

LA GESTION DE PROJET¹ EN 5 QUESTIONS CE QU'IL EST UTILE DE RETENIR ET CE À QUOI IL FAUT VEILLER

Cette fiche-mémo rappelle les éléments fondamentaux de la gestion de projet, et propose quelques réflexes méthodologiques et points de vigilance qui peuvent être utiles aux managers de projets comme aux commanditaires.

► Qui sont les acteurs de la gestion de projet et quel est leur rôle ?

- **Le commanditaire**, interne ou externe, ne se contente pas de passer commande, il porte la vision stratégique et la "culture" du projet.
- **Le manager de projet** (ou "chef de projet" ou "directeur de projet") organise et pilote la réalisation du projet. Élément moteur, il doit disposer d'une « autorité », et d'une autonomie suffisantes.
- **L'équipe projet** (dont l'existence peut se justifier selon l'ampleur, la complexité ou la transversalité du projet) œuvre à la réalisation du projet.
Les membres qui la composent sont choisis pour leurs compétences, leur expertise ou leur motivation vis-à-vis du projet, leur goût pour le travail collaboratif ou coopératif.

☛ *Vigilance : Avant d'intégrer un agent dans l'équipe, la transparence et la concertation sont requises entre manager de projet et supérieur hiérarchique de l'agent, concernant la charge et le temps de travail consacrés au projet, sur une durée limitée.*

L'équipe projet agit sous l'autorité fonctionnelle du manager de projet quels que soient sa position hiérarchique et son grade.

► Quelles sont les compétences à mobiliser côté manager de projet ?

- Le **manager de projet** est un **chef d'orchestre** et un équilibriste ! Il doit être en mesure :
 - de comprendre les enjeux et les objectifs du projet,
 - d'identifier et mobiliser les acteurs-clés, à l'interne et à l'externe, de faciliter les interactions, de travailler en transversalité, d'animer des équipes et des réseaux, d'arbitrer si nécessaire, de trouver des consensus...
 - d'assurer une gestion raisonnée du temps (maîtrise du planning),
 - de gérer les obstacles et les imprévus

☑ *Par exemple en veillant à proposer des "plans B" au commanditaire.*
- Pour cela les **compétences "comportementales"** ou encore "**soft skills**" ont toute leur importance.

☑ *Par exemple le sens de la diplomatie et de la négociation, l'écoute, l'affirmation de soi, le pouvoir de conviction et de mobilisation, la réactivité.*
- Des **compétences techniques** sont également à mobiliser, qui peuvent varier selon la complexité ou l'ampleur du projet.

☑ *Par exemple (mais pas obligatoirement) la maîtrise des connaissances, du vocabulaire et des acteurs liés à la thématique et aux domaines couverts par le projet, la connaissance des techniques d'animation de groupes et de réseaux, la maîtrise du numérique (notamment des outils collaboratifs)...*

¹ Les vocables varient parfois (on parle de « gestion de projet », « conduite de projet », « management de projet »...) mais les différences, ténues, ne font pas l'objet de cette fiche. La gestion de projet est entendue ici comme la gestion d'un « ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable » ([source : innovaxion](#)) défini par un commanditaire, qui nécessite la mobilisation de moyens humains (parfois aussi financiers), et qui aboutit à un livrable.

Cela peut concerner par exemple la mise en place d'un nouveau système de paye, la mise en œuvre d'un projet de résilience territoriale, la production d'une nouvelle formation, la réorganisation d'un service, un projet de déménagement...

► Comment "asseoir" la gestion du projet ?

Il appartient au **commanditaire** :

- de rédiger une lettre de mission (ou un cahier des charges, une feuille de route...) pour préciser l'objectif et les enjeux du projet, les missions du manager et de l'équipe projet, le livrable attendu et sa date d'échéance, les moyens à disposition, les éventuelles contraintes à prendre en compte...

- * *Vigilance : pour éviter les déconvenues, attention aux lettres de mission floues, imprécises, qui peuvent être sources d'incompréhension et de malentendus. Voir [la méthode SMART](#) pour la fixation d'objectifs professionnels*

- * *Vigilance : une discussion avec le manager de projet et sa relecture avant signature, voire la co-écriture de la lettre de mission, sont recommandées.*

- Et de la porter à la connaissance des acteurs internes et externes pour légitimer les interventions du manager de projet et de son équipe.

► Comment installer une dynamique de réussite de la gestion du projet ?

Pour éviter les essoufflements et découragements en cours de route...

- **Le manager de projet** doit veiller à :

- **Peaufiner la phase de construction** et de planification du projet.

- * *Vigilance : Mieux vaut passer du temps en début de démarche à définir les points essentiels (identification des acteurs, de l'enchaînement des étapes clés, des risques, des priorités, des indicateurs de suivi ; répartition des tâches ; détermination des livrables intermédiaires ; formalisation du calendrier...) plutôt que s'apercevoir en cours de route qu'il aurait fallu anticiper tel ou tel point...tout en gardant en tête que des imprévus ne manqueront pas de surgir !*

- **Mettre à disposition de l'équipe un outil numérique de travail collaboratif** pour partager les documents de référence, le calendrier, les compte-rendus et retours d'information, pour faciliter la co-édition, permettre à chacun de savoir où en sont les autres....

- * *Vigilance : l'organisation d'une séance collective d'appropriation de l'outil en début de démarche peut faire gagner beaucoup de temps.*

- **Instaurer des rendez-vous réguliers** avec l'équipe projet (en y incluant des temps de convivialité, de créativité...) et valoriser régulièrement le travail accompli et les avancées. [Animer une équipe projet est possible en distanciel !](#)

- **Faire des retours** aux étapes-clés du calendrier, auprès du commanditaire et des acteurs directs.

- * *Vigilance : Ne pas négliger la communication sur les ajustements qu'il a fallu réaliser, sur les obstacles rencontrés pour permettre aux parties prenantes de comprendre les éventuels retards de calendrier.*

- **Le commanditaire doit veiller à se montrer investi dans le portage** du projet, du début à la fin de la démarche.

- ☑ *Par exemple en répondant favorablement chaque fois que le manager du projet demande un échange, en contribuant à la recherche de solution face à un obstacle, en participant aux réunions d'équipe aux étapes-clés...*

► Après réalisation du projet, pourquoi et comment tirer les enseignements de la démarche ?

- **Pour capitaliser les bonnes pratiques** et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, identifier les méthodes à pérenniser ou à ne pas renouveler, tirer parti des réussites ou des éventuels échecs.

- ☑ *En prenant le temps par exemple d'organiser un temps d'échanges collectifs (commanditaire + manager du projet + équipe projet + partenaires directs) et de rédiger un "rapport de clôture". En réalisant, si opportun, un [retour d'expérience](#)*

- **Pour valoriser** le travail accompli

- ☑ *Par exemple en mentionnant les succès dans les entretiens professionnels annuels, dans les CV, les rapports de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, les dossiers de promotion...*

[Vous souhaitez tester vos connaissances suite à la lecture de cette fiche ?](#)

[Cliquez ici pour accéder à un quiz interactif](#)

Pour aller plus loin

- Site internet CEDIP - Dossier spécial gestion de projet à distance (avec des articles de référence sur les fondamentaux de la gestion de projet.

- Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique d'État – DGAFP - 2019.

- Développer des pratiques collaboratives dans les collectifs de travail – CEDIP Fiche EL n°87.

- Les fondamentaux de la gestion de projet - Editions AFNOR 2011.

- Pour se professionnaliser : les CVRH proposent régulièrement des formations sur le management de projet, via l'application [Oups](#).