



Cours de GESTION

*Aux étudiants de la 1^{ière} année licence professionnelle Conduite Opérationnelle
du Projet. 2020-2021*

Présenté et collecté par Dr. BOUZAHER Soumia



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences et de la Technologie



Département d'Architecture

Etablissement	Faculté / Institut	Département
Université Mohamed KHIDER - Biskra	Sciences et Technologie	Architecture

Domaine	Filière	Spécialité
Architecture, Urbanisme et Métiers de la ville, AUMV	Métiers de la ville	Conduite Opérationnelle de Projets

Polycopié pédagogique

GESTION

Préparé par : Soumia BOUZAHER

**Cours destiné aux étudiants de la 1^{ière} année
Conduite Opérationnelle du Projet**

Année : 2021-2022

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE****OFFRE DE FORMATION
LICENCE PROFESSIONNALISANTE****عرض تكوين
لمستويات مهنية**

Établissement	Faculté / Institut	Département
Université Mohamed KHIDER - Biskra	Sciences et Technologie	Architecture

Domaine	Filière	Spécialité
Architecture, Urbanisme et Métiers de la ville, AUMV	Métiers de la ville	Conduite Opérationnelle de Projets

Année universitaire : 2020/2021

Établissement : Université Mohamed KHIDER - Biskra
Institut de la Licence : Conduite Opérationnelle de Projets
Année universitaire : 2020/2021

Identification de la matière d'enseignement

Intitulé : **GESTION**

Unité d'enseignement: DECOUVERTE

/TRANSVERSAL 1 Nombre de Crédits: 1

Coefficient : 1

Volume horaire hebdomadaire total : 1h30

- Cours (nombre d'heures par semaine) : 1H30
- Travaux dirigés (nombre d'heures par semaine) : 0H00
- Travaux pratiques (nombre d'heures par semaine) : 0h00

Description de la matière d'enseignement

Objectif général de la matière d'enseignement :

Saisir les enjeux du projet architectural dans le contexte socioéconomique.

Objectifs d'apprentissage :

A la fin du cours, l'étudiant sera en

mesure de : Comprendre les
concepts relatifs à la gestion ;

Appliquer les connaissances dans le contexte d'un projet de construction

Contenu de la matière d'enseignement

- Généralités, définitions, concepts ;
- Gestion du personnel ;
- Gestion du matériel ;
- Gestion des ressources.

Modalités d'évaluation

Nature du contrôle	Pondération en %
Examen	100%
continu	
Total	100%

Références & Bibliographie

A définir par l'enseignant

Page de grade de l'offre de formation Licence Professionnalisant	
Identification de la matière d'enseignement, intitulé : GESTION	
Table des matières	
Liste des schémas	
Liste des organigrammes	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
<u>Cours N°1 approche conceptuelle à la gestion</u>	11
Introduction	11
Objectif du cours	11
Structure du cours	11
Définition linguistique	11
Etymologie GESTION	11
La gestion	12
Gérer	12
Gérant	12
La gestion du projet	12
Définition du projet :	12
Bibliographie	12
<u>Cours N°2 la Gestion de projet</u>	
La gestion de projet	15
Les objectifs dans la gestion du projet	16
Anticiper	16
Coordonner et communiquer	16
Gérer les coûts / délais / performances	16
Bibliographie	
<u>Cours N°3 Les acteurs d'un projet</u>	
Les acteurs d'un projet	18
Maître d'ouvrage	18
Maître d'œuvre ou chef de projet	18
Comité de pilotage	18
Équipe projet	19
Experts	19
Les préoccupations des acteurs d'un projet	19
Les rôles des acteurs d'un projet	19
La maîtrise d'ouvrage (MOA) - son rôle	19
Le Maître d'œuvre ou le chef de projet	20
La structure de pilotage	21
Équipe projet	21
Experts	22
Concrétisation	22
Bibliographie	22
<u>Cours N°4 Le processus d'élaboration d'un Projet</u>	
Le cycle de vie d'un projet	23
Modèle N°01 Le modèle de Grant	23
La conception	24
L'exploitation	25
Modèle N°02	25
Modèle N°03	26
Les trois principes fondamentaux d'un projet	27
Instauration systématique d'une phase d'exploration en amont des projets,	27

Maîtrise d'œuvre responsable nommément désignée	27
Maîtrise d'ouvrage (ou une Assistance à Maîtrise d'ouvrage) animée par un pilote	27
Les 5 phases de vie du projet	27
La pré-étude	27
L'étude	27
La réalisation	27
L'exploitation	27
Le désinvestissement	27
Les 3 questions fondamentales pour un projet	28
Bibliographie	28
Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet,	
chapitre I	29
La phase d'émergence	29
La définition du contexte.	30
Les objectifs attendus	31
chapitre II	
L'étude de faisabilité	32
Sur le plan technique	32
Sur le plan économique	32
Actions à réaliser	32
Exemple de contenu pour l'étude de faisabilité	32
Historique et origine du projet	32
Définition du projet	32
Présentation des études effectuées et résultats obtenus	33
Diagnostic de rentabilité	33
Opportunité du projet	33
Organisation envisagée	33
Chapitre III	
L'étape de la conception ou la mise en œuvre:	34
Les outils clés : Le WBS	35
Exemple de contenu pour l'étape de la conception	35
Le WBS : Les questions clés	36
Les outils clés : La fiche tâche	37
Les intérêts des fiches de tâche	37
La fiche tâche : Les questions clés	39
Chapitre IV	
Étape de La réalisation : Définition	41
Les outils, Le Suivi et Les tableaux de bord	42
Le Suivi, définition	42
Les tableaux de bord, définitions	43
Les tableaux de bord : Les questions clés	43
Chapitre V	
La terminaison : Définition	45
Le transfert et la clôture : Les questions clés	46
Méthode La fiche de capitalisation de l'expérience : la mémoire du projet	47
Les intérêts de la capitalisation d'expérience	48
Capitalisation de l'expérience : Les questions clés	48
Bibliographie	49
6 Cours N°6 Gestion de Projet de Construction Architecturale et ou urbaine.	
Phases d'un projet architecture	50

Avant les travaux	50
Rencontre avec l'architecte	50
Etude de faisabilité et esquisse	50
L'avant-projet	51
La demande de permis de construire	51
La phase de réalisation	51
La conception technique	52
Choix des entreprises et planification de la réalisation des travaux	52
Réalisation des travaux	52
Après les travaux	53
Pour conclure sur les phases d'un projet architecture	53
Bibliographie	53

Cours N°7 Sommaire & classement des articles traitant des étapes d'un projet de construction dans leur ordre chronologique au niveau du projet

Le découpage d'un projet de construction en phases	54
Les études de diagnostic [DIA].	54
L'Esquisse [ESQ].	54
L'avant-projet [AVP].	54
Le projet	55
L'assistance pour la passation des contrats de travaux	55
Les études d'exécution [EXE]	55
La phase chantier	55
L'assistance aux opérations de réception [AOR]	55
Bibliographie	56

Cours N° 8 La Gestion du personnel ou des Ressources Humaines RH

Introduction générale	57
Objectif du cours	57
Structure du cours	57
La définition de la Gestion du personnel	58
Définition du « Personnel »	59
Missions de la fonction du personnel	59
L'administration sociale du personnel	59
Le développement social.	60
La gestion des personnes	60
Dimensions de la Gestion des Ressources Humaines	61
La dimension managériale et économique	61
La dimension juridique	62
La dimension psycho-sociale	62
La dimension politique	62
Attributions de la Gestion des Ressources Humaines	63
La gestion administrative du personnel	63
Les relations sociales	64
Actes de gestion classique	64
Recrutement	64
Processus de recrutement	64
La définition du besoin	65
La recherche des candidats	66
La sélection des candidats	67
Concrétisation, accueil et intégration	68
Mobilité et gestion des carrières	68
Définition	68
Politique de mobilité	69
La rémunération	69
Définition	69
Facteurs de rémunération	70
Formation	71
Communication et information	71
Définition de la communication	71

Communication et information	72
L'amélioration des conditions du travail et de sécurité	72
L'ergonomie	72
L'organisation du travail	72
La sécurité	73
Conclusion	73
Bibliographie	73
Cours N° 9 La Gestion du matériel ou des moyens Généraux	
Introduction générale	75
Objectif du cours	75
Structure du cours	76
La définition de la Gestion du personnel	76
Définition du « Les locaux et les aménagements requis»	77
Le bail	77
Les équipements et les outillages de production	79
Objectifs et enjeux de la gestion des équipements	80
Viser la productivité et la compétitivité de l'entreprise	80
Bénéfices d'une bonne gestion des équipements	80
Rôle stratégique de l'entretien et de la maintenance	81
Comment optimiser la gestion des équipements ?	82
Des logiciels de GMAO pour faciliter la gestion	85
L'inventaire de matières premières et de produits finis ou semi-finis	88
Les fournitures de production	91
Les équipements, mobilier et fournitures de bureau	92
Les équipements informatiques et les logiciels	92
Le matériel roulant (tous types de véhicules)	92
Remarque très opérationnelle est importante	93
Conclusion	93
Bibliographie	94
<u>Cours N° 10 La Gestion des ressources</u>	
Introduction générale	95
Objectif du cours	95
Structure du cours	95
La définition de la Gestion des ressources	96
L'importance de la gestion des ressources	96
Les avantages de la gestion des ressources	97
La planification des ressources	98
Les fonctions liées à la gestion de ressources	99
Les techniques de gestion des ressources	99
Les différentes ressources requises	101
Les ressources informationnelles	101
Les ressources financières	105
Les ressources temporelles	106
Conclusion	106
Bibliographie	107

Illustration	Titre	page
Schémas		
Schéma 2.1.	La relation entre tryptique du projet	17
Schéma : 3.1.	Les acteurs d'un projet	18
Schéma : 3.2.	Les préoccupations des acteurs d'un projet	19
Schéma : 3.3	Les rôles du Maitre de l'ouvrage. MOA	20
Schéma : 3.4.	Les rôles du Maitre de l'œuvre. MOA	21
Organigrammes		
Organigramme4.1.	les étapes du diagramme de GANTT	23
Organigramme4.2.	Les 3 questions fondamentales pour un projet	28
Organigramme5.1.	Les cinq étapes d'un Projet	29
Organigramme5.2.	La note d'opportunité	30
Organigramme5.3.	La bête à Cornes, exemples.	30
Organigramme5.4.	Le modèle de la bête à Cornes	31
Organigramme5.5.	Exemple de contenu pour l'étape de la conception	35
Figures		
Figure4.1.	Le diagramme de GANTT est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet.	24
Figure4.2.	Modèle N°02	26
Figure4.3.	Modèle N°03	26
Figure 5.5.	Exemple des informations et de désigne d'une fiche de tâche.	38
Figure 5.6.	Exemple concret de fiche de tâche	38
Figure : 9.1.	Ce document présente un exemple de certains des éléments contenus dans une BOM (nomenclature)	83
Figure : 9.2.	Exemples de fiche technique de suivi de matériel	84
Figure : 9.3.	Préface du logiciel Altair Enterprise	86
Figure : 9.4.	Préface du logiciel Dimo Maint	87
Figure : 9.5.	Préface du logiciel Twimm.me	88
Figure : 9.6.	Un inventaire d'état du stock des produits	91
Figure 10.1	Top-Down responsabilités.	98
Figure 10.2	Exemples d'histogrammes de charge par profil.	98
Tableaux		
Tableau : 3.1.	Exemple des acteurs d'un projet architectural	22

Introduction

Tout est projet, et tout projet nécessite une démarche pour, Voir, juger et agir, analyser, planifier et contrôler. Malgré la divergence des contextes et la variation des métiers, nous qualifions de projet des idées et des intentions qui n'ont souvent rien en commun : la construction d'un édifice, le déclenchement d'un nouveau produit, la création d'un logiciel, des choix politiques ou sociaux...

Donc, la gestion de projet pourrait être le recueil de recettes variées adaptées à de multiples situations. On arrive à retrouver des modèles théoriques et des méthodes d'organisation qui favorisent l'usage des outils communs pour gérer ces projets. Produire des plannings fiables qui annoncent des délais rationnelles et crédibles, est éventuel à condition de respecter les règles de l'art du contexte du projet. Cependant l'exploiter efficacement de tels plannings constitue une aptitude accessible à tout chef de projet soucieux de développer son savoir-faire personnel. De même, l'utilisation de manière efficace d'un planning pour le pilotage opérationnel d'un projet fait appel à des connaissances et un état d'esprit particuliers. Certes, cela ne constitue pas l'unique facette d'un métier de chef de projet, mais ça s'apprend et l'expérience vient avec la pratique. Le chef de projet avec les membres de son équipe concernés par l'élaboration, et l'utilisation du planning, doivent implicitement connaître les règles du jeu et doivent savoir lire et exploiter les informations restituées par le planning.

Cours N°1 approche conceptuelle à la gestion

Objectif du cours :

L'objectif de ce cours est de présenter quelques notions et concepts liés au terme de la gestion. Les définitions sont variées de l'approche politique ou sociologique à celle législative.

Structure du cours

1. Définition linguistique du mot GESTION

Gestion vient du *latin* « *gestio* » ce qui veut dire « **action de gérer** ».

Elle correspond, à l'origine, à l'administration des organisations, s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction. La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose.

En somme, la gestion c'est l'ensemble des connaissances permettant de conduire une entreprise. (1)

1.1. La gestion est :

- A. une Action de gérer les affaires d'autrui et, par extension, ses propres affaires; manière dont on les gère. *Gestion d'une fortune, d'un immeuble, d'un patrimoine; gestion de portefeuille; gestion automatisée; bonne, mauvaise, sage, saine gestion; rendre compte de sa gestion.*
- B. *Gestion d'affaires.* , Fait pour une personne de s'occuper des intérêts d'un tiers sans en avoir reçu mission``
 - ◆ *Gestion d'une entreprise,* Mode d'administration de l'entreprise suivant des techniques appropriées dites « techniques de gestion » afin de dégager un profit``
 - ◆ *Gestion du personnel.* Organisation de tous les problèmes touchant au personnel (paie, fiscalité, carrières, régimes sociaux, embauches)``

C. *COMPTABLE., FIN. PUBL.* Ensemble des opérations comptables effectuées soit pendant l'année budgétaire, soit pendant la durée de fonction du comptable.

1.2. GERER

- ◆ Administrer une fortune, un bien, conformément aux intérêts de celui qui les possède : **Gérer** les biens d'un mineur. Être le directeur, l'administrateur d'une société ; administrer
: **Gérer** un commerce.
- ◆ Administrer (une affaire, des intérêts) pour le compte d'autrui.
: **Gérer** un domaine, un commerce, une tutelle, une entreprise, un immeuble, un hôtel...(2)

1.3. GERANT

Spécialement. Personne chargée de gérer une affaire pour le compte d'autrui et moyennant une rémunération (salaire ou participation aux bénéfices).

- ◆ *Mandataire qui administre une entreprise.* Gérant d'un hôtel, d'un café, d'un fonds de commerce; gérant salarié, libre.
 - ◆ *Gérant d'immeubles.* Personne physique ou société (cabinet d'affaires) qui administre et gère les immeubles d'autrui
 - ◆ *Gérant (de société).* , Personne chargée d'administrer une société civile, en nom collectif, en commandite ou à responsabilité limitée ou encore, une coopérative`
- 2 sense figuré.* Personne qui gère, conserve un patrimoine.
- ◆ *Gérant d'un journal, d'un périodique.* Responsable juridique de la publication (qui n'est pas nécessairement le directeur).

2. La gestion du projet

La gestion de projet est le mode de réalisation d'un projet, où l'application des techniques de gestion pendant le cycle de vie du projet permet d'atteindre des objectifs précis.(3)

La gestion de projet couvre l'ensemble des **outils**, **techniques** et **méthodes** qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée,

de **conduire, coordonner** et **harmoniser** les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris.

2.1 Définition du projet :

Un projet est un **objectif** à réaliser, par des **acteurs**, dans un **contexte** précis, dans un **délai** donné, avec des **moyens** définis.

Un projet est une entreprise temporaire qui a pour objectif de créer quelque chose d'innovant. Dans un contexte professionnel, il s'agit de la réalisation d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. (4)

La définition d'un projet : il s'agit de formuler **les objectifs** en termes de résultats attendus, la traduction du cahier des charges en prestation souhaitée et dégager les grands axes de conduite de projet, (5)

- **"L'objectif" dans un projet :**

La définition de l'**objectif général** doit permettre de répondre à la question suivante : "**Quel besoin doit satisfaire le produit fini du projet ?**".

Cet objectif général peut être décliné en **objectifs spécifiques** qui vont préciser quels sont les résultats observables attendus du projet.

Il est pertinent de distinguer les **objectifs stratégiques** des **objectifs opérationnels**.

Les objectifs stratégiques sont ceux formulés par la personne ou l'entité à l'origine du projet. Le chef de projet doit se les approprier pour les traduire en **objectifs opérationnels**, c'est-à-dire en résultats concrets à atteindre.

- **"Les acteurs" dans un projet**

L'acteur du projet est considéré comme toute personne qui a des intérêts en jeu dans le projet et dispose du pouvoir plus ou moins grand de faire agir les autres dans son sens.

- **"le contexte" dans un projet**

Un projet s'inscrit toujours dans un **environnement social, économique et technique complexe**. L'analyse de ce contexte est déterminante pour la réussite du projet. Elle doit permettre d'identifier les **freins** et les **leviers** pour la réalisation.

Il convient de connaître l'**environnement concurrentiel** du projet. Il est également important d'étudier les **caractéristiques socio-économiques et culturelles** aussi bien des **acteurs du projet** que des **futurs utilisateurs du produit**.

- **"Le délai" d'un projet**

Un projet ne peut s'articuler qu'à l'intérieur d'un planning de réalisation comportant une **date de début** (ou lancement du projet), **une date de fin** (ou clôture du projet), et un certain nombre de jalons permettant de vérifier la validité du produit à des **étapes clefs** de sa réalisation.

- **"Les moyens" d'un projet**

Les moyens d'un projet sont les ressources humaines, financières, techniques, méthodologiques et logistiques.

Elles doivent être évaluées avant la prise en charge du projet par le chef de projet. Ce dernier affînera par la suite cette évaluation.

Références

1. <http://ressources.aunege.fr>
2. <https://cnrtl.fr/definition/g%C3%A9rer>
3. https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/intro_6.html
4. <https://www.demos.fr/blog/les-bases-du-management>
5. <http://www.lca-performances.com/formation.conduite.de.projet.htm>

Cours N°2 la Gestion de projet

OBJECTS DU COURS

Ce cours a pour objectif principal, d'acquérir et de renforcer la compétence dans le domaine de la conception et de la conduite de projets afin d'acquérir des savoir-faire opérationnels pour toutes les étapes allant de la conception à la finalisation d'un projet.

2.1. La gestion de projet

La gestion (ou management) de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes aux activités d'un projet, en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet.

La gestion de projet est **le mode de réalisation d'un projet**, où **l'application des techniques de gestion pendant le cycle de vie du projet** permet d'atteindre **des objectifs précis**.

La gestion de projet couvre l'ensemble des **outils, techniques** et **méthodes** qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de **conduire, coordonner** et **harmoniser** les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris.

- en premier lieu La gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la direction de projet, des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client en contenu, en qualité, en délai et en coûts.
- - En second lieu, la gestion de projet doit accumuler des données projets statistiques fiables et réutilisables pour améliorer la préparation et la réalisation des futures [2].

Gérer un projet c'est définir les objectifs, la stratégie, les moyens et l'organisation. Après adapté c'est données aux changements internes et externes du projet (socio-politico économique), dans la mesure du possible les optimisés. La gestion de projet revient à prendre en considération trois éléments :

- Un **objectif**, qui peut se décliner en termes de qualité, de coûts et d'échéances.

-Des **moyens**, correspondant à des ressources (humaines, techniques, matérielles, financières..) et leur organisation propre dans le cadre du projet.

-Des **conditions ou des contraintes**, qui limitent en général le champ qu'il est possible de faire.

2.2. Les objectifs dans la gestion du projet

2.2.1. Anticiper

A son lancement, le projet se caractérise par une **forte incertitude**. Il est difficile voire impossible de connaître tous les paramètres qui permettraient de faire les bons choix.

La **prise de risques** est donc incontournable. Pour la gérer, il faut **identifier** les risques potentiels, **prévoir** des moyens pour éviter leur apparition ou régler les problèmes survenus, autrement dit, **anticiper**.

2.2.2. Coordonner et communiquer

Le chef de projet joue un rôle essentiel par la communication qu'il instaure entre les différents acteurs du projet. **Il relie le maître d'ouvrage à l'équipe projet. Il formalise** l'information et la transmet aux différents responsables. Il **optimise** ainsi la réalisation du produit au moyen d'une **communication efficace**.

L'objectif de cette communication est la **coordination** de l'utilisation des moyens pour atteindre l'**objectif** du projet. Le chef de projet est ainsi souvent comparé à un chef d'orchestre.

Un projet est en effet un système complexe de sous-produits et de sous-objectifs qui au final doivent être cohérents pour assurer la **qualité du produit** global.

2.2.3. Gérer les coûts / délais / performances

La coordination des moyens qui consiste également à **équilibrer** les données mesurables que sont le **budget** et les **délais**. Il y a toujours des écarts entre le prévu et le réalisé. Le chef de projet doit suivre ces données et proposer des solutions en cas de dérive. Ses critères de décision sont les objectifs du projet, autrement dit, le niveau de **qualité ou performance** visé. Il peut par exemple jouer sur les délais au détriment de la qualité.

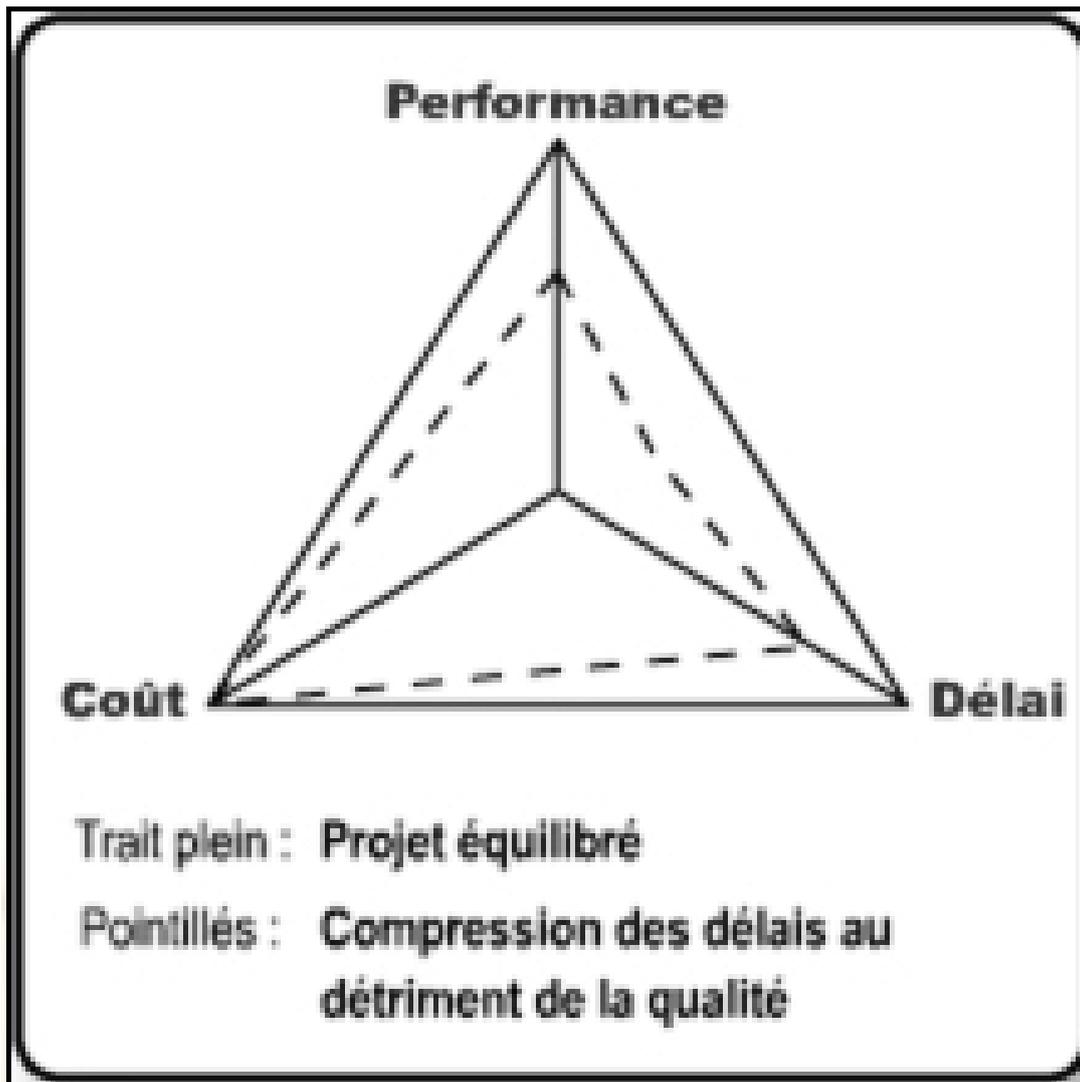


Schéma : 2.1. La relation entre tryptique du projet

Références

1. https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpoad/co/intro_9.html
2. <https://www.appvizer.fr/maquazine/operations/gestion-de-projet/management-projet>
3. Cours en ligne, **Cours de Gestion de Projets (Résumé)**
https://www.univ-chlef.dz/fsnv/wp-content/uploads/Cours-_-Gestion-des-Projets-M2-Biodiversit%C3%A9-et-environnement-R%C3%A9sum%C3%A9-_-Dr.-TEBANI-Mohamed-_.pdf
4. Cours en ligne, **Raphael Yende. COURS DE METHODES DE CONDUITE DES PROJETS INFORMATIQUES. Licence. Congo-Kinshasa. 2019, 90p. ffccl-02004689f**

Cours N°3 Les acteurs d'un projet

3.1. Les acteurs d'un projet :

Un projet ne se réalise pas seul et chacun doit comprendre son rôle. Le responsable de la gestion de projet est le garant des résultats attendus du projet souvent appelés « livrables ». Ils peuvent être des documents, des applications informatiques, des processus...

Voici les principaux acteurs que l'on retrouve dans un projet :

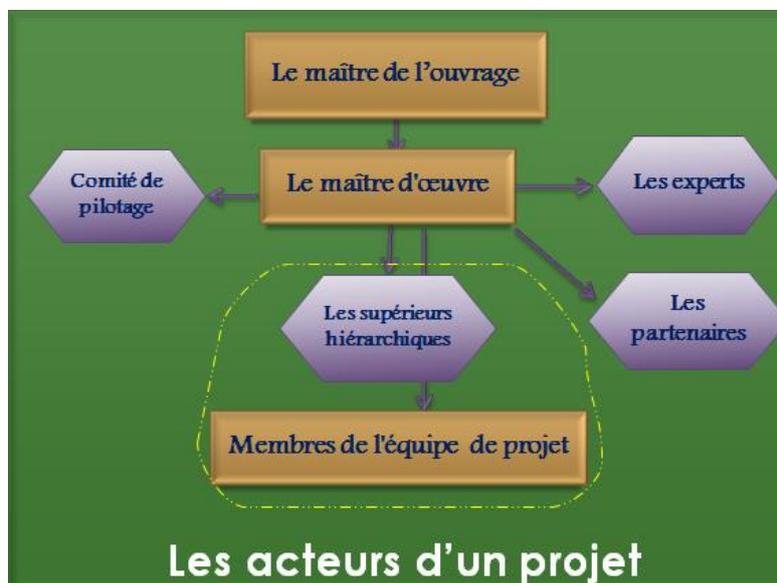


Schéma : 3.1. Les acteurs d'un projet

3.1.1 Maître d'ouvrage

Personne ou entité à l'origine du projet : exprime un objectif, un problème à résoudre au moyen d'une conduite de projet.

3.1.2 Maître d'œuvre ou chef de projet

Personne chargée de l'encadrement de la réalisation opérationnelle du projet.

3.1.3 Comité de pilotage

Instance décisionnelle représentative du niveau stratégique du projet.

3.1.4 Équipe projet

Ensemble des personnes chargées de la réalisation du produit du projet.

3.1.5 Experts

Personnes compétentes dans un domaine spécifique qui vont remplir un rôle de conseil / formation et/ou d'évaluation.

3.2. Les préoccupations des acteurs d'un projet

Pour le bon déroulement du projet chaque acteur doit se préoccuper d'un seul souci, comme expliqué dans le tableau suivant.



Schéma : 3.2. Les préoccupations des acteurs d'un projet

3.3. Les rôles des acteurs d'un projet :

La réussite d'un projet implique que chaque acteur joue son rôle à la lettre comme suit ;

3.3.1. La maîtrise d'ouvrage (MOA) - son rôle :

C'est l'entité responsable de l'expression du besoin. Cette expression de besoin se fait en langage courant, sans utilisations de termes techniques, au besoin à l'issue d'un Audit interne sur le sujet.

- **Equipe** qui maîtrise l'idée de base du projet, et initialise toute la démarche permettant de lancer la **concrétisation** de l'idée.
- Doit **s'assurer** qu'il existe un budget pour sa réalisation ainsi qu'un besoin réel.

- Centralise la connaissance métier nécessaire à la réalisation et fournit à la MOE les éléments prévus,
- Est en relation directe avec les futurs utilisateurs dont elle connaît parfaitement les méthodes de travail : les grandes fonctionnalités, les principales règles de gestion, ...

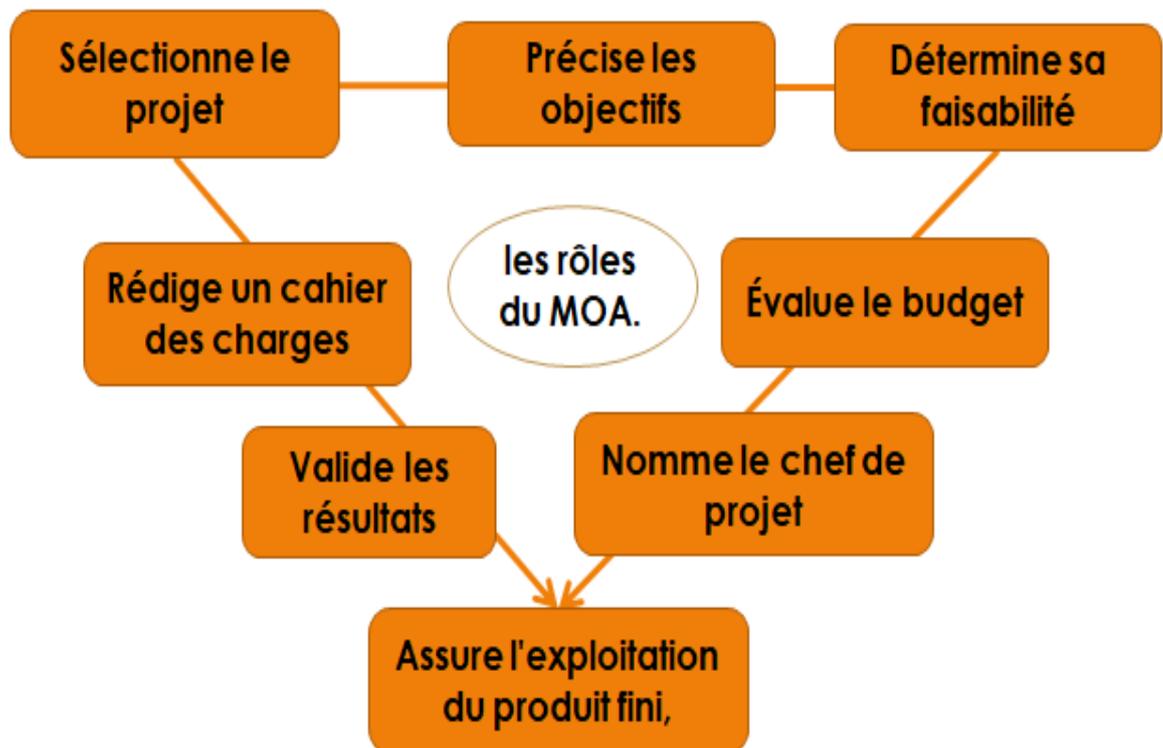


Schéma : 3.3. Les rôles du Maître de l'ouvrage. MOA

3.3.2. Le Maître d'œuvre ou le chef de projet :

C'est L'entité qui assure la coordination de l'équipe de réalisation.

- Doit animer et coordonner ses intervenants.
- Planifie la réalisation du projet.
- Définit et lance les études et développements spécifiés dans le contrat, le cahier des charges du projet.
- Qualifie les réalisations.
- Assure la livraison de lots cohérents.
- Assiste le MOA ou le Client dans la recette et la mise en service du projet

Le schéma suivant synthétise les rôles du MOE.

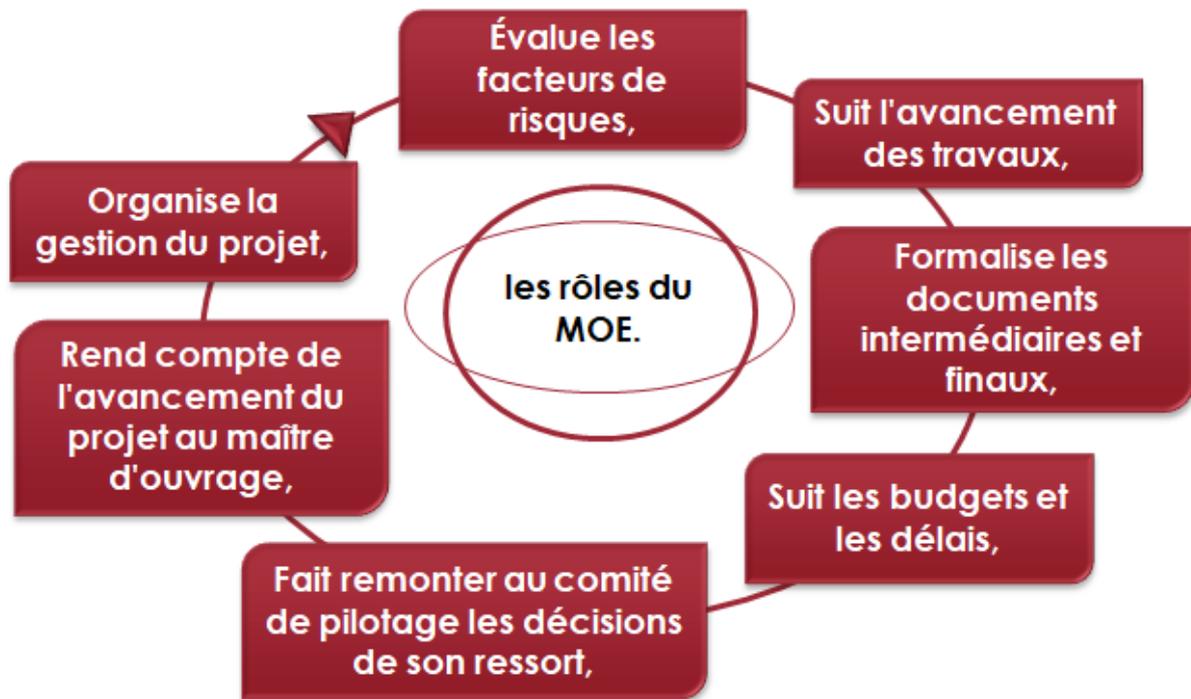


Schéma : 3.3. Les rôles du Maître de l'œuvre. MOA

3.3.3. La structure de pilotage :

Elle est le garant De la cohérence du projet avec la stratégie et les objectifs de l'entité.

- Responsable du déroulement du processus, Prises de décisions et Arbitrage.
- La pérennisation de la démarche, Socialisation de la direction et Facilitation auprès des autres services (transversalités).
- Valide les résultats intermédiaires.
- Tranche les points durs non résolus au niveau de l'équipe projet.
- Recadre les objectifs en cas de dérive.

3.3.4. Équipe projet

La créativité permanente L'innovation et l'optimisation doivent rester leur souci permanent, par :

- Des partenaires en considérant le projet dans sa globalisation et non exclusivement au niveau de la tâche,
- La transparence par la communication, Plus tôt une dérive est connue mieux se gère.
- Réalise les travaux.
- Rend compte de leur avancement au chef de projet.

3.3.5. Experts

- Interviennent de façon ponctuelle à la demande du chef de projet
- Donnent des avis techniques, méthodologiques...

3.4 Concrétisation :

Directeur Comité du projet	Maire Conseil municipal
Comité de Pilotage Pilote	Section urbanisme Conducteurs des travaux
Chef de Projet	Architecte
Equipe de projet	Artisans

Tableau : 3.1. Exemple des acteurs d'un projet architectural

Référence :

1. Cours en ligne : http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_acteurs.html
2. <https://www.sqorus.com/acteurs-equipe-projet/>
3. <http://www.foad.uadb.edu.sn/mod/book/view.php?id=1154&chapterid=715>

Cours N°4 Le processus d'élaboration d'un Projet

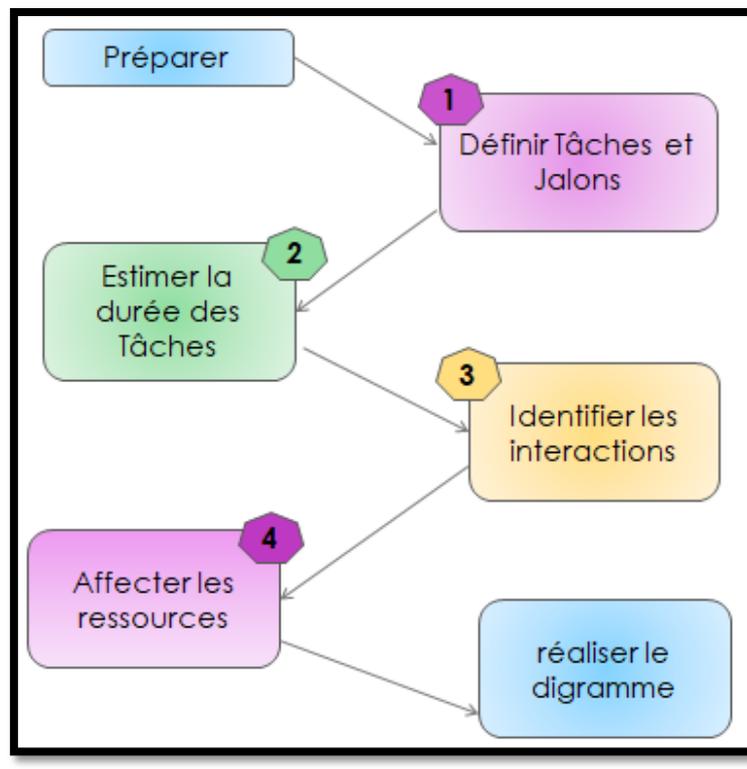
Un **projet** se démarque par son **cycle de vie**, qui est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre de phases ainsi que leur appellation varie d'une approche à l'autre.

4.1. Le cycle de vie d'un projet

Il s'agit du processus de gestion de projet, composé de ses différentes étapes partant de l'identification des besoins jusqu'à la clôture du projet. (1)

4.1.1. Modèle N°01 Le modèle de Grant

Le diagramme de GANTT est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Comme suit.



Organigramme4.1. les étapes du **diagramme de GANTT**

Dans un diagramme de GANTT chaque tâche est représentée par une ligne, tandis que les colonnes représentent les jours, semaines ou mois du calendrier selon la durée du projet. Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Les tâches peuvent s'enchaîner séquentiellement ou bien être exécutées en parallèle.

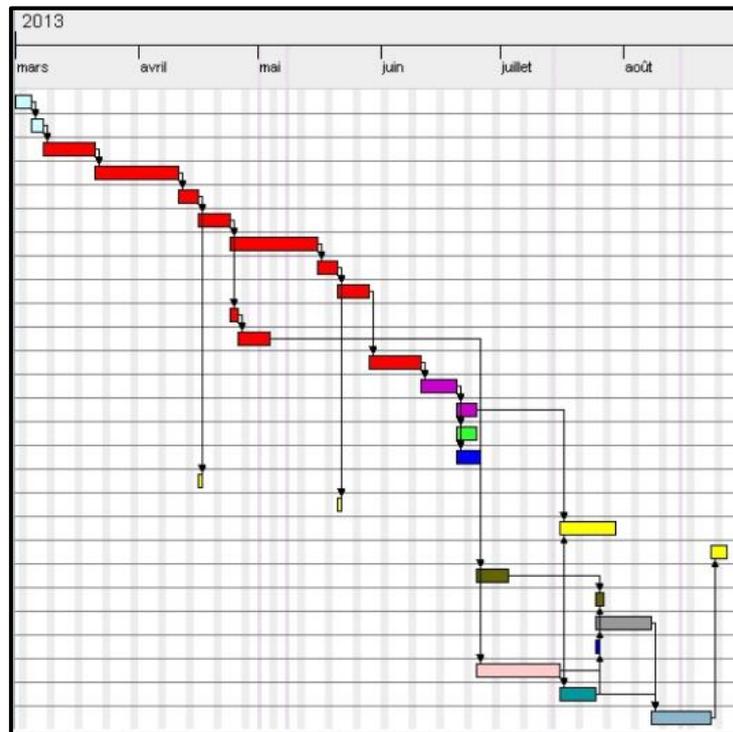


Figure4.1. Le **diagramme de GANTT** est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet.

4.1.1.2. La conception

- **1° étape** : lister les tâches qui doivent être accomplies. A chaque tâche peut être associée des sous-tâches. Il convient de ne rien oublier. (2)
- **2° étape** : Attribuer des ressources (des personnes par exemple) à chaque tâche. Si la ressource concerne une personne, un pourcentage de 100% sera attribué. Un pourcentage de 300% pour une équipe de 3 personnes à temps plein, etc....
- **3° étape** : Planifier les tâches dans le temps en définissant la date de début de projet, puis en établissant un ordre d'exécution des tâches
- **4° étape** connecter les tâches entre elles avec des liaisons de type :
 - Une tâche ne peut pas commencer si une antérieure n'est pas terminée (début-fin)

- Une tâche ne peut pas commencer si une antérieure n'est pas commencée (début-début)
 - Une tâche ne peut pas se terminer si une antérieure n'est pas terminée (fin-fin)
 - Une tâche ne peut pas se terminer si une antérieure n'est pas commencée (fin-début)
- **5° étape** : Insérer des jalons, les moments importants du projet tels que la revue de projet. Ils permettent de refaire le point sur l'avancée du projet. Ils sont souvent représentés par un losange sur le diagramme. Les jalons sont appelés parfois Point Bilan (GanttProject)

4.1.1.3. L'exploitation

- **Chemin critique**

Lorsque le diagramme est bien construit on peut mettre en évidence le chemin critique qui détermine la durée totale du projet et qui présente les tâches incompressibles. La plupart des logiciels le permettent.

- **L'état d'avancement**

Généralement il est possible de spécifier l'état d'avancement d'une tâche ce qui permet de définir si le projet est bien dans les temps ou pas. Selon le cas, on peut alors réagir par une action sur les ressources. (2)

- **Action sur le planning**

Un diagramme GANTT s'élabore au début d'un projet. Le chef de projet ou le MOE doit le suivre tout au long de l'avancée du projet. S'il constate un retard, il peut par anticipation mener des actions correctives (changement des dates étapes, actions sur les ressources, etc...) pour le changer.

- **Bilan**

A la fin du projet, il est important que le MOE fasse un bilan pour déterminer où le projet n'a pas été efficace et ce qu'il conviendra de faire une prochaine fois.

4.1.2. Modèle N°02 :

A l'inverse du modèle de Grant ce modèle est réparti en 4 étapes et joint les étapes par le niveau d'effort fournit au temps.

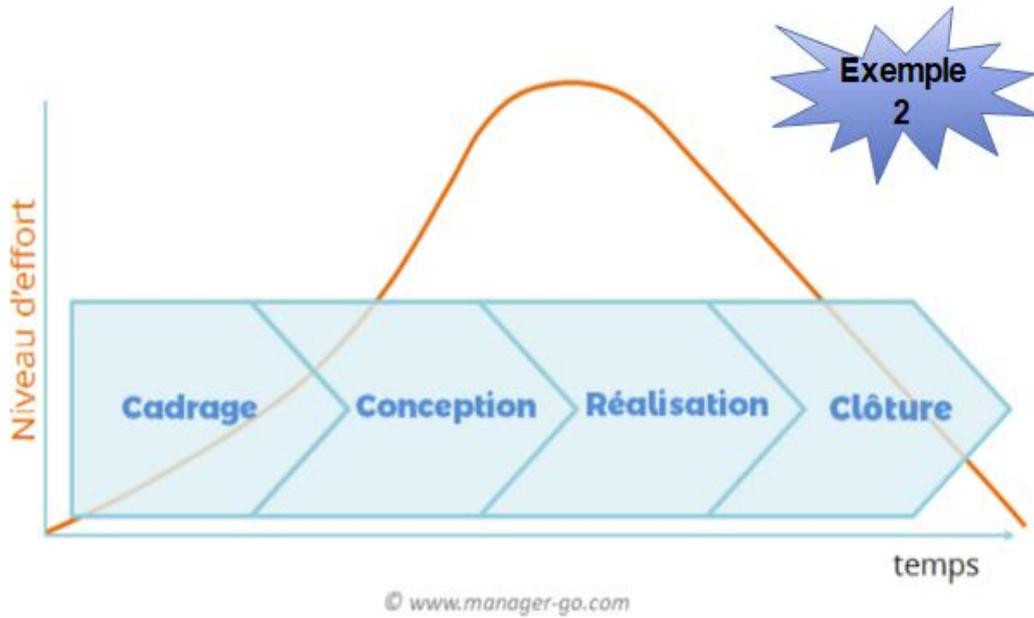


Figure4.2. **Modèle N°02**

4.1.3. Modèle N°03 :

Un autre modèle de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Répartit en 5 phases et la fin de chaque phase annonce le démarrage de la phase suivante.

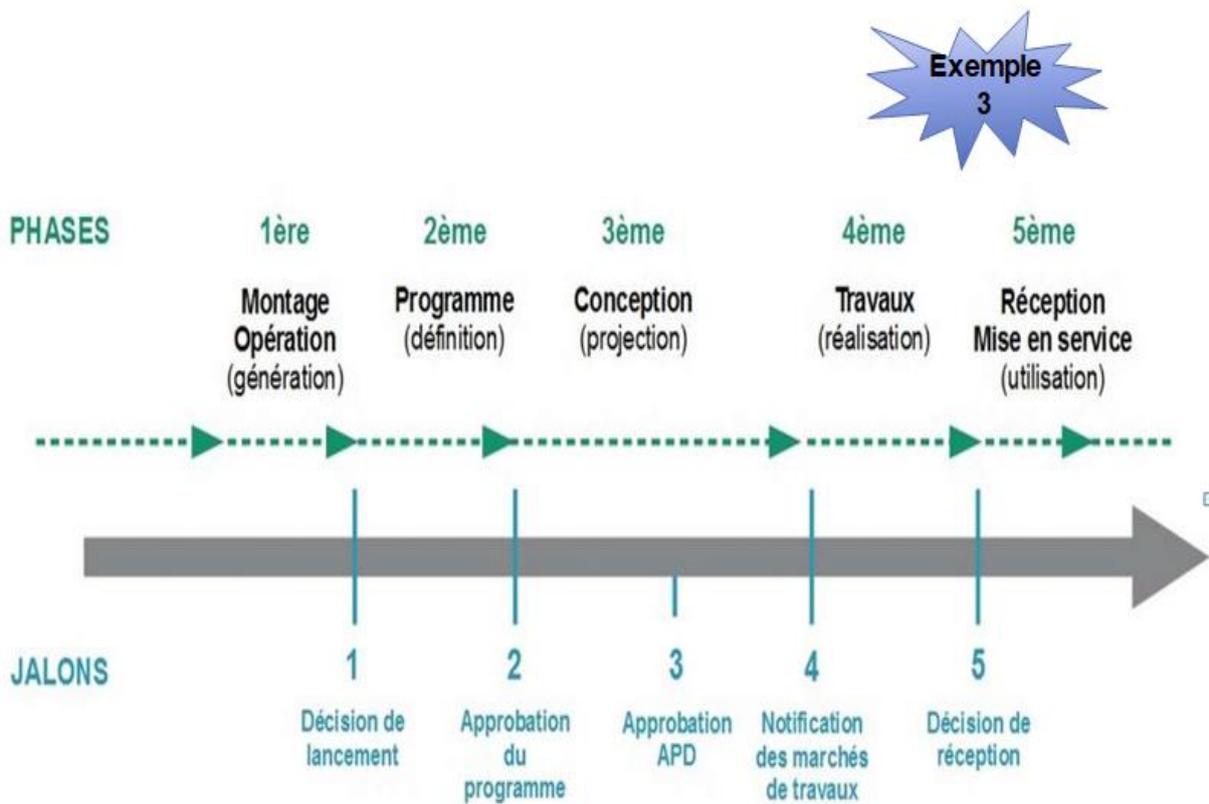


Figure4.3. **Modèle N°03**

4.2. Les trois principes fondamentaux d'un projet

4.2. 1. Instauration systématique d'une phase d'exploration en amont des projets,

- —Évaluer l'opportunité du projet
- —Préciser ses objectifs de coût, de délai et de performance
- Identifier les marges de manœuvre : coût, délais, volume

4.2.2. Maîtrise d'œuvre responsable nommément désignée

- — Mobiliser et coordonner l'ensemble des compétences nécessaires

4.2.3. Maîtrise d'ouvrage (ou une Assistance à Maîtrise d'ouvrage) animée par un pilote

- Fixer des objectifs clairs.
- Réorienter si nécessaire.

4.3. Les 5 phases de vie du projet

4.3. 1. La pré étude :

Elle permet au travers d'une identification première des actions, des acteurs, des coûts, des charges et des gains de toutes natures, de bâtir un dossier qui contribue à l'étude d'opportunité et de faisabilité.

4.3. 2. L'étude :

Une fois le projet retenu, elle conduit à figer de manière précise les contours du projet.

4.3. 3. La réalisation :

Elle s'accompagne d'un suivi et d'un bilan de réalisation.

4.3. 4. L'exploitation :

Idem mais avec des rapports d'étape

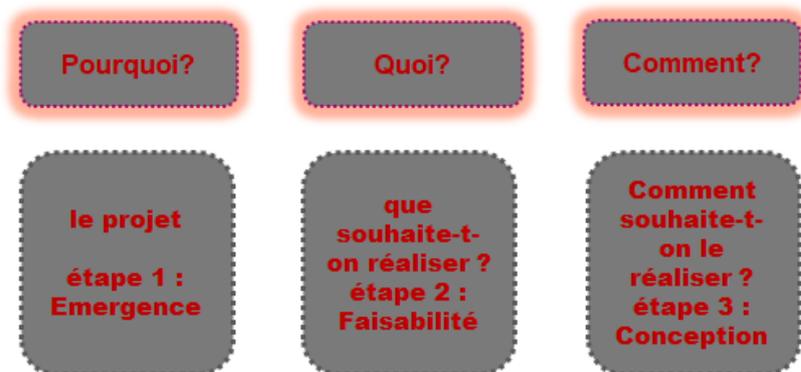
4.3. 5. Le désinvestissement :

Il peut faire partie de la pré-étude du projet suivant

4.4. Les 3 questions fondamentales pour un projet :

La structuration du projet en 5 étapes permet d'assurer une véritable réflexion sur trois questions fondamentales que doit se poser tout porteur de projet

La structuration du projet en 5 étapes permet d'assurer une véritable réflexion sur trois questions fondamentales que doit se poser tout porteur de projet



Organigramme4.1. Les 3 questions fondamentales pour un projet_

Certes la recherche de réponses à ces trois questions peut sembler être une perte de temps, mais comme le disait Abraham Lincoln : « Si j'ai six heures pour couper un arbre, j'en prends 5 pour affûter ma hache ! » La préparation du projet permet de gagner du temps dans la phase de réalisation.

Références consulté en de 2020.

1. http://www.siloged.fr/cours/html/ssi_gestion_projet/La%20gestion%20de%20projet.html?Le-cycle-de-vie-d-un-projet.html
2. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/cycle-de-vie-d-un-projet>.
3. Laurent Granger, <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/cycle-de-vie-d-un-projet>
4. <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet/fondamentaux-gestion-de-projet/>
5. Roger Aim,(2011) les fondements de la gestion du projet, Edition AFNOR.

Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet

Chapitre 1

Comme le disait Abraham Lincoln : « Si j'ai six heures pour couper un arbre, j'en prends 5 pour affûter ma hache ! »

La structuration du projet en 5 étapes permet d'assurer une véritable réflexion sur trois questions fondamentales que doit se poser tout porteur de projet. (Cours N°4)



Organigramme 5.1. Les cinq étapes d'un Projet

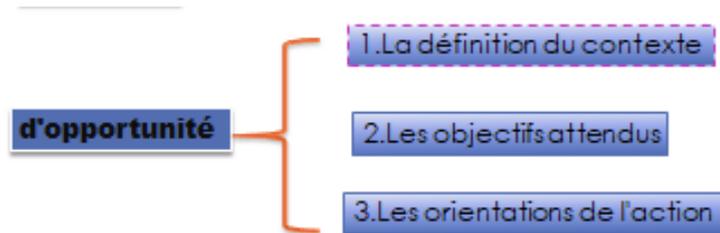
5.1. La phase d'émergence

Au terme de la démarche d'émergence, le porteur **d'idée** doit être en capacité d'argumenter son idée dans un **contexte** de projet. Pour cela, il structure son idée autour d'une **note d'opportunité** qui reprend l'ensemble des éléments travaillés durant cette phase.

5.1.1. La note d'opportunité :

La note d'opportunité se compose de trois parties :

1. La définition du contexte.
2. Les objectifs attendus.
3. Les orientations de l'action.



Organigramme 5.2. La note d'opportunité

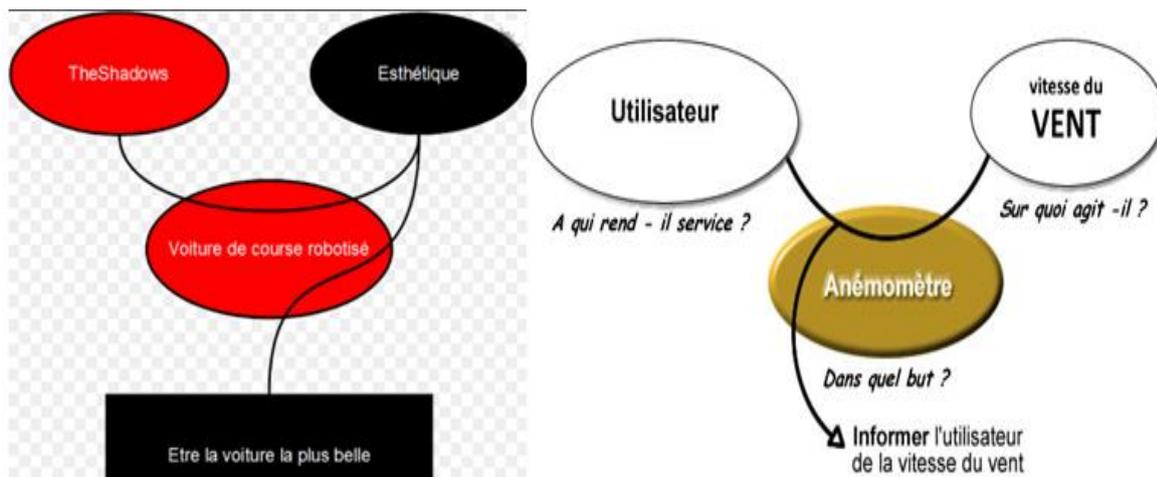
5.1.1. 1. La définition du contexte.

La définition du contexte exprime le besoin, le public cible et ce sur quoi il convient d'agir. C'est la présentation de la problématique à partir de laquelle il importe d'apporter une amélioration. C'est aussi le moment d'exprimer les causes environnementales qui expliquent ce besoin (juridiques, légales,...) La bête à cornes est l'outil qui aidera à structurer ce contexte.

La bête à cornes

Avant de se lancer dans la conception, il convient de bien identifier et formaliser les objectifs du projet. Cette phase est essentielle, car elle fixe la direction du travail qui va être entrepris. Pour faciliter cette tâche, il existe un outil pratique afin d'explicitier les besoins plus aisément : la bête à cornes. Ce diagramme simple d'utilisation sert de guide pour mener une analyse fonctionnelle du besoin.

Exemples de Bête à Corne.



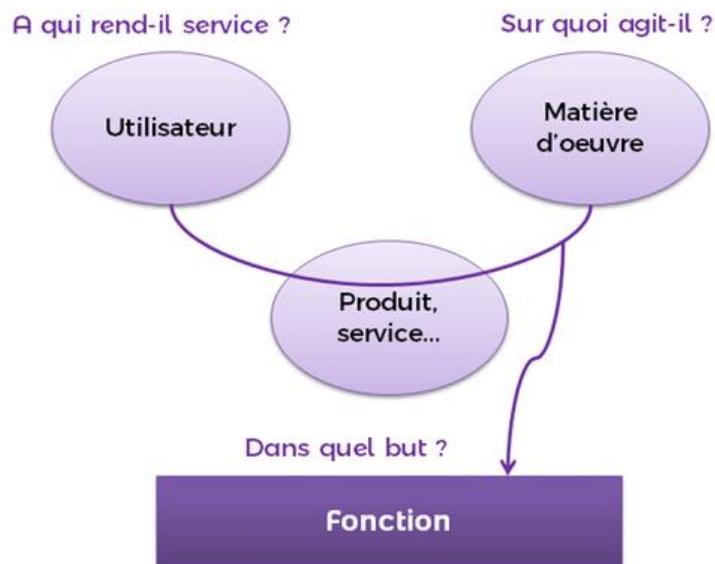
Organigramme 5.3. La bête à Cornes, exemples.

Qu'est-ce que la bête à Cornes ? Cet outil se situe dans la première étape de la méthode APTE (méthode d'analyse fonctionnelle et d'analyse de la valeur - Cabinet APTE).

Il a pour objectif de représenter graphiquement l'expression du besoin du client (ou utilisateur) à travers 3 questions simples autour du sujet étudié.

- **A qui rend-il service ?** : Client ou utilisateur visé.
- **Sur quoi agit-il ?** : Éléments sur lesquels agit le sujet, la matière d'œuvre.
- **Dans quel but ?** ou "Pour quoi faire ?" : besoin principal à satisfaire.

Représenter graphiquement l'expression du besoin du client (ou utilisateur) à travers ces 3 questions simples autour du sujet étudié.



Organigramme 5.4. Le modèle de la bête à Cornes

5.1.1. 2. Les objectifs attendus :

Définition d'un objectif **Les objectifs SMART** sont généralement attribués au management par objectif introduit par Peter Drucker. Selon ce paradigme, un objectif répond à plusieurs critères dont en voici cinq qui se regroupent sous l'acronyme **SMART** :

- Simple/Spécifique.
- Mesurable.
- Ambitieux/Accessible/Accepté.
- Réaliste.
- Temporel.

Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet

Chapitre 2

5.2. L'étude de faisabilité :

C'est le maître d'ouvrage du projet qui réalise ou fait réaliser l'étude de faisabilité. Il s'agit :

5.2.1. Sur le plan technique :

Savoir si l'on est capable de mobiliser en interne ou externe les ressources technologiques

5.2.2. Sur le plan économique :

Évaluer le marché potentiel (ou la demande interne)

5.2.3. Action à réaliser :

Sensibiliser

Il faut sensibiliser le maître d'ouvrage sur la nécessité de réaliser cette étude de faisabilité avant le démarrage du projet. C'est cette étude qui doit permettre de décider si on fait ou non le projet.

5.2.4. Exemple de contenu pour l'étude de faisabilité :

1. Historique et origine du projet :

Quelle est l'origine du projet ? Sa Situation actuelle, état des lieux. Description du contexte. Il est question de :

- Recueillir les documents,
- Identifier les principaux acteurs,
- Identifier les compétences mobilisables,
- Identifier les éléments moteurs du projet,
- Evaluer la rentabilité du projet

2. Définition du projet :

➤ L'objet ou le produit du projet :

- A quelles attentes répond-il ? Quels besoins doit-il satisfaire ?
- Qui sont les clients ou utilisateurs potentiels ?
- Quelles sont ses principales caractéristiques attendues ?

➤ Les objectifs visés, les principales contraintes à respecter :

- Quantifier si possible les objectifs et définir leur ordre de priorité

➤ **L'environnement du projet**

3. Présentation des études effectuées et résultats obtenus :

- Évaluation du marché potentiel ou de la demande interne
- Solutions techniques envisageables, performances probables

4. Diagnostic de rentabilité

- Evaluation des moyens nécessaires pour la réalisation
- Estimation des gains générés
- Evaluation du retour sur investissement

5. Opportunité du projet

- Impact du projet sur l'entreprise (positionnement sur le marché, image, accroissement des compétences, climat social, motivation...)
- Intérêt par rapport aux orientations stratégiques de l'entreprise
- Risques encourus si l'on fait ou si l'on ne fait pas le projet

6. Organisation envisagée

- Ressources internes et externes à mobiliser pour réaliser le projet

Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet

Chapitre 3

5.3. L'étape de la conception ou la mise en œuvre:

Cette étape se caractérise par la concrétisation de l'idée. Elle permet de traduire le scénario sélectionné, ou la maquette présentée dans l'étape de faisabilité, en un ensemble de tâches placées dans un ordre chronologique. Dès lors il est possible, lors de cette étape, de dimensionner le projet au niveau financier, humain, matériel et temporel.

C'est une étape cruciale pour la préparation de la mise en œuvre du projet. Au terme de cette étape, les décideurs sont en capacité de prendre une décision circonstanciée et argumentée sur le passage en réalisation du projet. Cette phase de décision est d'autant plus importante qu'elle caractérise une certaine irréversibilité du projet.

Pour que cette prise de décision s'opère dans les meilleures conditions, il faut :

- Prévoir du temps pour ne pas prendre de décisions trop hâtives le projet ;
- Connaître la complexité des structures et des procédures qui rend parfois la prise de décision longue ;
- Identifier dès le départ la personne qui a la responsabilité décisionnelle ;
- Légitimer l'autorité décisionnelle.

Les éléments d'aide à la décision sont fonction de :

- La définition du contenu technique du projet (définition des tâches),
- La définition du détail des coûts et des délais (budgets et planification),
- L'affectation des ressources matérielles et humaines (organisation des responsabilités),
- La détermination d'indicateurs pour veiller à l'atteinte des objectifs.

La phase de conception donne lieu à la rédaction **du cahier des charges opérationnel**.

- C'est lui qui précisera les différents éléments de dimensionnement du projet. C'est aussi dans cette étape que se réalise la décision de réaliser le projet.
- C'est le point de gel : décision d'y aller, décision d'abandonner le projet, décision de reporter le projet.

5.3.1. Les outils clés : Le WBS

Le WBS **Work Breakdown Structure** consiste à prévoir **toutes les activités et moyens nécessaires** au bon déroulement du projet. Ainsi, le WBS doit intégrer :

- Les **activités techniques**
- Les **activités non techniques (ingénierie, managériale, réunion,...)**

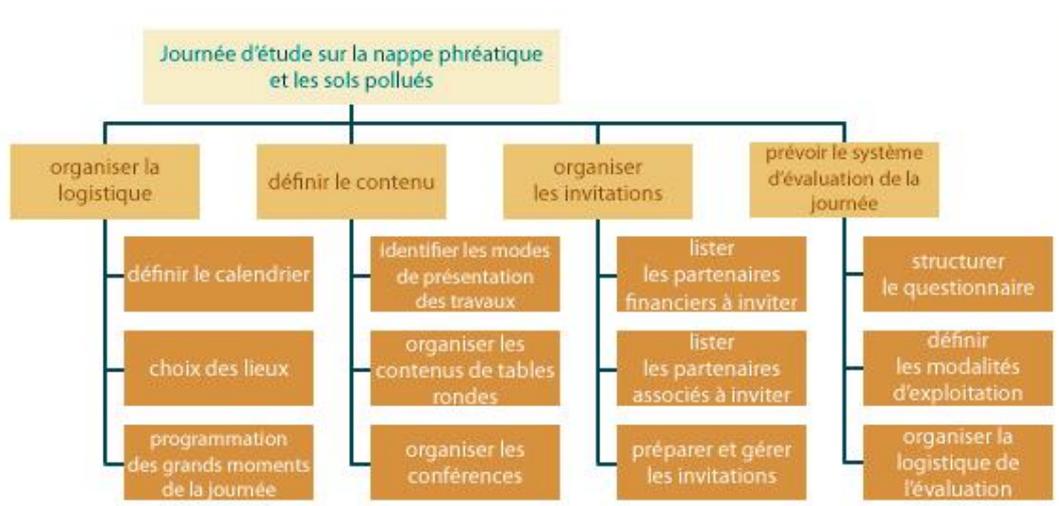
A partir de la liste de ces activités, il convient alors de :

- Préciser les principaux **lots de tâches** (ceux qui correspondent à la réalisation des axes techniques développés **dans l'organigramme technique ou fonctionnel**)
- Décliner ces **lots de tâches** en **tâches élémentaires**
- Indiquer les **tâches non techniques** :
 - Soit par construction d'un **lot de tâche** managériale.
 - Soit par le développement de **tâches non techniques** dans les lots existants.

Il convient, par la suite, d'organiser la structure hiérarchique de ces tâches selon une arborescence.

5.3.1.1. Exemple de contenu pour l'étape de la conception : La mise en place d'une journée d'étude sur la nappe phréatique et les sols pollués :

Le WBS est présenté selon une logique chronologique en quatre phases. Ces phases sont déduites de l'organigramme technique.



Organigramme5.5. Exemple de contenu pour l'étape de la conception

Les tâches présentées ici sont plutôt à considérer comme des lots de tâches car elles restent très globales. Le gestionnaire de projet peut alors décider soit de continuer à décliner le WBS en un quatrième (ou cinquième) niveau, ou de considérer que ce niveau de déclinaison est suffisant et que les informations complémentaires seront présentées dans les fiches de tâche.

5.3.1.2. Le WBS : Les questions clés

Concernant le WBS, les questions suivantes sont le plus souvent posées :

- **Quel est le nombre optimal de niveaux dans le WBS :**
 - Quand faut-il s'arrêter dans l'arborescence (niveau de précision de la tâche)?
 - Faut-il descendre jusqu'aux tâches les plus élémentaires (indivisibles) ?
 - Comment s'assurer que toutes les tâches sont présentes ?

Le WBS revient à réunir l'ensemble des tâches fondamentales pour assurer la réussite du projet. Chaque lot de tâche doit être autonome pour pouvoir être développé séparément. Par ailleurs, le découpage des tâches doit prendre en compte sa compatibilité avec l'organisation de la structure qui porte le projet. Enfin, chaque tâche doit pouvoir être décrite en matière de coût, de délais de techniques et de ressources. Ainsi, la décomposition doit aboutir à des activités facilement identifiables.

Au travers de ces contraintes, on comprend qu'il n'y a pas de nombre de niveaux optimum, toutefois, on considère que généralement, pour un petit projet, une déclinaison en trois ou quatre niveaux est suffisante.

- **Comment articuler le WBS avec l'organigramme technique :**
 - Quelles sont les différences entre OT et WBS ?
 - Comment lier les deux outils ?

Le WBS est la suite logique de l'organigramme technique (arbre fonctionnel). Par conséquent, la construction de WBS peut être réalisée directement à partir de la dernière ligne de l'organigramme technique. Il suffit alors de décliner cette dernière ligne en tâches.

D'une autre façon, le WBS peut aussi être construit de façon chronologique à partir de l'organigramme technique en traduisant les fonctions techniques en phases de réalisation et en déclinant ces phases en tâches. Ainsi, le WBS intègre, dans sa conception, la chronologie du projet.

Les deux méthodes sont réalisables. Il s'agit, pour le chef de projet, de choisir la méthode qui lui convient le mieux ou qui convient le mieux à la communication du projet.

➤ Qui doit réaliser le WBS ?

- Le chef de projet est-il le seul à définir le WBS ?
- Avec qui doit-on travailler le WBS ?

L'organisation du WBS est à la charge du chef de projet « conception ». Cependant, le WBS n'est pas construit uniquement par le chef de projet. Ce dernier doit prendre en compte les contraintes des différentes parties et acteurs concernés par le projet afin de s'assurer de leur disponibilité dans le cadre du projet.

Il arrive très souvent qu'un WBS soit réalisé en « laboratoire », sans aucune concertation. Ainsi, le modèle proposé est certes exhaustif et conforme à la commande, mais il demeure difficilement réalisable, par manque de ...réalisme... concernant la disponibilité des ressources ou des parties prenantes.

Donc la maître mot du chef de projet dans son travail de co-construction du WBS est : « Réalisme ».

5.3.2. Les outils clés : La fiche tâche

La **fiche de tâche** permet de décomposer le contenu d'une tâche **issue du WBS** en précisant les principaux **éléments descriptifs** de sa **réalisation**.

C'est un document qui permet **de faire le lien** entre la phase de **préparation** du projet et la phase de **dimensionnement** de celui-ci. Dès lors cet outil est central pour organiser la **mise en œuvre** des **ressources** nécessaires au projet.

5.3.2.1. Les intérêts des fiches de tâche

La fiche de tâche est l'outil par excellence qui permet de passer de la phase d'organisation globale de la démarche de projet à une phase de dimensionnement.

Sa construction permet d'allouer, à chaque tâche représentée dans le WBS, les ressources financières, humaines et techniques à mobiliser, ainsi que les durées de réalisation de chacune des tâches.

Fiche de tâche (lot de travaux)		Édition du :	
Projet :			
N° OT :			
Titre de la tâche:			
Responsable :			
Description du lot :			
Activités principales :			
Entrées nécessaires (matériel, documents, contraintes planning...) :			
Tâches exclues :			
Date de début (ou lien amont) :		Durée :	
Date de fin (ou lien aval) :			
Événements-clés de l'exécution (jalons) :			
Imputation travaux :		Budget :	
visas	Responsable Projet : Date :	Responsable Service : Date :	Responsable tâche : Date :

Figure 5.1. Exemple des informations et de désigne d'une fiche de tâche.

La fiche de tâche permet une décomposition précise des tâches à réaliser. Une tâche est identifiée en tant que telle parce qu'elle a un rôle à jouer dans l'exécution du projet, en ce sens que sa non-exécution empêche de mener le projet à son terme ou compromet l'atteinte des objectifs.

Dès lors, il y a autant de fiches de tâches qu'il y a de tâches identifiées dans le WBS.

La formalisation des tâches permet donc de décomposer le projet en unités contrôlables, et d'assigner une seule responsabilité pour le tryptique Coûts, Délais, Qualité relatif à la tâche en question.

Fiche de tâche (lot de travaux)		Édition du : 20 juillet 2010	
Projet : Journée d'étude sur la nappe phréatique et les sols pollués			
Titre de la tâche: Préparer et gérer les invitations			
Responsable : Mrs X			
Description du lot : Il s'agit d'organiser l'envoi des invitation et de gérer les retours			
Activités principales :			
<ul style="list-style-type: none"> • Ecrire les courriers d'invitation • Faire valider les courriers • Expédier les courriers • Réceptionner les confirmations de présence • Relancer les non répondants • Transférer les listes à la personne en charge de préparer les dossiers 			
Entrées nécessaires (matériel, documents, contraintes planning...) : liste des personnes à inviter, ordinateur, papier entête,...			
Tâches exclues : organisation de la liste des personnes présentes lors de la journée			
Date de début (ou lien amont) : Liste de invités		Durée : 2 mois	
Date de fin (ou lien aval) : date de la journée moins 10 jours			
Événements-clés de l'exécution (jalons) :			
<ul style="list-style-type: none"> • validation du courrier • Date de relance 			
Imputation travaux : Communication		Budget : 500 €	
visas	Responsable Projet : Mrs Z Date : 25 juillet 2010	Responsable Service Courrier Mrs T Date : 30 juillet 2010	Responsable tâche : Mrs X Date : 20 juillet 2010

Figure 5.2. Exemple concret de fiche de tâche

5.3.2.2. La fiche tâche : Les questions clés

Concernant les fiches de tâche, les questions suivantes sont le plus souvent posées :

➤ **Pourquoi formaliser les tâches :**

- Qu'apporte une décomposition du contenu des tâches ?
- Jusqu'à quel niveau de précision faut-il aller ?
- Comment s'assurer que toutes les tâches sont présentes ?

La formalisation des tâches permet d'assurer une décomposition et une connaissance optimales des ressources nécessaires à sa réalisation.

La décomposition des ressources nécessaires doit être assez précise pour assurer un dimensionnement pertinent des besoins en ressources de la tâche, mais également, par agrégation de l'ensemble des fiches de tâche, pour identifier les besoins relatifs à un lot de tâches ou à l'ensemble du projet.

Cette formalisation permet également de partager les responsabilités en matière d'attribution et de suivi des ressources par tâche. Elle permet également de préparer la chronologie du projet.

➤ **A quel moment doivent-elles être faites :**

- Quand doivent-elles être réalisées ?
- A quelle articulation d'outils font-elles références ?

L'objectif de la fiche de tâche est de répondre concrètement à la question du qui fait quoi, quand, comment et avec qui/quoi (QQQQCQ). La condition préalable à l'élaboration des fiches de tâche est la réalisation d'un WBS.

Les fiches de tâche permettent le passage entre le WBS et le dimensionnement opérationnel du projet, c'est-à-dire la construction du planning (GANTT), la définition du budget (CBS : Cost Breakdown Structure) et l'organigramme fonctionnel (attribution des responsabilités par tâche ou par lot de tâches).

C'est donc un outil charnière et nécessaire à toute structuration opérationnel d'un projet mobilisateur de ressources internes ou externes.

➤ **Comment réaliser les fiches de tâche ?**

- Qui doit réaliser les fiches de tâche ?
- Comment estimer les éléments de coût et de délais ?

La fiche de tâche est élaborée par le chef de projet et négociée avec le responsable de la tâche et son supérieur hiérarchique. Elles sont créées en amont de la phase de réalisation et avant la désignation des membres de l'équipe projet, puisque ce sont les compétences nécessaires à la réalisation de la tâche qui déterminent le profil des membres de l'équipe projet. Dans le cadre de la définition des coûts ou des délais, des méthodes plus ou moins avancées permettent de construire des estimations assez précises. Par exemple, pour l'identification et le suivi des coûts, les méthodes de coûtérence sont utilisées. Pour l'identification de durées et des contraintes d'antériorité/postériorité entre tâches, les méthodes de planification sont fréquemment utilisées.

Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet

Chapitre 4

5.4. Étape de La réalisation : Définition

La réalisation du projet est la quatrième étape d'un projet.

Cette étape constitue l'étape active de la démarche de projet en ce sens où elle concrétise la réalisation du projet.

C'est pendant cette étape que se réalisent toutes les prévisions définies précédemment et que s'engagent les ressources dimensionnées durant l'étape de conception.

Durant cette phase, le chef de projet devient un véritable chef de chantier. Il travaille principalement en suivi des travaux. Dès lors, la démarche de réalisation prend en compte trois axes fondamentaux :

- la mise en œuvre opérationnelle des tâches selon la chronologie identifiée
- le suivi en continu de l'état d'avancement des ressources (coûts, délais, qualité)
- la relation en continu entre la maîtrise d'œuvre (le chef de projet) et la maîtrise d'ouvrage (le commanditaire du projet) afin de palier et corriger toute dérive entre le prévu et le réalisé.

Cette étape est ponctuée par deux événements important (jalons) :

- la date de lancement du projet, actant l'engagement des ressources et la réalisation de la première tâche du projet
- le date de passage à l'opérationnelle, précisant le passage de l'état de projet à celui de produit ou service

Il faut veiller : à la bonne intégration du projet par les utilisateurs finaux du produit fini ou du service :

- Le projet implique des changements ;
- C'est un facteur perturbant au sein de l'organisation ;
- Il provoque souvent une remise en cause des procédures et des habitudes de travail.

La transition à l'opérationnel nécessite ainsi un temps de préparation et de formation du personnel.

5.4.1. Les outils, Le Suivi et Les tableaux de bord :

5.4.1.1. Le Suivi, définition :

Le cahier des charges opérationnel, construit lors de la phase de conception, constitue le référentiel du projet. La réussite de la réalisation dépend donc de l'excellence du cahier des charges opérationnel. Ainsi, à partir de ce référentiel, le chef de projet doit structurer son outillage de suivi qui constituera également le système d'information du projet. De fait des outils de suivi sont déjà réalisés dans la phase précédente, mais à l'état prévisionnel. Durant cette phase, ils permettront de comparer le réalisé par rapport au prévisionnel. C'est notamment le cas du Gantt Suivi.

L'expérience montre que le déroulement de la vie d'un projet est d'autant plus conforme aux prévisions quand le chef de projet se donne les moyens de maîtriser la réalisation du projet dans ses aspects coûts, délais et qualité.

5.4.1.2. Les tableaux de bord, définitions :

Au-delà des outils de suivi construits en phase de conception, le chef de projet peut, et doit, développer des outils de suivi spécifiques aux tâches ou aux lots de tâche présents dans le WBS. Ces tableaux de bord permettent d'effectuer un suivi précis et continu sur l'état d'avancement des tâches et précisent si les tâches s'effectuent en correspondance avec les prévisions.

Dans ce contexte, deux outils de suivi peuvent être réalisés :

- **La fiche de reporting**, qui permet de recenser l'état d'avancement réel de la tâche selon des critères prédéfinis.
- **Les tableaux de bord**, qui doivent permettre de regrouper, sur un même document, toutes les informations relatives à l'état d'avancement de la tâche ou du lot de tâches, ses dérives potentielles et les axes correcteurs à développer.

Les tableaux de bord sont des **supports informatifs** présentant des **informations de synthèse**, qui doivent permettre d'évaluer la **progression du projet** et l'**atteinte des objectifs** à l'aide d'**indicateurs**.

➤ **Objectif des tableaux de bord:**

- Le tableau de bord facilite le **pilotage du projet** ou des lots. Il favorise l'**analyse des tendances** permettant ainsi d'anticiper l'évolution du projet.

- Cet outil sert au **chef de projet** qui est à l'origine de la **documentation** du projet et qui doit s'en servir comme un instrument de **contrôle et de prévisions**, mais également au **comité de pilotage** qui doit recevoir les tableaux de bord.

➤ **Les intérêts du tableau de bord :**

Le Tableau de bord permet de :

- responsabiliser par une information significative et objective, basée sur une mesure régulièrement rigoureuse
- gérer la performance (Entrée - Traitement - Sortie)
- constater l'écart
- assurer la communication et la motivation.
- la forme de l'information doit être adaptée à chaque niveau de gestion du projet.

Le système d'information, et donc les points de contrôle, doivent permettre à la fois aux différents responsables de lots de travaux de :

- remonter l'information nécessaire au chef de projet,
- faire descendre les décisions au bon niveau pour prise en compte et exécution.

Avec les tableaux de bord, chacun dans le projet peut avoir une vision précise et détaillée du ou des lots dont il a la charge, ainsi qu'une vision globale permanente du projet, notamment des activités dont il dépend ou qu'il conditionne.

5.4.1.3. Les tableaux de bord : Les questions clés

Concernant les tableaux de bord, plusieurs questions se posent régulièrement :

➤ **Quels sont les principes à respecter dans la construction d'un tableau de bord ?**

5 principes sont à respecter :

- a. Mettre en place son propre système de gestion et son propre circuit de relations en définissant d'abord le besoin en termes de suivi
- b. Formaliser et figer les documents
- c. Décider de la périodicité des mises à jour et s'y tenir
- d. Les tableaux de bord doivent vivre du début à la fin du projet

e. Le pilotage est avant tout humain, il repose sur une bonne circulation de l'information

➤ **Quels sont les types d'information à retenir dans le tableau de bord ?**

3 types d'informations sur un projet :

- **Informations de base :**

- ✓ "Où on désire aller"
- ✓ Ordre spécifiant ce qu'il faut faire, mais théoriques.

- **Informations d'avancement :**

- ✓ "Où on en est"
- ✓ Constat d'avancement, mais information de nature passive

- **Informations prévisionnelles :**

- ✓ "Où on va si on continue"
- ✓ Elles rapprochent de la réalité et du terrain elles servent directement au pilotage du projet.

➤ **Comment réaliser le tableau de bord ?**

L'élaboration du Tableau de bord doit être effectuée en phase de conception, c'est-à-dire lors du lancement du projet. Il doit être réactualisé durant tout le projet.

Le pilotage est basé sur la mesure permanente des dépenses réalisées par rapport aux prévisions initiales, toujours en rapportant, à une date donnée, l'effort financier accompli à l'avancement technique constaté. Chaque point de contrôle du projet devra permettre de faire une nouvelle **estimation des coûts** à fin de projet.

Cours N°5 Les cinq étapes d'un Projet

Chapitre 5

5.5. La terminaison : Définition

La terminaison du projet est la dernière étape d'un projet.

Cette étape porte sur l'évaluation du déroulement du projet, les résultats obtenus et la capitalisation de l'expérience acquise durant le projet.

Une formalisation consciencieuse effectuée en début de projet favorise le bon déroulement du projet et de l'atteinte des objectifs. Elle est une source d'information riche pour les projets futurs.

L'évaluation a posteriori permet de mettre en avant les faiblesses ou les dysfonctionnements apparus lors du projet.

Un bilan effectué lorsque le projet est terminé permet de comparer trois états :

- La situation de départ insatisfaisante (le besoin) ;
- La situation satisfaisante projetée (les objectifs fixés) ;
- La situation atteinte (les résultats).

La réussite du projet est effective si la situation atteinte est proche de la situation satisfaisante.

Les écarts observés doivent faire l'objet d'une analyse plus fine afin d'en déceler les causes :

- Problèmes dans la définition des objectifs, souvent ambitieux ;
- Problèmes dans la résolution (mauvaise évaluation des risques, planification trop sommaire, mauvaise affectation des ressources).

Les résultats de cette post-évaluation permettent une capitalisation d'expérience pour de nouveaux projets.

Notions Clés :

La **capitalisation d'expérience** nécessite un bon archivage de tous les documents de référence du projet.

L'**évaluation** de l'efficacité des projets n'est pas toujours facile. Elles se mesurent souvent en termes d'impact. Ainsi, les résultats obtenus ne sont pas toujours quantifiables.

5.5.1. Le transfert et la clôture : Les questions clés

Concernant le transfert et la clôture, deux questions se posent régulièrement :

➤ **Comment faciliter le transfert ?**

L'accompagnement au transfert est une démarche continue durant toute la durée de réalisation du projet (même durant la phase d'ingénierie) qui se traduit par des contacts constants entre le chef de projet et le bénéficiaire. En général, 7 axes sont à développer pour assurer un transfert pertinent :

- Développer les rencontres avec les utilisateurs durant toute la vie du projet,
- Prévoir des sessions d'information et de formation afin de préparer les changements qui seront induits par le projet,
- Prévoir un système de maintenance lié à la mise en opérationnalité du projet,
- Prévoir un accompagnement pour résoudre les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre,
- S'assurer la disponibilité d'un spécialiste pour résoudre les problèmes techniques,
- Former les futurs gestionnaires,
- Publier une documentation dans un langage clair et lisible.

➤ **Comment clôturer le projet ?**

La fin du projet doit prévoir le démantèlement de l'équipe et le passage à d'autres projets. Toutefois, l'« odeur » de la fin d'un projet tend à démobiliser les membres de l'équipe projet. En effet, pour un membre d'une équipe projet, la période de fin de projet est aussi un moment de recherche d'une nouvelle activité ou une préparation à un retour dans son ancienne activité. Cette phase doit être l'occasion d'une préparation du futur en recherchant à valoriser les acquis durant le projet pour mieux rebondir professionnellement.

Ainsi, le chef de projet doit préparer ce retour « à la normale » tant pour son équipe que pour lui-même. Il doit pouvoir capitaliser les expériences en mettant en exergue les compétences développées durant la phase de projet afin de mieux le valoriser par la suite.

En tout état de cause, la fin d'un projet doit être le prétexte à l'organisation d'un événement festif qui assurera la reconnaissance du travail effectué.

5.5.2. Méthode La fiche de capitalisation de l'expérience : la mémoire du projet :

La **capitalisation de l'expérience** doit retracer la **vie du projet**. Elle doit être réalisée au fur et à mesure de l'**avancée du projet**, et cela dès la **mise en œuvre**. Elle intègre donc les **5 phases du projet** dans un même **document de synthèse**.

La **fiche de capitalisation** reprend différents **éléments** dont les suivants :

- Le **déroulement** du projet,
- Les **réussites** du projet : pourquoi et comment ?
- L'analyse des **problèmes rencontrés**, pourquoi, quel moyens de traitement ?
- Des **recommandations**

Classiquement, une **fiche de capitalisation** intègre globalement **8 chapitres** :

- Le **nom** du projet
- La **nature** du projet : interne, externe, stratégique, tactique,...
- Le **type** de projet : Informatique, technique organisationnel,...
- Les principaux jalons
- Les **acteurs** du projet
- Les **personnes ou services** impactés par le projet en cours de mise en œuvre et/ou dans sa phase opérationnelle
- Le **contexte** dans lequel se réalise le projet : climat de tension, acceptation ...
- Les **stratégies managériales** mises en place
- Les **résultats obtenus** et la comparaison de ces résultats avec les attendus initiaux
- Les principales **suggestions d'amélioration**

La **fiche de capitalisation** peut également être complétée par des fiches d'**accompagnement** :

- Fiche de **documentation**
- Fiche de **communication**
- Fiche d'**incident**

Le **format** est souvent laissé libre et au gré et besoin du **gestionnaire de projet**.

5.5.3. Les intérêts de la capitalisation d'expérience

La capitalisation d'expérience est avant tout une action de structuration de la connaissance. Elle s'appuie sur le vécu du projet, des savoir-faire développés et des comportements à gérer.

La capitalisation d'expérience permet de développer des modèles qui pourront être utilisés dans le cadre de projets similaires afin :

- D'éviter de commettre les mêmes erreurs.
- Valoriser et adapter les bonnes pratiques.
- Développer des analogies.
- De développer rapidement des mesures appropriées.

La capitalisation permet de valoriser différents axes managériaux liés à la gestion de projet tels que le management des risques, l'identification de situations managériales, le management de l'information...

En fait, la capitalisation d'expérience constitue, à terme, une banque de pratiques qui peuvent être adaptées au cas par cas selon les différents types de projets à venir.

Ainsi, la capitalisation d'expérience est utile tant pour l'organisation que pour le chef de projet.

5.5.4. Capitalisation de l'expérience : Les questions clés

Concernant la capitalisation d'expérience, deux questions se posent régulièrement :

➤ **Comment valoriser la réalisation ?**

- La fiche de capitalisation d'expérience est-elle systématiquement nécessaire ?
- Comment l'utiliser ?

La fiche de capitalisation de l'expérience est importante à développer selon les différents types de projets. Plus le projet est complexe et innovant, plus il est important de capitaliser l'expérience. S'il s'agit d'un simple projet programmatique, la capitalisation représente moins d'intérêt et son organisation peut être plus légère en ne s'intéressant qu'aux événements particuliers survenus lors de la mise en œuvre du projet.

Les rapports de capitalisation ne sont pas systématiquement utilisés. En effet, on ne développe pas des projets ayant les mêmes profils régulièrement ? Dès lors, il convient d'indexer les rapports de capitalisation selon leurs spécificités (managériales, coûtérence, ...).

Les fiches de capitalisation doivent être aisément accessibles à l'ensemble des acteurs qui œuvrent dans le monde projet. Ainsi, une bibliothèque virtuelle peut ainsi être développée et accessible à tous.

➤ **Comment structurer un rapport de fin de mission ?**

- Quelles sont les informations à fournir ?
- Faut-il développer des actions de contrôle ou d'évaluation postérieures à la réalisation ?

Le rapport de fin de mission est souvent appelé le rapport de post achèvement. Il est censé regrouper les données suivantes :

- Le plan final (configuration définitive du produit)
- Une comparaison des coûts et bénéfices finaux qui servent à l'évaluation et qui serviront aux futurs projets
- La synthèse des réalisations techniques
- Le passage en revue des succès et des échecs et des enseignements relatifs aux modes managériaux engagés

Les méthodes les plus couramment utilisées pour réaliser ce rapport de fin de mission ou de post achèvement sont de l'ordre :

- De réunions de débriefing, incluant tous les participants au projet sur une durée de 2 heures,
- De l'audit de post achèvement, sur des projets importants, qui consiste en un passage en revue rigoureux du projet en fonction d'une check-list par étape.

Référence :

1. <https://modules-iae.univ-lille.fr/M06/cours/com>
2. Conception pédagogique : **Philippe Vaesken**, Enseignant-chercheur, IAE de Lille, Université Lille 1, Mai 2013

Cours N°6 Gestion de Projet de Construction

Architecturale et ou urbaine.

6.1. Phases d'un projet architecture

Un projet de construction, comme tout projet, nécessite de passer par différentes phases. De l'analyse des besoins à la réception des travaux, en passant par les études préalables, la demande de permis de construire, la maîtrise d'ouvrage (le client) et la maîtrise d'œuvre (l'architecte) doivent collaborer afin de mener à bien le projet d'architecture. Il est important de respecter toutes les étapes, d'autant plus que le domaine de la construction est très réglementé.

6.1.1. Avant les travaux :

Avant de poser la première pierre de tout projet d'architecture, il est nécessaire de franchir un certain nombre d'étapes destinées à recueillir le besoin du client, à s'assurer de la faisabilité du projet et à concevoir dans le détail le futur bâtiment.

6.1.1.1. Rencontre avec l'architecte :

Il s'agit du premier contact entre le client et l'architecte. C'est l'occasion pour le client d'expliquer ses besoins à l'architecte et de construire le programme de la construction. Le programme a pour objectif de recueillir une description aussi détaillée que possible des besoins. Elle comprend aussi bien l'objectif final du bâtiment (habitation, accueil du public, établissement scolaire...) que les surfaces et volumes envisagés, les contraintes réglementaires (accessibilité, sanitaires...) et urbanistiques (limitation du nombre d'étages, façades...) ou le budget envisagé et les délais de réalisation souhaités.

D'autres informations seront également ajoutées au programme de construction, comme des études du sol (pour s'assurer que la construction s'appuiera sur un terrain stable), les plans des voies et des réseaux existants (circulation, réseaux électriques, raccordements au gaz et au circuit de distribution d'eau...) et les études climatiques (zone soumise à des phénomènes météorologiques locaux par exemple)

6.1.1.2. Etude de faisabilité et esquisse :

A partir des informations recueillies, l'architecte va réaliser une étude de faisabilité et une esquisse du projet. Cette esquisse va permettre de donner au client une idée de ce à quoi

pourrait ressembler la construction future en tenant compte des différentes contraintes (techniques et financières) et des besoins exprimés. Elle va permettre de montrer l'implantation de la construction sur le terrain ainsi que l'organisation des espaces extérieurs et intérieurs. C'est l'occasion de valider les surfaces, les volumes et la façon dont s'articulent les différentes pièces. C'est aussi le moment de demander des modifications qui pourront être intégrées dans le projet.

L'étude de faisabilité a pour but de vérifier que les objectifs sont réalistes par rapport à la construction envisagée, le terrain existant, les contraintes d'implantation et d'orientation, l'impact sur l'environnement et bien sûr que le budget prévu pour le projet est bien compatible. Une première estimation des coûts va donc être effectuée à cette occasion en prenant en compte les différentes options envisagées.

6.1.1.3. L'avant-projet :

Si la maîtrise d'ouvrage est satisfaite de l'esquisse, la phase d'avant-projet peut commencer. Les différentes options retenues sont détaillées, les matériaux de construction choisis ainsi que les prestations techniques en accord avec la réglementation.

Un chiffrage précis du projet est réalisé et finalisé. L'ensemble des éléments sont regroupés de façon formelle afin de constituer un contrat détaillant l'ensemble des services et prestations fournies.

Des plans en couleurs, des coupes, des façades, des vues virtuelles, une modélisation en 3D ou une maquette sont réalisées afin de mieux se rendre compte de l'aspect final de la construction.

6.1.1.4. La demande de permis de construire :

L'architecte va regrouper toutes les informations recueillies, les plans, les descriptions et les documents techniques afin de constituer un dossier de demande de permis de construire qui sera ensuite instruit par l'administration. Il va se charger du dépôt de la demande auprès des autorités compétentes ainsi que du suivi du dossier, jusqu'à l'obtention du permis de construire.

6.1.2. La phase de réalisation :

Une fois toutes les études effectuées et le permis de construire obtenu vient la phase de réalisation en elle-même.

6.1.2.1. La conception technique :

L'architecte va s'occuper de la conception technique de la construction, c'est-à-dire la réalisation de tous les plans, coupes et élévations.

Tous les plans détaillés vont être réalisés, pour l'ensemble des niveaux du bâtiment s'il en possède plusieurs, ainsi que différentes coupes, élévations, façades et perspectives. L'objectif est de fournir tous les documents nécessaires pour que les différents intervenants aient une compréhension détaillée et optimale du projet.

Pour des projets importants, l'architecte ne sera pas seul mais pourra faire appel à un ou plusieurs bureaux d'études techniques qui travailleront alors en parallèle sur les domaines correspondant à leur spécialité. L'architecte se chargera ensuite de la synthèse des différents éléments et de leur intégration au projet.

6.1.2.2. Choix des entreprises et planification de la réalisation des travaux

Maintenant que l'ensemble des plans et des documentations techniques sont prêts, il faut trouver les entreprises capables de réaliser les travaux. L'architecte construit un dossier de consultation des entreprises (DCE) constitué de toutes les informations techniques et administratives disponibles. L'estimation du budget global est également jointe au dossier. Sur la base de ce dossier, les entreprises consultées vont pouvoir proposer des devis.

Souvent en parallèle de la consultation des entreprises, l'architecte va réaliser des plans d'exécution à des échelles utilisables pour se repérer sur un chantier de construction, ainsi que tous les calculs, notices de montage et spécifications nécessaires.

A partir des devis obtenus, l'architecte va assister la maîtrise d'ouvrage dans la sélection des entreprises. Il peut naturellement se servir de son expérience passée avec certains prestataires pour les recommander. Une fois les entreprises sélectionnées, un contrat est établi avec la maîtrise d'ouvrage, marquant un engagement sur les coûts et les dates d'achèvement à respecter.

6.1.2.3. Réalisation des travaux :

Durant toute la réalisation des travaux, la maîtrise d'œuvre (généralement l'architecte) s'assure de la qualité des travaux, du respect des plans et des délais. Il vérifie notamment la conformité des travaux de terrassement et du reliage aux réseaux divers, du gros-œuvre (fondations, structure) et du second-œuvre (étanchéité, aspect, esthétique...). Il a aussi la charge de veiller à ce que les entreprises intervenant soient normalement rémunérées en fonction de leurs prestations.

Le maître d'œuvre a également la charge de l'ordonnancement, de la planification et de la coordination du chantier. Il est le garant de l'organisation des interventions des différentes entreprises, de façon à optimiser la durée du chantier et réduire ainsi les coûts et les délais.

6.1.3. Après les travaux :

A la fin des travaux, l'architecte vérifie la qualité des prestations dans les moindres détails. Il s'assure également que toutes les factures émises par les différentes entreprises sont honorées.

Il établit une attestation d'achèvement des travaux et s'assure qu'elle correspond en tous points au permis de construire obtenu pour le bâtiment.

Une visite contradictoire est organisée avec la maîtrise d'œuvre. A la suite de cette visite, si les deux parties sont d'accord, un procès-verbal de réception des travaux est validé, assorti éventuellement d'une liste de réserves qui devront être levées par la suite. Ce n'est qu'une fois les réserves levées que la réception définitive des travaux, pourra être faite.

6.2. Pour conclure sur les phases d'un projet architecture

La gestion d'un projet d'architecture comprend de nombreuses phases complexes, avec différents intervenants qu'il faudra gérer et dont la qualité des prestations devra être suivie et vérifiée.

Référence :

<https://www.nutcache.com/fr/blog/phases-dun-projet-architecture/>

Cours N°7 Sommaire & classement des articles traitant des étapes d'un projet de construction dans leur ordre chronologique au niveau du projet

Pour faciliter la gestion d'un **projet de construction**, il est d'usage de **découper ce dernier en phases**.

7.1. Le découpage d'un projet de construction en phases :

Pour ce faire, on définit les éléments de mission de maîtrise d'œuvre pour les marchés publics. On pourra toutefois ajouter, dans une organisation interne, d'autres **phases intermédiaires** ou sous-phases, telle l'étude de faisabilité [FAI] durant la phase Esquisse [ESQ], ou encore le dossier de consultation des entreprises [DCE] durant la phase d'assistance pour la passation des contrats de travaux [ACT], etc.

Voici le phasage globale classique d'un projet (repris dans l'ordre chronologique) :

7.1.1. Les études de diagnostic [DIA].

Phase à prendre en considération uniquement lorsque le projet affecte un bâtiment existant. Difficile à classer chronologiquement vu que les études de diagnostics peuvent être réalisées en plusieurs fois et à diverse étapes du projet, aussi bien lors de l'établissement du programme de travaux que durant l'étude du projet ou au lancement du chantier. Toutefois, s'agissant d'analyses d'état des lieux, vaudrait mieux le placer en premier.

7.1.2. L'Esquisse [ESQ].

Phase visant à établir des propositions imagées. Ceci est effectué en tenant compte du programme, du cahier des charges. Mais aussi de l'enveloppe budgétaire et des contraintes réglementaires.

7.1.3. L'avant-projet [AVP].

Phase ayant pour objet le dimensionnement du projet dans ses grandes lignes. Il s'agira aussi de dégager un coût prévisionnel global par lots afin d'arrêter un programme définitif. Ceci afin d'établir les contrats de maîtrise d'œuvre. Selon l'ampleur du projet cette phase sera redécoupée en deux sous-phases : **l'avant-projet sommaire [APS] & l'avant-projet définitif [APD]**.

7.1.4. Le projet :

Phase servant à finaliser le projet dans le but de déposer les demandes d'autorisations administratives nécessaires, telle la demande de permis de construire, et de fixer un calendrier global de réalisation.

7.1.5. L'assistance pour la passation des contrats de travaux:

Cette phase comprend la réalisation du **dossier de consultation des entreprises [DCE]**, de l'appel d'offre et de l'analyse des offres dans le but de rédiger les contrats de travaux qui lieront le maître d'ouvrage aux entreprises sélectionnées.

7.1.5. Les études d'exécution [EXE] :

Il s'agit ici d'étudier en profondeur le projet sous tous ses aspects. Il s'agira aussi d'étudier la corrélation entre les différents lots, afin de réaliser les plans et détails. Ces derniers permettront de réaliser le projet de construction.

7.1.5. La phase chantier :

Comprenant la **direction d'exécution des travaux [DET]** et l'**ordonnancement, le pilotage et la coordination des travaux [OPC]**. Il s'agit de deux missions totalement différentes pourtant souvent confondues. La direction d'exécution des travaux consiste à suivre le chantier et à s'assurer que la réalisation est conforme aux règles de l'art. Les réunions de chantier ponctuent la phase chantier. Quant à l'ordonnancement, le pilotage et la coordination, cela consiste plutôt à organiser et planifier les interventions. L'OPC sert aussi à gérer la succession et la synchronisation des entreprises sur le chantier.

7.1.6. L'assistance aux opérations de réception [AOR] :

Il s'agit de la phase finale de chantier et post-chantier. Comprenant l'**organisation de la réception de chantier [OPR]**, le suivi de la levée des réserves émises lors de la réception, la composition du **dossier des ouvrages exécutés [DOE]** et l'assistance au maître d'ouvrage pour examiner tout désordre qui surviendrait durant la **période de garantie de parfait achèvement** qui est généralement d'un an.

Références bibliographique

1. Trong Hung NGUYEN, "Contribution à la planification de projet : Proposition d'un Modèle d'évaluation des scenarios de risque-projet», thèse doctorat, de l'université de Toulouse, 2011
2. Introduction sur gestion de projet 10/03/2017
3. mémoire sur gestion de projet d'un bâtiment 12/03/2017

Cours N° 8 La Gestion du personnel ou des Ressources Humaines RH

Introduction générale

L'efficacité et la productivité d'une entreprise sont deux des clés de sa réussite. Ces deux objectifs de tout employeur ne sont atteignables que grâce à une bonne **gestion des ressources humaines** afin d'assurer la **conformité** de l'entreprise à toutes ses **obligations législatives et réglementaires**. (1)

Comprendre l'organisation et les enjeux en matière de gestion du personnel est donc nécessaire au bon fonctionnement de toute entreprise.

La gestion personnelle concerne la gestion des hommes au travail et c'est vers elle que convergent tous les problèmes humains de l'entreprise ; c'est une fonction qui a longtemps été négligée dans une entreprise mais depuis quelques années, elle occupe une place importante au sein de l'entreprise. (2)

Objectif du cours

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la **gestion des ressources humaines** est une fonction essentielle dans la réussite et le développement de l'organisation. Elle représente une force motrice dans la mise en place et le **pilotage de sa stratégie** globale, pour rester performante et accomplir ses objectifs. (3)

Que recouvre le **management des ressources humaines** exactement ? Quel est son rôle et quels champs d'action la caractérisent ? Ce cours met la lumière sur cette **fonction pivot** dans la réussite de l'entreprise et passe en revue les **principales activités d'un service RH**.

Structure du cours

- ✓ La définition de la Gestion du personnel :
- ✓ Définition du « Personnel »
- ✓ Missions de la fonction du personnel
- ✓ Dimensions de la Gestion des Ressources Humaines

- ✓ Attributions de la Gestion des Ressources Humaines
- ✓ Actes de gestion classique
- ✓ Communication et information
- ✓ L'amélioration des conditions du travail et de sécurité
- ✓ Conclusion

8.1. La définition de la Gestion du personnel :

Dans toute entreprise, peu importe la taille, la gestion des salariés, la gestion des ressources humaines ou encore l'administration du personnel, est l'une des tâches fondamentales de tout **service des ressources humaines ou de tout service de gestion du personnel.**

- D'une manière générale, la gestion du personnel peut être définie comme **l'administration des relations entre les employés et l'entreprise.**
- Plus concrètement, elle comprend toutes les tâches administratives qui gouvernent la vie professionnelle du salarié : depuis son recrutement jusqu'à la fin de son **contrat de travail.**
- Pour ce faire, le service de ressources humaines doit tenir compte des aspects juridiques, des accords d'entreprise et des spécificités individuelles de chaque contrat de travail.
- La gestion du personnel est donc un travail nécessaire au fonctionnement quotidien de toute entreprise et se **complexifie** au fur et à mesure de la croissance d'une entreprise.
- C'est pourquoi une gestion plus agile et efficace passe généralement par la **standardisation** et l'**automatisation** des tâches les plus lourdes administrativement.
- En tant qu'employeur, le recours à un logiciel de gestion administrative du personnel vous simplifie souvent la vie.

La gestion du personnel s'est donnée comme vocation de gérer les individus eux-mêmes, mais de les gérer dans l'absolu. Cette pratique se structure à travers les actes de gestion très classiques tels que le recrutement, l'évaluation, la gestion de la mobilité, les promotions et les affectations... mais elle s'effectue sans autre référence précise aux besoins de l'organisation que celle des objectifs budgétaires.

Les règles de gestion traitent du processus de prise de décisions et indiquent la façon dont il convient d'établir la solution.

D'où gérer une entreprise c'est :

- fixer des objectifs ;
- mettre en œuvre des moyens pour atteindre ces objectifs ;
- contrôler que les résultats obtenus sont bien conformes aux objectifs poursuivis, tout ceci à travers une structure donnée de l'organisation.

8.1.1. Définition du « Personnel »

Le personnel désigne les hommes au travail dans une organisation Il s'agit des individus effectuant une activité contraignante appelé « travail ».

C'est aussi l'ensemble des personnes employées par un service public ou par l'entreprise qu'il agisse des cadres ou auxiliaires

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe, leur race et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

8.2. Missions de la fonction du personnel

La fonction du personnel recouvre trois missions :

8.2.1. L'administration sociale du personnel :

Ce concept renferme toutes les tâches découlant du lien juridique installé entre l'employeur et le travailleur par la conclusion du contrat de travail. Le travailleur se trouve être dans cette perspective, un ayant droit auquel il convient d'assurer des prestations reconnues et de requérir les services convenus. (4) Ce champ d'actions se résume notamment en :

- L'élaboration des politiques concernant entre autres les salaires, les garanties d'emplois, les avantages sociaux ;
- La définition des procédures de mise en œuvre de ces politiques : système de rémunération, hiérarchisation des emplois, règlement intérieur ;
- La réalisation des opérations administratives au bénéfice de l'ayant droit : formalité d'embauche, paies, indemnités de mutations, de pensions, de licenciements.
- Le traitement des informations pour les organismes interne ou externes (notamment la sécurité sociale, les pouvoirs publics) ;

L'accomplissement des prestations en liaison avec les services convenus explicitement ou implicitement dans le contrat : le logement, la cantine, le transport.

Les compétences réclamées dans ce domaine vont de la maîtrise juridique à l'organisation administrative, de l'étude économique à l'art de négociation.

8.2.2. Le développement social.

Gérer les relations de l'entreprise avec les différents groupes sociaux qu'elle renferme et dans lesquels les individus passent leur vie professionnelle. Ces groupes sont également le siège d'un certain nombre d'exigences ou d'insatisfactions complexes.

Son champ d'action comporte :

- L'étude des insatisfactions pour se développer dans l'organisation et des phénomènes sociaux qui en sont les symptômes : absentéisme, rotation, mouvements sociaux, détérioration des performances ;
- La mise au point et l'accomplissement des actions permettant la réduction de ces insatisfactions et la disparition de leurs causes et effets négatifs ;
- L'analyse des besoins et l'animation des actions en matière d'information du personnel ;
- L'étude des attentes des groupes (en référence à l'évolution de l'environnement social) et la réalisation des actions de progrès de diverses natures : amélioration des conditions de travail et de la sécurité, aménagement d'horaires, enrichissement des tâches, et nouvelle structures des services ou d'atelier.

La finalité recherchée par l'action développement social vise l'amélioration des structures et des conditions de vie au travail afin d'accroître la satisfaction des groupes sociaux, le développement de la culture d'entreprise et l'efficacité de l'organisation.

Elle n'inclut donc pas pratiquement des activités de réglementation ou de procédure.

8.2.3. La gestion des personnes :

Elle s'intéresse aux attentes professionnelles de chaque individu : son appréciation, sa promotion, sa participation à la formation.

Bref, il s'agit de la gestion qualitative où le rôle de la direction du personnel se caractérise par :

- Les études et définitions des politiques (exemple : plan de carrière, plan de formation) ;
- La prescription des méthodes de gestion et l'animation en vue de leur utilisation, la coordination et l'intégration nécessaires ainsi que les arbitrages inter- secteurs ;
- L'étude prévisionnelle des besoins en personnel (exemple : évolution de la population du personnel, développement de l'entreprise.)

La finalité de la gestion des personnes tend naturellement à favoriser le meilleur épanouissement des personnes tout en fournissant à l'entreprise le potentiel professionnel le plus adapté. La différence avec la mission « administration du personnel » réside dans le fait que la relation de l'entreprise aux individus est moins un rapport avec les ayants droit déterminé par des conventions ou des accords, mais plus, une relation à des personnes ayant des exigences sociales que l'entreprise cherchera à satisfaire non pas par des règles mais à travers sa propre gestion et son propre développement.

Les compétences requises relèvent surtout de la psychologie, de la connaissance sociale et technique de la firme et de son développement.

Ce domaine requiert de fortes capacités d'études et des compétences socio psychologiques, une intelligence des perspectives d'évolution sociale et une qualité d'animation des actions du changement.

8.3. Dimensions de la Gestion des Ressources Humaines

Parler de gestion des Ressources Humaines revient à mettre l'accent sur l'aspect managérial (gestion) et économique (ressources humaines). L'évolution, tant du rapport salarial que des facteurs socio- culturels, a développé les dimensions juridiques, psycho- sociale de la fonction. (5)

8.3.1. La dimension managériale et économique

Diriger le personnel, c'est exercer une fonction de commandement, d'organisation, d'animation et d'évaluation ; c'est aussi gérer un facteur de production, et non des moindres, le travail, ce qui conduit à appliquer la raisonnement économique (coûts, productivité, allocation des ressources rares, etc.) et les techniques de gestion prévisionnelles (analyse des besoins, gestion des flux : recrutement, promotion, départs ; gestion qualitative : profil de postes, formation, etc.)

8.3.2. La dimension juridique

Conçu à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est, tout au long du 20^{ième} siècle, institutionnalisée, générant un droit du travail, dont les textes, de plus en plus nombreux, régissent de nombreux domaines : embauche, durée du travail, discipline, règlement intérieur, détermination du salaire, congés, représentation des salariés, réglementation des conflits, licenciements, hygiène et sécurité, etc.

8.3.3. La dimension psycho-sociale

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication, etc., ont profondément modifié les attentes des salariés et des employeurs. Pour les premiers, il semble que l'entreprise soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie, voire sa personnalité, en échange d'un salaire, mais plutôt comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs : estime des autres, sécurité, convivialité, opportunités des carrières, etc.

Les employeurs, quant à eux, cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver, développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel.

8.3.4. La dimension politique

Diriger des hommes est un acte éminemment politique. Cela implique une attitude à aménager un rapport de force, à conquérir, exercer, défendre son pouvoir sur les autres.

L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés, la gestion des conflits individuels ou collectifs, nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur.

La gestion des hommes n'est l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre ses subordonnés, ne serait-ce qu'un seul, doit gérer, dans le cadre de ces attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation évoqué ci-dessus justifient l'existence des services spécialisés.

8.4. Attributions de la Gestion des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines a pour attributions (6) :

8.4.1. La gestion administrative du personnel

Elle comprend :

- **des tâches de gestion collectives :**
 - Analyse des besoins d'emploi ;
 - Gestion des flux internes : promotion, mutation, licenciements ;
 - Définition des procédures à l'embauche, l'évaluation, la rémunération, etc.;
 - Conception du règlement intérieur ;
 - Définition et mise en application des règles de sécurité ;
 - Gestion du plan de formation : analyse des besoins, organisation d'actions de formation, etc. ;
 - Gestion de certaines œuvres sociales
 - Médecine du travail ;
 - Établissement de statistiques : certaines sont obligatoires, par exemple, les accidents du travail, le bilan social, d'autres à usages interne (ratio sociaux) ;
- **Des tâches de gestion individuelles :**
 - Recrutement ;
 - Gestion des dossiers individuels ;
 - Rémunération, rotation, et sanction ;
 - Détermination des plans de carrière ;
- **Des relations avec les administrations :**
 - Inspection du travail ;
 - Direction départementale du travail ;
 - Sécurité sociale ;
 - Caisse de retraites ;
 - Agence Nationale pour l'Emploi.

8.4.2. Les relations sociales

Cette gestion administrative implique une certaine disponibilité pour répondre aux éventuelles questions posées par le personnel. Mais au - delà, la Gestion des Ressources Humaines a également dans ses attributions l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel et le traitement des conflits. (7)

Dans le cadre de la réglementation applicable et en fonction de la politique sociale de l'entreprise, il convient d'organiser les élections des représentants du personnel, de leur permettre d'exercer leurs attributions, de conduire les négociations, etc.

8.5. ACTES DE GESTION CLASSIQUE

8.5.1. RECRUTEMENT

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant. (8)

8.5.1.1. Processus de recrutement

Les différentes étapes du recrutement sont :

1- **La définition du besoin** : Elle comprend :

➤ **a) La demande de recrutement**

Elle émane en général du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

➤ **b) La décision de recruter**

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de la réorganisation du service, voire l'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

➤ **c) La définition de la fonction**

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

▪ ***L'analyse du poste***

L'analyse du poste est une des clés de voûte de la Gestion des Ressources Humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

▪ ***La description du poste***

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose.

➤ **d) La définition du profil**

Une fiche de fonction comprend également trois rubriques principales :

▪ ***La mission confiée***

Cette rubrique comprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

▪ ***Les compétences nécessaires***

La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.

▪ ***Le profil du candidat***

Il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

2- La recherche des candidats :

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

➤ **a) La prospection interne**

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre des politiques de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne.

➤ **b) La recherche des candidatures externes**

La recherche des candidatures externes renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'information sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- au souci d'enrichir le potentiel interne de l'apport de son « sang » nouveau et / ou de rajeunir la pyramide d'âge ;
- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas l'échelle, des postes de débutants ou des postes particuliers impliquant un cursus original.

➤ **c) Les candidatures spontanées**

Elles sont en nombre croissant. Elles affirment en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une de mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés de recherchés.

➤ **d) L'annonce**

Elle peut être adressée à des associations ou des organismes, être publiée dans la presse ou de plus en plus fréquemment sur Internet. L'annonce publiée dans la presse est le moyen le plus fréquent. Son efficacité repose l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu.

La rédaction de l'annonce est de la plus grande importance. Si elle est explicite, claire et sans ambiguïté dans la définition de la fonction proposée et des critères professionnels requis, elle aura des chances d'être lue et comprise par le petit nombre des candidats correspondant au poste.

Les autres moyens

D'autres sources se développent.

- Les stages : Ils sont un tremplin pour les jeunes diplômés, car un certain nombre de stages de fin d'études débouchent sur une proposition de recrutement.
- La transformation de contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée.

3- La sélection des candidats

➤ **a) Le tri des candidatures**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

➤ **b) Le questionnaire (ou dossier de candidature maison)**

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

➤ **c) L'entretien**

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une formation spécifique.

➤ **d) Les tests**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre- indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée ;
- Les tests de personnalité : il vise à cerner la personnalité du candidat ;
- Les tests de groupe proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste ;
- Les tests de situation : Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

4- Concrétisation, accueil et intégration

➤ a) La décision

Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

b) La négociation d'un engagement

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

c) La signature de contrat

Le contrat est nécessairement écrit dans certains cas :

- Contrat à durée déterminée ;
- Contrat de travail temporaire ;
- Contrat à temps partiel ;
- Contrat d'apprentissage, contrat d'adaptation, contrat de qualification, contrat d'orientation, contrat d'initiative d'emploi, contrat emploi jeune, etc.

8.5.2. Mobilité et gestion des carrières :

8.5.1.1. Définition

On définit le mot carrière dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution. L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

Pour Jean Marie PERETTI, (9) une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. (10)

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe en fin la prise en compte des départs.

8.5.1.2. Politique de mobilité

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- La mobilité « au coup par coup »,
- La mobilité organisée.

Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire des carrières si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaboré. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi paraît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement.

8.5.3. La rémunération

8.5.3.1. Définition

La rémunération est la somme en espèces, dues par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus. (11) On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte. (12)

a) rémunération directe :

Elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement. Elle englobe en outre, la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.

b) rémunération indirecte :

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou d'« éléments sociaux ». Pour l'employeur, les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

8.5.3.2. Facteurs de rémunération**a) Facteurs internes**

La Nature de l'emploi : elle se décrit en termes de contenu d'emploi et d'exigences.

- Si un emploi requiert plus de qualification et de responsabilité qu'un autre, il sera mieux rémunéré.
- C'est l'analyse des emplois, suivie par l'évaluation des emplois, qui permet de déterminer les salaires de base.

La contribution du salarié : Elle englobe la compétence personnelle, l'ancienneté et la performance.

b) Facteurs externes

- Lois du marché : l'évaluation des salaires est une question d'offre et de demande.
- Législation gouvernementale : L'Etat peut déterminer par une loi ou un décret les conditions minimales à respecter dans l'établissement des niveaux de salaires.
- Coût de la vie : ce facteur a pour objet d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat.

8.5.4. Formation

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, la formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans leur future pour la bonne marche de l'organisation.

D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourraient s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

On retient que la formation en organisation est une ensemble d'actions, de moyens, de techniques et des supports à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. (12)

8.6. Communication et information

8.6.1. Définition de la communication

La définition la plus simple est celle qui accorde une importance capitale à la dimension interpersonnelle, puisque, de tout temps, dans tous les milieux et dans toutes les langues, dans les activités quotidiennes comme les grands débats philosophiques, les êtres humains ont communiqué entre eux. On peut donc définir la communication en mettant l'accent non seulement sur le transfert d'information par un humain (émetteur) également sur l'acceptation de l'information par un autre humain (récepteur).

Dans cette optique, la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code fermé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur. (12)

8.6.2. Communication et information

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondus. Pourtant l'information fait partie de la communication mais elle n'est que la « servante ». L'information est un ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relation avec des événements. La communication est plutôt un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. La communication contient donc l'information et elle fait généralement circuler l'information dans les deux sens.

8.7. L'amélioration des conditions du travail et de sécurité :

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail et la sécurité, le calcul des coûts sociaux, et notamment des coûts liés à de mauvaises conditions de vie au travail. L'action concernant les conditions de travail se développe dans trois directions : l'ergonomie, l'organisation du travail et la sécurité. (12) Sur ces terrains, les hommes de RH ne peuvent agir qu'en collaboration étroite avec la hiérarchie. Leur rôle est souvent celui de promoteur et de conseiller.

8.7.1. L'ergonomie

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyse ont été élaborées pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent, en particulier, sur les conditions d'ambiance physique de travail, les charges physiques et mentales.

8.7.2. L'organisation du travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial.

A partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail, de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées. Les formules proposées sont : la rotation, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes) et l'empowerment.

8.7.3. La sécurité :

L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise doivent répondre aux conditions prévues par une réglementation abondante et complexe.

La sécurité représente d'importants enjeux financiers dans l'entreprise. En effet, les accidents du travail sont très onéreux, notamment du fait d'une tarification incitative.

8.8. Conclusion :

Pour résumer : une bonne gestion du personnel repose sur un **équilibre** entre répondre aux **besoins organisationnels** de l'employeur, et s'assurer que les employés sont **satisfaits** dans leur environnement professionnel.

8.9. Bibliographie :

- 8.1 <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/gestion-du-personnel/>
- 8.2 <https://www.joelpro-educ.com/s/la-gestion-du-personnel-cours-tle-ses>
- 8.3 <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>
- 8.4 PICHAULT, F. et NIZET, J. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Editions du Seuil, Paris, 2000.
- 8.5 REZSOHAZY, R, Théorie et critique des faits sociaux, la renaissance du livre, Bruxelles, 1971, p.68
- 8.6 DAYAN, A. Manuel de Gestion, Vol.I, Ed. Ellipses, Paris, 1999.
- 8.7 BUSSENAULT, C. et PRETET, M. Economie et Gestion de l'entreprise, Ed. Vuibert, Paris, 2^e éd., 1998.
- 8.8 DUHAMEL, H. Stratégie et direction de l'entreprise, (CLE)-27 bd de port - loyal - 75013 Paris, 1986.
- 8.9 Jean-Marie Peretti, 2003, la gestion des ressources humaines. Ed. Vuibert.
- 8.10 SUAVET, T. et THALVARD, R. La vie économique de l'entreprise, Les éditions Ouvrières, Paris, 5^e éd., 1984.
- 8.11 MAKINDU, H. Cours de Gestion des Ressources Humaines, G3 FASE/UPC-Kinshasa, 2005-2006, p.10
- 8.12 SEKIOU et al. 2001, Gestion des Ressources Humaines. Ed. de Boeck.

8.13 Trong Hung NGUYEN, “Contribution à la planification de projet : Proposition d'un Modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet», thèse doctorat, de l'université de Toulouse, 2011

- ✓ Introduction sur gestion de projet 10/03/2017
- ✓ mémoire sur gestion de projet d'un bâtiment 12/03/2017
- ✓ Mémoire en ligne sur **La gestion du personnel dans une entreprise publique, cas de l'INSS**, par Jean Marie Lamsa TSHIKUNA TSHITUKA, Université Protestante au Congo - Graduat 2007consulté le12/04/2022
- ✓ définition gestion de projet 12 /03 /2017
- ✓ cours sur gestion de projet 31/03/2017
- ✓ <https://www.memoireonline.com/02/10/3193/La-gestion-du-personnel-dans-une-entreprise-publique-cas-de-IINSS.html>.

Cours N° 9 La Gestion du matériel ou des moyens Généraux

Introduction générale

Pour assurer son activité une entreprise a besoin de locaux, de personnel, de mobilier. L'occupation et la réservation des salles de réunion doivent être simples et précises. Les équipements de toutes sortes (chauffage, câblage électrique, climatisation, etc...) sont entretenus par des sociétés extérieures, avec des contrats à suivre et à renouveler, des personnes à appeler en cas d'incident.

Pour se déplacer, le Service Commercial et la Direction utilisent des véhicules de service ou de fonction. Un système approximatif de réservations de ces véhicules peut avoir de sérieuses conséquences.

Pour assurer la sécurité des biens et des personnes, l'établissement utilise les services de sociétés de télésurveillance, des équipements spécialisés.

Toutes les informations sur les clients, les fournisseurs, la gestion, ... émanent d'un système informatique et chaque personne de l'entreprise dispose sur son bureau d'un ordinateur personnel connecté à un réseau.

L'ensemble de ces moyens qui participent de l'efficacité de l'entreprise est appelé **Moyens Généraux**.

Objectif du cours

Nous avons pour objectif d'une part de faire l'état des composants de ces moyens généraux et d'autre part, d'orienter les étudiants, quant aux outils de gestion efficace.

Structure du cours

- ✓ La définition de la Gestion du personnel
- ✓ Définition du « Les locaux et les aménagements requis »

- ✓ Les équipements et les outillages de production
- ✓ L'inventaire de matières premières et de produits finis ou semi-finis
- ✓ Les fournitures de production
- ✓ Les équipements, mobilier et fournitures de bureau :
- ✓ Les équipements informatiques et les logiciels
- ✓ Le matériel roulant (tous types de véhicules)
- ✓ Conclusion

9.1. La définition de la Gestion du personnel :

Il s'agit de l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal d'une entreprise : achats de matériels, de fournitures, achat de terrains, construction de bâtiments, gestion des locaux techniques et des fluides : électricité, froid, chauffage, entretien des bâtiments, gestion du courrier et de l'accueil, gestion de la restauration, etc... L'expression "Moyens Généraux" est généralement réservée à une activité interne de l'entreprise.

Les ressources matérielles comprennent les immeubles, les équipements, les matières premières, les produits semi-finis ou finis ainsi que les inventaires et les fournitures que possède ou que devra posséder l'entreprise.

Sans ressources matérielles, une entreprise peut difficilement fonctionner. De nos jours, les ressources matérielles prennent de plus en plus de place dans l'entreprise et tendent parfois carrément à remplacer les humains.

Les ressources matérielles sont classées en plusieurs catégories :

- Les locaux et les aménagements requis.
- Les équipements et outillage de production.
- L'inventaire de matières premières et de produits finis ou semi-finis.
- Les fournitures de production.
- Les équipements, mobilier et fournitures de bureau.
- Les équipements informatiques et logiciels.
- Le matériel roulant (tous types de véhicules)

9.1.1. Définition du « Les locaux et les aménagements requis » :

L'entreprise ne peut pas fonctionner sans les moyens matériels et humains nécessaires à son projet. Parmi ceux-ci, le choix des locaux et la signature du bail.

Sur ces aspects, le chef d'entreprise agira avec précaution en se rappelant qu'il est toujours préférable d'augmenter sa surface de travail au fur et à mesure de sa croissance que de devoir réduire ses moyens d'exploitation parce qu'on aura vu trop grand.

Il peut s'agir d'un local commercial, de votre résidence ou d'un immeuble. Peu importe sa taille, il faut décrire l'environnement de travail. Décrire aussi dans quel état sont les lieux et si nous prévoyons des constructions ou des rénovations. L'ampleur des travaux et le moment où ils sont prévus aura une influence sur les liquidités de l'entreprise. Peu importe la situation, il faut connaître l'évolution prévue de l'environnement de travail.

Il faut aussi connaître les coûts liés aux locaux et à l'aménagement, il faut les inscrire dans la section sur les ressources financières requises. Toutefois, s'il y a trop de détails, (exemple : le détail de la soumission concernant la construction ou les rénovations), il est important de les insérer en annexe.

9.1.1.1. Le bail

Le bail est une technique de financement originale, permettant enfin à toutes les catégories d'entreprise, et notamment les plus petites d'elles, de financer leurs investissements et l'extension de leurs activités, sans pour obérer leurs fonds propres. Bref, un véritable levier pour la croissance économique et le développement des petites et moyennes entreprises

La location de bureau ou de tout autre espace pour le compte d'une société est matérialisée par un contrat de bail qui fixe les droits et devoirs du bailleur et du locataire. Il existe plusieurs types de baux qui vont varier en fonction des besoins ou de la réglementation applicable.

a) LE BAIL COMMERCIAL

Le bail commercial permet au locataire de disposer d'une certaine visibilité pour développer son activité puisqu'il est conclu pour une **durée minimale de 9 ans** avec un droit à

renouvellement au bénéfice du locataire. Le locataire peut tout de même quitter son local tous les 3 ans. Il devra alors informer le bailleur de sa volonté de libérer les lieux par acte d'huissier ou courrier recommandé 6 mois avant la fin de chaque période triennale. La réglementation applicable aux baux commerciaux est complexe : il est conseillé de bien s'informer en amont sur tous les points clés (obligations du locataire, cas de déplafonnement du loyer, impact des travaux d'amélioration, changement de destination, etc.).

b) LE BAIL DÉROGATOIRE (OU PRÉCAIRE)

Il est adapté aux entreprises qui ne souhaitent pas s'engager sur une durée importante. Celui-ci est le plus souvent conclu **pour 23 mois** et peut être renouvelé au-delà de 2 ans jusqu'à une durée maximale de 3 ans. Si le locataire est laissé, ou reste, dans les locaux au-delà de 24 mois ou si le bail précaire renouvelé excède 3 ans, le bail est automatiquement considéré comme un bail commercial de 9 ans.

c) LE BAIL PROFESSIONNEL

Il est adapté aux professions libérales (réglementées ou non) et aux activités qui ne sont ni commerciales, ni artisanales, ni industrielles. Moins protecteur que le bail commercial pour le locataire, il est conclu pour une **durée de 6 ans** et se reconduit pour des périodes de même durée. Le locataire peut sortir du bail à tout moment en respectant un préavis de 6 mois.

d) LE BAIL MIXTE

Il permet de **partager un local entre activité professionnelle et habitation**. Il offre la possibilité au locataire de s'engager pour **3 ans dans le cas d'une personne physique, et 6 ans pour une personne morale**. Le locataire dispose d'un préavis de 3 mois, qui peut être ramené à 1 mois dans certains cas directement liés à son activité professionnelle (cessation d'activité, déménagement...). Comme pour un bail conclu avec un particulier, le propriétaire peut reprendre ses locaux en fin de bail en cas de vente ou encore s'il souhaite occuper lui-même le bien (ou ses ascendants, descendants).

Le chef d'entreprise apportera une attention toute particulière au contrat de bail qui lui est proposé. Il vérifiera, avec l'aide éventuelle d'un professionnel, que ce bail est adapté à son activité et que les clauses du contrat sont conformes à la loi et à ses intérêts.

9.1.2. Les équipements et les outillages de production

Dans tout secteur d'activité, la **gestion des équipements**, étroitement liée à celle de la **qualité**, est essentielle. Elle vise à garantir la fiabilité, la disponibilité et la conformité du **parc de machines** ou **de matériel** d'une entreprise, tout en appliquant une démarche de **rentabilité**.

Les équipements et systèmes de l'entreprise doivent offrir un **fonctionnement optimal** pour atteindre les objectifs commerciaux. Or, celui-ci est soumis à des impératifs et à des contraintes, entre la concurrence, l'évolution de la réglementation, les délais de mise sur le marché et la nécessité d'innover. Assurer une **gestion efficace** des équipements permet d'obtenir des répercussions positives non seulement sur la **production**, mais aussi sur d'autres pôles comme le marketing, les achats ou encore le service à la clientèle.

Entretien, faire évoluer, **vérifier**, améliorer, **simplifier** : la gestion des équipements se découpe en diverses activités. Elle comprend notamment la **réalisation de la maintenance**, mais également sa **planification**. Quels sont les objectifs et les missions de la gestion du matériel dans une entreprise ? Comment gérer efficacement vos équipements ? Comme nous allons le voir ?

Dans ce cas nous sommes appelés à :

- Établir la liste des équipements requis pour l'entreprise en spécifiant les fournisseurs potentiels et les compétences particulières des personnes qui les utiliseront. Cela aura une incidence directe sur le type de ressources humaines dont l'entreprise a besoin.
- Aborder les mesures de santé et de sécurité qui entourent l'usage de ces équipements s'il y a lieu.
- Indiquer le type d'entretien de ces équipements qu'il soit préventif ou curatif. Spécifiez qui fera l'entretien des équipements selon le type de problèmes rencontrés. Est-ce le fabricant ou des firmes spécialisées?
- Fournir la liste des coûts d'acquisition et d'entretien des équipements.
- Prépare la liste des outillages requis, estimer la durée de vie de ces outils et prévoir les fournisseurs potentiels de ces outils.
- indiquer si l'usage des outils nécessite une formation quelconque. Dans cette section, vous identifierez les outils par leur nom, alors que dans la section sur les ressources financières requises, vous indiquerez les valeurs et les coûts d'acquisition de l'outillage prévu.

9.1.2.1. Objectifs et enjeux de la gestion des équipements

Quelles entreprises sont concernées ?

Tous les types d'entreprises, disposant d'un **parc de matériel** à entretenir, sont concernés. Il peut s'agir notamment :

- d'entreprises dans le tertiaire disposant d'un parc informatique (ordinateurs, imprimantes, etc.) ;
- d'entreprises dans le Bâtiment Travaux Public (outillages, etc.) ;
- de sites de production (machines industrielles, etc.).

Les équipements au sens large peuvent englober tout **outil de production**, mais également **les véhicules d'intervention** ou encore **les équipements de protection individuelle** (EPI), par exemple.

9.1.2.2. Viser la productivité et la compétitivité de l'entreprise

La gestion du matériel dans une entreprise s'articule autour de différents objectifs, chacun d'eux concourant de près ou de loin à la **rentabilité** de l'utilisation de ce matériel. Il s'agit de mieux répartir les **ressources** dans la gestion des tâches, afin de concentrer les efforts vers les activités aux retombées les plus directes sur la productivité de l'entreprise.

Une bonne gestion des équipements et les **opérations de maintenance** associées visent à apporter une plus grande rentabilité, à produire la **quantité attendue** sans augmenter les **coûts** et à obtenir une **vision d'ensemble** du parc de matériel, tout en diminuant les risques pour le personnel. Ainsi, en assurant une plus grande **fiabilité** de son offre de valeur, l'entreprise se forge une meilleure image auprès de ses clients et peut ainsi gagner en compétitivité.

Plus précisément, quels sont les gains escomptés ?

9.1.2.3. Bénéfices d'une bonne gestion des équipements

Voici ce que peut apporter une bonne gestion du parc de matériel d'une entreprise :

- un **gain de temps** ;
- une **optimisation** des **coûts** ;
- une plus grande **supervision** et une meilleure **maîtrise des risques** ;

- plus de **sécurité** de l'environnement de travail pour les opérants et moins d'accidents ;
- le **respect des délais** de production ;
- l'assurance de la **qualité** du produit fabriqué, grâce à des ajustements périodiques ;
- la garantie de la **conformité** du produit, grâce à un suivi des évolutions réglementaires ;
- la préservation de l'**environnement**, etc.

Ceci étant, la gestion du matériel a une portée stratégique pour toute l'entreprise. Elle inclut notamment l'entretien et la maintenance, qui doivent faire l'objet d'un soin tout particulier.

9.1.2.4. Rôle stratégique de l'entretien et de la maintenance

Partie intégrante de la gestion des équipements, la maintenance est au croisement de différentes attentes :

- elle assure le fonctionnement du matériel à court terme afin de répondre aux impératifs de production avec efficacité ;
- elle répond à d'autres exigences sur le moyen à long terme pour les équipes d'entretien, garantes du bon maintien des moyens techniques de production : dans une optique de réduction des coûts, c'est vers plus d'entretien préventif et moins d'entretien correctif qu'il faut tendre.

Entretenir signifie mieux produire. Si un équipement ou du matériel essentiel à la mission de l'entreprise connaît une indisponibilité, cela entraîne des surcoûts d'exploitation. L'activité directe peut en subir les conséquences, et engendrer une perte de chiffre d'affaires.

Mettre en œuvre un véritable programme d'entretien peut accompagner votre démarche de gestion efficace des équipements, afin d'augmenter la disponibilité des machines de production sans faire l'impasse sur la qualité du produit fini.

Investir dans l'entretien préventif est synonyme de retour sur investissement, et se traduit par :

- une productivité améliorée,
- moins d'arrêts de la production,
- un temps de réparation réduit,

- moins de gaspillage de pièces, moins de stocks,
- une meilleure consommation et une gestion efficace de l'énergie.

Enfin, selon le type d'équipement concerné, un programme d'entretien préventif peut être requis par les organismes de santé et de sécurité au travail, dans le cadre des exigences relatives à l'entretien prévues par les normes ISO 9000.

Dès lors, comment programmer et mettre en œuvre la gestion de ses équipements, concrètement ? Selon la taille du parc machine de l'entreprise, la gestion d'actifs peut vite s'avérer complexe. Examinons les différentes actions à mettre en place afin de procéder par étapes.

9.1.2.5. Comment optimiser la gestion des équipements ?

Vous cherchez à optimiser le suivi et la gestion de votre matériel de manière simple et efficace, au meilleur coût possible. Vous souhaitez gérer votre rendement et augmenter les possibilités de vos équipements. L'entretien est une fonction support clé, souvent sous-estimée, mais qui gagne en importance autant que les machines gagnent en complexité.

En plus de l'établissement de budgets liés à l'entretien, la maintenance a une fonction primordiale. Non seulement la **maintenance corrective** ou **curative**, mais aussi et surtout la **maintenance préventive**, qui requiert l'élaboration d'un programme dédié.

Comment créer un système d'entretien et de maintenance préventive ? Comment rationaliser la gestion ? Voici les options qui s'offrent à vous :

a) Utiliser une nomenclature claire et efficace

Vous pouvez commencer par faire l'**inventaire** précis et détaillé des équipements que votre entreprise possède et notamment **codifier** les machines et actifs de production.

Quel que soit le système d'arborescence que vous choisissiez, l'important est qu'il soit lisible et facilement exploitable par ses utilisateurs, afin de pouvoir identifier rapidement un élément et de le situer géographiquement.

L'identification permet ainsi de centraliser les marques et les modèles de chacun de vos équipements et de connaître leur emplacement précis. Ces informations peuvent être intégrées à des **logiciels de gestion** et/ou inscrites sur une **plaque signalétique**.

□ Un exemple de règle de nommage : « Nom de l'équipement – Marque – Modèle – Emplacement – Numéro de la machine ».

La nomenclature (BOM)					
NOM DE L'ENTREPRISE:					
Description du projet:					
Num. référence: _____					
Réalisé par: _____ Date: _____					
Matériel	Quantité	Unité	Prix unitaire	Prix total	Remarques

Figure : 9.1. Ce document présente un exemple de certains des éléments contenus dans une BOM (nomenclature)

b) Identifier le matériel avec des codes ou des puces

Pour aller plus loin, vous pouvez également utiliser des **codes-barres**, des codes QR ou encore des puces NFC, que vous retrouverez aisément à partir d'un ordinateur ou d'un mobile.

Cette **identification** numérique permet de gagner du temps lors de la **gestion des interventions**, notamment pour les prestataires de service ou pour tout intervenant en matière de maintenance, qui ne connaît pas encore votre parc d'équipement.

c) Effectuer un suivi rapproché du cycle de vie du matériel

Une fois que votre matériel est clairement répertorié, vous gagnerez à conserver une trace des mouvements et actions entreprises sur votre parc de matériel. Cela vous permet d'assurer un **suivi** constant et une **traçabilité** complète des utilisations et de l'**état** de chacun des équipements.

Finalement, c'est tout le **cycle de vie** du matériel qu'il s'agit de retracer : son emplacement, le statut de son utilisation par les opérants (en opération, en stock, etc.), son **historique d'entretien**, son affectation à tel ou tel projet, sa **documentation**, ses accessoires et **pièces détachées**, etc.

Grâce à toutes ces données, soigneusement recueillies et consignées, vous pouvez améliorer la sécurité et la disponibilité de votre parc d'équipements.

d) Fournir aux utilisateurs un accès à la documentation et aux procédures

Dès lors que vous créez une documentation du matériel, avec numéros de série, état, date de la dernière maintenance, etc., vous avez tout intérêt à prévoir un accès facilité à ces informations. Vous pouvez utiliser des outils dédiés, comme :

- une **fiche technique de suivi de matériel** ;
- une **fiche d'entretien** ou une fiche de suivi de maintenance machine ;
- des **rapports d'intervention, bons d'intervention** ou bons de travail, etc.

The figure displays three distinct forms used for equipment management:

- FICHE DE MATERIEL ET PREPARATION TECHNIQUE:** A detailed form for the 'VILLE DE BEAUCHAMP SALLE DES FÊTES MUNICIPALE'. It includes fields for the date of the manifestation, coordinator, and a checklist for equipment preparation such as tables, chairs, and sound/light equipment. It also contains a 'Préparation' section for technical checks and a 'Commentaires' field.
- MATERIEL SON:** A checklist for sound equipment. It asks if the equipment is used for municipal events and if it's a loan from a territorial authority. It lists items like microphones, speakers, and other audio gear with 'oui' (yes) or 'non' (no) options.
- MATERIEL LUMIERE:** A checklist for lighting equipment. It asks about the use of projectors and stage lights, and whether they are prepared or not.
- FICHE HORAIRE PAR JOUR:** A scheduling form for the 'Salle des Fêtes'. It requires filling in the opening and closing times for the day, public access status, and the name of the coordinator. It also includes a section for 'LIVRAISONS, INSTALLATIONS, ENLEVEMENTS, DESINSTALLATIONS'.

Figure : 9.2. Exemples de fiche technique de suivi de matériel

Le but est de recueillir toutes les données et **caractéristiques techniques** de l'équipement nécessaires à l'entretien, ainsi que l'historique des opérations effectuées, qui serviront aussi bien aux services de l'entreprise qu'à des intervenants externes. Les fiches techniques seront enrichies et révisées régulièrement dans une démarche d'amélioration continue.

Pour **une gestion efficace** du travail, les procédures gagnent à être allégées et connues de tous. Pour les commandes de pièces à changer, par exemple, le processus peut être simplifié en diminuant le nombre d'interlocuteurs. En effet, c'est parfois le système de validation lors d'un processus d'achat qui peut s'avérer long et coûteux.

e) Créer un programme d'entretien préventif

Les mesures à mettre en place peuvent s'intégrer à un programme d'entretien, qui structure et organise les **travaux d'entretien** à effectuer. Pour minimiser la **défaillance** de **chaque machine**, des périodes d'inspection et de fréquence de contrôles doivent être définies : soit à l'aide du **manuel** fourni par le fabricant, soit en fonction des **pannes** et **réparations** ayant eu lieu, soit en s'appuyant sur des **observations** émises par le personnel d'entretien.

Un ordre de priorité peut également être établi en fonction de la « criticité » de l'entretien :

- risques pour la santé,
- arrêt de la production,
- altération de la qualité,
- danger pour l'environnement, etc.

Outre la **périodicité**, d'autres éléments sont à considérer, tels que le type d'entretien, l'affectation de personnel à l'entretien du matériel, la planification des travaux, le contrôle de l'inventaire des pièces de rechange, mais également les ressources responsables du suivi et de la réalisation du programme d'entretien.

9.1.2.6. Des logiciels de GMAO pour faciliter la gestion

Quels sont les gains attendus d'un logiciel de gestion de la maintenance **assistée par ordinateur** ? Pour maîtriser la gestion de vos équipements et systèmes d'entreprise, une solution logicielle dédiée offre de nombreux avantages.

a) Les avantages d'un logiciel de GMAO

Équiper votre organisation d'un **système d'information** conçu pour répondre à ces problématiques permet :

- la réduction des coûts et un gain de temps : toutes les informations essentielles sont centralisées dans la solution et le suivi s'effectue grâce à un calendrier ;

- l'augmentation de la productivité : le temps passé sur des points administratifs est dérogé pour se concentrer sur d'autres tâches ;
- la planification proactive des visites de maintenance préventive : les temps d'arrêt de la production sont limités et la durée de fonctionnement des équipements est maximisée ;
- la connaissance et l'organisation des équipements : l'identification et le suivi de l'état du parc d'équipements dans son ensemble permettent une meilleure supervision, pour contrôler et maîtriser les risques ;
- l'amélioration de la gestion : gain en rapidité et en pertinence des interventions, avec une accélération des délais de réponse ;
- la supervision du cycle de vie et le suivi de la conformité pour tout le parc de machines : traçabilité pour tout changement, historique des interventions, etc.

Il s'agit désormais de s'équiper pour travailler avec les bons outils. Quels sont les logiciels qui vous permettent de gérer efficacement vos **activités de maintenance** ? Nous vous en présentons quelques-uns.

b) Sélection de logiciels GMAO

✓ Altair Enterprise

Altair Enterprise est une solution de GMAO basée sur une technologie web accessible depuis n'importe quel navigateur, présentant près de 250 fonctionnalités. Flexible et modulable, elle s'adapte aux besoins de votre structure et permet de gérer les données relatives à vos équipements et à la maintenance, avec notamment la **gestion des plannings** et des **demandes d'intervention**.



Figure : 9.3. Préface du logiciel Altair Enterprise

✓ Dimo Maint

Dimo Maint est un logiciel complet de gestion de la maintenance assistée par ordinateur. En matière de gestion des équipements, il offre une vision globale de vos actifs : toutes les informations concernant vos équipements sont accessibles, de la description technique aux interventions effectuées, en passant par les données comptables.

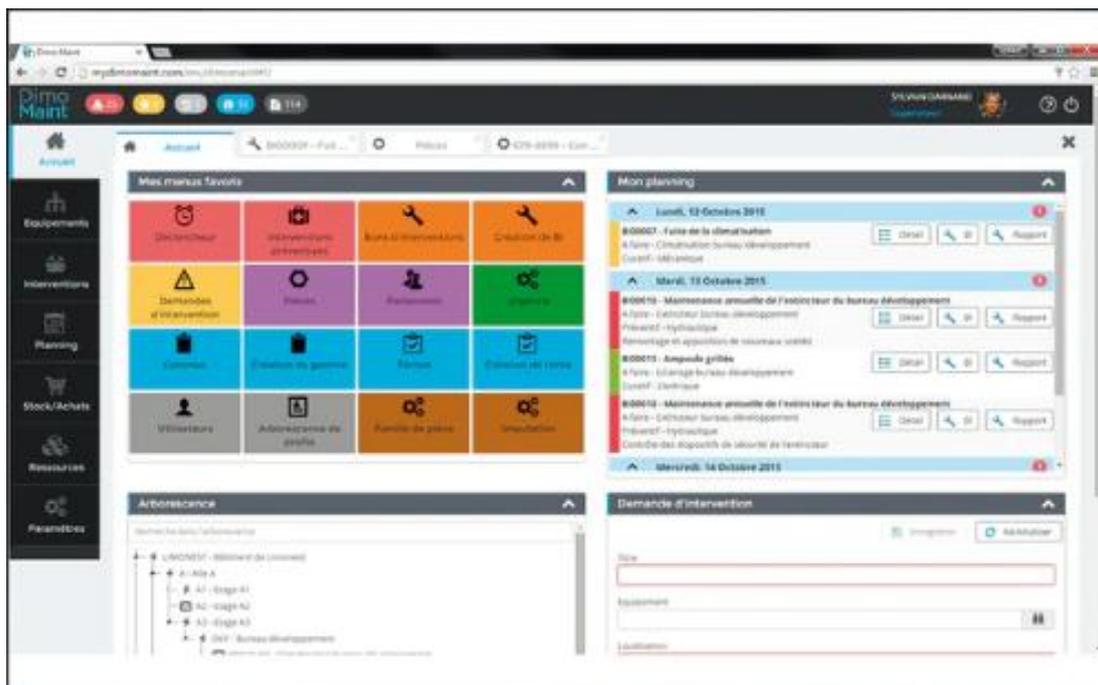


Figure : 9.4. Préface du logiciel **Dimo Maint**

✓ Twimm.me

Twimm.me est une solution dédiée aux propriétaires et gestionnaires de biens immobiliers. Elle leur permet d'obtenir une vue d'ensemble de tous les **sites** qu'ils gèrent et de visualiser l'ensemble des **équipements installés** au sein de leur patrimoine, avec leurs fiches techniques et leur état de fonctionnement accessibles directement au sein de l'application. En tant que property manager, vous suivez l'**activité des prestataires** de maintenance et le statut en temps réel des interventions prévues sur votre patrimoine.

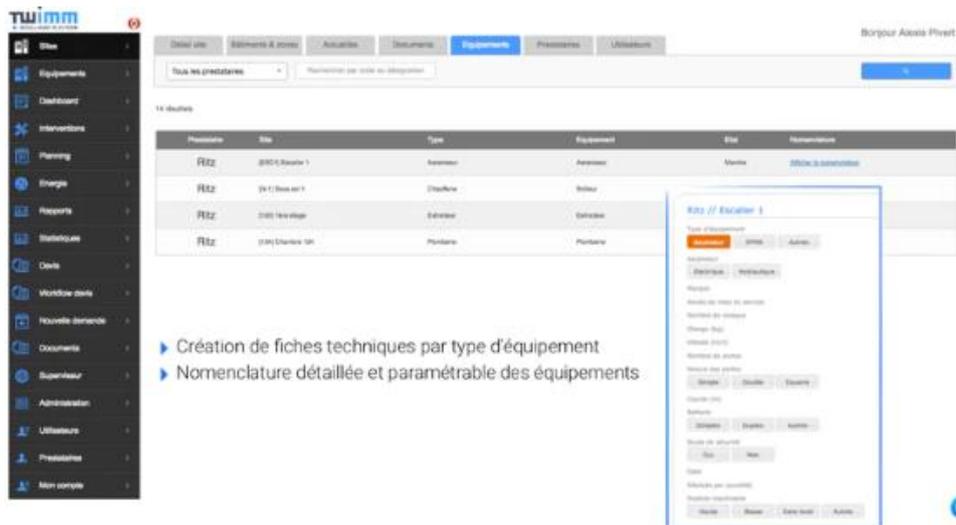


Figure : 9.5. Préface du logiciel Twimm.me

9.1.3. L'inventaire de matières premières et de produits finis ou semi-finis :

Toute entreprise est sensée indiquer la nature des matières premières requises et l'acquisition nécessaire de produits semi-finis et finis qui entreront dans la fabrication de ses produits. Dans cet inventaire l'entreprise doit aborder son inventaire régulier de base, de ses fluctuations et de ses prévisions d'achats.

Si la liste des produits est trop volumineuse, il faut l'insérer en annexe tout en le spécifiant dans le texte. Dans cette section, il faut identifier les produits par leur nom alors que dans la section sur les ressources financières requises, il faut indiquer le coût de l'inventaire et des acquisitions de produits finis et semi-finis prévus.

a) Définition des produits finis et semi-finis :

Le produit fini est le bien issu du processus de fabrication. C'est-à-dire ce bien qui est obtenu après être passé par le processus de production et qui est prêt à être livré; soit pour être incorporés dans un autre processus de production, soit pour être livrés au consommateur final.

Bien que le concept soit concis, il présente une relativité selon l'entreprise et le processus de production dont nous parlons. En d'autres termes, un produit fini, pour une organisation, est une matière première, ou un produit **semi-fini** pour une autre.

Les produits **semi-finis** ou **intermédiaires** sont des produits parvenus à l'un des stades de leur fabrication, et qui sont destinés à entrer dans une nouvelle phase du processus de production. L'évaluation d'un produit semi-fini stocké peut être élaboré selon la méthode du coût moyen pondéré

- Exemple : La fabrication d'armoires nécessite des étagères, une penderie et un miroir. Les étagères, une fois fabriqués, constituent un produit semi-fini qui doit intégrer une nouvelle phase de production.
- A titre d'exemple : Si l'entreprise fabrique des pneus, même s'il ne s'agit pas d'un produit fini, mais d'un composant d'un autre, pour cela il s'agit d'un produit fini; puisque, dans ce cas, l'entreprise à laquelle nous nous référons ne fabrique que les pneus
- Prenant un autre exemple pour comprendre ce que nous disons, une entreprise technologique considère sa puce pour smartphones comme un produit fini. Cependant, pour les fabricants de téléphones, cela, comme cela s'est produit avec les pneus, est l'un des éléments nécessaires à son fonctionnement. Ceci, malgré le fait que la puce électronique soit une pièce fondamentale.

b) L'inventaire et ses types:

L'inventaire est l'acte par lequel on recense tous les biens mobiliers et immobiliers d'un individu, d'un commerce ou d'une entreprise. L'inventaire est très important lorsque l'activité économique inclut un stock. Tout au long du cycle d'exploitation, une comptabilité sur les entrées et sorties de stocks est mise à jour. Cependant, il est courant que l'inventaire annuel révèle une différence entre la comptabilité quotidienne et le comptage manuel des marchandises. Lorsque l'inventaire présente une différence négative par rapport aux résultats affichés sur la gestion des stocks, le déficit est passé en perte d'exploitation.

c) Les types d'inventaires :

Ils existent plusieurs types d'inventaires : l'inventaire permanent, l'inventaire annuel et l'inventaire tournant. Ils ont pour objectif de vérifier le stock compté par rapport au stock théorique. En cas de différence entre les deux, on parle d'écarts d'inventaire.

✓ **L'inventaire annuel .**

L'inventaire est souvent réalisé lors de la clôture des comptes, de façon annuelle, aussi appelé inventaire périodique, **consiste à compter toutes les références**. Il nécessite de mettre en place une procédure spécifique et peut être assez lourd dans la mesure où il requiert un surcroît de personnel. Ainsi l'entreprise fait souvent appel à cette occasion à des intérimaires ou à tous les salariés de l'entreprise quel que soit leurs fonctions. La réalisation de l'inventaire annuel nécessite l'arrêt de l'activité de production et peut donc être assez coûteux.

Tous les produits doivent être comptés : marchandises, matières premières, produits-finis et produits semi-finis. Il est nécessaire de compter tout ce qui appartient à l'entreprise, notamment les stocks déportés. Il s'agit des stocks qui appartiennent à l'entreprise mais qui se trouvent dans un autre lieu de stockage. Toutes les zones doivent être correctement identifiées afin de procéder au comptage.

✓ **L'inventaire permanent**

L'inventaire permanent consiste à **compter les stocks à chaque mouvement d'entrées ou de sorties en stock** (approvisionnements ou ventes). Il est assez lourd et s'applique généralement à des entreprises dans lesquelles le stock est peu conséquent. Cette méthode présente toutefois l'avantage d'avoir toujours des stocks à jour.

✓ **L'inventaire tournant**

L'inventaire tournant consiste à **réaliser des inventaires plusieurs fois dans l'année**. Durant ces inventaires, toutes les références ne sont pas comptées sur la même périodicité.

La liste des références comptées repose sur une méthodologie choisie par l'entreprise. Parmi les méthodologies, on trouve la méthode ABC : les références sont classées par catégorie A, B ou C. Elles représentent la périodicité de comptage (par exemple, A : une fois par mois, B : une fois par trimestre, C : une fois par an). Les références sont classées dans ces catégories en fonction de critères choisis par l'entreprise. Il s'agit par exemple de la valorisation du stock ou de la valeur des écarts d'inventaire. Les références avec les plus grosses valorisations ou les références avec les plus gros écarts d'inventaire seront dans la catégorie A et seront comptées le plus souvent.

L'inventaire tournant demande un suivi, souvent réalisé par le contrôleur de gestion, qui permet de savoir avec précision les références qui ont été comptées, la valeur des stocks, la valeur des écarts d'inventaire...

L'inventaire tournant constitue **un juste milieu** entre l'inventaire permanent et l'inventaire annuel. Il permet de ne pas attendre une période trop longue avant de corriger les écarts d'inventaire sans toutefois alourdir le système

Stock de Fournitures  			
1,196			
Désignation	cdt	HT	TTC
ramette feuilles A3 saumon		4,99 €	5,97 €
ramette feuilles A3 bleu		4,99 €	5,97 €
ramette feuilles A3 jaune		4,99 €	5,97 €
ramette coloraction A4 bleu ciel		2,86 €	3,42 €
ramette coloraction A4 ivoir		2,86 €	3,42 €
ramette copie clairefontaine trophée		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 turquoise		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 blanc		2,72 €	3,25 €
ramette feuilles A4 bleu alizée		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 bleu verts menthes		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 bleu vert golf		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 bleu vert		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 bleu saumon		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 bleu fushia		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 lilas		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 gris perle		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 gris caramel		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 rouge cardinal		2,86 €	3,42 €
ramette feuilles A4 jaune soleil		2,86 €	3,42 €

▶ ▶ **Stock** Entrées Sorties 

Figure : 9.6. Un inventaire d'état du stock des produits

9.1.4. Les fournitures de production :

Dans cette section, il est judicieux d'énumérer les fournitures utilisées lors de la production. Parfois, il peut s'agir d'items qui semblent avoir peu d'importance mais s'ils viennent à faire défaut, c'est toute la production qui peut en souffrir. Il faut prévoir, les quantités requises de fournitures et les fournisseurs potentiels. Tout en prévoyant des fournisseurs de réserve pour les cas d'urgence. Également, il est d'une grande nécessité d'évaluer l'inventaire essentiel et la consommation de fournitures de production afin de le spécifier dans la section sur les ressources financières requises.

9.1.5. Les équipements, mobilier et fournitures de bureau :

La liste des équipements et du mobilier requis pour entreprise est très important, en spécifiant les fournisseurs potentiels et les compétences particulières des personnes qui les utiliseront. Cela aura une incidence directe sur le type de ressources humaines dont l'entreprise a besoin. Également, il est impératif de parler des mesures de santé et de sécurité qui entourent l'usage de ces équipements s'il y a lieu. Comme, il faudra indiquer le type d'entretien de ces équipements qu'il soit préventif ou curatif.

Désignez qui fera l'entretien des équipements selon le type de problèmes rencontrés. Est-ce le manufacturier ou des firmes spécialisées? Toute en fournissant la liste des coûts d'acquisition et d'entretien des équipements. Il requiert également de réaliser la liste des fournitures utilisées pour les travaux de bureau. La prévision en amont des quantités requises de fournitures et les fournisseurs potentiels sous cette rubrique est d'une grande importance. Pour les cas d'urgence Pronostiquez aussi des fournisseurs de réserve.

9.1.6. Les équipements informatiques et les logiciels :

Etablir une liste des équipements informatiques et des logiciels requis en spécifiant les fournisseurs potentiels et les compétences particulières des personnes qui les utiliseront. Cela aura une incidence directe sur le type de ressources humaines dont l'entreprise en a besoin. Il est primordial de sensibiliser les employés des mesures de santé et de sécurité qui entourent l'usage de ces équipements s'il y a lieu. Comme, il faudra exposer le type d'entretien de ces équipements qu'il soit préventif ou curatif, tout en désignant qui fera l'entretien selon le type de problèmes rencontrés. Est-ce le manufacturier ou des firmes spécialisées ?

La liste des coûts d'acquisition et d'entretien des équipements et logiciels doit être fournie, et accompagné par la liste des développements informatiques prévus et les coûts de développement spécifié. Le responsable doit Indiquez s'il compte faire lui-même ces travaux ou s'il les confiera à une firme externe.

9.1.7. Le matériel roulant (tous types de véhicules)

Quand on parle de matériel roulant, il peut s'agir d'automobiles mais également de camions ou d'autres équipements que l'on retrouve dans un entrepôt.

Une liste du matériel roulant requis pour l'entreprise doit être établie en spécifiant les fournisseurs potentiels et en spécifiant les compétences particulières des personnes qui l'utiliseront. Cela aura une incidence directe sur le type de ressources humaines dont l'entreprise a besoin. Le responsable doit informer les concernés (employés ou contractés ayant relation directe avec le matériel roulant) sur le type d'entretien du matériel qu'il soit préventif ou curatif, tout en spécifiant qui fera l'entretien selon le type de problèmes rencontrés. Est-ce le fournisseur ou des firmes spécialisées.

Ce travail doit être clôturé par l'Énumération des coûts d'acquisition et d'entretien du matériel roulant.

9.2. Remarque très opérationnelle est importante :

A chaque article de ces ressources nous établissons une liste et Si la liste est trop volumineuse, insérez-la en annexe tout en le spécifiant dans votre texte. Dans cette section, vous identifierez les véhicules par leur nom alors que dans la section sur

9.3. Conclusion :

La gestion de matériel d'une entreprise repose avant tout sur le bon sens. Les équipements critiques sont fondamentaux pour la qualité d'un résultat. Il faut donc tout mettre en œuvre pour s'assurer qu'ils sont disponibles et en bon état de fonctionnement mais aussi pour s'assurer que la mesure qu'ils réalisent est fiable.

La qualification, le raccordement, la vérification, la maintenance sont les principes de base. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il doit toujours y avoir une prise en compte de sa fonction pour assurer la qualité des mesures. La gestion des équipements et la mise en place de la fonction de l'entreprise ne sont pas aussi contraignantes et compliquée que l'on peut le penser.

9.9. Bibliographie :

1. le président du Conseil du Trésor(2008)Guide de gestion du matériel, No de catalogue BT22-115/2008F-PDF ISBN : 978-0-662-04665-3
2. Mémoire de fin d'études En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences financière et comptabilité Option : Finance d'Entreprise,2018
3. Driss Bouami, Le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements, Édition : Dominique Cohen, Gilda Masset AFNOR 2019 ISBN 978-2-12-465693-6
4. Mamadi Doumbouya, (2017) MANUEL DE GESTION DES MATÉRIELS ET MATIÈRES EN ADMINISTRATION PUBLIQUE,, Collection : Harmattan Guinée

Site consultés :

la dernière consultation revient au 13-avril 2022

- 9.1 <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/entretien-equipement/gestion-equipements>
- 9.2 <http://eprints.univ-batna2.dz/301/1/BELHOUL%20Haroun.pdf>
- 9.3 <http://www.codep68.fr/wp-content/uploads/2021/06/Documents-de-suivi-du-materiel-fichiers-de-suivi-et-procedures.pdf>
- 9.4 <https://economy-pedia.com/11040624-finished-product>
- 9.5 <https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-8-le-pilotage-de-lentreprise/linventaire-permanent-linventaire-annuel-et-linventaire-tournant/>
- 9.6 <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198749-inventaire-definition-traduction/>
- 9.7 <http://www.escem.rnu.tn/doc/CHAPITRE%203-Les%20produits%20semi-finis.pdf>
- 9.8 <https://www.mcercle-facturation.com/documentation/imprimer-un-etat-du-stock-des-produits/>
- 9.9 <https://www.guidedelacreationentreprise.com/b.a.ba/2019/les-moyens-humains-et-materiels-de-l-entreprise-103>

Cours N° 10 La Gestion des ressources

Introduction générale

Pour assurer son activité une entreprise a besoin de locaux, de personnel, de mobilier. Imaginez que vous avez échoué sur une île déserte. Quelles sont les 3 choses que vous voudriez avoir avec vous ? Vous avez fait votre choix ? Bravo, vous venez de vous entraîner à la [gestion des ressources](#).

Vous avez un objectif (survivre), et vous devez décider comment atteindre cet objectif avec le moins de ressources possibles (3 éléments).

Objectif du cours

La gestion des ressources est de nos jours un des suprêmes défis pour tout entrepreneur. Nous exprimons continuellement que l'évolution technologique passe par le développement des machines. Mais, sans personne pour les leaders, serviront-elles à quelque chose ? C'est vrai que les compétences techniques ne sont rien sans les compétences humaines. D'où l'importance des ressources dans toute entreprise. Mettre l'accent sur ce concept est l'objectif de ce cours.

Structure du cours

- ✓ La définition de la Gestion **des ressources**
- ✓ L'importance de la gestion des ressources
- ✓ Les avantages de la gestion des ressources.
- ✓ La planification des ressources.
- ✓ Les fonctions liées à la gestion de ressources.
- ✓ Les techniques de gestion des ressources
- ✓ Les différentes ressources requises
- ✓ Les ressources informationnelles.
- ✓ Les ressources financières.
- ✓ Les ressources temporelles
- ✓ Conclusion

10.1. La définition de la Gestion des ressources:

Dans un projet ou/et une entreprise la gestion des ressources est complexe et critique par ses interconnexions avec l'ensemble des domaines de la gestion de projet (**périmètre, plan projet, coût, qualité, communication, risques et contrats**) et par ses aspects humains.

➤ **Les ressources,**

Il s'agit de l'ensemble des compétences destinées au bon fonctionnement d'une entreprise. Les ressources ont une implication sérieuse. Elles peuvent être humaines, matérielles ou financières. Les ressources englobent les compétences, les savoirs, la technologie. Elles sont limitées, alors leur gestion de façon optimale est fondamentale pour atteindre les objectifs fixés et répondre aux impératifs de qualité, coûts et délais.

➤ **La question des ressources**

Cette question doit se poser en amont du projet, au moment de l'élaboration du cas d'affaires et de l'évaluation des bénéfices attendus pour estimer le coût du projet, sa rentabilité et le retour sur investissement. A cette étape, le projet est mis en perspective par rapport au portefeuille et à la stratégie de l'entreprise pour prendre la décision de lancer ou non le projet.

Gérer conformément les ressources d'un projet conclut de compromettre **les bonnes ressources**, dans **les bonnes quantités** et au **bon moment**. Cela induit également de les dégager dès qu'elles ne sont plus essentielles.

La gestion des ressources doit être exécutée tout au long du cycle de vie du projet. D'abord évaluées, elles sont ensuite programmées puis suivies et vérifiées pour être accommodées le cas échéant.

10.1.1. L'importance de la gestion des ressources :

La gestion des ressources fait partie de la [gestion de projet](#) et, en tant que telle, elle consiste à en faire plus avec moins de ressources, le gaspillage est mauvais pour les affaires. La gestion des ressources est axée sur l'optimisation et l'efficacité. Quand les besoins sont identifiés pour qu'un projet soit réussi, il serait facile de planifier efficacement la meilleure manière d'utiliser ces ressources.

Pour certaines entreprises, l'efficacité optimale est tellement importante qu'elles engagent quelqu'un pour se consacrer exclusivement à la gestion des ressources. **En quoi consiste le travail d'un gestionnaire des ressources ?** Tandis que les chefs de projet se chargent de créer et d'assigner des tâches en vue de la réalisation d'un projet, les gestionnaires des ressources sont responsables de l'affectation des ressources nécessaires en vue de mener à bien le projet

10.1.2 Les avantages de la gestion des ressources :

a) L'évitement des contretemps imprévus :

La bonne connaissance des ressources en amont et la planification de leur utilisation, favorise le remède à des lacunes ou/et la résolution des problèmes avant qu'ils ne se présentent.

b) La Prévention du burn-outs :

Une gestion efficace des ressources permet d'éviter la « surallocation » ou les « dépendances » de ressources car le chef de projet a une meilleure connaissance de la charge de travail de son équipe.

c) Le Fournissement du filet de sécurité :

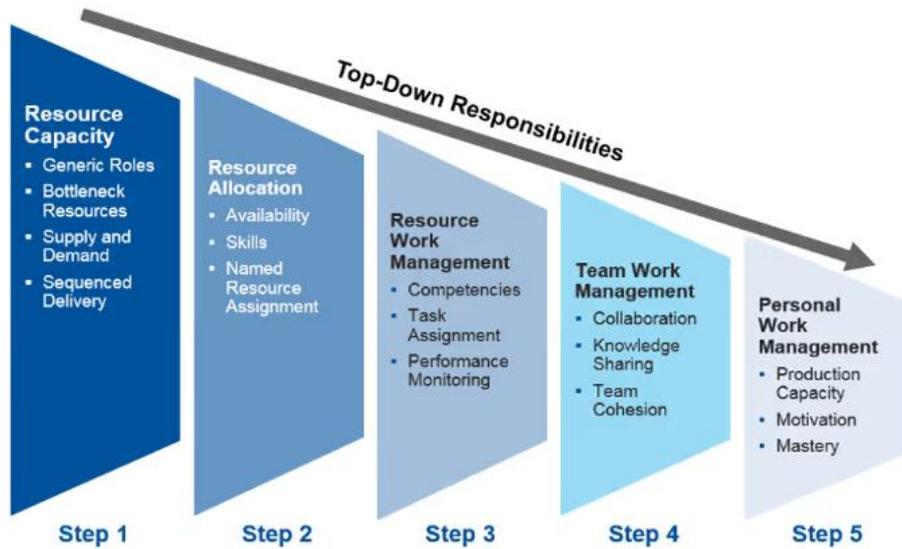
Si le projet n'a pas réussi en raison d'un manque de ressources (cela arrive). La planification et la gestion des ressources apportent la preuve que le travail a été fait avec les moyens disponibles. En quelque sorte on garde l'historique et les traces du processus.

d) Renforcer la transparence :

D'autres équipes peuvent gagner en visibilité sur les disponibilités de votre équipe et planifier les choses en conséquence selon qu'elle est au maximum de ses capacités ou disponible pour prendre en charge de nouveaux projets.

e) Mesurer l'efficacité :

La compréhension exacte de ce qui est nécessaire pour gérer et exécuter un projet, facilite la planification et aide à mesurer le retour sur investissement de façon efficace.

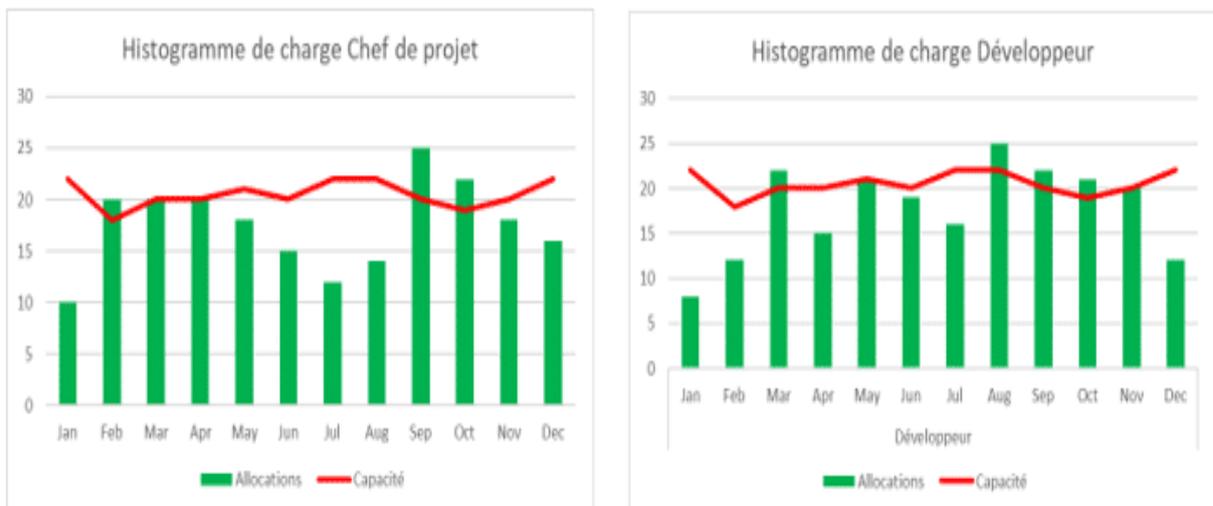


Crédit : Gartner

Figure 10.1 : Top-Down responsabilités.

10.1.3. La planification des ressources

Elle est réalisée sur la base des analyses capacitaires et des allocations/disponibilités des ressources ciblées. L'utilisation des ressources est contrôlée à travers la saisie des temps passés pour les ressources humaines impliquées sur le projet ou à partir d'un planning d'occupation pour les ressources matérielles. Les analyses permettent de mettre en exergue les écarts et de gérer les conflits (surcharges) éventuels.



Exemples d'histogrammes de charge par profil

Figure 10.2 : exemples d'histogrammes de charge par profil.

Des arbitrages peuvent être nécessaires et conduisent à différentes décisions : décalage ou allongement d'une tâche voire du projet, faire appel à de la sous-traitance pour renforcer les équipes sur un laps de temps défini, embaucher de nouvelles ressources en interne, louer ou acheter du matériel, ou dans le cas le plus extrême, arrêter le projet si son coût ne le rend plus rentable.

Pour assurer le succès du projet, la gestion des ressources, ne doit pas se limiter à une gestion quantitative, elle doit également être qualitative. A ce titre, elle revêt des aspects managériaux, portés par le chef de projet qui a la responsabilité de gérer l'équipe projet en instaurant un climat de confiance, en encourageant, en maintenant la motivation et en développant l'équipe projet.

10.2. Les fonctions liées à la gestion de ressources

La gestion de ressources est un processus de planification de chaque compétence au sein d'un organisme. Toute entreprise nécessite alors un responsable ou un directeur des ressources.

Les fonctions liées à cette gestion de ressources consistent à :

- mobiliser et développer les ressources
- définir la politique de rémunération
- mesurer la performance individuelle de chacun
- assurer le respect des conditions de travail
- assurer la gestion des rémunérations
- garantir le développement des compétences
- Il y a également la partie gestion des talents. Celle-ci occupe une grande place au niveau de la gestion des ressources humaines. En effet, il faut bien assurer l'évolution des ressources selon l'évolution de l'entreprise.

10.3. Les techniques de gestion des ressources :

La mise en place de la gestion des ressources dans le cadre d'un projet se base sur trois grands axes.

➤ **Affectation des ressources**

L'affectation des ressources permet de tirer le meilleur parti des ressources disponibles. En fonction des compétences et de la disponibilité des membres des équipes, l'affectation des

ressources est le processus consistant à traiter des projets en utilisant les ressources qui sont disponibles de la manière la plus efficace possible.

En général, les chefs de projet utilisent des rapports, afin d'avoir une idée claire de l'affectation. Ces rapports peuvent prendre diverses formes, depuis un aperçu général à une présentation détaillée de la disponibilité des ressources, ce qui permet d'éviter des retards dans le calendrier et les dépassements budgétaires. Plus les rapports seront complets, meilleure sera la transparence sur les projets et plus grande sera l'efficacité.

➤ **Ajustement des ressources**

C'est une autre technique qui consiste à détecter au sein de l'organisation les ressources sous-exploitées, ou exploitées de manière inefficace, et d'en tirer parti.

Exemple d'ajustement des ressources :

Un rédacteur ayant de l'expérience en graphisme aide une équipe de design en prenant en charge de petites tâches de rédaction exigeant un travail de graphisme. Si un membre de l'équipe a les compétences nécessaires, l'équipe de design n'aura pas à sous-traiter si elle est soudainement submergée par des demandes de projets.

➤ **Prévision des ressources**

Etre menu d'un schéma de gestion des ressources est indispensable pour optimiser l'efficacité du personnel, des informations et du budget. La présomption des ressources favorise l'anticipation des besoins futurs en matière de ressources avant le commencement du projet.

Pendant les étapes de la planification d'un projet, la prévision des ressources détermine :

- L'étendue du projet,
- Les contraintes possibles,
- Les dépenses imprévues,
- Et les risques potentiels.

Pour faire ces prédictions, les chefs de projet doivent bien connaître le cycle de vie et les objectifs du projet comme ils doivent disposer d'un aperçu des ressources disponibles au sein de l'organisation.

10.4. Les différentes ressources requises :

Dans une entreprise, il y a en général cinq catégories de ressources facilement identifiables :

- Les ressources informationnelles.
- Les ressources financières.
- Les ressources temporelles.
- Les ressources humaines.
- Les ressources matérielles.

Dans chacune des sections qui suivent, il faut établir les ressources requises pour chacune des fonctions de l'entreprise. Autant que possible, aussi il faut détailler les coûts dans chacune des sections. Comme ça le sommaire des coûts à court, moyen et long terme sera dans la section des ressources financières requises.

10.4.1. Les ressources informationnelles :

Pour ce faire, le chef de projet doit décrire les informations dont l'entreprise on a besoin pour accomplir les diverses tâches requises et pour comprendre l'usage des équipements et leur entretien. Ceci peut se concrétisant par une base de données informatique pour gérer les contacts avec la clientèle ou encore un service. En fait, les ressources informationnelles concernent la documentation de travail, les systèmes de collecte de données, les méthodes et procédures, ainsi que les politiques et règlements de l'entreprise relatif sa ses diverses activités. Selon les stratégies retenues et la nature des tâches à effectuer, certaines ressources informationnelles sont nécessaires, comme suit :

- Liste des tâches à effectuer,
- Politiques et règlements de l'entreprise.
- Méthodes et procédures des tâches à effectuer,
- Actifs intangibles (brevets, marque de commerce),
- Formulaires internes et externes utilisés,
- Documentation des fournisseurs,
- Bases de données de l'entreprise,
- Revues, journaux et magazines pertinents,
- Bases de données externes,
- Bibliographie pertinente,

- Lois et règlements gouvernementaux,
- Sites Internet pertinents.

A. Liste des tâches à effectuer :

L'entreprise a besoin d'accomplir certaines tâches pour assurer son bon fonctionnement et la mise en œuvre de ses stratégies. Chaque poste de travail comprend habituellement une description des tâches à accomplir. L'ensemble de ces descriptions de tâches forme la liste des tâches à accomplir.

B. Formulaires et documents internes et externes utilisés :

Afin de pouvoir saisir et conserver de l'information d'une manière compréhensible, les entreprises utilisent des formulaires qui sont des documents imprimés. Ils servent à la collecte d'informations (feuille de temps, bon de commande, facture...). par exemple : les formulaires pour les assurances, pour les services bancaires ou pour la déclaration d'impôts. De plus en plus de formulaires sont accessibles sous forme électronique afin d'accélérer le traitement de données et de minimiser les erreurs potentielles. Le chef de projet doit répertorier l'ensemble des formulaires utilisés afin de pouvoir les actualiser périodiquement. Il faut également évaluer le volume de formulaires à conserver afin de mieux planifier les équipements et les procédures de classement.

C. Bases de données de l'entreprise :

Les bases de données de l'entreprise concernent les informations stockées électroniquement dans l'entreprise. Ces bases de données peuvent concerner les clients, les fournisseurs, les employés, les produits et toutes autres informations incluant les données comptables. En général, ces bases de données doivent être développées pour convenir aux besoins propres du chef de projet.

Toutefois, il existe des bases de données préfabriquées en vente sur le marché. Ces bases de données répondent à des besoins qui reviennent souvent d'une entreprise à l'autre et nécessitent peu de personnalisation. Dans cette section, il faudra lister les bases de données nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise tout en spécifiant :

- Leur utilité (à quoi elles servent),
- Leur développement (achat ou conception) et
- Leur entretien (mise à jour et saisie des données).

D. Bases de données externes :

Les entreprises et les organismes accumulent des données sur à peu près tout. Certaines de ces données peuvent être utiles. Il est important de répertorier les données qui sont accessibles, leur utilité ainsi que leur lieu d'entreposage. Il faut également valider si l'accès à ces données est gratuit ou non. Pour certains, l'accès à des données externes est crucial et représente des coûts importants.

E. Lois et règlements gouvernementaux :

Toutes les entreprises sont sujettes à des lois et à des règlements gouvernementaux, les plus communs étant liés à l'immatriculation de l'entreprise, les lois fiscales (TPS, TVQ, impôt, etc.), les règlements de zonage, etc. Il faut établir une liste exhaustive des lois et règlements fédéraux, provinciaux et municipaux qui touchent l'entreprise afin de s'assurer qu'elle n'enfreigne pas une loi quelconque sans qu'en se rend compte. Il est plus sage de se conformer à une loi avant le démarrage de l'entreprise que d'avoir à cesser ses activités pour s'y conformer.

F. Politiques et règlements de l'entreprise :

Toute entreprise doit établir et faire connaître ses volontés telles que décidées par les hauts dirigeants (ex. propriétaires, conseil d'administration). Ces volontés sont inscrites dans les Politiques et les Règlements de l'entreprise qui concernent :

- Les relations entre les propriétaires,
- Avec la banque,
- La structure administrative de l'entreprise,
- Le pouvoir de dépenser à l'intérieur de l'entreprise,
- Les délégations de pouvoir et toute autre volonté qui peut avoir une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Les politiques et les règlements concrétisent et explicitent souvent la planification des activités de l'entreprise. Donc, il est souhaitable de rédiger ce genre de document avant le démarrage et de le tenir à jour. Le plan d'affaires ou le manuel de gestion sont des documents qui peuvent être adoptés par l'entreprise et qui décrivent les politiques et règlements adoptés ou projetés à court, moyen et long terme.

G. Actes intangibles :

Un acte intangible est un document qui confère la propriété de quelque chose. Certains biens sont intangibles, on ne peut les toucher. C'est particulièrement le cas pour des inventions ou des concepts. L'usage d'un produit ne peut se faire sans l'accord de l'auteur à qui on devra payer des droits d'usage. Ces droits sont conférés par l'enregistrement d'une propriété intellectuelle sur l'invention (brevet, marque de commerce ou déclaration d'une idée ou d'un concept). Dans cette section, il est impératif d'informer le lecteur sur les propriétés intellectuelles ainsi que sur celles pour lesquelles il faut payer des droits d'usage.

H. Documents des fournisseurs :

Les documents des fournisseurs sont importants pour la bonne marche de l'entreprise. Il peut s'agir de listes de prix, de catalogues, de garanties ou tout simplement de manuels d'assemblage ou d'opération des produits. Il est bon de lister les documents des fournisseurs ainsi que leur lieu de rangement. Ce n'est pas lorsqu'une effraction arrive qu'il faut chercher le manuel d'opération ou la garantie d'un équipement. Faute d'avoir fait cet exercice, plusieurs entreprises se retrouvent souvent avec des documents de garantie égarés ou non-complétés.

I. Revues, journaux et magazines :

L'actualisation des connaissances relatives à la production, à la clientèle, aux fournisseurs et aux concurrents peut résulter de la lecture de revues, de journaux et de magazines. Il faut donc les répertoriés revues, journaux et magazines pertinents au bon fonctionnement et à l'expansion de l'entreprise, en indiquant où les trouver et toute en décidant si on va s'abonner ou non.

J. Bibliographie :

La bibliographie pertinente concerne les livres qui permettent l'actualisation des connaissances relatives à la production, à la clientèle, aux fournisseurs et aux concurrents. Ces livres sont disponibles généralement dans les bibliothèques et les bonnes librairies. Il faut donc répertorier les livres pertinents au bon fonctionnement et à l'expansion de l'entreprise, en indiquant où les trouver toute en décidant si on va les acheter ou simplement les consulter.

K. Sites Internet (ou webographie) :

Tout comme les livres, les journaux, les revues et les magazines, l'Internet permet l'actualisation des connaissances relatives à la production, à la clientèle, aux fournisseurs et aux concurrents. Il s'agit de répertorier les sites accessibles, de vérifier les conditions d'accès et décider si on doit s'abonner ou non aux sites identifiés. Il est suggéré de pré-identifier les sites à consulter pour éviter de perdre des heures à consulter de l'information inutile avant de trouver l'information pertinente.

10.4.2. Les ressources financières :

Les ressources financières, en question, couvrent l'ensemble des ressources financières requises pour financer l'acquisition et l'usage des ressources informationnelles, humaines et matérielles. Elles ne remplacent pas les prévisions financières et sont même un élément important pour les tableaux de l'évaluation des coûts au démarrage et les dépenses courantes prévisibles.

A. Le coût des ressources informationnelles :

Ils concernent le détail des coûts pour l'acquisition de chacune des ressources informationnelles dont l'entreprise en a besoin. On indique seulement le sommaire des coûts pour chacune des catégories de ressources informationnelles. Toute en évaluant les coûts pour les trois premières années. Si des calculs assez élaborés sont effectués, il faut les inclure en annexe.

B. Le coût des ressources humaines :

Après avoir évalué les tâches à effectuer, la durée d'accomplissement de ces tâches ainsi que le type d'employés requis pour chacune des tâches. Maintenant, il faut passer à l'évaluation des coûts en ressources humaines pour chaque unité administrative. Les coûts pour les trois premières années, sont d'une grande nécessité. Si des calculs assez élaborés sont effectués, il faut les inclure en annexe.

C. Le coût des ressources matérielles :

Après avoir évalué les tâches à effectuer, la durée d'accomplissement de ces tâches ainsi que le type de ressources matérielles requises. Maintenant, il faut passer à l'évaluation des coûts en ressources humaines pour chaque unité administrative. Les coûts pour les trois premières

années, sont d'une grande nécessité. Si des calculs assez élaborés sont effectués, il faut les inclure en annexe.

10.4.3. Les ressources temporelles :

Les ressources temporelles comprennent tout ce qui est relatif au temps. Les ressources temporelles sont essentielles pour effectuer toutes les tâches de l'entreprise et pour bien les planifier

10.5. Conclusion :

Dans le milieu des affaires toutefois, ce n'est pas toujours aussi simple. La gestion des ressources exige une bonne connaissance et une transparence des objectifs et des compétences de la politique de l'entreprise. En établissant un bon processus de planification de la gestion des ressources, l'entreprise optimise l'efficacité et supervise l'utilisation des dites ressources.

10.6. Bibliographie :

AUBERTIN et collab. Diriger, motiver : secrets et pratiques, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996.

BLAIS, René. Les ressources humaines : l'atout concurrentiel, Québec, Presses Inter Universitaires, 1996.

CROTEAU, S., LAPIERRE, D. « Produire un manuel d'employés : guide à l'usage des PME », dans Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel, Québec, Emploi-Québec, 2001.

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES. Guide de planification stratégique des ressources humaines, document inédit, janvier 1999

GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, éditeur, TECHNOCompétences : Marie-Josée Tessier, directrice générale, Réalisé et mis à jour en 2013

Site consultés :

la dernière consultation revient au 13-avril 2022

10.1 [https://www.prodecys.com/comprendre-la-gestion-des-ressources-de-projet/30 Août 2019](https://www.prodecys.com/comprendre-la-gestion-des-ressources-de-projet/30-Août-2019)

10.2 <https://www.smartelia.com/la-gestion-de-ressources-en-quoi-est-ce-important/>

10.3 <https://www.wrike.com/fr/blog/gestion-des-ressources-quesaco-pourquoi-est-ce-important/>

10.4 [https://formation.aapq.org/pdf/5 Manuel de formation operations.pdf](https://formation.aapq.org/pdf/5-Manuel-de-formation-operations.pdf)