



IREMAM

Christelle Vayssière

Chargée de Gestion administrative et d'aide au Pilotage

Comment manager une équipe projet ?

Comment conduire un projet de qualité ?

Comment s'organiser pour mener un projet ?

Comment montrer que vous savez gérer l'organisation d'un projet ?

Méthode de travail en vue d'optimiser l'organisation d'un projet

Sommaire

1) <u>Le rôle du Chef de projet</u>	2
Qu'est-ce qu'un chef de projet ?	2
• Le triangle d'or (triangle QCD).....	2
• L'ANGE.....	2
• Le DISC.....	3
En quoi le rôle du chef de projet est un leadership ?	3
Quelques conseils sur vos moyens d'échange dans la gestion de projet	4
• L'écran de visio à préparer.....	4
• Le DESC.....	6
• Le DEPAR.....	6
2) <u>Le dossier organisationnel préparatoire du projet</u>	7
• Les 4 étapes du cycle de vie d'un projet.....	7
• La matrice RACI.....	8
• Les organigrammes organisationnels et fonctionnels.....	9
• Le cahier de bord / Le cahier d'échanges.....	12
• Le diagramme d'Ishikawa.....	13
• Le Pestel.....	14
• Le SWOT.....	15
• La matrice des risques AMDEC.....	16
• La méthode CQQCOQP.....	18
• La roue de Deming (PDCA).....	19
• La méthode SMART.....	20
• Le cahier des charges / La note de cadrage.....	21
• La feuille de route.....	23
• La fiche de mission personnalisée.....	24
• Le diagramme de Gantt et sa représentation graphique.....	26
• Le PERT avec son tableau préparatoire.....	27
3) <u>Le dossier de présentation finale du projet</u>	28
• Le modèle de présentation finale.....	28
4) <u>Bibliographie</u>	31

Dossier « Annexe » : le document d'aide pour la préparation des outils

Optimiser l'organisation d'un projet scientifique

Si vous souhaitez mettre en place un projet il est absolument nécessaire de respecter plusieurs étapes et valoriser son organisation optimale en mettant en place des outils dans un environnement « convivialement » collectif. Devant la volonté de présenter un projet de qualité il est vivement conseillé de bien s'organiser.

Mon parcours personnel, académique et professionnel m'ont inspiré pour réaliser et proposer ma propre méthode de travail ludique et succincte adaptée aux besoins des Laboratoires scientifiques. J'ai abordé les différentes étapes de la conduite de projet avec un ensemble d'outils appropriés et pertinents. Je vous ai annoté en orange mes explications/suggestions de remplissage.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Il s'agit d'une action que l'on projette de faire, de mettre en application dans les jours, semaines et mois à venir qui répond à un besoin spécifique dans un contexte déterminé.

Généralement sa préparation implique la collaboration de plusieurs autres personnes et cela génère une organisation particulière avant, pendant et après la réalisation du projet.

Je vais vous présenter dans un premier temps le rôle du chef de projet pour lequel vous devez impérativement montrer que vous savez organiser et maîtriser le projet du début à la fin. Ensuite je vous propose la partie organisationnelle du projet avec l'ensemble des outils à utiliser pour la bonne préparation et répartition du projet. Et, enfin je vous suggère un modèle de présentation finale du projet ainsi que la bibliographie utilisée pour la rédaction de cette méthode.

1) LE ROLE D'UN CHEF DE PROJET

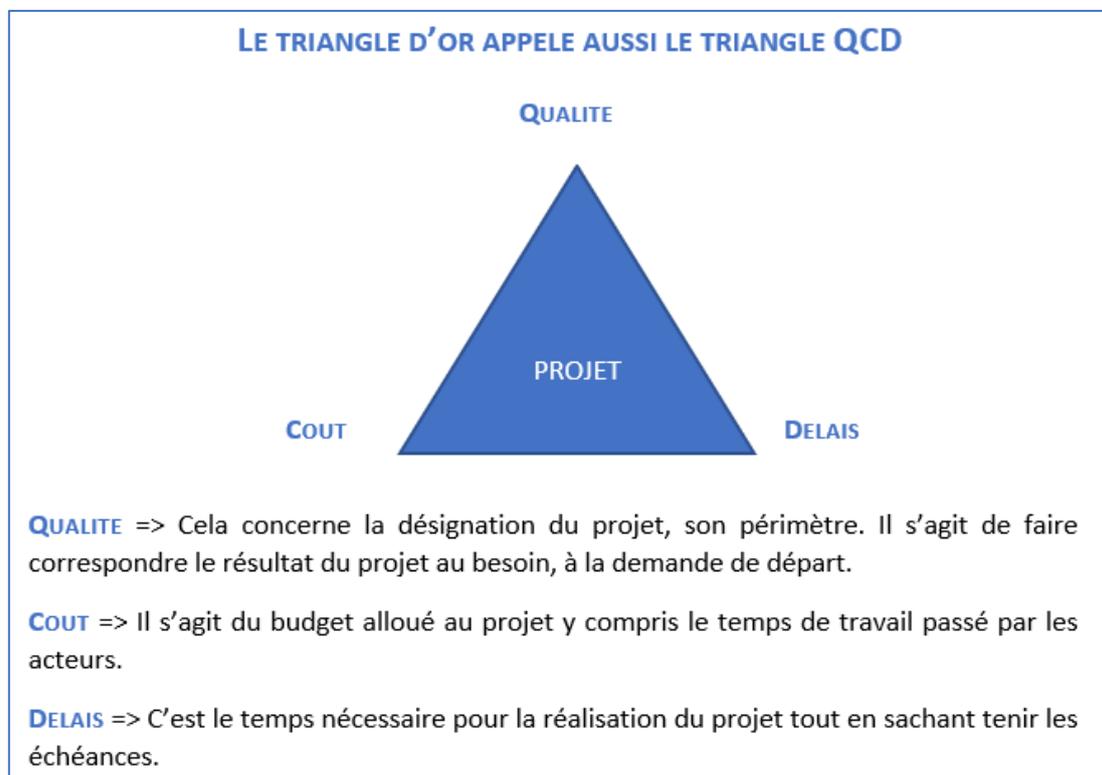
Au niveau de notre Laboratoire et compte tenu de notre organigramme et fonctionnement interne, le chef de projet doit avoir les compétences du « manager » associées à la vision et au comportement du « leadership ».

QU'EST-CE QU'UN CHEF DE PROJET ?

Le Chef de projet est également appelé Manager de projet.

Il s'agit de la personne qui a pensé à un projet dont il assume la responsabilité, l'organisation, la coordination et la mise en place. Il conduit ce projet depuis sa conception jusqu'à sa réalisation en amenant avec lui son équipe de collaborateurs en prenant part de leurs qualités, compétences et disponibilités... C'est le maître du triangle d'or et doit être un ange.

Le triangle d'or doit être respecté pour ne pas se retrouver au-devant de difficultés rendant le projet impossible. C'est un outil présentant la qualité, le coût et les délais. Le principe est d'optimiser le budget et les délais du projet en délimitant son périmètre afin d'atteindre les résultats.



Nous parlons d'un « ange » de chef de projet, cela signifie que la personne qui s'engage dans cette mission doit disposer de plusieurs qualités dont les principales, il doit être :

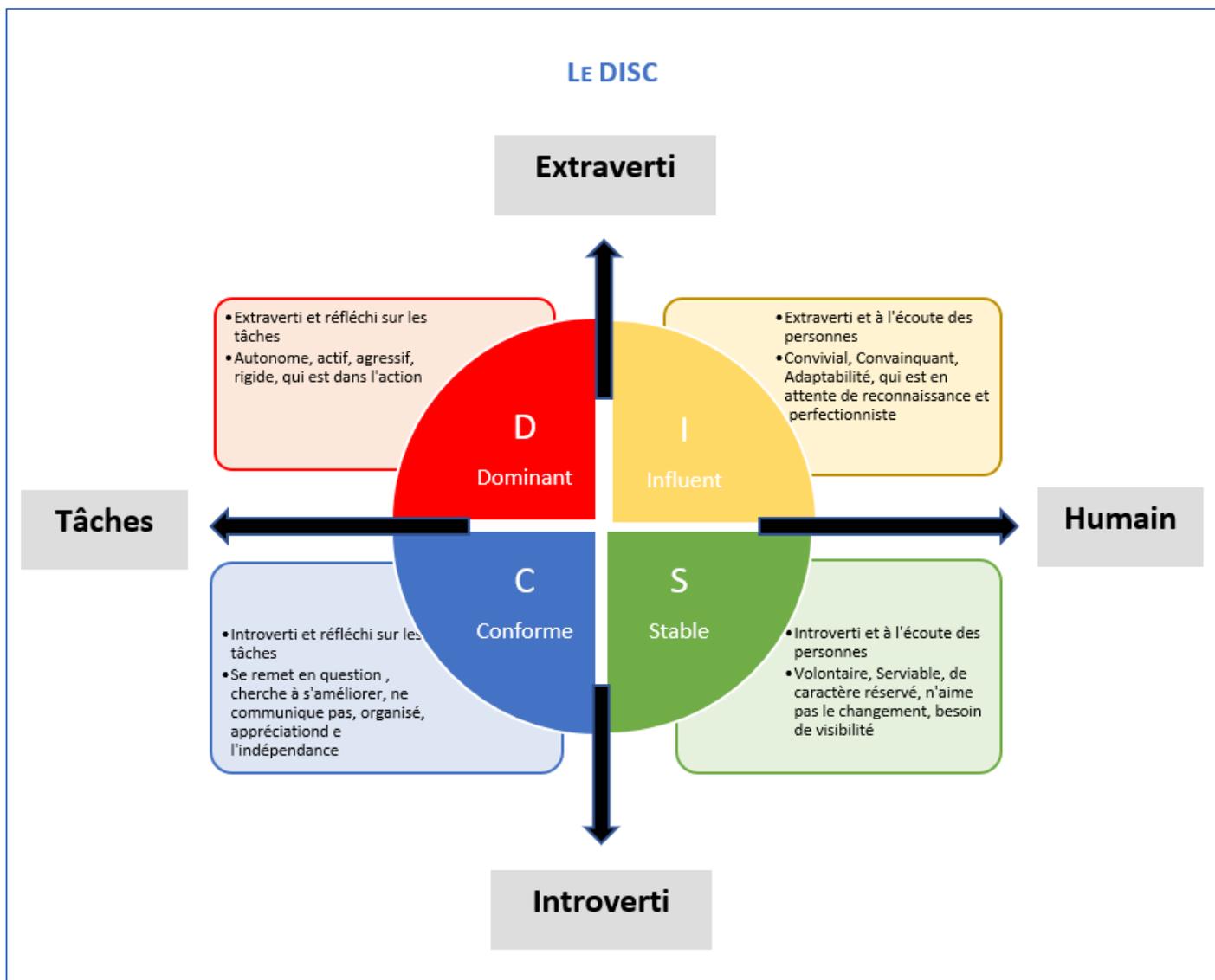
A => Animateur, **N** => Négociateur ; **G** => Gestionnaire, **E** => Expert dans son domaine

Le titre de « Chef de projet » implique rigueur, organisation et anticipation.

Ce rôle peut se formaliser avec des liens hiérarchiques. C'est notamment le cas lorsque le projet intègre des CDD, des Doctorants et stagiaires. Par contre, entre membres permanents de la même unité nous parlerons plutôt de liens collaboratifs. Le plus important est que chacun se sente partie prenante du programme sous l'orientation souhaitée du chef de projet.

Selon le profil de chacun, certaines missions confiées seront mieux appréhendées que d'autres.

Le Chef de projet doit savoir prendre en compte les profils/personnalités des membres de son équipe afin que les missions confiées dans le cadre de ce projet soient réalisées de façon optimale. Il existe un outil intitulé **le DISC** qui retrace les différents profils qui existent.



Cet outil aide le chef de projet à faire des binômes, des groupes de travail, des équipes qui se complètent. Il faut noter que l'association de personnes correspondantes aux couleurs en obliques (le rouge avec le vert et le jaune avec le bleu) favorise des tensions.

EN QUOI LE RÔLE DU CHEF DE PROJET EST UN LEADERSHIP ?

Le rôle du leadership est un management participatif qui met l'accent sur la valorisation et l'encouragement de l'équipe projet.

La communication est primordiale au sein de l'équipe.

Le leadership n'est pas là pour imposer à ses collègues de travailler selon ses volontés. Il est présent pour indiquer le résultat attendu et discuter ensemble de la meilleure façon de travailler pour y arriver.

Il doit définir avec ses collègues les missions précises de chacun dans un planning daté.

D'une attitude objective il doit veiller à équilibrer la charge de chacun en fonction du métier, de la mission, des compétences, des disponibilités... Il est intéressant de créer des binômes sur certaines missions.

Il doit intervenir sans tarder en cas de conflit ou de désaccord entre collègues. Il est très rare que la situation conflictuelle se gère seule, et il ne faut pas mettre en péril le projet pour un désaccord qui a dégénéré. Tout désaccord peut se discuter et l'organisation peut s'adapter à la situation qui avance et évolue tout au long du projet. Le leadership comme le manager doit veiller à la prévention des risques psychosociaux et des discriminations.

Certaines procédures pertinentes de travail mises en place au début du projet peuvent ne plus correspondre à la situation actuelle, il faut savoir se remettre en question et s'adapter.

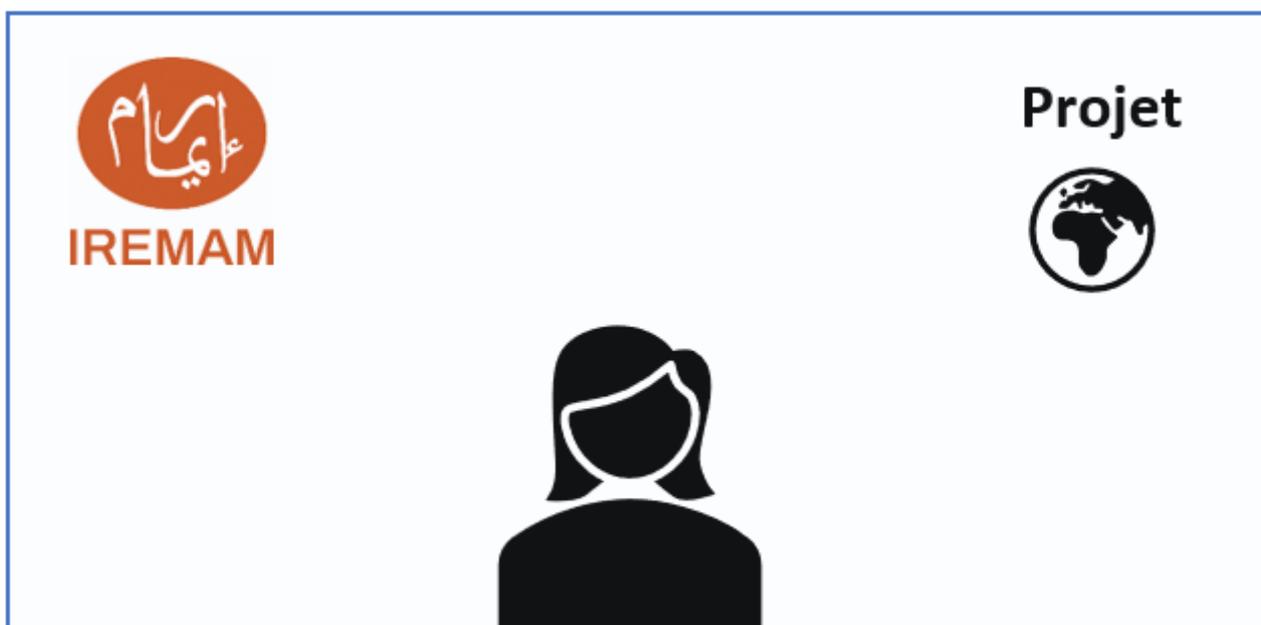
Ce qui différencie un leadership d'un manager c'est qu'ils n'ont pas la même vision du projet. Le manager a pour objectif de mener à bien les missions de chacun en mettant en place l'organisation humaine, matérielle, financière... avec une position hiérarchique. C'est lui qui gère le projet. En ce qui concerne le leader, il s'agit de la personne qui en a eu l'idée, il ne tient pas compte des positions hiérarchiques de chacun, son état d'esprit est de fédérer l'équipe et d'atteindre ensemble les objectifs qu'il s'est fixé. Son intervention dans le projet ne représente pas de statut, c'est une sorte de reconnaissance. **Un chef de projet idéal devrait être à la fois être « manager » pour organiser le travail et gagner en efficacité et « leader » pour faire ressortir le meilleur de chacun dans une ambiance « collectivement » conviviale.**

QUELQUES CONSEILS SUR VOS MOYENS D'ÉCHANGE DANS LA GESTION DE PROJET

Le principe est d'échanger avec l'ensemble des acteurs du projet tout au long de son organisation.

- Apposer le logo du laboratoire + celui du projet s'il y en a un sur l'ensemble des documents réalisés,
- Réaliser un fichier partagé dans lequel vous y mettez l'ensemble des outils complétés et documents réalisés,
- Pour les visioconférences (visios) : réaliser sur un simple document word le fond d'écran de préférence blanc avec le logo de l'unité et le nom du projet. Vous collez cette image en fond d'écran pour qu'à chaque visio au sujet de votre projet avec des partenaires extérieurs vous représentez au mieux votre appartenance au projet. Vous pouvez également copier cette image et l'enregistrer dans vos paramètres de visio pour qu'en cas de souci de caméra, si elle est fermée, votre nom, visage, logo soit toujours visible par les autres participants,

Exemple d'un écran de visioconférence



- Au plus l'équipe est nombreuse au mieux la constitution **d'un comité de pilotage** est conseillée. Ce comité appelé également **COPIL** peut être composé de chefs d'équipe, de spécialistes de certaines thématiques et toutes personnes volontaires motivées. Cela s'avoisine à l'idée de groupe de travail qui permet de suivre et de faire avancer le projet. Ce sont les personnes intermédiaires entre le manager de projet et l'ensemble des acteurs internes qui ont à la fois de l'expertise dans leur métier et de l'influence positive à l'égard du groupe,
- La programmation régulière des réunions est primordiale afin de vérifier si l'avancée du projet correspond à ce qui a été fixé initialement, et, si ce n'est pas le cas, cela permet de rectifier, d'adapter le travail, les moyens humains, matériels et financiers pour ne pas sortir du planning. L'utilisation d'un cahier de bord / cahier d'échange dans un espace partagé peut être très utile. Cela rend la gestion transparente du projet,
- **En fin de projet** il est important d'organiser une réunion, un séminaire... relatant l'organisation et la finalité du projet. Plusieurs graphiques peuvent représenter de façon simplifiée les résultats. Ce bilan doit s'accompagner de remerciements à l'égard des différents acteurs. Il est intéressant d'avoir le ressenti des agents et de noter clairement, en termes d'organisation, ce qui a marché, ce qui n'a pas fonctionné, et, si c'était à refaire qu'est ce qui serait fait différemment ? et Comment ?...
La formalisation du rapport final du projet y met un terme. **Un modèle de présentation de projet est disponible en partie 3 de ce document.** L'ensemble des outils réalisés vont vous aider considérablement dans la rédaction du projet final.

Il est important de véhiculer le message comme quoi nous avons besoin de travailler ensemble, de nous écouter, de parler avec respect dans le seul but commun, celui de mener à bien notre projet de recherche.

En cas d'erreur de réalisation, d'anomalie, de retard le chef de projet peut être amené à utiliser le **DESC** (de M Bower) et doit toujours s'exprimer de façon claire et succincte.

Chaque personne a des idées qui lui sont propres, nous ne pouvons pas toujours être d'accord sur tout. Il peut arriver qu'un acteur ne fasse pas le travail comme il lui a été demandé et que la situation pose un retard, un problème. La meilleure méthode à utiliser pour formuler et corriger cela de façon positive et constructive est le DESC.

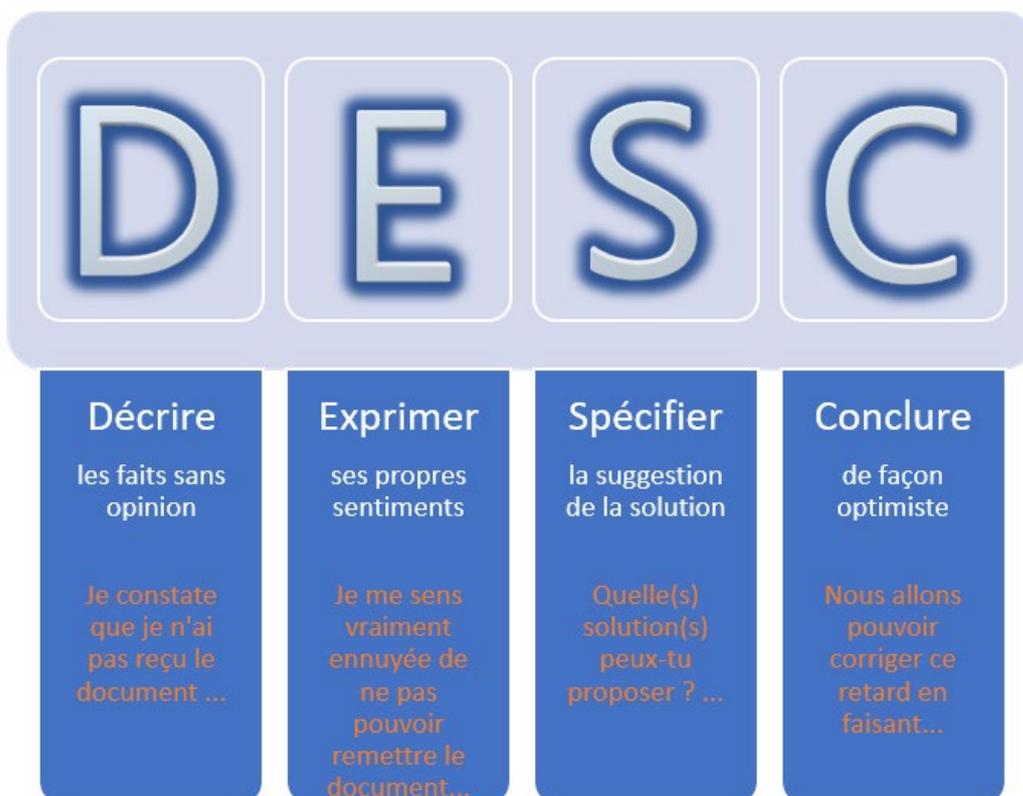
Le DESC est comme un feedback de la situation qui a posé un souci trouvant avec l'interlocuteur « responsable » de se remettre en question et de trouver les solutions à mettre en œuvre pour traiter le problème et le régler.

Qui est mieux que l'acteur « incriminé » lui-même pour savoir la correction qu'il peut apporter en fonction de ses compétences, sa disponibilité...

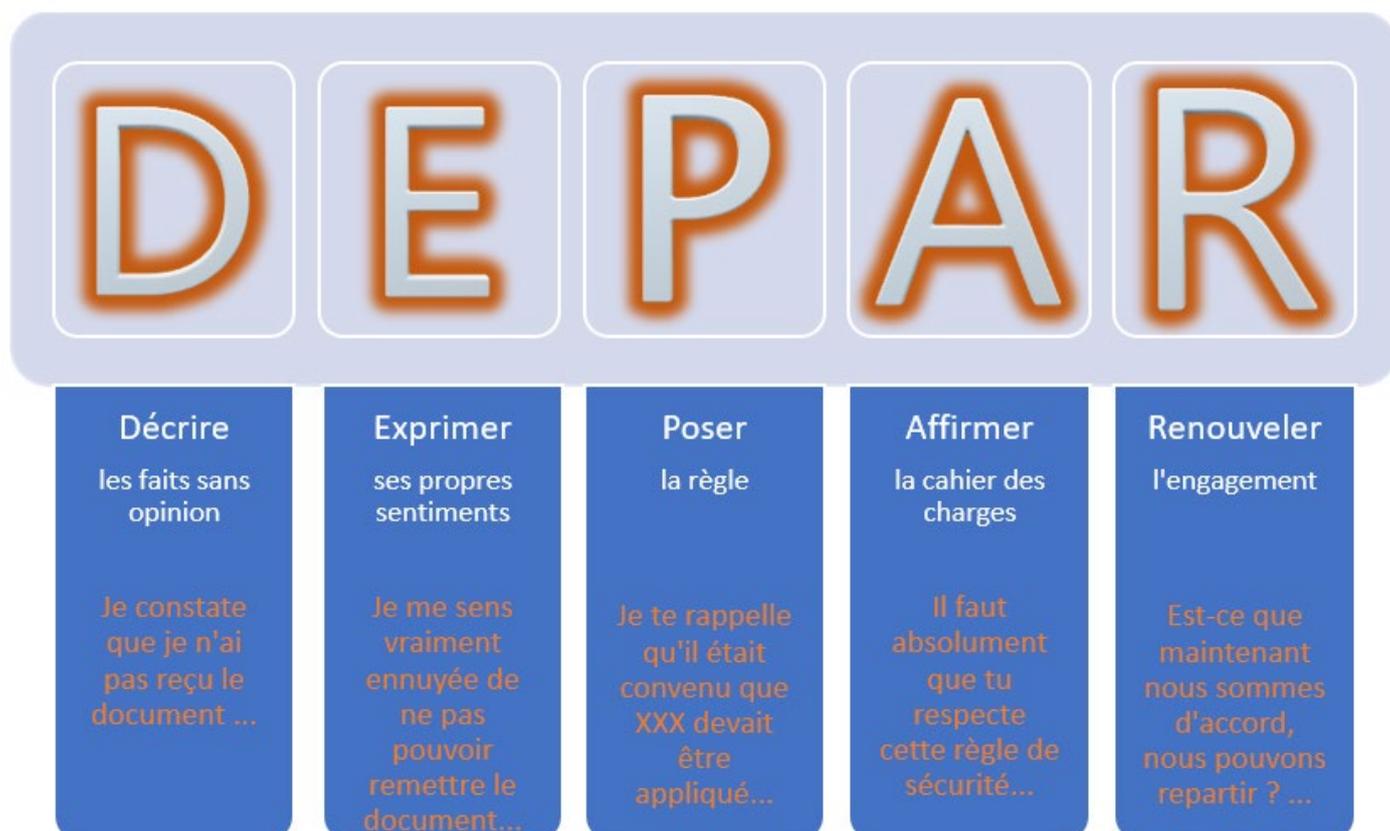
Le DESC permet au Manager de traiter l'erreur commise.

Lorsque la situation est plus « corsée » comme un non-respect des engagements formulés à de multiples reprises ou le non-respect d'une règle importante annoncée depuis le début du projet, le manager se doit de remettre la situation sur les « rails ». Il doit stopper la situation et engager un nouveau **DEPAR** en rappelant les accords, les règles (mentionnés et approuvés dans le cahier d'échange, le cahier de bord...) convenus au début du projet.

LE DESC



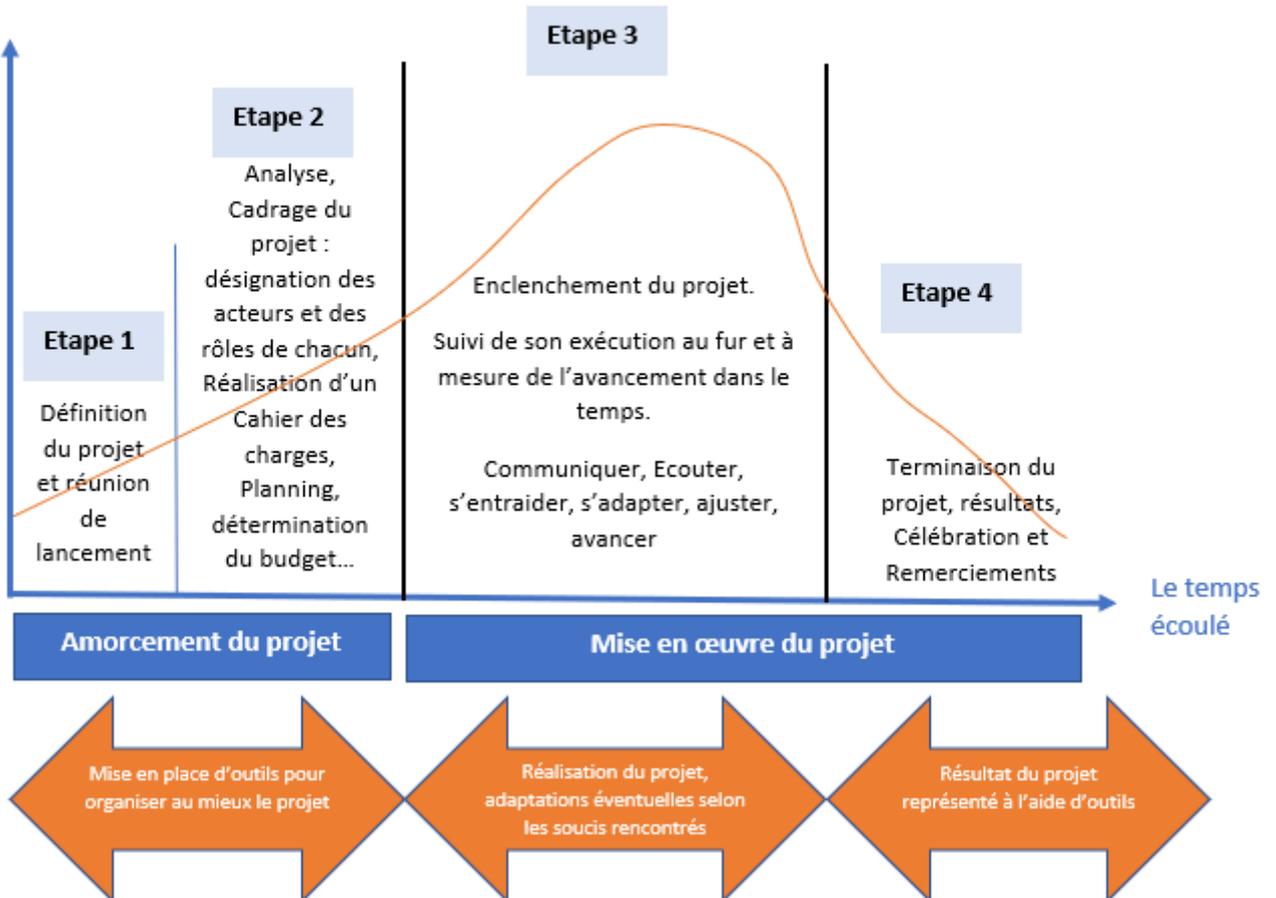
LE-DEPAR



2) LE DOSSIER ORGANISATIONNEL PREPARATOIRE DU PROJET

LES 4 PHASES DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Le volume
d'actions
à réaliser



Détails du cheminement d'un projet :

Le projet doit être formulé en identifiant les personnes qui font parties du comité de pilotage, des groupes de travail, sans oublier la désignation du « chef » de projet. Vous pouvez réaliser des outils pour afficher en toute transparence le rôle de chacun. Vous avez la **matrice R.A.C.I.**, un **organigramme (organisationnel, fonctionnel...)**...

Devant l'importance de planifier régulièrement des réunions, des visio-conférences, des entretiens, des appels téléphoniques, il peut être intéressant de tenir un « **cahier de bord** » appelé aussi « **cahier d'échanges** » dans lequel vous écrivez chaque rdv du projet et un bref récapitulatif de ce qui a été discuté, des décisions prises...

LA MATRICE R.A.C.I.

R => Responsable, qui est l'instigateur ?

A => Acteur, quelles sont les personnes qui interviennent dans le projet ?

C => Consulté, qui donne conseil/discute sur les tâches, les décisions... ?

I => Informé, qui doit informer qui et sur quoi ?

Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau comme vous pouvez en voir un exemple ci-dessous. Pour chaque activité du projet le principe est d'indiquer quelle personne est **R**esponsable, qui est **A**cteur, **C**onsulté et **I**nformé (en indiquant l'initiale de leur matrice dans leur case).

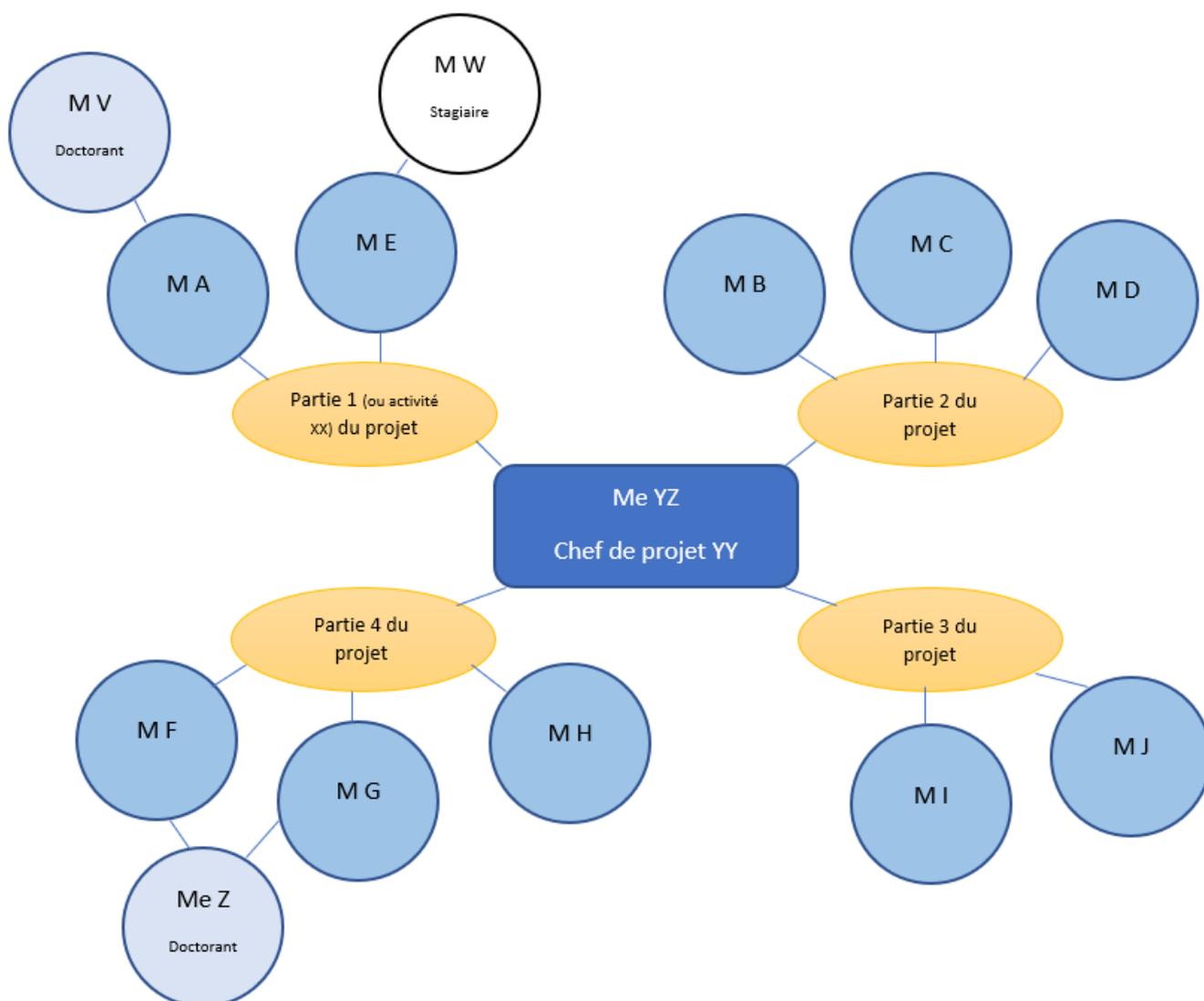
Vous pouvez même rajouter une colonne supplémentaire en fin de tableau que vous intitulez : « Remarques » ou « détails ».

Il se peut que des personnes n'interviennent en rien dans certaines activités, cela se traduit par une case vide, ou, au contraire qu'elles endossent un double rôle avec l'inscription de 2 lettres dans la même case.

Liste des activités ou missions	Nom de la Personne 1 	Nom de la Personne 2 	Nom de la Personne 3 	Nom de la Personne 4 	Nom de la Personne 5 
Activité 1 :	R	I	C	C	A
Activité 2 :	R/A	C	C	C	I
Activité 3 :	C	C	R		A
Activité 4 :	A	I			R/A

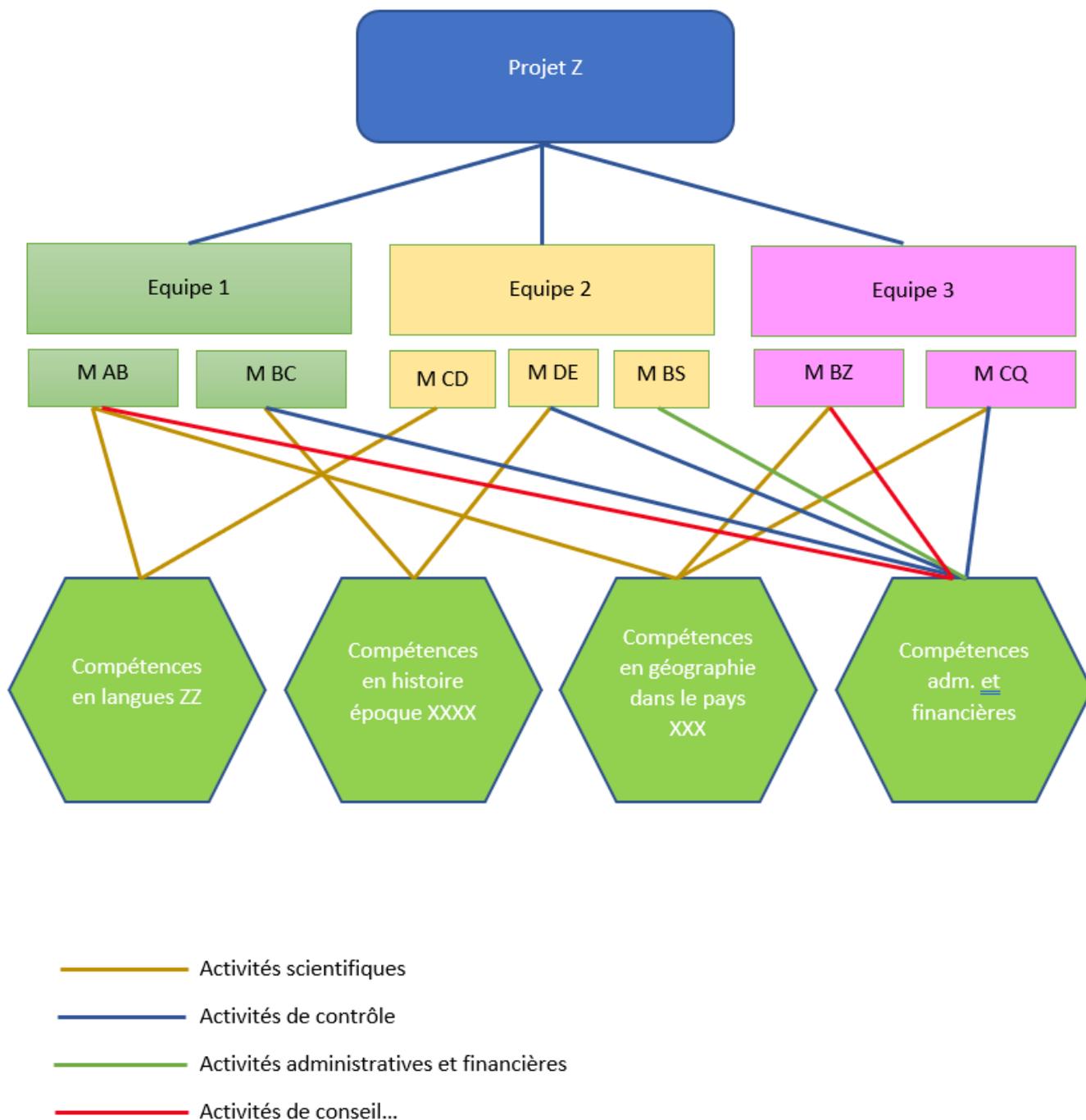
EXEMPLE D'UN ORGANIGRAMME ORGANISATIONNEL

Il retrace l'organisation du projet de façon imagée, et fait ressortir la part du travail de chacun.

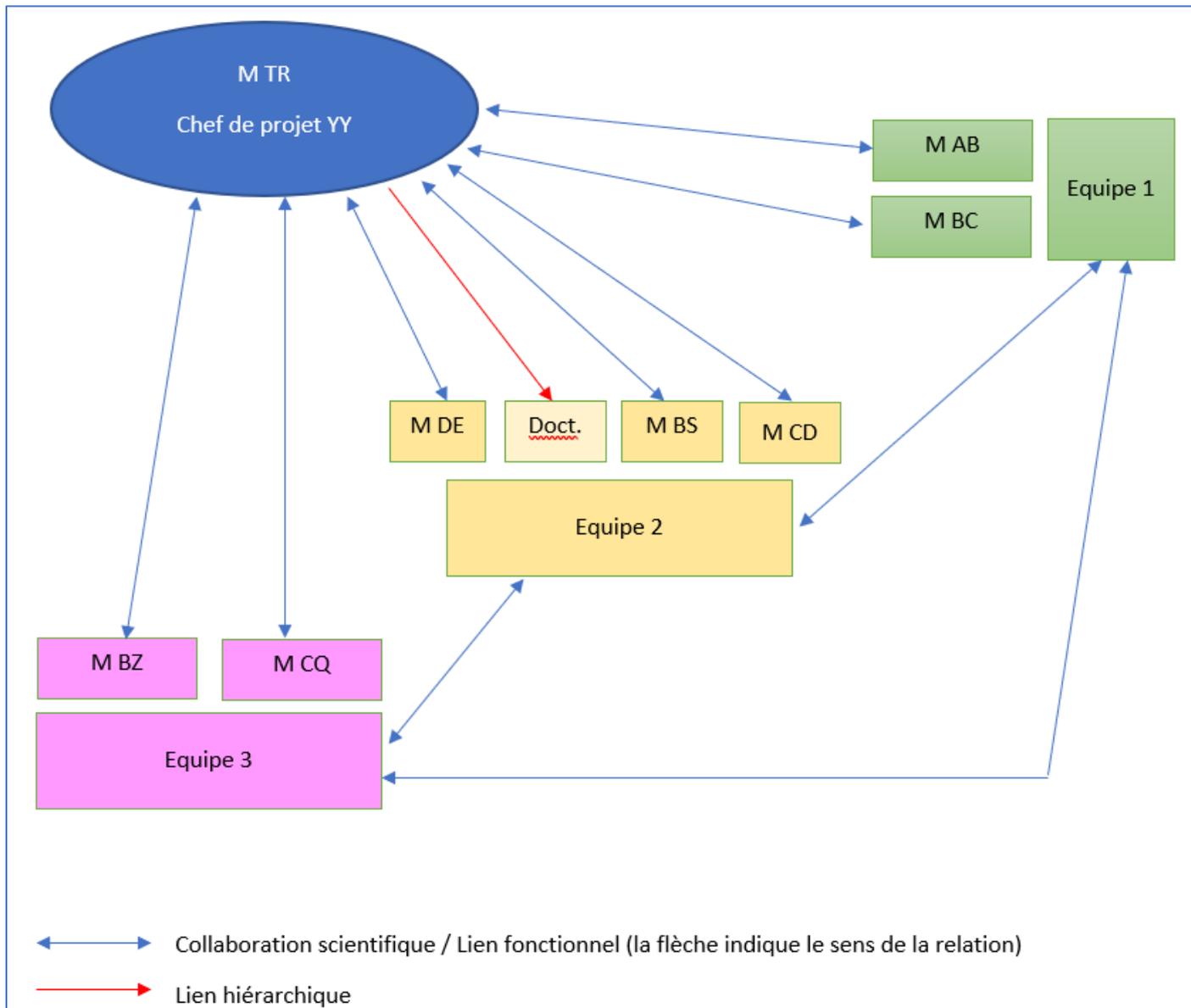


EXEMPLE D'UN ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

Cet organigramme fait ressortir le périmètre des fonctions attribuées à chacun sous l'axe des compétences.



Cet organigramme peut également inclure et différencier les liens hiérarchiques avec les Doctorants et stagiaires des liens collaboratifs entre chercheurs et enseignants-chercheurs.



EXEMPLE D'UN CAHIER DE BORD / CAHIER D'ÉCHANGES

Il s'agit simplement d'archiver dans un fichier partagé le récapitulatif de l'avancée du projet et de l'ensemble des échanges qu'il y a eu à ce sujet. Cela peut se faire sur un simple document word, les échanges sont inscrits les uns à la suite des autres par ordre chronologique dans un seul et unique document ou sur Excel en utilisant les onglets pour chaque équipe ou activité quand le travail est bien distinct. Le principe est de ne pas perdre du temps à réfléchir à ce qui a été décidé ou discuté il y a deux mois, c'est inscrit et transparent pour tout le monde.

Quelques idées sur les éléments principaux à avoir. (un modèle sur word et excel)

Date :

Personnes conviées :

Personnes présentes :

Sujet :

Contenu du RDV :

Décision prise ou conduite à adopter ou priorité à gérer...à partir de/..../.... :

20	Projet XYZ	
21		
22		
23	Date	
24		Personnes conviées :
25		Personnes présentes :
26		Sujet :
27	01/01/2999	Contenu du RDV : (ou discussion)
28		Décision prise ou conduite à adopter ou priorité à gérer à partir du 1er janvier 2050...
29		
30		
31		
32		
33		
34		

Il est important d'analyser la situation de départ à différents niveaux tels que les moyens humains, matériels, financiers, logistiques, les contraintes des pays et environnements concernés... Plusieurs outils sont utilisés, pour l'analyse interne nous avons le **diagramme d'Ishikawa**, pour l'externe : le **Pestel**, le **SWOT**. D'autres outils peuvent venir les compléter comme la **matrice des risques AMDEC** (Analyse des Modes de Défaillances de leurs effets et de leurs Criticités), la **méthode CQCOQP**, La **roue de Deming (PDCA)**...

LE DIAGRAMME D'ISHIKAWA

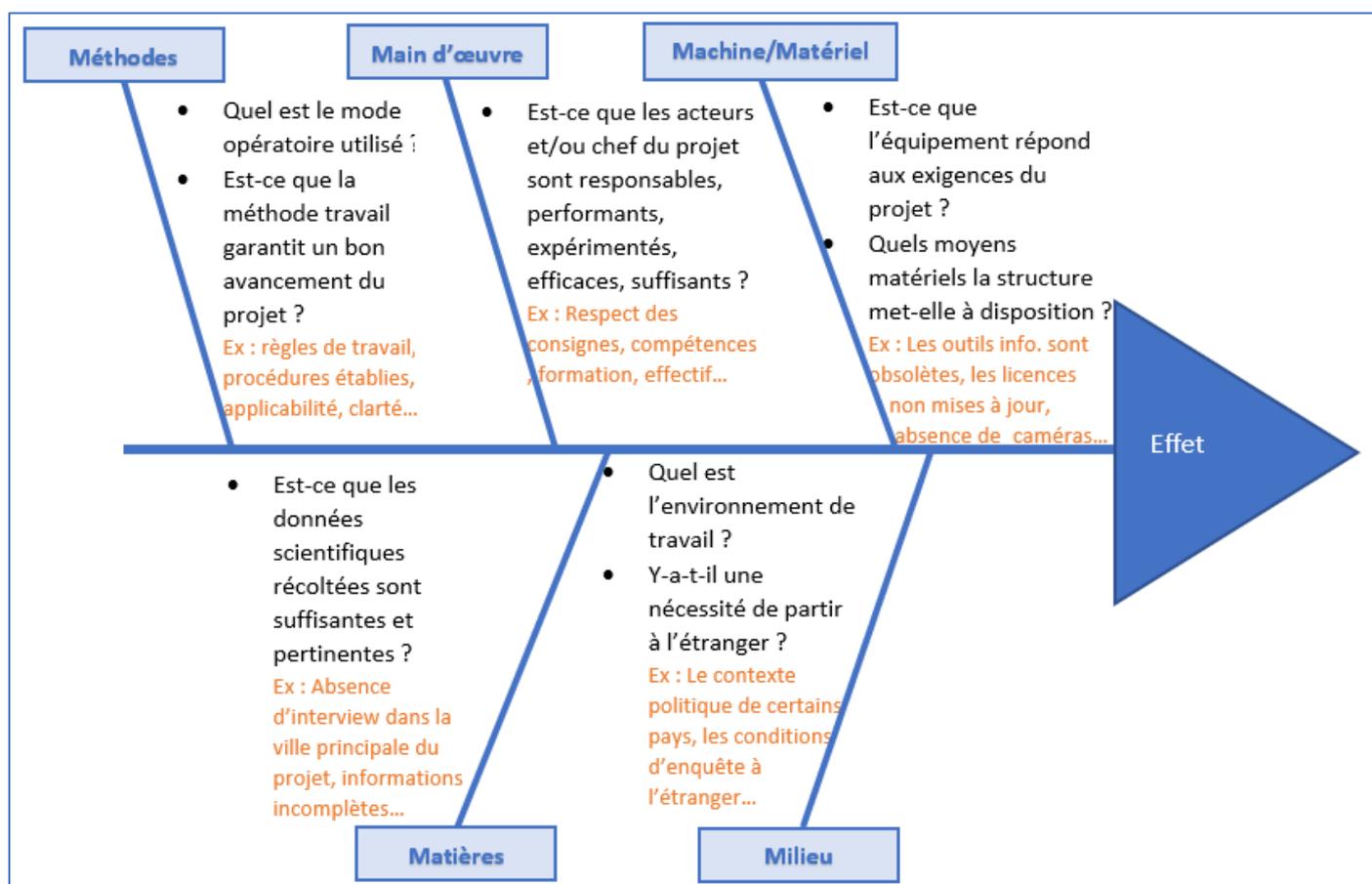
EGALEMENT APPELE « L'ARETE DE POISSON » OU LE DIAGRAMME DE CAUSES ET EFFETS

Cet outil d'analyse interne qui porte le nom de son créateur a pour objectif de faire un état des lieux tout en faisant ressortir les axes d'amélioration.

Il s'agit de retranscrire la situation au travers 5 M.

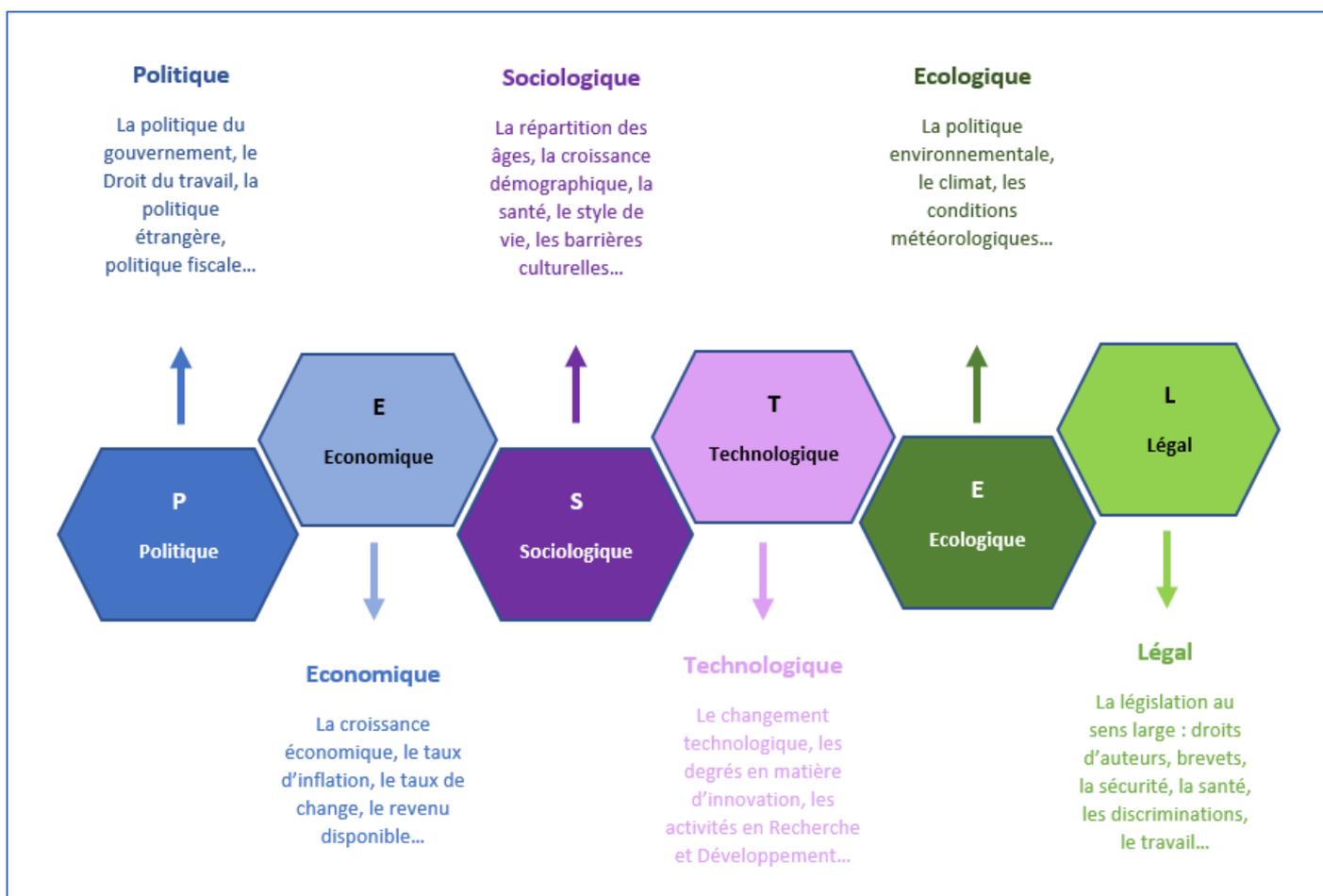
Cette analyse interne met en évidence les causes d'un problème.

Il est toujours intéressant de le remplir avec quelques personnes parties prenantes du projet car la visibilité de chacun peut varier.



LE PESTEL

Cet outil d'analyse externe permet de visualiser le contexte dans lequel le projet se passe. Nous appelons cela le macro-environnement.



LE SWOT

Le SWOT permet de rassembler à la fois l'analyse interne et externe dans un seul et même outil. Il ne remplace en aucun cas le diagramme d'Ishikawa et le Pestel. Complémentaire, il est souvent utilisé pour clôturer la présentation de l'analyse du contexte dans lequel le projet est mené.

	<i>Éléments favorables à la réalisation du projet</i>	<i>Éléments défavorables à la réalisation du projet</i>
<i>Environnement interne au laboratoire</i>	<p>Strengths / Forces</p> <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont nos points forts, nos atouts ? • Quelles compétences, capacités, connaissances, maîtrises nous différencie des autres ?... 	<p>Weaknesses / Faiblesses</p> <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont nos points faibles ? • Dans quel domaine avons-nous des lacunes ? • Qu'est-ce qui nous manque pour être performant ?...
<i>Environnement externe au laboratoire</i>	<p>Opportunities / Opportunités</p> <p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui joue en notre faveur au niveau de notre environnement ? • Quels contextes politiques, culturels, démographiques, sociologiques... nous sont favorables ?... 	<p>Threats / Menaces</p> <p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles difficultés, embarras, résistances avons-nous ? • Quels changements environnementaux nous complique la bonne réalisation du projet ?...

LA MATRICE DES RISQUES AMDEC

ANALYSE DES MODES DE DEFAILLANCES DE LEURS EFFETS ET DE LEURS CRITICITES

Appelée en anglais : **FMECA** : **FAILURE MODES ; EFFECTS AND CRITICALITY ANALYSIS**, cette méthode analyse les risques en tenant compte de la probabilité, la gravité et la détection des risques pour chaque tâche.

AMDEC	FMECA
A nalyse des	F aillance
M odes de	M ode
D éfaillances de leur	E ffect and
E ffets et de leurs	C riticality
C riticité	A nalysis

Cette matrice permet de rechercher les origines et les conséquences des dysfonctionnements, et met en évidence à partir de ces causes/effets, les points critiques en y associant des actions correctrices adaptées.

Dans une ambiance participative en gardant à l'esprit les objectifs, son remplissage se discute et se remplit en groupe en mettant en commun les expériences et technicités de chacun.

Je vous propose ci-dessous ma version simplifiée : (ne pas hésiter à réaliser ce tableau au format paysage pour faciliter son remplissage)

Liste des tâches 	Risque des tâches 	La cause des risques 	La probabilité des risques  (P)	La gravité des risques  (G)	Evaluation de la criticité  (= P X G)	Action(s) préventive(s) 	Actions(s) corrective(s) 	Personne(s) Responsable(s) 	Date limite pour la réalisation de la tâche 
Les tâches peuvent être très détaillées. <i>Exemple :</i> Etape 1 : XXX Tâche 1 Tâche 2...	Le risque identifié : matériel, organisationnel, technique, financier, humain...	Qu' est-ce qui a causé le risque identifié ?	Combien est-ce qu' il y a de chance(s) que ce risque se réalise ?  	A quel degré le risque est grave ? Par exemple sur 5 niveaux proposés 	Calcul de la criticité en multipliant la probabilité du risque par la gravité 	Quelle(s) action(s) préventive(s) est/sont possible(s) ?	Quelle(s) action(s) peuvent venir corriger le risque analysé ?	Quelle(s) est/sont la/les personne(s) responsables de ce risque pris et celle(s) qui va/vont la/les corriger ?	Quelle est la deadline à respecter pour réaliser, mener à bien la tâche ?

■ Proposition de probabilité sur 10

Je vous conseille d'identifier au préalable les niveaux. C'est vous qui devez faire le « paramétrage ».

10 étant le maximum, combien de « chance » avons-nous pour que ce risque puisse se réaliser ?

1 => 1 chance sur 10 (presque pas)

2 => 2 chances sur 10 (très rare)

3 => 3 chances sur 10 (rare)...

■ Proposition des 5 niveaux de gravité en termes de risques

Je vous conseille d'identifier au préalable les niveaux.

(Par exemple : niveau 5 => obligation de renoncer à la tâche...)

Niveau 1 => Risque très peu probable et non grave

Niveau 2 => Risque peu probable et visible

Niveau 3 => Risque inhabituel et très grave

Niveau 4 => Risque probable et prédominant

Niveau 5 => Risque avéré, sérieux et désastreux

■ Proposition du calcul de la criticité

Je vous conseille d'identifier au préalable les niveaux.

Prenez chaque possibilité de risque et faites correspondre la valeur et votre tolérance/position

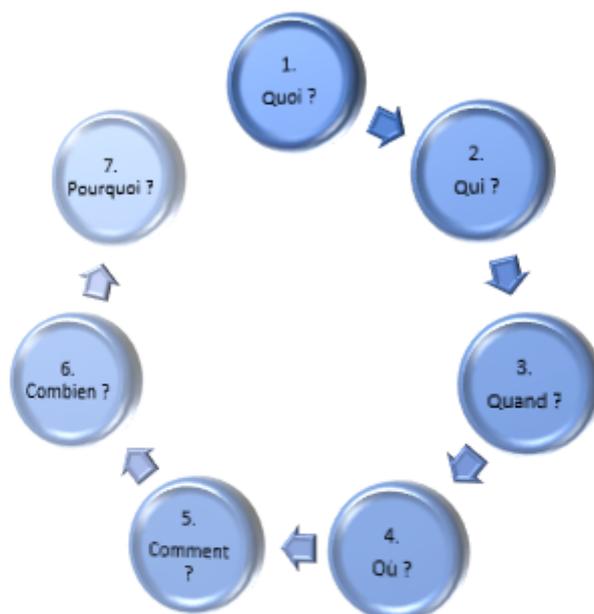
Par exemple :

Probabilité 1 / Niveau 1 => $1 \times 1 =$ une criticité de 1 \Rightarrow Situation très acceptable, l'organisation interne reste inchangée

Probabilité 1 / Niveau 2 => $1 \times 2 =$ une criticité de 2 \Rightarrow Situation visible mais sans danger, point de vigilance sur ...

Le principe est de montrer, quelle que soit la situation, que vous restez « maître » de la situation et qu'en cas de risque(s) plus ou moins grave vous savez rebondir et gérer votre projet.

LA METHODE CQQCOQP

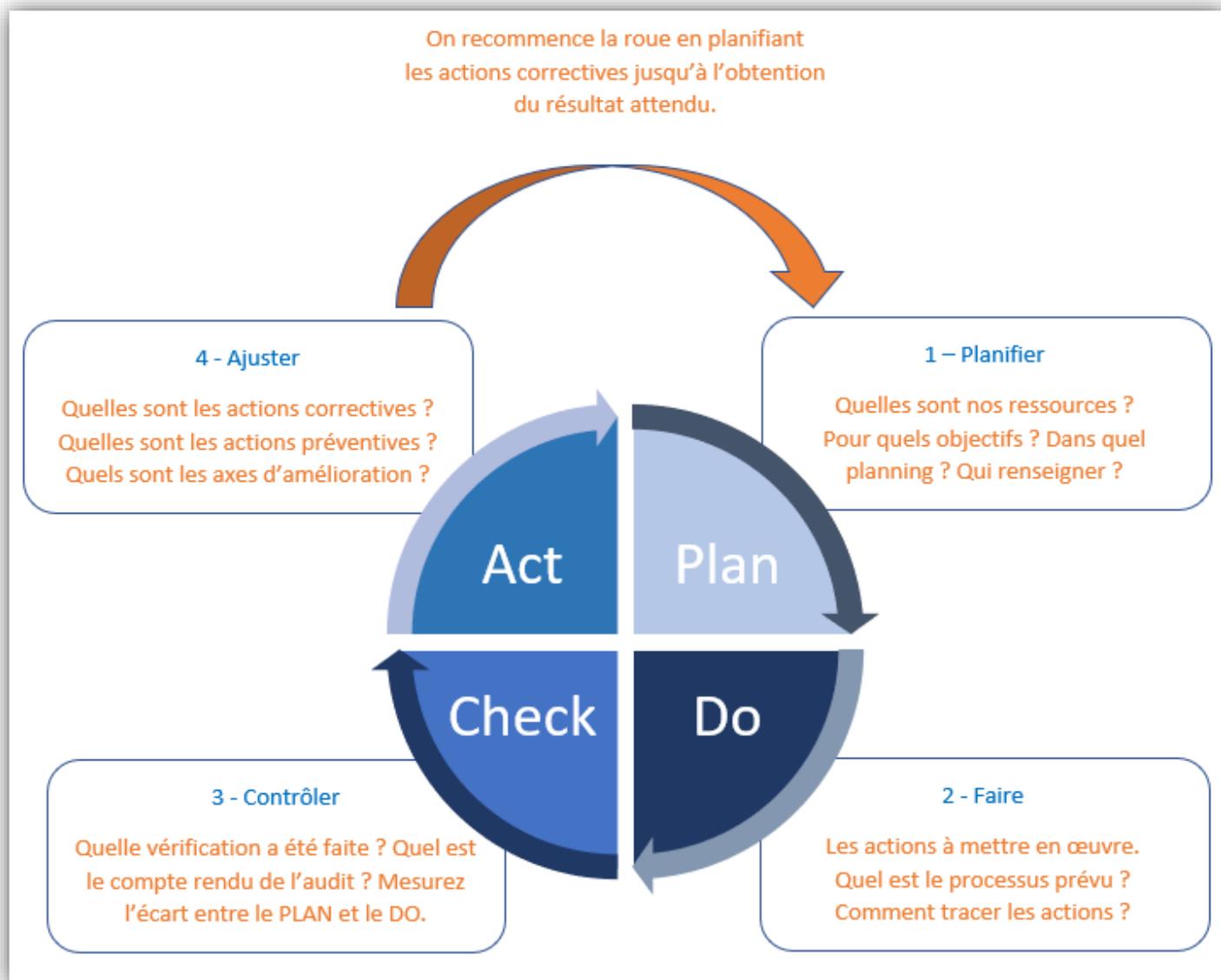


Cette méthode peut se présenter également en tableau à compléter comme ci-dessous. Cela peut aider à construire un paragraphe justifiant un sujet, une décision, une orientation...]

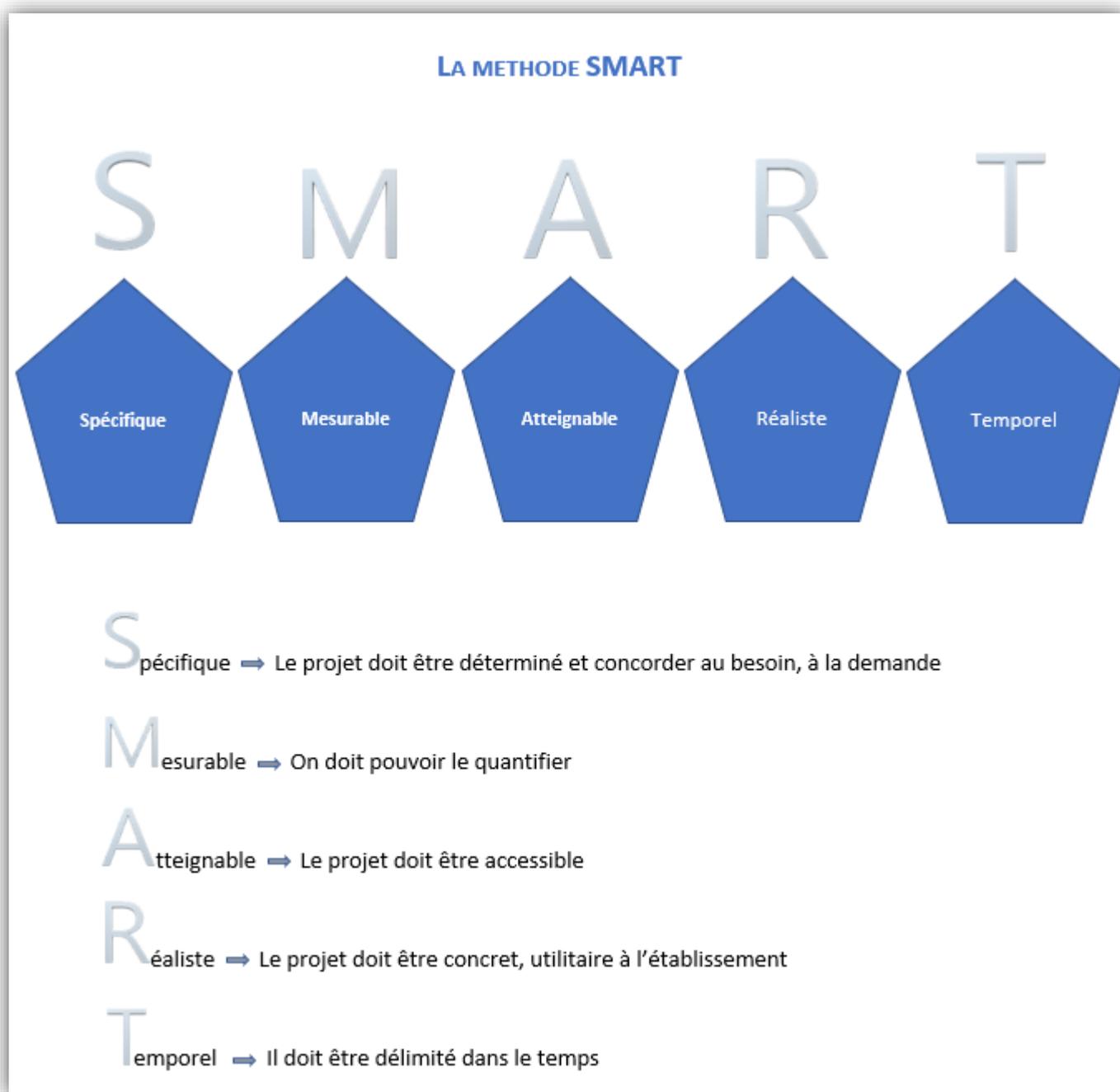
1 - Quoi ?	Quel est l'objet ? De quoi s'agit-il ?
2 - Qui ?	Qui est concerné par ce projet ? Qui doit faire ça et pour qui ?
3 - Quand ?	Quand est-ce que cela doit être fait ? Quel est le timing ?
4 - Où ?	Où se déroule le projet ? Est-ce qu'il y a plusieurs localités ?
5 - Comment ?	Quelle méthode faut-il employer ? Avec quels matériels ?
6 - Combien ?	Quel est l'impact financier ? Combien de ressources matériels, humaines et financières devons-nous détenir ?
7 - Pourquoi ?	Quel est le résultat escompté ? Quel est l'impact de la finalisation du projet ?

LA ROUE DE DEMING (PDCA)

Parce que l'organisation de projet doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue nous devons utiliser la roue de Deming. Appelée également **PDCA => Plan Do Check Act**, cet outil permet d'effectuer des actions, qui en fonction des résultats, peuvent être corrigées et sont adaptées avec la mise en place de changements. L'objectif de cette démarche est de pouvoir effectuer des changements rapides, d'observer les résultats en les réajustant sans que les délais ne soient pas trop importants.



Après discussions et analyse du contexte, les objectifs doivent être SMART et les exigences doivent être inscrites dans un cahier des charges (appelé aussi note de cadrage). Vous pouvez également vous servir d'une feuille de route ou d'une fiche de missions. Vous devez impérativement établir un budget prévisionnel couvrant l'ensemble du projet (il faut identifier pour chaque action les frais que cela engendre en recrutement, en achat de matériels, en frais de réception, en frais de réunions/séminaires/colloques, en déplacements, en goodies, en prestation de service, en location de salle, en publication... en se laissant la possibilité de déterminer le coût du temps de travail de chaque titulaire en fonction de son grade...).



LE CAHIER DES CHARGES OU LA NOTE DE CADRAGE

Il est intéressant de réaliser un cahier des charges afin de savoir où l'on va.

Je vous propose le modèle suivant sachant qu'il ne faut pas hésiter à se servir des outils pour vous aider à argumenter cette « note ». Ce document, comme tous les autres outils, fait également partie des documents partagés avec l'ensemble des acteurs du projet.



Logo du projet
s'il y en a un

Cahier des charges fonctionnel du projet « titre du projet »

Date : date d'ouverture et de fermeture du projet avec la durée

Responsable du Projet : (nom, prénom, équipe, labo, bureau, localité...)

Coordonnées : (mail + téléphone)

Le Comité de pilotage : Les membres du Comité avec mail et téléphone...

Les collaborateurs de l'unité : Les différents acteurs du projet avec leurs « poste » (qui fait la comptabilité, qui assiste qui...), leurs mails (Veillez à n'oublier personne)

Les collaborateurs extérieurs : ...

1 - Objet et finalité du projet

Outils => CQQCOQP, le triangle d'or, ouverture du cahier de bord...

2 – Le contexte du projet

Outils => Analyses internes et externes : Diagramme d'Ishikawa, le Pestel, le SWOT...

Quel est l'intérêt de mettre en place ce projet ? pour qui ? Quelle est la situation de départ ? Qu'est-ce qui permet le lancement, la programmation de ce projet ?

3 – Les objectifs

Outils => Smart, la Qualité...

Qu'est-ce qui est recherché ? Qui attend quoi ?

4 – Les moyens

Outils => Le budget, le recrutement : les fiches de postes, Les formations nécessaires à mettre en place...

Quels sont les moyens humains, matériels et financiers mobilisés ?

5 – La réalisation / Le fonctionnement du projet

Outils => Les organigrammes, le cahier des charges, la feuille de route, le diagramme de GANTT le PERT, le cahier de bord...

Comment est organisée la mise en place du projet ? Qui gère quoi et comment ?

Y-a-t'il des réunions ? Quelles sont leurs fréquences ?...

6 – Les Contraintes à respecter ou l'organisation interne

Evaluation des risques : AMDEC, les délais, les limites géographiques, politiques liées au terrain...

7 – Les principales missions

Réaliser au / /

...|

LA FEUILLE DE ROUTE

La feuille de route permet de recenser chaque action du projet en associant chaque agent à des missions précises dans une temporalité.

Cela permet de savoir au fur et à mesure ou est-ce que nous en sommes et ce qu'il nous reste à faire.

Ce travail doit se réaliser avec l'ensemble des personnes pour qu'elle soit la plus représentative possible et que tout le monde se sente concerné.

Je vous propose un exemple de feuille de route que vous pourrez personnaliser à souhait.

Numéro des tâches par ordre chronologique	Description des tâches	Personnes concernées	Mission(s) exacte(s) de chaque personne(s)	Nbre d'heure consacrée à la réalisation de cette tâche	Date de début de mise au travail	Nombre de jour pour réaliser cette tâche	Deadline	Remarque(s)
1	...	Mr X (resp.) Me YU Me Z Mr B					
2								

Cette feuille de route peut se décliner en fiches de missions individuelles. Cela consiste à lister pour chaque acteur du projet sa propre fiche de missions.

EXEMPLE DE FICHE DE MISSION PERSONNALISEE

En s'inspirant de la fiche de poste traditionnellement utilisée dans les recrutements et de la feuille de route il est intéressant d'afficher clairement les missions de chaque acteur du projet. Cela délimite le périmètre de chacun et évite toute ambiguïté.

Je vous conseille de remplir au préalable les fiches missions et de les faire valider par l'ensemble des agents en réunion générale. Ce sera le moment d'apporter d'éventuelles modifications dans une ambiance collégiale. 😊

Le format idéal serait un recto/verso maximum. Cette fiche mission peut vous aider dans la réalisation d'attestation de travail des collaborateurs.



IREMAM

Logo ou image
représentant
le projet

Fiche « Mission » de Me AA (le collaborateur missionné)

Date : **Date de mise à jour :**/.../....

Projet : Nom du projet

Date du projet : Date de début et de fin du projet

Responsable du Projet : nom, prénom, équipe, labo, bureau, localité, mail + téléphone...

Le collaborateur missionné : nom, prénom, mail, téléphone...

Liens hiérarchiques ou collaboratifs : liens hiérarchiques/collaboratifs envers elle et avec qui...

Intitulé de la mission :

Intitulé succinct mais précis

Période de la mission :

Dates et durée de la mission et la précision des jours... que l'agent devra consacrer à cette mission

Lieu de la mission :

...

Les tâches principales :

... en précisant les liens hiérarchiques et collaboratifs

L'environnement relationnel :

... en précisant les liens hiérarchiques et collaboratifs sur quelle action particulièrement...

Les moyens mis à disposition :

... en précisant les moyens humains, matériels et financiers...

Les compétences nécessaires mises en œuvre :

...

Les échéances, les contraintes :

...

Remarque(s) particulière(s) :

...

Lorsque la situation est bien analysée, que chacun sait ce qu'il doit faire et comment, il faut projeter l'ensemble des missions en réalisant avec les différents acteurs un planning. Je vous conseille le diagramme de Gantt et le PERT.

EXEMPLE D'UN DIAGRAMME DE GANTT

Le diagramme de Gantt est une sorte de planning des tâches nécessaires pour la réalisation du projet. Il permet de visualiser l'enchaînement des missions de chacun et de surveiller en temps réel les délais de réalisation de chaque tâche qu'il faudra respecter, réajuster, compenser...

Avant de réaliser le diagramme de Gantt je vous conseille de réaliser avec l'ensemble des acteurs un document préparatoire (un tableau) dans lequel les différentes actions sont mentionnées ainsi que les dates de réalisation au plus tôt et au plus tard qu'il vous suffira de retranscrire dans le diagramme.

Les actions	Numéro des tâches	Liste des tâches par ordre chronologique	Date de mise au travail	Date de réalisation au plus tôt	Date de finalisation au plus tard	Remarque(s)
Action PP	1 ou A	Réalisation de (entre parenthèse les personnes concernées par ce travail)	26/12/2022	01/01/2023	30/06/2023	L'équipe CC devrait pouvoir finir cette action 2 jours plus tôt.
	2				
Action LL	3				

...

Représentation du Gantt



Un tutoriel sur la réalisation du Gantt est disponible dans le document de préparation des outils fournit en annexe de cette méthode de travail.

EXEMPLE D'UN PERT

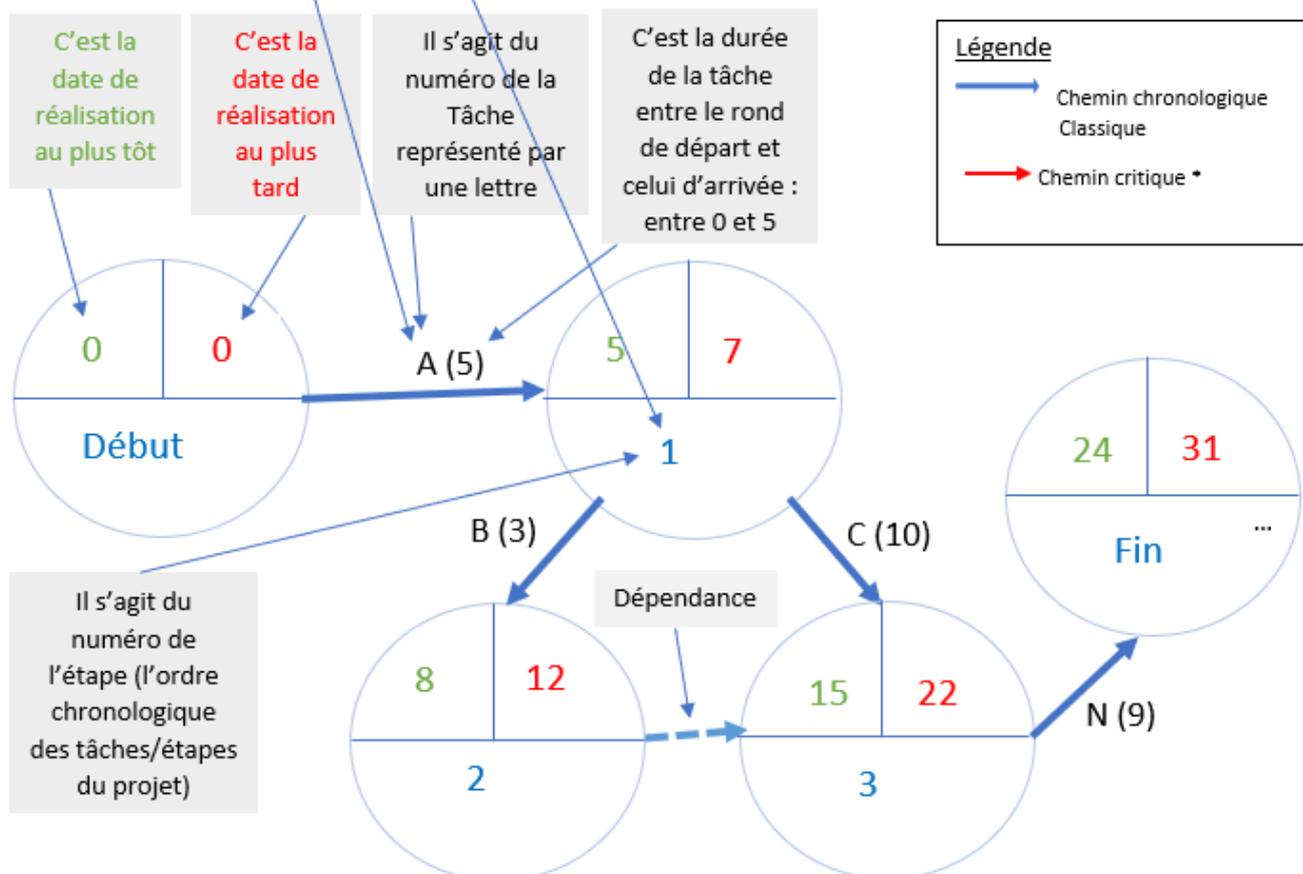
Créé par M Willard Frazard, ce PERT (Program Evaluation and Review Technic) permet d'ordonner chaque tâche du projet en tenant compte de leur date de réalisation et la durée de traitement sans oublier leur(s) dépendance(s).

Exemple des tâches :

Le tableau utilisé pour le Gantt peut être utilisé en modifiant les numéros de tâches par des lettres et en inscrivant un numéro chronologique pour les étapes du projet, ce qui sera plus lisible dans le PERT.

Les actions	Numéro des tâches	Etape du projet	Liste des tâches par ordre chronologique	Date de mise au travail	Date de réalisation au plus tôt	Date de finalisation au plus tard	Remarque(s)
Action PP	A	1	Lancement officiel du projet de recherche (entre parenthèse les personnes concernées par ce travail)	26/12/2022	01/01/2023	07/01/2023	
	B	2	Réalisation de prise de RDV avec les laboratoires partenaires et présentations des équipes respectives				
Action LL	C	3				

Au niveau de la retranscription de ce tableau dans le PERT, cela s'explique de la façon suivante :



*Le Chemin critique colore les flèches bleues continues en rouge indiquant le chemin le plus cours quel qu'en soit l'ordre chronologique des tâches du moment qu'il parte du début à la fin en un temps minimal.

3) LE DOSSIER DE PRESENTATION FINALE DU PROJET

Du moment que l'Institut financeur du projet le permet et n'impose aucun modèle qui lui est propre, chaque personne est libre de présenter le projet comme il le souhaite. Dans un souci de marque employeur il serait intéressant, en accord avec le Comité de Direction du Laboratoire et le service communication, d'instaurer une page de garde type pour l'ensemble des projets du Laboratoire.

Je vous en suggère le modèle suivant :

(Logo de l'institut du chef de projet)



Logo représentant le projet s'il y en a un

Projet de recherche en ...

Image représentant le projet où Photographie de l'ensemble des acteurs du projet (en demandant l'accord des agents)



Inscrire l'intitulé de votre projet

(Veillez à vérifier que les logos des tutelles soient bien les derniers mis à jour)




Logo du partenaire A

Logo du partenaire B

Il ne faut pas hésiter à insérer les outils utilisés complétés, je vous conseille de les commenter, les expliquer en les replaçant dans leur contexte. Vous pouvez en rajouter d'autres tels que des graphiques, des camemberts... Il faut garder en tête qu'en qualité de chef de projet vous devez montrer que vous savez « organiser » le projet scientifique dont vous avez la responsabilité.

Sommaire

Introduction générale

Partie organisationnelle

Quelques lignes de présentation : S'inspirer des outils => CQCOQP, le triangle d'or, ouverture du cahier de bord...

Analyse du contexte

Outils => Analyses internes et externes : Diagramme d'Ishikawa, le Pestel, le SWOT...

Quel est l'intérêt de mettre en place ce projet ? pour qui ? Quelle est la situation de départ ? Qu'est-ce qui permet le lancement, la programmation de ce projet ?

Cadrage

Outils => Les acteurs du projet (page ci-après), les organigrammes, le cahier des charges, la feuille de route, le cahier de bord, Smart, la Qualité.....

Qu'est-ce qui est recherché ? Qui attend quoi ?

Planification

Outils => le diagramme de GANTT, le PERT, le budget, le recrutement : les fiches de postes, Les formations nécessaires à mettre en place...

Comment est organisée la mise en place du projet ? Qui gère quoi et comment ?

Y-a-t'il des réunions ? Quelles sont leurs fréquences ?...

Quels sont les moyens humains, matériels et financiers mobilisés ?

Gestion des risques

Evaluation des risques : AMDEC, les délais, les limites géographiques, politiques liées au terrain...

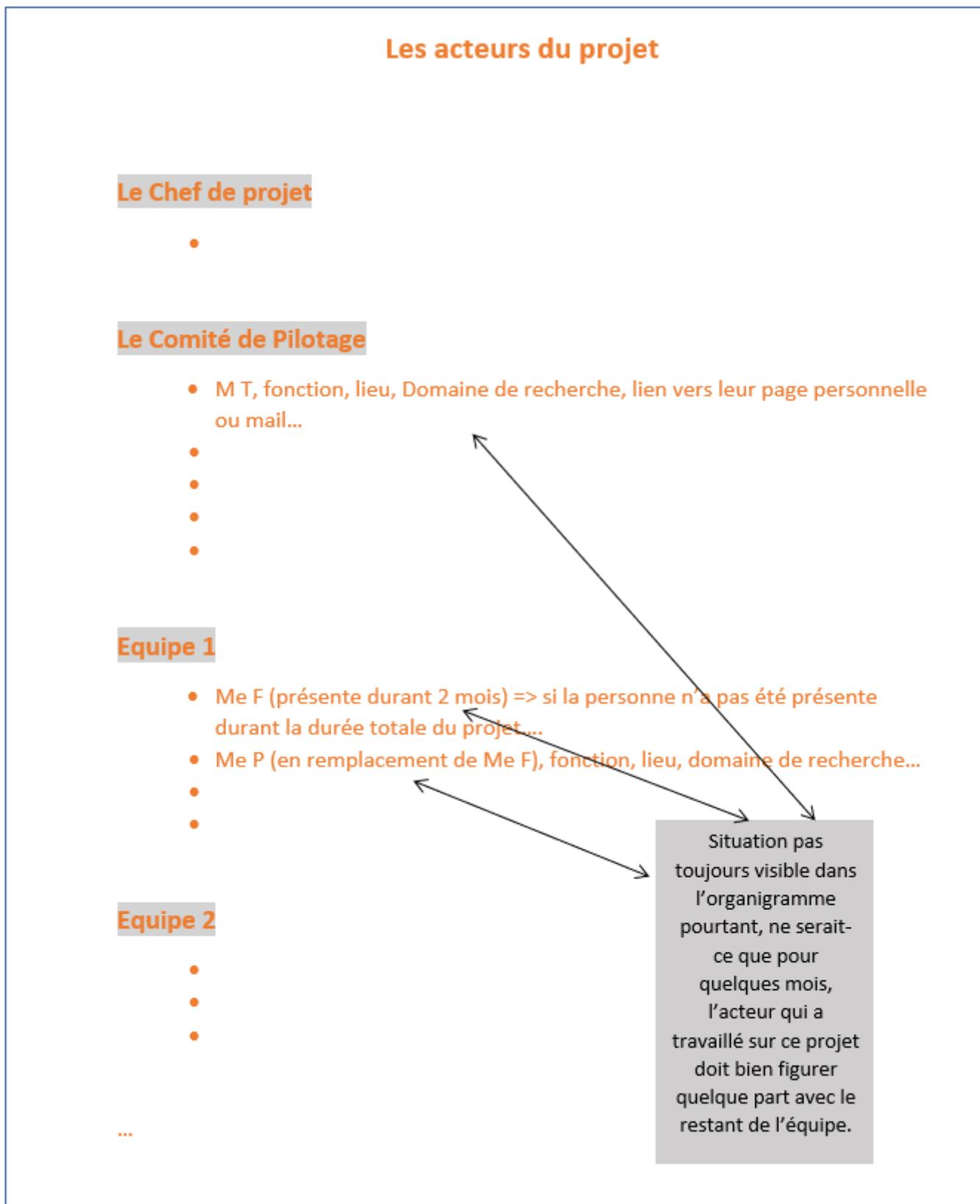
Conclusion

Partie scientifique

Thématique de recherche, Structure administrative porteuse du projet, Contact administratif et financier, Identification de la répartition financière, le budget prévisionnel, Objet de la recherche, Champs disciplinaires concernés, Références bibliographiques, Mise en œuvre du projet scientifique (Déroulement des actions scientifiques : regrouper sous période, sous date, le travail scientifique qui a été fait, de quelle façon pour arriver à quel résultat), Les partenariats scientifiques (qui fait quoi, comment et pour quel résultat...), les productions envisagées (publications, évènements : colloques, séminaires... => Il faut que cette partie soit complémentaire à la première, évitez les redondances sinon sélectionnez la partie dans laquelle l'info doit aller.

Date, Signature et tampon du chef de projet avec le représentant de son laboratoire d'appartenance sans oublier les responsables des autres partenaires scientifiques.

Dans la partie « Cadrage » il est intéressant de compléter les organigrammes avec la présentation des acteurs par institut, par équipe...



4) BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BRILLET Franck, SAUVIAT Isabelle, SOUFFLET Emilie. Risques psychosociaux et qualité de vie au Travail. Dunod, 2017. 226 p. ISBN 978-2-10-076054-1

BRILLET Franck, GAVOILLE Franck. Marketing RH. Dunod, 2017. 219 p. ISBN 978-2-10-076064-0

COURTOT Hervé, Les essentiels du management de projet, 5 - Cycle de vie et typologie des projets, Afnor Editions, 2021, 448 p. ISBN 978-2-12-465763-6

GUERRERO Sylvie. Les outils des RH. Dunod, 2019. 261 p. ISBN 978-2-10-079137-8

LABRUFFE Alain. 70 tableaux de bord pour la qualité de vie au travail – Afnor, 2011. 237 p. ISBN 978-2-12-465336-2

LAURENT COLLIN Isabelle. Piloter votre projet. Ellipses, 2021. 185 p. ISBN : 978-2-340-05838-5

LE FOULER Dominique. La boîte à outils Communication. Gestion et organisation. Editions du Puits Fleuri, 2007. 365 p. ISBN 978-2-86-739-342-6.

PERRETI Jean-Marie. Ressources Humaines. Vuibert, 2009, 11^{ème} édition. 571 p. ISBN 978-2-7117-7551-4

THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, BENDER Anne-Françoise. Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines. Pearson Education, 2007. 448 p. ISBN 978-2-7440-7211-6

WHITTINGTON Richard, REGNER Patrick, ANGWIN Duncan, JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, FRERY Frédéric. Stratégique 12^{ème} édition. Pearson, 2020. 697 p. ISBN 978-2-3260-0243-2

Formations

2023 => CNRS / Excellens Formations – Formation régionales : Manager une équipe projet

2022 => CNRS / REOR - Management : ANF RPS et QVT : La manager, acteur du développement de la qualité de vie au travail, pourquoi et comment ?

2021 => CNRS / CEGOS – Les 4 clés de l'accompagnement du changement

2021 => CNRS / CEGOS – Manager en période de crise : retrouver une dynamique constructive

2021 => CNRS – Démarche Qualité

2019 => Me Former – Coach en Reconversion professionnelle

2008 => Université Aix-Marseille - Master de Sciences Economiques et de Gestion à finalité Professionnelle – Mention RH – Spécialité : Conditions de travail et Compétences

2008 => CNAM - Formation d'Ingénieur en Ressources Humaines

2006 => CNAM – DESA en Administration et Gestion du Personnel