LES OUTILS ESSENTIELS À LA GESTION DE PROJET

Introduction

I - Fixer et négocier les objectifs d’un projet
- 1 – Les acteurs du projet
- 2 – La matrice SWOT
- 3 – Le cycle d’action, le PDCA
- 4 – Le triptyque : Qualité / Coût/ Délai

II - Organiser des réunions efficaces
- 1 – L’utilité de la réunion
- 2 – Être efficace en réunion
- 3 – Les types de réunions
  - a - Réunion technique
  - b - Réunion de chantier ou Comité de pilotage
  - c - Réunion d’avancement
  - d - Stand-up meeting (réunion éclair / informelle /en bref)
- 4 – Le compte-rendu de réunion
  - a - le contenu
  - b - des conseils

III - La gestion du démarrage du projet
- 1 – Fixer les objectifs du projet
- 2 – La fiche de définition du projet
  - a - les enjeux du projet
  - b - le contexte du projet
  - c - les résultats attendus
  - d - les risques du projet
  - e - les moyens et les ressources du projet
  - f - l’inventaire des acteurs du projet
  - g - le modèle de fiche de définition
- 3 – La TODO LIST

IV - Le cycle de vie de la gestion de projet
- 1 – L’effet tunnel du projet
- 2 – Le cycle de vie du projet

Introduction

Dans ce document, nous allons étudier l'essentiel de ce qui est vraiment utile quelle que soit la taille du projet à conduire c’est-à-dire définir et négocier des objectifs avec les bonnes personnes, organiser rapidement une équipe, formaliser les décisions et vérifier que les actions sont efficaces.

I - Fixer et négocier les objectifs d’un projet

1 – Les acteurs du projet

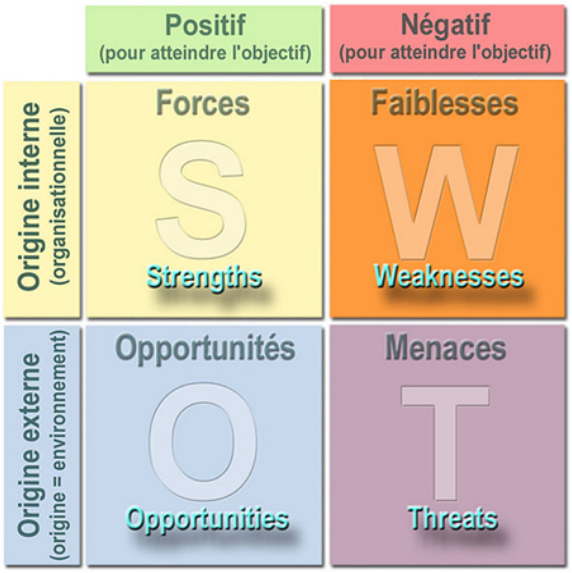
Les acteurs et leur rôle sont représentés dans le tableau ci-dessous appelé tableau des acteurs.

NOM DE L’ACTEUR	RÔLE DE L’ACTEUR
Client Aussi appelé Maître d’ouvrage (MOA)/ Commanditaire/ Bailleur de fonds…	Il est à l’origine de la demande / du projet. Il s’agit - de celui qui utilise / récupère le résultat à la fin du projet - de celui qui décide de poursuivre ou d’arrêter le projet - du payeur.
Chef de projet/ Maître d’œuvre (MOE)/ Directeur de projet/ Coordinateur de projet	Il pilote l’avancement, le déroulement du projet. Il conduit les travaux opérationnels et coordonne les autres acteurs.
Équipe-projet composée : - des acteurs du projet - de prestataires externes ou internes - de consultants .	Elle réalise le projet.
Parties prenantes (stakeholders) Sponsors/ Parrains ou opposants ou ceux qui sont indirectement concernés par le projet	Ce sont ceux qui,sans faire formellement partie du projet, vont soutenir ou vont s'opposer à celui-ci, sans y travailler.

Négocier les objectifs d’un projet, **c’est discuter avec tous ces acteurs lors de la phase de démarrage.**

Vous pouvez approfondir en étudiant ***l’Analyse Stratégique des Projets*** où sont traitées les dynamiques entre ces différents acteurs, et où est anticipé ce qui peut se passer ; et donc la manière de gérer un projet par rapport à ces différentes personnes, ces différents acteurs.

2 – La matrice SWOT



La matrice SWOT est un outil d’analyse stratégique élaboré par Albert Humphrey au début des années 1960, alors qu’il travaillait sur un projet de recherche de l’Université de Stanford.

La matrice SWOT sert à analyser la pertinence et la cohérence du projet en prenant en compte tous les facteurs.
Elle est traitée lors de la 1ère réunion qui fait l’inventaire des différents éléments du projet pour décider de son démarrage ou pas. Il y a lieu de la remettre à jour régulièrement par la suite.
Cette matrice **aide à une meilleure définition de l’objectif** et à la stratégie du projet.
Elle sert à analyser la pertinence et la cohérence du projet en prenant en compte tous les facteurs.

Il s’agit de remplir les 4 cases repérées par les lettres S, W, O et T.
SWOT est un acronyme anglais :

- **S**trengths (forces)
- **W**eaknesses (faiblesses)
- **O**pportunities (opportunités)
- **T**hreats (menaces).

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

- un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses à l’intérieur de l’organisation ou à l’intérieur de l’équipe.
- un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes à l’extérieur de l’organisation dans l'environnement.

La démarche à suivre pour négocier les objectifs du projets est alors la suivante :
1- il faut s’interroger sur le ou les objectifs à atteindre du projet.

- Quels produits/ services seront mis en place par le projet?
- Comment seront utilisés les produits / services et qui seront les clients / utilisateurs ?

Les questions à se poser sont : À quoi va servir mon projet ? À quel(s) besoin(s) va-t-il répondre? À qui va servir mon projet ?

2 - Si l’objectif global du projet est posé, il faut réfléchir à la faisabilité pragmatique du projet.
Quelles sont les forces et les faiblesses pour atteindre cet objectif ?

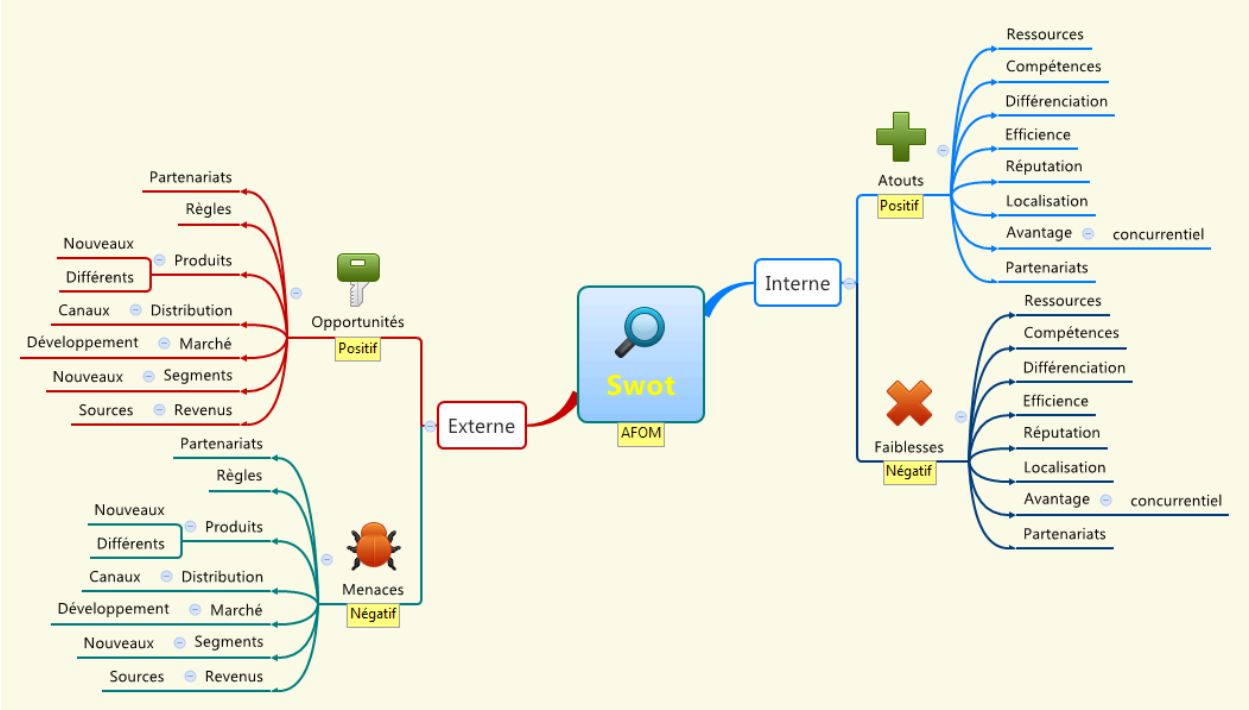
Il faut lister les FORCES et les FAIBLESSES, c’est-à-dire ce qu’il manque pour atteindre l’objectif en termes de :

- Ressources /compétences : listez les ressources spécifiques au projet
- Moyens matériels : combien de …, quels matériels nécessaires
- Budget : évaluez une première enveloppe globale

En posant les forces et les faiblesses, comment les faiblesses ou lacunes peuvent être comblées pour réussir à atteindre l’objectif.

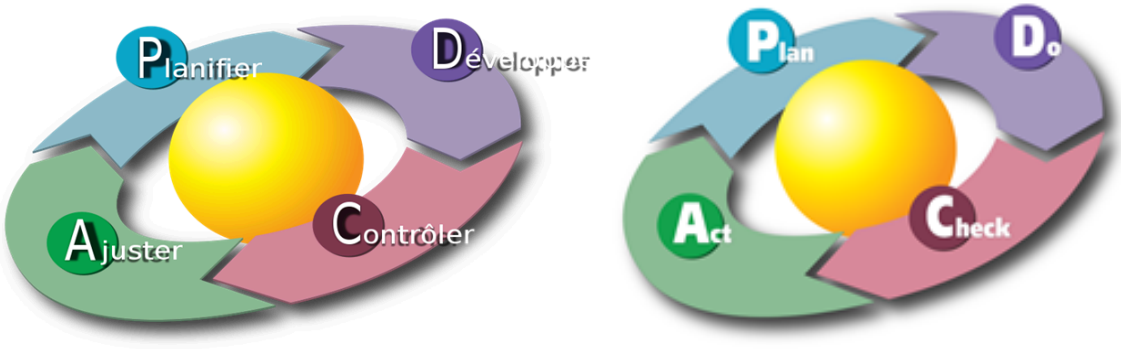
De même, il convient de lister les opportunités et les menaces dans l’environnement. Quelles sont les opportunités et les menaces du projet ? Qui seront les parties prenantes favorables et défavorables à mon projet? Comment contourner les menaces ?

Il est nécessaire de chercher à transformer les faiblesses en forces et les menaces en opportunités.



SOURCE : https://format30.com/2012/09/17/mindmapping-pour-lentreprise-lanalyse-swot-ou-afom/

3 – Le cycle d’action, le PDCA



Il est couramment appelé “cycle PDCA”, “roue PDCA” ou encore “roue de Deming”.

Le PDCA est une démarche cyclique et systématique de gestion de projet, souvent Qualité, attribuée dans les années 1950 au statisticien américain William Edwards Deming, qui a fait connaître un concept en trois phases proposé par le mathématicien américain Walter Andrew Shewart.

En anglais	En français	En clair…
PLAN	PLANIFIER	Il s’agit de préparer l’action, définir les objectifs, ce qu’il y a à faire et d’en faire la planification.
DO	DÉVELOPPER	Il s’agit de dérouler et de mettre en œuvre, c’est-à-dire réaliser, faire, développer, tester. Il s’agit de suivre le planning et d’exécuter les tâches du projet.
CHECK	CONTRÔLER	Il s’agit de vérifier si le résultat obtenu suite à l’exécution des tâcheS est conforme aux objectifs définis, aux attentes du client ou du destinataire final du projet. Vous pouvez approfondir en étudiant “évaluation de projet et études d’impacts”où sont traités les indicateurs qui permettent de mesurer et de vérifier que l’impact attendu est bien atteint.
ACT	AJUSTER	En fonction des résultats de l’étape de contrôle, des ajustements peuvent être apportés pour améliorer le résultat ainsi obtenu… pour atteindre l’objectif. Cette recherche d’amélioration entraîne à nouveau la revue du planning et on repart donc sur une nouvelle phase de planification.

4 – Le triptyque : Qualité / Coût/ Délai

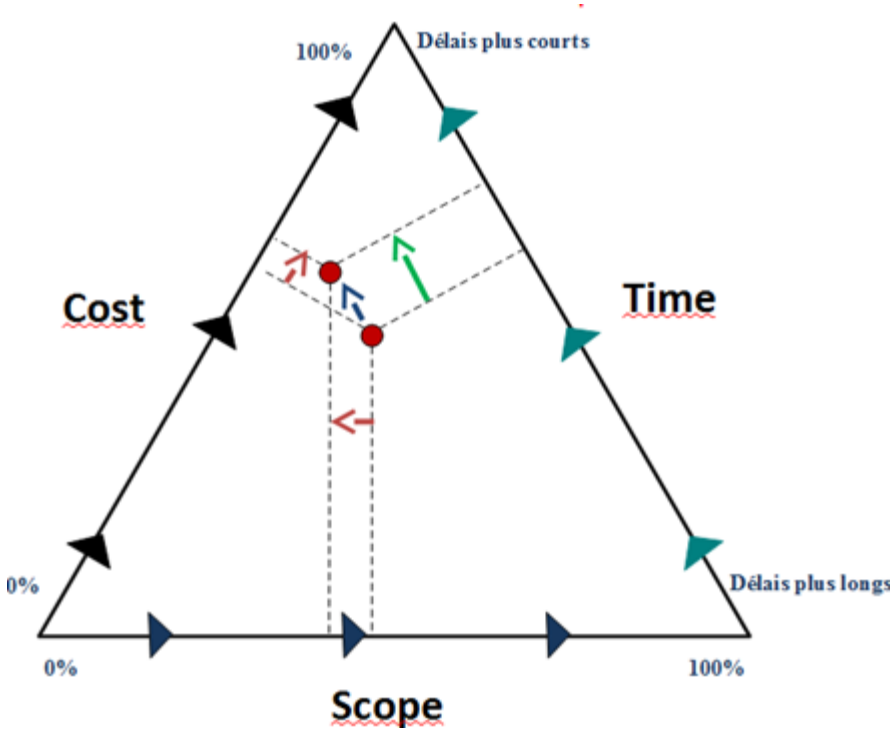
Le triangle Qualité-Coût-Délai est l'outil essentiel lors de la négociation mais aussi lors de la renégociation de l’objectif en cours de projet.

En anglais	En français	En clair...
SCOPE et non quality	QUALITÉ	Il s’agit du niveau d’exigence pour la réalisation technique et fonctionnelle du livrable dans un projet. En d’autres termes ce sont les spécifications techniques, les fonctions, la fiabilité du livrable, la facilité d’utilisation… la plus ou moins grande qualité du livrable, de ce que l’on va produire en sortie.
TIME	DÉLAI	Un projet étant par nature limité dans le temps, il s’agit des contraintes de délais, c’est-à-dire la date de début ou démarrage, la date de fin impérative ou des pénalités de retard en cas de non-respect des délais.
COST	COÛT	Il s’agit du budget alloué au projet. Ce coût englobe toutes les ressources portées au budget pendant le projet, c’est-à-dire les frais en phase d’avant-projet (analyse fonctionnelle, analyse technique, étude de rentabilité,…), les frais de réalisation (salaires, jours-homme des prestataires, test, prototype, déplacement, achats,…), les frais d’exploitation (amortissement de machines, maintenance, …) ou les frais en phase d’extinction.

À quoi peut servir le triptyque ?

Il va permettre de définir un livrable sur 3 axes :

- Un axe de qualité plus ou moins grande
- Un axe de délai de livraison plus ou moins rapide
- Un axe de coût plus ou moins important des ressources nécessaires.



Un livrable est caractérisé par ces trois éléments :

- un degré de qualité
- un délai de finalisation
- une consommation de ressources

Un projet (livrable) est un compromis entre ces 3 éléments (3 côtés du triangle) et peut être visualisé par un point dans le triangle.
Ce sont ces trois éléments qui sont négociés en phase de lancement. Ce triangle est une métaphore pour expliquer ou pour trouver un compromis à la négociation.
Lors de la renégociation de l’objectif, il est aussi intéressant d’utiliser cet outil parce qu’il permet de visualiser les évolutions exigées. En effet, le triangle sert à visualiser l’impact d’une modification d’une des exigences sur les deux autres. Il sert donc à renégocier les objectifs avec le commanditaire.
Ainsi, par exemple si le commanditaire veut aller plus vite qu’au départ, cela coûte plus cher, ou cela oblige à renoncer à certaines fonctions du projet (qualité), parce que le point du livrable se déplace dans le triangle Qualité-Coût-Délai.

C’est un outil de dialogue avec le commanditaire (client ou MOA), ce n’est pas un outil de calcul.

II - Organiser des réunions efficaces

Travailler en équipe, cela veut dire travailler ensemble et pour cela il faut faire des réunions.

Nous aborderons trois points :
- l’utilité de la réunion
- l’efficacité d’une réunion
- les quatre grandes catégories réunions

1 – L’utilité de la réunion

Les réunions sont-elles vraiment utiles ? La question est pertinente.
En France, la réunion a mauvaise réputation. Elle est chronophage, remplie de discussions inutiles et inefficaces. Nous parlons de “réunionite”, comme s’il s’agissait d’une maladie, quand les personnes ont tendance à organiser trop de réunions, à inviter trop de monde.

Quand une réunion est organisée, la première question à se poser est la suivante : **La réunion est-elle utile?**
Une réunion coûte cher. Il suffit :
- d’additionner les coûts salariaux horaires des participants ou
- de multiplier le coût moyen horaire de l’entreprise par le nombre d’invités.

Même si l’organisateur ne sort pas d’argent, une réunion représente des dépenses très importantes. Il faut donc qu’elle soit utile. Il ne faut pas oublier la vocation première d’une réunion : faire avancer un projet ou un dossier.

Les réunions doivent être efficaces. Nous allons essayer d’y répondre au travers de 4 questions :

- **Quand la réunion doit-elle se dérouler?**
  Il faut trouver le bon moment pour organiser la réunion. Il faut fixer une date ni trop tôt, ni trop tard dans la conduite du projet.

- **Qui faut-il inviter?**
  Il convient d’inviter les bonnes personnes. Les deux conseils à suivre sont :
  1. ne pas inviter les gens qui n'ont rien à y faire et ne pas convier des personnes non intéressées par le projet (le coût augmente, alors que les personnes sont en train de perdre leur temps).
  2. inversement, inviter les personnes dont on a besoin. Sinon, la réunion est inutile pour tous ceux qui y ont participé parce qu'il manque quelque chose, il manque un avis d’expert ou il manque une décision.

- **Comment préparer une réunion efficace?**
  Une réunion représente un investissement.
  La réunion doit avoir été minutieusement préparée. Il faut compter pour le responsable de la réunion 4 heures de préparation pour une heure de réunion. Cela englobe l'organisation, la réservation de salle, l'envoi de l'ordre du jour, etc.
  La méthode TOP aide à être efficace pendant ce temps de préparation :

INITIALE	En français	En clair...
T	Thème	Il s’agit définir clairement le THÈME de la réunion, c’est-à-dire répondre à la question : « de quoi allons-nous parler ? ».
O	Objectif	Il s’agit de définir l’OBJECTIF à atteindre à l’issue de la réunion, c’est-à-dire répondre à la question : « quel est le livrable de la réunion : des solutions, uniquement présenter des problématiques, présenter des résultats, … ? »
P	Plan	Il s’agit de définir avec précision le PLAN, l’ordre du jour, les points à aborder pour atteindre l’objectif. En général il faut les classer par ordre d'importance, autrement dit mettre au début les points importants et à la fin ceux de moindre importance.

Une réunion ne s’improvise pas. C’est aussi le temps de présentation d’un travail, d’un avancement dans un projet. Les personnes présentes ont fait quelque chose ou ont quelque chose à présenter en général. Mais cette présentation doit être la plus claire possible. Et là, l'animateur de la réunion se doit de préparer des diapositives, les documents dont on aura besoin, etc.

- **Comment doit se dérouler une réunion?**

Prendre son temps est gage de réussite. Une réunion doit se dérouler de la manière suivante :

1. Commencer par balayer le ou les objectifs et présenter l’ordre du jour.
   L'ordre du jour, c’est la liste de tous les points qui doivent être traités.

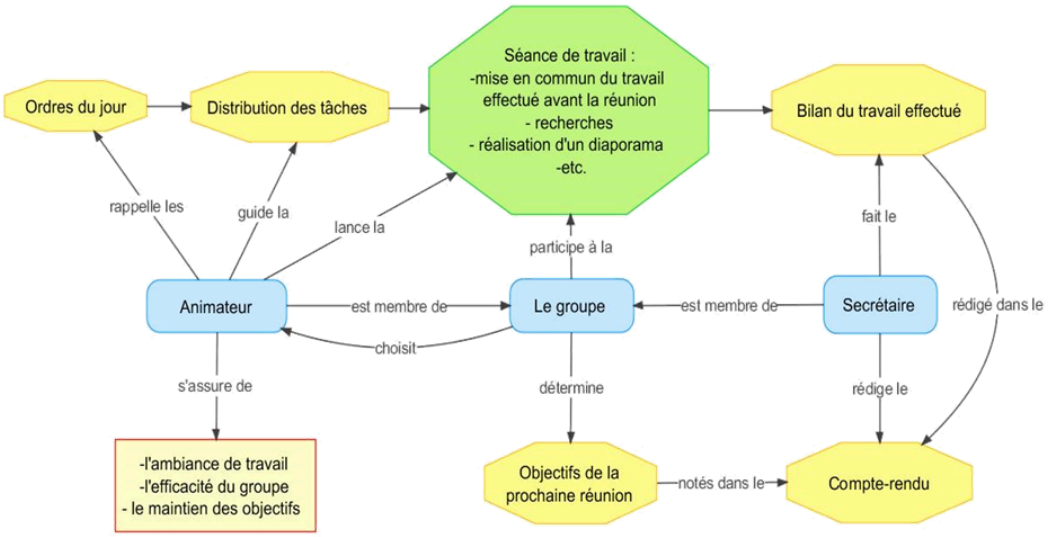
2. Faire un tour de table
   Le but du tour de table est de s'assurer que tout le monde a proposé ce qu'il avait à dire ou à faire et donc d’identifier tous les points complémentaires à aborder.

3. Revenir sur la réunion précédente,
   c’est-à-dire sur les décisions importantes prises la fois précédente et les livrables attendus et planifiés, afin de faire un suivi.

2 – Être efficace en réunion

Comment juger de l'efficacité d'une réunion ?
Dans une réunion, deux rôles sont importants : l’animateur et le secrétaire.

QUI ?	Quel est son rôle?
Animateur de la réunion	Il s’agit de la personne-clé, permettant aux participants d’atteindre l’objectif de la réunion. Il est responsable de l’organisation de la réunion et gère le temps lors de la réunion. C’est donc lui le responsable de la productivité, de l'efficacité de la réunion. ● Avant la réunion, il doit préparer et organiser la réunion pour la rendre efficace ● Pendant la réunion, il doit maîtriser le déroulement de la réunion : ○ *l'ordre de traitement des sujets.* Il peut ainsi décider d’arrêter de parler d'un sujet parce qu'il y en a un autre à traiter et que le temps est limité. Il doit relier les points abordés à l’ordre du jour afin de toujours orienter les échanges vers les objectifs visés. ○ *le temps consommé.* Il doit donc garder l’œil sur sa montre et le déroulement du temps dans la réunion. Il doit limiter le temps de paroles de certaines personnes trop prolixes tout en veillant à accorder la parole à tous les participants.
Secrétaire de la réunion	Il s’agit de la personne qui formalise les échanges, rédige ce qui a été décidé et envoie le compte-rendu aux participants de la réunion et aux absents.Le compte-rendu doit déboucher sur des objectifs d’actions précis à suivre notamment à travers la ToDo List.



Afin de savoir si une réunion à laquelle vous avez assisté était utile, il existe la check-list d'efficacité d'une réunion.
voir check-list

AVANT LA RÉUNION :		OUI	NON
1	Bonne préparation		
2	Vérification de la réalisation des actions à faire par les participants (“pre-work”)		
3	Ordre du jour : complet, motivant, envoyé à l’avance		
4	Salle réservée et annoncée.		
5	Rappel la veille.		

DÉROULEMENT DE LA REUNION :		

Introduction claire avant le lancement :		OUI	NON
1	Objectifs de la réunion rappelés/validés, aucun point important oublié		
2	Gestion du temps annoncée avant le lancement		
3	Validation des tâches en cours et des objectifs précédents “suites de la réunion précédente"		
4	Ambiance : sérieuse et constructive, la réunion est utile		
5	Qualité des supports présentés (diapositives, etc.), aucune information utile indisponible		

Animateur efficace :		OUI	NON
1	Gestion du temps (début à l’heure, fin à l’heure)		
2	Sujets importants tous traités		
3	Pas de perte de temps : les sujets qui auraient dus être traités avant/ailleurs ont été anticipés par l’animateur et seul l’essentiel est présenté		
4	Circulation de la parole (participation de chacun, consensus dégagé, conflits gérés)		

Secrétaire efficace :		OUI	NON
1	Démarrage rapide sur un modèle de compte-rendu		
2	Elaboration du CR en temps réel, si possible visible par tous		

Conclusion :		OUI	NON
1	Conclusion en reformulant les éléments importants		
2	Objectifs de chacun clairs (chacun sait ce qu’il a à faire, et pour quand)		
3	La date de la réunion suivante est fixée		

SUITES DE LA REUNION :		OUI	NON
Compte-rendu			
1	Reprise de toutes les informations utiles / document clair		
2	Tableau avec objectifs datés et attribués à quelqu’un		
3	Envoi dans les 48h		
Évaluation de la réunion			
1	Document évaluation remis		

3 – Les types de réunions

Il faut revenir sur la vocation première des réunions. Il existe 4 grands types de réunion :

- la réunion technique
- la réunion de chantier,
- la réunion d'avancement
- le stand-up meeting

a - Réunion technique

	Réunion technique
OBJECTIF	Il s’agit de travailler sur des sujets approfondis ou techniques, sur des points précis ou de résoudre un problème bien défini.
Participants	Il faut uniquement inviter les membres concernés de l'équipe, et éventuellement des spécialistes/experts/consultants/clients si nous avons besoin de leur expertise.
Séquence	Il faut : - commencer par l’ordre du jour - traiter “point par point” l'ordre du jour - terminer par ce qu'il y à faire pour la prochaine fois.
Durée	C’est le seul type de réunion pouvant dépasser 1 heure, car les problèmes énoncés dans l’ODJ doivent trouver des réponses. Il faut aller jusqu’au bout des problèmes.

b - Réunion de chantier ou Comité de pilotage

	Réunion de chantier
OBJECTIF	Il s’agit de présenter rapidement l’avancement et les résultats du projet (avancement, retards …)
Participants	Il faut inviter les DÉCIDEURS i.e le chef de projet, parfois les principaux responsables de l’équipe projet, les encadrants, le client, le comité de pilotage...
Séquence	Il faut prévoir l’ordre du jour, éventuellement des présentations préparées à l’avance pour chaque point qu’il faut traiter, des rapports, des questions, une délibération (retour évaluation), un bilan.
Durée	Jamais plus d’une heure. Ce type de réunion doit être efficace (aller à l’essentiel) et bref.

c - Réunion d’avancement

	Réunion d’avance
OBJECTIF	Il s’agit de suivre l’avancement, l’organisation (planning), traiter les problèmes, développer l’entraide entre participants pour motiver les équipes, détecter à l’avance les blocages et les problèmes.
Participants	Il faut inviter les membres de l’équipe-projet.
Séquence	Il faut prévoir un ordre du jour, un traitement point par point et les objectifs pour la fois suivante.
Durée	Elle peut excéder 1 heure lorsque cela est nécessaire pour finir mais cela n’est pas souhaitable.

d - Stand-up meeting (réunion éclair / informelle /en bref)

	Stand-up meeting
OBJECTIF	Il s’agit de faire un point rapide entre membres de l’équipe. Chacun reste debout afin que la réunion soit courte.
Participants	Il s'agit des membres de l'équipe, et seuls ceux qui sont disponibles y participent.
Séquence	Chacun répond à trois questions : ○ Qu’ai-je fait depuis la dernière réunion ? ○ Qu’ai-je à faire maintenant ? ○ Quelles difficultés ai-je rencontrées ?
Durée	Elle est très courte car le but est justement d’aller vite (maximum 20 minutes). Il faut fixer un créneau de réunion régulier (ex : tous les lundis de 9h30à 10h).

Toutes les réunions sont suivies d’une trace écrite ou d’un compte-rendu dans les 48 heures.
Le compte-rendu peut-être plus ou moins détaillé. Lorsque le compte-rendu nécessite la validation de son contenu par les participants de la réunion, il est possible de proposer “l’approbation par défaut”.

4 – Le compte-rendu de réunion

Un compte-rendu de réunion de projet est une synthèse :

- des discussions,
- des informations échangées,
- des décisions prises,
- des actions lancées.

Il existe beaucoup de formes de comptes-rendus :

- compte-rendu de projet
- comptes-rendu pour les assemblées générales d'actionnaires,
- compte-rendu pour les conseils d'administration
- compte-rendu pour les comités d'entreprise
- minutes où tout ce qui est dit est retranscrit

a - le contenu

Pour le compte-rendu de réunion de projet, quelles informations doivent être présentes ?

- le motif
- le type de réunion avec éventuellement une numérotation pour les remettre dans l'ordre
- la date avec la durée de la réunion (pour le coût budget)
- les personnes présentes avec leur qualité, et celles qui ne pouvaient pas venir
- la liste de diffusion
- l'ordre du jour : il s’agit de la liste de tous les sujets qui ont dû être traités
- les informations échangées
- les remarques et questions
- les actions concrètes sous forme de Todo List et pour chaque action : une description, un responsable, un délai, le livrable et éventuellement une personne qui valide
- la date de réunion suivante
- les annexes : expertise, études...

b - des conseils

- **Avoir de la cohérence** :
  Il faut utiliser le même type de compte-rendu pour toutes les réunions du projet.

- **Avoir des objectifs clairs et détaillés :**
  Il faut pour chaque action préciser le responsable, le livrable concret, la date de fin, éventuellement la charge de travail.

- **Assurer un suivi :**
  Il faut démarrer par le suivi du compte-rendu précédent c’est-à-dire sur les objectifs définis.

Cela revient à appliquer le Plan-Do-Check-Act. Des actions ont été planifiées lors de la première réunion, ensuite du travail a été effectué, il faut contrôler lors de la 2ème réunion l'atteinte des objectifs. En général, il y a des écarts, et il faut donc ajuster pour recommencer sur le plan d'action suivant.

- **Rester simple :**
  Il est possible d'enchaîner les comptes-rendus les uns à la suite des autres, sur un même document partagé.

- **Être rapide**
  Il faut envoyer le compte-rendu sous 48h.
  Idéalement, il faut le faire en même temps que la réunion.
  S'il faut gagner du temps, l'approbation par défaut est choisie. Ce qui signifie qu'en l'absence de réponse des participants, le compte-rendu est validé.
  Cela permet :
  . d'éviter d'attendre que tous les participants valident
  . et d'éviter de se demander ce que nous devons faire, attendre ou relancer.

Le compte-rendu peut-être en format texte ou sous forme de carte conceptuelle ou heuristique, mind mapping.
Ci-après, un modèle de compte-rendu :

Projet XX - Compte rendu n°01

Motif / type de réunion:	Lieu:
Present(s) / qualités (retard/excusés/non excusés): • Equipe-projet (animation, secrétariat, ...) • encadrement • client • invité ...	Date / heure de début / durée:

Liste de diffusion: projet_XX@listedediffusion.net, pilote@ec-lille.fr ...

Ordre du jour
1. Suivi des actions précédentes
2. Point sur la gestion des risques
3. ...

Informations échangées
- Info1
- Info2

Remarques / Questions
- Remarque1
- Question1

Décisions
- Décision1
- Décision2
- Choix

Décisions/Actions à suivre / Todo list

Description	Responsable	Délai	Livrable	Validé par

Alternativement, insérer un lien vers la todo list du projet

Date de la prochaine réunion:

Documents additionnels :
- Annexes, mind map de la réunion, analyses détaillées ...

(ex. l'absence de remarques, ce CR sera considéré comme approuvé le XX/XX)

Source : https://goo.gl/U9JyMR

III - La gestion du démarrage du projet

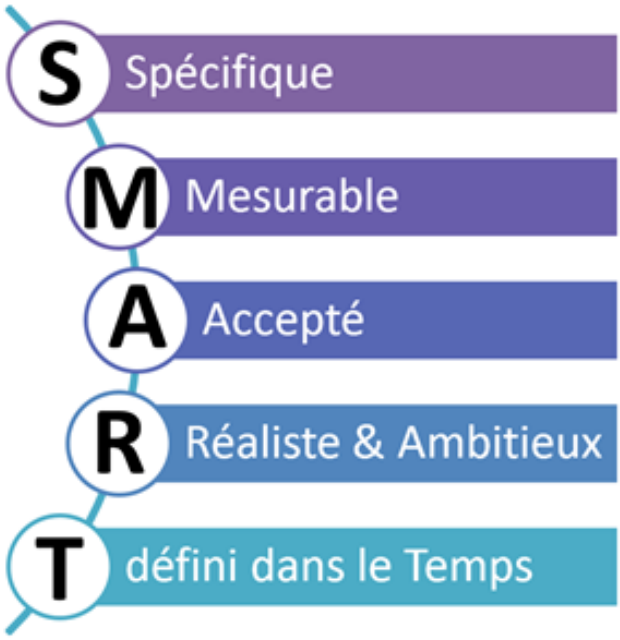
Pour la bonne réalisation d’un projet, il faut bien le démarrer. Il faut comprendre le besoin du client pour satisfaire ce besoin.
La raison d'être du projet est un élément fondamental pour sa réussite. Elle prend corps dans la fixation d'objectifs clairs afin d’aboutir au livrable attendu.

Il s’agit donc :

1. de fixer les objectifs du projet
2. d’établir la fiche de définition
3. de se répartir le travail

1 – Fixer les objectifs du projet

Un bon objectif est SMART.
Il s’agit d’un moyen mnémotechnique. Smart signifie intelligent en anglais.



Initiale	Adjectif	En clair...
S	**S**pécifique	Il s’agit de s’assurer que l’objectif est simple, concis, précis et clair. L’objectif ne doit pas être interprétable, ambivalent ou ambigu. Il doit être concret.
M	**M**esurable	Il s’agit de formuler un objectif qui pourra être vérifié, c’est-à-dire évalué à partir d’indicateurs de mesure. Cela permet de vérifier si l’objectif est atteint ou dépassé.
A	**A**ccepté	Il s’agit de ne pas imposer un objectif à quelqu’un. Il faut discuter à partir du problème, de l’objectif à atteindre, puis aider son interlocuteur à proposer (comment d’après vous…?) ou lui proposer un objectif.
R	**R**éaliste et ambitieux	Il s’agit de trouver le bon équilibre entre : - un objectif trop facile à atteindre et donc pas motivant - et un objectif trop difficile à atteindre et donc décourageant et voué à l’échec.
T	Défini dans le **T**emps	Il s’agit de s’assurer que l’objectif est inscrit dans le temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

N'oubliez pas, avant de fixer un objectif, il faut avoir compris le contexte. Les outils pour cela sont :

- l'analyse SWOT,
- le QQOQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?, voire Combien ?", ce qui permet également de quantifier les problèmes.)

2 – La fiche de définition du projet

Avant de commencer un projet, que faut-il préciser ?

1. Tout d'abord, il faut clarifier les enjeux du projet
2. Ensuite il faut avoir analysé le contexte
3. Il faut préciser quels sont les livrables
4. Il faut avoir une première approche des risques
5. Il faut définir le budget dont nous avons besoin ou dont nous disposons déjà
6. Enfin, il faut valider les acteurs, qui s'engageront dans la réalisation du projet.

La fiche de définition reprend ces 6 grands points :

a - les enjeux du projet

Les questions qu’il faut se poser pour écrire les enjeux d’un projet sont :

- Quel est le besoin ? Quel est le client ? Y a-t-il des partenaires ? Qu'est-ce que chacun en retire ?
- Le projet est-il en adéquation avec la stratégie de l’entreprise, que veut le demandeur ?
  Ces questionnements sont importants parce que parfois le client ne sait pas exactement ce qu'il veut. Il faut donc bien comprendre ce qu’il va se passer. Ainsi, par exemple, si le client ne va pas avoir des motifs d'abandonner le projet.

b - le contexte du projet

Il faut s'intéresser au contexte et se poser les questions suivantes :

- Quel est l'historique ? Y a-t-il eu des projets précédents ? des concurrents ?
- Quelle est l’analyse SWOT initiale ?
- Quelles sont les relations et les interfaces avec les autres acteurs et les parties prenantes du projet ?
- Quel est le périmètre du projet ? Où commence-t-il, où s’arrête-t-il ? Quelles sont les limites ou les contraintes sur lesquelles il n’est pas possible d’agir ?

c - les résultats attendus

Il faut s’interroger ainsi :

- Quels sont les livrables finaux ? Est-ce quelque chose de matériel, un service, un rapport ou alorsles trois la fois?
- Quels sont les principaux éléments du cahier des charges?
- Quels sont les critères qui permettront de vérifier que le projet a été un succès? Quels sont les indicateurs mesurables?

d - les risques du projet

Au niveau de la fiche de définition, la couverture des risques n'est pas forcément très exhaustive.
De toute façon, selon la taille du projet, une fiche de définition sera plus ou moins développée. il faut se demander :

- Quelles sont les conditions et les hypothèses pour lancer le projet ?
- Quels sont les 2 ou 3 risques principaux ?, ou éventuellement quels sont les scénarios défavorables, ou évènements qui feraient échouer le projet ?

e - les moyens et les ressources du projet

Il faut également inventorier les moyens et les ressources dont nous avons besoin en termes :

- de temps
- d’argent
- d’expertise
- de mise à disposition de matériel.

f - l’inventaire des acteurs du projet

Il faut au minimum à ce niveau répondre à ces questions :

- Qui est le chef de projet ? Quels sont les membres de l'équipe ?
- Qui est le client ou son représentant, c’est-à-dire celui que nous contacterons pour avoir des validations sur le projet ?
- Quelle est la hiérarchie ? Quel est le comité de pilotage?

Mais il est possible de faire le tableau des acteurs comme nous l’avons évoqué précédemment.

À ce niveau du projet, il faut la disponibilité et l’engagement des membres de l’équipe. Dans certaines fiches de définition, on fait signer la fiche aux acteurs de l'équipe-projet.

g - le modèle de fiche de définition

Vous pouvez examiner le modèle de fiche de définition, qui sert à démarrer le parcours par équipe du MOOC Gestion de Projet :
https://docs.google.com/document/d/13T_bkvKp4AlO4gWrgNMHnMiFfg4ONO2lHV8VLoFF-Tw/edit

3 – La TODO LIST

Au démarrage d’un projet, la difficulté est de répartir le travail à faire entre les réunions, dans la mesure où il n’y a pas d’organisation encore en place. Il faut donc utiliser la todo list.

Le terme *todo* utilisé comme substantif apparaît dans les premiers écrits anglophones traitant de gestion du temps aux alentours de 1910. Il a vite été adopté par la culture anglo-saxonne depuis.

Une todo list ou liste de tâches, est un outil simple et efficace pour gérer les tâches d'un projet.
Le principe est définir les tâches. Ces tâches peuvent être indépendantes ou être accomplies dans un certain ordre. Ensuite, il faut définir qui s’en occupe : le “qui fait quoi”. En effet pour la bonne gestion d’un projet, chaque tâche est associée au nom d’un responsable. Elle peut aussi être divisée en sous-tâches pouvant elles-mêmes être déléguées. Enfin, il faut suivre l’avancement.

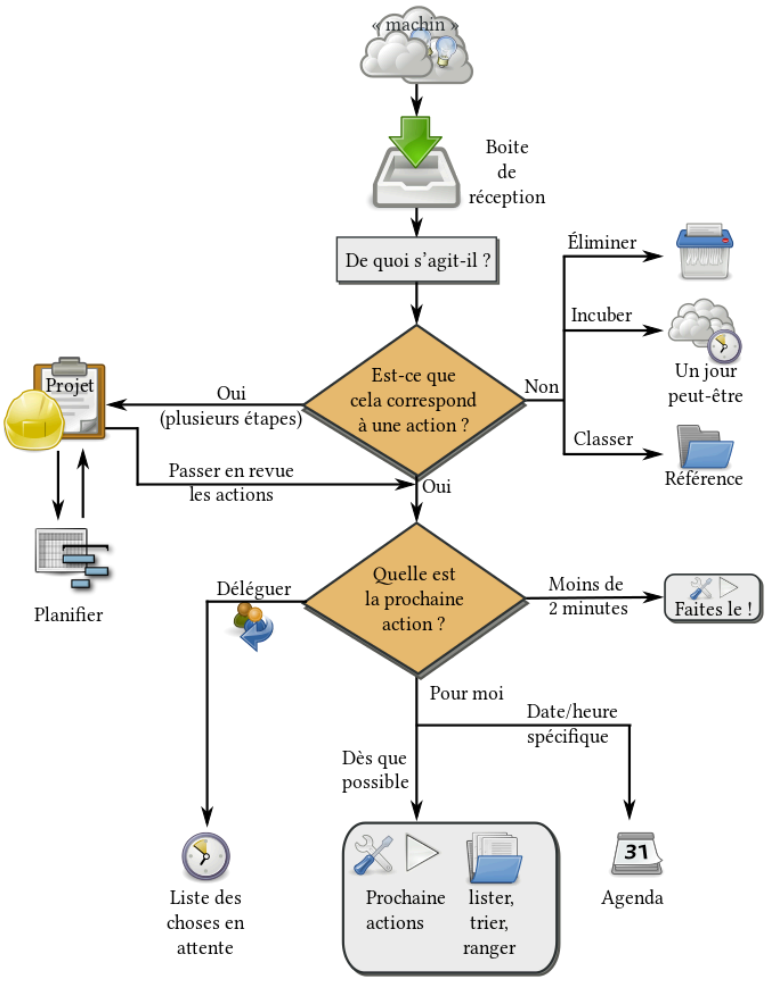
La *Todo list* doit contenir :

- les tâches à effectuer,
- le responsable de la tâche
- les dates des livrables auxquelles on peut ajouter la priorisation,
- les méthodes de validation des tâches,
- le % d’avancement (avec la date de mise à jour) :

					demander prochaine mise à jour le <= conseils			
					animateur de la todo list :			
Tâche	Priorité (0-4)	Responsable	date de fin	charge de travail (h)	Livrable	retard ? (O/N)	% d'avancement	dernière mise à jour
Etude d'antériorité / coordination	2	roland	17/12/2011	2h	Veiller à l'avancement des quatre parties, aider, rédiger les diapos qui seront présentées	N	0%	31-Oct-2011
Etude d'antériorité / enquête anciens élèves	2	anne	15/12/2011	8h	Analyse des informations du wiki, mail + entretiens téléphoniques avec 5 ingénieurs de différentes promos	N	95%	10-Nov-2011
Etude d'antériorité / enquête scolarité	2	kevin	15/12/2011	4h	Organisation, préparation des points à traiter / compte rendu de la réunion	N	50%	10-Dec-2011
Etude d'antériorité / enquête G3	1	victoire	15/12/2011	10h	sondage sous google forms : statistiques. 30 réponses mini, 70 espérées	N	20%	10-Sep-2011
Etude d'antériorité / enquête profs	1	alix	15/12/2011	12h	Faire guide d'entretien et interroger au moins 5 responsables d'options	O	60%	10-Dec-2011
Analyse fonctionnelle	4	henri	15/12/2011	20h	Coordonner le cahier des charges fonctionnel : diagramme d'environnement, 4 situations de vie	N	10%	10-Nov-2011
Trombinoscope	2	roland	15/12/2011	3h	Initier la page wiki du projet en suivant le modèle prévu. Trombi avec un lien vers les pages des membres de l'équipe	N	80%	10-Aug-2011
Mailing-projet	2	victoire	15/12/2011	30min	Mettre en place la mailing de l'équipe-projet sous googlegroups. Valider par un test. Autoriser les encadrants à poster sur la mailing sans modération préalable	N	100%	10-Dec-2011

Comment est-il possible de gérer une Todo List ?
Il existe la méthode GTD (Getting Things Done), et qui propose un processus structuré, qui consiste en 5 étapes :

1. Collecter les choses à faire
2. Les clarifier et les expliciter
3. Les organiser
4. Les passer en revue
5. Passer à l’action



GTD (source: Wikipedia)

Pour une personne seule, cela est simple. Il est possible d’utiliser un agenda, des post-it ou même écrire sur sa main ou une application.

Pour une équipe, il faut un outil partagé c’est-à-dire un tableau *a minima* dit “Action/ Pilote/ Délai” :

- les tâches à effectuer → Action = tâche
- le responsable de la tâche → Pilote = responsable
- les dates des livrables → Délai = date.

Il peut être complété par :

- la charge de travail
- les ressources à prévoir (hommes, matériel)
- la priorisation
- les méthodes de validation des tâches
- le statut retard (Y/N)
- le % d’avancement (avec la date de mise à jour).

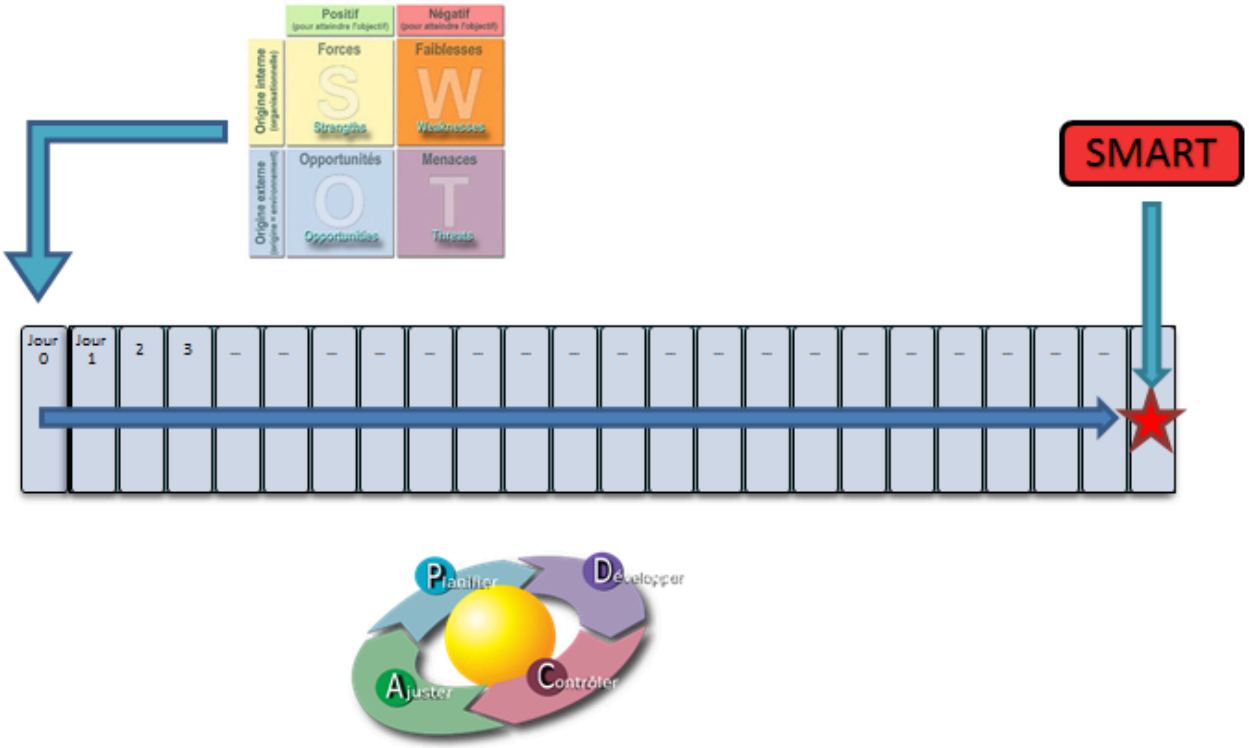
IV - Le cycle de vie de la gestion de projet

Pour terminer ce panorama des outils basiques de la gestion de projet, il faut évoquer le déroulement du projet afin de mettre en garde contre **l'effet tunnel**, puis donner une vision globale de ce qu'est le **cycle de projet.**

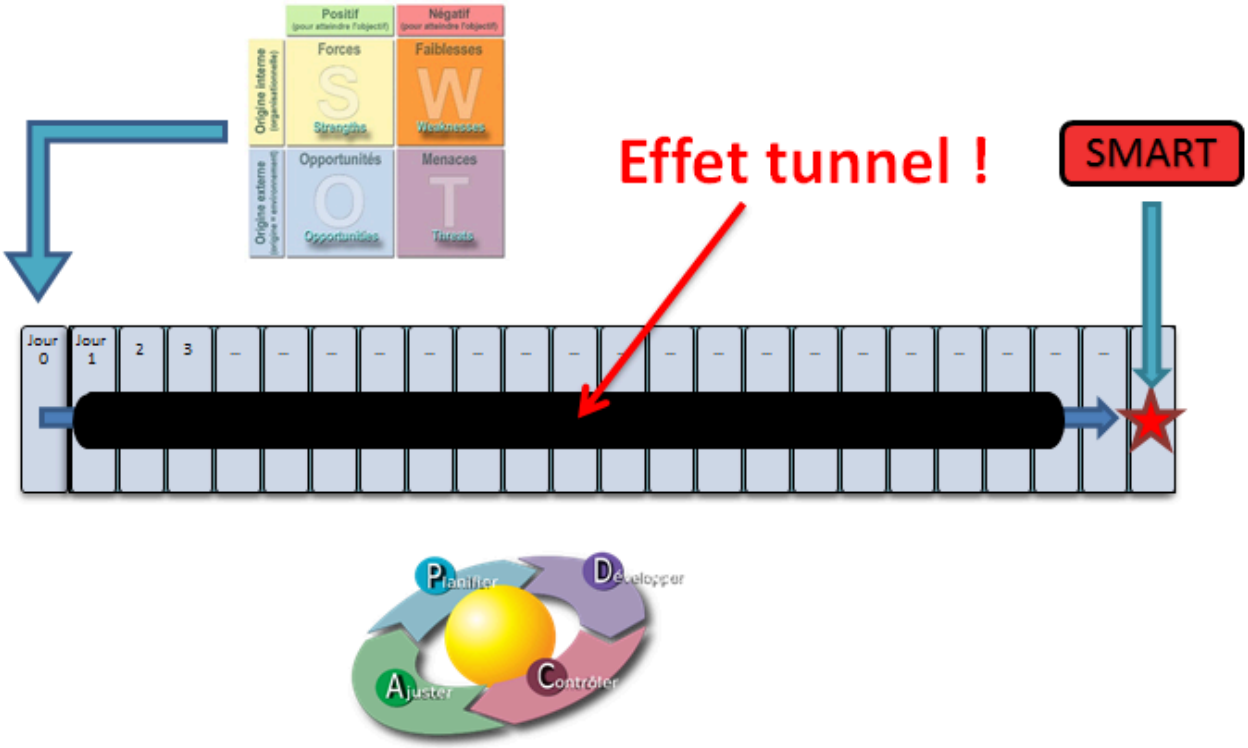
1 – L'effet tunnel du projet

Tout d'abord, pour bien comprendre l'effet tunnel, il faut récapituler les principaux éléments traités.

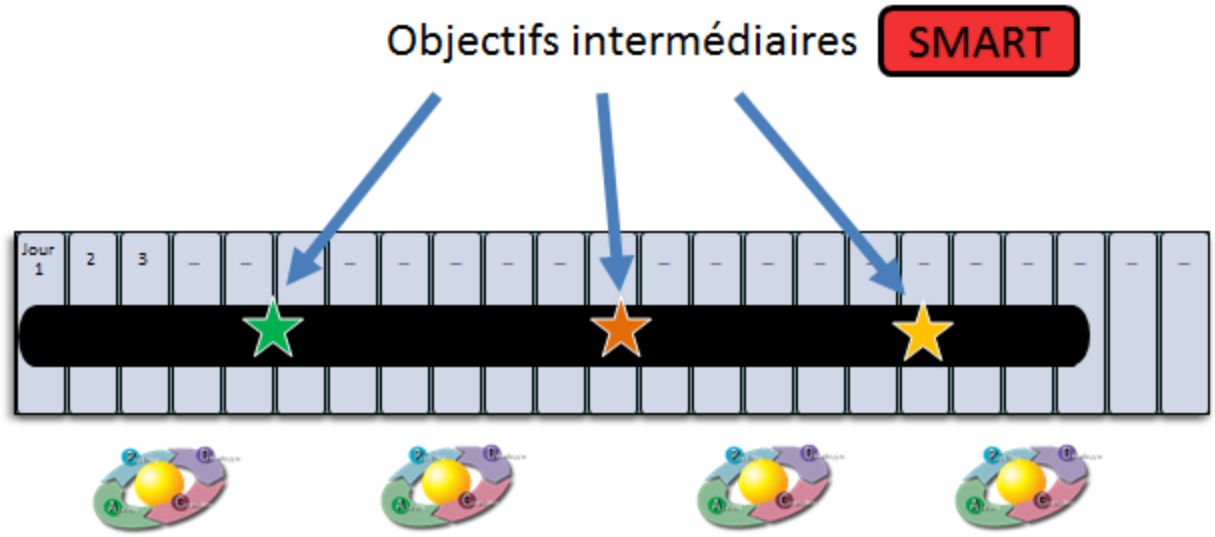
Au début d'un projet, il faut établir la fiche de définition, qui va être travaillée à partir de la matrice SWOT. Ensuite, pour dérouler le projet, il faut définir un objectif dit SMART.
Pour atteindre cet objectif, il faut utiliser le cycle d'action du PDCA, et donc nous avons à présent une idée du déroulé qu'il va falloir suivre pour atteindre l'objectif final.



L'effet tunnel est une très longue période, qui se déroule entre le lancement et le moment où les résultats sont atteints. Pendant ce temps, il y a un manque de visibilité sur l'état d'avancement du projet. C’est le TUNNEL.



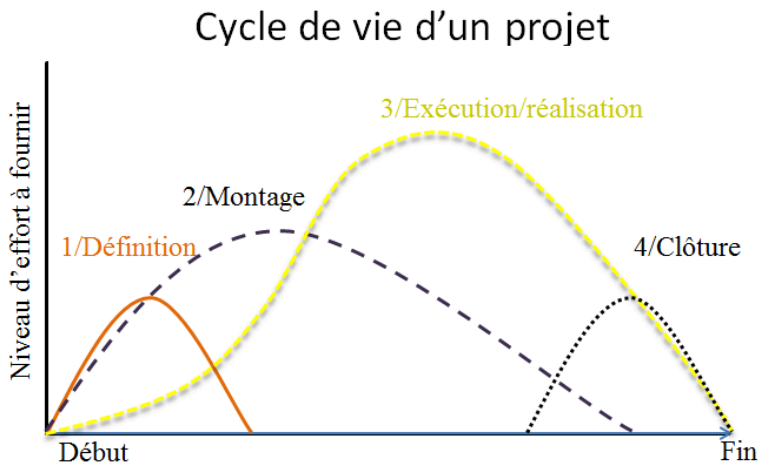
Attendre la sortie du tunnel c’est le moyen d’avoir de mauvaises surprises.
Pour éviter l’effet tunnel, la solution consiste à se fixer des objectifs intermédiaires en suivant la méthode SMART. Cela s’appelle poser des jalons ou le jalonnement. Entre ces objectifs, il faut dérouler un PDCA.



2 – Le cycle de vie du projet

Pour clore cette partie, il faut avoir une vision globale du cycle de vie d'un projet.
Pour la représentation, il faut 2 axes :

- l’axe du niveau d’effort à fournir plus ou moins intense selon les phases
- l’axe de la durée qui va du début jusqu'à la fin du projet.



Cette représentation permet de visualiser :

1. La phase de définition
2. La phase de montage
   Après la phase de définition, ou en même temps, débute la phase de montage du projet
3. La phase de réalisation
   Après la phase de montage ou d'exécution qui a permis de définir par exemple un budget, des responsabilités, il faut se lancer dans la réalisation. Il est possible de commencer la réalisation très tôt
4. La phase de clôture.

Différentes phases et documents associés :

Définition	**Montage**	**Exécution/réalisation**	**Clôture**
Objectifs généraux	Cahier des Charges	Suivi/pilotage	Livraison/transfert
Fiche de Définition	Lots de travail	Modifications du Cahier des Charges (triangle qualité-coût-délai)	Formation MOA
Compte-Rendu / Todo list	Responsabilités	Gestion des risques	Bilan/ Post mortem
	Planning	Prototypage, tests	Réaffectation des ressources
	Budget /ressources		

Il est possible de se passer de la phase de montage dans le cas de petits projets vu que les documents de la phase de DÉFINITION sont suffisants.