

-
-
-

Management de projet

Séminaire animé par : Aziz BABOUNIA

Histoire

Il y'a maintenant cinq siècles, Christophe Colombe, élabora le projet déconcertant d'atteindre les Indes par voie maritime, en se dirigeant vers l'Ouest..

Causes d 'échec

- Méconnaissance quasiment totale du sujet sur ces principaux aspects, les Indes et l 'Océan.
- Incapacité à estimer la durée et les charges de la traversée (Conséquence directe de 1)
- Inadaptation flagrante du système de contrôle.
- Incapacité à maintenir la cohésion de l 'équipage

Plan

- Les bases de la gestion de projet
- Activité de Planification
- Activité d'Organisation
- Activité de Production
- Activité de Pilotage
- De la gestion de projet au management par projet



I- Qu'est ce qu'un projet ?

PROJET ensemble de tâches

- accomplies par des spécialistes de disciplines différentes (**Équipe du projet**),
- sous la conduite d'un responsable (**Chef de projet**),
- visant la réalisation d'un même objectif (**Produit**),
- à l'intérieur de limites de temps et de coût

(**Contraintes**).

-
-
-

I- Qu'est ce qu'un projet ?

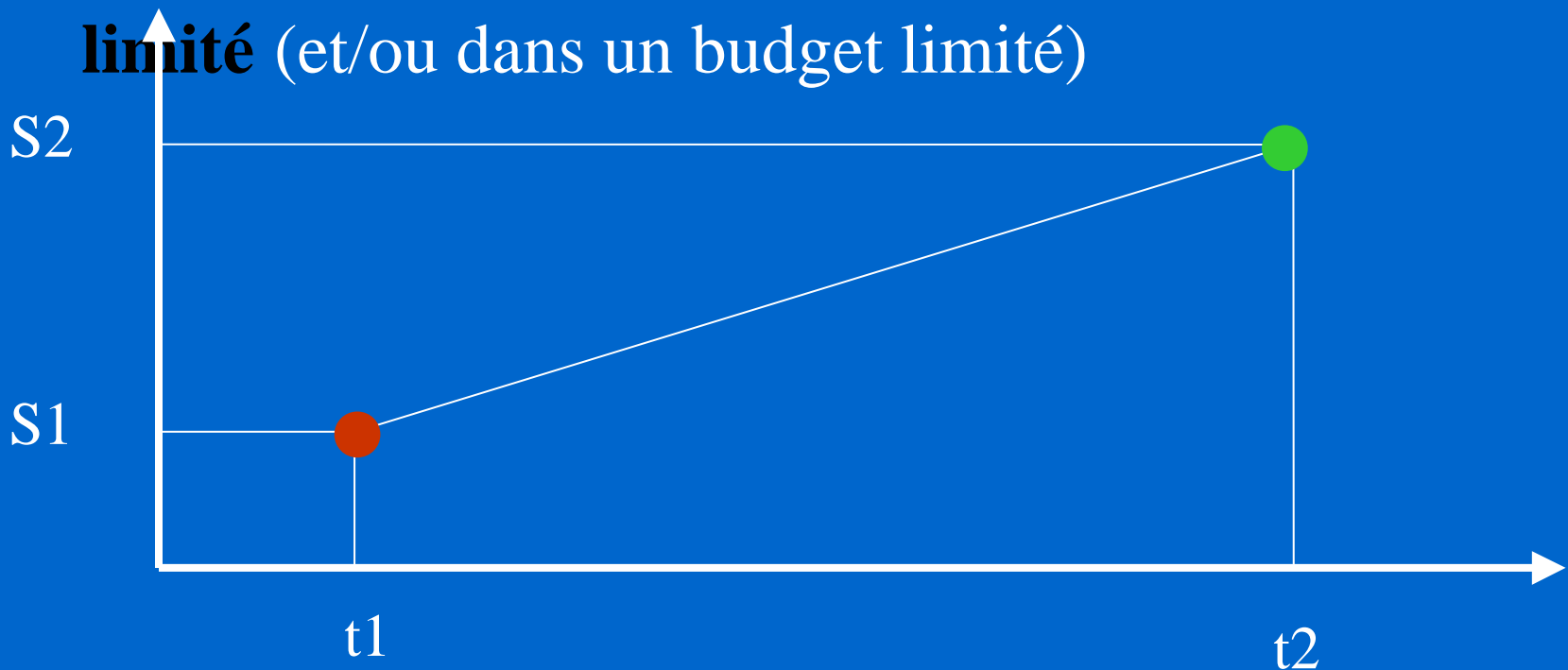
Caractéristiques d'un projet

- Unique
- Provisoire
- Changement révolutionnaire
- Déstabilisant
- Ressources temporaires
- Risques et incertitudes

-
-
-

I- Qu'est ce qu'un projet ?

Un projet crée un changement dans un temps limité (et/ou dans un budget limité)



II- Activité de Planification

- Délimitation du projet
- Découpage du projet
- Estimation
- Ordonnancement

Délimitation du Projet (1)

- Les clauses techniques du contrat
- Les principales activités à réaliser
- Les principales prestations à servir
- Distinguer les responsabilités du maître d 'œuvre et celles du maître d 'ouvrage.

Délimitation du Projet (2)

Ébauche du Plan d'Assurance Qualité (PAQ) :

« Plan consignait l'ensemble des actions pré-établies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service puisse satisfaire les exigences qualité »

(AFNOR X50-120)

Découpage du projet

Un fils dit à son père:

« Papa, si tu as trop de travail,
fais le par **petits morceaux** pour
avoir le temps de jouer avec moi »

Principes du découpage (2)

Les sous-ensembles identifiés sont tels que :

- La charge propre à chacun peut être évaluée
- Les parallélismes ou les priorités d'antériorité de tâches sont repérables
- Chaque sous-ensemble du projet donne lieu à un résultat bien identifié
- Chaque sous-ensemble est éventuellement décomposé à son tour.

Estimation

- **Définition** : Mesure de la **quantité de travail** à fournir pour réaliser une tâche ou une activité donnée
- Estimer par exemple un projet de type « développement logiciel », c'est chiffrer approximativement à l'avance :
 - la charge de travail en **jours*homme**
 - les ressources en nombre d'informaticiens à affecter
 - la durée en mois

Ordonnancement des tâches

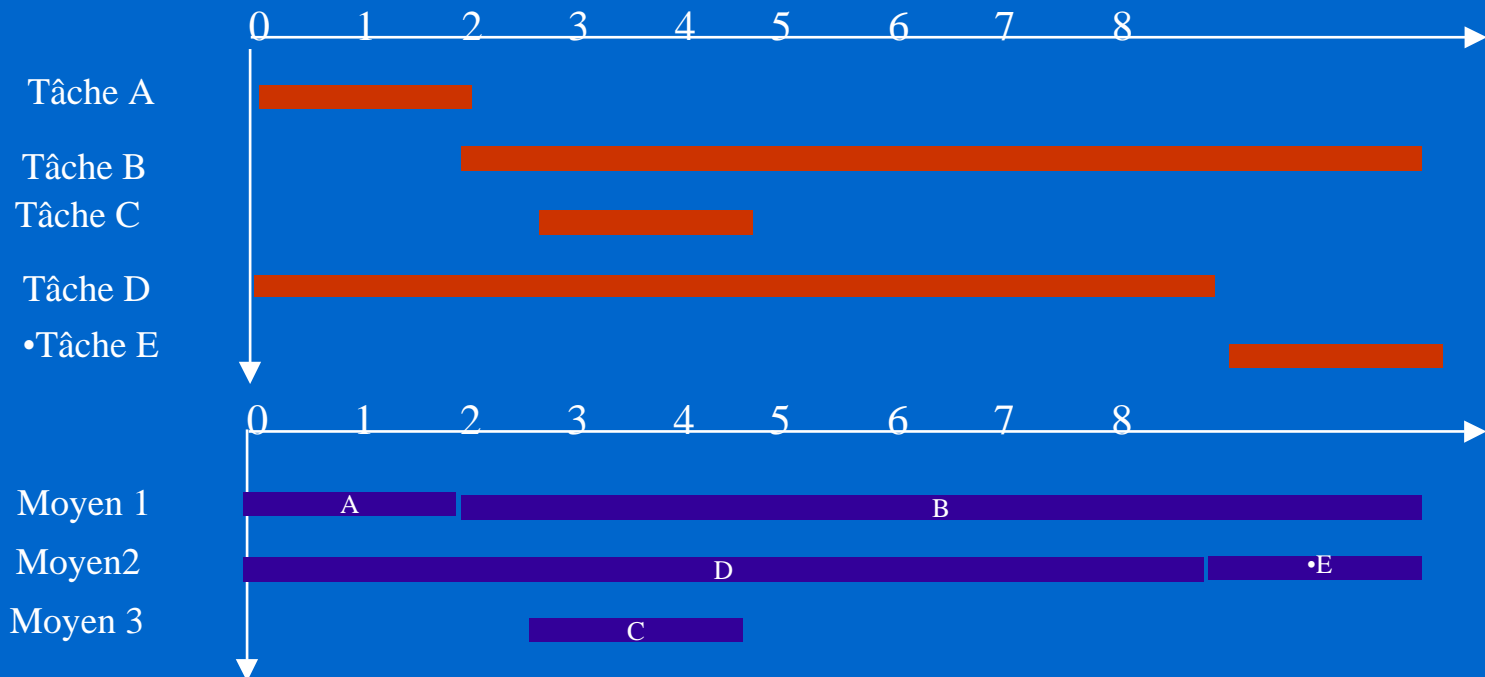
- Procédé :

Déterminer les priorités ou les parallélismes possibles entre l'exécution des diverses tâches ou missions précédemment identifiées.

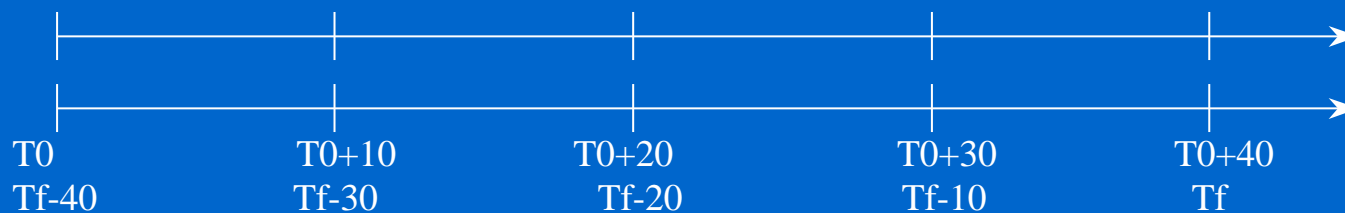
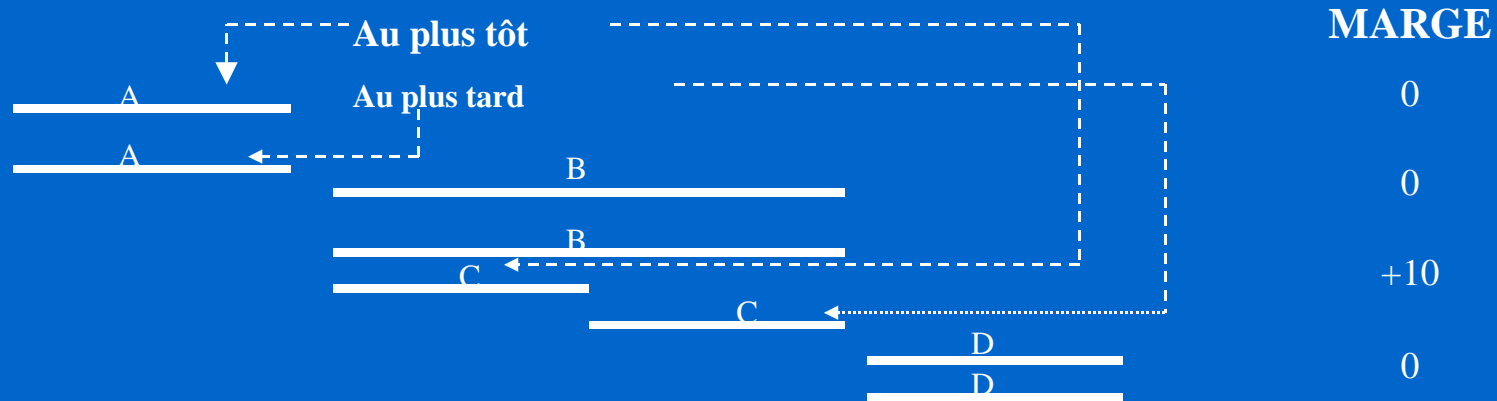
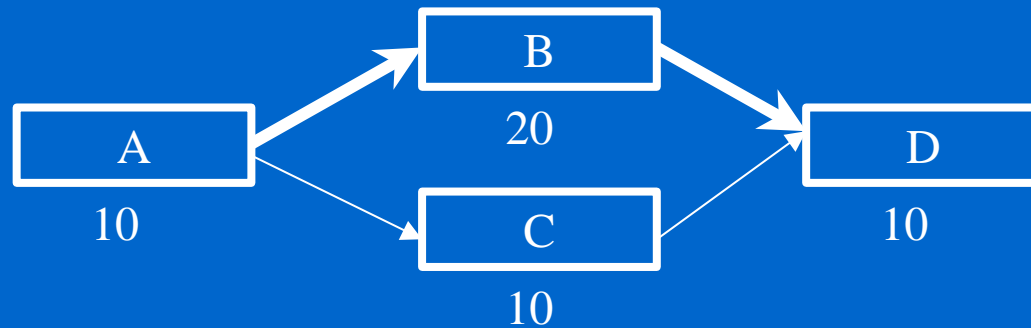
- Techniques: GANTT, PERT, etc.

Diagramme de Gantt(2)

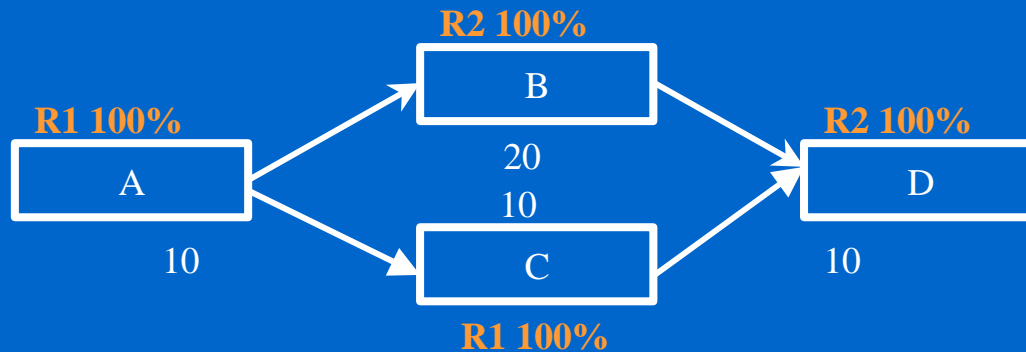
Les tâches sont représentées par des « barres » horizontales de longueur proportionnelle à leur durée.



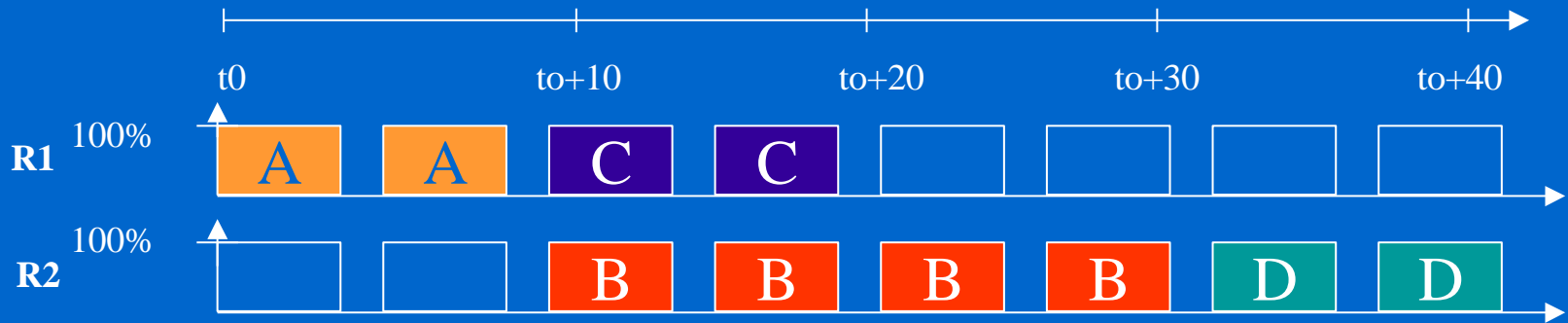
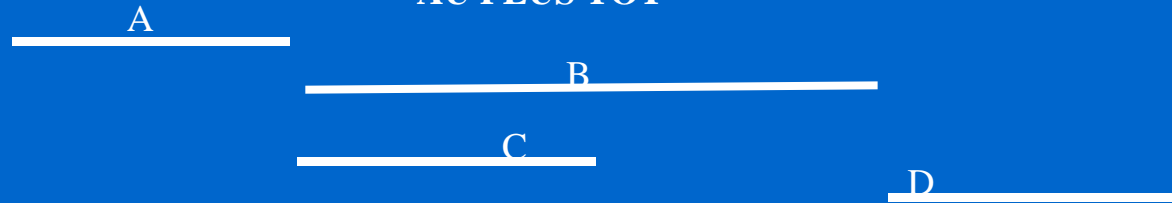
Planification par les tâches PERT - Temps (2)



Planification par les tâches PERT - Charges (2)



AU PLUS TOT



Même démarche par AU PLUS TARD

III- Activité d'organisation

- Buts

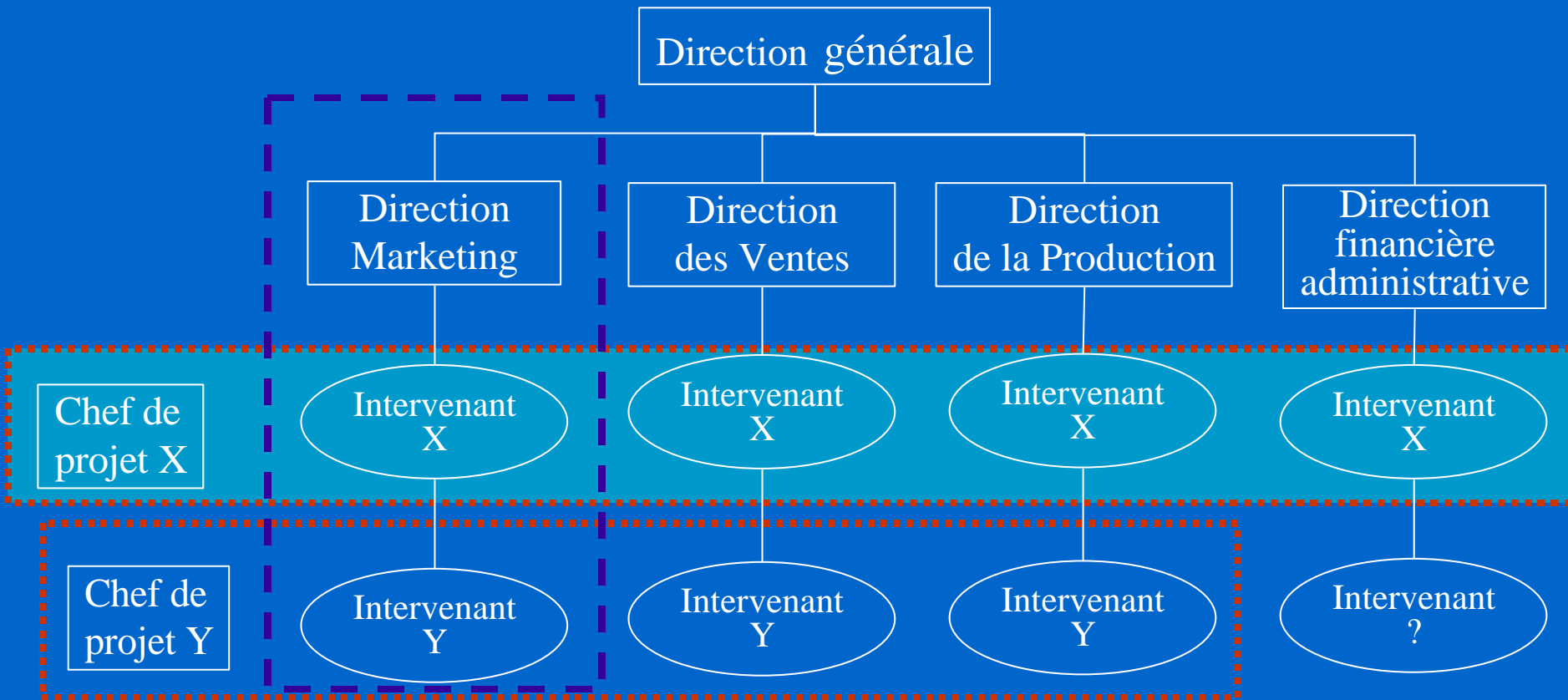
- Préparer la réalisation effective, autrement dit la production du projet.
- Faire des choix parmi les méthodes, outils et techniques disponibles.

- Principes

- Constituer l'équipe de projet
- Adapter les moyens associés.
- Préciser les missions individuelles et générales.

Structure matricielle (2)

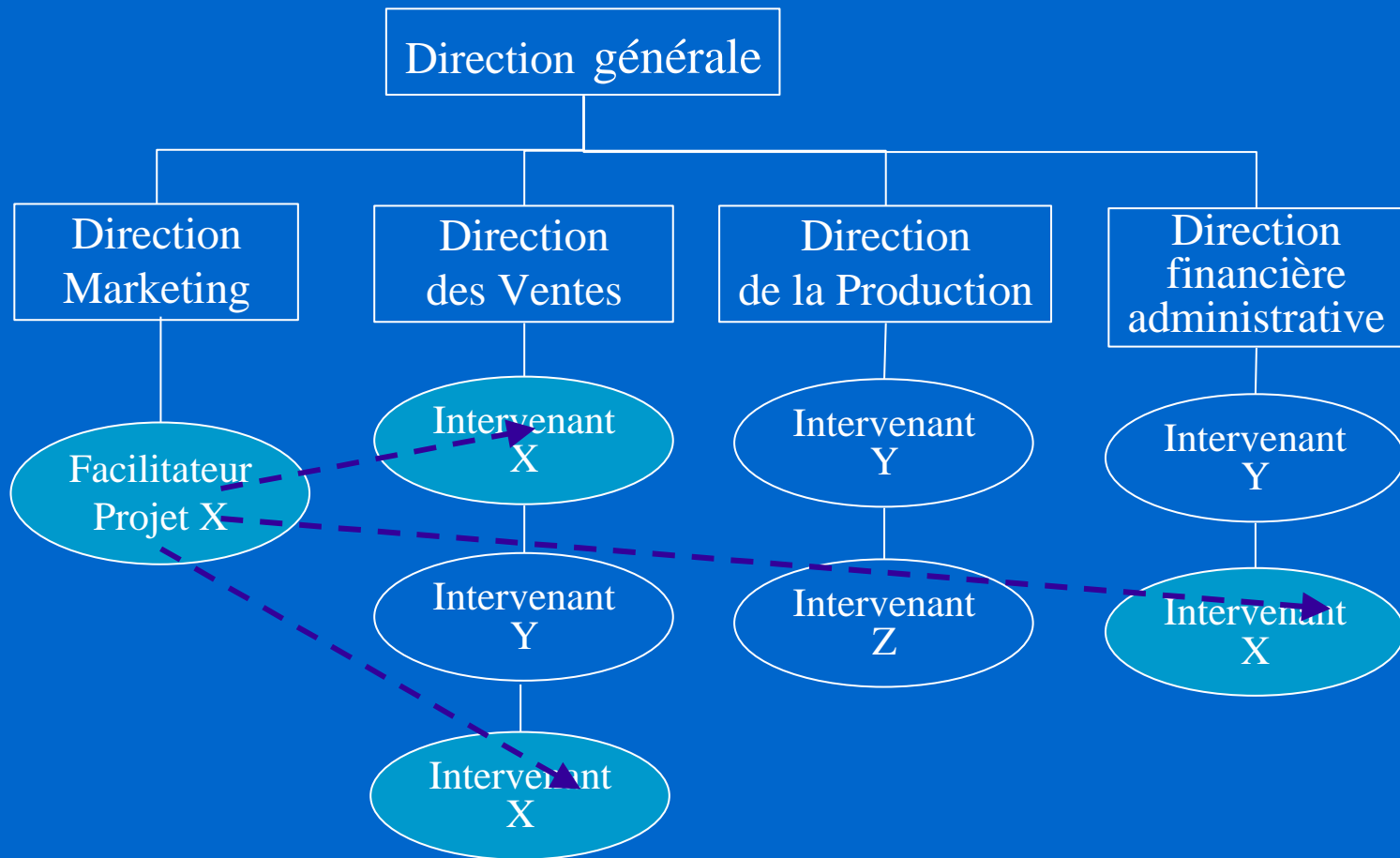
Organisation croisée



Cette organisation induit un challenge nouveau entre chefs de projets et chefs hiérarchiques et exige une bonne entente entre eux

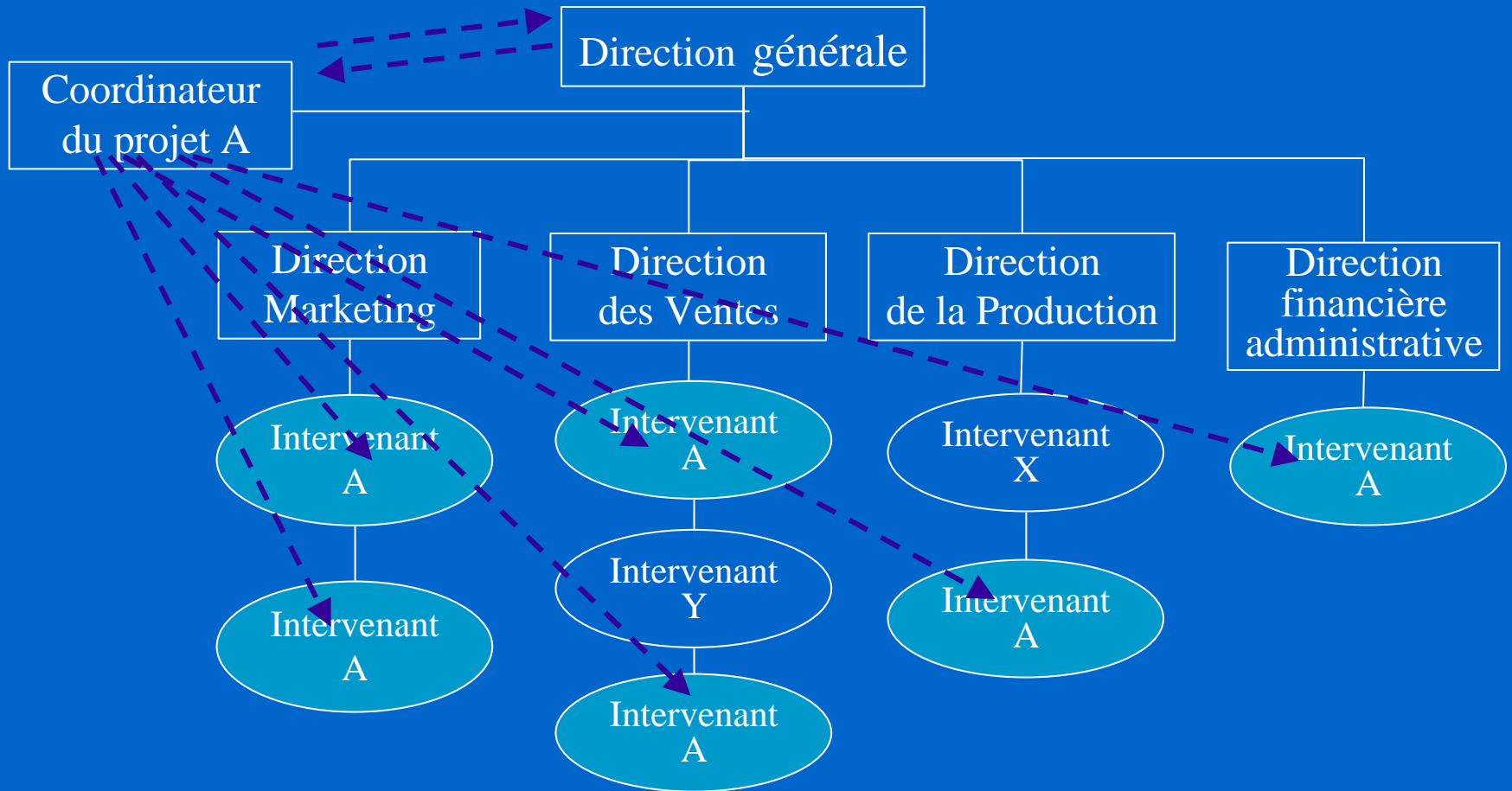
Option Facilitateur (2)

Courroie de Transmission



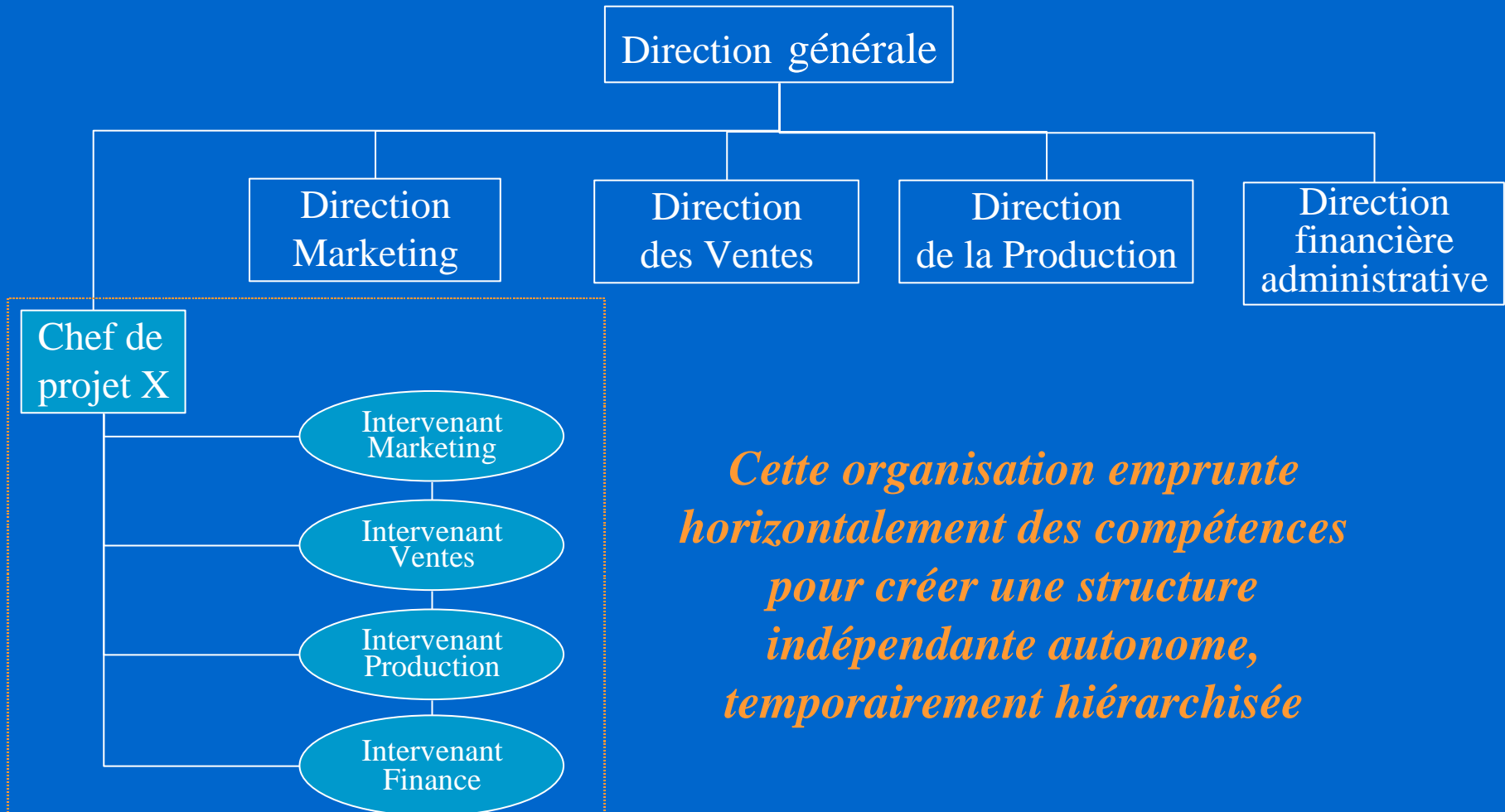
Option Coordinateur (2)

Grande autonomie des intervenants



Formule « Task-Force » (2)

Projet « satellisé »



Cette organisation emprunte horizontalement des compétences pour créer une structure indépendante autonome, temporairement hiérarchisée

Mise en place des méthodes, outils et techniques d'assurance qualité

Buts :

- **Rendre ces outils disponibles**
- **Préciser leurs modes d'utilisation**
- **Prévoir les recours en cas d'incidents**
- **Connaître :**
 - **Les standards minimaux à respecter**
 - **Les types de documentation à utiliser**
 - **Choisir parmi ces méthodes et outils, ceux qui sont les plus adaptés**
 - **Consigner l'ensemble de ces éléments dans le PAQ**

IV- Activité de production

- **Objectifs**

- Mettre en œuvre tout ce que le chef de projet a planifié auparavant :
 - faire accomplir les missions
 - contrôler la qualité des résultats.
 - Mettre à la disposition des utilisateurs les produits ou services fournis

- **Personnes concernées**

- Équipe de réalisation (animée par le chef de projet)
- Prestataires ou fournisseurs extérieurs.

Collecte des éléments de mesure(2)

Modèle d'un tableau de bord

	Point de contrôle : numéro et date									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	Prévision de charge totale									
Valeurs sur la période										
2	Charge planifiée									
3	Consommation de la période									
4	Production estimée									
5	Ecart sur consommation (3-2)									
6	Ecart sur production (4-2)									
7	Coefficient de productivité (4/3)									
Situation au point de contrôle										
8	Prévision de charge cumulée (8+2)									
9	Consommation cumulée (9+3)									
10	Production cumulée (10+4)									
11	Reste à engager (1-10)									
12	Ecart sur consommation (9 - 8)									
13	Ecart sur production (10/8)									
Ratios globaux										
14	Coefficient d'avancement (10/1)									
15	Coefficient de productivité (10/9)									
16	(disponible)									
Prévision globales										
17	Réestimation de charge totale (9+11)									
18	Dérive prévue (17-1)									
19	Date finale prévisible									
20	(disponible)									

V- Pilotage du projet

- **Objectifs :**
 - fournir des éléments interprétables sur l'équipe de réalisation,
 - valider le bien fondé des méthodes, techniques et outils mis en œuvre,
 - apprécier la compétence des intervenants,
 - fournir les données de base de la conduite de projets futurs
- **Personnes concernées :**
 - L'équipe de réalisation (animée par le chef de projet)
 - L'ingénieur d'affaires
 - Les experts externes
 - Les différentes hiérarchies : œuvre et ouvrage

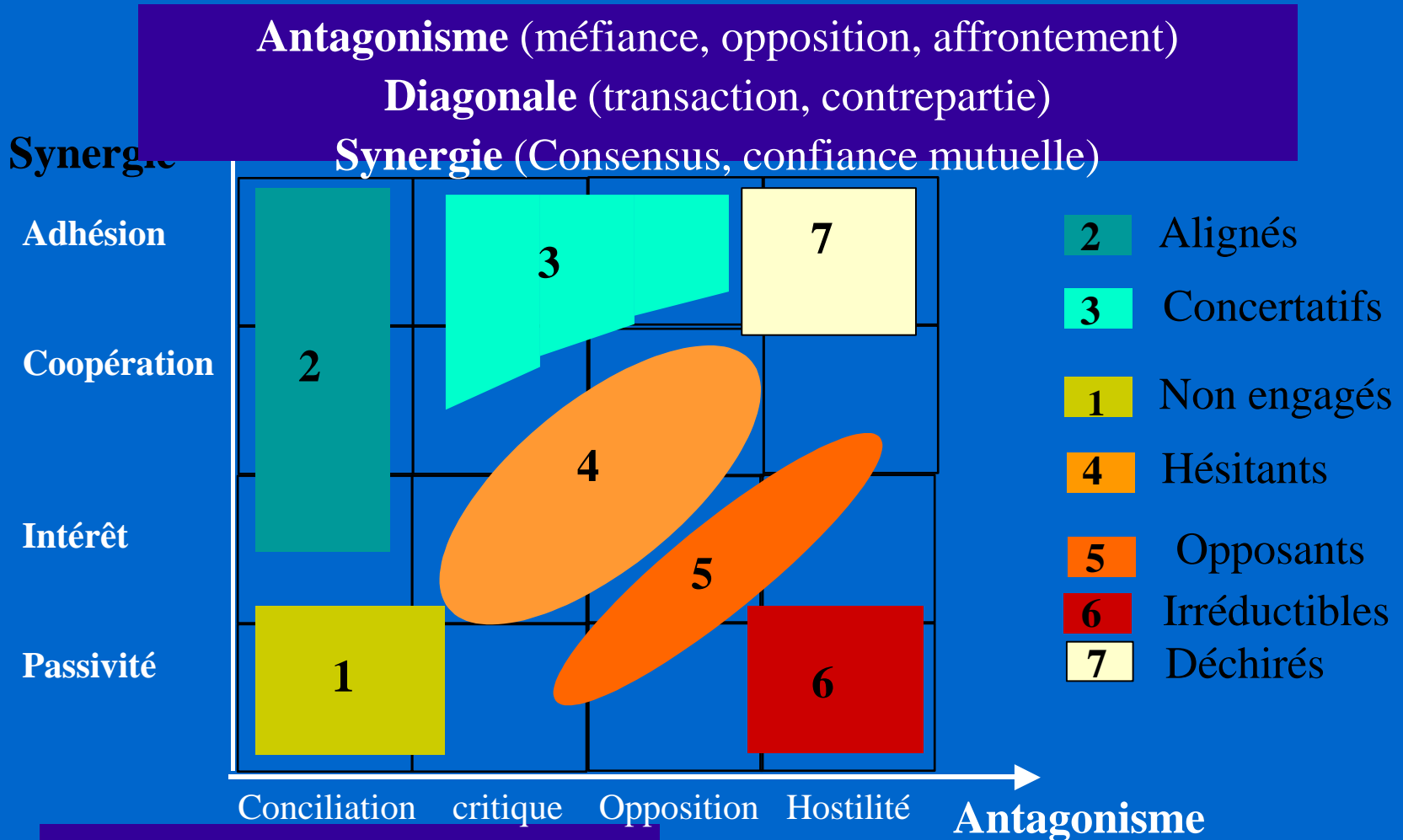
Responsabilités du Chef de Projet durant la réalisation

Coordonner et contrôler

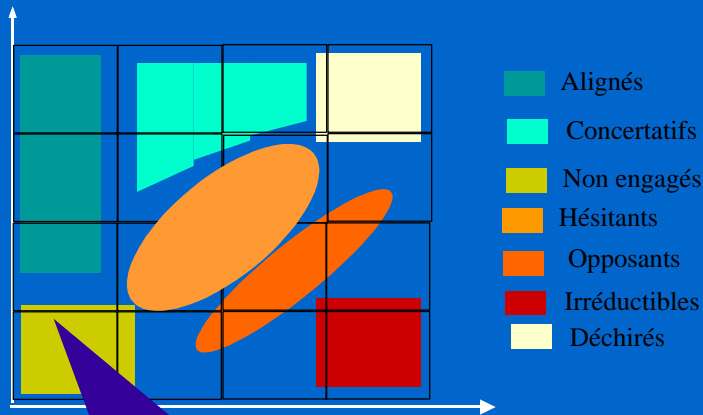
Diriger et gérer les conflits



Attitude des équipiers



Attitude des équi­piers (2)

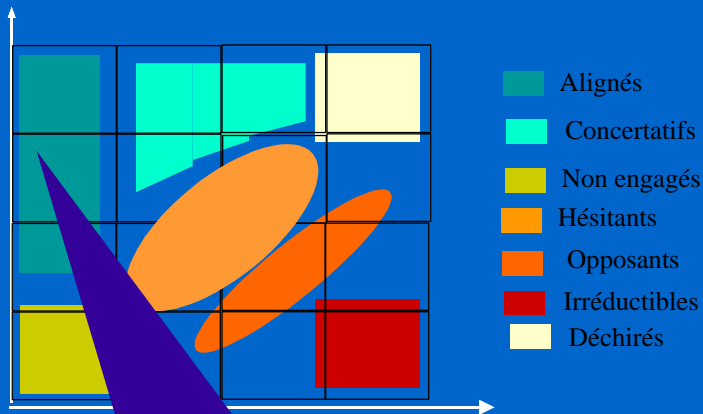


Zone de la passivité constituée du public devant lequel se jouent les drames et les comédies dont l'entreprise est le théâtre

Recommandations :

- Prendre appui sur d'autres membres plus actifs
- Augmenter leur taux de confiance leurs moyens
- Éviter tout phénomène de déstabilisation
- Élaborer une approche respectant le rythme d'adaptation des intéressés

Attitude des équipiers (3)

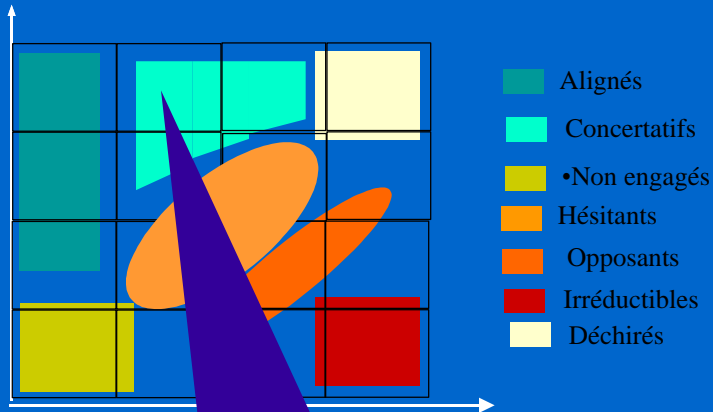


Zone du soutien
constituée de personnes
inconditionnelles du projet
et du chef de projet
« Véritables
missionnaires »

Recommandations :

- Les impliquer et les consulter le plus possible
- Maîtriser tout excès de zèle provoquant des erreurs ou de la suspicion
- Les tempérer régulièrement
- Cadrer leurs contributions sur des aspects utiles et reconnus par tous

Attitude des équipiers (4)

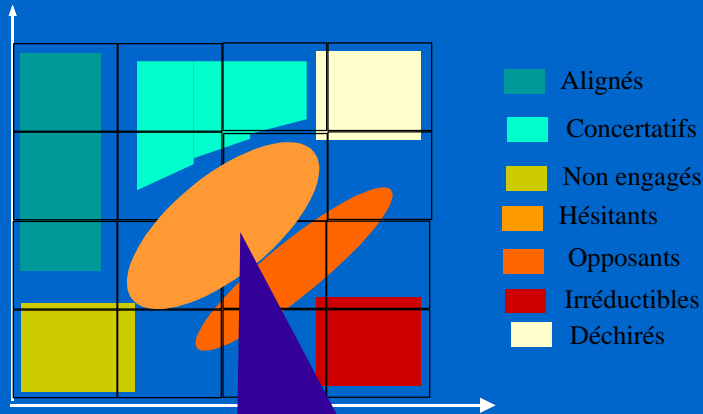


Zone de l'efficacité sociale
constituée de personnes
synergiques et
responsables

Recommandations :

- Jouer sans arrière pensée la carte de la concertation
- Insister sur la qualité des objectifs ciblés par le projet
- Ouvrir avec eux une réflexion sur la mise en œuvre
- Ne pas hésiter à leur confier des responsabilités

Attitude des équipiers (5)

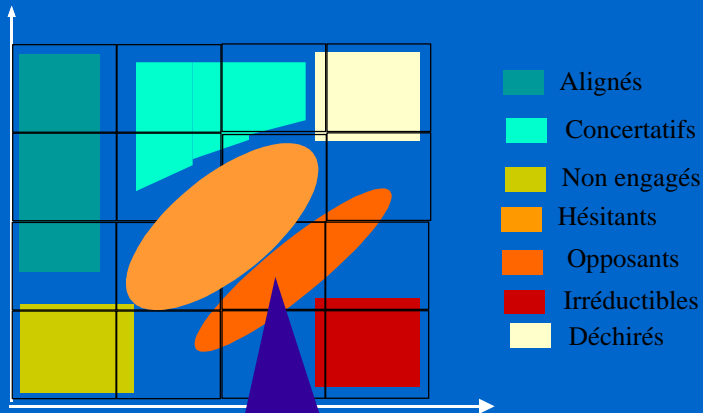


Zone du commercial
constituée de personnes
pouvant adhérer au projet
moyennant des
contreparties

Recommandations :

- Identifier la contrepartie attendue :
« cadeau » ? Responsabilité ? Style de participation ? Reconnaissance?
- Prendre en compte leurs revendications afin de les transformer en concertatifs

Attitude des équipiers (6)

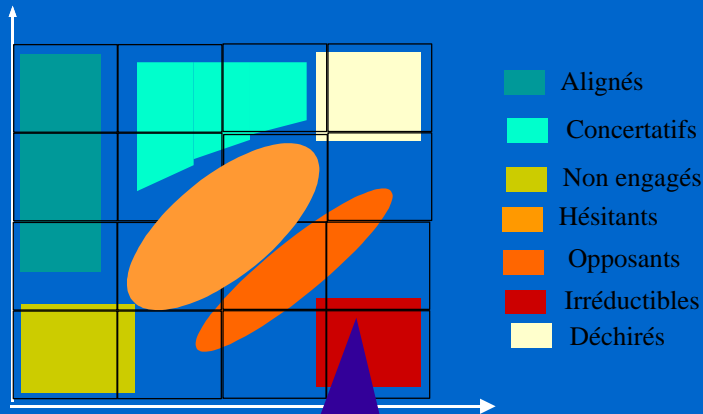


Zone de l'opposition
constituée de
personnes qui sont
contre le projet

Recommandations :

- Comprendre les raisons de blocage et de conflit
- Transformer les résistances, freins et critiques émis en solution concrètes
- Positionner le débat dans la perspective du moyen terme
- Les mettre, le cas échéant, face à leurs responsabilités

Attitude des équipiers (7)

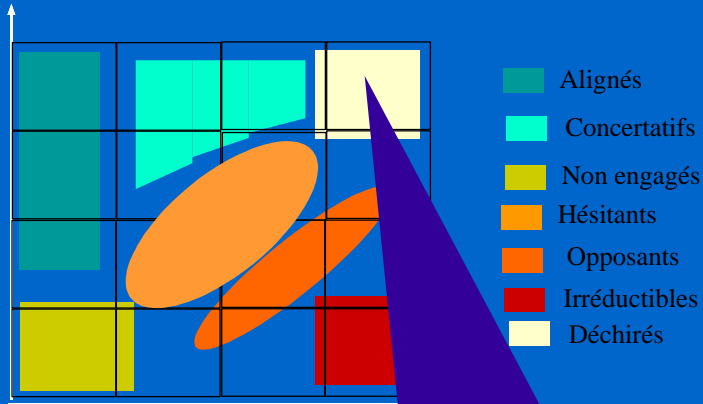


Zone de la révolte
constituée de personnes
qu'il ne sera pas
possible de rallier à la
cause du projet

Recommandations :

- N'envisager aucune concession, immédiatement perçue comme une marque de faiblesse
- Les marginaliser sans pour autant en faire des victimes aux yeux de leurs coéquipiers

Attitude des équipiers (8)



Recommandations :

- Observer une attitude distante
- Centrer la relation sur l'objectif
- Rester fidèle à ses positions

Zone paradoxale
constituée de personnes ayant
une attitude mouvante

Communication autour du projet

- La stratégie de communication autour du projet est basée sur:
 - Une planification de toute les actions de communication
 - Une distinction de la communication interne de la communication externe
- La démarche:
 - Une analyse préalable des informations à diffuser
 - Le choix du canal de communication

VI- De la gestion de projets au management par projets

- La gestion de projet est une discipline qui concerne un projet unique
- Le management par projets porte sur un portefeuille de projets et inclut système de valeurs, établissement de priorités, arbitrages et choix de structures d'organisation et de règles.

VI- De la gestion de projets au management par projets

- On peut distinguer trois temps dans l'évolution d'une entreprise vers le management par projets:
 - 1^{ier} temps: Le projet s'impose à l'entreprise par l'extérieur
 - 2^{ème} temps: L'entreprise progresse grâce au projet
 - 3^{ème} temps: Elle s'organise pour mettre le provisoire et le management par projet au cœur de son système permanent de management.

Les trois dimensions du management par projet

- 1- La culture: caractérisée par l'importance que l'entreprise accorde aux projets
- 2- L'organisation: c'est-à-dire les structures, les rôles et responsabilités, les ressources, les règles et procédures telles que lancement, revues, reporting, clôture.

-
-
-

Les trois dimensions du management par projet

3- Le système d'informations: doit permettre une bonne visibilité aux managers des projets, pour rendre cohérents les objectifs et les moyens, piloter efficacement les projets et assurer une accumulation d'expériences et de savoirs