

# L'ART DE TRAVAILLER EN MODE PROJET

Les 7 étapes d'une  
organisation réussie



## Pourquoi travailler en mode projet ?

Qui n'a pas rêvé de travailler dans une entreprise où tout le monde parle le même langage ? Une entreprise dont les différents services dialoguent et se coordonnent pour faire aboutir ensemble les projets qui découlent d'une vision claire et partagée ?

Au-delà de ces considérations humaines, l'environnement de plus en plus concurrentiel contraint les entreprises à relever de nombreux défis : **améliorer la réactivité, produire plus vite et moins cher, mieux répondre aux attentes des clients...**

Face à ces défis, l'organisation traditionnelle pyramidale a montré ses limites : organisation orientée « activité » et non pas « client », des services souvent cloisonnés qui manquent de communication, ou encore des projets figés qui dérapent à cause de l'exigence d'immédiateté.

Certaines entreprises ont donc choisi de renforcer leur organisation et de faire évoluer leurs pratiques managériales en introduisant le concept de « travail en mode projet ». Ce mode de fonctionnement conduit à **faire travailler ensemble et de façon coordonnée des ressources de différents métiers ou services pour atteindre un même objectif**. S'il est bien maîtrisé, ce mode de fonctionnement entraîne une meilleure collaboration entre les services, des équipes plus impliquées et une organisation de travail simplifiée.

Pour mettre en place ce modèle organisationnel, voici les 7 étapes à suivre.



# SOMMAIRE

-- Se structurer autour des métiers et des compétences

PAGE 1

----- Préciser les rôles et les fonctions

PAGES 2 à 4

----- Gérer le changement

PAGES 5 et 6

----- Identifier les projets et leur règle d'arbitrage

PAGE 7

----- Mettre en place une culture du management de projet

PAGE 8

----- Gérer la documentation et les connaissances

PAGE 9

----- Utiliser un logiciel de gestion de projet

PAGES 10 à 13

# 1 Se structurer autour des métiers et des compétences



*Quels sont les métiers et les compétences indispensables à l'entreprise pour assurer sa pérennité et son développement*

Une fois ces métiers et compétences identifiés, ils devront être regroupés au sein de services ou directions. Une étude d'adéquation pourra alors être réalisée entre les ressources disponibles, les besoins en compétences et la charge de travail estimée pour la réalisation des différentes missions qui leur seront confiées.

## EXEMPLE

Une start-up est passée d'une demi-douzaine de personnes à une cinquantaine en quelques années. Au fur et à mesure de sa croissance, elle a créé les services qui lui semblaient nécessaires, sans vraiment réfléchir à ses véritables métiers et aux compétences qu'ils imposaient.

**Résultat** : un manque de cohésion sur la direction à suivre et sur les moyens à mettre en œuvre. L'analyse des véritables métiers de l'entreprise fit clairement apparaître deux entités distinctes :

- ✓ une liée au métier d'éditeur de logiciel,
- ✓ l'autre à celui d'intégrateur de solutions logicielles.

A ces deux directions, deux autres étaient nécessaires :

- ✓ une direction commerciale, pour vendre les solutions logicielles et leurs projets d'intégration,
- ✓ une direction des services internes : finance, ressources humaines, administration des ventes et qualité.

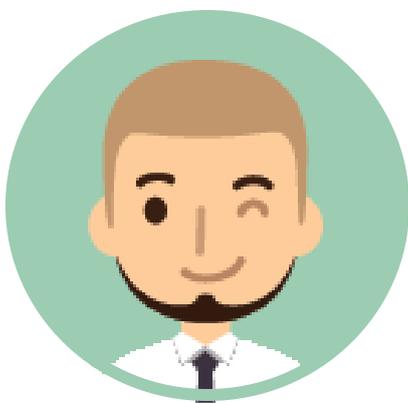
L'organigramme ainsi simplifié, recentré sur les métiers de l'entreprise, devint ainsi compatible avec un fonctionnement en mode projet.

## Préciser les rôles et les fonctions

Les rôles et responsabilités de chacun doivent être établis, qu'il s'agisse d'un **poste permanent** (responsable de direction, membre d'un service...), ou d'une **fonction temporaire** (chef de projet, responsable de programme...).

Rédigez ces définitions de poste et de fonction et mettez-y en évidence :

Les personnes auprès desquelles chaque titulaire doit reporter	Les missions individuelles à assurer	Les rôles de chacun de ces postes	Les modalités de communication avec la hiérarchie
--	--------------------------------------	-----------------------------------	---



Responsable de Service

- ✓ Mettre en œuvre les actions nécessaires au sein de son service
- ✓ S'assurer du maintien des compétences nécessaires des membres de son service
- ✓ Gérer le plan de charge des membres de son service et s'assurer de leurs disponibilités pour réaliser les tâches de service et de projet qui leur seront affectées
- ✓ Gérer les évolutions de carrière des membres de son service

### SON RÔLE DANS LES PROJETS

*Il participe aux réunions de montage et de coordination des projets sur lesquels la compétence de son service est identifiée.*

*Il nomme, en accord avec le Coordinateur de Projet, pour la durée de la fonction, les Chefs de Projet devant mener à bien un projet dans l'entreprise.*

*Il peut également intervenir en tant que ressources sur des tâches du projet.*



**Chef de Projet**

- ✓ Conduite du montage du projet
- ✓ Préparation des phases du projet
- ✓ Tenue du planning
- ✓ Organisation et animation des réunions de suivi du projet
- ✓ Reporting au Superviseur du projet
- ✓ Participation aux réunions de coordination de projet
- ✓ Conduite de la phase de clôture du projet
- ✓ Animation du bilan de projet

## **SON RÔLE DANS LES PROJETS**

*Il encadre, anime et motive les équipes, suit le projet au quotidien et sur toute sa durée. Il est responsable de la conformité des résultats au produit ou service demandé, assure le dialogue avec le client et les parties prenantes. C'est le chef d'orchestre du projet. Il expose l'avancement du planning au Coordinateur de projet et aux Responsables des Services concernés. Il présente les échéances à venir, les tâches à réaliser et les délais associés.*



**Coordinateur de Projet**

- ✓ Gestion globale du portefeuille des projets de l'entreprise (priorités, échéances, budgets)
- ✓ Mise en place et maintien de la méthodologie de management de projet
- ✓ Communication centralisée pour tous les projets
- ✓ Participation aux phases clés des projets
- ✓ Participation aux réunions de coordination de projet et de Comités de Pilotage
- ✓ Gestion des interdépendances entre projets
- ✓ Arbitrage des conflits entre Chefs de Projets et Responsables de Service
- ✓ Administration et paramétrage du logiciel de gestion de projet
- ✓ Reporting global à la direction de l'entreprise

## SON RÔLE DANS LES PROJETS

*Il peut être désigné comme Chef de Projet sur certains projets internes et transverses à l'entreprise.*

*Il peut intervenir en tant que ressource sur des tâches de certains projets.*

Il reste alors à placer les hommes à la tête de chacune des directions ou services retenus, puis à l'intérieur de ceux-ci. C'est une phase éminemment délicate, puisqu'elle peut engendrer frustration et incompréhension pour les responsables de l'organisation précédente qui auront le sentiment de ne pas avoir été positionnés sur un poste équivalent dans la nouvelle.

Ces risques invitent à se rapprocher de la direction des ressources humaines pour identifier, imaginer, proposer les meilleures solutions, notamment en termes d'explication et de formation, en vue de faire adhérer chacun aux nouvelles affectations de rôles ou fonctions.

Une fois les rôles répartis et bien compris, il reste à **préparer tous ces acteurs aux changements** que va induire ce fonctionnement en mode projet.



## Gérer le changement

### Identifier les risques et les freins au changement



Responsable de Service

*Je ferai tout ce que vous voudrez mais que personne ne vienne mettre le nez dans mon service ! Je refuse de partager les documents internes à mon service avec les personnes qui n'en font pas partie.*



Chef de Projet

*Ça ne marchera pas, on n'arrivera jamais à travailler avec les autres. Nous avons nos propres modes de travail, changer nos habitudes risque de démotiver les troupes.*



Collaborateur

*Je ne comprends pas : je dois obéir à mon responsable ou au chef de projet ? Je n'ai pas envie de collaborer avec tous ces interlocuteurs, nous ne faisons même pas le même métier.*

Seul **un inventaire précis des résistances** permettra d'imaginer et d'anticiper les actions à mener pour les réduire afin de **gagner progressivement** l'adhésion de tous.

## Effectuer une cartographie des profils individuels

Il faudra leur démontrer que la méthodologie est rassurante car elle canalise les efforts de chacun



CRAINTIFS

Il faudra les motiver et les impliquer en leur expliquant les différents avantages



INDIFFERENTS

Ils pourront immédiatement avancer avec la feuille de route que vous leur aurez fournie

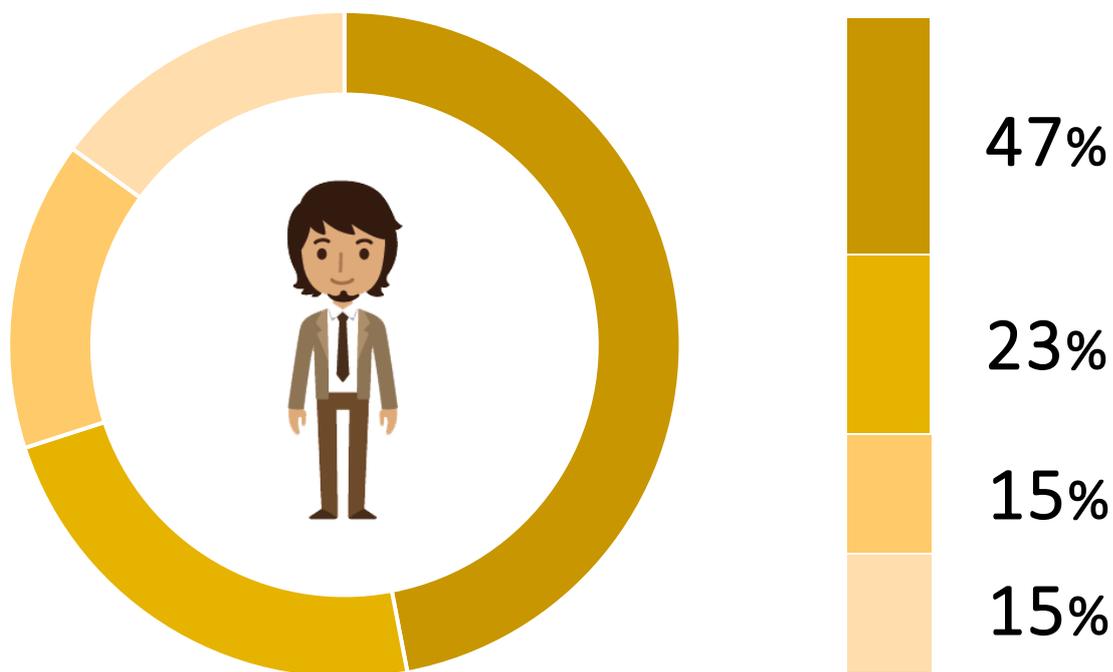


ENTHOUSIASTES

Il faudra les convaincre en les invitant à proposer des solutions palliatives et en levant les objections



OPPOSANTS



Il est important de **maintenir l'entrain des enthousiastes** afin d'éviter qu'ils ne basculent définitivement dans le clan des opposants.

Il faut aussi tout faire pour **convaincre les opposants de la première heure**, car une fois convaincus, ils deviendront les meilleurs ambassadeurs du changement.

## Les projets et leurs règles d'arbitrage

Recenser tous les projets déjà répertoriés ou sur le point d'être menés

Objectif : les gérer au sein d'un même portefeuille et leur faire suivre les mêmes règles de management.

Identifier toutes les activités pouvant être gérés en mode projet

On parle ici des différents services de l'entreprise et des projets spécifiques.



Actions  
Marketing



Gestion des  
appels d'offres



Missions  
Comptables



Déploiement  
Logiciels

Définir les règles de gestion pour les activités internes permettant à chacun de savoir quoi faire et pour quand



Les tâches sont affectées aux membres d'une équipe par les responsables de services en fonction des plans de charge et des contraintes individuelles.



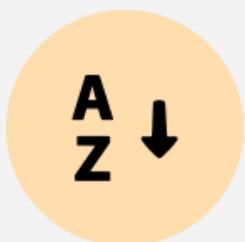
Un membre peut avoir à traiter **des tâches propres à l'activité de son service** et se voir affecter **des tâches au sein d'un projet**. Dans ce cas, le travail sur les tâches de projet sera interrompu quand une tâche interne à un service dite « bloquante » ou « impérative » doit être effectuée (la clôture mensuelle doit être réalisée avant le 15 du mois).



Une fois la tâche interne au service terminée, le membre doit revenir à ses tâches de projet.

# Mettre en place une culture du management de projet

Se reposer sur 6 principes fondamentaux



Harmoniser le **langage** des acteurs du projet



Uniformiser la **méthode** de conduite des projets



Former équipes et services au **management de projet** et aux principes du travail en mode projet



Définir les **documents types** de projet (cahier des charges, protocoles de projet...)



Uniformiser les **outils** de gestion et de suivi du projet



Standardiser le **reporting** et la **communication** de projet

Le regroupement de toute la documentation projets dans un espace collaboratif accessible à tous (voir chapitre 7) va contribuer au décloisonnement entre les services. Finies les citadelles protégées, à l'intérieur desquelles il était impossible de savoir qui faisait quoi. Cette transparence va amener chaque service à s'ouvrir vers les autres, pour **un meilleur partage de la connaissance**.

Cette mise en place doit suivre les étapes suivantes :



Création d'un **espace commun** de documentation de projet, accessible à tous (avec possibilité de restriction si besoin)



Définition d'une **arborescence standard** de classement des documents de chaque projet



Définition de **modèles de documents** pour chaque étape d'un projet.

### EXEMPLE

Reprenons l'exemple de la start-up précédente. La mise en commun de la documentation de projet fut extrêmement difficile à accepter par certains. Néanmoins, les gains générés par la mise à disposition de modèles standards de documents, ainsi que la possibilité de consulter aisément l'ensemble des informations relatives à chaque projet ont rapidement convaincu. Pour les plus récalcitrants, un ou deux audits successifs du contenu de leurs postes de travail, faisant apparaître quelques documents stockés en local et non pas sur l'espace collaboratif, les ont vite ramenés dans le rang.

# Utiliser un logiciel de gestion de projet et de travail collaboratif

Pour travailler efficacement en mode projet, l'utilisation de ce type d'outils est indispensable. Le choix du produit devra se faire sur un certain nombre de critères :



## La vision par les projets

Chaque chef de projet doit pouvoir visualiser l'arborescence des phases et tâches qu'il a définies pour son projet, ainsi que toutes les ressources affectées aux tâches à réaliser, ce, quel que soit leur service d'appartenance.



## La vision par les ressources

Chaque responsable de service doit pouvoir visualiser le plan de charge de chacune des ressources qu'il manage et les tâches du ou des projets auxquelles elles ont été affectées, ceci tous projets confondus.

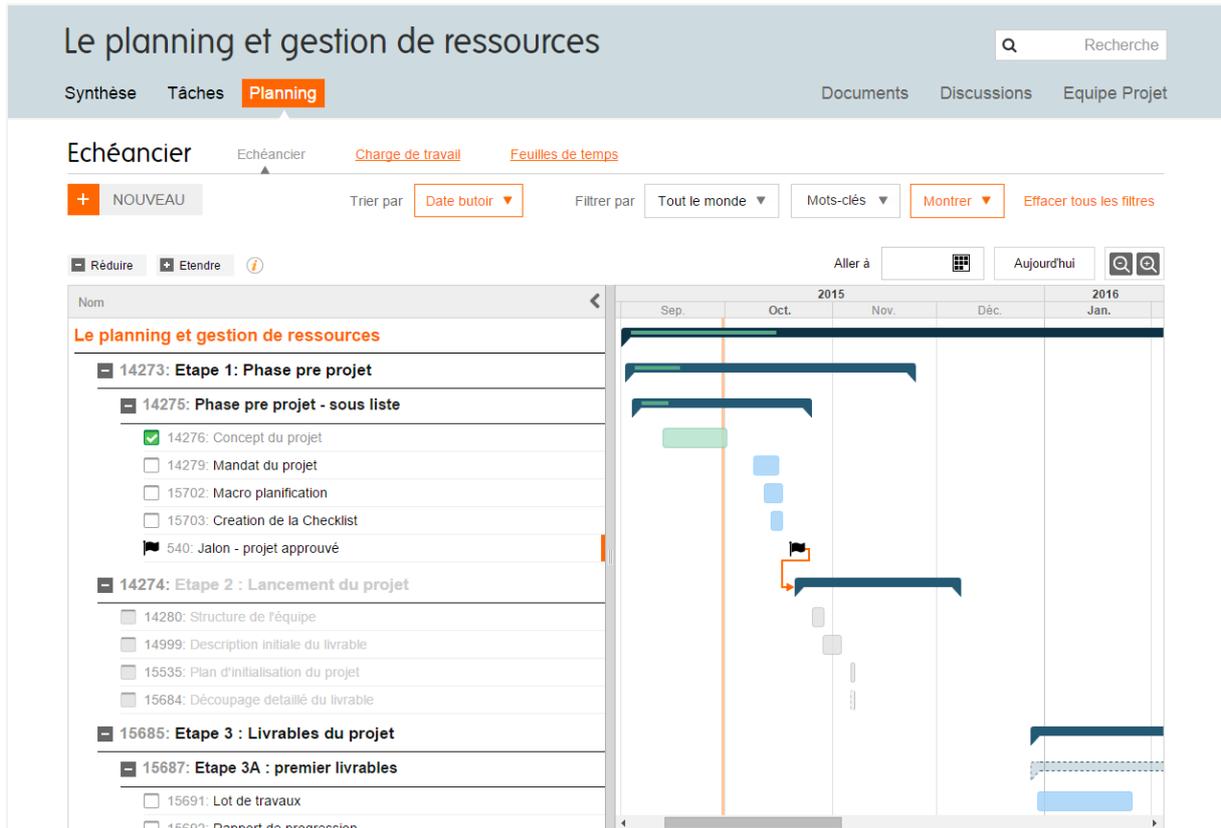


## La vision par les documents

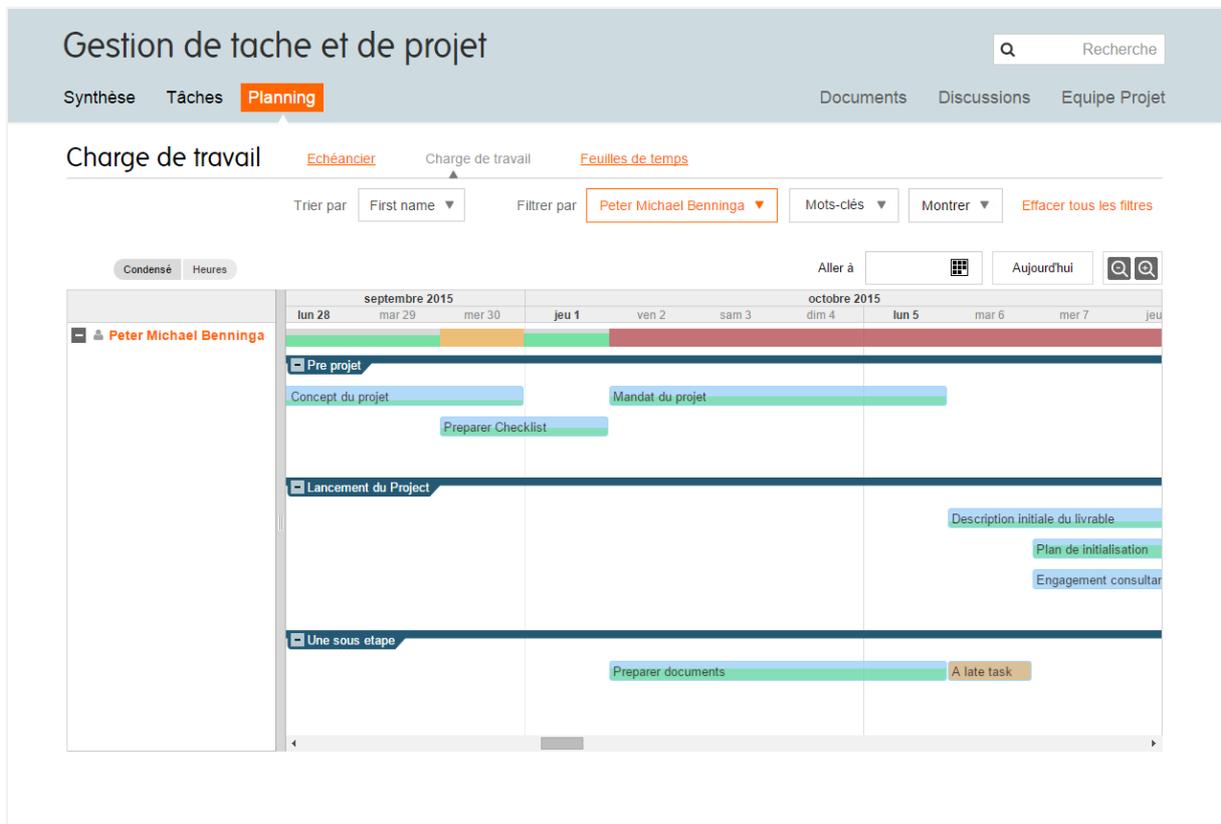
Tous les participants au projet doivent pouvoir ajouter des documents qui permettront d'apporter plus de contexte aux différents éléments de travail. Ils ne perdent ainsi plus de temps à chercher l'information qui les concerne et centralisent le tout dans un système unique.

## EXEMPLE

## Le diagramme de Gantt de l'outil Planzone



## Le plan de charge d'une ressource dans Planzone



Planzone propose aussi un **système de feuilles de temps** pour que les chefs de projet évaluent le temps passé par les collaborateurs sur chaque tâche du projet et analysent la charge de travail collective. Les collaborateurs quant à eux renseignent les heures travaillées sur leurs affectations et échangent avec le chef de projet sur la charge de travail individuelle.

## La gestion documentaire dans Planzone

Ces 3 outils sont les éléments les plus indispensables d'un logiciel permettant de travailler en mode projet. Mais d'autres critères sont bien évidemment à prendre en compte, surtout pour la collaboration entre les membres :



Une gestion de tâches avancées



Une messagerie collaborative



Un calendrier partagé



Un tableau de bord dynamique



Des rapports de projets



## ZOOM SUR LES UTILISATEURS

La nouvelle version de Planzone tente de répondre aux problématiques de l'univers de la gestion de projet, mais aussi aux difficultés que l'on rencontre dans notre quotidien professionnel. **Elle s'adapte donc aussi bien aux besoins des responsables de services et chefs de projet** (planification, suivi en temps réel, reporting) **qu'à ceux des membres de l'équipe** (quoi, pour quand, avec qui).

Pour se faire, nous sommes revenus aux fondamentaux. Les éditeurs ont longtemps fait la course aux fonctionnalités (celui qui en a le plus est le meilleur), les outils deviennent donc vite des usines à gaz qui sont très peu utilisés ; ils ne dégagent pas le ROI espéré. Ou à l'inverse, ils proposent des produits très faciles à utiliser par les collaborateurs mais pas vraiment adaptés aux objectifs des responsables. Nous avons donc fait le choix de **nous concentrer sur un produit simple qui répond à 80% aux besoins réels des sociétés d'aujourd'hui**, avec des fonctionnalités puissantes mais compréhensibles par tous.

N'hésitez d'ailleurs pas à [tester Planzone gratuitement pendant 14 jours](#) pour vous faire une idée. Ce logiciel dispose de toutes les fonctionnalités **pour vous permettre de travailler efficacement en mode projet**.

Nous espérons que ce livre blanc vous a plu et vous a aidé à mieux comprendre cet univers. N'hésitez pas à nous contacter pour d'autres informations complémentaires.

**Planzone, logiciel de gestion de projets et de tâches collaboratif**

Site Internet : <https://www.planzone.fr>

Contact : [sales@planzone.com](mailto:sales@planzone.com) ou 01 46 10 15 50



Planzone est une solution collaborative de gestion de tâches et de projets dans le Cloud. Elle permet de concentrer les efforts fournis par le travail d'équipe et offre les fonctionnalités nécessaires au succès d'un projet.

Les outils sont intuitifs et conçus pour optimiser la collaboration sur les projets en incluant des ressources internes et externes, telles que des to-do listes, des plannings de projet, le partage de document et de commentaires.

Plus d'infos sur <https://www.planzone.fr>



Net'sFive est un cabinet d'experts en management de projet.

Quelle que soit la taille et l'activité de votre entreprise, nous sommes à l'écoute de vos besoins.

Vous souhaitez harmoniser vos méthodes de conduite de projets, décloisonner vos services, coordonner l'activité de vos équipes, optimiser votre organisation ?

Nos solutions sont simples, efficaces, adaptées. Une méthodologie pour favoriser la créativité, l'efficacité, la rentabilité et le développement.

Nous dispensons des formations adaptées au contexte et aux besoins des entreprises, basées sur des problématiques et cas réels de celles-ci.

Plus d'infos sur <http://www.netsfive.com/>