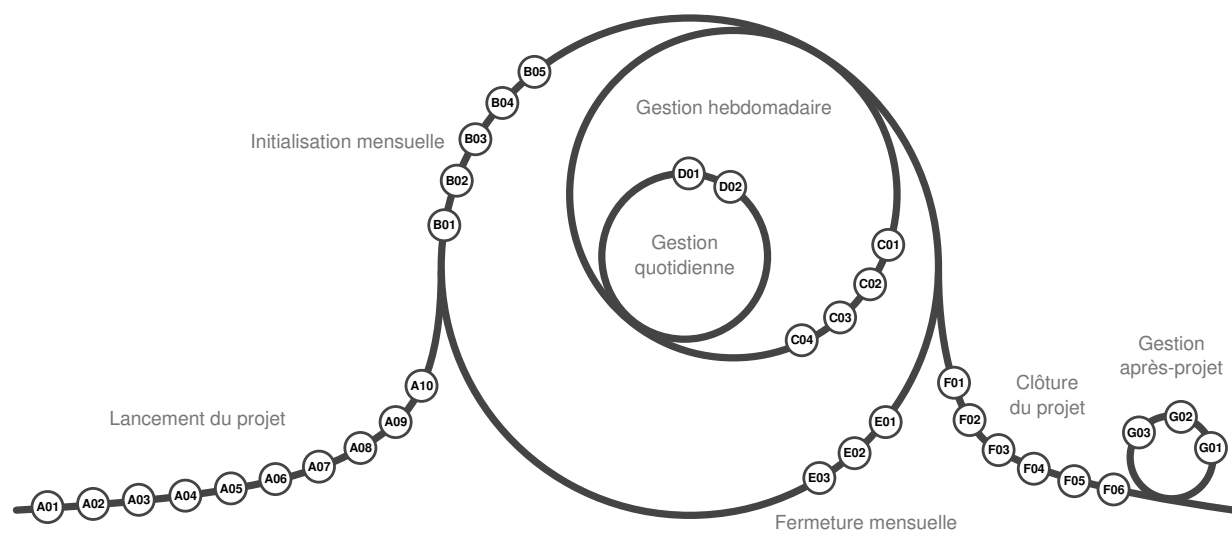


P3.express

Le système de gestion de projet minimaliste



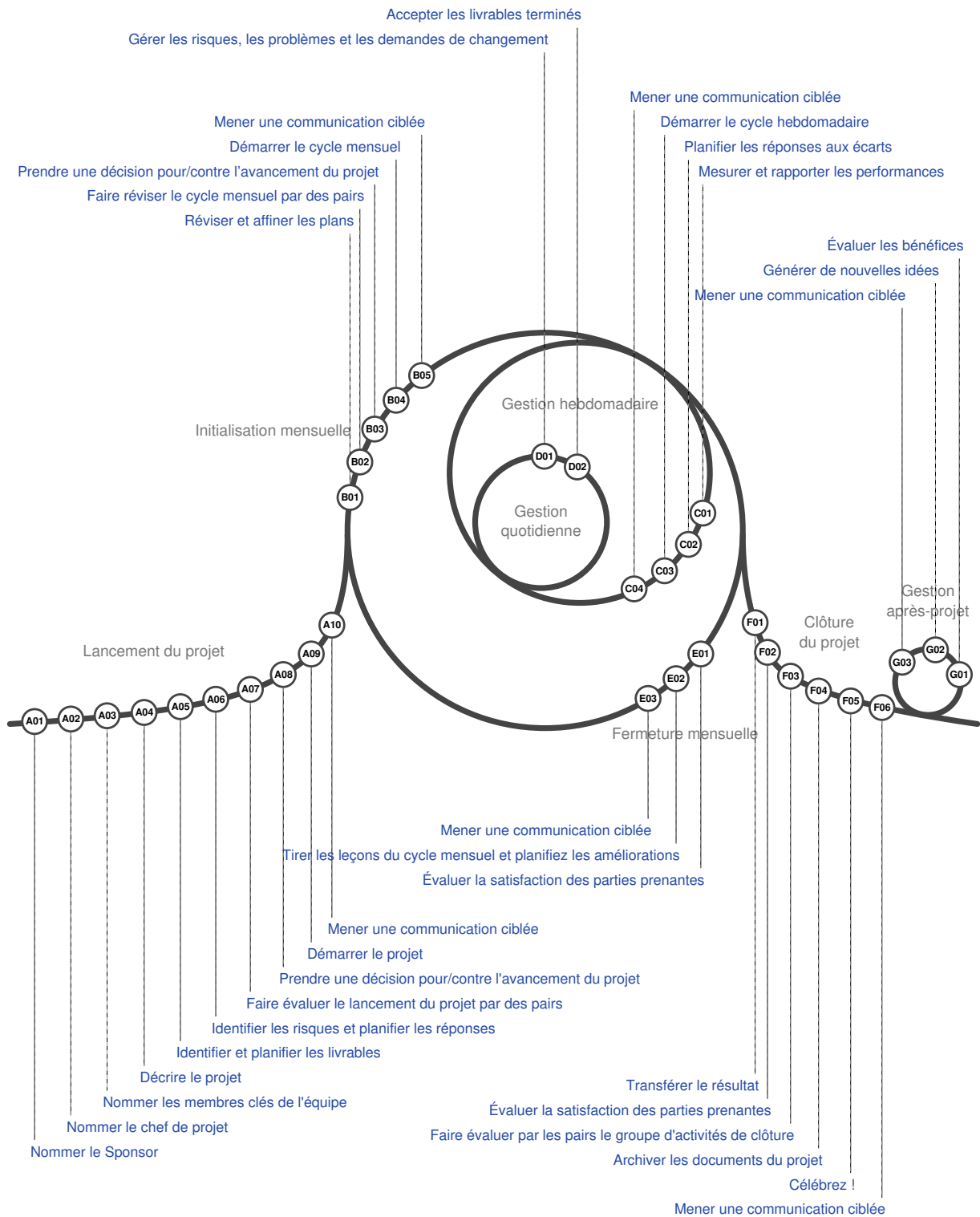
Ceci est une version téléchargeable du manuel en ligne ([P3.express/fr/manual/v2/](https://p3.express.fr/manual/v2/)), généré le 2022-08-08. Veuillez consulter le site Web pour les versions les plus récentes.

Traduit par [Gregor NICOLAS](#)

Revu par Nicolas de CHAMPRIS

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Liste des activités de gestion

Lancement du projet

- A01 — Nommer le Sponsor
- A02 — Nommer le chef de projet
- A03 — Nommer les membres clés de l'équipe
- A04 — Décrire le projet
- A05 — Identifier et planifier les livrables
- A06 — Identifier les risques et planifier les réponses
- A07 — Faire évaluer le lancement du projet par des pairs
- A08 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet
- A09 — Démarrer le projet
- A10 — Mener une communication ciblée

Initialisation mensuelle

- B01 — Réviser et affiner les plans
- B02 — Faire réviser le cycle mensuel par des pairs
- B03 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet
- B04 — Démarrer le cycle mensuel
- B05 — Mener une communication ciblée

Gestion hebdomadaire

- C01 — Mesurer et rapporter les performances
- C02 — Planifier les réponses aux écarts
- C03 — Démarrer le cycle hebdomadaire
- C04 — Mener une communication ciblée

Gestion quotidienne

- D01 — Gérer les risques, les problèmes et les demandes de changement
- D02 — Accepter les livrables terminés

Fermeture mensuelle

- E01 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes
- E02 — Tirer les leçons du cycle mensuel et planifiez les améliorations
- E03 — Mener une communication ciblée

Clôture du projet

- F01 — Transférer le résultat
- F02 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes
- F03 — Faire évaluer par les pairs le groupe d'activités de clôture
- F04 — Archiver les documents du projet
- F05 — Célébrez !
- F06 — Mener une communication ciblée

Gestion après-projet

- G01 — Évaluer les bénéfices
- G02 — Générer de nouvelles idées
- G03 — Mener une communication ciblée

Introduction

P3.express utilise un processus simple, comme le montre le schéma ci-dessus. Ce processus comprend 33 activités de gestion réparties en 7 groupes. Cliquez sur l'une des activités du diagramme pour ouvrir sa description, ou commencez simplement par la première activité, [A01](#).

Principes

Le travail effectué dans un projet P3.express doit suivre les [Principes Quasi Universels de Projets \(NUPP\)](#). P3.express a également été conçu conformément aux NUPP.

Organisation

Il y a une **équipe de direction** responsable des activités de gestion de projet, avec un ou plusieurs membres de l'équipe, selon la taille et la complexité du projet. Le **chef de projet** dirige cette équipe et est responsable des activités de gestion de projet. Cette personne relève du **Chef de projet client** externe (le cas échéant) ainsi que le **sponsor** interne, qui est un cadre supérieur responsable du résultat final du projet, de son financement et de ses ressources, etc.

Il y a une ou plusieurs **équipes de production** dans le projet. Chaque équipe de production interne (une avec des membres de votre propre organisation) est dirigée par un **chef d'équipe**, qui rapporte à son responsable fonctionnel (le cas échéant) ainsi qu'au chef de projet. Chaque équipe de production externe (fournisseurs) est dirigée par un **chef de projet fournisseur** qui rapporte à ses responsables internes ainsi qu'au chef de projet.

Documents

Voici les documents définis dans P3.express :

- Description du projet ([modèle](#))
- Carte des livrables
- Registre de suivi ([modèle](#))
- Registre de santé ([modèle](#))

Les modèles peuvent être utilisés tels quels ou utilisés comme guide pour créer une configuration personnalisée.

Il est important d'avoir un emplacement central pour vos documents de projet, avec des sauvegardes planifiées, un accès à distance, ainsi qu'une authentification et une autorisation. Si votre organisation ne dispose pas d'une telle plate-forme, vous pouvez utiliser l'une des solutions open source suivantes, respectueuse de la confidentialité des utilisateurs :

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Si l'équipe n'est pas colocalisée, vous aurez également besoin d'une plate-forme de discussion en équipe. Voici quelques options open source respectueuses de la confidentialité :

- [élément](#)
- [rocket.chat](#)

Il est important de saisir immédiatement les risques, les problèmes et les demandes de changement dans le registre de suivi. Dans cette optique, vous devez configurer le système de manière à rendre l'accès au registre aussi simple que possible, y compris l'accès depuis votre téléphone mobile. Si ce n'est pas possible, utilisez un journal personnel pour les enregistrer, puis transférez-les dans votre registre dès que possible. Voici quelques applications de prise de notes open source et respectueuses de la confidentialité que vous pouvez utiliser comme proxy :

- [Joplin](#)
- [Notes standard](#)
- [Turtl](#)

Adaptation

Vous pouvez apporter des modifications à P3.express pour mieux l'adapter à votre environnement. Cependant, veillez à ne pas nuire à la cohérence interne de votre système en le faisant et à garder votre système simple. Il est généralement préférable de commencer par la forme originale de P3.express et de l'ajuster progressivement en fonction de vos besoins, en affinant ces choix par inspection et adaptation.

Nous prévoyons de préparer divers **thèmes** pour P3.express, dont chacun adaptera le système général P3.express à un certain type de projet. Les éléments suivants sont prévus à ce jour :

- P3.express pour les projets de construction
- P3.express pour les projets de développement informatique
- P3.express pour les projets de l'Union Européenne
- P3.express pour les projets universitaires
- P3.express pour les projets de réalisation de films
- P3.express pour les projets individuels

Chaque thème sera développé par au moins 3 experts du domaine et un ou plusieurs animateurs de l'équipe de développement de P3.express. Si vous êtes intéressé à rejoindre l'un des groupes de travail, ou avez une idée de thèmes supplémentaires, n'hésitez pas à nous contacter à info@p3.express.

Perspective

Si vous n'avez ni client externe ni fournisseur externe, il n'y aura qu'un seul point de vue au projet ; sinon, chaque organisation impliquée dans le projet aura sa propre perspective. Tout dans P3.express doit être vu de **votre perspective** sur le projet ; par exemple, lorsque vous décrivez la justification du projet dans le document de description du projet, décrivez votre propre justification, et non celle du client externe. P3.express n'est pas un système unique à utiliser par toutes les parties impliquées dans le projet, mais un système que vous utilisez pour gérer le projet dans vos propres limites.

En plus des documents, la perspective doit également être prise en compte lors de la réflexion sur les rôles. Vous pouvez être le « chef de projet » de votre propre point de vue, mais vous serez considéré comme un « chef de projet fournisseur » du point de vue du client et un « chef de projet client » du point de vue de vos fournisseurs.

Histoire

[La première version de P3.express](#) a été publiée en juin 2016, suivie de deux révisions mineures en 2018 et 2020. Le brouillon de la deuxième version de P3.express a été publié en mars 2021 pour recueillir les commentaires du public, et la version finale a été publiée en mai 2021.

A — Lancement du projet

Les activités de gestion dans ce groupe sont menées au début du projet pour préparer l'environnement et créer un plan de haut niveau. A la fin de ce groupe d'activités, une décision sera prise sur la poursuite ou l'abandon du projet.

Liste des activités de gestion

A01 — Nommer le Sponsor

A02 — Nommer le chef de projet

A03 — Nommer les membres clés de l'équipe

A04 — Décrire le projet

A05 — Identifier et planifier les livrables

A06 — Identifier les risques et planifier les réponses

A07 — Faire évaluer le lancement du projet par des pairs

A08 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet

A09 — Démarrer le projet

A10 — Mener une communication ciblée

A01 — Nommer le Sponsor

La première activité de gestion demande que l'organisation nomme un cadre de niveau hiérarchique élevé (de préférence un membre du conseil d'administration) en tant que **sponsor**. Le sponsor est le rôle le plus élevé du projet et le **chef de projet** lui est subordonné.

Le Sponsor est

- responsable de la raison d'être et du résultat du projet,
- responsable de la prise de décisions de haut niveau pour le projet, et
- responsable de s'assurer que le projet est correctement financé et doté de ressources.

Objectif

Le rôle du Sponsor est nécessaire car

- les chefs de projet doivent se concentrer sur le travail quotidien et les livrables du projet, ce qui les distrait et ne leur laisse pas assez de temps et d'énergie mentale pour gérer les aspects stratégiques du projet ;
- les chefs de projet peuvent ne pas avoir assez de pouvoir organisationnel pour obtenir des ressources nécessaires, ou suffisamment d'informations stratégiques pour s'assurer que le projet est aligné avec d'autres efforts organisationnels.

Obstacles courants

Les éléments suivants doivent être pris en compte lors du choix du Sponsor :

- Les sponsors n'ont pas à consacrer beaucoup de temps au projet, mais ils doivent quand même être impliqués et consacrer une partie adéquate de leur temps au projet.
- Les sponsors doivent sentir qu'ils sont propriétaires du projet et doivent le protéger, mais ils ne doivent pas hésiter à annuler le projet s'il perd sa justification.
- Dans la mesure du possible, vous ne devriez pas avoir une seule personne comme Sponsor de tous les projets parce que toutes les valeurs ont tendance à s'estomper et à perdre leur sens.
- Vous ne devez pas nommer une seule personne en tant que Sponsor et chef de projet pour le même projet (sauf s'il s'agit d'un projet d'une seule personne) car elle sera distraite par les responsabilités de gestion concrète du projet et oubliera sa fonction relativement abstraite de Sponsor.
- Les chefs de projet et les sponsors ne devraient pas micro-gérer le projet (dans le détail).

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

A02 — Nommer le chef de projet

Pour cette activité le sponsor discute du projet avec les **chefs de projet** potentiels, et arrive à un accord. Il est important d'avoir un chef de projet qui croit aux objectifs et aux buts du projet.

Dans le cas de projets internes (ceux sans clients externes), le chef de projet devrait venir du côté métier de l'organisation plutôt que d'un poste technique. Les cadres de fonctions techniques sont des **chef d'équipe** pour P3.express.

Outre la réalisation des objectifs du projet et l'atteinte des buts, le chef de projet est également responsable de la santé et de sécurité de l'équipe du projet, et de créer un environnement de travail agréable dans lequel les membres de l'équipe peuvent progresser dans leur carrière.

Objectif

Bien qu'il soit possible pour les petites équipes d'avoir un système de gestion de projet décentralisé, il est plus pratique et productif pour la plupart des projets d'avoir une coordination centralisée, et le chef de projet est à la tête de ce système de coordination centralisé. De cette façon, les experts techniques ne seront pas préoccupés par les responsabilités de gestion et pourront rester concentrés sur les aspects techniques du projet.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter certains des problèmes les plus courants dans ce domaine :

- Les chefs de projet ne doivent pas se considérer comme le patron des membres de l'équipe, mais comme leur supporter, facilitateur, coordinateur et solutionneur de problèmes.
- Les chefs de projet et les sponsors ne doivent pas être des micro-gestionnaires.
- Il est courant de nommer l'expert technique le plus expérimenté en tant que chef de projet, ceci n'est pas une bonne idée. La gestion de projet est un poste de management, et non technique ; donc, vous avez besoin d'une personne ayant des aptitudes et des connaissances de management pour remplir ce rôle. Devenir un chef de projet n'est pas une promotion pour un expert technique, mais plutôt un changement de carrière.
- Les chefs de projet ne devraient pas s'impliquer dans les aspects techniques du projet parce que cela les distrait, et qu'il y a déjà des experts techniques pour gérer les aspects techniques.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

A03 — Nommer les membres clés de l'équipe

À cette étape, le chef de projet commence à former une équipe pour le projet. Alors que le projet n'est pas encore approuvé, et son exécution n'a pas commencé, il est essentiel d'avoir les membres clés de l'équipe pour achever le groupe d'activités de lancement du projet. Ces nominations ne sont pas préliminaires, et les personnes sélectionnées à ce stade devraient être les membres clés de l'équipe durant l'exécution du projet.

Les principaux membres de l'équipe qui sont probablement nécessaires à ce stade sont :

- Les membres de l'équipe de direction
- Les chefs d'équipe (pour les équipes de production internes)
- Les chefs de projets fournisseurs (pour les équipes de production externes)
- Certains membres des équipes techniques de production

Objectif

L'un des objectifs du groupe d'activité de lancement du projet est d'évaluer la raison d'être du projet, qui sera utilisée pour décider si c'est une bonne idée d'investir dans le projet. Cette information repose sur un plan de haut niveau, et une planification appropriée nécessite la collaboration d'un large éventail d'experts. Si ces activités ne sont pas bien exécutées, certains projets bénéfiques peuvent être rejetés et des projets injustifiables peuvent être sélectionnés.

Obstacles courants

Certains considèrent comme une perte de temps de travailler sur un projet qui pourrait ne pas être exécuté. Le chef de projet doit s'assurer que tout le monde comprend qu'il s'agit toutefois d'un investissement important pour l'organisation car cela leur permet de sélectionner les meilleurs projets dans lesquels investir. Même si la décision est de ne pas exécuter le projet, leurs efforts ne sont pas vains, car ils ont évité à l'organisation d'investir ses ressources dans un projet injustifiable.

Lorsqu'il s'agit d'affecter au projet des personnes assignées ou d'en embaucher de nouvelles, le système de gouvernance de l'organisation joue un rôle majeur. Il est de la responsabilité du sponsor de permettre au chef de projet de participer et contribuer à cette sélection.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- **NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.**
- **NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.**
- **NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.**

A04 — Décrire le projet

Organiser des ateliers pour recueillir des informations et préparer une description de projet contenant les informations suivantes :

- Objectif et bénéfices attendus
- Coût et durée prévus
- Exigences et attentes de qualité
- Une description de haut niveau des éléments inclus et exclus du projet
- Une liste de parties prenantes

Certaines des informations requises pour la description du projet n'existent pas à ce stade – vous devriez vous concentrer uniquement sur les informations existantes et ajoutez le reste plus tard. Quoi qu'il en soit, ce document sera révisé et affiné tout au long du projet.

Si un projet similaire a déjà été réalisé, vérifiez ses archives et utilisez ces informations pour préparer une description plus réaliste.

[Modèle de description de projet](#)

Objectif

Ce document nous aide à rester alignés sur les objectifs de haut niveau du projet tout au long de son exécution. C'est également une excellente ressource pour toute personne rejoignant l'équipe ou concernée par le projet pour comprendre en quoi consiste le projet.

Obstacles courants

Il existe un niveau de détail et de précision optimal pour ce document, qui est généralement inférieur à ce que les praticiens supposent. Assurez-vous de créer un document qui remplit son objectif, plutôt que de simplement satisfaire une notion préconçue de bonne gestion de projet.

Décrivez tout clairement et brièvement. Évitez le jargon d'entreprise qui manque de clarté pour véhiculer l'information.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

A05 — Identifier et planifier les livrables

Organiser des ateliers pour créer une décomposition hiérarchique des éléments constituant le produit : les livrables. Si nécessaire, ajoutez de brèves descriptions aux livrables pour expliquer leur portée, leur qualité, ou d'autres facteurs importants. Stockez ces informations dans la **Carte des livrables**, qui peut avoir n'importe quel format, comme un schéma heuristique.

La Carte des livrables peut être élaborée en incluant les dépendances parmi ses éléments. Lorsqu'il existe de nombreuses dépendances, les éléments peuvent être planifiés en fonction de leurs dépendances et durées estimées, alors que lorsqu'il n'y a pas beaucoup de dépendances, les éléments peuvent être priorisés par un ensemble approprié de critères et sélectionnés pour une exécution ordonnée par les priorités et l'improvisation plutôt que par un calendrier. De nombreux projets peuvent bénéficier d'une approche basée sur la dépendance pour les niveaux supérieurs et d'une approche fondée sur les priorités pour les niveaux inférieurs.

Si un projet similaire a déjà été réalisé, vérifiez ses archives et utilisez ces informations pour préparer une meilleure Carte des livrables.

En élaborant la Carte des livrables, vous pourrez être amenés à ajuster la description du projet.

[Modèle de description de projet](#)

Objectif

Bien que la description du projet soit cruciale et qu'il soit toujours nécessaire de s'y aligner, elle est abstraite et difficile à utiliser dans le travail quotidien. La Carte des livrables comble le fossé en créant une ressource concrète qui clarifie la portée du projet. C'est aussi le cœur de ce qui devient un calendrier pour le projet, qui est une ressource pour décider les étapes suivantes et mesurer la progression.

Obstacles courants

Il est courant pour les praticiens de penser au « travail » au lieu de « livrables » lors de la création de la Carte des livrables. Vous devez animer l'atelier d'une manière qui aide tout le monde à se concentrer sur les livrables, indépendamment du travail sous-jacent. Pour vous assurer que c'est le cas, utilisez des expressions nominales plutôt que verbales pour nommer les livrables. Parfois, l'utilisation d'un schéma heuristique aide à visualiser la hiérarchie des éléments clés.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

A06 — Identifier les risques et planifier les réponses

Organiser des ateliers avec les membres clés de l'équipe pour d'abord identifier les risques, puis planifier leurs réponses. Transcrivez les informations dans le **Registre de suivi**.

En fonction des risques identifiés et des réponses prévues, vous devrez peut-être ajuster La **Description du projet** ainsi que la **Cartes des livrables** également.

Si un projet similaire a déjà été réalisé, consultez ses archives pour en savoir plus sur les risques liés à votre projet.

[Modèle de Registre de suivi](#)

[Modèle de Description de projet](#)

Objectif

La principale raison de l'identification des risques est de planifier les réponses à y apporter de manière proactive, car il est beaucoup plus facile et moins coûteux de contrôler les risques avant qu'ils ne se matérialisent plutôt qu'après.

Obstacles courants

Les éléments suivants vous aident à éviter certains obstacles récurrents de la gestion des risques :

- N'enregistrez pas les éléments généraux et peu clairs comme risques.
- N'enregistrez pas les éléments généraux et peu clairs en tant que réponses au risque – concevez uniquement des réponses exploitables qui peuvent être mises en œuvre et évaluées.
- N'enregistrez pas les impacts potentiels d'événements incertains comme des risques – ce sont les événements incertains eux-mêmes que nous devons évaluer, et c'est ce que nous appelons les risques.
- Désignez un gardien qui sera responsable des actions de suivi de chaque risque. Il est préférable de répartir cette responsabilité entre de nombreux membres de l'équipe plutôt que quelques-uns d'entre eux.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

A07 — Faire évaluer le lancement du projet par des pairs

À ce stade, l'initiation est presque terminée, et il est temps de demander à un autre chef de projet de votre organisation de vous aider à évaluer vos activités de gestion. Vous devez ajouter le résultat au **Registre de santé** du projet.

Si le résultat est trop faible, vous devrez peut-être consacrer plus de temps aux activités de gestion précédentes avant de passer aux suivantes, mais plus important encore, vous devez trouver la cause première et voir comment obtenir de meilleurs résultats à l'avenir.

[Modèle de Registre de santé](#)

Objectif

L'objectif principal est de faire une pause et de vérifier si vos activités de gestion sont satisfaisantes. Il est avantageux de demander à une personne externe de vérifier votre travail, car vous êtes peut-être trop proche du travail pour voir certains des problèmes. Par ailleurs, c'est une opportunité pour les personnes qui gèrent différents projets dans l'organisation de voir le travail des autres et d'en apprendre davantage au cours du processus.

Obstacles courants

Un risque courant est que la personne qui examine votre travail peut hésiter à signaler des problèmes, craignant que cela puisse être pris personnellement. C'est à vous de créer une relation qui leur assure qu'ils peuvent être à l'aise et honnêtes.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP1: Préférez les résultats et la vérité aux affiliations.](#)
- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

A08 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet

À ce stade, le chef de projet envoie les documents du projet au Sponsor, et le Sponsor prend une décision pour/contre. Pour prendre cette décision, le Sponsor peut avoir besoin de discuter du projet avec d'autres décideurs de l'organisation, comme ceux qui gèrent le portefeuille - mais c'est au sponsor de déterminer comment le faire, et non au chef de projet.

Si vous avez un client externe et que vous répondez à une demande de proposition, en plus de faire une décision pour/contre à l'interne, vous devez également envoyer la proposition au client, attendre leur décision pour la sélection de fournisseur qui vous donne la décision finale pour/contre. Cette activité de gestion est achevée lorsque le contrat est signé, ou lorsque vous avez un autre élément juridiquement contraignant en place.

Si vous allez avoir des fournisseurs externes et que certains d'entre eux ont été sélectionnés dans [A05](#), vous voudrez peut-être signer le contrat avec eux à ce stade. Des fournisseurs externes supplémentaires peuvent être sélectionnés et des contrats signés plus tard, au moment opportun.

Objectif

Les projets qui ont des clients externes ont toujours des décisions claires pour/contre, mais les projets internes manquent parfois cette étape et deviennent actifs sans une décision claire. Il est important d'en faire un passage obligé et clair pour le projet, et d'avoir les signatures et les engagements appropriés avant de procéder.

D'un autre côté, certaines entreprises investissent dans n'importe quel projet tant qu'elles ont des ressources disponibles. Cette activité de gestion est l'aboutissement d'une chaîne d'activités qui visent à la transformer en une décision informée, fondée sur la raison d'être du projet.

Obstacles courants

Toute organisation qui travaille avec des projets doit avoir un système de gestion de portefeuille qui évalue et sélectionne les projets de manière holistique, équilibrée et alignée aux stratégies de l'organisation. Bon nombre des problèmes attribués aux systèmes de gestion de projet trouvent leurs racines dans la gestion de portefeuille ; par exemple, mener trop de projets en même temps.

Assurez-vous que tout le monde comprend qu'une décision contre n'est pas un échec ; c'est plutôt le signe d'un système efficace qui comprend ce qui n'est pas bénéfique pour l'organisation, et ce ne serait pas possible sans l'effort des membres clés de l'équipe dans le groupe d'activités de Lancement du projet.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

A09 — Démarrer le projet

Si le projet a été approuvé en [A08](#), il est temps pour les parties prenantes clients et fournisseurs de se réunir et démarrer le projet avec un événement de coup d'envoi.

Il est préférable de consacrer une journée entière à l'événement de lancement, de préférence quelque part en dehors de l'organisation. Le chef de projet et les membres de l'équipe de gestion (le cas échéant) doivent faciliter l'événement et s'assurer que c'est une expérience agréable pour tout le monde.

Purpose

Cette réunion a pour objectifs principaux :

- L'officialisation du projet
- Permettre aux parties prenantes internes et externes de se connaître et de réseauter
- Communiquer les informations essentielles du projet

Common pitfalls

Assurez-vous que l'événement de lancement n'est pas une réunion sèche et ennuyeuse qui ne fait que relater les détails du projet, mais plutôt une expérience agréable visant à renforcer l'esprit d'équipe.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP4](#): Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- [NUP5](#): Ne faites rien sans un objectif clair.

A10 — Mener une communication ciblée

Accrochez une bannière dans votre organisation pour annoncer le début du projet (ou un équivalent pour des équipes virtuelles) et envoyer un courriel à chacun pour expliquer pourquoi l'organisation a décidé d'entreprendre le projet et quels en sont les avantages.

Objectif

Dans de nombreuses entreprises, les projets commencent et se terminent sans indication claire, et la plupart des employés (même les cadres) ne connaissent pas l'éventail des projets qui se déroulent dans l'organisation. Ceci, à son tour, provoque un isolement où chacun se concentre sur ses activités spécialisées sans avoir le sens global du projet, au détriment de leur alignement sur les objectifs et de l'efficacité de leur collaboration avec les autres. La communication ciblée est une opportunité d'éviter certains de ces problèmes en créant l'engagement et en encourageant la collaboration.

Obstacles courants

Vous ne pouvez pas être à votre meilleur sans enthousiasme pour le projet, et quand vous l'avez, vous devriez être capable de transmettre cet enthousiasme dans vos communications et de créer un sentiment similaire chez les autres. Évitez les communications sèches et ennuyeuses.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP3: [Soyez toujours proactif.](#)
- NUP4: [Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- NUP5: [Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

B — Initialisation mensuelle

Ce groupe d'activités de gestion est mené au début de chaque mois pour préparer un nouveau cycle mensuel, et vérifier si c'est une bonne idée de poursuivre le projet.

Liste des activités de gestion

B01 — Réviser et affiner les plans

B02 — Faire réviser le cycle mensuel par des pairs

B03 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet

B04 — Démarrer le cycle mensuel

B05 — Mener une communication ciblée

B01 — Réviser et affiner les plans

Organiser des ateliers pour réviser les aspects de haut niveau de l'ensemble des plans, ajouter des détails et attribuer des responsables aux livrables qui appartiennent au mois à venir. Ces améliorations ont un impact sur la **Description du projet**, la **Carte des livrables** et le **registre de suivi**.

Si des projets similaires ont déjà été réalisés, vérifiez leurs archives et utilisez ces informations pour rendre votre plan plus réaliste.

[Modèle de description de projet](#)

[Modèle de registre de suivi](#)

Objectif

Les plans créés dans le groupe d'activités de lancement de projet sont de haut niveau et ne suffisent pas pour la mise en œuvre. Ils ont besoin d'être affinés sur une base mensuelle pour cette activité de gestion. Dans tous les cas, tous les plans devraient être continuellement révisés pour correspondre à la réalité.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter certains des obstacles les plus courants dans cette activité de gestion :

- Utilisez des techniques de facilitation pour avoir un atelier de planification efficace.
- Ne vous concentrez pas uniquement sur les détails du mois à venir, mais assurez-vous que le plan de haut niveau pour l'ensemble du projet est également mis à jour.
- N'ajoutez pas trop de détails au plan - n'incluez que ce qui vous est utile pour satisfaire les besoins pratiques.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

B02 — Faire réviser le cycle mensuel par des pairs

Demandez à un autre chef de projet ou expert en gestion de projet de votre organisation de passer en revue et de noter vos activités de gestion mensuelles, et l'enregistrer dans le **Registre de Santé** . Si le résultat est trop bas, répéter certaines des activités de gestion avant de continuer.

[Modèle de Registre de santé](#)

Objectif

L'objectif principal est de faire une pause et de vérifier si vos activités de gestion sont satisfaisantes. Il est avantageux de demander à une personne externe de vérifier votre travail, car vous êtes peut-être trop proche du travail pour voir certains des problèmes. Par ailleurs, c'est une opportunité pour les personnes qui gèrent différents projets dans l'organisation de voir le travail des autres et d'en apprendre davantage au cours du processus.

Obstacles courants

Un risque courant est que la personne qui examine votre travail peut hésiter à signaler des problèmes, craignant que cela puisse être pris personnellement. C'est à vous de créer une relation qui leur assure qu'ils peuvent être à l'aise et honnêtes.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP1: Préférez les résultats et la vérité aux affiliations.](#)
- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

B03 — Prendre une décision pour/contre l'avancement du projet

À ce stade, le Sponsor doit prendre une nouvelle décision pour ou contre la poursuite du projet en fonction des plans révisés. Il peut prendre la décision lui-même, ou l'organiser avec d'autres tels que l'équipe de gestion de portefeuille.

Si la décision est prise d'arrêter le projet, les activités de clôture du projet seront exécutées et le Sponsor doit décider d'entrer ou non dans le cycle de gestion post-projet.

Objectif

L'objectif est de s'assurer que le projet est toujours justifiable et de rappeler à tous qu'il y a pour le projet un objectif supérieur à la somme des activités spécialisées isolées.

Obstacles courants

Le sponsor doit prendre cette activité de gestion au sérieux et pas seulement approuver le projet automatiquement sans inspection. Il est important que tout le monde comprenne que l'annulation de projets est signe d'une bonne gestion des projets.

Parfois, un projet peut être justifiable lorsqu'il est évalué séparément, mais il peut ne pas être justifiable comparé à d'autres projets potentiels qui peuvent être exécutés. Par conséquent, une perspective holistique est nécessaire pour évaluer la justification continue du projet, et il est préférable de le faire au sein d'un système de gestion de portefeuille qui supervise tous les projets de l'organisation.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

B04 — Démarrer le cycle mensuel

Lorsque vous obtenez l'approbation en [B03](#), il est temps d'avoir une réunion de lancement pour le cycle mensuel.

Objectif

Cette activité de gestion a deux finalités :

- Renforcer l'esprit d'équipe (Team Building)
- Informer les parties prenantes du plan du prochain mois

Obstacles courants

Ne limitez pas le coup d'envoi à des discours ennuyeux et secs et à la présentation du mois à venir, mais créez plutôt une expérience agréable pour tous, car l'aspect renforcement de l'esprit d'équipe de cette réunion est prioritaire.

Vous pouvez rassembler toute l'équipe (et les parties prenantes externes si possible) et partir en randonnée, en pique-nique, etc., et l'animer convenablement pour assurer que les deux objectifs principaux sont satisfaits.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP4](#): Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- [NUP5](#): Ne faites rien sans un objectif clair.

B05 — Mener une communication ciblée

Envoyez un message à tout le monde et parlez-leur des réalisations attendues durant le prochain mois et des risques encourus. Il est important de faire connaître à chacun son rôle dans l'ensemble des réalisations du projet.

Objectif

L'objectif principal est de s'assurer que les personnes impliquées dans le projet restent alignées sur les objectifs généraux et ne limitent pas leurs contributions à des activités spécialisées isolées.

Obstacles courants

Gardez le message court et clair et concentrez-vous sur les réalisations attendues plutôt que sur les tâches planifiées.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

C — Gestion hebdomadaire

Ce groupe d'activités de gestion est mené une fois par semaine pour mettre en œuvre notre système de mesures et contrôles.

Liste des activités de gestion

C01 — Mesurer et rapporter les performances

C02 — Planifier les réponses aux écarts

C03 — Démarrer le cycle hebdomadaire

C04 — Mener une communication ciblée

C01 — Mesurer et rapporter les performances

Mesurez la performance du projet par rapport à ses objectifs et préparez des prévisions réalistes pour les objectifs (par exemple, le temps et le coût). Préparez un ou plusieurs rapports en mettant l'accent sur les prévisions, envoyez-les aux différentes parties prenantes et vérifiez avec elles qu'elles ont bien reçu et compris le rapport.

Vérifiez la liste des parties prenantes dans la **Description du projet** pour vous assurer que chacune d'entre elles a reçu un rapport approprié. Si vous vous rendez compte que le format actuel du rapport ne convient pas à une partie prenante, révissez le format ou concevez une nouvelle alternative, et ajoutez ces informations à la liste des parties prenantes.

Objectif

L'objectif principal est de comprendre la situation actuelle du projet par rapport aux objectifs et aux buts du projet, pour pallier les écarts aussitôt que possible.

L'objectif secondaire est de garder les parties prenantes informées de l'état du projet, ce qui crée la confiance et de nouvelles opportunités de collaboration.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter les obstacles les plus courants dans cette activité de gestion :

- N'essayez pas d'être trop précis avec les mesures - trouvez le niveau idéal de précision et de détail nécessaire.
- Faites attention à ce que vous mesurez : toutes les mesures doivent correspondre aux objectifs et aux buts du projet plutôt que, par exemple, le montant des ressources dépensées.
- Faites en sorte que les rapports soient courts, simples, clairs et axés sur la mesure effective de la progression. Si vous partagez un rapport détaillé à certaines parties prenantes, assurez-vous de leur envoyer également une courte version d'une page.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- **NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.**
- **NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.**

C02 — Planifier les réponses aux écarts

Si vous constatez des écarts par rapport à vos objectifs dans les mesures de performance issues de **C01**, vous devez les gérer et essayer de vous remettre sur la bonne voie.

Dans les cas compliqués, vous pouvez organiser un atelier et obtenir l'aide de toute l'équipe ou de quelques membres pour planifier la façon de récupérer de la déviation. Dans les cas critiques ou sensibles, informez le sponsor, demandez son avis et sollicitez son approbation pour le plan de redressement.

S'il n'est pas possible de récupérer des écarts, vous devez demander l'approbation du sponsor pour réviser les objectifs et les buts, et les faire approuver. Assurez-vous que les nouvelles informations sont enregistrées dans la **Description du projet**.

S'il existe une raison sous-jacente à l'écart qui peut entraîner des problèmes similaires à l'avenir, enregistrez-le dans le **Registre de suivi** en tant que risque et planifiez une réponse appropriée.

[Modèle de Description de projet](#)

[Modèle de Registre de suivi](#)

Objectifs

Pour atteindre les objectifs du projet, nous devons nous remettre des écarts le plus tôt possible, avant qu'ils ne s'accumulent. Plus important encore, si nous essayons de nous remettre des écarts et que nous n'y réussissons pas, et que nous constatons une tendance alarmante dans le projet, nous saurons que les objectifs du projet ne peuvent pas être atteints avec les objectifs existants, et nous devons les réviser. Lorsqu'ils sont révisés, ils peuvent ne plus être justifiables, auquel cas le projet devrait être annulé pour éviter des pertes plus importantes à venir.

Obstacles courants

N'oubliez pas qu'un énoncé général, vague et pieux tel que « Nous devons travailler 15 % plus vite à partir de maintenant » n'est pas un plan de redressement. Les plans de redressement doivent être réalistes et inclure des actions concrètes qui peuvent être mises en œuvre et évaluées.

Si vous devez choisir entre pallier un écart et résoudre la cause à l'origine de l'écart, qui peut causer le même problème à l'avenir, donnez la priorité à ce dernier choix. Sinon, vous aurez continuellement à gérer des urgences.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- **NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.**
- **NUP3: Soyez toujours proactif.**
- **NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.**
- **NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.**

C03 — Démarrer le cycle hebdomadaire

Dans les petits projets, rassemblez tous les membres de l'équipe ; et dans les grandes, rassembler tous les chefs d'équipe, les chefs de projet fournisseurs, les membres de l'équipe de management et, si nécessaire, d'autres parties prenantes clés, pour parcourir les sujets suivants :

- Passez en revue ce que vous allez faire dans la semaine à venir.
- Passez en revue les risques encourus au cours de la semaine à venir et les problèmes existants qui peuvent s'étendre au cours de la semaine à venir, et enregistrez-les dans le **Registre de suivi**.
- Encouragez les équipes à limiter leur travail en cours, et à l'achever aussitôt que possible.

[Modèle de Registre de suivi](#)

Objectif

L'objectif principal est de s'assurer que tout le monde est aligné et qu'il n'y aura pas de conflits entre le travail des équipes et des individus.

Obstacles courants

Les considérations suivantes peuvent vous aider à éviter certains des pièges courants de cette activité de gestion :

- N'utilisez pas cette réunion pour vérifier les performances (Cela se fait en [C01](#)).
- N'utilisez pas cette réunion pour concevoir des réponses aux problèmes et risques identifiés (cela est fait dans [D01](#)).
- Animez la réunion pour vous assurer qu'elle ne prend pas trop de temps et que suffisamment de temps est consacré à chaque sujet.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP4](#): Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- [NUP5](#): Ne faites rien sans un objectif clair.

C04 — Mener une communication ciblée

Envoyez un court message à toutes les personnes impliquées dans le projet et informez-les de ce qui va être fait au cours de la semaine à venir et des risques qui peuvent l'affecter, ainsi que des plans pour répondre à ces risques.

Objectif

L'objectif est de s'assurer que tout le monde est aligné sur le but global du projet, et qu'il n'y aura pas de conflits entre le travail des individus, des équipes et des fournisseurs.

Obstacles courants

Ne donnez pas trop de détails dans ce message ; gardez-le plutôt simple et de haut niveau.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP3: Soyez toujours proactif.
- NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.

D — Gestion quotidienne

Les activités de gestion de ce groupe sont exécutées tous les jours.

Liste des activités de gestion

D01 — Gérer les risques, les problèmes et les demandes de changement

D02 — Accepter les livrables terminés

D01 — Gérer les risques, les problèmes et les demandes de changement

Nous devons gérer les risques, les problèmes et les demandes de changement de manière proactive. Lorsque vous identifiez un nouvel élément, vous devez l'enregistrer immédiatement dans le **Registre de suivi**. Ensuite, attribuez ses activités de suivi à un gardien (l'un des membres de l'équipe) et commencez à planifier ses réponses. Vous devez être en contact permanent avec les membres de l'équipe et les autres parties prenantes pour identifier les risques et les problèmes.

Vous pouvez obtenir de l'aide d'autres membres de l'équipe, ou même de parties prenantes externes, pour répondre aux éléments. Dans les cas compliqués, vous pouvez rassembler toute l'équipe et animer un atelier pour les traiter afin de proposer une réponse collective en utilisant la [sagesse de la foule](#). Dans les cas critiques, vous devez également impliquer le sponsor et obtenir son approbation pour votre plan d'intervention.

[Modèle de Registre de suivi](#)

Objectif

L'objectif principal est de répondre aux risques, aux problèmes et aux demandes de changement de manière proactive plutôt que de les laisser se résoudre automatiquement. Cela nous donnera le contrôle et la possibilité d'obtenir les meilleurs résultats.

Se fier à sa mémoire ou à des notes non structurées demande trop d'énergie mentale et fait courir le risque d'oublier des éléments. C'est pourquoi il est préférable d'avoir un registre simple et l'autodiscipline pour enregistrer les éléments dès qu'ils sont identifiés.

La gestion de tous les éléments prend trop de temps et d'énergie, et c'est pourquoi vous devez désigner des gardiens. En plus de répartir le travail, cela permet d'aligner tout le monde sur le même objectif.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter certains des problèmes les plus courants dans ce domaine :

- N'ajoutez pas trop d'informations d'évaluation au registre de suivi.
- Pour vous assurer que tous les éléments sont adéquatement résolus, vous pouvez définir des limites et contraindre vous-même et les autres à les respecter.
- Évitez les réponses génériques et sans action. Les réponses doivent pouvoir être mises en œuvre par l'équipe et mesurées par le gardien.
- Ne passez pas tout votre temps à lutter contre les incendies (à gérer les problèmes) sans prêter attention aux risques, car les risques non gérés sont une source majeure de problèmes futurs.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.
- NUP3: Soyez toujours proactif.
- NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.

D02 — Accepter les livrables terminés

Des livrables assignés aux chefs d'équipe et aux chefs de projet fournisseurs peuvent s'achever n'importe quand, et c'est le moment d'une revue rapide et d'une approbation par le chef de projet. L'approbation de cette activité de gestion est préliminaire.

Dans le cas de livrables majeurs ou critiques, cherchez si possible l'approbation du sponsor et du client.

Objectif

Avoir trop de travail en cours cause des problèmes - cela gaspille des ressources, réduit la qualité et la prévisibilité du projet. Lorsque cela est possible, au lieu de travailler sur trop de livrables en même temps, vous devez encourager tout le monde à terminer et clore proprement un élément avant de passer au suivant.

Obstacles courants

L'approbation d'un livrable comporte une responsabilité, et certains chefs de projet retardent les approbations pour éviter cette responsabilité. Ceci est contre-productif et doit être évité. Ne craignez pas de prendre des responsabilités ; certains des livrables que vous avez approuvés peuvent causer des problèmes plus tard, mais ces problèmes ne sont pas aussi importants que d'avoir trop de livrables en attente durant le projet.

De nombreux livrables approchent rapidement d'un état presque achevé, puis rencontrent des problèmes en raison de quelques petites difficultés. Vous pourriez être tenté de les marquer comme terminés car la plus grande partie du travail est fait, mais vous ne devriez pas le faire - vous ne devriez approuver que les livrables qui sont complètement terminés.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

E — Fermeture mensuelle

Ce groupe d'activités de gestion est mené à la fin de chaque mois pour le clôturer et préparer le prochain cycle mensuel.

Liste des activités de gestion

E01 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes

E02 — Tirer les leçons du cycle mensuel et planifiez les améliorations

E03 — Mener une communication ciblée

E01 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes

Envoyez des questionnaires aux membres de l'équipe et au client, aux fournisseurs ou à d'autres parties prenantes externes, pour évaluer leur satisfaction par rapport au projet au cours du mois. Enregistrez les résultats dans le **Registre de santé**. Assurez-vous que l'évaluation est anonyme.

[Modèle de Registre de santé](#)

Objectif

Il est crucial d'avoir des évaluations de satisfaction fréquentes afin de connaître les problèmes et les résoudre dès que possible, plutôt que d'attendre des résultats indésirables à l'avenir. Cette évaluation n'est pas limitée au client - vous devez également prêter suffisamment d'attention aux membres de l'équipe, car leur satisfaction a un impact significatif sur le projet.

Il est important de garder l'évaluation anonyme, sinon certaines personnes pourraient ne pas être à l'aise pour exprimer leurs vrais sentiments sur le projet.

Obstacles courants

Ne limitez pas votre évaluation de la satisfaction client à quelques représentants – évaluer toutes les personnes influentes.

N'ajoutez pas trop de questions au questionnaire, afin de faciliter la réponse des parties prenantes.

Même si vous faites de votre mieux pour garder le questionnaire anonyme, s'il n'y a que quelques participants, certaines de leurs réponses peuvent être identifiables. Si cela se produit, essayez d'ignorer ces éléments personnellement identifiables et ne les utilisez jamais à l'avenir. Sinon, certaines parties prenantes pourraient ne pas faire confiance à l'anonymat de l'évaluation.

Pour vous assurer que vous ne verrez pas d'informations personnellement identifiables dans le cas où elles existent, concentrez-vous sur les données agrégées et ne révisez pas les réponses individuellement.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

E02 — Tirer les leçons du cycle mensuel et planifiez les améliorations

Après avoir agrégé les réponses à l'évaluation de la satisfaction, invitez tous les membres de l'équipe et animez un atelier pour qu'ils planifient des améliorations en fonction des résultats de l'évaluation de la satisfaction et partagent les leçons qu'ils ont apprises au cours du mois. Enregistrez tous les éléments dans le **Registre de suivi** et affectez un gardien à chacun pour ses activités de suivi.

[Modèle de Registre de suivi](#)

Objectif

Cet atelier a deux objectifs principaux : la conception de plans d'amélioration efficaces et le renforcement de l'esprit d'équipe (team building).

Il est utile d'animer un atelier pour planifier des améliorations au lieu de tout planifier par vous-même, car [la Sagesse de la foule](#) peut vous aider à générer de meilleurs plans, et vous aurez également l'adhésion des membres de l'équipe.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter certains des problèmes les plus courants dans ce domaine :

- Vous ne pouvez obtenir de bons résultats d'un atelier que s'il est correctement animé. Vous pouvez utiliser des techniques telles que [Delphi \(methodes de Delphes\)](#) dans votre animation.
- Dans la mesure du possible, rassemblez les opinions de manière anonyme pour vous assurer que les participants sont à l'aise et peuvent exprimer librement leurs opinions. Vous pouvez utiliser une application logicielle appropriée pour garantir l'anonymat et accélérer le processus.
- Evitez [d'ancrer](#) les gens à une ou quelques idées, et utilisez un cadrage neutre pour les problèmes.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

E03 — Mener une communication ciblée

Envoyez un message à tous les membres de l'équipe pour leur parler des réalisations du projet au cours du mois et les remercier pour leurs contributions.

Objectif

Ce message rappelle à chacun de rester concentré sur les objectifs plutôt que sur des activités isolées. Lorsqu'il est fait correctement, il contribue à unifier l'équipe.

Obstacles courants

Avoir ce qui suit à l'esprit vous aidera à éviter les pièges les plus courants :

- Concentrez-vous sur les réalisations plutôt que sur la quantité de travail accompli.
- Gardez le message clair et évitez le jargon d'entreprise.
- Gardez le message court - de préférence quelques lignes.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

F — Clôture du projet

Ce groupe d'activités de gestion est exécuté pour clore un projet lorsque le travail est terminé ou lorsque nous décidons de l'annuler.

Liste des activités de gestion

F01 — Transférer le résultat

F02 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes

F03 — Faire évaluer par les pairs le groupe d'activités de clôture

F04 — Archiver les documents du projet

F05 — Célébrez !

F06 — Mener une communication ciblée

F01 — Transférer le résultat

Lorsque le projet est terminé, nous devons recevoir l'approbation et remettre le produit au client interne ou externe. En cas d'annulation du projet, cela n'est pas toujours nécessaire.

Parfois, le client accepte les produits, mais convient avec vous d'une liste de tâches supplémentaires à faire durant une certaine période. Dans de tels cas, vous pouvez poursuivre et clore le projet, et confier les activités restantes à une équipe de support/maintenance.

Objectif

L'objectif est d'avoir un transfert officiel et une acceptation du produit, ce qui est une condition préalable à la clôture complète du projet. N'oubliez pas qu'avoir des projets presque terminés mais gelés dans leurs dernières étapes est un gaspillage de ressources et complique la gestion de votre portefeuille. Il est préférable de clore les choses et de passer à de nouveaux efforts.

Obstacles courants

Cette activité de gestion est la clôture majeure du projet, et elle peut être compliquée et fastidieuse si vous n'avez pas suffisamment pris au sérieux les clôtures intermédiaires.

Si possible, obtenez l'approbation du sponsor et du client pour les livrables essentiels du projet dès qu'ils sont achevés, plutôt qu'à la fin du projet. Cela simplifie la clôture finale.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

F02 — Évaluer la satisfaction des parties prenantes

Envoyez le questionnaire de satisfaction anonyme final aux parties prenantes internes et externes et enregistrez les résultats dans le **Registre de santé**. Alors que chaque questionnaire de satisfaction mensuel porte sur un seul mois, cette évaluation finale porte sur le projet dans son ensemble.

[Modèle de Registre de santé](#)

Objectif

À l'heure actuelle, aucune mesure particulière ne peut être prise pour améliorer la satisfaction des parties prenantes, et l'objectif principal de l'évaluation est de l'enregistrer pour une analyse plus approfondie du projet et d'en tirer des leçons pour une utilisation future.

Obstacles courants

Ne limitez pas votre évaluation de la satisfaction client à quelques représentants – évaluer toutes les personnes influentes.

N'ajoutez pas trop de questions au questionnaire, afin de faciliter la réponse des parties prenantes.

Même si vous faites de votre mieux pour garder le questionnaire anonyme, s'il n'y a que quelques participants, certaines de leurs réponses peuvent être identifiables. Si cela se produit, essayez d'ignorer ces éléments personnellement identifiables et ne les utilisez jamais à l'avenir. Sinon, certaines parties prenantes pourraient ne pas faire confiance à l'anonymat de l'évaluation.

Pour vous assurer que vous ne verrez pas d'informations personnellement identifiables dans le cas où elles existent, concentrez-vous sur les données agrégées et ne révisez pas les réponses individuellement.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

F03 — Faire évaluer par les pairs le groupe d'activités de clôture

Demandez à un autre chef de projet ou expert en gestion de projet de votre organisation d'examiner vos activités de gestion et consigner les résultats dans le **Registre de santé** . Si le score est trop bas, révissez certaines de ces activités de gestion, puis revenez dessus.

Objectif

Cette évaluation par les pairs est effectuée pour deux raisons :

- Pour vous assurer que vous êtes prêt à mettre fin à ce groupe d'activités et au projet dans son ensemble.
- Pour générer des informations utiles que vous pouvez utiliser pour améliorer votre système de gestion de projet dans l'entreprise. Même si chaque score est en lui-même important, la tendance de vos scores dans la collection des projets de l'organisation l'est plus encore.

Obstacles courants

Un risque courant est que la personne qui examine votre travail peut hésiter à signaler des problèmes, craignant que cela puisse être pris personnellement. C'est à vous de créer une relation qui leur assure qu'ils peuvent être à l'aise et honnêtes.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP1: [Préférez les résultats et la vérité aux affiliations.](#)
- NUP3: [Soyez toujours proactif.](#)
- NUP5: [Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

F04 — Archiver les documents du projet

Maintenant que nous approchons de la fin du projet, il est temps d'archiver tous les documents du projet.

Objectif

L'archive doit être sécurisée et disponible pour que les personnes autorisées puissent toujours utiliser ces informations dans leurs projets au lieu de réinventer la roue. Le système de gestion du portefeuille peut également avoir besoin de vérifier ultérieurement ces informations pour une analyse plus détaillée des projets passés.

Obstacles courants

Voici quelques-unes des choses les plus importantes à considérer :

- Dans la mesure du possible, assurez-vous que l'archive se trouve à un seul endroit et que les fichiers ne sont pas dispersés.
- Assurez-vous que l'archive est en lecture seule.
- Assurez-vous qu'un système de sauvegarde approprié est en place afin que l'archive ne soit pas perdue.
- Assurez-vous que l'archive est sécurisée et que seules les personnes autorisées y ont accès.

En plus de ce qui précède, un problème courant avec les documents est que le texte n'est pas assez clair, et seules les personnes qui travaillent activement avec les documents peuvent les comprendre au bon moment et dans le bon contexte. Assurez-vous que tous les documents sont clairs et simples, de sorte que toute personne ne connaissant pas le contexte exact du projet peut les comprendre. Cette stratégie vous aide également lors de projets longs, car il est très fréquent que les parties prenantes internes rencontrent des difficultés à comprendre leurs propres documents après quelques mois.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP2: Préserver et optimiser l'énergie et les ressources.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)
- [NUP6: Utilisez des éléments répétables.](#)

F05 — Célébrez !

Maintenant, il est temps d'avoir une célébration pour les membres de l'équipe, ou pour toute l'organisation. Après cette activité de gestion, l'équipe projet sera dissoute.

Objectif

Il s'agit d'un investissement pour de futurs projets, car cela rappelle aux gens qu'ils travaillent tous aux mêmes buts.

Obstacles courants

Assurez-vous que ce soit un événement mémorable et agréable, et non un événement d'entreprise sec avec de longs discours.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP4: Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.
- NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.

F06 — Mener une communication ciblée

Pour cette activité, le sponsor envoie un message à tout le monde dans l'organisation, pour annoncer la clôture du projet et remercier tous les membres de l'équipe.

Objectif

Cette activité de gestion a deux objectifs :

- Montrer l'appréciation des membres de l'équipe, ce qui les encourage pour de futurs projets.
- Tenir tout le monde informé des projets en cours dans l'organisation, et les aider à s'aligner sur les buts.

Obstacles courants

Gardez le message court et clair. Si le projet a été annulé ou s'il n'a pas réussi, assurez-vous que votre message est positif et encourage les gens à espérer de meilleurs projets à l'avenir.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP3: [Soyez toujours proactif.](#)
- NUP4: [Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- NUP5: [Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

G — Gestion après-projet

Ce groupe d'activités de gestion est exécuté après la clôture du projet sur une période de 1 à 5 ans pour vérifier les bénéfices résultant du projet et proposer des idées pour les améliorer. Ce cycle se répète tous les 6 mois, ou avec une fréquence différente en fonction de l'environnement.

Liste des activités de gestion

G01 — Évaluer les bénéfices

G02 — Générer de nouvelles idées

G03 — Mener une communication ciblée

G01 — Évaluer les bénéfices

Le sponsor (ou son représentant) devrait passer quelques heures dans chaque cycle d'activités après-projet, pour mesurer les bénéfices tirés du projet.

Outre les **bénéfices attendus**, le sponsor doit rechercher activement des **bénéfices inattendus**, des **bénéfices potentiels** et des **contre-bénéfices**.

Objectif

Nous devons évaluer les avantages du projet pour les raisons suivantes :

- C'est un rappel pour les sponsors et autres parties prenantes que les projets sont réalisés pour générer des bénéfices.
- Cela nous aide à comprendre notre environnement et à devenir plus pragmatique dans les projets futurs.
- Cela nous aide à trouver des moyens d'augmenter les bénéfices (G02).

Obstacles courants

Vous pouvez éviter certains des problèmes les plus courants en tenant compte des éléments suivants :

- Le sponsor peut demander à quelqu'un d'autre d'évaluer les bénéfices, mais il doit avoir une supervision complète sur eux et considérer cette activité comme une activité de gestion importante qui appartient à l'encadrement supérieur.
- Une description vague et verbeuse des avantages ne sert à rien. Le résultat peut être de haut niveau et probabiliste, mais il doit rester significatif et pouvoir être utilisé dans G02.
- N'oubliez pas que les bénéfices ne se limitent pas aux bénéfices monétaires, et que d'autres bénéfices tels que la réputation, la part de marché, les opportunités et les connaissances acquises doivent également être pris en compte.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP3: [Soyez toujours proactif.](#)
- NUP5: [Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

G02 — Générer de nouvelles idées

Après avoir évalué les bénéfices (G01), le sponsor doit vérifier s'il existe des moyens de les augmenter. Le résultat peut être de petites activités confiées aux équipes opérationnelles, ou de grands changements qui peuvent devenir de nouveaux futurs projets.

Objectif

Le gros du travail pour le projet est fait, et vous méritez d'en bénéficier. Cependant, certains avantages potentiels ne sont pas réalisés automatiquement à moins de prendre des mesures ad hoc supplémentaires après la clôture du projet, et nous ne voulons pas manquer cette opportunité.

D'autre part, évaluer les bénéfices des projets précédents est une grande source d'idées pour de futurs projets, et il est préférable de le faire de manière structurée.

Obstacles courants

Tenez compte des éléments suivants pour éviter certains des problèmes les plus courants dans ce domaine :

- Évitez les déclarations abstraites et concentrez-vous plutôt sur la conception de solutions concrètes qui peuvent être mises en œuvre et évaluées.
- Vous n'avez pas à faire cette activité de gestion seul - invitez d'autres personnes à vous rejoindre, et décidez ensemble.
- Ne vous limitez pas à évaluer les avantages de chaque projet séparément et isolément - parfois, cela fonctionne mieux si vous (et d'autres responsables de projets) vous réunissez et évaluez ensemble les avantages de plusieurs projets. Veillez simplement à évaluer d'une manière ou d'une autre les bénéfices de chaque projet dont vous êtes responsable.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- [NUP3: Soyez toujours proactif.](#)
- [NUP5: Ne faites rien sans un objectif clair.](#)

G03 — Mener une communication ciblée

Envoyez un court message pour annoncer les bénéfices réalisés du projet et les plans pour les améliorer. Ces informations peuvent être partagées avec un petit groupe de personnes autorisées dans l'organisation (par exemple, les cadres et les directeurs), ou avec tout le monde. La préférence est de le partager avec tout le monde.

Objectif

Il s'agit d'un rappel continu pour les bénéficiaires que les projets sont réalisés dans leur intérêt et qu'ils doivent en tenir compte dans leurs projets actuels et futurs.

Obstacles courants

Considérer ce qui suit peut vous aider à éviter certains des problèmes les plus courants :

- Ne considérez pas tout comme confidentiel, mais partagez l'information avec l'ensemble de l'organisation quand c'est possible.
- Gardez le message court et clair.
- Si vous êtes responsable de plusieurs petits projets, vous pouvez combiner leurs rapports en un seul, mais assurez-vous que chaque projet est couvert.

Principes

Les principes suivants jouent un rôle important dans cette activité de gestion :

- NUP3: [Soyez toujours proactif.](#)
- NUP4: [Rappelez-vous qu'une chaîne n'est aussi solide que son maillon le plus faible.](#)
- NUP5: [Ne faites rien sans un objectif clair.](#)