

MANAGEMENT

DE

PROJET

SOMMAIRE

- **UN PROJET**
- **LES RISQUES**
- **GESTION DU PROJET**
- **AUTRES POINTS DU PROJET**

UN PROJET

- DEFINITION
- UNE IDEE
- MANAGEMENT
- CARACTERISTIQUES D'UN PROJET
- UN PROCESSUS
- PREPARATION ET SUIVI DU PROJET
- SCHEMA

DEFINITION

Un projet est un ensemble d'actions à entreprendre afin de répondre à un besoin unique (produit ou savoir) défini par des contraintes.

Donc un projet :

- Est une phase temporaire début/fin
- Réalisé sur un objectif (produit/savoir) réaliste avec des performances
- Limité en temps et ressources
- Parfois allant à l'encontre d'une logique fonctionnelle et hiérarchique

COMMENT TRADUIRE UNE « IDEE » EN PROJET

- 1) Transformer l'idée en objectifs
 - Technique : Ce qu'on veut faire
 - Délai : En combien de temps
 - Coût : Avec quel budget

- 2) Définir les moyens nécessaires

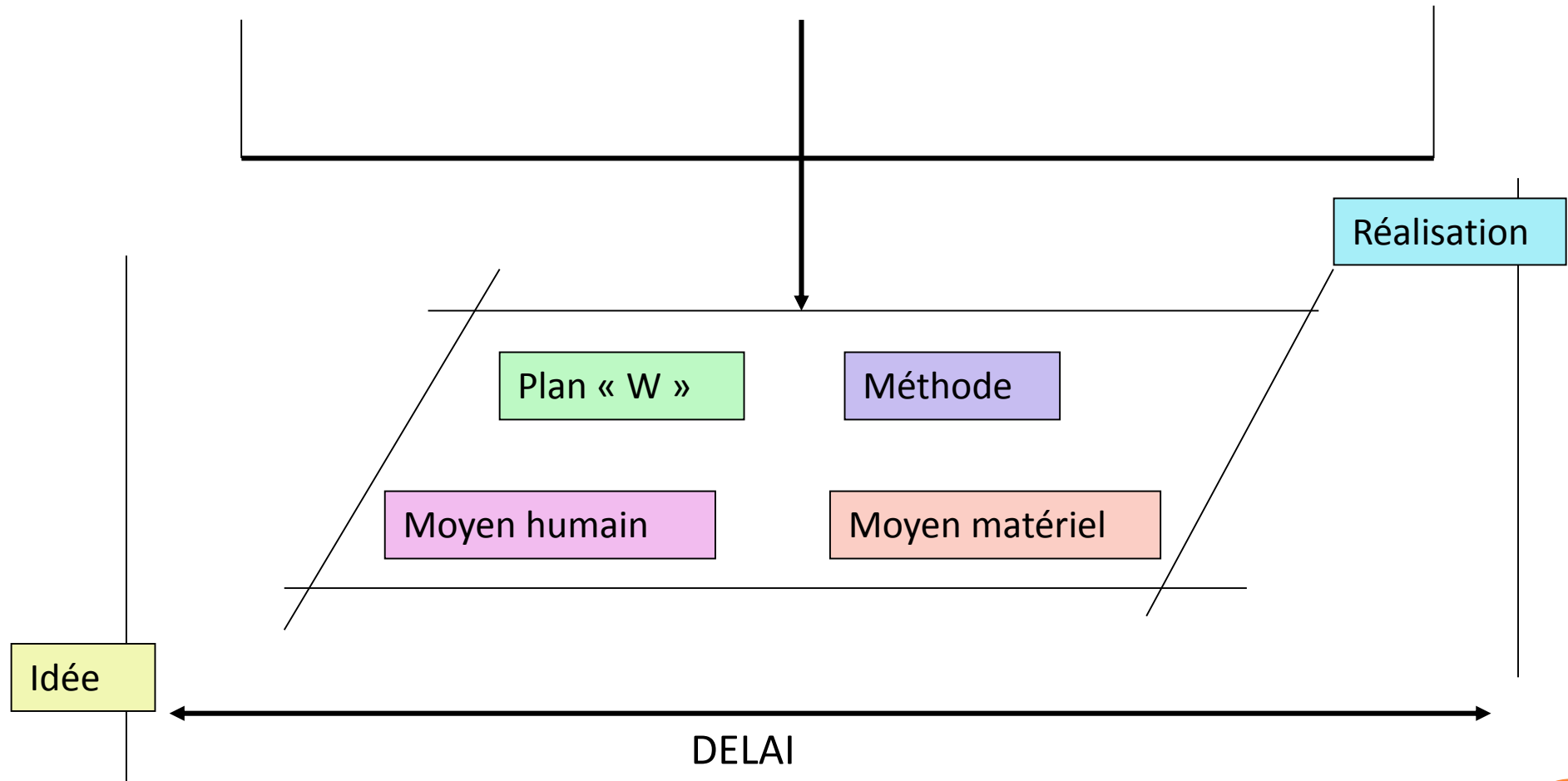
- 3) Prévoir l'organisation et la gestion de projet

MANAGEMENT

PREVOIR

ANIMER

CONTROLER



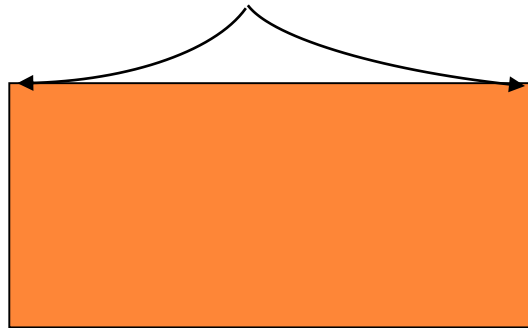
CARACTERISTIQUES

- **TAILLE** : Budget, nombre d'heures, durée...
- **NATURE** : Technique, administratif...
- **CARACTERISTIQUE** : Nouveaux concepts, analyse...
- **COLLECTIF** : Nombre de groupes
- **PLURIDISCIPLINAIRE** ou **SPECIALISTE**
- **OUVERT** : Etudes de méthodes, de concept
ou
- **FERME** : Application très précise
- **OBJECTIF** unitaire ou non
- **PROJET PRINCIPAL** ou **SOUS PROJET**

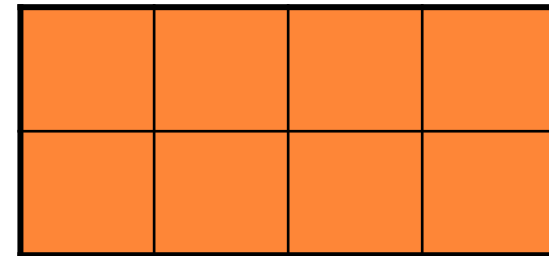
UN PROCESSUS

● PREPARATION

Vue d'ensemble

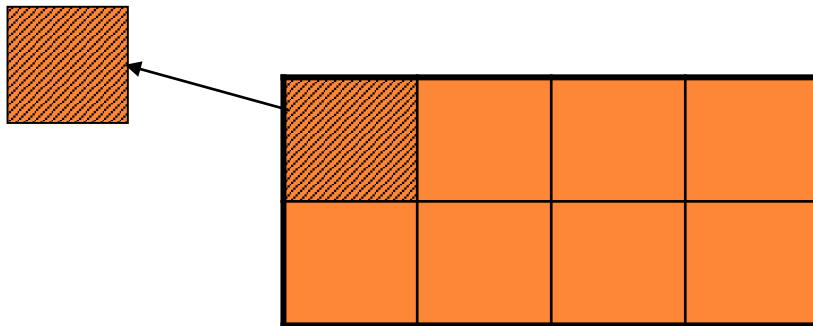


Découpage

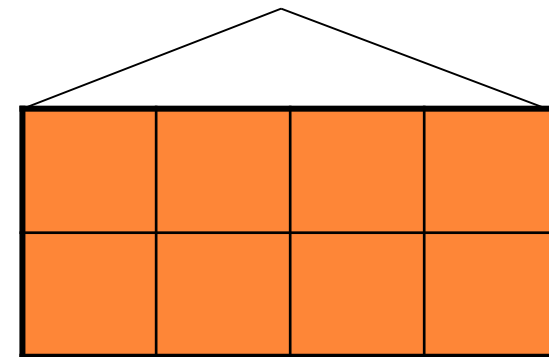


● SUIVI

Analyse



Synthèse



PREPARATION ET SUIVI DU PROJET

- **CADRAGE**
 1. Définir le projet dans ses grandes lignes

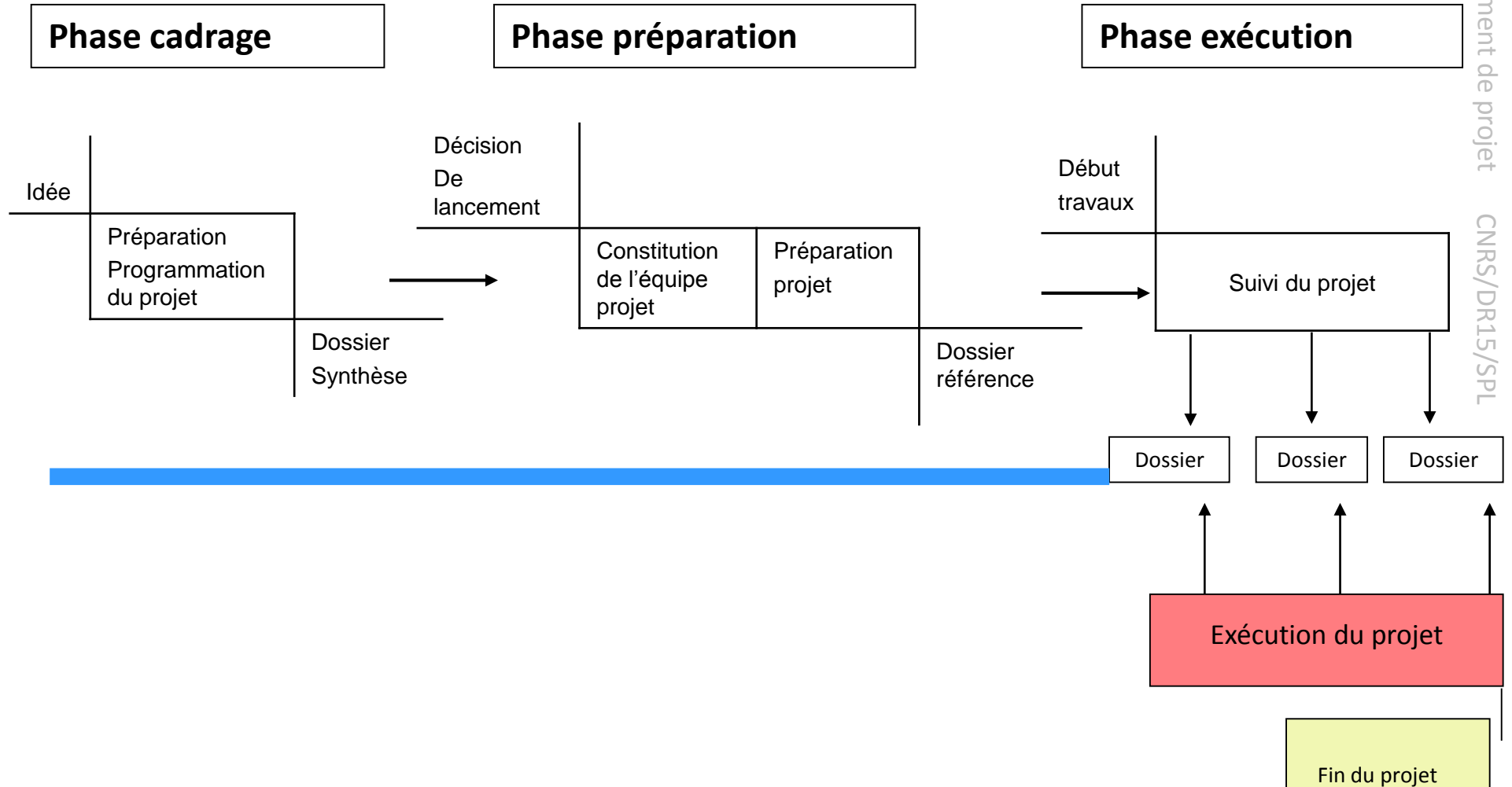
- **PREPARATION**
 2. Mettre en place une équipe si besoin
 3. Effectuer : - les découpages
- la planification et la gestion des coûts destinés à servir de référence au projet

- **EXECUTION ET SUIVI**
 4. Lancer les actions permettant le démarrage du projet
 5. Analyser périodiquement l'avancement et l'évolution de tous les sous ensembles
 6. Effectuer les synthèses nécessaires à la maîtrise des objectifs
 7. Appliquer, éventuellement les actions correctives
 8. Fin du projet

SCHEMA

M
A
N
A
G
E
M
E
N
T

Management de projet
CNRS/DR15/SPL



E
X
E
C
U
T
I
O
N

LES RISQUES

- DÉFINITION
- CONTRAINTES
- LÉGITIMITÉ
- 4 ELÉMENTS
- CRITICITÉ
- CONTRÔLE
- POINTS FORTS

DEFINITIONS

- Qu'est-ce qu'un risque
 - Une difficulté éventuelle plus ou moins prévisible
- Qu'est-ce qu'un facteur de risque
 - Le fait de s'exposer à un danger
- Qu'est-ce qu'une probabilité
 - La fréquence de l'évènement / nombre total de cas
- Qu'est-ce que l'impact
 - Impact = coût des dommages + coût de remise en état
- Comment pondérer un problème
 - Criticité = probabilité x gravité

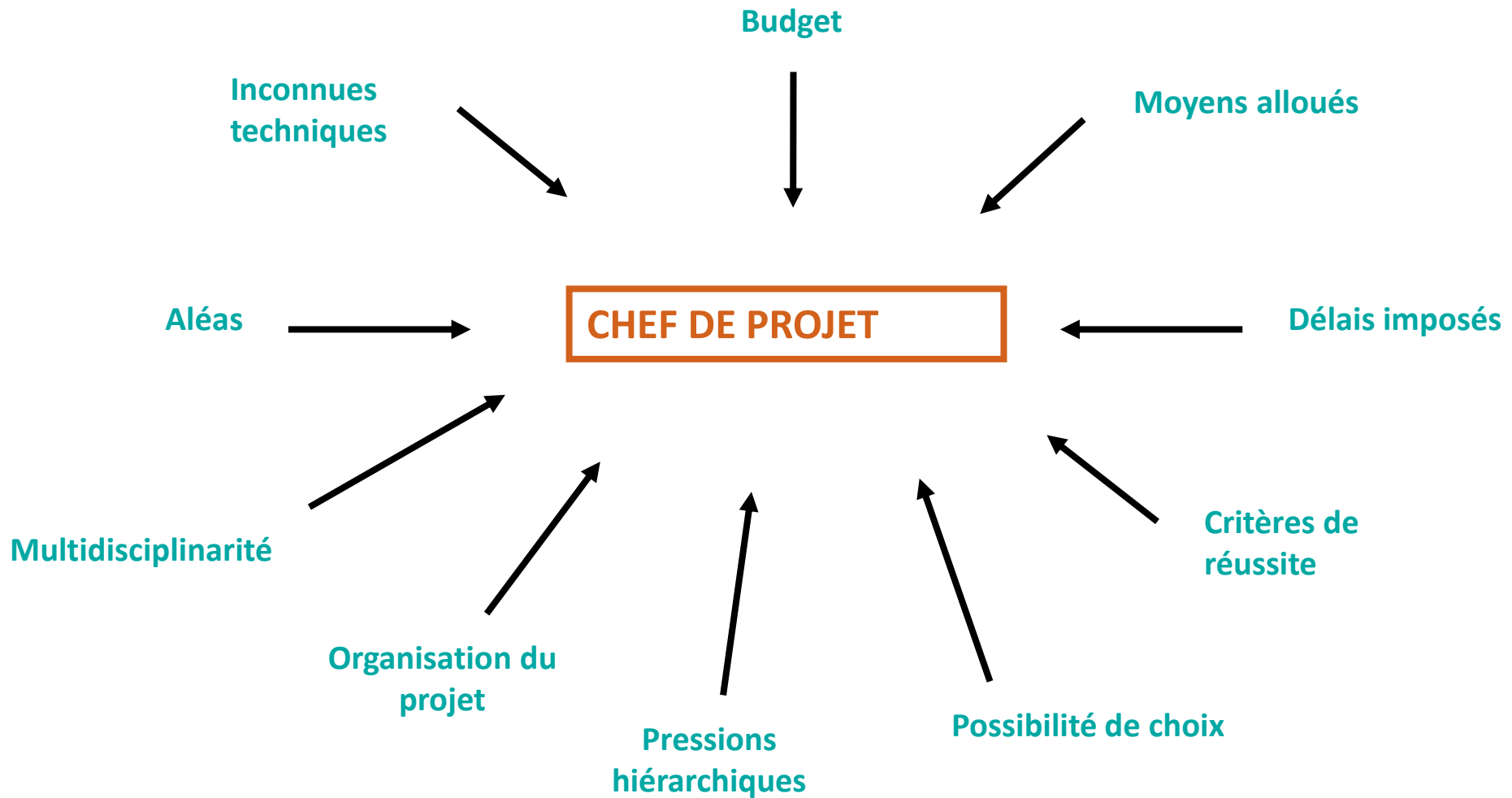
■ RISQUE PROJET

Risque associé aux activités des phases d'acquisition et portant principalement sur les dérives des objectifs de performance / de coût / de délais.

■ RISQUE PRODUIT

Risque associé aux activités de la phase d'exploitation et portant principalement sur les risques dont le niveau est limité par les performances de sûreté de fonctionnement.

LES CONTRAINTES



LA LEGITIMITE

- **COMPETENCE** : la dimension technique est importante, attention à ne pas la surestimer.
- **CONFIANCE** : la motivation étant la force principale des équipes projet.
- **DROIT** : la dimension hiérarchique est par nature du registre exceptionnel du chef de projet puisque précisément il n'est pas en position hiérarchique.

LEGITIMITE

4 ELEMENTS

1. **LISTER LES PROBLEMES**
2. **EVALUER LEUR CRITICITE**
3. **IDENTIFIER UN RESPONSABLE
DE SUIVI**
4. **DEVELOPPER LA TRANSPARENCE
AU SEIN DU PROJET**

L'IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION

■ OBJECTIF ESSENTIEL

- Consacrer le maximum d'effort aux risques les plus graves pour le projet
- Principe de PARETO = loi des 80/20

Il peut être utile de classer les éléments dans une matrice

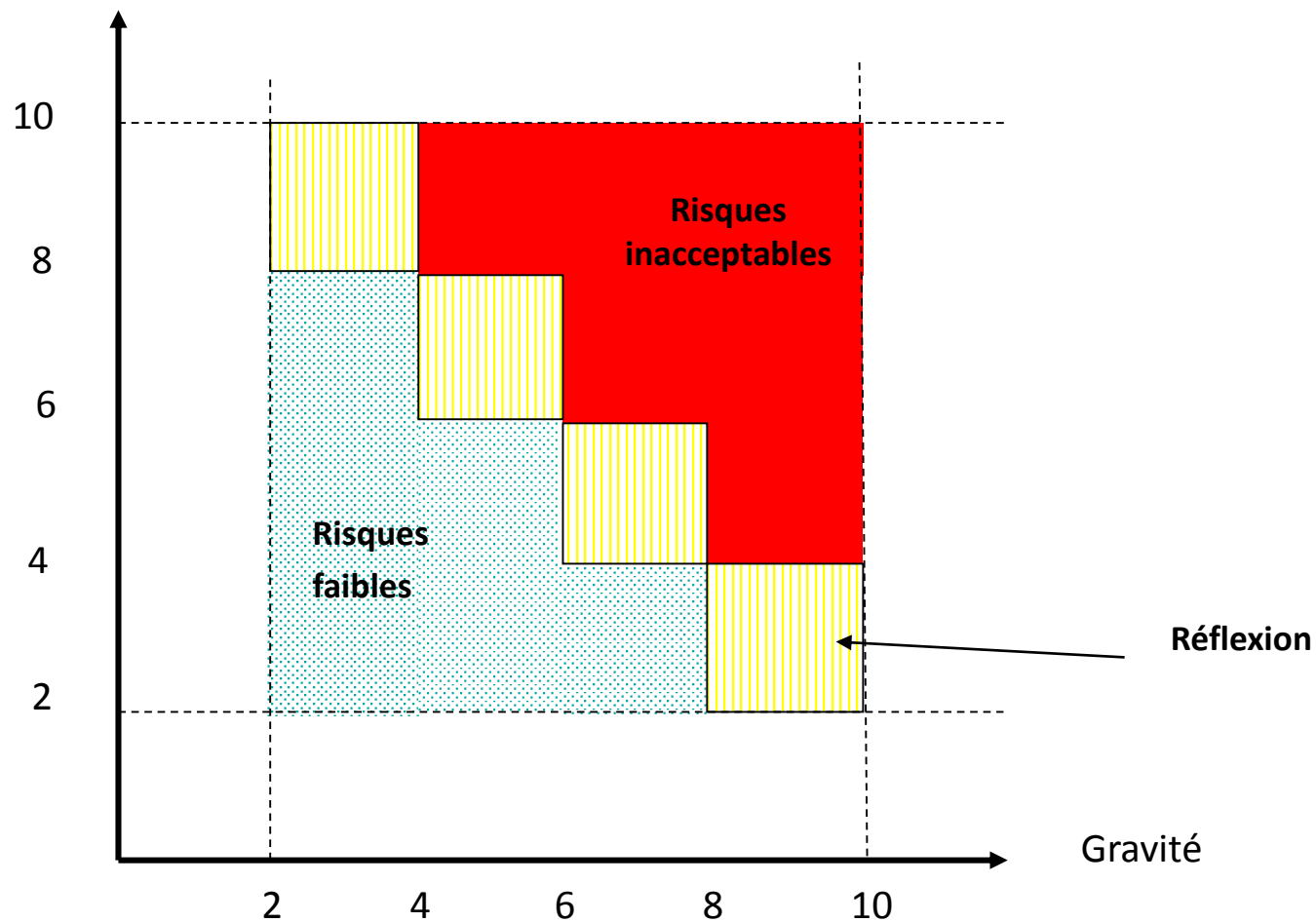
COMMENT EVALUER LA CRITICITE OU LA SEVERITE

- Avoir de l'expérience et du retour d'information de projets précédents
- Classer les évènements sur une échelle comparative

Gravité		Probabilité	
0	sans effet	0	impossible
1 – 2	négligeable	1 – 2	peu probable
3 – 5	notable	3 – 5	possibilité
6 – 7	grave	6 – 7	assez fréquent
8 – 9	très grave	8 – 9	très probable
10	catastrophique	10	hautement probable

CRITICITE = PROBABILITE x GRAVITE
PERMET UN CLASSEMENT COMPARATIF

Probabilité



Les décisions dépendent beaucoup de l'attitude du responsable vis-à-vis du risque et de l'environnement

+ AUDACE PRUDENCE REFUS -

CONTROLLER

- La mise en œuvre des actions de traitement
- La détection de l'apparition d'un nouveau risque
- Confirmer la disparition d'un risque traité
- L'évolution de nouvelles actions de traitement
- Bouclage du projet

POINTS FORTS

- Appropriation du projet et des objectifs par chacun des acteurs
- Communication et partage de l'information
- Autonomie de l'équipe
- Garantie de la disponibilité des ressources
- Anticipation des risques

GESTION DU PROJET

- **QUESTIONS A SE POSER**
- **LE TRIÈDRE**
- **LES RESSOURCES**
- **POURQUOI PLANIFIER**
- **INFORMER / S'INFORMER**
- **EQUIPE DU PROJET**
- **CARTE DES PARTENAIRES**

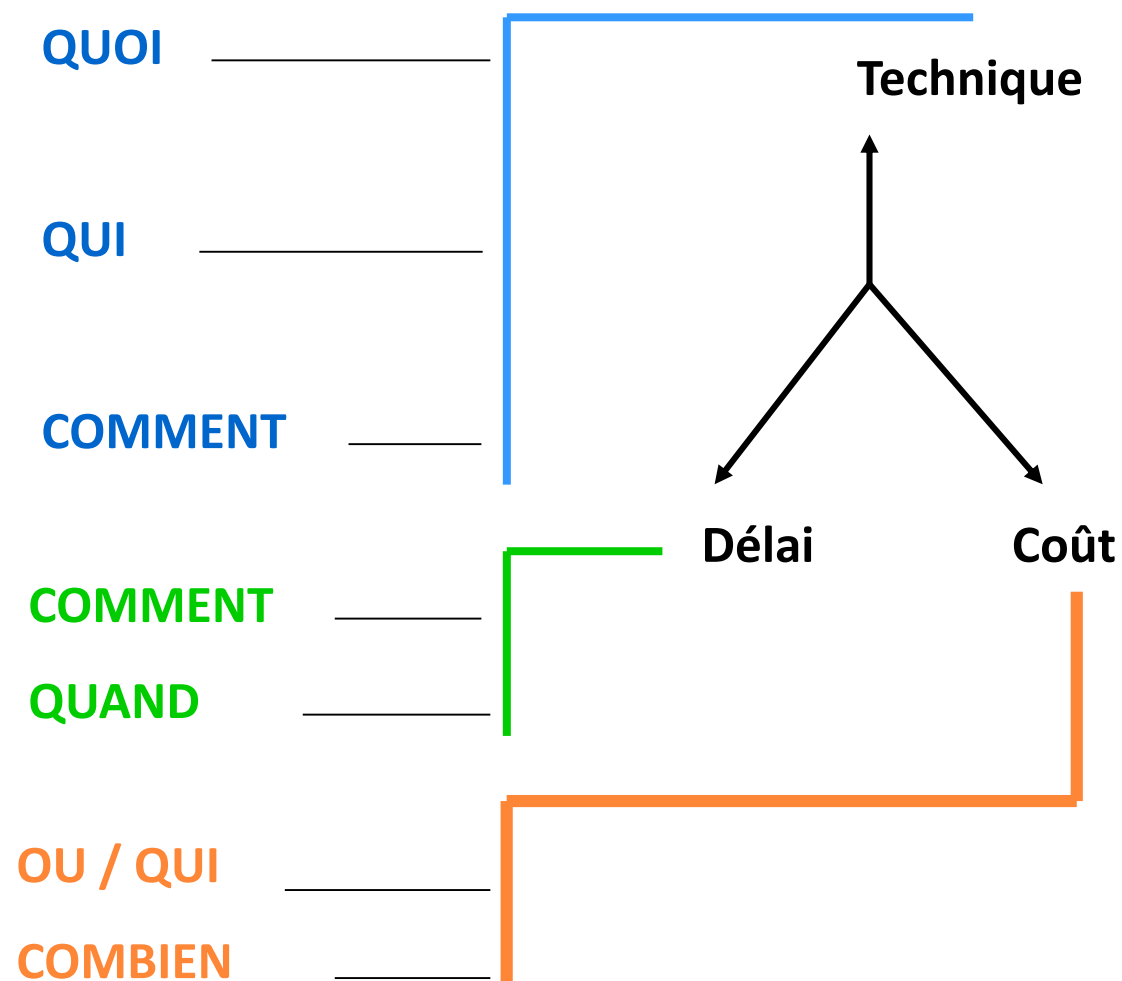
QUESTIONS A SE POSER LA LOI QUINTILIEN

QUI, QUOI, QUAND, OU, COMBIEN, COMMENT

Pour chaque tâche on se posera les questions classiques :

- QUI : Responsable
 - QUOI : Travail à réaliser
 - QUAND : Durée
 - OU/QUI : Ressources
 - COMBIEN : Estimation (coût/temps...)
 - COMMENT : Indicateur de fin de tâche et enchaînement
-
- POURQUOI

TRIEDRE DU COUT TECHNIQUE / DELAIS



DEFINITION

1. LES ACTEURS

Définir le taux horaire de la disponibilité

2. LES MOYENS

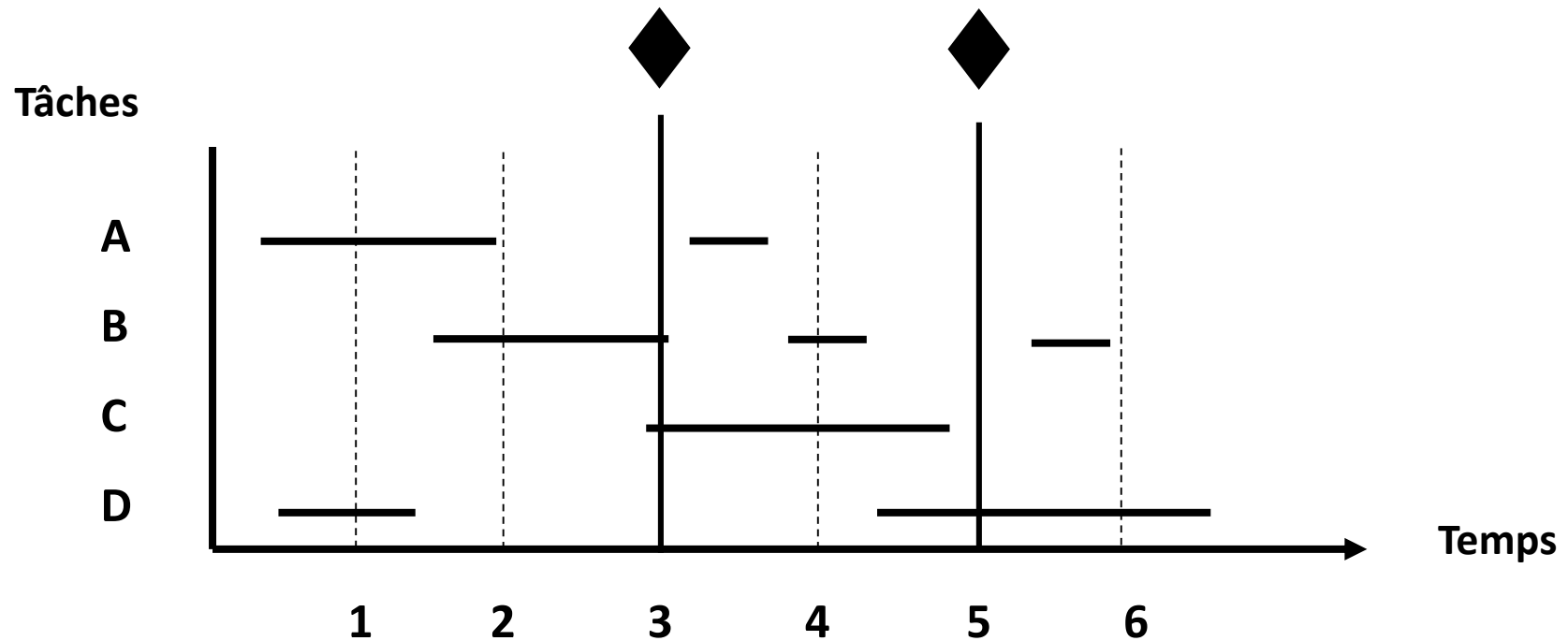
Définir le nombre de moyens disponibles en même temps

POURQUOI PLANIFIER

Définition	Conception	Correction de conception	
6,5 mois 65 %	2,5 mois 25 %	1 mois 10 %	→ 10 mois
2,6 mois 20 %	6 mois 30 %	9 mois 50 %	→ 18 mois

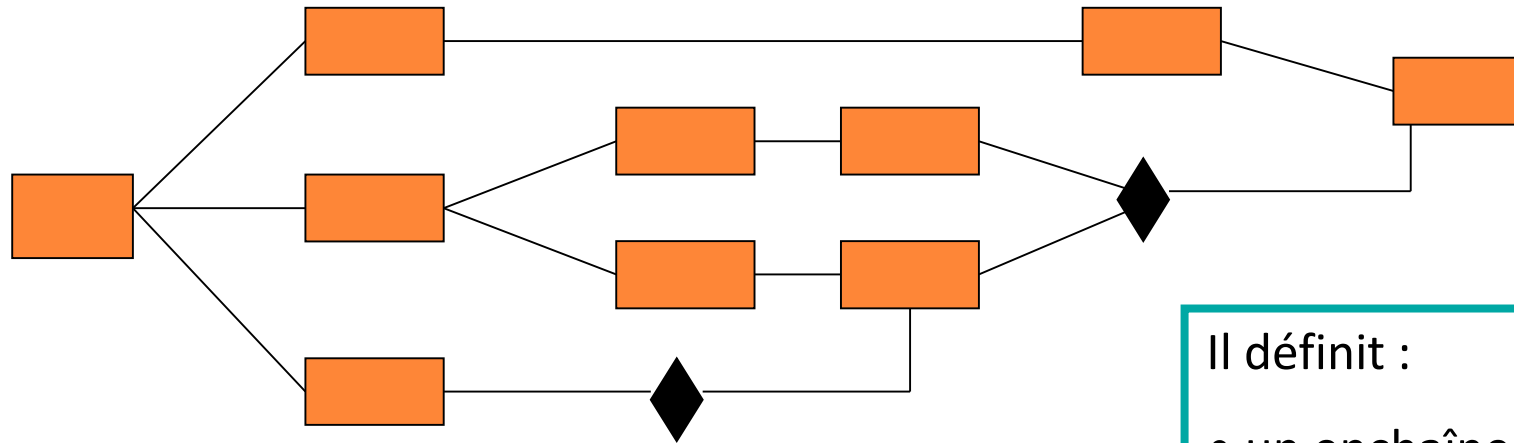
- Les dépenses futures du projet seront générées par les orientations prises durant la phase de définition/planification du projet
- Envisager les dérives ou les risques permet de mieux les appréhender s'ils devaient se concrétiser
- La planification sera la trame informer/s'informer

GANT



- Une échelle de temps commune
- Une activité figurée comme segment de droite

PERT ET LE « CHEMIN CRITIQUE »



- Découper le projet en phases
 - > Les phases en tâche
- Analyse délai final
 - > Chemin critique
 - > marge
- Optimiser en changeant :
 - les enchaînements
 - la durée

Il définit :

- un enchaînement
- une durée
- une date au plus tôt
- une date au plus tard
- une marge
 - totale
 - libre
 - certaine

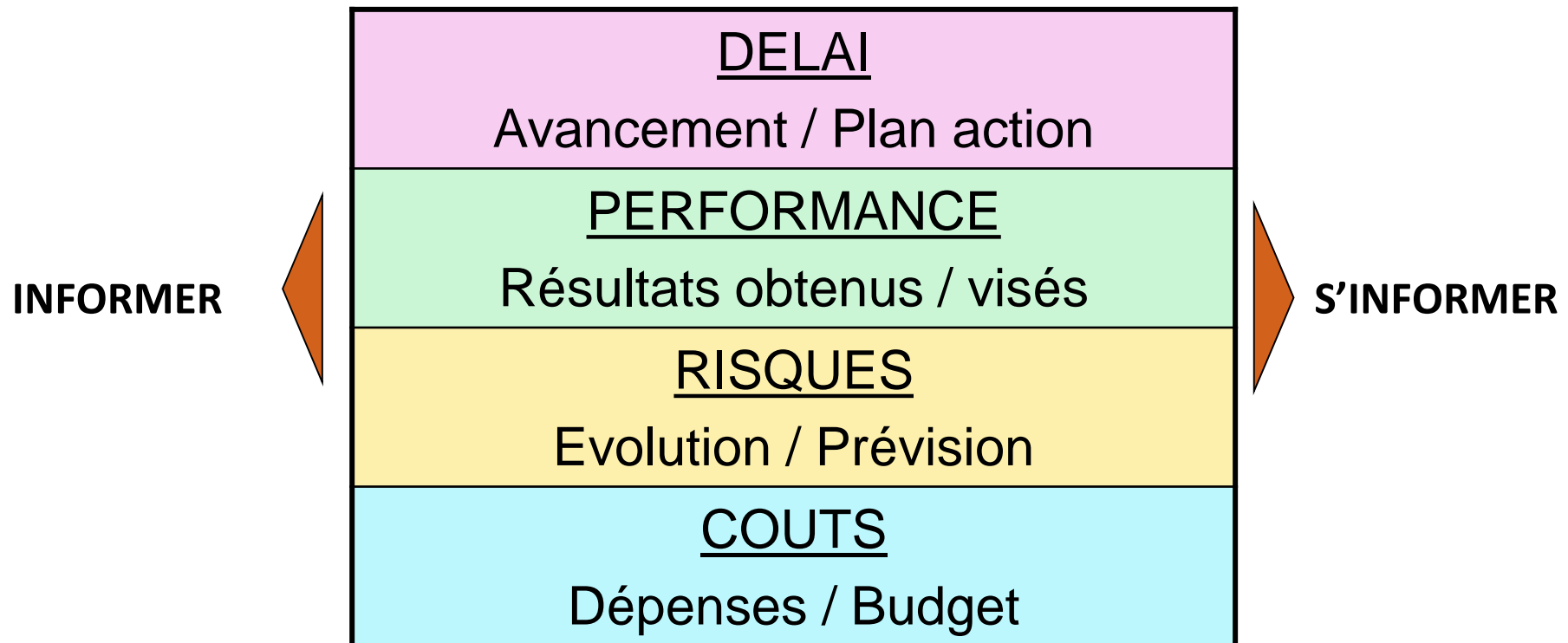
Le planning donne :

- **Un cadre de travail**
 - Tâche à réaliser
 - Cheminement logique
 - Un objectif à atteindre
 - Une vision
- **Un moyen de suivi** : c'est le fil conducteur de projet
- **Une perspective globale** : elle permet à tous les participants au projet de se situer dans un travail commun
- **Un aspect dynamique** : c'est la matérialisation de l'avancement
- **Une motivation** : un planning « constructif » et bien géré est un facteur important de motivation

TENUE DES DELAIS

1. **Le court terme est toujours plus intéressant que le long terme**
 - Définir de nombreux jalons => objectifs intermédiaires
2. **Il faut toujours du « rab »**
 - Se donner du « mou »
3. **Ne jamais accepter de glissement de délai sans réagir**
 - Même s'ils sont justifiés
 - Trouver des solutions pour rattraper les retards
4. **Accepter des glissements de délais**
 - Enlève toute crédibilité au projet

INFORMER / S'INFORMER



EQUIPE PROJET

Le chef de projet n'a pas toutes les qualités nécessaires pour assurer un parfait management de projet.

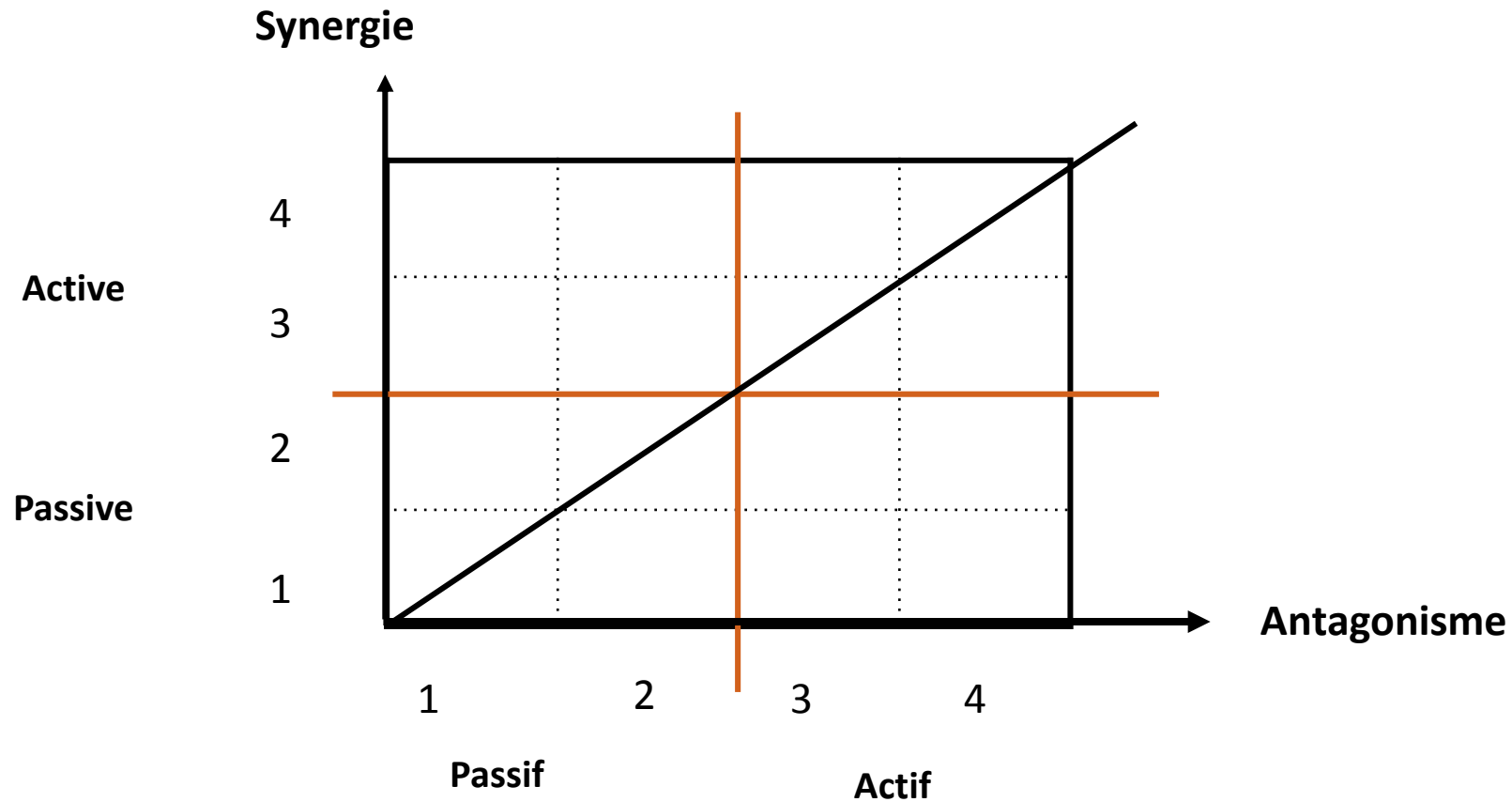
C'est grâce à l'association des compétences que l'équipe possède l'ensemble des qualités requises pour assurer ce management.

Complémentarités :

- de spécialités,
- d'expériences,
- de caractères,
- de personnalités.

C'EST LA MOTIVATION QUI FAIT AVANCER

QUATRE NIVEAUX : SYNERGIE – ANTAGONISME

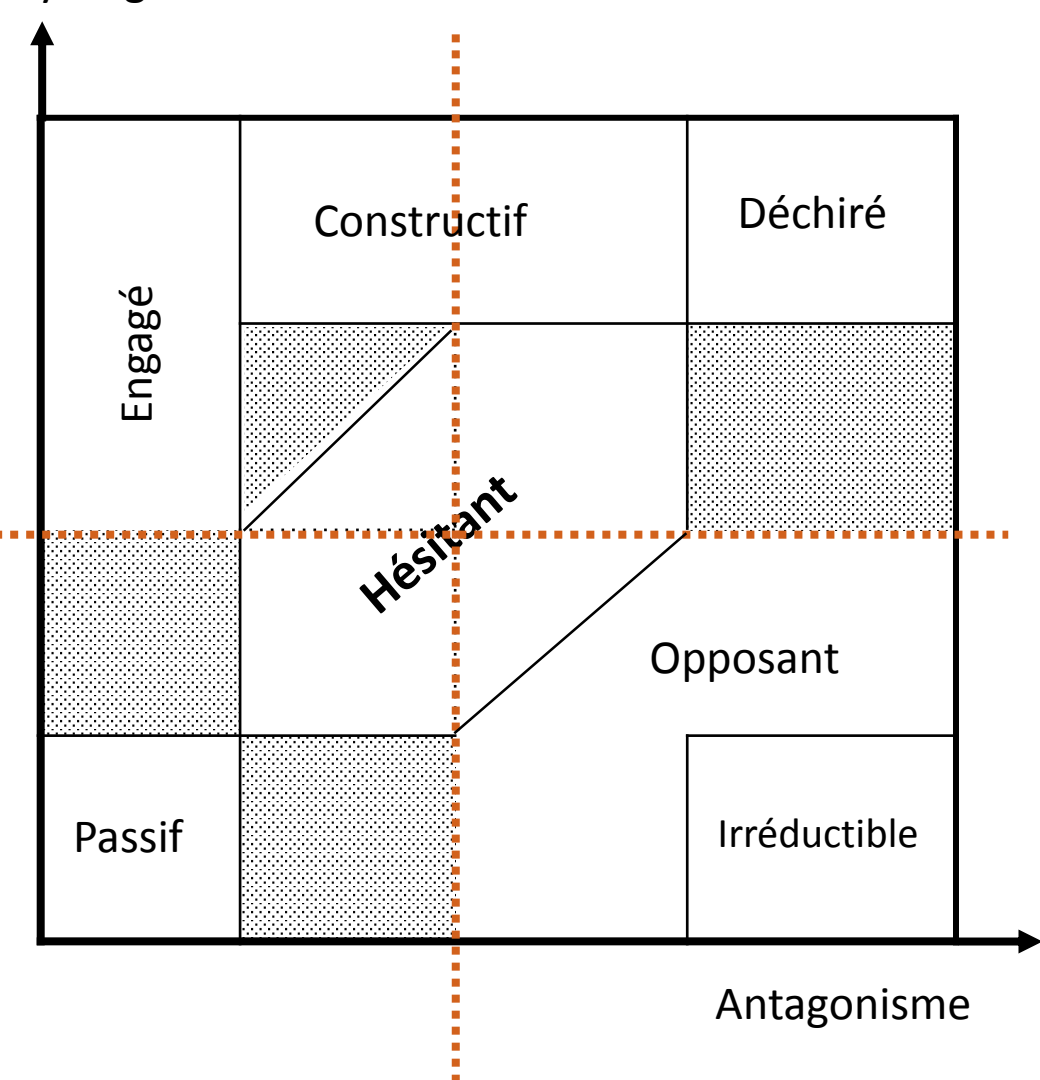


SYNERGIE - ANTAGONISME

- SYNERGIE > ANTAGONISME
- SYNERGIE < ANTAGONISME
- SYNERGIE = ANTAGONISME

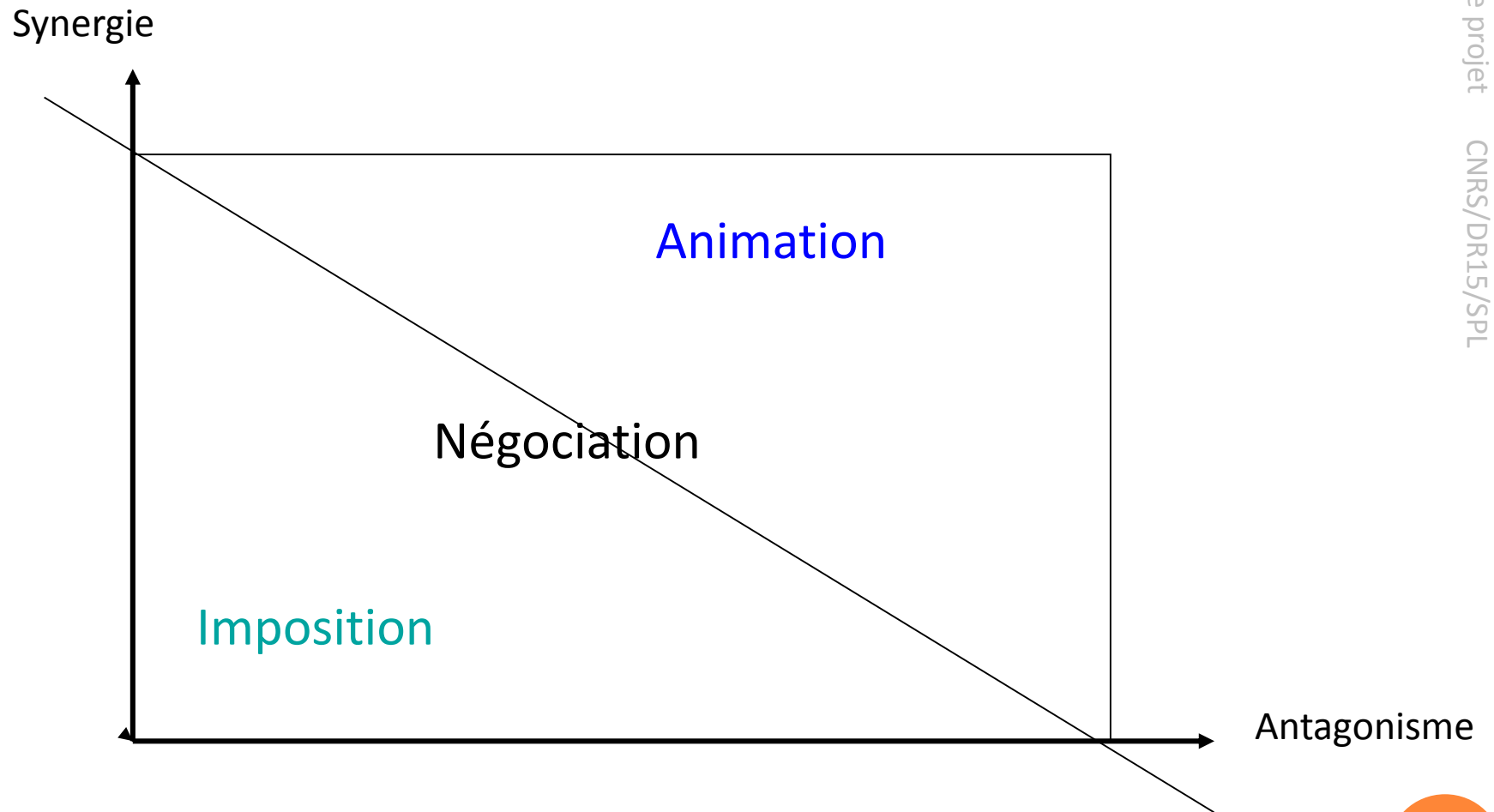
Synergie	Antagonisme
+ 1 attitude passive	- 1 peut-être...mais
+ 2 marque de l'intérêt	- 2 pas de changement brusque
+ 3 a des initiatives	- 3 combat contre
+ 4 actions incitatives	- 4 opposition

SCHEMA

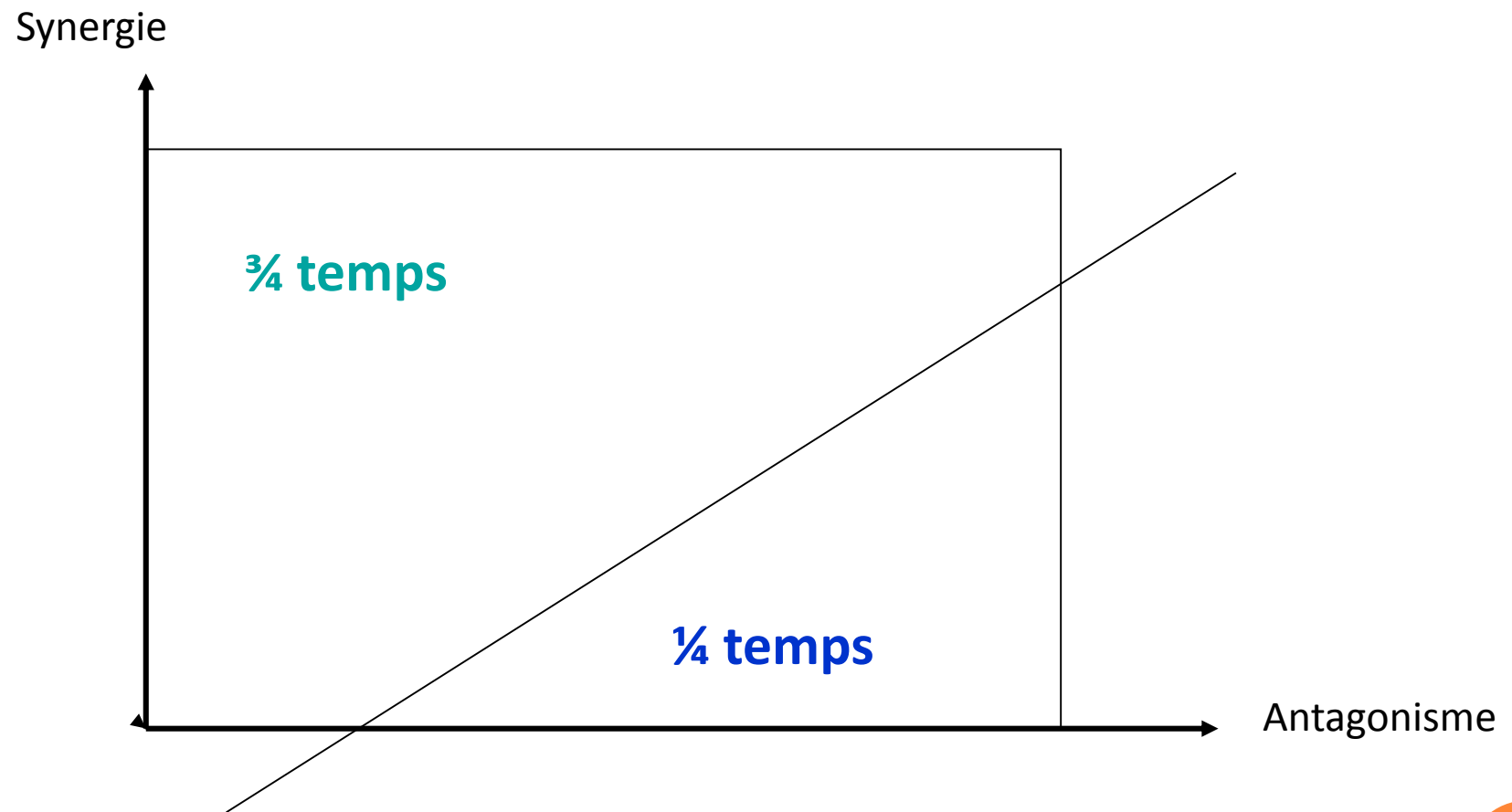


- Passif = fait le minimum
- Hésitant = prêt à s'investir mais en attente de retour
- Déchiré = à la fois positif et négatif
- Engagé = est à fond sans retenue
- Constructif = soutient avec un esprit critique / positif
- Opposant = contre, ne cèdera qu'à une hiérarchie
- Irréductible = plutôt se démettre que se soumettre

SAVOIR ADAPTER SON MODE DE MANAGEMENT



UNE STRATEGIE



AVOIR A L'IDEE

- QUOI
 - La définition
 - Les objectifs

- COMMENT
 - La technique
 - Le planning
 - Les moyens

- AVEC
 - L'organisation
 - La communication
 - La stratégie