



La gestion de projet efficace et efficiente

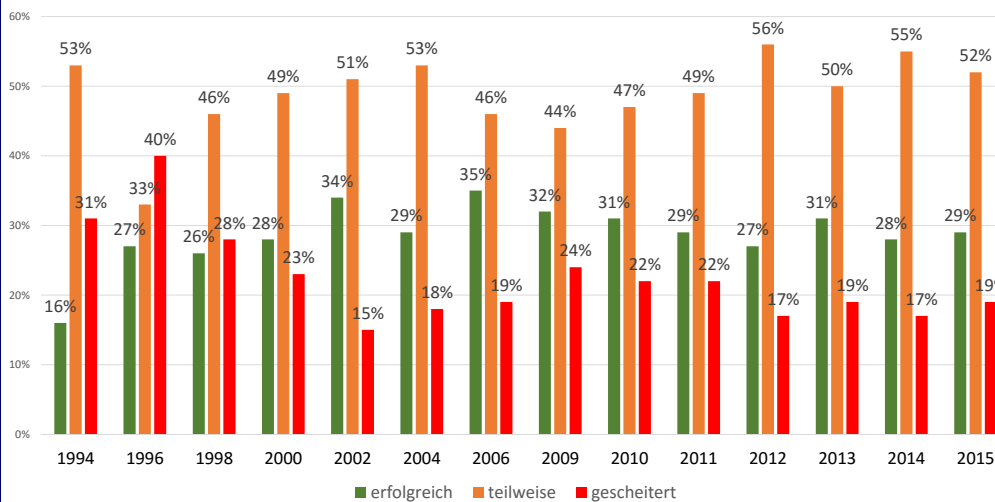


Janvier 2016

© Serge Imboden, HES-SO



Seulement 29% des projets aboutissent



(Chaos-Studie, 2015)



Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden



Les raisons d'échec d'un projet



1. Définition d'un projet



Institute of Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



3



Agenda



1. Définition d'un projet
2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes
3. Conclusion

Agenda



Institute of Entrepreneurship & Management

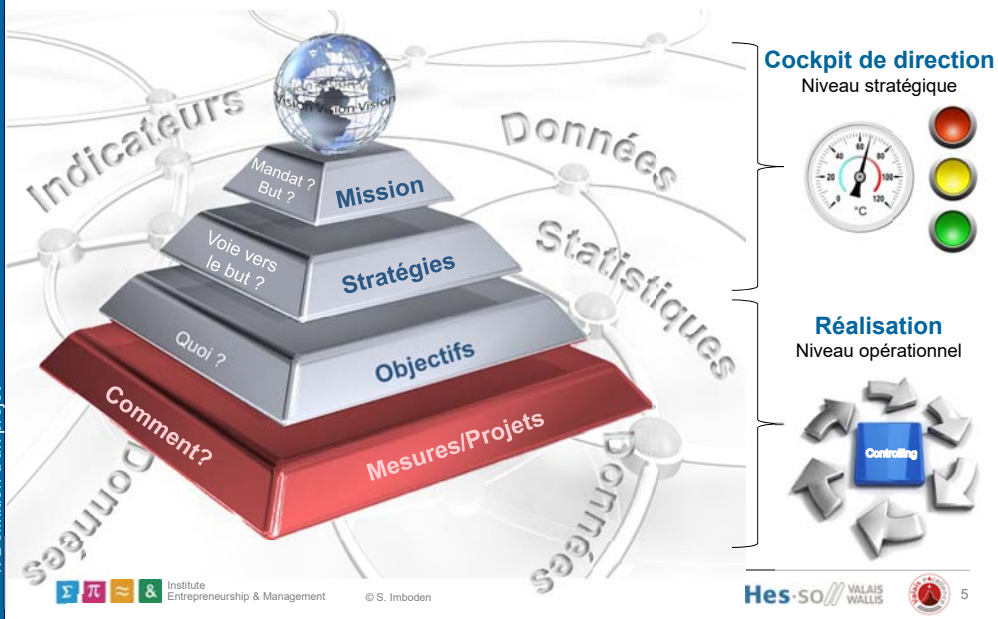
© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



4

Les projets stratégiques opérationnalisent la vision



Un projet est une tâche avec des ...

- objectifs fixés (quoi ?)
- dates de début et de fin (quand ?)
- ressources financières, techniques et personnelles (avec quoi ?)

Un projet se caractérise par ...

- son caractère unique
- son caractère innovateur
- sa complexité technique et organisationnelle
- une collaboration interdisciplinaire
- une délimitation par rapport à d'autres projets

cf. Thommen 2002: 307-347

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

7

Les facteurs de succès d'un projet

- Qualité des objectifs définis entre le mandataire et le chef de projet
- Profil et compétences du chef de projet
- Design (composition, taille et structure) de l'équipe de projet
- Contenu et disponibilité de la planification
- Efficacité du controlling de projet
- Disponibilité des ressources adéquates



cf. Thommen 2002: 307-347

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

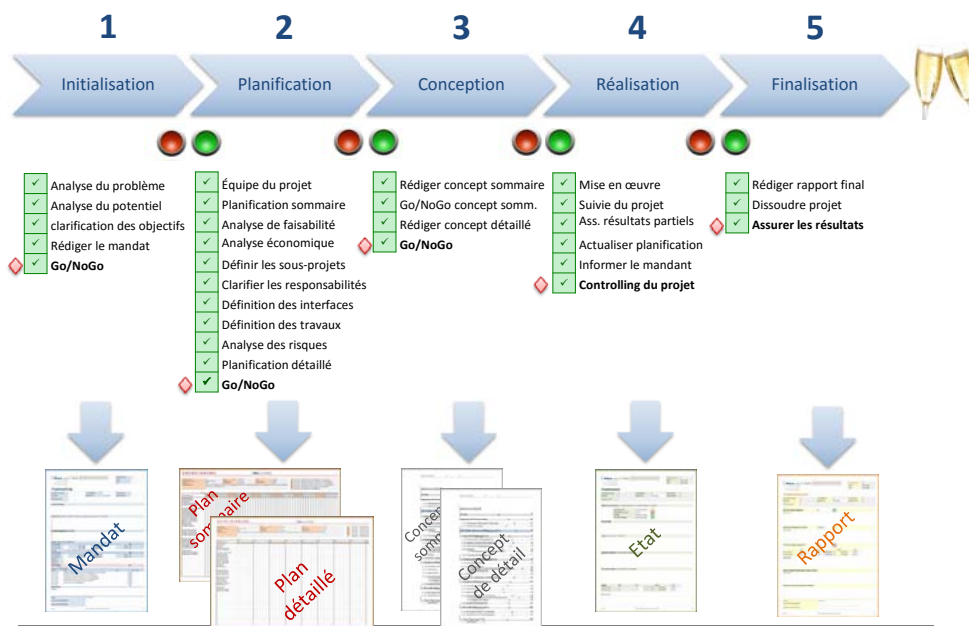
8



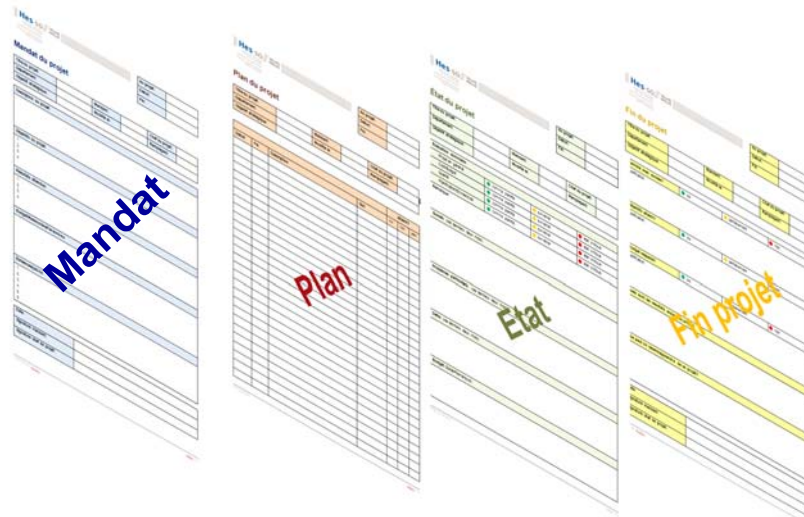
Agenda



1. Définition d'un projet
- 2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes**
3. Conclusion

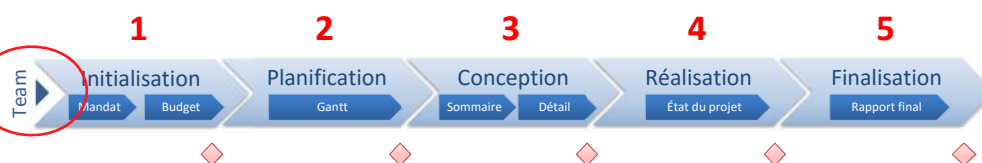


Autant d'administration que nécessaire



2. Les phases d'un projet

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes

Un team de projet bien pensé peut prévenir beaucoup de problèmes

- **Trop peu d'attention** est donné à la composition du team de projet
- Un bon **team de projet** se caractérise par:
 - Un bon mix des compétences nécessaires
 - Un bon mix des rôles formels et informels
 - Une haute motivation intrinsèque
 - Une volonté de se perfectionner
- env. **40%** des projets **échouent** à cause d'un manque de personnel qualifié ou de différend de compétences (GPM-Studie, 2008)

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

13

L'équipe de projet (une unité dans la multiplicité)



- Composition (compétences variées, différents rôles)
- Rôles informels (leader, travailleur, favori, bouc émissaire, suiveur, outsider, opposant, clown)
- Rôles formels (leader, expert, suiveur, outsider)
- Taille (adapté aux objectifs)
- Structure (structuration organisationnelle de l'équipe)

cf. Thommen 2002: 307-347

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

14

Les rôles au sein de l'équipe (selon Belbin)

Rôle	Contribution	Caractéristique	Points faibles admissibles
<i>Innovateur/ Créateur</i>	Amène de nouvelles idées	Approche originale	Souvent perdu dans ses pensées
<i>Pionnier</i>	Noue des contacts	Communicatif, extraverti	Souvent trop optimiste
<i>Coordinateur/ Intégrateur</i>	Favorise le processus de décision	Sûr de soi, confiant	Peut être perçu comme manipulateur
<i>Fonceur/Faiseur</i>	A le courage de surmonter des obstacles	Dynamique, travaille bien sous pression	Impatient, tend à être provocateur
<i>Observateur</i>	Étudie la faisabilité de propositions	Objectif, stratégique, critique	Manque d'inspiration
<i>Coéquipier</i>	Améliore la communication, atténue des frictions au sein de l'équipe	Coopératif, diplomate	Peine à prendre une décision dans les situations critiques
<i>Réalisateur/ Exécutant</i>	Met les plans en pratique	discipliné, fiable, effectif	Non-flexible
<i>Perfectionniste</i>	Evite des erreurs, assure des résultats optimaux	Conscientieux, ponctuel	Trop peureux, n'aime pas déléguer
<i>Spécialiste</i>	Fournit les connaissances techniques et des informations	Égocentrique, engagé, connaissances techniques sont importantes	Se perd souvent dans des détails techniques

(Belbin, 1981)

Institute
Entrepreneurship & Management

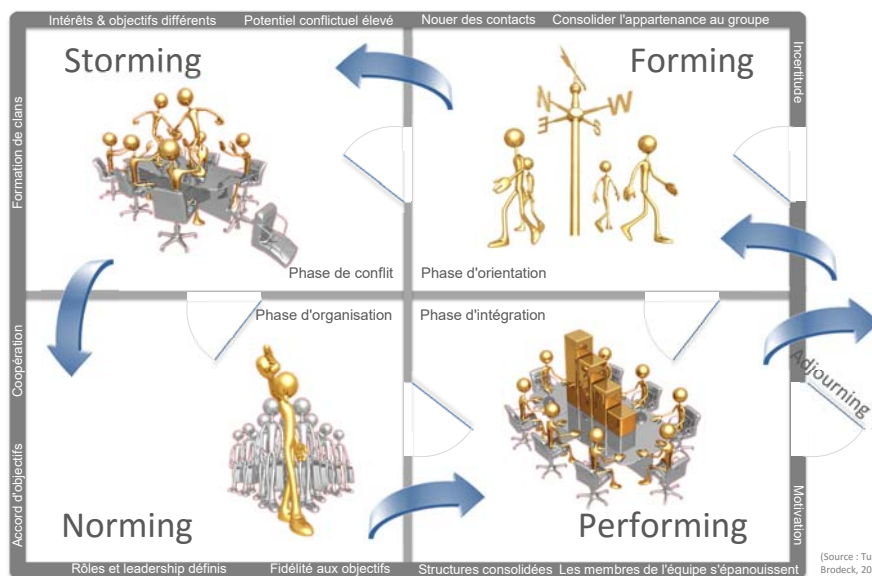
© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



15

Étapes du „Teambuilding“



(Source : Tuckman, 1965, Brodeck, 2004)

Institute
Entrepreneurship & Management

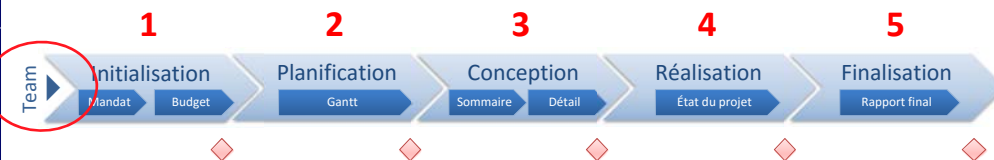
© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



16

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



Un chef de projet expérimenté commence avec le travail seulement lorsque le mandat du projet est défini

- Le **mandat du projet** est un **élément clé** pour la réussite de la gestion du projet
- Un **bon mandat** du projet se caractérise par:
 - Un descriptif compréhensible de la **problématique**, de la **situation initiale**
 - Une formulation d'objectifs claires et mesurables
 - Une vision la plus claire possible des **résultats, des livrables attendus**
 - Indications sur le **financement** et sur le budget avec les coûts internes et externes
 - Une planification des **jalons** les plus importants
- env. **70%** des projets **échouent** à cause d'exigences et d'objectifs pas claires (GPM-Studie, 2008)

2. Gérer des projets de manière efficace en 5 étapes

MANDAT DE PROJET

Exemple du iManagement Tool

?

No. de projet :	P1	Début:	15.01.2015	Fin:	03.02.2017
Nom du projet :	Projet 1 / Projekt 1	Mandant:	abc	Chef de projet :	uvw xyzxyz (xyz)
Section :	iManagement	modifié le :	15.01.2015	Remplaçant/e :	
Objectif stratégique					

Problématique / description succincte

Projet global

✓

+

Objectifs du projet (SMART = Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réalisable, déterminé dans le Temps)

✗

+

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Produits attendus (délivrables)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Budget / Ressources / Personnes

Source : www.2management.ch

+

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

19

max. eine A4 Seite

2. Gérer des projets de manière efficace en 5 étapes

Les objectifs du projet doivent être SMART

Specific

Measurable

Achievable

Realistic

Time-bound

✓

✓

✓

✓

✓

- What gets measured, gets done!
- Seul ce qui est mesuré peut être géré

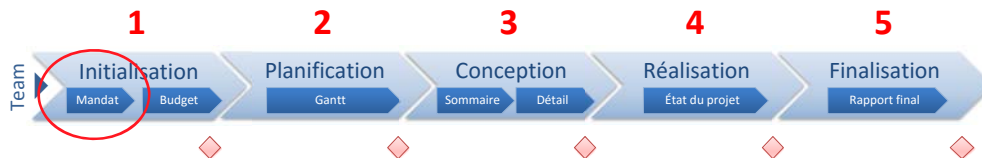
- **S**pécifique : Les objectifs doivent être définis de manière claire et précise.
- **M**esurable : Les objectifs doivent pouvoir être mesurés (critères).
- **A**tteignable : Les objectifs doivent pouvoir être atteints.
- **R**éaliste : Les objectifs doivent être réalistes.
- **T**emporel : Pour chaque objectif, un délai de réalisation doit être fixé.

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

20

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



Le budget d'un projet démontre, si les objectifs peuvent être réalisés avec les ressources prévues

- Un **bon budget** d'un projet se caractérise par:
 - Une séparation claire entre les coûts internes et externes
 - Une comparaison avec les soldes prévues et réelles
 - Indications sur les possibles financements externes
- Les **coûts internes** ne doivent en aucun cas manqués dans un budget de projet
- env. **40%** des projets **échouent** à cause d'un manque de ressources au commencement du projet (GPM-Studie, 2008)

BUDGET

Projet 1 / Projekt 1

Exemple du iManagement Tool

Coûts internes		Plan	Réel	Solde	Remarques
1	Charges de personnel (internes)	Fr. 2'560.00	Fr. 480.00	Fr. 2'080.00	voir détail "équipe de projet"
2		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
5		Fr. -	Fr. -	Fr. -	

Coûts externes		Plan	Réel	Solde	Remarques
1	Charges de personnel (externes)	Fr. 1'760.00	Fr. 220.00	Fr. 1'540.00	
2		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
5		Fr. -	Fr. -	Fr. -	

Financement externe		Plan	Réel	Solde	Remarques
1		Fr. 0.50	Fr. 0.10	Fr. 0.40	Financement externe (p.ex. subventions, partenaires etc.)
2		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4		Fr. -	Fr. -	Fr. -	
5		Fr. -	Fr. -	Fr. -	

Source : www.2management.chInstitute
Entrepreneurship & Management

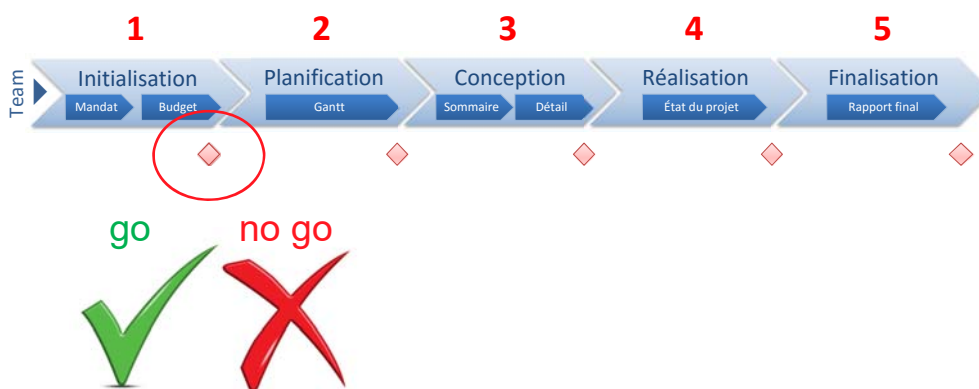
© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



23

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS



24

Une planification consciencieuse prévient le stress et permet du temps pour autre chose

- Une bonne planification de projet se caractérise par:
 - Une liste si possible détaillée des tâches à effectuer avec les indications de début et de fin
 - Une répartition claire des responsabilités (un responsable par tâche)
 - L'allocation de temps par tâche
 - Indications sur les jalons (décisions) et du chemin critique
- La planification du projet appartient à «**l'équipement de base**»
- env. **40%** des projets **échouent** à cause d'une planification insuffisante (GPM-Studie, 2008)

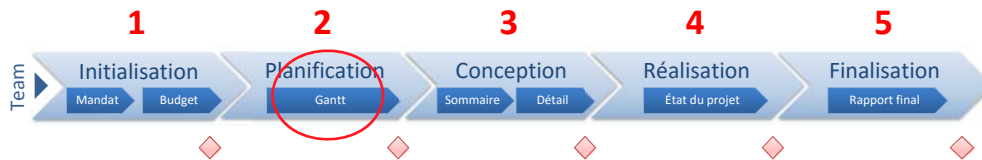
 PLANIFICATION DÉTAILLÉE

Exemple du iManagement Tool

[illegible]

Source : www.2imangement.ch

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



Le concept sommaire et détaillé démontre les possibilités et l'application

- Le concept sommaire et détaillé sert comme **base de décision** pour la suite
- Un **bon concept sommaire** se caractérise par:
 - Une analyse fondée et critique des différentes possibilités
 - Une évaluation et priorisation des variantes
- Un **bon concept détaillé** se caractérise par:
 - Une étude de faisabilité fondée des variantes
 - Une analyse critique des risques
 - Des indications détaillées et des conseils pour l'application
- env. **30%** des projets **échouent** à cause d'un manque de méthodologie de projet (GPM-Studie, 2008)

2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes

CONCEPT SOMMAIRE

Exemple du iManagement Tool

?

Table des matières

- 1 Management Summary
- 2 Situation de départ
- 3 Organisation du projet et jalons
- 4 Budget sommaire
- 5 Solutions possibles
- 6 Suite
- 7 Annexes

[03a_ConceptRough_f.docx](#)

CONCEPT DÉTAILLÉ

?

Table des matières

- 1 Management Summary
- 2 Situation de départ
- 3 Organisation et planification
- 4 Ressources
- 5 Mise en pratique
- 6 Facteurs de succès et risques
- 7 Assurance de la qualité et controlling
- 8 Conclusions
- 9 Annexes

[03b_ConceptDetail_f.docx](#)

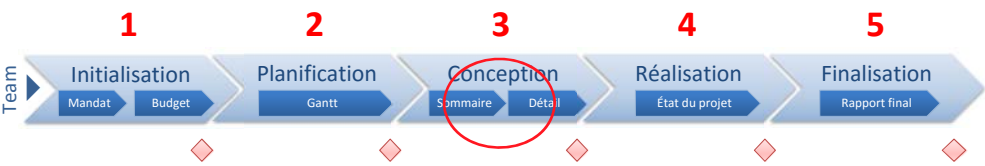
Source : www.2immanagement.ch


 Institute of Entrepreneurship & Management © S. Imboden
 

 29

2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes

Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



Team

1 Initialisation (Mandat, Budget)

2 Planification (Gantt)

3 Conception (Sommaire, Détail)

4 Réalisation (État du projet)

5 Finalisation (Rapport final)


 Institute of Entrepreneurship & Management © S. Imboden
 

 30

Contrôle régulier du déroulement du projet permettent une gestion proactive

- Le contrôle du déroulement du projet est, avec le mandat, le **deuxième élément clé** de la réussite d'un projet
- Un **bon contrôle du déroulement** du projet se caractérise par:
 - Indications sur les progrès du projet (objectifs, ressources financières et en personnel, problématique, succès) et sur le déroulement futur du projet
 - Indications sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques
 - Indications sur les décisions en suspens et les jalons
- Des rapports réguliers sur l'avancement du projet créent la **confiance** et sont un **outil de communication** efficace
- env. **45%** des projets **échouent** à cause d'un manque d'expérience de conduite de projet (GPM-Studie, 2008)

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

31



ETAT DU PROJET

Exemple du iManagement Tool

No. de projet :	P1	Début:	15.01.2015	Fin:	03.02.2017
Nom du projet :	Projet 1 / Projekt 1	Mandant:	abc	Chef de projet :	uvw xyzxyz (xyz)
Section :	iManagement	modifié le :	15.01.2015	Remplaçant/e :	Voir mandat
Objectif stratégique	Voir mandat				

Evaluation générale (1 = se déroule comme prévu ; 2 = à surveiller ; 3 = critique)

Projet global	comme prévu	✓
Budget/Ressources	à surveiller	!
Qualité/Objectifs	critique	✗
Délais/Planification	comme prévu	✓

38%

Commentaires

Succès (pendant les 2 derniers mois)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

Problèmes spécifiques (pendant les 2 derniers mois)

Analyse SWOT
Faisabilité
Risques
Communication

Source : www.2management.chInstitute
Entrepreneurship & Management

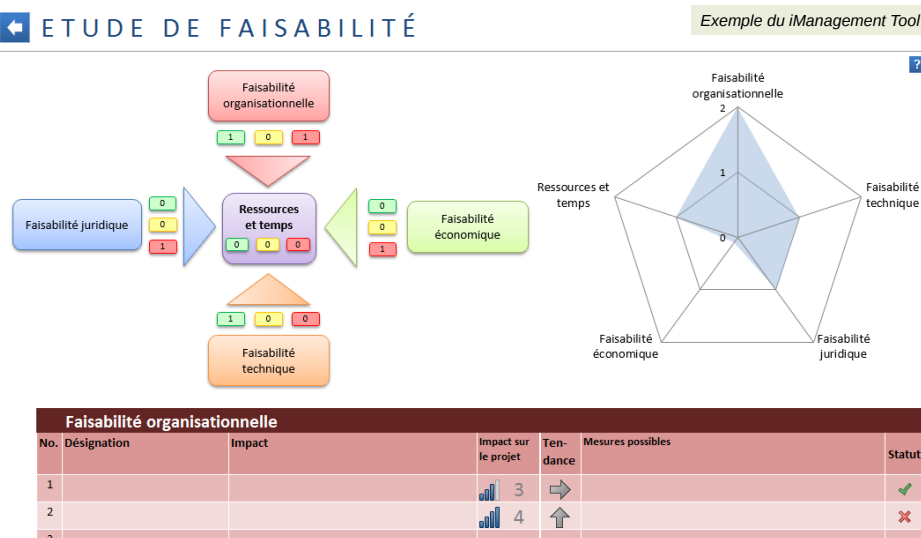
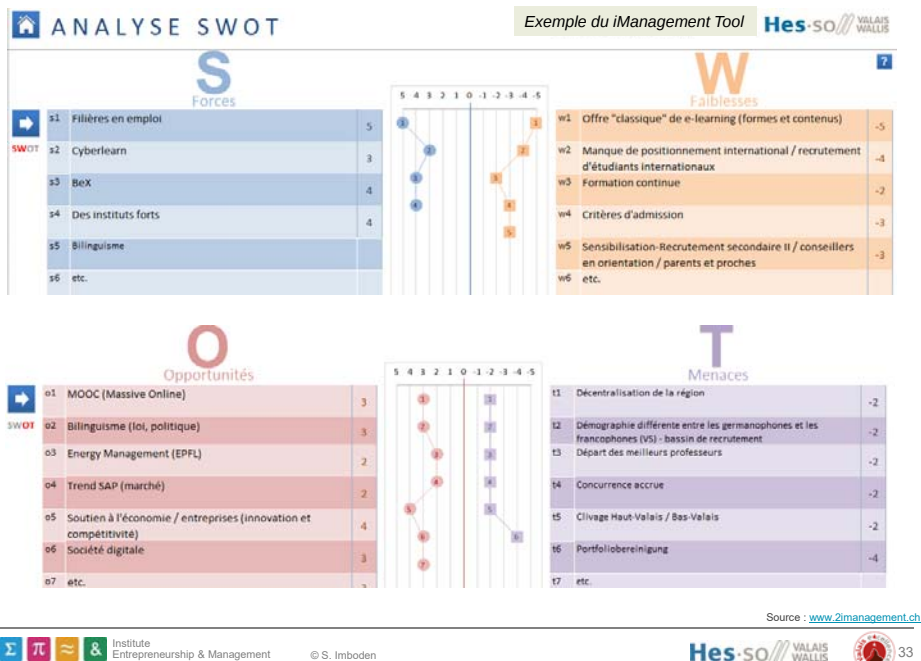
© S. Imboden

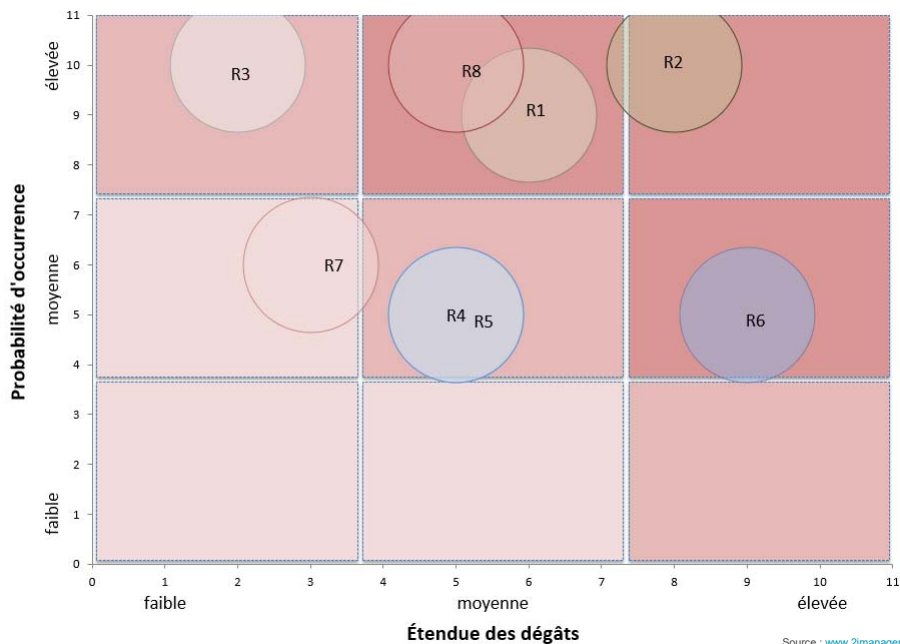
Causes - Effets

VALAIS
WALLIS

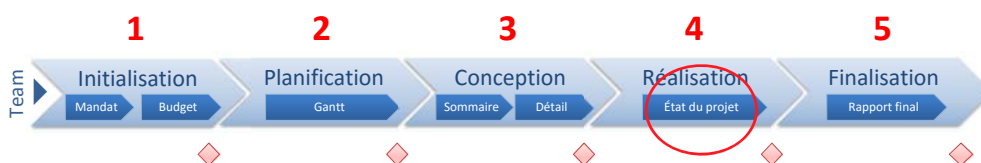
32

max. une page A4





Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes



Un rapport final ne doit pas manqué dans un projet bien géré

- Le rapport final **termine le projet**
- Un bon rapport final se caractérise par:
 - Une analyse critique du travail effectué (succès, échec, leçons)
 - Une comparaison des objectifs planifiés et atteints
 - Une comparaison des ressources planifiées et utilisées réellement
 - Une description sur la suite des démarches
 - Reconnaissance du travail effectué par les membres du projet
- La **signature du mandataire** ne devrait pas manquer sur le rapport final

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS

37



RAPPORT FINAL

Exemple du iManagement Tool

No. de projet :	P1	Début:	15.01.2015	Fin:	03.02.2017
Nom du projet :	Projet 1 / Projekt 1	Mandant:	abc	Chef de projet :	uvw xyzxyz (xyz)
Section :	iManagement	modifié le :	15.01.2015	Remplaçant/e :	Voir mandat
Objectif stratégique	Voir mandat				

Projet couronné de succès ? ☒ oui

Justification:

Est-ce que tous les objectifs ont été atteints ? ☒ oui

Justification:

Le budget a-t-il été respecté ? ☒ oui

		Plan	Réel	Solde
Coûts internes	19%	Fr. 2'560.00	Fr. 480.00	Fr. 2'080.00

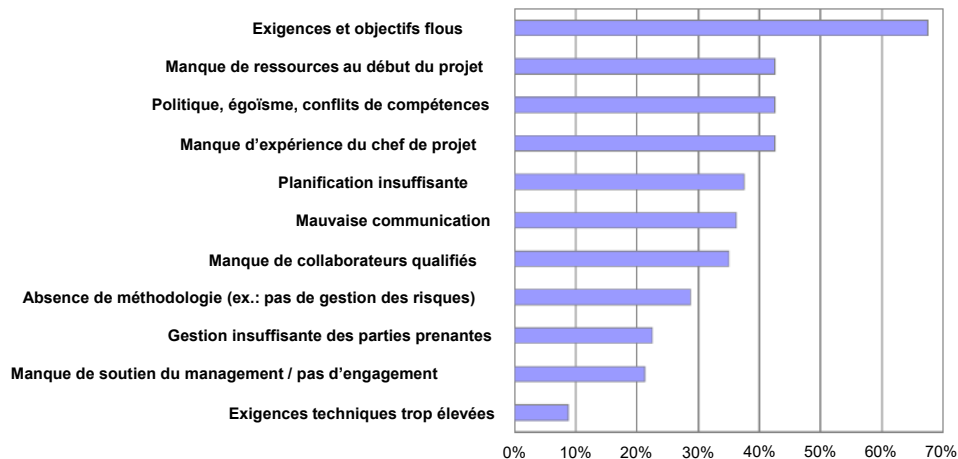


Agenda



1. Définition d'un projet
2. Gérer des projets de manière efficiente en 5 étapes
- 3. Conclusion**

Raisons de l'échec d'un projet



Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004

Gemeinsame Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
und PA Consulting Group

3. Conclusion

Raisons de l'échec d'une équipe

Place	Facteur	%
1	Difficultés de communication	97.0%
2	Mandat pas clair	94.3%
3	Pas de culture de collaboration	91.0%
4	Conflits sous-jacents	90.2%
5	Manque de confiance	90.2%
6	Conflits de pouvoir	87.8%
7	Réunions d'équipe inefficaces	84.8%
8	Pas de chef d'équipe	79.6%
9	Préservation des intérêts propres	69.2%
10	Hierarchie floue	56.9%
11	Conflits ouverts	52.9%
12	Manque de temps	47.8%

Akademie-Studie 2002
 Befragung von 376 Führungskräften durch die
 Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH




Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden



41

3. Conclusion

Conclusion

1. Les projets **échouent généralement à cause de la conduite** et non à la complexité ou aux ressources
2. Une **démarche systématique** et un concept détaillé augmentent particulièrement les chances de réussite
3. Un **controlling de projet** efficient est une tâche quotidienne d'un chef de projet


Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden



42

Et aussi....

Pas de conduite est la pire des choses pour tout le monde !



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS



Merci pour votre
attention

Hes-so VALAIS
WALLIS

Haute Ecole de Gestion et Tourisme
Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 78
serge.imboden@hevs.ch
www.2Leadership.ch

Littérature

Belbin, R. Meredith (1981). Management Teams: Why they succeed or fail, Butterworth-Heinemann

Imboden S. (2015). Diverse Management Tools, www.2iManagement.ch

Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-so VALAIS
WALLIS



45