



Le projet professionnel

Le projet professionnel, c'est le fait de s'émanciper soi dans un secteur /occupation donnée. Pour avoir une bonne vision de son projet, il faut avoir une bonne connaissance de soi, des moyens d'accéder à son projet et d'avoir conscience de la réalité de celui-ci. Celui-ci relève d'une bonne introspection de soi-même.

« Il s'agit d'une projection dans l'avenir et d'un changement substantiel, qui s'appuiera sur ce que l'on est, ce que l'on sait et ce que l'on a fait. »

La réflexion du projet peut se faire à chaque instant de la vie (à la fin d'études, lorsqu'on a occupé un poste depuis longtemps ou pas et même à la veille de sa retraite).

Pour un bon accompagnement, il est nécessaire d'identifier chez l'individu, ses intentions et ses motivations et vérifier qu'il possède une bonne représentation de son projet.

Les étapes de la conduite de projet

Pour mener à bien les projets professionnels, il est nécessaire de suivre ces 14 étapes :

- La définition du projet
- Mobilisation d'une équipe de projet
- Planification du projet
- Constituer des groupes projets
- Management de l'équipe
- Mise en œuvre du projet
- Animation et suivi du projet
- Evaluation régulière de l'avancée du projet
- Réalisation du projet sur le terrain
- Bilan de l'action / projet mené
- Rédaction du livrable
- Evaluation des résultats : forces et axes de progression
- Suivi post action
- Solutions pour pérenniser l'action

Définition du projet

- Trouver une idée

Créer ou reprendre, dans les 2 cas il faut se poser la question si les clients sont prêts à accepter l'idée, si cela crée du besoin, s'il n'y a pas trop de concurrence et de comment protéger mon idée.

- Emettre une hypothèse

Définir : que vendre, à qui, comment, à quel prix, où le vendre et comment le promouvoir.

- Analyser sa situation personnelle

Ses compétences, sa motivation, son environnement personnel, sa situation financière, ses qualités et atouts.

- Analyse du marché

Rapide analyse des tendances, des opportunités, des réglementations.

Il est donc important de regarder la faisabilité du projet en vous aidant d'outil d'analyse stratégique comme le SWOT qui permet de croiser les résultats des analyses précédentes, c'est-à-dire les forces et faiblesse internes (personnel/équipe) et celles externes (environnement) comme l'étude de marché.

- Emettre des hypothèses financières et trouver ses financements

Il y a un panorama de moyens financiers tels que les épargnes personnelles, les associés actifs, les investisseurs, les prêts, le crédit-bail ou les aides (financières, allègements fiscaux, exonérations de charges sociales...). Une liste d'aide est référencée sur le site Bpi création pour certains projets).

Mobilisation d'une équipe

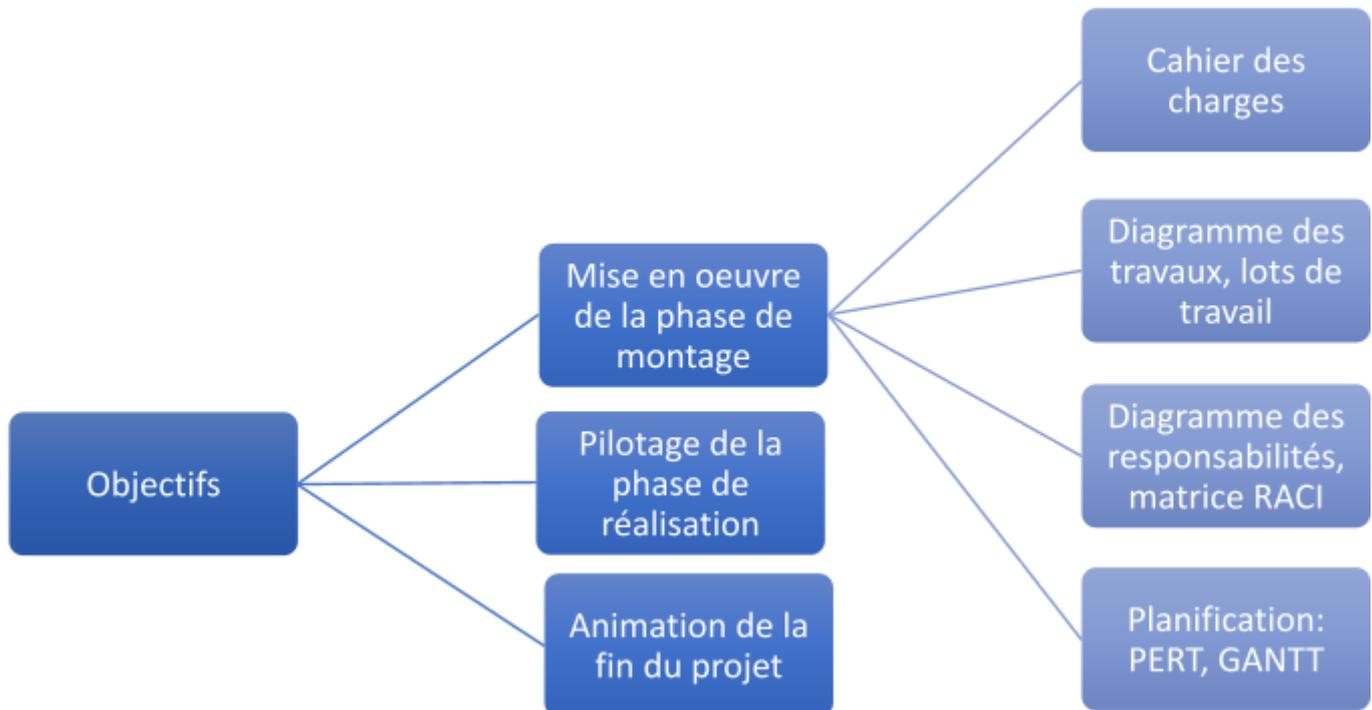
Pour monter à bien un projet, il est plus facile d'être entouré. Ceci pourrait bien vous aider à multiplier les compétences nécessaires au projet ou encore à réduire les délais. Afin d'être efficace dans votre mobilisation, il est nécessaire d'identifier en amont, les collaborateurs clés et de les réunir afin de pouvoir :

- D'identifier leurs leviers de motivations
- Partager votre vision et leur expliciter ce que va leur apporter à titre personnel le projet
- De situer l'action des contributeurs dans le processus et commencer à réfléchir ensemble à l'évaluation de leur charge
- Indiquer les contraintes à respecter
- Préciser s'ils seront sollicités pour des tâches en amont ou en aval du projet.

Pour multiplier ses chances de fédérer des collaborateurs, il est important de montrer à celui-ci que sa participation sera considérée, reconnue, qu'il aura un impact et de lui permettre de trouver du sens au projet.

Planification du projet

Lors de la planification des charges de travail, il est possible que certaines tâches soient perçues comme plaisantes ou l'inverse et soient sous-évaluées ou surévaluées en termes de temps et d'investissement. Il est donc important pour tenir ses délais de considérer chacune de ses tâches comme aussi importantes les unes des autres et mettre en place



un système de rétroplanning. Pour cela des outils peuvent être utilisés comme le diagramme PERT, le diagramme GANTT et bien d'autres.

Afin de prévoir les éventuels imprévus ou débordements, prévoyez toujours une marge supplémentaire.

Constituer des groupes projets

Constituer un groupe de projet permet de croiser les compétences des collaborateurs, de les impliquer, motiver davantage et de déléguer les responsabilités.

La pluralité des compétences donne accès à une multitude de points de vue qui sert à trouver des différentes solutions à un problème.

Premièrement, il faut sélectionner un chef de projet ou un COPRO (Comité de Projet) qui doit avoir des critères individuels comme des qualités intrinsèques (rigueur, humilité, responsabilité...), une expérience professionnelle ou encore des connaissances du dossier. Le recrutement peut se faire sur une base interne ou externe. Après avoir pris ses fonctions, le chef d'équipe doit sélectionner des profils intéressants en croisant les activités du projet et les compétences nécessaires. Si au sein de l'entreprise, il manque une compétence particulière, il convient alors de faire un recrutement externe en faisant appel aux ressources humaines ou à un consultant.

Pour le recrutement de son équipe, il est vital de porter son attention sur 3 points :

- Les affinités personnelles ne sont pas négligeables bien qu'elles ne soient à prendre en compte après les compétences
- Les qualités techniques des collaborateurs

- La non nécessité d'intégrer un contributeur à l'équipe si sa participation n'est attendue qu'à un moment précis ou limité dans le temps. Ce qui évitera de perdre du temps dans le management et la négociation avec le manager hiérarchique.

Management de l'équipe

Le rôle de manager revient au chef de projet, en insufflant un esprit d'équipe, en fixant des objectifs, en gérant les conflits, en déléguant les tâches etc.. Il se doit de s'assurer que l'équipe reste soudée :

- En donnant une répartition claire des tâches à travers des documents servant au cadrage du projet,
- En donnant des directives claires sur l'organisation comme la fréquence des réunions ou lors des partages d'informations.
- Le chef de projet doit mettre aussi des objectifs ambitieux mais atteignables régulièrement de manière à impliquer l'équipe.
- En mettant en place des activités dans un environnement extérieur pour que les salariées puissent se connaître comme les bootcamps, escape game etc...)

Pour animer une équipe, adopter le bon style de management et avoir un bon sens du leadership est crucial.

Mise en œuvre du projet

La mise en œuvre est définie par la concrétisation du projet. C'est le fait de se lancer dans un plan d'action opérationnel. Les plans d'actions sont les moyens d'arriver au bout de son projet, comme l'écriture de cahiers des charges, faire des diagrammes des activités, faire le diagramme des responsabilités et planifier la période de chaque activité. De plus, il permet de n'oublier aucune tâche, d'optimiser les moyens financiers et humains, de maîtriser les temps de mise en œuvre, de pouvoir trouver des solutions de repli, de définir les rôles et tâches de chaque contributeur et de connaître l'avancement du projet. Y intégrer les contributeurs dans sa réalisation, leur donnent la possibilité de s'impliquer dans la démarche du projet.

Cependant, il faut être vigilant à ne pas y passer trop temps dans sa conception et d'être réaliste dans vos attentes.

Animation et suivi du projet

L'animation et le suivi du projet se font tout au long du projet jusqu'à avoir évalué les effets du projet. Ils reposent sur une définition claire du projet, des objectifs, des missions, des moyens etc... Cela permet également de s'assurer du bon avancement du projet en adaptant les objectifs visés, en ajustant au besoin le contenu du projet, son calendrier ou encore les moyens en fonction des avancées.

L'animation vise à mettre en place des stratégies comme le fait d'explicitier un plan d'actions pour clarifier la stratégie du projet, de prévoir des temps spécifiques au travail, aux réunions pour des feed-back sur l'avancement du projet. Tous ses points sont nécessaires à l'évolution du projet mais participent aussi à la mise en place d'un climat de confiance et de légitimité au sein de l'équipe.

Comme types de réunions, il y a des COPIL, constitué des COPRO, qui servent :

- À suivre le budget
- À assurer la cohérence du planning des équipes
- À écrire des rapports sur l'avancé du projet et sur la prise de décisions

- À délimiter le temps de réalisation du projet,
- À consigner les écarts par rapport aux termes originaux du contrat
- À décider s'il y a des modifications à apporter au projet ou non

Ces réunions peuvent se faire au lancement du projet, à la fin de la phase d'analyse, de manière périodique (toutes les deux semaines, tous les mois...) ou de manière exceptionnelle sur demande du COPRO ou du chef de projet mais se font généralement après une étape clé du projet.

Le suivi, lui, permet de collecter des données (qualitatives / quantitatives) sur les activités du projet et de se questionner sur les résultats de ses activités.

Evaluation régulière de l'avancée du projet

La différence majeure entre suivi et évaluation est que le suivi répond à la question « avons-nous réalisé quantitativement et qualitativement ce que nous avons prévu de faire ? » et l'évaluation répond à « est-ce que nous avons fait a eu l'impact souhaité auprès des différents bénéficiaires ? » mais reste cependant très lié.

L'évaluation régulière sur l'avancée du projet se concentre sur la réussite des objectifs spécifiques ou générales et sur l'impact que peut avoir le projet. On s'intéresse aussi de savoir si le déroulement du projet n'est pas un frein à son impact positif. C'est pourquoi, on utilisera les données recueillies pendant le suivi.

Les critères d'évaluation les plus fréquemment utilisés sont : La pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité/viabilité, les effets, l'impact etc...

Avant de lancer toutes évaluations, il est important que les questions qui vont y être posées soient validées. Elles doivent traduire les préoccupations du porteur de projet tout en tenant compte des intérêts de ses collaborateurs. Leur participation dans l'élaboration de ses questions et à la rédaction du cahier des charges de l'évaluation peut augmenter leurs implications et aider à la réussite des évaluations.

Bien sûr, un retour des évaluations devra être fait à l'ensemble de l'équipe afin de préserver l'investissement des collaborateurs.

Réalisation du projet sur le terrain

Se confronter à la réalité sur le terrain (enquêtes, entretiens)

- Analyser les résultats des actions menées
- Rectifier son plan d'action pour gagner en efficacité
- Conserver un esprit positif

Bilan de l'action / projet mené

Rédaction du livrable

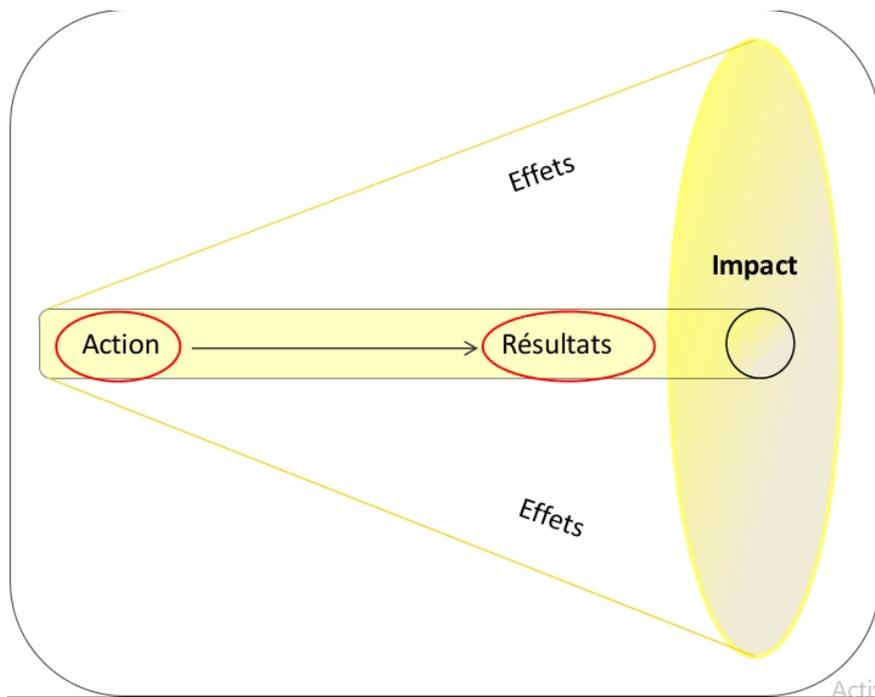
Un livrable est le résultat tangible d'une production réelle et mesurable attendue par le client et peut être un produit, un service ou bien une organisation etc... Il est possible pour un projet d'avoir également plusieurs livrables. Les livrables peuvent être aussi des réalisations intermédiaires tels que les documents de travail, de budgets ou autres. La rédaction des livrables constitue les preuves d'un projet solide pour vos clients et c'est pour cela que son écriture ne doit pas être négligée.

Afin que la rédaction de votre livrable se passe bien, n'hésitez pas à laisser des marges dans vos plannings pour pouvoir modifier vos livrables, n'oubliez pas de faire un document synthèse qui récapitule l'ensemble

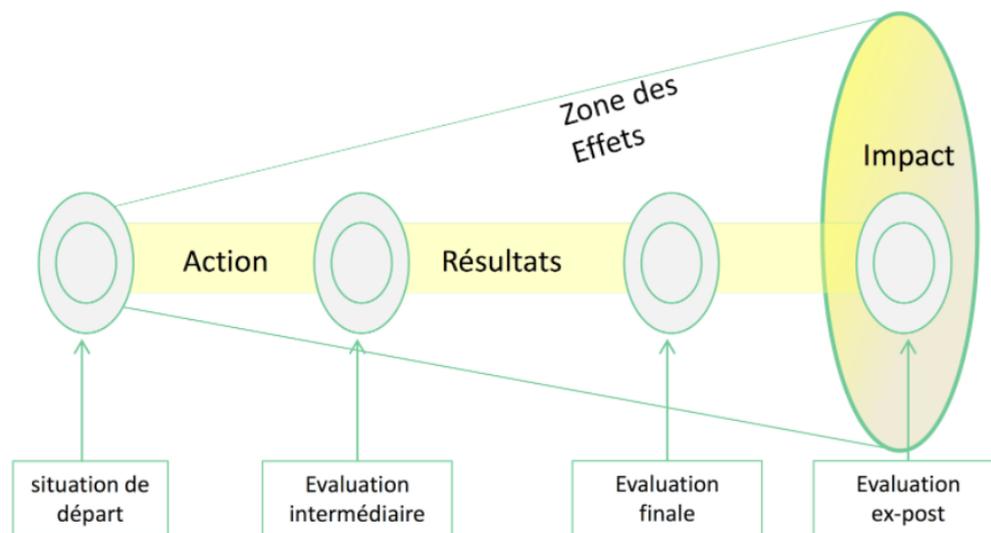
de vos livrables, à les adapter à votre équipe en 1^{er} lieu. Il est essentiel de les faire valider par la direction pour que vous puissiez continuer à avancer sereinement.

Pour éviter de perdre du temps et de créer des malentendus, créer plusieurs versions du livrable projet qu'il faudra classer à l'aide de votre équipe et du client.

Evaluation des résultats : forces et axes de progression



Pour cette évaluation, il faut comparer la différence entre les objectifs et les résultats. Chaque action des objectifs initiaux va avoir des effets. On peut faire le choix de se pencher sur une évaluation de type quantitative donc une comparaison d'un écart chiffré, ou de type qualitative c'est-à-dire une différence de nature ou bien de combinés les deux.



L'évaluation ex-post peut être une évaluation interne ou externe (audit). Certains vont jusqu'à combiner ces 2 types afin d'avoir un regard d'ensemble et d'identifier au maximum les forces et les axes de progression du projet tout en prenant en compte les moyens, les buts et finalités du projet.

Comme potentielles forces, on a : dynamisme de l'équipe, matériel adéquat, partenaire avec des locaux, subventions etc...

Et comme axes de progression il pourrait y avoir : manques de ressources, ruptures avec les partenaires ou encore mauvaise localisation de l'entreprise etc..

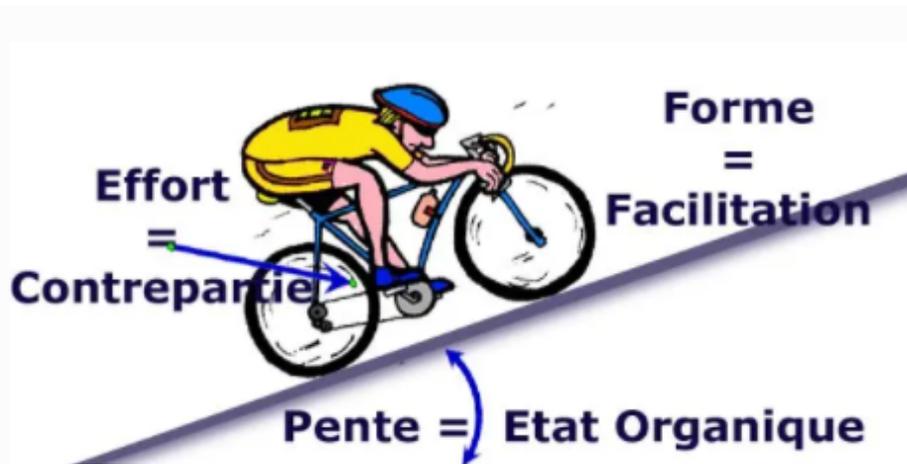
Les impacts sont assez difficiles à anticiper. C'est pour cette raison que les évaluations sont importantes. Elles permettent d'analyser ses impacts dans le but d'anticiper des stratégies.

Suivi post action

Le suivi post-action vise dans un premier temps à effectuer un point sur les actions qui ont été accomplies afin de pouvoir envisager des améliorations ou des actions différentes et ainsi améliorer l'impact de ses actions. Cet accompagnement permet la réalisation des forces et des axes d'amélioration de l'action et d'agir en conséquence.

Solutions pour pérenniser l'action

La pérennité est synonyme de durabilité. Pour pérenniser une action il faut donc mettre en place des stratégies pour couvrir l'ensemble de ces trois axes de la pérennisation. C'est-à-dire celui de l'état organique, de la contrepartie et de la facilitation.



L'avancement symbolise le maintien dans le temps d'une action d'amélioration. Représenté par la pente à monter par le cycliste, l'état organique induit l'intensité de l'effort supplémentaire que ce cycliste devra fournir pour avancer. La contrepartie inclut l'ensemble des éléments qui concourent à lui faire accepter cet effort, tandis que la facilitation englobe ce qui contribue à lui alléger cet effort. Pérenniser une action consiste donc à mettre en place des actions pour couvrir l'ensemble de ces trois axes de la pérennisation.

1. L'état organique

L'état organique se définit un état vers lequel le système retourne de manière naturelle sans efforts en l'absence de contraintes. Plus un système est proche de son état et plus il est susceptible de se maintenir dans cet état. Il faut donc chercher à ce que les actions mises en place atteignent cet état qui demande un moindre effort pour atteindre la pérennité car si la mise en application d'une action demande un effort décalé par rapport au naturel de l'entreprise, alors cet effort ne pourra sûrement pas être maintenu dans le temps lorsque la pression sur le sujet diminue. Une fois l'état organique atteint, le maintien des actions ne réclame plus d'effort et se pérennise naturellement.

2. La contrepartie

La contrepartie induit la production d'effort supplémentaire de sorte que les acteurs y trouvent un intérêt, une contrepartie comme une simplification des tâches à effectuer afin de ne pas réduire leur implication dans le projet. Car il est probable que sans contrepartie, les acteurs manifestent un relâchement après une forte implication qui peut même mener à un abandon total de ces mêmes actions dans le temps.

3. La facilitation

La facilitation, elle, met l'accent sur le fait d'alléger l'effort supplémentaire qui a été nécessaire dans l'axe précédent. Pour cela, 3 leviers sont mis à notre disposition :

- Développer l'habileté technique des acteurs : le même effort ne paraît plus aussi important grâce à la qualification. Cela peut se faire par le biais de formation. Attention : plus l'habileté des acteurs est importante et plus le niveau d'effort à fournir sans contrepartie sera important.
- Développer la synergie du groupe : mobiliser le maximum de personne du groupe pour une tâche afin que l'effort paraisse moindre.
- Simplifier les tâches, en mettant à disposition un certain nombre d'outils par exemple.

La mise en place de ses stratégies participe à la pérennisation des actions.

Les différents types d'outils à la planification des tâches

Définition du projet

Dans le cadre de la définition du projet, une multitude d'outils s'offrent à nous. Chacun ayant son propre rôle.

- Pour soumettre des idées, vous avez les BrainStorming, les boîtes à idées
- Pour éditer des documents en temps réel comme lors des prises de notes aux réunions, il y a des outils d'écritures collaboratives linéaire : les pads (google drive, Framapad)
- Outils d'écriture collaborative non-linéaire : les cartes mentales (Framindmap, Xmind, Canva..)

Planification des tâches

Lors de la planification, il peut être facile de s'y perdre. Il vous sera donc utile d'utiliser certains outils que nous avons déjà évoqués plus haut tels que les tableaux de bord, les post it, les agendas ou planning partagés comme google agenda, Trello, la matrice RACI, et les diagrammes GANTT et PERT.

GOOGLE AGENDA

Google Agenda est un agenda en ligne gratuit qui permet à votre équipe de disposer d'un planning commun en prenant en compte l'emploi du temps de vos collaborateurs. Si vous devez organiser une réunion ou un évènement, vous pouvez vérifier les disponibilités de vos collaborateurs ou bien de tous les afficher sur un même écran s'il vous y a donné accès au préalable. Pour ce faire il suffit

seulement qu'ils partagent leur emploi du temps avec vous. L'outil google agenda est accessible aussi bien sur ordinateur que sur téléphone.

TRELLO

Trello est une application gratuite de gestion de projet qui aide à organiser ses projets sous forme de tableaux qui sont eux-mêmes composés de listes en colonnes répertoriant les tâches sous forme de cartes. C'est un outil facile d'utilisation et assez intuitif. Les tableaux peuvent prendre plusieurs formes en fonction de vos besoins. Si vous avez des tâches à effectuer dans un temps imparti, il est intéressant de vous aider de Trello pour la répartition de vos tâches dans le planning et de créer un rétroplanning.

Diagramme GANTT

Le diagramme de GANTT est un logiciel souvent utilisé pour gérer un projet après son commencement et qui nous donne la possibilité de représenter visuellement l'état d'avancement des différentes tâches du projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Le diagramme de GANTT permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- o La date de début et de fin du projet
- o Les dates de début et de fin de chaque tâche
- o Les éventuels chevauchements des tâches
- o etc

GANTT met en lumière les potentielles interdépendances entre certaines tâches qui ne peuvent être clôturées l'une sans l'autre. Par exemple, comment voulez-vous faire une évaluation des résultats si aucune action n'a été menée au préalable.

Diagramme PERT

Le diagramme PERT sert à planification des projets au même titre que le diagramme de GANTT. Abhorrant un design graphique différent de celui de GANTT, PERT est souvent utilisé en début de projet afin de scinder les tâches moins importantes pour les optimiser les tâches à accomplir. PERT permet de déterminer les étapes essentielles, d'améliorer le calendrier et d'examiner les progrès une fois le projet entrepris sous une forme graphique illustrant des nœuds et des flèches.

Matrice RACI

La matrice RACI, elle, est un outil de communication. Elle permet de visualiser les rôles de chacun dans le projet. Après que le projet a été défini, la matrice RACI, nous aide à élaborer un tableau ou une grille où les rôles de tous y sont référencés ce qui évite la redondance des rôles et de perdre son temps.

Les différents styles de management/leadership

Manager une équipe revient à adopter un style de leadership ou management qui nous correspond et correspond à notre équipe. Parmi les nombreux styles de leadership existant, nous allons nous concentrer sur la théorie du leadership de Kurt Lewin qui distingue 3 types de leadership : démocratique, autocratique, laisser-faire.

Voici un tableau explicatif :

Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupes	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutant tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont	Présente les ressources mises à la disposition du groupe ne fournit d'autres informations que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités qu'ils le peuvent et à se mettre avec les membres du groupe de la choix	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe,	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe	N'évalue pas l'efficacité du groupe ⇒ Entretien des relations cordiales

critères qui sont transparents et objectifs ⇒ Intervient dans le groupe comme une partie intégrant	⇒ Intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre	avec les membres du groupe et reste passif
---	---	--

Le leadership démocratique aussi appelé participatif sert à faciliter l'interaction entre les membres de l'équipe. Souvent basé sur le respect mutuel, il entretient une réelle collaboration avec son équipe. Ce type de leadership favorise certes la satisfaction au travail et la confiance et l'engagement des équipes mais il peut y avoir aussi des inconvénients comme un manque de réactivité car le fait de réunir tous les acteurs, de demander leur avis, de mettre en place des compromis peut être assez chronophage.

Le leadership autocratique (ou directif), donne des ordres qui ne peuvent pas être discutés et occupe plus le rôle de chef. Très utilisé dans les situations d'urgence où la réactivité est importante, il assure également une bonne productivité. Cependant, sur le long terme, cela peut affecter le bien-être de l'équipe à cause de la pression constante, leur relation avec le manager et leur motivation. Ils peuvent développer une hostilité envers les managers et finalement l'équipe est plus dans la crainte des sanctions que dans l'attente de récompenses.

Le laissez-faire (leadership permissif), lui, est plutôt en retrait. Il ne fait que surveiller sans intervenir au sein de l'équipe, ne donne pas de direction claire et ne fait pas de réel feedback à son équipe. Il laisse une totale liberté à son équipe. Ce type de leadership peut être apprécié par les personnes créatives avec un fort niveau d'expertise. Mais si ce n'est pas le cas, qu'il y a un manque d'autonomie, de prise d'initiative, d'expérience, l'équipe peut vite se retrouver débordée sous les dead-line ou par leur charge mentale.

Mise en situation

Un de vos collègues est entré en conflit une nouvelle fois avec un autre collègue. Bien qu'il ait de bonnes raisons, il n'aurait pas dû réagir de manière si négative. La situation n'est pas nouvelle et pourtant malgré une discussion, il n'a pas changé de comportement.

Qui ferait quoi ?

Démocratique : discute des raisons de son comportement afin de mieux comprendre et lui explique, avec bienveillance, que cela risque d'impacter le climat de l'équipe. Il réfléchit donc à des solutions à mettre en place pour améliorer le comportement de son collègue.

Autocratique : dit à son collègue que ce comportement est inadmissible et qu'il doit changer au plus vite, en le menaçant d'une sanction.

Laissez-faire : le fait confiance et lui laisse encore un peu de temps pour changer de comportement, car il commence déjà à évoluer. Il garde quand même un œil sur ce collègue pour éviter que la situation ne dégénère.

Remarque : Chaque style de management possède ses avantages et ses inconvénients. Le plus important est de savoir quels styles utiliser dans une situation donnée ou en fonction de l'avancement du projet ou des besoins de l'équipe.

QUIZ

1) Le projet professionnel nécessite

- A. Une projection en arrière
- B. Une introspection
- C. Une projection dans le futur
- D. Ne nécessite aucun effort

Réponse : B et C

2) De combien d'étapes est constitué la gestion de projet ?

- A. 5
- B. 14
- C. 10
- D. 11

Réponse : B

3) La définition du projet repose sur :

- A. Emettre une hypothèse, analyser sa situation personnelle, trouver une idée, Analyse du marché, émettre des hypothèses financières et trouver ses financements
- B. Trouver une idée, émettre une hypothèse, analyser sa situation personnelle, analyse du marché, émettre des hypothèses financières et trouver ses financements

Réponse : B

4) Quels sont les axes qui permettent de pérenniser une action ?

- A. Etat organique, contrepartie, facilitation
- B. Mise en œuvre, pilotage, animation

Réponse : A

5) Pour le recrutement de son équipe, sur combien de points faut-il porter son attention ?

- A. 0

- B. 5
- C. 4
- D. 3

Réponse : D

6) Le diagramme GANTT est identique au diagramme PERT

- A. Oui
- B. Non

Réponse : B

7) Le leader permissif :

- A. Est le leader le plus investi
- B. N'est pas un leader
- C. Est un leader directif
- D. Aucun

Réponse : D