

GUIDE PRATIQUE

Les bases de la gestion de projet appliquées à la PROMOTION IMMOBILIÈRE

Toutes les étapes pour
réussir son opération

PAR ALEXANDRA THERME
RPI CONSEIL

Mon nom est Alexandra THERME



Ancienne Responsable de Programmes



Créatrice et rédactrice du blog

<https://responsables-programmes-immobiliers.fr/>



Reine de l'organisation et passionnée par le management et la gestion de projet



Consultante en freelance pour vous aider à être plus efficace dans votre travail

Pourquoi RPI Conseil ?

En tant que Responsable de Programmes, j'ai pu constater que chaque professionnel avait ses propres **techniques et astuces** pour mener à bien ses opérations. Nous faisons presque tous le même métier et pourtant, personne ne travaille de la même manière.

Par manque de temps et de moyens, nous partageons très peu nos expériences réussies.

En créant RPI Conseil, j'ai souhaité **capitaliser et partager les bonnes pratiques** du métier. Mon objectif est d'amener chaque Responsable de Programmes vers une **amélioration continue**.

Pour cela, je vous propose des **outils** et des **conseils** variés issus de mes rencontres et de mon expérience, pour que chacun puisse **faire évoluer ses manières de travailler et devenir plus efficace**.

Les 4 axes de RPI Conseil

● GESTION DE PROJET



Éviter les erreurs et anticiper les risques.
Améliorer la qualité et la rentabilité des projets.
Tendre vers une amélioration continue.

● MANAGEMENT



Améliorer les relations et la collaboration.
Accompagner le changement.
Améliorer la qualité de vie au travail.

● ORGANISATION



Simplifier les outils de travail.
Alléger sa charge mentale.
Faciliter l'insertion de nouveaux collaborateurs.

● PRODUCTIVITÉ



Arrêter de procrastiner.
Se libérer du temps.
Réduire le stress.

Pourquoi ce guide ?

J'ai constaté une faiblesse sur les connaissances et l'application des **principes de bases de la gestion de projet** en promotion immobilière.

Une **remise à niveau** sur ces notions me semblait donc nécessaire.

Les objectifs de ce guide

Après la lecture de ce guide vous serez en mesure de pouvoir :

- **Améliorer la gestion de vos opérations**
- **Collaborer plus facilement**
- **Anticiper les risques et les retards**
- **Identifier et résoudre des problèmes facilement**
- **Éviter de reproduire les mêmes erreurs**
- **Améliorer la qualité de vos projets**

Les bases de la Gestion de Projet appliquées à la Promotion Immobilière

À travers ce guide, je vais vous présenter comment gérer vos opérations d'une main de maître grâce à l'application des **principes de base de la gestion de projet**. Vous allez y découvrir le **vocabulaire** et les **notions clés** de cette discipline. 🔑

Quelques définitions avant d'entrer dans le vif du sujet

Commençons par définir quelques termes importants.

Projet, opération ou programme ? Le parallèle difficile entre le vocabulaire de la Gestion de projet et de la Promotion immobilière

En tant que **Responsable de Programmes** ou **Chargé d'opérations**, nous gérons quotidiennement des "projets". Par abus de langage nous parlons souvent d'**opérations** ou de **programmes**, sans vraiment savoir les distinguer.

Nous allons essayer d'en donner une définition et vous allez voir que le parallèle entre le vocabulaire de **la gestion de projet** et de **la promotion immobilière** est difficile à faire.



Définition de projet :

Un **projet** est une initiative **limitée dans le temps**, entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat **unique**.

En promotion immobilière on utilise peu le terme “projet”, ou seulement pour parler “d’avant-projet”. Il s’agit du dossier rendu par l’Architecte avant le dépôt du permis de construire.



Définition d’opération :

Les **opérations** sont des activités **continues et répétitives** qui se produisent après la fabrication du produit pour produire le même résultat ou un service répétitif. La production, la fabrication et la comptabilité sont des exemples d’opérations.

En promotion immobilière on parle souvent “d’opération” pour définir toutes les étapes de réalisation d’un projet immobilier. On peut donc noter une certaine confusion entre le terme “projet” et “opération”.



Définition de programme :

Un **programme** est un ensemble de projets ou de sous-projets concourant à un même objectif. On peut prendre l’exemple d’un programme de candidat aux élections présidentielles qui regroupe plusieurs projets et sous-projets distincts.

En promotion immobilière, cette notion de “programme” est toute autre. On évoque le **programme immobilier** comme le travail réalisé par le promoteur avant la mise en vente des lots. Le “programme immobilier” est passé dans le vocabulaire courant pour évoquer l’**ensemble immobilier** dans sa globalité, c’est-à-dire la somme des logements et des parties communes qui le composent.

À mi-chemin entre **projet, opération et programme**, le travail réalisé par le promoteur immobilier est à la fois **unique et répétitif**.

Par leur nature **unique**, les **programmes immobiliers** sont bel et bien comparables à des **projets** auxquels peuvent facilement s'appliquer **les bases de la gestion de projet**.

Par leur nature **répétitive**, les **opérations immobilières** sont bien comparables à des **opérations** puisqu'il s'agit du cœur de métier du promoteur immobilier.

En résumé,

- **“Projet immobilier”** : peu entendu dans la bouche des promoteurs immobiliers, on retrouvera ce terme surtout en phase montage PC. Le Dictionnaire Le Robert définit d'ailleurs le “projet” comme un brouillon, une ébauche ou le **dessin** d'un édifice à construire.
Aucun parallèle n'est fait avec la **gestion de projet**.
- **“Opération immobilière”** : il s'agit du **processus** complet de réalisation d'un bâtiment par un promoteur immobilier. De la maîtrise du terrain, à la livraison des logements aux clients, en passant par la conception du projet, la commercialisation des lots et la réalisation du chantier.
- **“Programme immobilier”** : ce terme évoque la composition globale du projet. C'est un peu le cahier des charges de l'opération ou le **projet définitif**.

Finalement le Responsable de Programmes ne devrait-il pas s'appeler Responsable de Projets ou Responsable d'Opérations ? 🤔

Mais qu'est-ce que la gestion de projet exactement ?



Définition de gestion de projet :

La **gestion de projet** est une discipline qui couvre l'ensemble des **outils, techniques et méthodes** qui permettent au chef de projet (ici le Responsable de Programme) de **conduire, coordonner et harmoniser** les diverses tâches à réaliser.

Ce terme est aussi utilisé pour décrire **le processus de création, d'organisation et d'exécution** d'un projet (en l'occurrence un programme immobilier).

L'objectif est de **créer un produit** qui saura satisfaire toutes les exigences en réalisant les bénéfices attendus.

Chaque étape de ce processus est très importante et demande une attention particulière ainsi que l'utilisation d'outils spécifiques pour atteindre les objectifs fixés.

Les avantages de la gestion de projet



Ce que vous allez réussir à faire si vous mettez en place une bonne gestion de projet :

- Augmenter les chances de réussite
- Atteindre la marge attendue
- Satisfaire les attentes de vos clients
- Développer une agilité face aux risques et aléas
- Éviter les retards de livraison
- Optimiser votre temps de travail
- Mieux gérer les demandes de changement ou de correction



Ce qu'il se passera si vous n'appliquez pas les bases de la gestion de projet :

- Retard de livraison
- Dépassement du budget
- Nombreux "imprévus" (qui auraient pu être anticipés)
- Mauvaise relation clientèle avec de nombreuses réclamations
- Mauvaise qualité des finitions
- Nombreuses réserves lors de la livraison
- Nombreuses reprises en GPA
- Mauvaise réputation et mauvais commentaires Google

Le vocabulaire et les notions à connaître

Si vous n'avez jamais travaillé avec des personnes formées à la **gestion de projet** alors un point sur le **vocabulaire de base** s'impose ! Il est important de comprendre ce qui se cache derrière des termes comme qualité, amélioration, risques ...

Amélioration continue

La démarche d'**amélioration continue** consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des **processus** de l'entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cela permet de réévaluer régulièrement les pratiques en place et de remettre en question les process pour faire évoluer l'entreprise durablement.

Affectation

Action d'assigner les ressources disponibles. Une tâche est affectée à une personne.

Chef de projet

Personne chargée de la planification et de l'exécution d'un projet et de la direction d'une équipe de projet.

Calendrier

Représentation graphique d'une séquence d'**événements**. Elle peut prendre différentes formes comme celle du Diagramme de Gantt.

Dépendance

Condition selon laquelle une **tâche** ou un **jalon** dépend d'autres tâches à accomplir (ou à commencer) avant de pouvoir être exécuté.

Diagramme de Gantt

Ce diagramme à barres horizontales conçu par Henry Gantt au début du XXe siècle a été utilisé pour visualiser les calendriers de projet par les chefs de projet du monde entier. Il comprend toutes les **tâches, étapes, échéances et jalons** d'un projet, les **dates de début et de fin**, et illustre les dépendances des tâches.

Équipe de projet

Groupe de personnes qui travaillent avec un chef de projet pour exécuter un plan de projet.

Gestion du changement

Domaine de la gestion qui s'intéresse au changement organisationnel. L'objectif est de gérer efficacement le changement afin que l'impact négatif sur l'infrastructure ou le budget soit négligeable.

Gestion de projet

Action de gérer tous les aspects d'un projet, de l'équipe aux tâches en passant par les outils.

Gestion des risques

Processus utilisé pour planifier et minimiser les risques susceptibles de faire dérailler un projet.

Indicateurs clés de performance (en anglais, Key Performance Indicator ou KPI)

Indicateurs mesurables de l'état d'avancement du projet, déterminés avant le début des travaux. Les indicateurs clés de performance (KPI) permettent de suivre le cheminement du projet et, si nécessaire, de le remettre sur la bonne voie.

Jalon

Le **jalon** (appelé aussi "milestone") est un point d'arrêt dans le processus permettant le suivi du projet. Un jalon peut être la production d'un document ou la tenue d'une réunion. C'est une **tâche** de durée nulle, représentée sur le **diagramme Gantt** par un triangle à l'envers ou un losange.

Kanban

Approche visuelle de la gestion de projet selon laquelle les équipes créent des représentations physiques de leurs tâches, souvent à l'aide de notes adhésives sur des tableaux blancs (ou via des applications en ligne). Les tâches sont déplacées à travers des étapes prédéterminées pour suivre les progrès et identifier les obstacles.

Livrable

Produit de travail, livré à une date et dans un état qui ont été convenus par les parties prenantes, et comme indiqué dans la charte de projet. Un livrable peut être un produit physique, un fichier ou un logiciel.

Lean

Cette méthodologie de gestion de projet se concentre sur la rationalisation et la réduction du gaspillage. L'objectif est d'en faire plus avec moins, c'est-à-dire d'apporter une valeur ajoutée au client en utilisant moins de main-d'œuvre, d'argent et de temps.

Plan de projet

Document formel décrivant les détails d'un projet, y compris sa portée, ses objectifs, son budget et ses critères de réussite. Le plan de projet est approuvé avant le début des travaux.

Parties prenantes

Personnes qui ont un intérêt dans la réalisation du projet : votre patron, vos clients, votre équipe, vos investisseurs, etc. Toute personne concernée par le projet.

Réunion de lancement (Kick off)

Réunion initiale pour un nouveau projet, au cours de laquelle le chef de projet expose tous les objectifs, plans et attentes pour l'équipe et ses parties prenantes.

Ressources

Tout ce qui est nécessaire à l'accomplissement d'une tâche. Il peut s'agir de personnes, d'outils, d'argent, de temps et d'installations.

Registre des risques

Document permettant d'analyser les différents risques auxquels un projet est confronté et de planifier la réponse appropriée s'ils se matérialisent.

Système de management de la qualité

Un **système de management de la qualité (SMQ)** est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs

qualité conformément à sa stratégie. Le SMQ est nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation permettant ainsi l'**amélioration continue** de ses résultats et de ses performances.

Tâche

Unité de travail individuelle.

Mon avis sur la gestion de projet en promotion immobilière

Bien que **la gestion de projet** soit courante dans tous les métiers et tous les aspects d'une entreprise, je trouve que ce domaine est mal retranscrit dans la promotion immobilière.

Quelques tentatives sont nées de l'application de **la Certification NF Habitat** et de son Système de Management Responsable (équivalent à un Système de Management de Qualité reprenant les codes de la certification ISO 9001). Toutefois, les outils mis en place pour piloter les opérations ne sont pas ergonomiques et par conséquent, ne permettent pas aux équipes d'être **plus efficaces et plus agiles**, ni de tendre vers une **amélioration continue**.

J'espère que ce guide pourra initier chez vous une réflexion sur vos manières de travailler et de gérer vos opérations et qu'il vous donnera envie de vous améliorer.

Quelles sont les étapes d'une bonne gestion de projet ?

Comme nous l'avons défini, la gestion de projet est un processus qui se compose en plusieurs étapes. Chaque phase du cycle de vie d'un projet est caractérisée par un ou plusieurs livrables que nous allons découvrir ensemble.

Les 6 niveaux du processus de gestion de projet

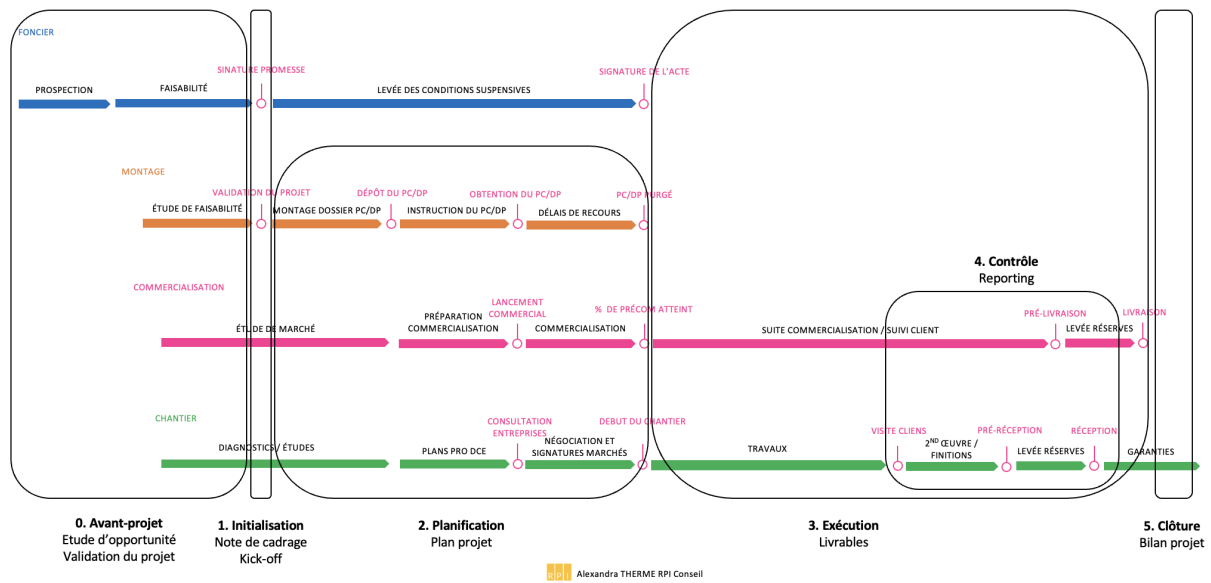


Schéma issu du blog <https://blog-gestion-de-projet.com/>



Les étapes du processus de gestion de projet :

1. **Avant-projet** : l'objectif de cette phase est d'**étudier la faisabilité** de l'opération et de valider ou non l'**engagement** du projet.
2. **Initialisation** : cette phase permet de définir plus précisément le programme et d'aboutir à la présentation d'une **note de cadrage** qui servira de fil conducteur tout au long de l'opération.
3. **Planification** : cette étape sert à définir avec exactitude qui fait quoi et comment.
4. **Exécution** : il s'agit tout simplement de la phase où l'on met en exécution tout le projet défini précédemment.
5. **Contrôle** : les étapes précédentes sont doublées par une phase permanente de contrôle qui a pour but de surveiller et mesurer les performances afin de s'assurer de la qualité du projet et du respect de la date de livraison.
6. **Clôture** : une fois le projet immobilier livré, il est temps de faire le bilan final. Il ne s'agit pas de faire le "bilan financier" mais de réaliser une rétrospective du projet.



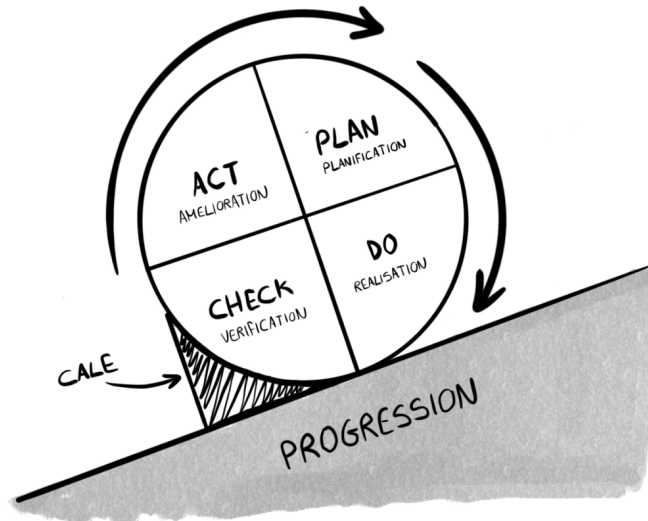
Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

Vers une amélioration continue

Si vous travaillez dans une société qui a mis en place une procédure fondée sur les bases du **système de management de qualité** (imposé par la certification NF Habitat à partir d'un certain stade de "maturité") alors vous devriez reconnaître certaines étapes ou certains principes.

Ce schéma et cette méthode sont à conjuguer avec le principe de la **roue de Deming** (PDCA). Celle-ci permet d'instaurer à l'échelle de l'entreprise, une culture d'**amélioration continue**.

Elle demande la prise en compte du **feedback** (retour d'expérience) et la **correction des dysfonctionnements**.



Focus PDCA :

- **Planifier** : définir les objectifs à atteindre, identifier les ressources nécessaires, les procédures, les critères et les méthodes.
- **Réaliser** : mettre en œuvre les actions prédéfinies.
- **Vérifier** : identifier les dysfonctionnements et vérifier l'efficacité des actions menées sur la base des critères définis.
- **Améliorer** : corriger et améliorer les manières de travailler pour progresser.

Le Manager est représenté par une cale qui empêche la roue de dégringoler. Elle contient les **expériences capitalisées et formalisées** (dans des procédures internes) pour éviter la perte des acquis.

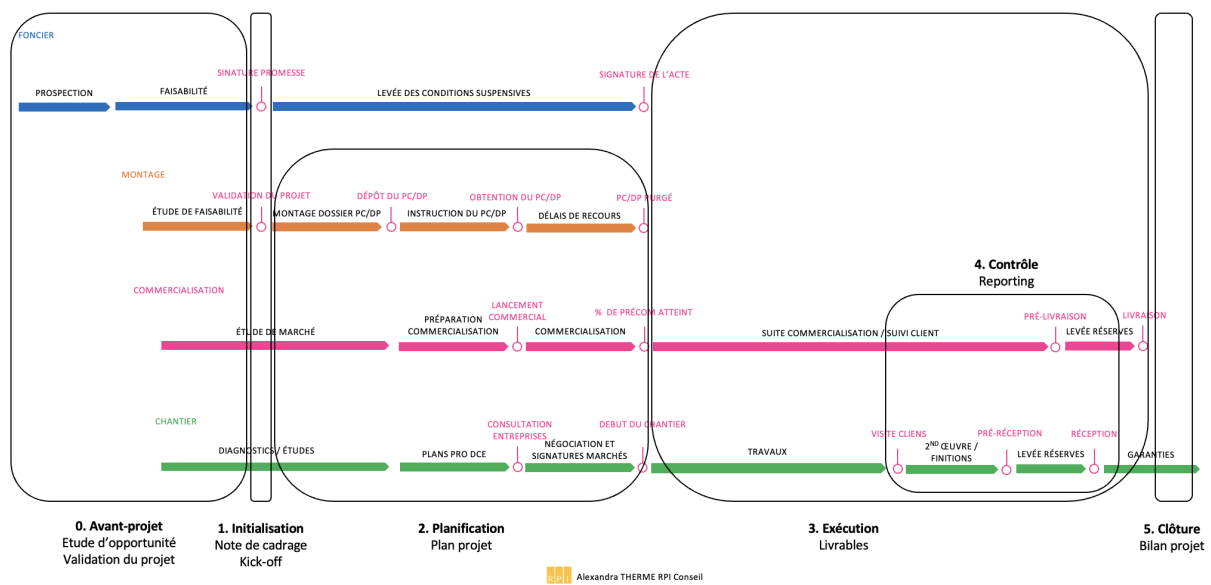


Attention :

Les **retours d'expériences** sont à faire à l'échelle de l'organisation et non pas de l'opération ! Sans une **vision globale et historique** des **dysfonctionnements** et des **bonnes pratiques**, le manager et les équipes réussiront difficilement à augmenter **leur performance et leur efficacité**.

Pour impulser une culture d'**amélioration continue** et réussir à **capitaliser les bonnes pratiques**, il est primordial de tenir un **suivi des REX** (retours d'expérience) qui sera partagé aux autres Responsables de Programmes. Vous et toute l'organisation en aurez besoin pour vous améliorer lors des prochains projets. Cela permettra aux autres **d'éviter de commettre les mêmes erreurs** ou de profiter de conseils ou astuces. Il est donc indispensable de tenir un registre des REX à l'échelle de **votre organisation** si vous souhaitez que les équipes tendent vers une **amélioration continue**. 🚀

0. Avant Projet



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

Comme nous l'avons dit plus haut, l'**avant-projet** permet d'**étudier la faisabilité** de l'opération et de valider ou non l'**engagement** du projet.



Attention :

Il ne faut pas confondre le terme d'**avant-projet** (phase 0 de la gestion de projet) avec l'**avant-projet sommaire ou définitif** (APS et APD) délivré par l'architecte.

Étude d'opportunité (étude de faisabilité)

Tout projet naît d'une **étude d'opportunité**. Lors de cette phase, il est important de collecter toutes les informations nécessaires et pertinentes, pour décider d'**engager ou non** le projet (vous pouvez télécharger le [livret d'opération](#) pour vous aider dans cette étape).



En gestion de projet "classique" l'**étude d'opportunité** doit être :

- **Économique** : faire une étude de marché et préciser l'apport économique du projet (notamment le retour sur investissement)
- **Technique** : savoir si les compétences et les moyens techniques (ressources) de l'organisation permettent d'atteindre les objectifs du projet



En adaptant cette méthode à la promotion immobilière, **l'étude d'opportunité** devra comporter :

- Une analyse du foncier
- Une étude de capacité
- Une étude du prix de vente
- Une étude du coût travaux
- Une étude des ressources internes (disponibilité des équipes, compétences...)

Validation de l'opération (comité d'engagement)

Avant de démarrer un projet, il faut que l'étude d'opportunité soit **validée**  par la direction. Cette étape correspond généralement au **comité d'engagement** ([voir mon article sur les étapes d'une opération de promotion immobilière](#)).

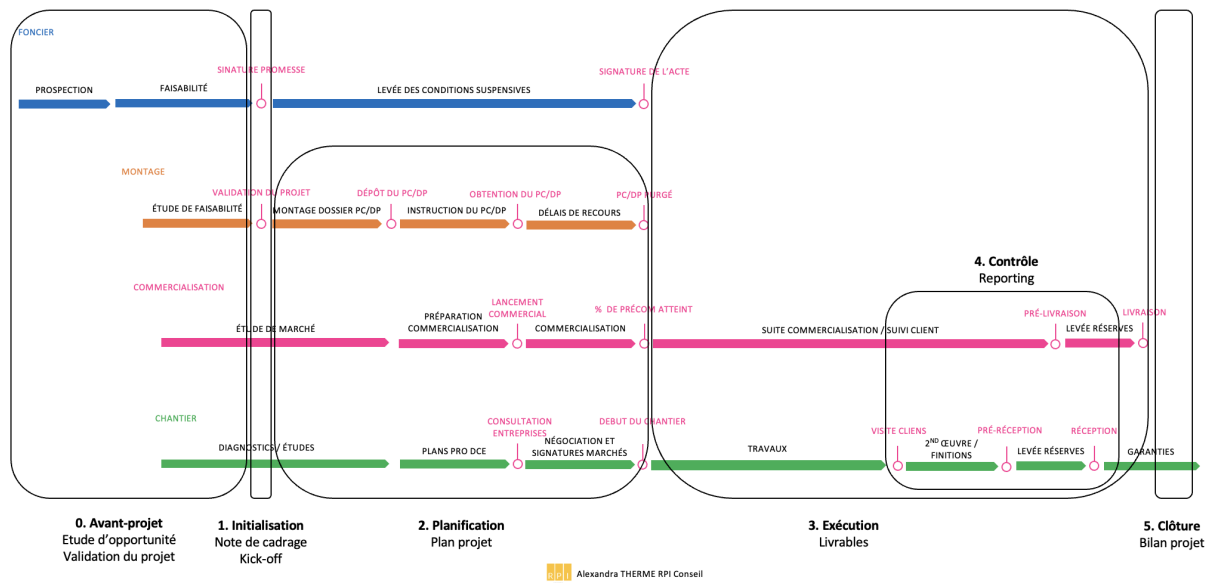
Pour valider un projet il faut se fixer des **critères** et des **objectifs** de rentabilité sur lesquels appuyer sa décision.



Mon conseil :

Fixez-vous des objectifs **SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporairement définis.

1. Initialisation



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

Une fois l'étude d'opportunité approuvée, le cycle de vie du projet peut commencer.

Note de cadrage (fiche programme)

La **note de cadrage** (appelée aussi charte de projet, note de synthèse ou encore note de lancement) correspond chez certains promoteurs, à la "**fiche programme**".

Elle est l'élément déclencheur du projet. Elle va servir à communiquer nos attentes auprès des intervenants externes et internes. Elle confère par la même occasion au chef de projet (ici le Responsable de Programme) l'autorité d'utiliser les ressources organisationnelles pour mener à bien son projet (budget, ressources internes...)

Cette note de cadrage doit être diffusée et **validée** par tous les intervenants. C'est un **document de référence** qui peut venir en annexe des contrats de votre équipe de Maîtrise d'Œuvre.



Il est important de bien :

- Définir **les objectifs** du projet (surfaces, nombre de logements...)
- Préciser **les livrables** attendus (plans, dossier PC...)
- Définir **le planning** et les délais souhaités (dates jalons, dépôt du PC, démarrage chantier, livraison...). Ces délais doivent correspondre aux échéances et dates jalons indiquées dans votre [check-list](#)
- Préciser **le budget** alloué au projet (enveloppe travaux, honoraires...)
- Identifier les **parties prenantes** du projet dans une [liste des intervenants](#)
- Effectuer une **analyse des risques** grâce à un [registre des risques](#)
- Mettre en place une **gouvernance du projet** pour définir qui est responsable de quelle tâche, qui est consulté à quel moment, qui prend quelle décision (pour cela vous pouvez vous aider d'une [matrice RACI](#))



Focus gestion des risques :

Le traitement des risques consiste à fournir une réponse appropriée pour chaque risque.

Il existe 4 stratégies d'intervention possibles :

1. **Éliminer** le risque. Cette option consiste à éliminer complètement la probabilité ou l'impact du risque.
2. **Atténuer** le risque. Mettre en place un plan d'action pour réduire la probabilité ou l'impact du risque.
3. **Transférer** le risque. Transférer la responsabilité du risque à l'extérieur du projet (exemple, souscription d'une assurance).
4. **Accepter** le risque. Se contenter de surveiller le risque et ne pas appliquer les stratégies susmentionnées.



Attention :

Comme indiqué plus haut cette note de cadrage peut venir en annexe des contrats de vos intervenants. Dans ce cas, il est important de considérer toutes **modifications ultérieures** de la note de cadrage (ou fiche programme), comme des **avenants aux contrats** initiaux.

Réunion de lancement (kick-off meeting)

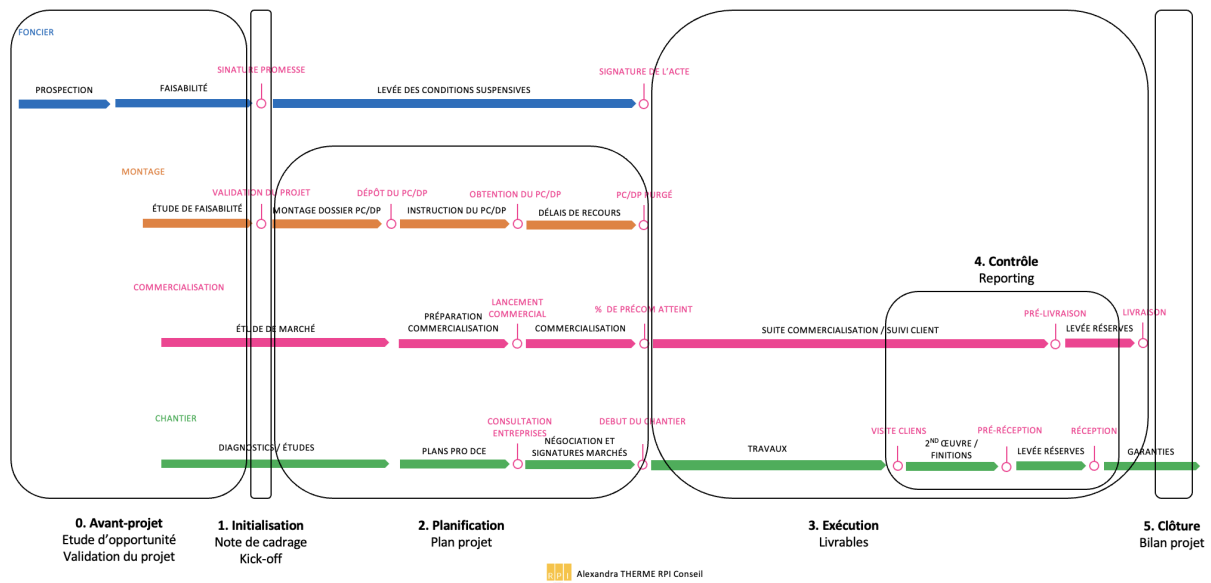
Vous pouvez terminer cette phase d'**initialisation** par une **réunion de lancement** (ou kick-off meeting). Elle permettra de se faire rencontrer les différents intervenants et de présenter la **note de cadrage dans sa version finale**.



Mon conseil :

Profitez de ce moment pour initialiser le projet avec **bonne humeur et convivialité**. Vous pouvez par exemple prévoir cette réunion un matin. Préparez quelques boissons ☕ et viennoiseries 🥐. Et si votre budget le permet, invitez les intervenants à déjeuner à la fin de la réunion.

2. Planification



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

En gestion de projet “classique”, cette étape sert à définir avec exactitude qui fait quoi et comment. Mais comme évoqué en introduction, les projets immobiliers sont sensiblement les mêmes de part la composition des équipes, des intervenants et des missions de chacun. Nous allons voir que cette étape n’est donc pas aussi poussée pour un projet de promotion.

Plan de projet

En **gestion de projet**, le livrable principal de la **planification**, est le **plan de projet**. Il a pour but de définir **quoi faire et comment**.

Normalement, cette étape vise à définir comment le projet sera **exécuté, surveillé et contrôlé**. Elle demande de se poser les questions suivantes :

- **Pourquoi ?** Quel est le principal problème auquel répond le projet ?
- **Quoi ?** Quels sont les principaux livrables ?
- **Qui ?** Quelles sont les parties prenantes, et quelle sera leur responsabilité au sein du projet ? Comment ces personnes seront-elles organisées ?
- **Quand ?** Quel est le calendrier du projet ? Quels seront les jalons ?



Remarque :

En promotion immobilière le **Pourquoi ?** et le **Quoi ?** sont de répondre à une demande en logement en construisant de nouveaux bâtiments. Cela ne change jamais.

Les étapes et les compétences requises changent peu d'un projet à l'autre (pour rappel normalement un projet est quelque chose d'unique, différent des opérations). Il est donc facile de répondre au **Qui ?** et plus ou moins au **Quand ?**

De plus, il existe un **cadre réglementaire** (droit de l'urbanisme, droit de la construction...) qui fixe certains délais et dicte les responsabilités des différents intervenants.

Les tâches et jalons sont toujours les mêmes ainsi que leur ordre et leur chevauchement.

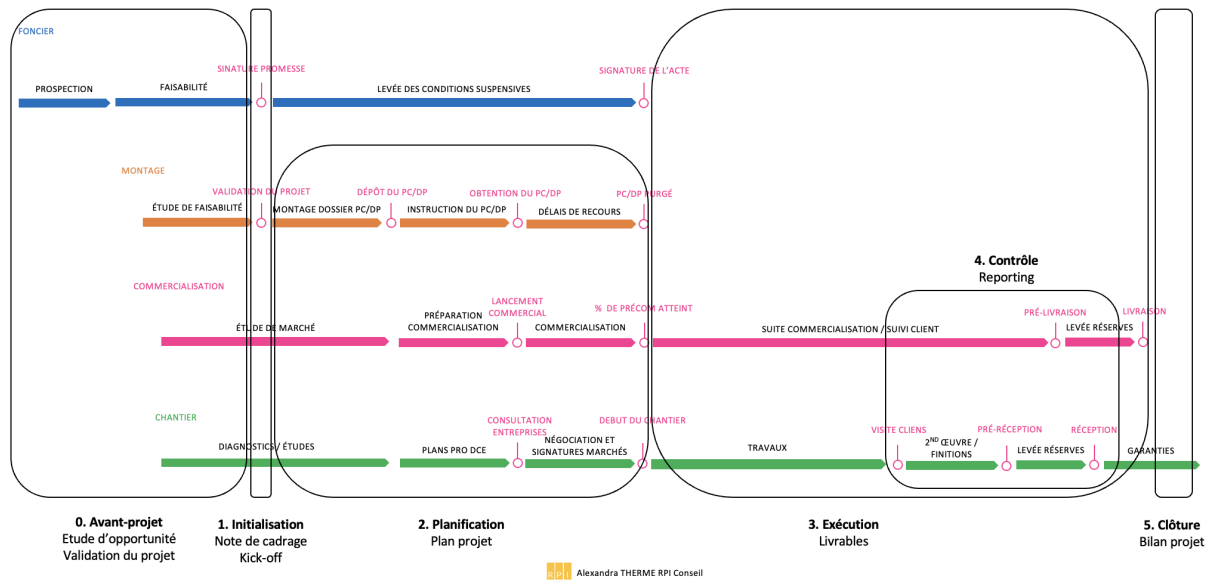
Finalement, on peut dire que ce **plan projet** se confond avec la **procédure générale de réalisation des opérations**. C'est donc le même plan projet qui est appliqué à toutes les opérations. On va **exécuter, surveiller et contrôler** de la même manière pour tous les projets.

En promotion immobilière cette étape de **planification** ne demande donc pas autant de réflexion car nous reproduisons toujours les mêmes tâches avec plus ou moins les mêmes intervenants.

Nous pouvons tout de même comparer cette étape à celle du montage du **permis de construire** et du **dossier de consultation des entreprises (DCE)**. Car c'est là où l'on va définir avec précision quel corps d'état fait quoi et comment.

On peut dire que le **Plan de Projet** s'initie par le **montage du permis de construire** et se précise pendant toute la phase étude jusqu'à obtenir un **dossier de consultation des entreprises (DCE)** abouti, comprenant notamment un planning travaux, des plans détaillés, des descriptifs travaux précis lot par lot intégrant les limites de prestations entre chaque entreprise (CCTP), une estimation du coût travaux (DPGF).

3. Exécution



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

Désormais, il est question de réaliser les **livrables du projet**, en l'occurrence **les logements**, dont les plans ont été élaborés lors de la phase précédente.

En promotion immobilière, la phase **exécution** correspond à la phase **chantier**. Le terme “exécution” est d’ailleurs employé pour parler des “plans d’exécution” ou encore du “Maître d’Œuvre d’Exécution” (MOE Exé).



Mes conseils :

Initialisez cette phase par une nouvelle réunion de lancement. 🎉

En effet les entreprises ne se connaissent pas forcément et elles vont devoir travailler ensemble pendant plusieurs mois. Organisez une réunion avec le Maître d'Œuvre, toute l'équipe conception, ainsi que les entreprises retenues. Cela permettra de créer le lien et que chacun puisse identifier qui fait quoi. Les éléments sont les mêmes que la réunion kick-off vu plus haut.



À cette réunion de lancement vous pouvez :

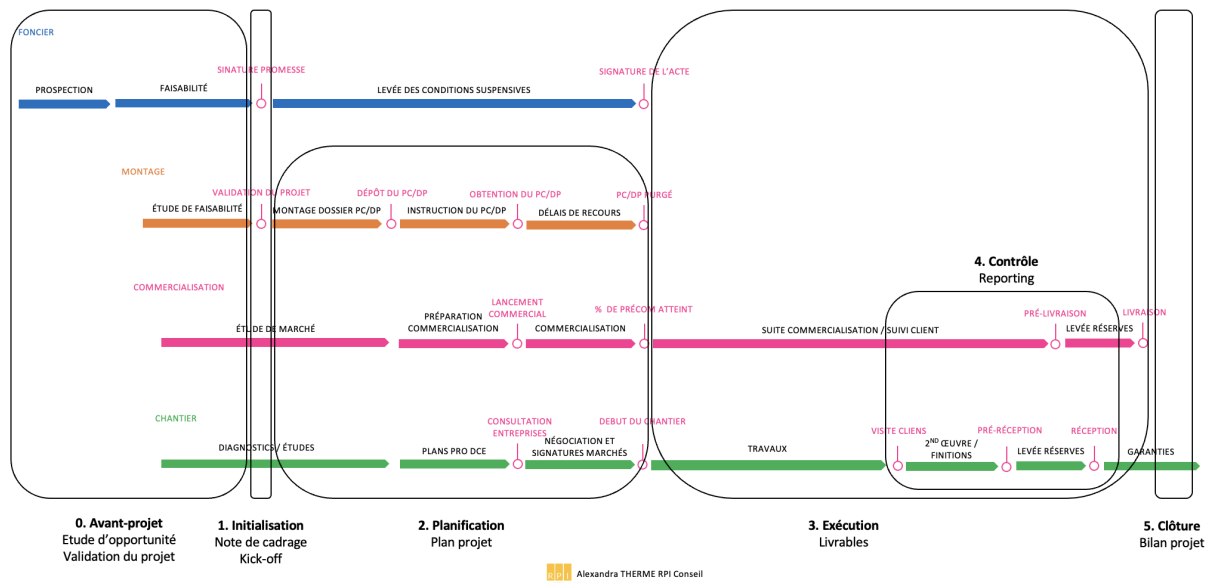
- Présenter **les objectifs et enjeux** du projet (qualité du projet, sécurité sur chantier...)
- Préciser **les livrables** attendus (mode de facturation, DOE...)
- Présenter **le planning** et les délais attendus (dates jalons, livraison...)
- Présenter toutes les **parties prenantes** du projet (aidez-vous de la [liste des intervenants](#))
- Présenter une **analyse des risques** (grâce au [registre des risques](#))
- Préciser la **gouvernance du projet** pour définir qui est responsable de quelle tâche, qui est consulté à quel moment, qui prend quelle décision (pour cela vous pouvez vous aider d'une [matrice RACI](#))



Bonus :

- Prévoyez du temps tout au long du chantier pour **gérer et maîtriser les demandes de changement** (TMA et imprévus).
- **Assurez la motivation continue** de tous les intervenants. La motivation des équipes est importante pour le bon déroulement du projet. Prévoyez des temps d'échange et de convivialité. Célébrez les "dates jalons" en félicitant les équipes et organisez un repas sur le chantier (le traditionnel gigot-bitume ou autre).
- Pensez également à **communiquer sur l'avancement du chantier**. Vous pouvez communiquer avec les parties prenantes du projet via un groupe **Slack** ou **Teams**  par exemple. Communiquez avec vos pairs via les réseaux sociaux comme **Linkedin**. Et communiquez avec vos clients via une **newsletter**  envoyée par mail ou sur leur espace personnel en ligne. N'oubliez pas de mentionner vos partenaires qui réalisent l'opération pour vous.
- Pour cela il vous faudra prendre des photos tout au long du chantier. Vous pouvez aussi faire appel à un professionnel pour des vues drones ou une time laps. 

4. Contrôle



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

La phase de **contrôle** a lieu au sein de la phase d'exécution, je dirais même qu'elle doit avoir lieu tout au long du projet. Dans le même principe que la roue de Deming (PDCA), elle permet de veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints, en contrôlant et en mesurant régulièrement l'avancement. L'objectif est d'identifier les écarts par rapport au **plan initial et au plan de projet** (phase 1 et 2), de manière à pouvoir prendre des mesures correctives si besoin.

Reporting



Les contrôles à effectuer :

- Mesurer si **les délais et les budgets** sont respectés, ainsi que les autres indicateurs de performances (**KPI**).
- S'assurer du respect des **exigences** et de la **qualité** des logements.
- Évaluer **l'effort** et le **coût des ressources** pour estimer si le projet respectera sa date de livraison sur la base des performances actuelles.
- Suivre la **performance du projet** en tenant compte du nombre et du type de **problèmes** (imprévus) survenus ainsi que la rapidité avec laquelle ils sont traités.



Focus KPI (Key Performance Indicators) :

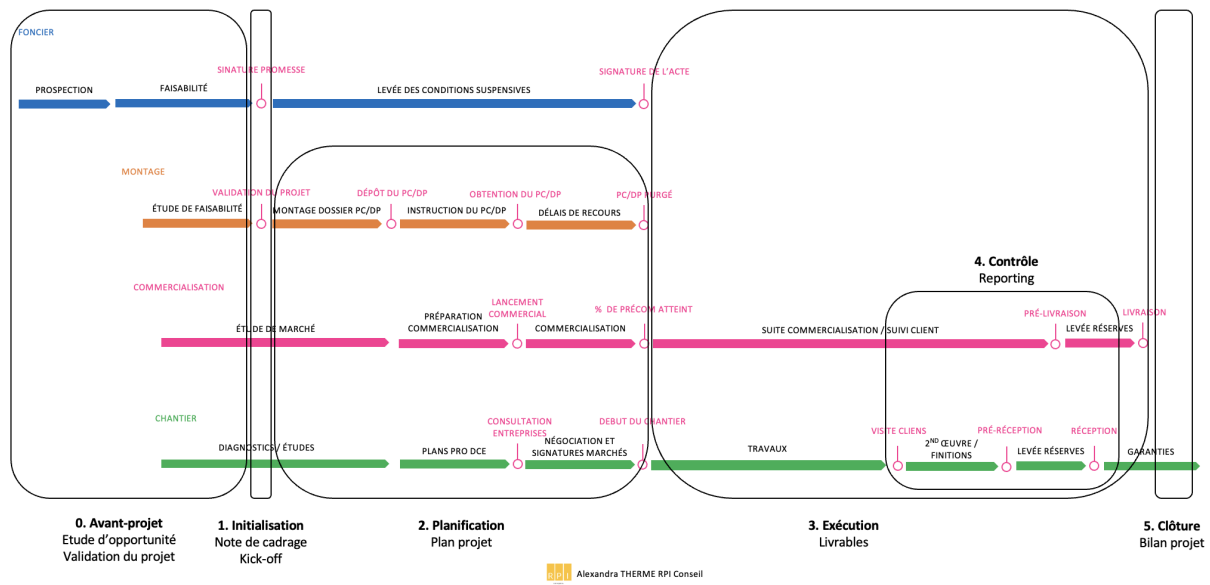
Un indicateur est une information qui va aider le décideur à **mesurer une situation** et à **prendre une décision** en conséquence. La décision peut être de ne rien faire ou bien au contraire d'**adopter des mesures correctives**. Pour cela vous pouvez produire un rapport d'avancement pour chaque opération ou utiliser la catégorie "objectif" des logiciels de gestion de projet comme **Click-up** ou **Monday**.

Exemples de KPI :

- **KPI de coût** : écart du coût du projet effectif par rapport au coût prévu au départ
- **KPI de délai** : mesure de la durée d'une tâche ou d'un projet par rapport à ce qui a été planifié initialement
- **KPI de ressources** : indicateur de productivité des ressources humaines
- **KPI de qualité** : nombre de réserves par logement

À vous d'inventer les KPI qui correspondront le mieux à vos besoins de résultats.

5. Clôture



Les étapes de gestion de projet appliquées à une opération de promotion immobilière

La **clôture** est la dernière phase du cycle de vie d'un projet (**avant le SAV**). Un **bilan de projet** est réalisé avant qu'il ne soit clôturé officiellement.

Malheureusement, cette étape est trop souvent négligée ce qui enfreint la règle d'amélioration continue.

Les Responsables de Programmes voient peu d'intérêt à cette étape car les supports utilisés sont souvent inadaptés. En effet, si le "**bilan final**" de l'opération peut se faire sur un document qui sera classé dans l'opération, la partie traitant des **retours d'expérience** est à faire dans le **REX** à l'échelle de l'agence (voire du groupe).

Bilan de projet ou bilan final



Profitez de cette étape pour :

- Vous assurer que tous les documents sont **à jour** et que tous les **problèmes sont résolus** (sauf les réserves restantes non levées).
- Confirmer l'**acceptation formelle** du dossier **par le syndic et le SAV**.
- Veiller à ce que tous les **coûts soient imputés au projet et clôturer les comptes** du projet.
- **Libérer** et réaffecter les ressources (humaines) mobilisées.
- Mettre à jour et archiver la **documentation**. Profitez-en pour faire le ménage dans les dossiers ! N'oubliez pas que même les documents informatiques prennent de la place physiquement sur des serveurs. Supprimez les doublons et les versions brouillons, votre service informatique vous dira merci et la planète aussi 🌱.
- **Auditer** le succès ou l'échec du projet (selon vos objectifs fixés).
- Identifier les **leçons apprises (dans le REX)**.
- **Mesurer la satisfaction** des parties prenantes. Hé oui, ce n'est pas tout de donner une note à vos prestataires et entreprises, demandez leur aussi de vous donner leur avis sur vous et la manière dont a été géré le projet. Et bien sûr réalisez régulièrement des enquêtes de satisfaction client.



Mes conseils :

- Faites une réunion avec l'équipe projet pour attester **ensemble** la clôture de l'opération et le passage du dossier au service SAV
- Célébrez la livraison 🎉 et la réussite du projet avec tout le monde (artisans, habitants, MOE ...)



En résumé



Règle n°1 :

Suivez les étapes de la gestion de projet et produisez les documents attendus à chacune d'elles :

1. Avant-projet
2. Initialisation
3. Planification
4. Exécution
5. Contrôle
6. Clôture



Règle n°2 :

Avant de passer à l'exécution vous devez communiquer à votre équipe :

- Les objectifs du projet
- Les livrables attendus
- Le planning et les délais souhaités
- Le budget alloué
- La liste des parties prenantes
- Le registre des risques
- L'organisation de la gouvernance du projet



Pour vous aider, vous pouvez vous procurer **les outils de gestion de projet** sur mon site **RPI Conseil**



Bonus :

- + **Assurez la motivation continue** de tous les intervenants en planifiant des réunions d'équipe régulières et en célébrant les dates jalons.
- + **Communiquez** sur l'avancement de vos projets et sur vos bonnes pratiques.
- + Notez **les leçons tirées** de chacune de vos expériences dans le suivi des REX.
- + Mesurez vos **indicateurs de performances** et l'avancement de vos objectifs.
- + Utilisez le **management visuel** pour rendre l'avancement visible et motivant (des fonctionnalités de ce type sont disponibles dans **Monday**, **Click-up** ou **Wrike**).
- + Prévoyez du **temps supplémentaire** pour gérer les imprévus et les demandes de changement.



Les qualités à avoir en tant que Responsable de Programmes :

Un chef de projet doit savoir :

- Entretenir de **bonnes relations** avec tous les intervenants et **s'assurer du bon fonctionnement** de l'équipe en restant à l'écoute de toutes les parties prenantes ce qui aidera à surmonter les obstacles et renforcer **la cohésion**.
- Être à la fois un **leader** pour **obtenir l'adhésion** de son équipe et un **manager** pour **gérer** ses projets avec une certaine **rigueur**.
- **Vérifier l'état d'avancement** auprès des personnes.
- Développer une **agilité** et une **réactivité** face aux risques.
- **Identifier et éliminer les obstacles** (résoudre les conflits, maintenir le moral de l'équipe).
- **Gérer le calendrier** (fixer des délais réalistes, faire régulièrement le point sur l'état d'avancement, tenir un calendrier détaillé...).
- Garder une **vision globale** sans se noyer dans les détails.
- Savoir **prendre de la hauteur**.

Le mot de la fin 🙌

Déjà **BRAVO** 🙌 d'être arrivé jusqu'à la fin de cet e-book.

J'espère sincèrement que ce guide vous aura permis d'acquérir **les bases de la gestion de projet** et qu'il vous permettra d'apporter une vision nouvelle sur votre organisation au travail.

Avoir l'esprit ouvert et remettre en question ses pratiques, est nécessaire pour s'améliorer continuellement.

🎯 **Mon objectif** est de vous apporter **les outils et les connaissances** pour vous **guider** vers de nouvelles manières de travailler.

Je souhaite vous aider à mettre **fin à la procrastination** sur des tâches auxquelles vous n'avez aucune valeur ajoutée. Il faut savoir se servir des nouvelles technologies pour **automatiser certaines tâches** afin de **se libérer du temps** pour **améliorer les relations au travail** et remettre l'humain au cœur de nos métiers.

Il faut aussi arrêter de ne traiter que les urgences pour retrouver **plaisir et sérénité à faire son travail**. Un équilibre (difficile) est à trouver entre la réalisation des tâches urgentes / importantes / non urgentes / non importantes.

Je souhaite avant tout, que chacun **évite de reproduire les erreurs déjà commises** par ses prédécesseurs ! Dans un modèle qui s'accélère et qui doit sans cesse s'adapter aux contraintes du monde de demain, **nous n'avons plus le temps de faire deux fois la même erreur**.

Nous devons sans cesse acquérir de nouvelles connaissances et améliorer nos procédures pour **relever les défis de demain** (BIM, RE2020, ZAN...). De grands changements nous attendent et c'est pourquoi il est nécessaire d'être déjà bien structuré pour **accueillir ces mouvements sans compromettre la stabilité de l'entreprise**.

D'ailleurs savez-vous comment **gérer le changement** dans une organisation ?

Si vous souhaitez échanger avec moi je suis joignable via LinkedIn ou mon formulaire de contact sur mon site RPI Conseil.

À bientôt 🙌

Alexandra