

MANAGEMENT DE PROJET

Présenté par MK RAHMANI

Version 1.2.2017



Qu'est ce qu'un projet ?

- On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés.



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Service Luxembourg

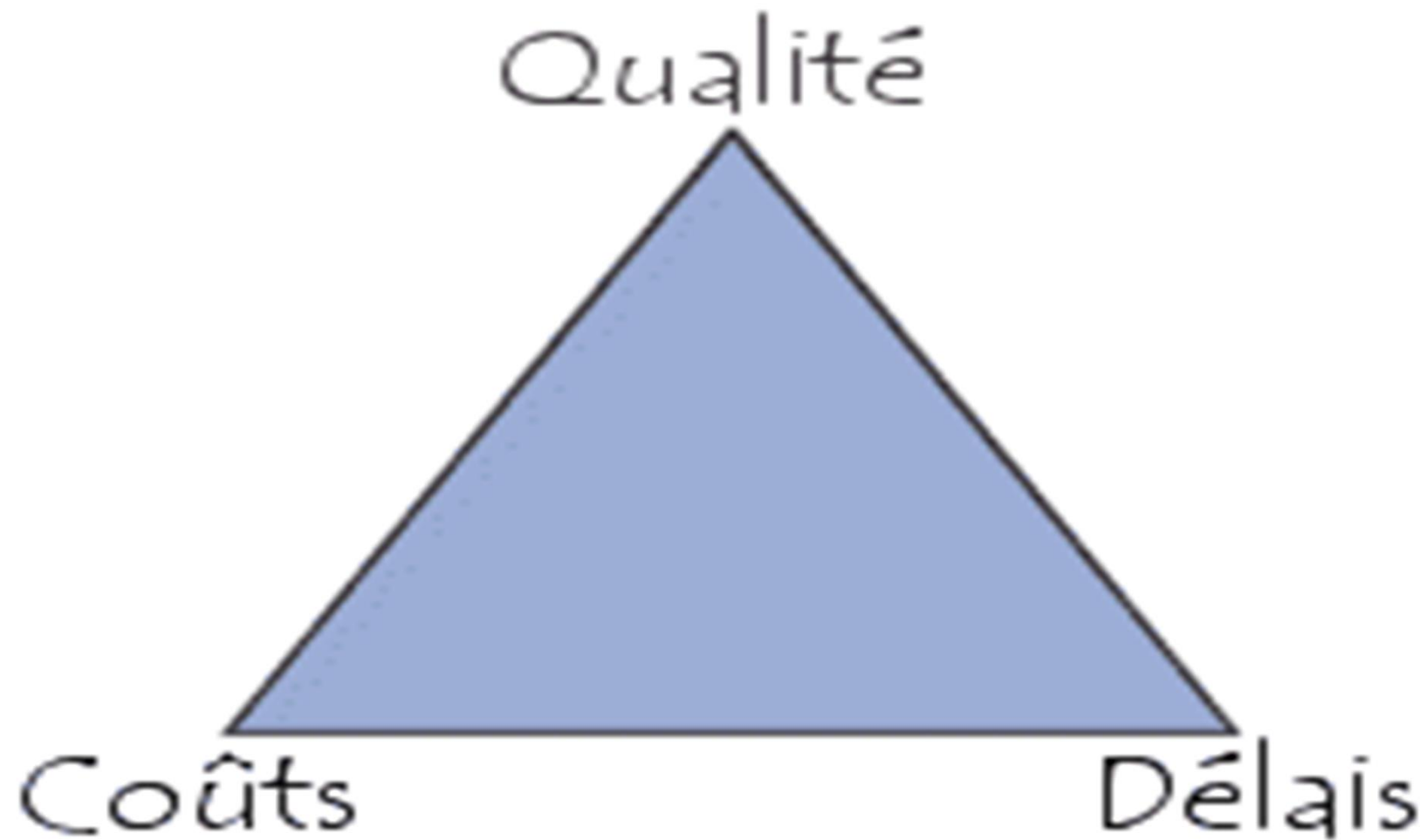
La gestion de projet (GP)



- Ainsi un projet étant une **action temporaire** avec un **début et une fin**, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un **coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

- On appelle «**livrables**» les résultats attendus du projet.

Coûts, délais, qualité



Difficulté

- La difficulté dans la conduite du projet réside en grande partie dans la multiplicité des acteurs qu'il mobilise.
- l'expression du besoin et la satisfaction de ce besoin sont portés par des acteurs généralement distincts.

- De cette manière, il est **nécessaire** de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation **correspond** **clairement aux attentes du «client».**

- Par opposition au modèle commerçant traditionnel («vendeur / acheteur») où un client achète un produit déjà réalisé afin de satisfaire un besoin, **le projet vise à produire une création originale** répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse.

- Cette expression des besoins est d'autant plus difficile que le projet n'a généralement pas d'antériorité au sein de l'entreprise étant donné **son caractère novateur.** A l'inverse, il est généralement **difficile de faire abstraction des solutions existantes** et de se concentrer uniquement sur les besoins en termes fonctionnels.

**Maîtrise d'oeuvre
et
maîtrise d'ouvrage**

Maître d'ouvrage

- On appelle maître d'ouvrage (parfois maîtrise d'ouvrage, notée *MOA*) l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé **ouvrage**.

- **La maîtrise d'ouvrage maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné. Ainsi, le maître d'ouvrage est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins mais n'a pas forcément les compétences techniques liées à la réalisation de l'ouvrage**

Maître d'ouvrage délégué

- Lorsque le maître d'ouvrage ne possède pas l'expérience métier nécessaire au pilotage du projet, il peut faire appel à une maîtrise d'ouvrage déléguée (dont la gestion de projet est le métier). On parle ainsi d'assistance à maîtrise d'ouvrage (notée *AMO*). La maîtrise d'ouvrage déléguée (notée parfois *MOAd*) est chargée de faire l'interface entre le maître d'oeuvre et le maître d'ouvrage afin d'aider le maître d'ouvrage à définir clairement ses besoins et de vérifier auprès du maître d'oeuvre si l'objectif est techniquement réalisable. La maîtrise d'ouvrage déléguée ne se substitue pas pour autant à la maîtrise d'ouvrage et n'a donc pas de responsabilité directe avec le maître d'oeuvre.

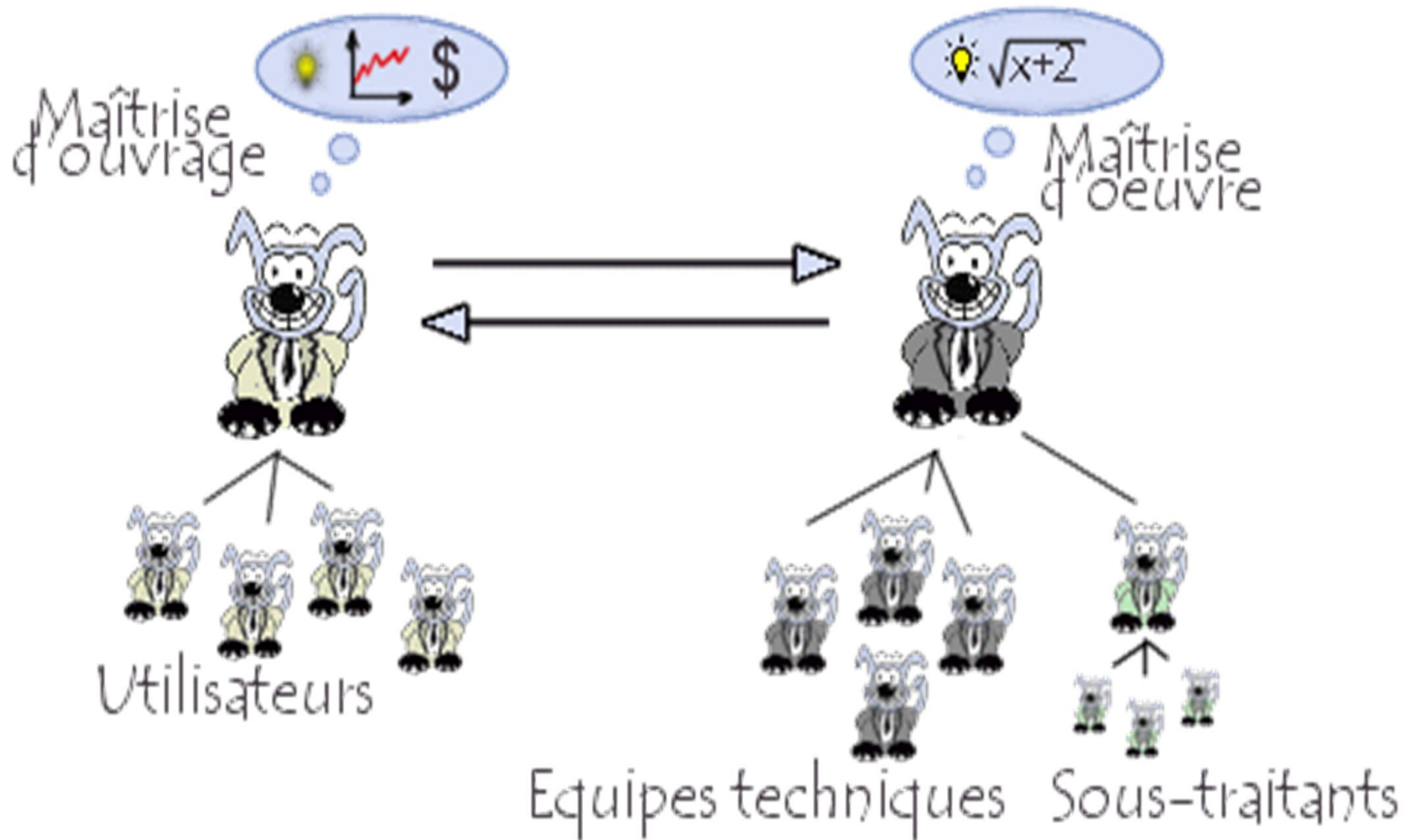
Maître d'oeuvre

- Le maître d'oeuvre (ou maîtrise d'oeuvre, notée *MOE*) est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier conformément à un contrat. La maîtrise d'oeuvre est donc responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'oeuvre a ainsi la responsabilité dans le cadre de sa mission de désigner une personne physique chargée du bon déroulement du projet (on parle généralement de maîtrise du projet), il s'agit **du chef de projet**.

Sous-traitance

- Pour la réalisation de certaines tâches du projet, **lorsqu'il ne possède pas en interne les ressources nécessaires, le maître d'oeuvre peut faire appel à une ou plusieurs entreprises externes, on parle alors de sous-traitance (et chaque entreprise est appelée *sous-traitant* ou *prestataire*). Chaque sous-traitant réalise un sous-ensemble du projet directement avec le maître d'oeuvre mais n'a aucune responsabilité directe avec la maîtrise d'ouvrage, même si celle-ci a un " droit de regard " sur sa façon de travailler.**

Schéma récapitulatif



Relations maître d'ouvrage - maître d'oeuvre

- La distinction entre maître d'ouvrage et maître d'oeuvre est essentielle dans le déroulement du projet, car elle permet de distinguer les responsabilités des deux entités. Il convient ainsi de s'assurer que la définition des besoins reste sous l'entière responsabilité de la maîtrise d'ouvrage.

- En effet, il arrive dans certains cas que la maîtrise d'ouvrage délègue à la maîtrise d'oeuvre des choix d'ordre fonctionnel sous prétexte d'une insuffisance de connaissances techniques (de façon concrète le service d'une organisation prend la main et pilote le projet dès la phase d'expression des besoins). Or seul le maître d'ouvrage est en mesure de connaître le besoin de ses utilisateurs.

- Une mauvaise connaissance des rôles des deux entités risque ainsi de conduire à des conflits dans lesquels chacun rejette la faute sur l'autre.

- D'autre part, s'il est vrai que le maître d'oeuvre doit prendre en compte les exigences initiales du maître d'ouvrage, il n'est par contre **pas habilité à ajouter de nouvelles fonctionnalités au cours du projet même si cela lui semble opportun**. Le maître d'oeuvre est cependant chargé des choix techniques pour peu que ceux-ci répondent fonctionnellement aux exigences de la maîtrise d'ouvrage.

- Enfin il arrive qu'une maîtrise d'ouvrage estime qu'un produit existant est susceptible de répondre à ses besoins, l'achète, puis se retourne vers la maîtrise d'oeuvre (le service conseil par exemple) pour effectuer des adaptations du produit.

- La distinction entre maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage est encore plus difficile lorsque les deux entités font partie de la même structure d'entreprise. Dans de pareils cas, il est d'autant plus essentiel de bien définir contractuellement les rôles respectifs des deux entités.

Communication entre maîtrise d'oeuvre et maîtrise d'ouvrage

- **Pour le bon déroulement du projet, il est nécessaire de définir clairement les rôles de chaque entité et d'identifier au sein de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre un représentant.** Un groupe projet associant les chefs de projet de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'oeuvre, ainsi que de la maîtrise d'ouvrage déléguée éventuelle doit ainsi se réunir lorsque cela est nécessaire pour résoudre les conflits liés aux exigences de la maîtrise d'ouvrage ou à la coordination du projet.

- Enfin, il est **essentiel d'établir un plan de formation permettant à la maîtrise d'oeuvre et à la maîtrise d'ouvrage d'avoir un langage commun et de s'entendre sur une méthode de conduite de projet, de conduite d'entretiens ou de réunions, etc.**

Séance2 La gestion de projet

- La nécessité d'une méthodologie
claire**

- On appelle " gestion de projet " (éventuellement " conduite de projet ") l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa " fabrication ". Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

- C'est la raison pour laquelle, un " chef de projet " est nommé au niveau de la maîtrise d'ouvrage afin d'être en relation permanente (en théorie) avec le chef de projet du côté de la maîtrise d'œuvre. *En raison de l'ambiguïté évidente que constitue le terme chef de projet, l'AFNOR préconise qu'un terme alternatif tel que " responsable de projet " soit utilisé de façon préférentielle pour désigner le chef de projet de la maîtrise d'ouvrage. Les termes " chef de projet utilisateur " ou " directeur de projet " sont parfois également employés.*

- Dans le cas de projets importants, le maître d'ouvrage peut nommer une **Direction de projet**, c'est-à-dire un équipe projet sous la responsabilité du responsable de projet chargée de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et de ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet.

- **Le terme " management de projet " intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la Direction de Projet).**

- **Le choix d'une méthodologie** pour conduire un projet, aussi contraignant peut-il paraître, est **un atout** permettant à tous les **acteurs de projet** de mener conjointement **une action organisée** selon **des règles clairement exprimées**. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que les acteurs du projet sont parfois amenés à changer en partie au cours du projet !

Le Schéma Directeur

- Un projet doit s'inscrire dans les objectifs généraux de l'entreprise car il mobilise généralement du personnel pendant une grande période de temps. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire pour une organisation, avant même de se lancer dans des projets, de définir ses intentions à moyen terme (un à trois ans).

- le schéma directeur d'une organisation a pour but de donner les orientations stratégiques de manière prospective afin de définir grossièrement l'articulation de la réalisation des principaux objectifs dans le temps. Il permet ainsi de définir des priorités en terme de réalisation des objectifs et de donner une visibilité sur les ambitions de l'organisation. Le Schéma Directeur peut dans le cas de grosses structures se décliner sous la forme d'un *Schéma Stratégique* (parfois *Schéma Directeur Général*) fédérant plusieurs schémas directeurs distincts.

- **Le schéma directeur est élaboré par un Comité Directeur (ou Comité stratégique) regroupant les représentants de la direction générale de l'organisation.** Le Comité Directeur représente donc la Direction générale de l'entreprise pour l'ensemble des projets.

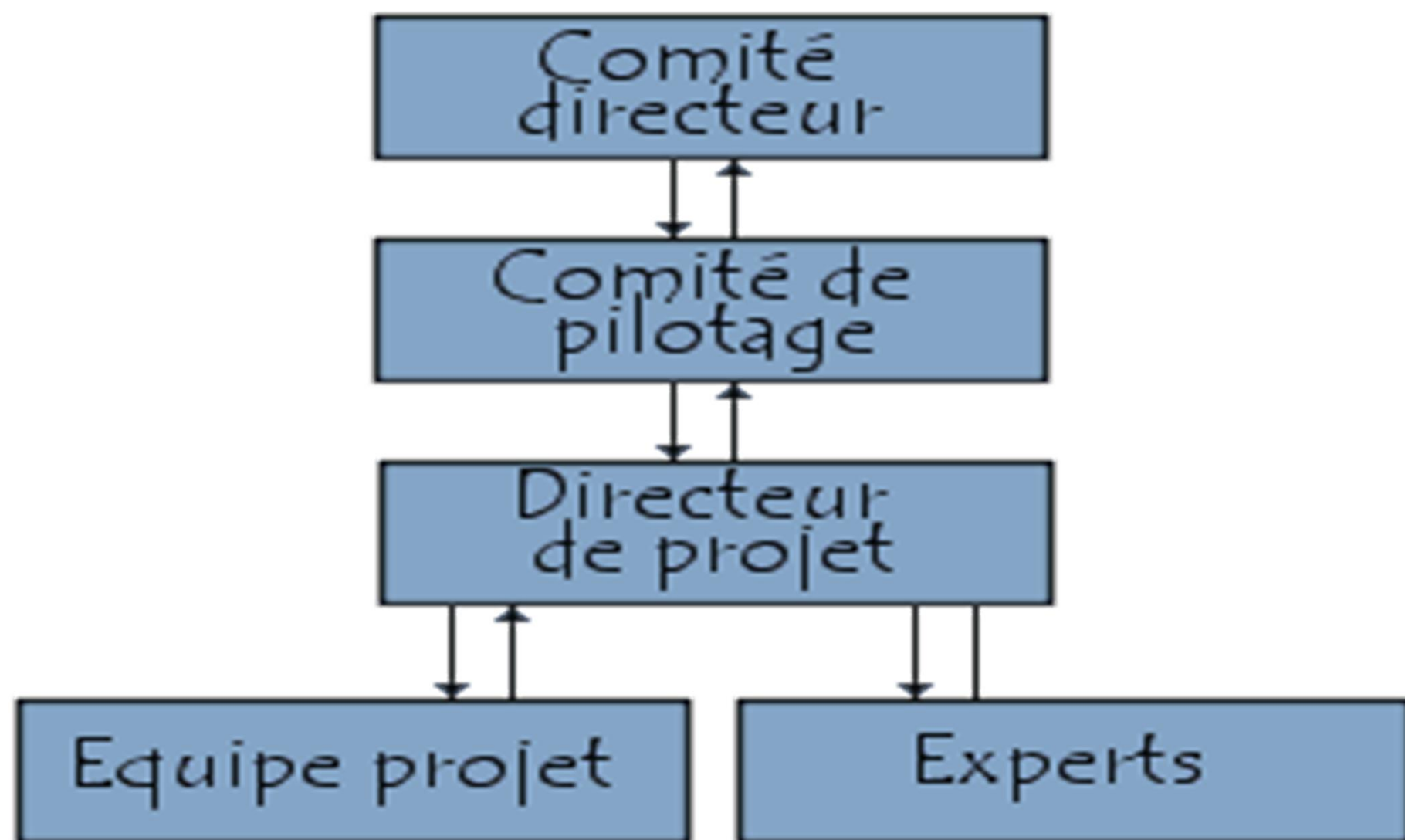
- **L'inscription d'un projet dans le Schéma Directeur ne garantit pas cependant la réalisation de l'ouvrage associé. En effet, la terminologie du mot " projet " recouvre celle de l'intention , ce qui implique la notion de faisabilité, qui est une des étapes intermédiaires entre la réalisation du schéma directeur et le commencement du projet.**

Comité de pilotage

- **Lors du lancement du projet, un Comité de Pilotage, composé de responsables organisationnels de la maîtrise d'ouvrage, est nommé afin d'en assurer le suivi.**

- Un chef de projet de la maîtrise d'ouvrage (directeur de projet) est alors désigné et une date prévisionnelle de démarrage du projet est fixée. Le chef de projet est alors chargé de proposer une équipe projet, composée de représentants des différentes directions et entités de l'entreprise, et éventuellement d'associer des experts, c'est-à-dire des intervenants donnant ponctuellement un avis d'expertise sur un point nécessitant des compétences techniques ou méthodologiques que l'équipe projet ne possède pas.

- Cette structure temporaire, mise en place spécifiquement pour le projet, a pour but de piloter le projet de façon autonome, c'est-à-dire en se distinguant de la hiérarchie permanente de la société. Le Comité de pilotage est cependant chargé de rendre compte au Comité Directeur des problèmes rencontrés au cours du projet lorsqu'une décision de niveau stratégique doit être prise au cours du projet. A la fin du projet, le Comité de Pilotage est dissous et le directeur de projet retrouve ses attributions originales.



Les étapes du projet

- Pour qu'il soit géré dans un contexte de qualité, **un projet doit suivre différentes phases au terme desquelles des points de contrôle doivent être définis. Chaque étape fait l'objet d'un livrable et d'une validation à partir d'un document spécifique**. Cela permet de maîtriser la conformité des livrables à la définition des besoins ainsi que de s'assurer de l'adéquation aux objectifs de coûts et de délai.

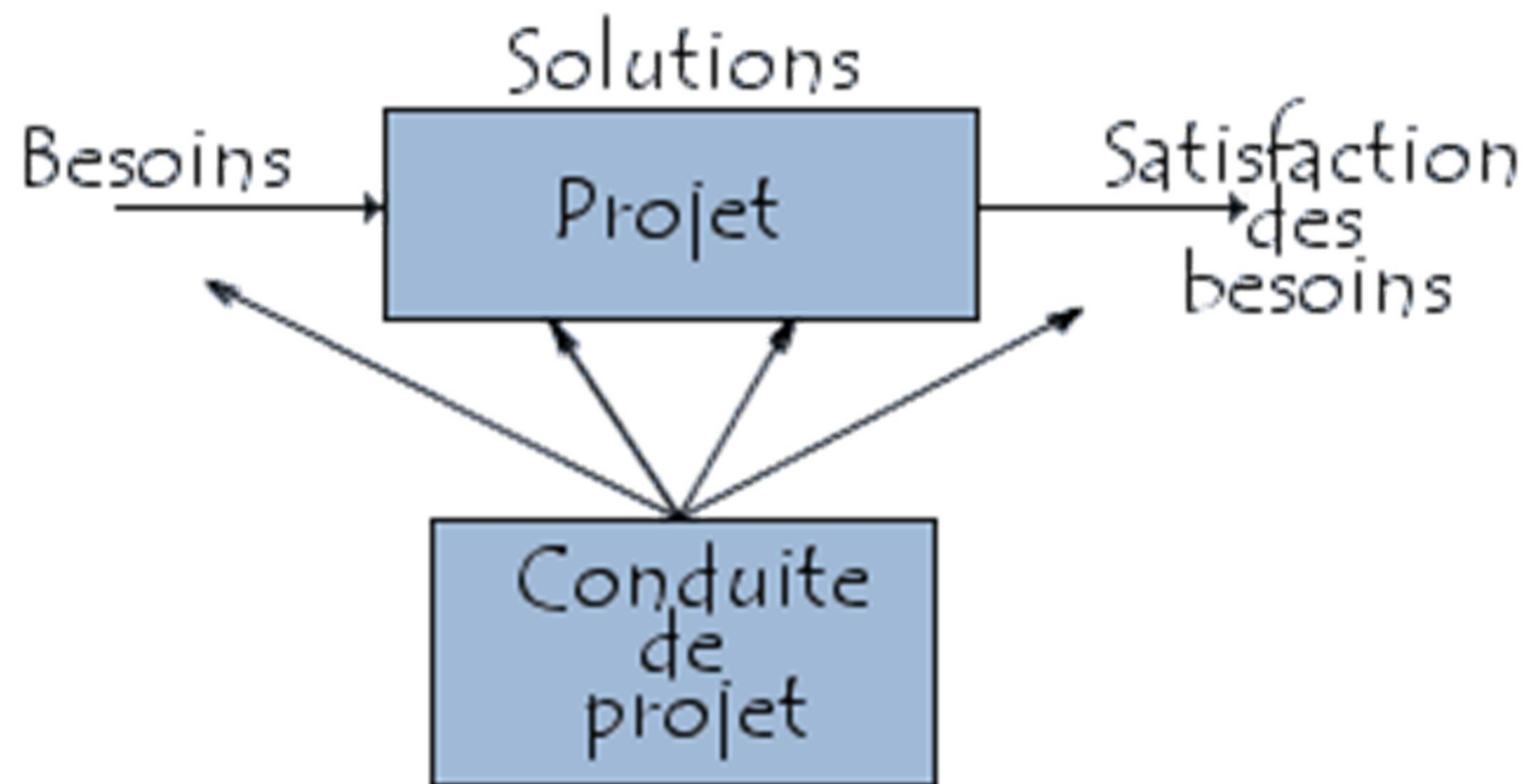
- **Ces étapes de validation**, constituant une des tâches de la gestion de projet, **permettent de déceler les non conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement.**

- La maîtrise du temps alloué à chaque tâche est primordiale et l'analyse des risques est indispensable. En effet, au lancement du projet il existe beaucoup d'incertitudes, dans la mesure où les caractéristiques ne sont pas encore formalisées. Cela représente autant de risques pour le projet, qu'il faut essayer d'identifier afin de les anticiper. De cette manière, des moyens doivent être prévus d'une part pour prévenir l'apparition de ces risques mais également pour les corriger le cas échéant

- A chaque étape, il peut être décidé d'arrêter le projet si la maîtrise d'ouvrage estime que les objectifs ne pourront pas être tenus.

- Le terme de **jalon** (en anglais *milestone*, traduit parfois en *pierre miliare*) est utilisé pour désigner les événements sensibles de la réalisation du projet nécessitant un contrôle. Chaque jalon permet de vérifier que les conditions nécessaires à la poursuite du projet sont réunies. **On désigne par le terme d'échéancier (éventuellement jalonnement) l'enchaînement des dates des jalons.**

- On appelle "**cycle de vie du projet**" l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit. Le "**cycle de vie de l'ouvrage**" correspond aux étapes et aux livrables nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.



Le projet peut être découpé de façon basique de la manière suivante :

- **Phase préparatoire** : Cette phase permet de prendre conscience du projet, puis **d'étudier l'objet du projet** pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise. Cette phase, généralement qualifiée **d'Avant-Projet**, doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de déroulement du projet.

- **Phase de réalisation** : Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle est menée par la maîtrise d'œuvre, en relation avec la maîtrise d'ouvrage. Cette phase commence par la réception du cahier des charges et se clôture par la livraison de l'ouvrage.

- **Phase de fin de projet** : il s'agit de la **mise en production de l'ouvrage**, c'est-à-dire s'assurer que **l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs** et faire en sorte que son " installation " et son utilisation se déroule correctement. Dans la mesure où la maîtrise d'œuvre connaît le produit qu'elle a mis au point, il lui revient de l'installer

- Ces trois phases sont également connues sous l'appellation " 3C " :
cadrer, conduire, conclure. Chacune de ces phases macroscopiques peut se décomposer en étapes. La décomposition proposée provient de la méthode MERISE. Il s'agit d'une des méthodes les plus utilisées, mais il en existe bien d'autres.

- L'essentiel lors du démarrage de projet est de faire en sorte que maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre s'entendent sur une méthode commune et sur leurs responsabilités respectives (**cycle de décision**).

La phase préparatoire

- On utilise généralement le terme d'**Avant-Projet** pour désigner l'ensemble des étapes préparatoires nécessaires au lancement du projet. Il s'agit donc de définir précisément ce que sera le projet afin d'aboutir à la mise au point de documents contractuels (faisant lieu d'un contrat) permettant d'engager la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage dans le lancement du projet. Cette phase formalise donc la décision de commencer le projet.

L'étude d'opportunité

- Cette étape d'avant-projet permet d'étudier la demande de projet et de décider si le concept est viable. Cette première étape a pour enjeu de valider la demande des utilisateurs par rapport aux objectifs généraux de l'organisation.

L'étude d'opportunité

- Elle consiste à définir le périmètre du projet (on parle également de contexte), notamment à définir les utilisateurs finaux, c'est-à-dire ceux à qui l'ouvrage est destiné (on parle de ciblage ou profilage). A ce stade du projet il est donc utile d'associer les utilisateurs à la réflexion globale.

L'étude d'opportunité

- Lors de la phase d'opportunité, les besoins généraux de la maîtrise d'ouvrage doivent être identifiés. Il est nécessaire de s'assurer que ces besoins correspondent à une attente de l'ensemble des utilisateurs cibles et qu'ils prennent en compte les évolutions probables des besoins.

L'étude d'opportunité

- L'étude d'opportunité conduit à la rédaction d'un document nommé " note de cadrage ", validée par le Comité de Pilotage du projet (et éventuellement les instances décisionnelles selon l'enjeu du projet). La note de cadrage est donc le livrable de l'étude d'opportunité qui officialise l'intention de projet.

L'étude d'opportunité

- Lorsque l'idée du projet est formalisée, le Comité de Pilotage doit officialiser la mission du responsable de projet et en définir les clauses. La lettre de mission (éventuellement note de mission) est le document qui officialise la mission du responsable de projet.

L'étude de faisabilité

- L'étude de faisabilité vise à analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique de projet.
- Analyse des besoins : à partir de l'analyse sommaire des besoins il convient de faire une estimation grossière du coût d'investissement et de fonctionnement du projet (en terme de moyens humains et matériels), des délais envisagés et des éventuels retours sur investissement. En fonction de ces estimations, le Comité de Pilotage peut envisager de continuer le projet et le cas échéant prévoir une organisation méthodologique pour celui-ci.

L'étude de faisabilité

- L'étude de scénarii : l'étude de faisabilité conduit à envisager plusieurs scénarii ("études de cas", en anglais "use cases"). Chaque scénario envisagé permet d'évaluer les risques pesant sur le projet et doit s'accompagner d'un bilan prévisionnel présentant le coût et les avantages du scénario. Cette étape fait l'objet d'un livrable, le dossier de faisabilité, remis au Comité de Pilotage afin que chaque scénario soit étudié.

L'étude détaillée

- L'analyse des besoins effectuée dans l'avant-projet sommaire porte uniquement sur les processus majeurs du projet. Il est nécessaire de faire une étude plus approfondie des besoins pour que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre puissent s'entendre sur un document contractuel, il s'agit de l'étude préalable, appelée également " conception générale ". Il est essentiel lors de l'étude préalable de s'assurer que les besoins sont exprimés uniquement de manière fonctionnelle et non en terme de solutions. L'analyse fonctionnelle des besoins permet ainsi de dégager les fonctionnalités nécessaires de l'ouvrage.

L'étude détaillée

- L'analyse fonctionnelle aboutit à la mise au point d'un document définissant fonctionnellement le besoin (indépendamment de toute solution technique). Ce document est appelé **cahier des charges fonctionnel** (généralement abrégé sous la forme **CdCf**) ou *dossier de conception*. Le Cahier des charges permet à la maîtrise d'ouvrage d'exprimer son besoin de manière fonctionnelle, ainsi que de clarifier les contraintes imposées à la maîtrise d'œuvre. Le cahier des charges fonctionnel constitue donc un document contractuel entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage.

L'étude technique

- L'étude technique est la phase d'adaptation de la conception à l'architecture technique retenue, tout en décrivant et documentant le fonctionnement de chaque unité du produit.

L'étude technique

- Le livrable de l'étude technique est le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP) ou cahier des charges détaillé. L'étude détaillée peut éventuellement s'accompagner de la création d'une maquette, ou prototype, permettant aux représentants des utilisateurs de vérifier que la solution retenue répond bien à leurs attentes.

La phase de réalisation

La préparation

- Avant de se lancer dans la réalisation de l'ouvrage, il est nécessaire de prendre le temps de découper le projet en tâches afin de planifier l'exécution de ces tâches et de définir les ressources à mobiliser.

- Les outils et méthodes suivantes sont généralement utilisées :
 - L'organigramme des tâches, parfois appelé organigramme technique de projet (OTP), permettant de découper le projet en tâches élémentaires (itemisation)
 - La méthode Pert
 - Le tableau GANTT
- Il revient au maître d'oeuvre de mettre en place des procédures

La réalisation

- Il s'agit de l'étape de développement de l'ouvrage proprement dite. Cette étape est de la responsabilité du maître d'œuvre, sous contrôle du maître d'ouvrage. Lors de la réalisation de l'ouvrage l'accent doit être mis sur la communication afin de pouvoir prendre les décisions au plus vite en cas de problème. Ainsi, la mise en place d'un plan de communication permet d'animer le projet, par exemple au travers de

La réalisation

de l'utilisation d'un tableau de bord de pilotage, présentant graphiquement les résultats du projet, permettant au chef de projet de prendre les décisions d'arbitrage en cas de déviations.

La réalisation

d'un rapport d'avancement permettant à tous les acteurs du projet d'être informé des actions en cours et achevé. D'une manière générale, sont désignées sous le terme de reporting l'ensemble des actions de préparation et de présentation de rapports d'activité.

- De plus, des réunions doivent être régulièrement organisées (hebdomadairement de préférence) afin de manager l'équipe projet, c'est-à-dire faire un point régulier sur l'avancement du projet et fixer les priorités pour les semaines suivantes.

Documentation

- Une documentation doit nécessairement accompagner l'ouvrage lors de la livraison. La documentation est souvent incomplète ou non à jour et pourtant il s'agit d'une des facettes essentielles de l'ouvrage car elle constitue le référentiel de base concernant l'ouvrage après réalisation.

Validation

- Lorsque l'ouvrage est réalisé, il convient que le maître d'œuvre s'assure qu'il répond au cahier des charges. On parle de tests unitaires pour désigner la validation par le maître d'œuvre de la conformité du produit à chacune des clauses du cahier des charges.

Phase de mise en oeuvre

Recette

- On appelle "**recette**" (ou **essais de réception**) la vérification de la conformité de l'ouvrage à la demande formulée dans le dossier validé de conception générale. La recette est un processus rigoureux et méthodologique effectué dès la réception de la commande. Elle est réalisée conformément au dossier de contrôle établi par la maîtrise d'ouvrage, rassemblant les documents définissant la façon de laquelle l'ouvrage doit être contrôlé. La recette est parfois dite provisoire pendant une période de temps appelée délai de garantie.

Recette

- Cette étape se conclue lors de l'expiration du délai de garantie par la rédaction d'un dossier de recette (procès-verbal de réception définitive) cosigné par le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage contenant les remarques du maître d'ouvrage et éventuellement le refus de l'ouvrage s'il n'est pas conforme au cahier des charges.

Qualification

- La qualification consiste à vérifier la conformité des capacités de l'ouvrage aux spécifications techniques du maître d'ouvrage.

Mise en production

Sites pilotes

- La mise en place de sites pilotes permet de tester l'ouvrage dans sa dimension technique, comme dans celle de l'organisation et de l'adhésion des utilisateurs. L'expérience des sites pilotes permet de préparer le déploiement, de mieux en apprécier la charge, et d'en identifier les difficultés a priori.

Généralisation

- La généralisation est le déploiement en masse de l'ouvrage auprès des utilisateurs finaux. Un déploiement réussi sur les sites pilotes ne signifie pas systématiquement que le déploiement généralisé va réussir. En effet, lors de l'expérimentation, les utilisateurs ont une motivation que les utilisateurs finaux n'ont pas.

Généralisation

- De plus chaque dysfonctionnement de l'ouvrage est mis sur le compte de l'expérimentation. La généralisation implique généralement des changements dans la façon de travailler des utilisateurs, ce qui freine l'adoption du produit par les utilisateurs.

Généralisation

- En effet, les utilisateurs finaux recherchent généralement dans leur vie professionnelle une motivation physiologique (augmentation des revenus et du statut hiérarchique) et une sécurité de l'emploi. Un changement dans leurs habitudes de travail est donc un frein à ces objectifs.

Généralisation

- On désigne ainsi par " conduite du changement " tous les éléments permettant de faire en sorte que les utilisateurs finaux utilisent réellement le produit, et donc changent leurs habitudes. Ce terme englobe notamment la formation des utilisateurs à l'utilisation du produit ainsi que l'accompagnement des utilisateurs (hot line).

- D'autre part, lorsque le projet vise un nombre d'utilisateurs finaux très important, il n'est souvent pas envisageable de passer directement d'une expérimentation à une généralisation. Selon l'ouvrage il peut être nécessaire de faire des tests de montée en charge (on trouve parfois le terme de montée en cadence), c'est-à-dire simuler un nombre d'utilisateurs de plus en plus grand afin d'estimer si le produit est potentiellement capable de supporter la charge totale (utilisation simultanée par le nombre d'utilisateurs prévu dans le cahier des charges).

Capitalisation

- La phase de capitalisation consiste à faire un bilan du projet en capitalisant, c'est-à-dire en archivant, l'expérience métier (savoir-faire) qui découle du projet afin d'améliorer l'efficacité de la conduite pour les projets futurs. Il est donc indispensable à la fin d'un projet d'organiser la " mise en mémoire " de ces informations et de permettre leur restitution en plus grand nombre. Cette organisation prend le nom de " gestion de la connaissance " (ou en anglais " knowledge management ", abrégé généralement sous la notation " KM ").

Capitalisation

- Une réunion de bilan sur le projet (*debriefing*) est bénéfique pour les acteurs du projet car elle permet de passer en revue toutes les déviations du projet et les mesures correctives entreprises.

Maintenance

- On désigne par maintenance l'ensemble des opérations de modification d'un logiciel opérationnel laissant intactes ses fonctionnalités de base. La maintenance permet donc de maintenir un système en fonctionnement en rectifiant les anomalies de l'ouvrage et en prenant en compte les demandes d'évolution des utilisateurs.

Séance 3 : la conduite de réunion dans le management de projet

- **Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.**

- **Néanmoins, les réunions sont « chronophages » (traduisez « consommatrices en matière de temps ») et doivent donc être les plus courtes possible et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.**

Définition

- **On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.**

Avant la réunion

- **Opportunité de la réunion**
- **Avant tout chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnite aigüe » :**
- **Quel est l'objectif de la réunion ?**
- **Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ?**
- **Une web conférence ou réunion en classe virtuelle (via internet) suffirait-elle ?**

Périmètre de la réunion

- **Nombre et qualité des participants : Il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants, afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique ou politique.**
- **Durée : Idéalement, la durée de la réunion ne devrait pas dépasser 2 heures.**
- **Ordre du jour : Il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour**

Date et réservation de la salle

- **En fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date où les participants sont disponibles. Les périodes de vacances scolaires doivent notamment être évitées dans la mesure du possible.**
- **La date de la réunion doit être prévue au minimum 15 jours à l'avance, afin de permettre l'envoi des invitations et des convocations aux participants dans des délais décents.**

Date et réservation de la salle

- **La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :**
- **Capacité de la salle (en terme de places assises) ;**
- **Dimensions et forme de la salle (selon le type de présentation ou d'animation) ;**
- **Besoin d'un accès à internet ;**
- **Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels (vidéo projecteur).**

Prévenir les participants

- **Diffuser l'ordre du jour à l'ensemble des participants, en précisant notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Eventuellement transmettre un plan d'accès récapitulant les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare) à proximité du lieu de la réunion.**

Prévenir les participants

- **Si possible et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, un document préparatoire, envoyé préalablement à la tenue de la réunion et situant le contexte, faisant éventuellement apparaître quelques questions clés, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention.**

Prévenir les participants

- **Convocation : Selon les entreprises ou organisation, une convocation doit être établie pour les personnels afin qu'un ordre de mission leur soit adressé. Il s'agit de contraintes réglementaires permettant de valider le déplacement des personnels.**

Prévenir les participants

- **Invitation : une invitation devra être adressée aux participants autres que les personnels de l'entreprise ou de l'organisation.**

Pendant la réunion

Tour de table

- **Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant.**

Tour de table

- **Il est fortement recommandé de demander aux participants de faire un effort particulier lors de la description de leur activité et notamment d'éviter l'utilisation de sigles.**

Désignation d'un rapporteur

- **Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunion, chacun devra être rapporteur à son tour.**

Feuille d'émargement

- **Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement.**

Récapitulatif du relevé de décision

- **A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédentes peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.**

Rappel de l'ordre du jour

- **Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants.**
- **Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en débuts de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion.**

Mettre à l'aise

- **Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une salle correctement dimensionnée et avec une température adaptée permettront de rendre une réunion plus efficace.**

Rédiger un relevé de décision

- **Un « relevé de décisions », établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges. Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif : un responsable doit être désigné pour la mise en œuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.**

Date de la prochaine réunion

- **S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion (s) suivante (s).**

Après la réunion

Rédiger le compte-rendu

- **Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ». Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :**
 - **Objet de la réunion,**
 - **Date de la réunion,**
 - **Participants (et excusés),**
 - **Ordre du jour,**
 - **Résumé de chaque point de l'ordre du jour,**
 - **Relevé de décisions**

Rédiger le compte-rendu

- **Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision.**
- **Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :**
- **Acter des décisions**
- **Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissant.**
- **Capitaliser l'information, pour mémoire.**

Diffuser le compte-rendu

- **Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.**