

La phase de réalisation et de contrôle

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Les quatre phases dans la vie d'un projet	2
La phase de réalisation et de contrôle	3
Les parties prenantes concernées	3
Les actions à mener	4
La réunion de lancement (kick-off)	4
Animer l'équipe projet	4
Gérer les délais	5
Gérer les coûts	6
Gérer la qualité	7
Gérer les ajustements en cours de projet	7
Rendre compte auprès de la MOA	7
Les enjeux	8
Conclusion	8
Références	9

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer la phase de réalisation et de contrôle dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier les parties prenantes qui sont concernées par la phase de réalisation et de contrôle
- D'identifier les actions qui relèvent de la phase de réalisation et de contrôle
- De comprendre les enjeux de la phase de réalisation et de contrôle

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors de son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie. Dans ce cours, nous allons situer la phase de réalisation et de contrôle dans ce cycle de vie avant d'aborder les éléments clés de cette phase, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

La phase de réalisation et de contrôle dans le cycle de vie d'un projet

Il existe plusieurs façons d'évoquer cette phase dans le cycle de vie d'un projet. Le Project Management Institute (PMBOK Guide, 2017) parle d'exécution, de surveillance et de maîtrise. Certains auteurs parlent de la phase de croissance. Nous avons choisi ici les termes de **réalisation** et de **contrôle**, qui sont le reflet de ceux utilisés par le Project Management Institute.

Cette phase commence par le lancement officiel du projet. Elle inclut toutes les tâches de réalisation du résultat final du projet, ainsi que les actions de contrôle et d'ajustement.



Figure 1 : La phase de réalisation et de contrôle dans le cycle de vie d'un projet

La phase de réalisation et de contrôle

Avant la phase de réalisation et de contrôle, il y a eu une phase d'avant-projet et une phase d'initialisation lors desquelles le besoin est analysé, les objectifs précisés, l'opportunité du projet mesuré (avant-projet), ainsi que l'établissement du Cahier des Charges, du calendrier prévisionnel et du budget, et le recrutement des premiers membres de l'équipe projet (initialisation). Une fois ces éléments validés, le projet passe alors en phase de réalisation et de contrôle : il démarre concrètement.

Cette phase de réalisation et de contrôle consiste à mener à bien toutes les tâches définies par le chef de projet pour réaliser le résultat final du projet (le produit ou le service). Mais il ne suffit pas de faire, il faut faire dans le respect des objectifs du projet en appliquant des mesures de contrôle qualité, et en respectant le calendrier, pour maîtriser le coût.

Il faut aussi communiquer, au sein de l'équipe projet, et avec le commanditaire. Cette communication sert non seulement partager des informations, à discuter des implications de tel ou tel choix, à apporter des ajustements si nécessaire, mais aussi à souder l'équipe et à maintenir la motivation.

La plupart des projets commencent avec une équipe restreinte, avant de prendre de l'ampleur. Cette montée en puissance concerne également les activités même du projet, et il est tout à fait normal, et souhaitable, de consacrer du temps en début de projet pour que l'équipe s'approprie le Cahier des Charges, et tout particulièrement les objectifs du projet.

Les parties prenantes concernées

Le commanditaire du projet, aussi appelé la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. C'est la personne qui pilote le projet au niveau stratégique.

Le **chef de projet** dans le rôle de **Maîtrise d'Œuvre (MOE)**. C'est lors de cette phase de réalisation et de contrôle que le chef de projet endosse la pleine responsabilité de mener à bien le projet.

Les membres de l'équipe projet. Détachés ou recrutés spécifiquement, les membres de l'équipe contribuent au projet, chacun dans son domaine d'expertise.

Les acteurs métier. D'autres membres de l'organisation peuvent être sollicités pour leur expertise ou pour valider des étapes ou résultats intermédiaires, sans être intégrés dans l'équipe projet.

Le(s) sous-traitants le cas échéant.

Les actions à mener

Dans cette phase de réalisation et de contrôle, le chef de projet va organiser la **réunion de lancement, animer l'équipe projet**, s'assurer que le projet se déroule correctement, en gérant les trois dimensions **délais, coûts et qualité**, identifier et appliquer des **ajustements nécessaires** et **rendre compte** auprès de la MOA.

La réunion de lancement (kick-off)

La réunion de lancement est un moment très important dans la vie d'un projet. Elle rassemble tous les acteurs du projet (à l'exception des sous-traitants) et permet au chef de projet d'expliquer :

- Les objectifs,
- Les enjeux,
- Le déroulement du projet,
- Le rôle et les responsabilités de chaque membre de l'équipe,
- Les tâches à effectuer par chacun,
- Les mécanismes de contrôle de la qualité et de validation,
- Les principes, modalités et outils de communication.

Cette réunion de lancement, appelée « kick-off » en anglais, a aussi pour objectif d'instaurer un sentiment d'adhésion et d'appartenance. Il convient donc de la préparer avec soin, avec un ordre du jour, l'envoi au préalable des documents clés comme le Cahier des Charges, et de prévoir suffisamment de temps pour des échanges, à la fois pour faire connaissance et pour lever les incompréhensions ou malentendus. Un compte rendu de cette réunion est indispensable, comme pour toutes les réunions ultérieures.

Animer l'équipe projet

Un projet étant unique, il se peut que ce soit la première fois que tous les membres de l'équipe soient amenés à travailler ensemble. La structure du projet en termes de ressources humaines va impacter la position et la posture du chef de projet. Regardons les quatre types de structure définis par Clark et Wheelwright (1992).

1. La structure fonctionnelle

- L'équipe projet n'a pas alors d'existence tangible
- Le projet passe de service en service en fonction de son avancement

2. La structure matricielle légère

- Un chef de projet est chargé de coordonner le projet
- Mais le pouvoir effectif reste aux mains des responsables métiers

3. La matricielle « projet » ou « lourde »

- Le directeur projet a alors un pouvoir comparable aux responsables métiers
- Il s'agit de l'organisation mise en place pour les projets gérés selon les principes de l'ingénierie concourante

4. La structure autonome

- Les acteurs sont alors sortis institutionnellement (et parfois géographiquement) de la structure de l'entreprise
- Elle est particulièrement adaptée au cas des projets très innovants

Cette dernière remarque rappelle qu'aucune structure n'est meilleure dans l'absolu. Même si la première formule est de plus en plus abandonnée au profit de formules laissant plus d'autonomie à l'équipe projet.

Quelle que soit sa position hiérarchique vis à vis de l'équipe projet, le chef de projet doit instaurer et maintenir l'adhésion au projet ainsi que la motivation des membres de l'équipe tout au long du projet. Ceci passe par la transparence et par une communication régulière et appropriée. Il doit être sensible au bien-être des membres de l'équipe, apporter des solutions et les appliquer de manière équitable. Il doit repérer les tensions qui peuvent apparaître, et les résoudre le plus rapidement possible. S'il n'a pas l'autorité pour le faire, il peut solliciter la MOA ou les responsables hiérarchiques. Ce dernier point souligne l'une des difficultés du rôle de chef de projet quand celui-ci n'est pas en position de responsabilité hiérarchique vis à vis de l'équipe : il doit trouver le moyen d'affirmer son leadership.

L'animation d'une équipe projet dépasse donc l'application des méthodes de gestion de projet, même si ceux-ci constituent une partie indispensable de la « boîte à outils » du chef de projet. Nous allons maintenant les passer en revue. Chaque approche est développée de manière plus détaillée dans d'autres cours de cette collection.

Gérer les délais

Avant le lancement du projet, le chef de projet a établi un **calendrier prévisionnel** ou « planning ». Le calendrier prévisionnel prendra la forme d'un **diagramme de Gantt**. Il peut être assez simple ou très détaillé. Plus il est détaillé, plus il sera utile comme outil de suivi de l'avancement du projet. En voici un exemple simple. Le processus de création d'un diagramme de Gantt est abordé dans un autre cours de cette collection, et son utilisation en tant qu'outil de suivi est développé dans un autre cours.

Dans ce résumé de la phase de réalisation et de contrôle, nous remarquerons simplement que le Gantt permet d'identifier le début et la fin de chaque tâche prévue, et l'enchaînement de ces tâches, dont certaines peuvent se dérouler en même temps. La gestion des délais consiste à faire en sorte que chaque tâche commence au moment prévu et se termine dans les délais, pour ne pas retarder la suite du projet. Un chef de projet averti va toujours intégrer dans son calendrier prévisionnel une certaine marge pour absorber les retards inévitables, mais cette marge doit être réaliste.

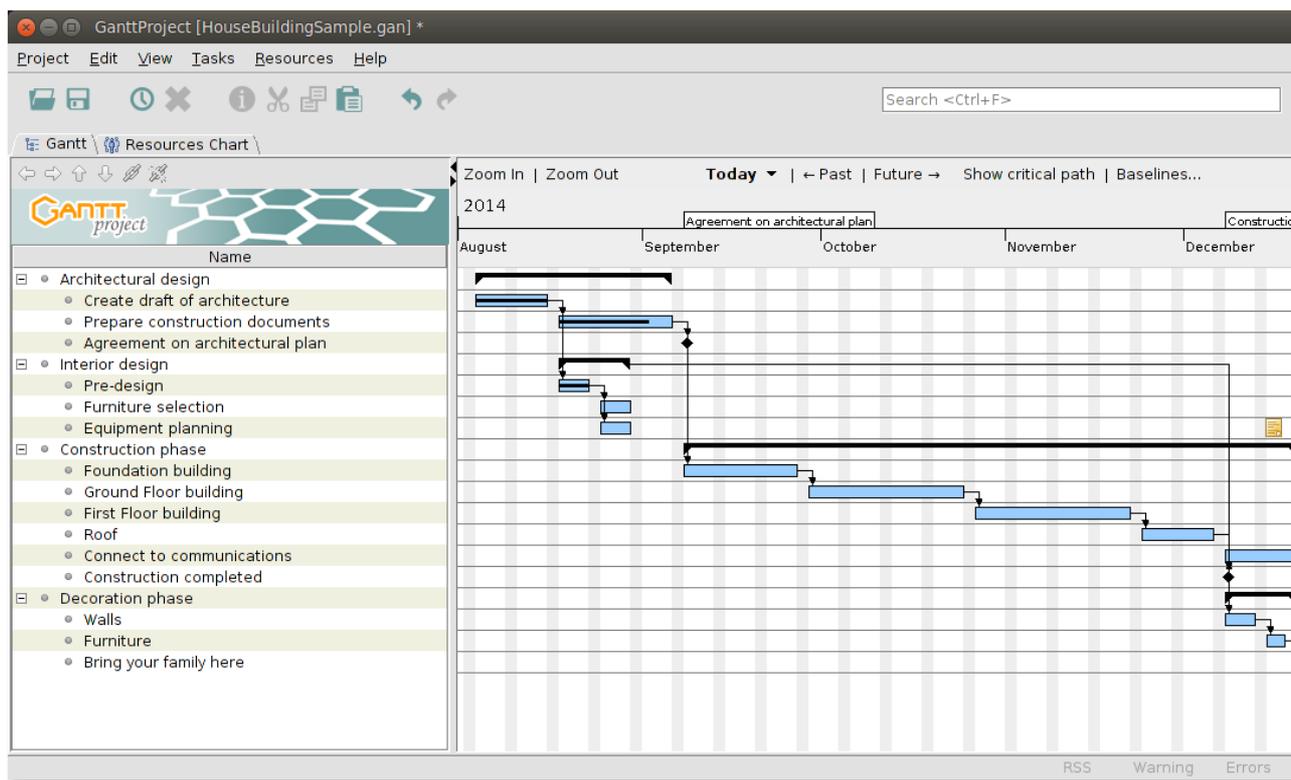


Figure 2 : Exemple d'un diagramme de Gantt simple

Gérer les coûts

En parallèle à la planification, le chef de projet aura identifié :

- Les ressources humaines nécessaires (profils / compétences)
- Le temps nécessaire
- Les ressources matérielles (équipements, logiciels, etc.)
- Le coût d'utilisation des ressources matérielles pour la durée de leur mobilisation.

Il a ainsi pu calculer le coût réel du projet. En début de projet, il s'agit d'un coût prévisionnel.

La gestion des coûts consiste surtout à maîtriser le temps passé par les membres de l'équipe sur chaque tâche. Le coût est donc impacté par d'éventuels retards, mais aussi par des questions

de qualité, comme la déviation des objectifs du Cahier des Charges ou des problèmes techniques.

Gérer la qualité

La qualité est définie comme le respect des objectifs du projet, avec un résultat conforme aux attentes. Il faut faire attention au risque de sur-qualité qui peut survenir quand certains membres de l'équipe projet, spécialistes de leur domaine, vont au-delà des attentes. Il est très risqué d'attendre la fin du projet pour évaluer la qualité du produit final : il convient donc d'identifier des moments intermédiaires comme la validation d'un pilote ou des tests avec des utilisateurs finaux, et de concevoir et d'appliquer un processus d'amélioration continue.

Les approches et outils pour gérer la qualité sont abordés en plus de détails dans un autre cours de cette collection.

Gérer les ajustements en cours de projet

Il est très rare qu'un projet se déroule exactement comme prévu. Des membres de l'équipe projet peuvent partir ou rencontrer des problèmes de santé, un fournisseur peut faire défaut, une pandémie peut bousculer le mode de fonctionnement de l'équipe projet, une technologie choisie peut devenir obsolète, une nouvelle technologie plus adaptée au projet peut présenter une opportunité...

Le chef de projet doit donc mesurer l'impact de ces différents événements et facteurs, et prendre des décisions, en concertation avec la MOA si nécessaire. L'analyse des risques établie dans la phase d'avant-projet ou d'initialisation sera un outil indispensable dans la gestion de ces aléas.

Rendre compte auprès de la MOA

Le chef de projet est responsable du bon déroulement du projet, mais doit rendre compte au commanditaire (MOA). Ces deux parties prenantes vont se mettre d'accord sur un système et une fréquence de reporting, ainsi que sur le périmètre des responsabilités du chef de projet et les modalités de prises de décision (par exemple en cas d'ajustements en cours de projet et la gestion des risques). La transparence vis à vis des membres de l'équipe projet est primordiale, car ces derniers vont être sollicités pour rendre compte de leur activité auprès du chef de projet. Celui-ci peut par exemple mettre un place un tableau de bord synthétique à destination de la MOA.

Les enjeux

Dans cette phase de réalisation et de contrôle, les enjeux sont nombreux. Aux enjeux de respect de la qualité, de maîtrise des coûts et des délais se rajoutent des enjeux humains et la gestion des risques.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet peuvent survenir des problèmes de coordination liés à la structuration de l'équipe et à la diversité des métiers représentés et leurs tâches respectives. L'enjeu principal est de maintenir une cohésion d'ensemble, facilitée par une compréhension commune des objectifs du projet.

La gestion d'un projet en cours de réalisation implique donc non seulement la maîtrise et la mise en œuvre d'outils, mais aussi la mobilisation de compétences « humaines » de la part du chef de projet, en termes de communication, de leadership et de résolution de tensions et de conflits.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons représenté le cycle de vie d'un projet en quatre phases : l'avant-projet, l'initialisation, la réalisation et le contrôle, la clôture. Nous avons résumé les éléments clés de la phase de réalisation et de contrôle, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

Le produit ou service visé par le Cahier des Charges est réalisé, il a été testé et validé, mais le projet n'est pas terminé pour autant : nous passons maintenant en phase de clôture.

Références

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*, 34(3), 9–28. <https://doi.org/10.2307/41167421>

PMBOK, Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Crédits illustrations

Diagramme de Gantt : source

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:GanttProject_2.6.6.png?uselang=fr Auteur : [Dmitry Barashev](#)

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : La phase de réalisation et de contrôle dans le cycle de vie d'un projet 2

Figure 2 : Exemple d'un diagramme de Gantt simple 6