :

WBS, PAP & étapes majeures – lots de travail et calendrier

Savez-vous manger un éléphant ? Exactement ! Il doit être bien cuit et coupé en petits morceaux. Cette image de l'éléphant qu'on veut manger peut nous aider à nous souvenir qu'on ne peut pas considérer un projet comme une entité globale et une idée floue mais qu'il faut le découper en petits morceaux faciles à gérer. Les outils suivants peuvent s'avérer très utiles pour la planification de projet :

- **Work Breakdown Structure (WBS ou OTP = Organigramme des Tâches du Projet) :** WBS est un outil utilisé pour la décomposition hiérarchique de l'intégralité du contenu des tâches à accomplir par l'équipe du projet afin de réaliser les objectifs du projet et créer les livrables requis. Il permet donc de hiérarchiser les différentes parties d'un projet. Il s'agit d'un simple diagramme en arbre qui permet de décomposer les étapes d'un projet en lots de travail faciles à gérer. Cette structure représente les différents niveaux d'un projet : projet, sous-projet, lot de travail (et parfois encore de plus petites entités comme « activité » ou « tâche »). Vous trouverez un modèle pour créer un WBS dans la boîte à outils de ce module.
- **Calendrier/Plan d'action du projet (PAP) :** Une fois que vous avez une idée des lots de travail, l'étape suivante consiste à les organiser dans l'ordre chronologique. Le plus simple pour réaliser un calendrier de vos activités est d'utiliser un plan d'action, également appelé plan d'action du projet ou PAP. Cet outil peut être utile avec les projets de courte durée ou peu complexes. Vous faites simplement un tableau et répondez aux questions quand quoi, par qui et avec qui ? Un PAP peut aussi être plus ou moins détaillé selon les besoins, la taille et le type du projet, mais aussi selon la stratégie adoptée, c'est-à-dire inclure également des informations sur la planification du budget, les ressources disponibles, etc. Vous trouverez un modèle dans la boîte à outils de ce module. Si vous travaillez sur des projets complexes et à long terme, vous devriez utiliser un véritable plan en étapes sous

la forme d'un diagramme de Gantt.

- **Étapes majeures** : Dans un projet dans lequel des éléments et activités spécifiques sont organisés d'une façon particulière, il faut accorder une attention spéciale aux transitions entre les diverses entités (par ex. activités, lots de travail, phases etc.). Pour ce faire, il convient de définir les étapes majeures, c'est-à-dire les événements importants d'un projet qui ont lieu à un moment précis. Il peut s'agir des dates de début et de fin des différentes phases d'un projet, d'objectifs intermédiaires du projet, de la réalisation de livrables clés, des accords du client etc. Les étapes majeures ont une durée nulle. Ce sont donc des instants précis marqués par des points sur votre PAP. Dans l'idéal, ces étapes majeures sont SMART.

Soyez SMART !

En gestion de projet, le terme « smart » (intelligent) a un sens tout à fait particulier. Nous vous conseillons de définir les objectifs de votre projet d'après la règle ou logique SMART. Cela s'applique en particulier aux objectifs intermédiaires d'un projet. La logique SMART peut vous aider à décrire vos objectifs ou étapes majeures de façon à faciliter la gestion de votre projet. SMART est l'acronyme des termes suivants :

- **S** pour **spécifique** : Cet indicateur vous aide à décrire le plus précisément possible ce que vous voulez améliorer ou atteindre, afin d'éviter les malentendus au cours du projet.
- **M** pour **mesurable** : Si vous décrivez les objectifs de votre projet de façon mesurable, cela vous aidera à suivre la progression de votre projet. La question ici est : comment savoir qu'une tâche est accomplie ?
- **A** pour **acceptable** : Les objectifs de votre projet doivent être convenus avec tous les acteurs car il y a ainsi plus de chances qu'ils soutiennent votre projet. Ou **A** pour **accepté ou acceptable** : Il est impératif qu'une ou plusieurs personnes soi(en)t clairement identifiée(s) comme responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.
- **R** pour **réaliste** : Les humains ont tendance à vouloir trop de choses ou à voir trop grand. Votre projet aura plus de chances de succès si vous réfléchissez à deux fois pour savoir si les objectifs visés peuvent être atteints de façon réaliste dans l'étendue, le calendrier et le budget fixés.
- **T** pour **temporellement défini** : Le temps est généralement limité dans les projets. Ainsi, pour suivre la progression des activités de votre projet, chaque objectif de votre projet est relié à une date précise à laquelle il doit être atteint.

Notez que l'acronyme SMART est parfois expliqué différemment, par ex. A pour atteignable (*achievable*) au lieu d'accepté (*agreed*), ainsi que *relevant* (pertinent) au lieu de réaliste. Mais en fin de compte, toutes ces explications reviennent à la même chose. La première version de la règle SMART revient à Peter Drucker (1977).

4. Personnes impliquées dans les projets/ Acteurs

Les projets n'existent jamais seuls. Votre projet affectera toujours d'autres personnes ou ces personnes auront une influence sur votre projet. Ces personnes appelées « acteurs » peuvent être internes ou externes au projet. C'est important de les avoir à l'esprit pour la planification et le déroulement de votre projet.

Promoteurs et bénéficiaires

Dans la littérature sur la gestion de projet, on trouve une immense variété de rôles et fonctions au sein du travail de projet. Le nombre de rôles dans un projet et leur définition varie selon l'école de pensée. D'une manière générale et d'après la plupart des écoles, on rencontre dans tous les cas les rôles suivants quand on travaille sur un projet : le **client**, le **chef de projet**, l'**équipe de projet**, le **promoteur du projet** et les **bénéficiaires/destinataires** des résultats du projet.

Quand vous planifiez votre projet, il est important de garder ces rôles à l'esprit. Pour ce faire, vous pouvez vous référer à la deuxième partie de l'ébauche de projet que vous trouverez dans la boîte à outils de ce module.

Il ne faut pas sous-estimer l'influence du « facteur humain » sur un projet. La liste suivante peut être utile pour distinguer et gérer les différents types d'influence dans le contexte de la planification et gestion de projet. On distingue (au moins) cinq types d'acteurs. Cette distinction se base en partie sur le modèle des promoteurs pour la gestion de l'innovation (Folkerts 2001, modèle inventé par Eberhard Witte en 1997).

- **Les promoteurs de pouvoir** (cf. Folkerts 2001) ont le pouvoir de promouvoir ou d'entraver le succès de votre projet. Ils peuvent notamment vous aider à obtenir le budget requis pour votre budget. Généralement, ces personnes occupent certaines fonctions, comme un doyen ou un vice-président.
- **Les promoteurs techniques** (cf. ibid) Les connaissances ou compétences des **promoteurs techniques** sont nécessaires pour réaliser les produits du projet. Ces personnes peuvent travailler votre université ou ailleurs (par ex. dans une agence).
- **Les promoteurs de processus** (cf. ibid) sont nécessaires au déroulement du projet. Par exemple, un chef de projet doit penser aux prochaines étapes clés et se souvenir de quand il faut contacter telle ou telle personne.
- **Bénéficiaires** : Les bénéficiaires constituent un autre acteur crucial de votre projet. Ce sont les personnes pour lesquelles vous développez votre projet ou produit de votre projet et ce sont celles qui l'utiliseront par la suite.
- **Acteurs affectés indirectement** : Enfin, vous devez essayer de trouver des personnes physiques ou juridiques qui pourraient être affectées indirectement par votre projet. Ces personnes-là peuvent aussi promouvoir ou entraver le succès de votre projet.

Comment gérer les transporteurs et les bloqueurs

Au cours d'un projet, le chef de projet doit garder un œil sur les exigences de ces groupes d'acteurs et leur influence sur le projet afin de réagir avec sagesse si nécessaire. La gestion des acteurs est très importante dans les projets d'envergure et de haute importance stratégique. Pour la gestion des acteurs, cela vous aidera d'anticiper la réaction de ces

personnes par rapport à votre projet :

- Que pourrait être l'attitude de ces personnes envers votre projet ? Ont-elles une attitude positive ou négative ?
- Quelle influence pourraient-elles avoir sur votre projet ?
- Comment pourraient-elles se comporter concrètement face à votre projet ?

L'analyse des acteurs consiste à créer une liste des acteurs avec les informations importantes telles que leurs rôles dans le projet, les enjeux, leurs attentes, leurs attitudes (niveau de soutien du projet), ainsi que leur intérêt pour la communication d'informations sur le projet. Ainsi, vous saurez comment vous comporter face à eux au fil du projet. Nous vous recommandons de trier les acteurs d'un côté en fonction du pouvoir qu'ils peuvent exercer pour influencer votre projet, et de l'autre côté en fonction de l'intérêt qu'ils auraient à influencer votre projet. Dans notre présentation vidéo sur les acteurs des projets, nous vous expliquerons en détail comment gérer les quatre catégories d'acteurs résultant de ce tri. Par ailleurs, si vous souhaitez approfondir vos connaissances sur l'analyse des acteurs, vous trouverez une feuille de travail dans la boîte à outils de ce module.

5. Gestion du déroulement du projet

Une fois la planification réalisée et le projet commencé, le ou la chef-fe de projet doit observer attentivement le déroulement des activités et adapter sa planification en cas de changements (risques et/ou contraintes). Il ou elle est avant tout responsable de la gestion de l'équipe de projet, de l'avancement du projet, du suivi du budget et du calendrier ainsi que de la promotion et de la communication du projet auprès des acteurs internes et externes. Lorsque nous aborderons les questions de communication dans notre module sur la gestion du changement, nous nous focaliserons sur les deux premiers aspects.

La plupart du temps, la qualité d'une équipe dépend de celle de son/sa chef-fe

Comme nous l'avons déjà souligné, le travail de projet est essentiellement du travail d'équipe. Un·e chef-fe de projet doit donc organiser et diriger l'équipe de projet de façon à ce que chaque individu puisse développer son potentiel maximal. Cela inclut des tâches comme

- le recrutement de personnel et l'attribution de tâches,
- la fourniture de locaux et de l'infrastructure pour l'équipe de projet,
- la mise en place de règles pour la collaboration,
- la fourniture de toutes les informations utiles à l'équipe, la motivation des membres de l'équipe et le feedback.

Un·e bon·ne chef-fe de projet doit aussi tenir son équipe informée du déroulement global du projet et encourager le dialogue entre les collègues des diverses départements ou sous-équipes. Il ou elle est responsable de la création d'une culture non anxiogène et tolérant les erreurs car si les membres de l'équipe n'osent pas admettre les défis ou les retards, cela peut entraîner l'échec du projet. Le ou la chef-fe de projet est un chef d'orchestre. Si vous êtes intéressé·e par les nouvelles approches de collaboration d'équipe, nous vous invitons à regarder la vidéo sur la gestion agile de projet.

Le triangle d'or de la gestion de projet

Une partie de la gestion de projet consiste au suivi continu des dépenses et de la progression du projet. Ce suivi fournit des informations au ou à la chef·fe de projet sur lesquelles il ou elle peut s'appuyer pour prendre des décisions. Si, en tant que chef·fe de projet, je vois par exemple dans mon rapport de projet que certains lots de travail ont du retard, je vais prendre la décision d'adapter le calendrier, d'informer les acteurs respectifs etc.

Le « triangle d'or » est une expression très connue en matière de gestion de projet (cf. Fischer 2008, 71). Un projet peut être défini – entre autres choses (voir vidéo n° 1) – par trois contraintes principales : portée, coûts et délais. Généralement, les deux derniers éléments sont limités. Cette constellation peut entraîner une situation difficile en cas d'imprévu au cours du projet, d'où la nécessité de gérer les risques.

Que se passe-t-il par exemple s'il faut accomplir une tâche supplémentaire qui n'a prise en compte au début du projet ? Ici, vous avez trois choix selon le principe du « triangle de fer » ou de la « triple contrainte » (pick-any-two principe en anglais). Il signifie qu'on ne peut pas modifier une de ces trois contraintes sans affecter au moins l'une des deux autres :

- Vous pouvez par exemple dépenser plus d'argent (en recrutant quelqu'un qui peut accomplir la tâche supplémentaire), et dans ce cas, la portée du projet et le calendrier restent stables.
- Ou vous pouvez allonger la durée du projet, sans que cela ne change la portée et le budget du projet.
- Si ces deux options ne sont pas disponibles, car le budget et la durée du projet sont strictement limités, cela signifie que vous devrez faire des compromis au niveau de la portée (du contenu) ou de la qualité de votre projet.

La tâche principale du ou de la chef·fe de projet est donc de maintenir le triangle d'or du projet en équilibre. Sa responsabilité est d'atteindre l'objectif du projet dans l'étendue ou qualité souhaitée, et ce dans les délais et le budget impartis. Voici une expression commune chez les chefs de projet : « Votre projet peut être bien, pas cher ou rapide. Prenez-en deux au choix. » (Auteur inconnu).

Véritable touche-à-tout – le ou la chef·fe de projet

Pour résumer, les éléments susmentionnés de la gestion de projet nous donnent déjà certaines qualifications qu'un·e chef·fe de projet doit avoir ou acquérir. En plus de son expertise dans le domaine du projet, le ou la chef·fe de projet doit savoir appliquer certaines méthodes et outils de gestion afin de gérer correctement son projet. Un certain niveau de compétences commerciales ne peut pas faire de mal car au final, le ou la chef·fe de projet peut être tenu·e responsable de l'utilisation des fonds au cours du projet. Outre ces compétences spécialisées, les compétences humaines (« soft skills ») sont tout aussi importantes, voire parfois encore plus. Par exemple, un·e chef·fe de projet doit savoir faire preuve de créativité et de flexibilité pour trouver des solutions spontanées en cas d'aléas au cours du projet. Puisque le ou la chef·fe de projet est confronté·e à des personnes ayant différents statuts hiérarchiques, différents besoins et souhaits, il ou elle doit être capable de communiquer et négocier en conséquence avec ces différents acteurs. Il ou elle doit d'ailleurs savoir gérer les conflits si nécessaire. Par conséquent, il ou elle doit avoir du franc-parler et, bien entendu, savoir travailler en équipe.

6. Gestion agile de projet

Jusqu'ici, nous avons vu les éléments des diverses approches traditionnelles de la gestion de projet pour couvrir les bases absolues et vous rendre aptes à gérer vos propres projets. En conclusion et pour ceux qui ont déjà de l'expérience en gestion de projet ou qui sont intéressés par des approches modernes, nous aimerions aborder brièvement la gestion agile de projet et vous fournir au moins quelques termes clés dans ce domaine.

Les approches classiques de la gestion de projet

Les approches traditionnelles de la gestion de projet sont souvent classifiées selon l'importance d'une définition claire des objectifs : La portée d'un projet est le moteur derrière toutes les activités de gestion de projet, et elle est étroitement liée au calcul des coûts et de la durée impartie au projet. Nous sommes convaincues que pour de nombreux projets, il est nécessaire et utile de planifier des étapes intermédiaires clés d'un projet et d'essayer d'anticiper les futurs développements. Une ébauche approfondie du projet ainsi qu'une bonne planification peuvent faciliter la gestion d'un projet. Cependant, il se peut que dans certaines situations, il soit préférable de laisser le calendrier de côté et que le suivi très strict de la planification d'un projet (pouvant être trop rigide) cause simplement des problèmes que l'on voulait au contraire éviter grâce à nos activités de gestion de projet.

Nouvelle agilité

En particulier dans le domaine du développement de logiciels, les chefs de projet ont constaté au début du 21^e siècle qu'une structure et une planification rigide n'est pas vraiment adaptée à leur travail de projet dans le secteur des logiciels. En 2001, certains chefs de projet se sont entendus sur un document connu sous le nom de **manifeste agile**, qui influence aujourd'hui également les projets en dehors du domaine du développement de logiciels. Dans ce manifeste, les signataires ont déclaré qu'il ne faut évidemment pas oublier les processus et outils, mais qu'il faut avant tout considérer l'importance de chaque personne dans votre équipe de projet et des interactions au sein de l'équipe et de nombreuses autres personnes. Le manifeste agile comprend les quatre maximes suivantes :

- Les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils
- Un logiciel fonctionnel plutôt qu'une documentation exhaustive
- Collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle
- Adaptation au changement plutôt que l'exécution d'un plan (Beck et al. 2001)

Notez que les auteurs ne disent pas que la documentation, les processus etc. sont mauvais en soi, mais qu'ils privilégient d'autres aspects (ceux sur la gauche).

Par conséquent, « agile » signifie être prêt à réagir aux imprévus. La gestion agile de projet constitue un changement fondamental par rapport à l'approche traditionnelle de la gestion de projet basée sur la planification car ici, on adopte une approche plus expérimentale et adaptative à la gestion de projet.

On ne sait pas grand-chose, alors pourquoi planifier ?

D'après la philosophie agile, l'hypothèse de base au début d'un projet est la suivante : On ne sait pas encore grand-chose. Le client et nous-même apprenons au cours du projet. Par conséquent, cela n'a pas de sens de planifier trop en détail dès le début. Les changements

peuvent venir du client (changements de priorités, changements d'exigences), ou de l'équipe (nouvelles estimations de la durée et des exigences) ou encore de l'extérieur (disponibilité des ressources, autres dépendances de l'extérieur). Pour résumer, la gestion de projet agile est une façon de s'adapter rapidement aux changements tout en essayant de satisfaire le client autant que possible.

Prêt pour un sprint ? – les méthodes et outils agiles

Très souvent, les projets agiles se déroulent sur des cycles de développement très courts qu'on appelle sprints. Certaines méthodes agiles telles que SCRUM suggèrent d'organiser une brève réunion quotidienne debout avec l'équipe de projet, afin que tout le monde sache exactement où en est le projet sans avoir à rédiger d'autres rapports ou organiser de longues réunions. La gestion agile de projet change généralement le rôle de l'équipe de projet qui accomplit la tâche du chef de projet en groupe. Elle est parfois guidée et soutenue par une personne appelée « SCRUM master » ou coach agile.

Si vous êtes intéressé(e) par ces nouvelles approches de la collaboration d'équipe et de travail de projet, nous vous recommandons de vous informer plus en détail sur la gestion agile de projet. Pour ce faire, vous pouvez commencer par regarder notre vidéo d'introduction à la gestion agile de projet.

7. Pistes de réflexion

Qu'en pensez-vous ?

- Comment avez-vous géré vos projets jusqu'à présent ? Avez-vous utilisé les outils et méthodes abordés dans ce document ?
- Pour la réalisation de vos propres projets, quels avantages et inconvénients voyez-vous dans l'utilisation d'outils et procédures (structure de projet, WBS, PAP etc.) présentés dans ce document ?
- Si vous pensez à vos expériences passées en matière de projets dans votre établissement ou si vous envisagez de futurs projets : Quels facteurs (compétences techniques et relationnelles) ont contribué au succès ou à l'échec de vos anciens projets ? Quels pourraient être les principaux défis des projets dans le contexte de votre établissement ?
- À votre avis, quels facteurs au niveau de l'organisation, du groupe, des individus et du projet encourageraient l'adoption de méthodologies de gestion agile de projet ? Pourquoi ?

8. Références

Et des recommandations pour la lecture complémentaire

Beck, K. et al (2001): The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/> (last access: 27.08.2020).

Drucker, P.F. (1973): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management.

Fischer, F. (2008): Project Management. Training Material of the University Leadership and Management Training Programme UNILEAD.

Folkerts, L. (2001): Promotoren in Innovationsprozessen.

Gray C.F. & Larson E.W. (2017): Project Management, 7th Edition., McGraw-Hill (Ed.), New York.