Programme d'éducation et de formation tout au long de la vie

ARTS, LETTRES, LANGUES, SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY MONTPELLIER

PIA2 PROJECT

MANAGEMENT ET CONDUITE DE PROJET

Tronc Commun (Core Curriculum)

Document à l'usage des experts, enseignants et formateurs

Inspiré par le document « Berufliche Bildungsgänge mit Erwerb der Fachhochschulreife, Kerncurriculum Projektmanagement»

Traduit et adapté en France par

Prof. Bénédicte Gendron,

Vice-Présidente de la Formation Professionnelle et des Relations avec le Monde Socioéconomique
&
Sofia Kouremenou, Ingénieur de Formation

Université Montpellier Paul-Valéry Montpellier, FRANCE

Version originale: 22.02.2012-
Version française : 11.10.2013

Programme d'éducation et de formation tout au long de la vie

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.
Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

“ Management de projet en tant qu'Instrument au service des exigences du marché du travail et de l'Assurance qualité de la formation dans les filières d’enseignement professionnel (PIA).”

Version allemande

L’unité d’enseignement a été développé au nom du sénateur d’Education, de Science et de Santé, Rembertiring 8-12, 28195 Bremen

Institut d’Etat pour les écoles, Departement No. 2 – Assurance de la qualité et promotion de l’innovation, Am Weidedamm 20, 28215 Bremen

Edité par: Jürgen Uhlig-Schoenian

Collaboration: Anja-Christina Hinrichs

Version française

Adaptée par Prof. Bénédicte Gendron,Vice Présidennte-de la Formation Professionnelle et Relation avec le Monde Socioéconomique, Université Montpellier III, Paul Valéry et Sofia Kouremenou, Université Montpellier III, Paul-Valéry

Pour plus d’informations :

Visiter notre page facebook PIA France Upv :
https://www.facebook.com/piadeux.france?

Contacts :

benedicte.gendron@univ-montp3.fr & eleni-sofia.kouremenou@univ-montp3.fr

TABLE DES MATIERES

Tronc Commun (Core Curriculum) 1

Préface 4

Objectifs, contenus et indications 9

Module 1 9
Module 2 11
Module 3 13
Module 4 14
Module 5 16

Préface

La fonction de ce tronc commun "*Le management et la conduite de projet destiné comme unité d'enseignement pour la formation professionnelle dans les écoles appliquées*" est la mise en œuvre de l'intégration de concepts de formation-action dans des projets multidisciplinaires (qui peut comprendre des sujets spécifiques ou bien d'ordre général).

« L'enseignement par projet en combinaison avec la mise en œuvre d'une équipe opérationnelle de projet, contribue significativement à l'acquisition des capacités académiques recherchées. Ceci peut être atteint à partir d'un enseignement préparatoire à la résolution des problèmes professionnels complexes et scientifiques via une aide basée sur des actions autonomes et responsabilisantes issues de l'expérience professionnelle en matière de management de projet. Le travail en projet favorise non seulement le développement des compétences professionnelles et de la conscience des problèmes, mais aussi le développement des attitudes et des opinions qui ont comme résultats une attitude responsable dans la communauté. Afin d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire une forte coopération des enseignants dans le cadre d'un plan didactique annuel qui comprend des échanges réguliers sur les méthodes, les contenus et les moyens ainsi que sur des critères communs d'évaluation.

Le but de la mise en œuvre de management et de la conduite de projet dans le cadre de l'enseignement est de garantir l'atteinte des compétences méthodologiques et sociales qui dépassent la seule dimension de la thématique du projet et ce, à un niveau interdisciplinaire. Il est recommandé de planifier au moins 30 heures sur le management et la conduite de projet.

Comme principe de base, la mise en œuvre du programme et l'atteinte de ses objectifs devraient être réalisés dans un cadre pluridisciplinaire. Chaque chef d'établissement responsable des programmes éducatifs doit déterminer en détails, quelles matières et champs d'apprentissage devraient venir faciliter la mise en œuvre du programme, et quelle discipline serait à mobiliser prioritairement et dans quelle mesure d'autres disciplines peuvent venir contribuer à l'atteinte des objectifs du projet.

Entre autres, le management et la conduite de projet sont largement utilisés dans plusieurs champs, entre autres, l'économie, les sciences, et le domaine administratif parce qu'elle encourage l'action systématique et ciblée, le travail en équipe, la réflexion structurée et l'auto gestion. Le management et la conduite de projet sont à la base des concepts globaux et multidisciplinaires en phase avec la conception moderne de l'enseignement préparatoire. La multitude d'intérêts et de champs de connaissance ainsi que les compétences et les expériences de communication et de motivation des apprenants sont intégrées dans le processus pédagogique avec l'aide de l'apprentissage par projet et le sens de la responsabilité de la répartition du travail. Une condition nécessaire pour atteindre ces objectifs est que autant les responsables du programme de management et de conduite des projets que les membres d'équipe doivent se comprendre et valoriser les compétences professionnelles, sociales et personnelles de chacun afin de les utiliser efficacement comme outils pour atteindre les objectifs du projet. Une dimension spéciale doit être accordée à la diversité issue des différences individuelles qui peuvent émerger du fait des différences culturelles. Même si les outils utilisés dans le programme du management et de la conduite des projets sont délibérément standardisés, le travail réel du projet est réalisé dans un cadre culturel spécifique pouvant réunir différentes cultures avec leurs propres valeurs et modèles comportementaux de référence. Ainsi, cette diversité des contextes culturels peut donner place à des conflits importants, par exemple dans le cadre d'équipes internationaux. Pour cette raison, il importe dès le départ à la construction des équipes, d'avoir conscience et pris en compte les différences culturelles qui peuvent exister. Le but ultime est d'acquérir des compétences interculturelles, c'est-à-dire d'avoir la capacité d'interagir d'une manière adéquate et avec succès avec d'autres personnes ou groupes de différentes cultures. Cette capacité peut être acquise depuis le plus jeune âge de la personne ou elle peut être développée et encouragée durant le processus de la socialisation à travers l'apprentissage interculturel. Travailler avec des personnes issues des différentes cultures amène à l'acceptation de leur diversité et de leurs particularités du point de vue des modes de pensée et d'action ainsi qu'au niveau cognitif, affectif, comportemental et mental. Par conséquent, les apprenants réfléchissent sur leurs préjugés et reconnaissent leur adhésion à une culture spécifique tout en réalisant les limites existantes au niveau de la compréhension mutuelle. La sensibilisation aux

différences culturelles participe à l'ouverture d'esprits et d'horizons facilitant l'appréciation des différences culturelles en termes de comportement, leurs analyses et la résolution constructive et positive des conflits internationaux de communication.

En règle générale, les projets sont caractérisés par un degré élevé d'ouverture quant au processus de conception, de résolution de problème et de présentation. Le management de projet offre un cadre structurel solide facilitant le travail en projet. Toutefois, ce dernier laisse la marge aux apprenants de prendre des décisions individuelles et de planifier le processus de manière autonome. Contrairement à l'enseignement didactique qui est planifié dans tous les détails, le défi de l'enseignement par projet met l'accent sur la confiance qui doit être accordée aux apprenants dans leur capacités à développer leur propre plan d'action ainsi qu'à travailler en équipe afin d'identifier et résoudre des tâches du projet. Ceci implique un changement de perspective concernant le rôle de l'enseignant et la structure méthodologique et didactique appliquée en cours. Pendant l'apprentissage par projet, le contenu du programme doit être recherché, choisi et utilisé avec comme critère la résolution de problèmes, c'est la raison pour laquelle parfois ce contenu ne peut ne pas être complètement aligné aux objectifs et contenus de la matière enseignée.

Pendant l'enseignement par projet, les enseignants assument le rôle d'accompagnateur ou du guide d'apprentissage en proposant un soutien au niveau du contenu et de la méthodologie. Mais également, peuvent jouer d'autres rôles. Par exemple, en cas d'absence de clients liés au projet (ex : l'hôtelier dans le cadre d'un projet d'organisation d'un voyage à Londres), l'enseignant assume le rôle du client (l'hôtelier) qu'il représentera devant l'équipe des élèves. Ceci permettra aux apprenants d'avoir la possibilité en simulation d'être en relation constante avec les besoins et les demandes du potentiel client dès le début du projet et tout au long de ce dernier. Un autre rôle de l'enseignant est de superviser la mise en œuvre de l'équilibre entre le contenu des apprentissages axés sur le projet et ceux liée à la discipline.

Le tronc commun du programme comprend cinq modules qui décrivent (dans un ordre chronologique indiqué) une introduction aux procédures des tâches et activités à mener dans le management et la conduite de projet. Le tronc commun du

programme comprend non seulement des éléments préparatifs et d'orientation mais aussi des éléments fondamentaux concernant le management et la conduite de projet : planning concis et détaillé. L'exécution d'un projet réel (module 4) n'est pas intégrée sur le calendrier car le temps nécessaire pour réaliser un projet peut varier selon sa complexité. A la fin de l'apprentissage du module 5, les équipes d'étudiants doivent avoir la capacité de planifier, réaliser et constamment documenter un projet par eux-mêmes.

Les objectifs de ce projet sont restrictifs. La liste des concepts dans la section « Contenu » fait référence à des documents et des aspects méthodologiques liés au management et à la conduite de projets. Cette liste n'est pas exhaustive et est destinée à servir comme support à l'acceptation et la formulation des objectifs du programme qui peut être enrichie ou modifiée selon le cadre interne à l'école relativement au développement du projet.

La forme du programme repartie en modules donne la possibilité de prendre en considération les différentes compétences des élèves et permet une flexibilité quant à l'intégration de disciplines variées dans le processus d'enseignement. Par exemple, les éléments préparatoires, présentées en module 1, peuvent être substantiellement réduits ou raccourcis si l'équipe a été déjà formée. S'il n'est pas possible de mener un vrai projet, le module 4 peut être supprimé. Dans ce cas-là, la présentation et l'évaluation du projet vont être menées directement après la phase « Plan détaillé » (module 3). Toutefois, dans l'idéal, les modules s'entre-complètent et constituent le programme standard de management de projets de manière professionnelle. Après la fin de chaque module un court feed-back et une réflexion collective, inter et intra groupes, doivent être mis en place. Cela permet de capitaliser les résultats intermédiaires et aider les participants à mieux intégrer et s'approprier les compétences méthodologiques acquises.

Il faut noter que, la mise en place de ce programme peut être considéré comme ne visant pas, dans un premier temps, à transmettre des connaissances mais plus à motiver les élèves en les encourageant à développer toutes ces aptitudes, compétences et attitudes qui s'expriment à travers leur travail au projet. Cette procédure est en lien avec le concept de la formation-action qui ne se focalise pas dans un premier temps sur l'appropriation des contenus du sujet (au sens traditionnel des disciplines) mais, plus sur l'apprentissage actif par résolution de

problème, selon le modèle théorique d'action complète qui va de l'information, de la planification, de la prise de décision et exécution au contrôle et à l'évaluation. C'est la raison pour laquelle, dans la mesure du possible, une introduction théorique sur le management et la conduite du projet doit être évitée. En revanche, la planification et l'exécution d'un projet réel doivent être encouragées car elles offrent la possibilité de l'apprentissage par l'expérience. Avant tout, c'est dans cette forme, d'apprentissage situé que les élèves peuvent acquérir les compétences nécessaires au niveau personnel, social et méthodologique.

Il est recommandé d'utiliser comme guide pour la planification autonome des projets, le guide « Management et Conduite de Projet : Poser les Bases». Ce guide utilise comme exemple une demande de projet fictif, dans le but de constituer un modèle qui peut être utilisé pour la construction de tout autre projet spécifique. Après avoir fini le travail de projet proposé, les élèves non seulement auront des connaissances sur le management et la conduite de projet, mais aussi ils seront capables de transférer la méthodologie acquise dans d'autres projets qui doivent être accomplis. A la fin du projet, ils auront non seulement des connaissances sur le document le plus important à utiliser en management de projets mais aussi, ils auront la capacité de l'utiliser pour tout autre projet spécifique.

Objectifs, contenus et indications

Module 1 **Préparation du projet**	Indication du temps d'apprentissage 8 heures

Objectifs

- Prendre conscience de l'importance du management et de la conduite de projets dans tous ses aspects notamment quant aux différences culturelles et expliquer les raisons de son incorporation dans l'enseignement.
- Avoir connaissance des prérequis du cadre et des conditions préalables relatifs à l'enseignement par projet.
- Etre au fait de la méthode de construction des équipes et les appliquer.
- Définir et s'accorder sur les règles concernant la coopération des équipes au regard des dimensions personnelles et des thématiques développées dans le projet.
- Connaître et appliquer les règles de conduite de réunions lors du projet.
- Connaître les phases types et les caractéristiques des phases des projets.
- Rédiger un document des étapes de travail mentionnant les processus d'apprentissage du projet dans un journal de bord ou un journal d'étude.

Contenus

- Carnet de bord et Journal d'apprentissage
- Compétences
- Construction d'équipe
- Règles d'équipe
- Modération
- Structures de communication
- Communication verbale et non-verbale
- Structures d'interaction
- Ligne directrice de l'organisation
- Organisation du projet
- Hiérarchie
- Position
- Rôle
- Statut
- Leadership

Indications

En raison des différences culturelles, doit être posées les questions suivantes, spécialement dans la pratique de management et de conduite de projets :

- Quel est le rôle du contexte dans la communication ?
- Qu'est ce qui doit être exprimé verbalement?
- Quelles sont les différences culturelles qui existent concernant la communication verbale et non verbale ?
- Comment peut-on éviter les malentendus?
- Comment peut-on s'assurer que toutes les parties prenantes du projet comprennent

de la même façon les tâches et les objectifs du projet?

- Quelle est l’importance de l’ambiance au travail et des relations sociales entre les membres de l’équipe projet?
- Comment peut-on garantir que le contexte et l’environnement du projet ne vont pas être altérés ou menés à sa perte durant le processus de communication?
- Jusqu’à quel degré les spécificités culturelles quant aux comportements et leurs limites ont-elles été prises en compte?
- Quelle est la hiérarchie dans le contexte où le projet est intégré initialement?
- Au regard de ce contexte culturel, comment la hiérarchie et l’autorité peuvent être gérés?
- Prenant en compte ce contexte, est ce que les rôles et les positions des équipes ont été suffisamment clarifié?
- Les différences culturelles se retrouvent-elles dans les personnes leaders?
- Est-ce que les contraintes posées par les interactions culturelles, individuelles et situationnelles ont été suffisamment pris en compte ?
- La validité et la relativité des stéréotypes ont été questionnées et mises en cause?

Module 2 **Planification sommaire/ Définition du projet**	Indication du temps d'apprentissage 6 heures

Objectifs

- Clarifier les étapes clé et les objectifs du projet avec le client (le commanditaire) et prendre en compte le contexte culturel du projet.
- Comprendre le point de départ ou la genèse du projet et définir les problèmes qui doivent être résolus avec l'aide du projet.
- Définir les objectifs de l'équipe en lien avec le déroulement et le progrès de l'apprentissage.
- Identifier le contexte du projet et les parties prenantes (personnes impliquées et personnes touchées par le projet).
- Décrire le cadre du projet.
- Evaluer la faisabilité du projet.
- Recueillir les premières idées pour résoudre les problèmes du projet.
- Etablir les objectifs du projet basé sur une analyse initiale.
- Faire la différence entre les résultats désirés et les résultats obtenus pendant le processus d'exécution.
- Déterminer des indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs.
- Analyser, évaluer et coordonner les intérêts et les préoccupations des parties prenantes selon les objectifs du projet.
- Définir et visualiser les étapes clés du projet.
- Présenter les résultats obtenus durant ce module.

Contenus

- Analyse situationnelle
- Clarification des activités/ tâches du projet
- Conditions préalables et requises
- Fichier du management de projet
- Rapport
- Recherche d'informations
- Techniques de créativité
- Matrice des objectifs
- Plan des phases
- Cahier des charges
- Présentation

Indications

En clarifiant les prérequis et tâches du projet, les bases et fondations du projet sont établies. Chaque phase successive de la conduite du projet dépend de la bonne compréhension des tâches du projet. Les erreurs et les malentendus qui surviennent dans la première étape du projet sont très difficile, voire des fois impossible, à corriger pendant l'évolution du projet.

Les différentes techniques de créativité ont démontrées leur efficacité dans la collecte d'idées relatives à la résolution du problème : brainstorming, brain writing, la liste d'Osborne (the

Osborn check list), les cases morphologiques (morphological boxes) et le mind-mapping.

L’introduction et la pratique des techniques de présentation peuvent être assumées par différentes disciplines (ex. dans l’enseignement des langues). Ceci peut réduire significativement le travail du projet.

Module 3 **Planification détaillée**	Indication du temps d'apprentissage 10 heures

Objectifs

- Définir les blocs d'activités et les visualiser à partir d'un schéma « structure des activités »
- Déterminer les responsabilités.
- Définir et repartir les ressources.
- Considérer et analyser le projet des parties prenantes.
- Définir les différentes étapes pour la mise en œuvre du projet et documenter son évolution.
- Déterminer les droits, responsabilités, pouvoirs et les compétences de chaque membre de l'équipe.
- Identifier les risques et mener une analyse des risques en les évaluant.
- Décrire les mesures prises pour éviter les risques.
- Présenter la planification du projet.

Contenus

- Structure des activités
- Description de chaque activité,
- Echéancier général du projet,
- Diagrammes en bâtons
- Planning des étapes pour la mise en œuvre du projet
- Organisation du projet
- Analyse des risques
- Portefeuille des risques
- Mesures pour éviter les risques, plan de prévention des risques
- Spécifications fonctionnelles
- Cahier des charges

Indications

Le management du projet doit être comprise comme une partie dans la structure des activités. Les modules de travail les plus typiques sont : le contrôle de conduite de projet, la coordination du projet, la stratégie marketing du projet, la documentation du projet et la clôture du projet.

En général, la définition des responsabilités et des ressources dans la structure des activités est utile s'il s'agit d'un vrai projet qui va être mis en place.

Afin de créer l'échéancier général du projet il est recommandé d'utiliser les applications de logiciels spécifiques. En dehors du plus connu, mais très complexe, MS Project, il existe plusieurs programmes gratuits disponibles ex: OpenProj (http://openproj.org/) or GanttProject (http://ganttproject.biz/).

Dans d'autres contextes culturels la phase du plan détaillé est considérablement réduite. Cela veut dire qu'on ne crée pas toujours un échéancier général du projet et/ou une analyse exhaustive des risques.

Module 4 **Exécution du projet**	Indication du temps d'apprentissage -- heures

Objectifs

- Mettre en œuvre la planification du projet et organiser le travail de l'équipe.
- Documenter la distribution des activités et tâches et l'évolution de leur réalisation.
- Coordonner l'évolution du projet selon le planning, analyser les déviations possibles et appliquer des corrections si nécessaire.
- Rédiger des rapports d'activités.
- Etre conforme avec les délais des étapes intermédiaires.

Contenus

- Plan d'action
- Système de rapport
- Stratégie marketing du projet
- Management de projet /Contrôle de conduite de projet
- Gestion de conflits

Indications

Pendant l'exécution du projet, chaque équipe porte la responsabilité d'informer suffisamment chaque participant concernant le progrès de l'équipe. Ceci peut se réaliser par exemple, avec l'aide du journal de bord en commun mais aussi par communication individuelle lors de réunions et de présentations.

La stratégie marketing du projet concerne la présentation interne et externe du projet. Ceci comprend:

- Un titre accrocheur pour le projet;
- La création d'un logo;
- Une présentation de l'évolution du travail du projet basée sur les résultats;
- La soumission des rapports concernant l'évolution du projet afin d'informer les décideurs/clients
- Le développement d'un website, etc.

Le contrôle de management de projet est une des tâches principales durant la phase de réalisation du projet. Il s'agit d'anticiper, assez vite dans les étapes, de possibles déviations du plan initial, d'identifier des actions qui ont déjà déviées et de réagir immédiatement dans le but de les corriger

Une autre tâche du manager de projet est d'offrir un accompagnement ainsi qu'un soutien pour la résolution de conflits (trans-culturels).

Les étapes intermédiaires représentent une opportunité excellente pour contrôler le management du projet. Pendant la définition des résultats intermédiaires, il est possible d'avoir un avis critique sur l'ensemble des phases et des étapes du projet accomplis et corriger,

si nécessaire, selon le plan initial. Tous les participants/ membres d’équipe doivent assister aux réunions des étapes intermédiaires.

Les tableaux Excel sont un outil de contrôle efficace pour les petits ou moyens projets. Dans ces tableaux, il est possible de mesurer le décalage entre les attentes et les résultats obtenus. Toutefois, il est crucial de documenter correctement les informations et les mettre à jour continuellement.

Module 5 **Clôture du projet et évaluation**	Indication du temps d'apprentissage **6 heures**

Objectifs

- Créer un rapport de clôture du projet en comprenant des informations comme le niveau d'atteinte des buts, les facteurs qui ont posé des problèmes ou qui ont conduit le projet à la réussite pendant la période de planification et d'exécution, ainsi que des recommandations pour un futur projet. .
- Réfléchir sur la planification et la réalisation du projet et les évaluer.
- Présenter les résultats obtenus du projet.

Contenus

- Résultats du projet
- Carnet de bord et journal d'apprentissage
- Compétence professionnelle
- Compétence sociale
- Compétence méthodologique
- Grille des compétences
- Evaluation du processus
- Evaluation du produit
- Feedback

Indications

La clôture du projet doit être liée aux questions suivantes:

- Est-ce que les délais et le budget sont-ils respectés?
- Est-ce que les objectifs professionnels et les contenus développés ont été atteints?
- Le client est-il satisfait?
- Quelle fut l'atmosphère de travail à l'intérieur de l'équipe?
- Qu'est qui s'est bien passé ? Qu'est ce qui s'est mal passé ?
- Qu'est ce qui doit être fait différemment la prochaine fois ?