
Gestion de projet

2022-2023

Licence Informatique de Gestion

3^{ème} année

Enseignant : Anis Chehibi

Introduction : Qu'est ce qu'un projet ?

En gestion, un projet est une opération impliquant un ensemble de tâches avec des délais, des coûts, des ressources (financières, humaines, matérielles) visant à atteindre un but déterminé.

Un projet exprime une volonté, le souhait de faire quelque chose. Cependant, il se rapporte aussi à des actions et des contraintes (coûts, délais et ressources limités).

N'importe qu'elle action peut prendre la forme d'un projet : du spectacle de fin d'année de l'école à la création d'une fusée spatiale, de la conception et commercialisation d'un nouveau produit ou service à la construction d'une nouvelle unité de production.

Cycle de vie d'un projet :

La logique Projet conduit à décomposer :

- Un objectif ambitieux en un ensemble d'objectifs intermédiaires plus simples à atteindre
- un produit ou une solution finale complexe en un ensemble de produits plus simples à réaliser...

Un projet se décompose donc en **PHASES** dont l'ensemble constitue le cycle de vie du projet :

- Chaque phase se concrétise par l'élaboration d'un ou de plusieurs **produits** ou **livrables**.
- Elles se terminent par une **revue** portant à la fois sur ces livrables et sur la performance du projet.
- Le suivi du projet est effectué lors de **comités de pilotage** et de **projet**

Les phases du cycle de vie d'un projet :

Le cycle de vie d'un projet comporte 4 phases essentielles :

1. **Définition du projet** : Cette phase a pour but de décider à sa fin de la réalisation ou non du projet. Cette décision est prise par le comité de direction.
2. **Planification projet** : Cette phase consiste à la préparation de la démarche du travail. Elle commence par la constitution de l'équipe de projet et la création du comité de pilotage.
3. **Mise en œuvre du projet** : Cette phase commence par la mise en place du groupe de travail et caractérisée par des points d'avancement réguliers à présenter au comité de pilotage.
4. **Conclusion du projet** : Cette phase consiste à livrer le produit / livrable et permettre à l'utilisateur d'assurer une autonomie d'utilisation.

Dans ce qui suit, chacune de ces phases sera détaillée.

SECTION 1 : Définition du projet

La définition du projet se compose de 6 étapes clés :

1. Analyse préliminaire de la situation

Cette étape est nécessaire afin de comprendre la situation actuelle qui peut faire émerger un besoin non satisfait ou un problème qui nécessite un remède.

L'analyse de la situation peut se faire à travers plusieurs sources et à l'aide de plusieurs techniques.

Les sources peuvent être des rapports existants, des bases de données ... les techniques peuvent être des sondages, des entretiens ou de l'observation...

A la fin de cette phase une analyse swot est à réaliser afin de présenter les conclusions de cette analyse :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont nos forces ?• Que maîtrisons-nous bien dans notre chaîne de valeur ?• De quels avantages compétitifs disposons-nous ?	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont nos faiblesses ?• Que devons-nous améliorer au sein de notre chaîne de valeur ?• Quels sont les dysfonctionnements identifiés ?
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les opportunités et tendances positives dans notre environnement ?• Quels sont les chances qui s'offrent à nous au niveau de notre environnement concurrentiel, légal, socio-culturel, des nouvelles technologies... ?	<ul style="list-style-type: none">• A quel menaces, obstacles ou dangers de notre environnement devons-nous faire face ?• Quelle concurrence devons-nous affronter ? Nouveaux entrants potentiels ?• Les changements de technologie, de législation vont ils nous affecter ?

2. Définition des objectifs et du périmètre du projet :

Durant cette étape, un but du projet et ses objectifs doivent être définis ainsi qu'une définition du périmètre du projet.

A. But : Le but doit montrer la raison de réalisation du projet ainsi que comment il répond à un besoin, apporte une solution à un problème ou si c'est plutôt une volonté des initiateurs du projet.

En rédigeant le but du projet, il faut s'assurer qu'il répond à ces 2 questions :

- Pourquoi voulons réaliser ce projet ?
- En quoi le projet correspond-il à une nécessité ou à une véritable volonté ?

B. Objectifs : Les objectifs du projet doivent montrer les finités et les enjeux du projet.

Chacun des objectifs doit répondre au moins à une des questions suivantes :

- Quel est le résultat escompté concret du projet ?
- Quelle situation cible visons-nous à la l'issue du projet ?
- Comment allons-nous mesurer les succès du projet ?

L'ensemble des objectifs doivent répondre à l'ensemble des questions citées ci-haut.

En même temps, chaque objectif doit être SMART :

S : Spécifique (en relation avec un point relatif au projet)

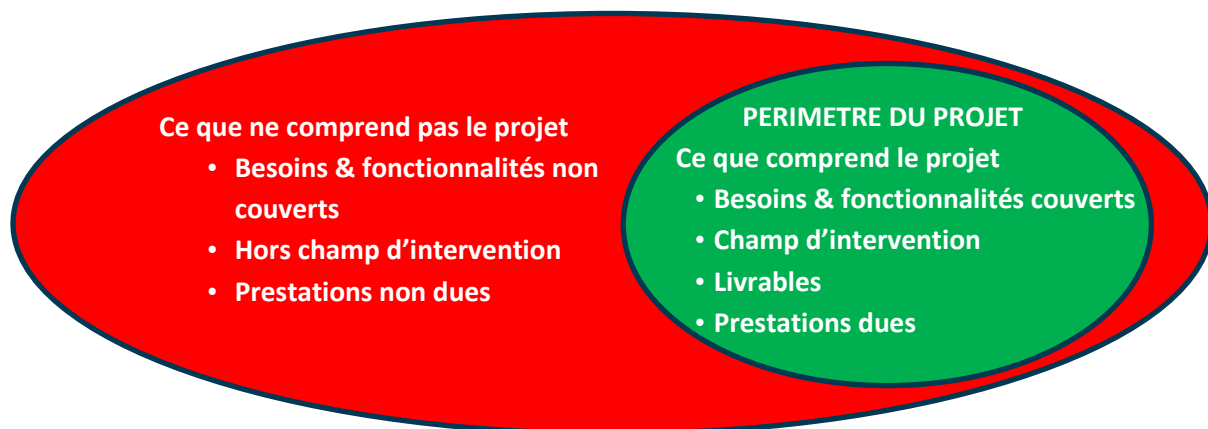
M : Mesurable (qu'on peut mesurer le taux de réalisation à chaque instant)

A : Ambitieux (qui n'est pas très facile à atteindre)

R : Réalistes (qui n'est pas impossible à réaliser)

T : Temporel (La durée de réalisation et d'atteinte de l'objectif est déterminée)

C. Périmètre du projet : Le périmètre du projet doit montrer clairement ce que comprend le projet afin de ne pas porter d'illusion par rapport à ce qu'il ne comprends pas.



3. Choix de la démarche du travail

Une démarche de travail est un process qui permettra de passer d'une situation actuelle (S1) à une situation visée (S2).

Le choix de la démarche de travail nécessite un choix de la stratégie à adopter, la structure à mettre en place et le plan de travail à suivre.

A. STRATEGIE :

- Quel chemin allons-nous emprunter pour atteindre le(s) objectif(s) ?
- Quelles sont les stratégies possibles et laquelle choisir ?

B. STRUCTURE :

- Comment le produit/service final se décompose-t-il en sous-produits (livrables) ?
- Comment structurer le projet autour des livrables et responsabilités ?

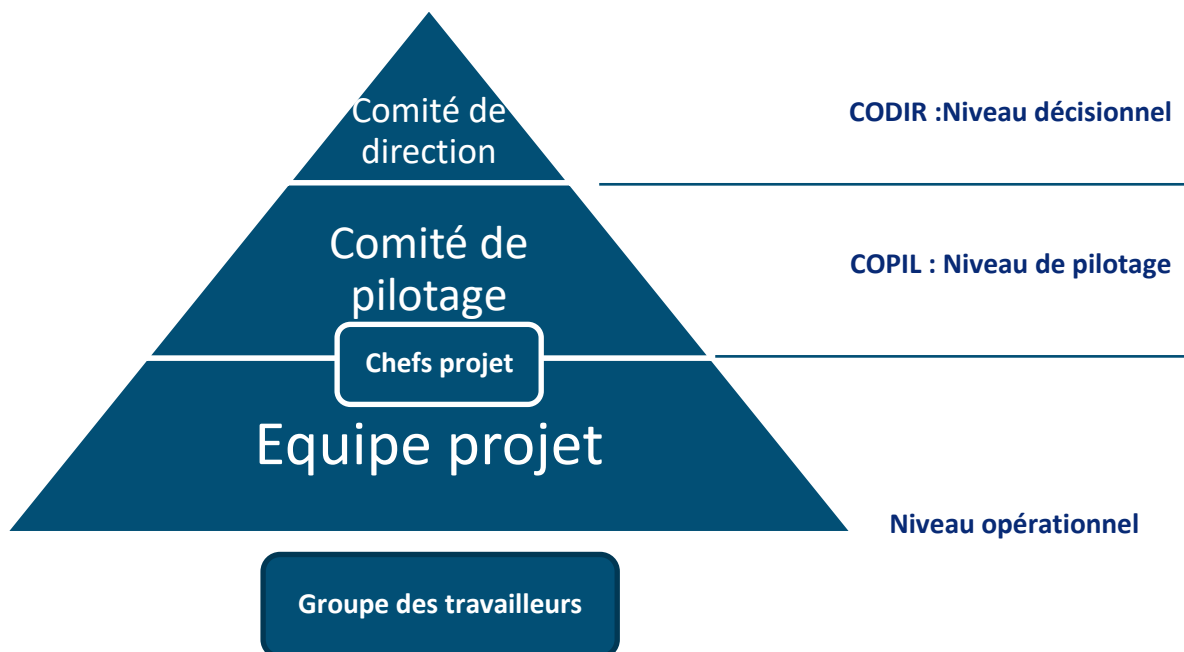
C. PLAN DE TRAVAIL :

- Quelles sont les charges globales nécessaires à la réalisation de chaque livrable ?
- Quelles sont les dates (échéances) clés du projet ?

4. L'organisation du projet

L'organisation du projet consiste à la mise en place d'un organigramme global nécessaire à la réalisation du projet.

Un exemple de l'organigramme global peut être :



5. Evaluation prévisionnelle des enjeux :

Les enjeux consistent principalement en l'aspect financier, les risques que peut courir le projet ainsi que l'impact du projet.

A. Estimation du Retour sur Investissement

- Combien et que va coûter le projet ? Que devons-nous investir ?
- Combien et que va-t-il nous rapporter ?
- A quelle échéance aurons nous le retour sur investissement ?

B. Analyse Préliminaire des Risques

- Quels sont les risques potentiels sur ce projet ?
- Le projet va-t-il susciter des résistances au changement ?
- Pourrons nous les anticiper et les traiter ?

C. Analyse des Impacts du Projet

- Le projet a-t-il des impacts en dehors de son périmètre ? (chaîne de valeur, partenaires, clients, sous-traitants...)
- Comment devons-nous gérer ces impacts ?

6. La communication autour de la phase de définition du projet :

Dans plusieurs cas, nous nous trouvons dans l'obligation de communiquer autour des résultats obtenus lors de la phase de définition du projet.

Cette communication peut avoir pour cible l'initiateur du projet, des bailleurs potentiels de fond que ce soit des banques ou des investisseurs...

Il faut donc :

- Donner un feedback régulier à l'initiateur du projet et à sa hiérarchie tout le temps de la définition
- Rencontrer tous les acteurs concernés afin d'intégrer leur vision du projet
- Faire des validations régulières (informelles ou formelles) de l'avancement des travaux
- Préparer avec soin sa présentation en anticipant les besoins des interlocuteurs et leurs objections

La phase de préparation de la communication consiste à :

1. Connaître les Interlocuteurs
2. Connaître les objectifs de la présentation
3. Connaître les besoins des interlocuteurs en terme d'information
4. Connaître les moyens et supports possibles à utiliser lors de la présentation
5. Effectuer une répétition pour être prêt le jour J.

La présentation finale qui comporte toutes les informations relatives au projet se constitue de :

1. Accroche
2. Analyse de la Situation
3. Nom du projet
4. Périmètre du projet
5. Objectifs du projet
6. Démarche et organisation
7. Coûts et bénéfices du projet
8. Traitement des questions et objections

SECTION 2 : Planification du projet

La planification du projet se compose de 6 étapes clés :

1. Déclinaison de la démarche de travail

Cette étape est nécessaire afin de détaillé l'étape 3 de la partie définition de projet et la transformer en une liste de tâches à réaliser.

La démarche de travail choisie doit être transformer en un ensemble d'actions à effectuer pour pouvoir dans les étapes ultérieures décider du personnel à dédier et de l'organisation des différentes tâches d'une façon cohérente.

2. Identification des acteurs

Cette étape consiste à définir les besoins en ressources humaines, lancer la procédure de recrutement et effectuer l'embauche des personnes choisies.

Cette phase permettra d'allouer à chaque tâche les ressources humaines nécessaires.

Principalement, le responsable ressources humaines et les responsables des différents services s'occupent du recrutement de leurs équipe.

Cette matrice présente un exemple de responsabilité pour le recrutement d'un assistant commercial.

		Acteurs		
		Responsable Recrutement	Responsable ADV	Responsable commercial
Organigramme Technique	4.1. Recrutement			
	4.1.1. Elaboration Profil de poste	Rédige le profil	Délivre les éléments nécessaire	Valide le profil de poste
	4.1.2. Elaboration contrat de travail	Rédige le contrat de travail		Valide le contrat de travail
	4.1.3. Annonce externe	Rédige avec prestataire	Participe à la rédaction	Valide l'annonce
	4.1.4. Sélection	Trie les CV et effectue les entretiens de préselection et tests	Réalise les entretiens de sélection	Réalise les entretiens définitifs de recrutement

Les rôles doivent être attribués à chaque acteur :

Production : Un acteur est en production sur un élément dès lors qu'il lui est affecté une charge de travail.

Responsabilité : Le responsable d'un élément est celui qui gère sa réalisation et qui déclare, le moment venu, le travail terminé.

Approbation : Un acteur approuve un élément lorsqu'il en fige le résultat et que toute modification ultérieure est sujette à son autorisation.

Support : Un acteur est en support d'un élément lorsqu'elle doit rester disponible pendant la durée de l'élément de travail.

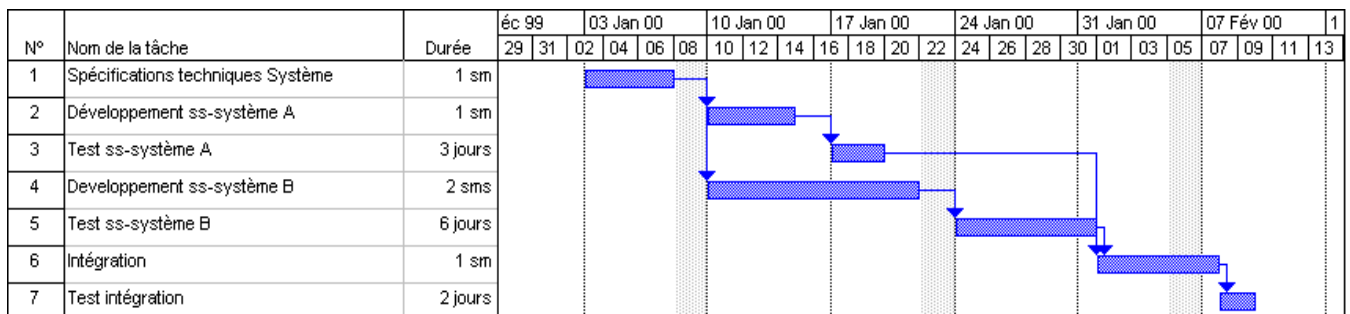
3. Elaboration du calendrier

Cette étape consiste à :

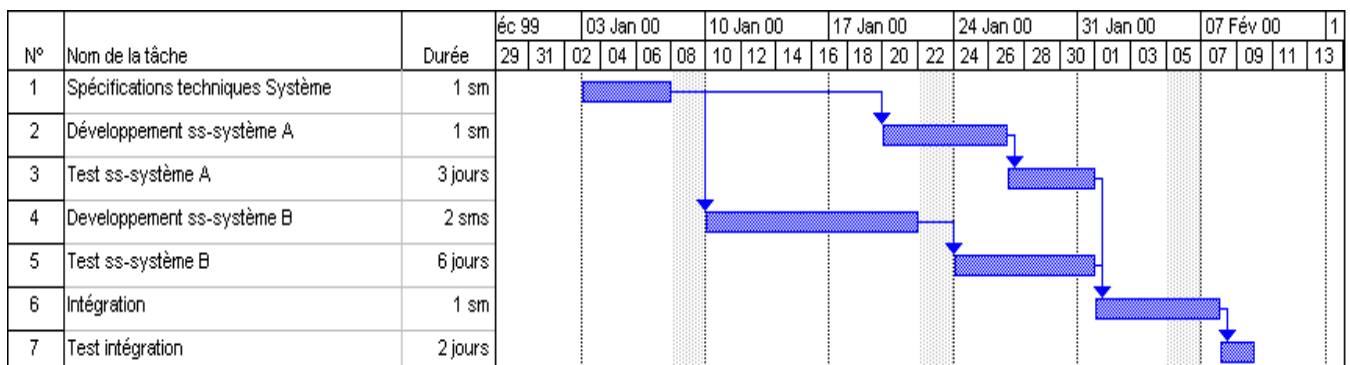
- ☐ Lister les actions et tâches à partir de déclinaison de la démarche de travail
- ☐ Déterminer une durée estimée en temps/homme
- ☐ Identifier les interdépendances entre les actions et tâches
- ☐ Fixer des dates en fonction de l'échéance finale (ou date de lancement)

La méthode du chemin critique :

- Planning avant : Calcul des dates au plus tôt



- Planning arrière : Calcul des dates au plus tard



- Résultante :
 - Tâches
 - **Chemin critique**
 - Marges

N°	Nom de la tâche	Durée	éc 99			03 Jan 00			10 Jan 00			17 Jan 00			24 Jan 00			31 Jan 00			07 Fév 00				
			M	V	D	M	J	S	L	M	V	D	M	J	S	L	M	V	D	M	J	S	L	M	V
1	Spécifications techniques Système	1 sm																							
2	Développement ss-système A	1 sm																							
3	Test ss-système A	3 jours																							
4	Developpement ss-système B	2 sms																							
5	Test ss-système B	6 jours																							
6	Intégration	1 sm																							
7	Test intégration	2 jours																							

La planification par les durées :

1. Définition date de début ou de fin de projet

2. Élaboration du réseau logique

- Liens
- Contraintes
- Chemin critique
- Marges

3. Affectation des ressources et élaboration du plan de charge

- Mode de calcul
- Calendriers des ressources
- Affectation (capacité)
- Plan de charge prévisionnel
- Identification des surcharges

4. Lissage et/ou nivellement

Planning de
référence

Plan de charge
de référence

4. Le budget prévisionnel

Cette étape consiste à :

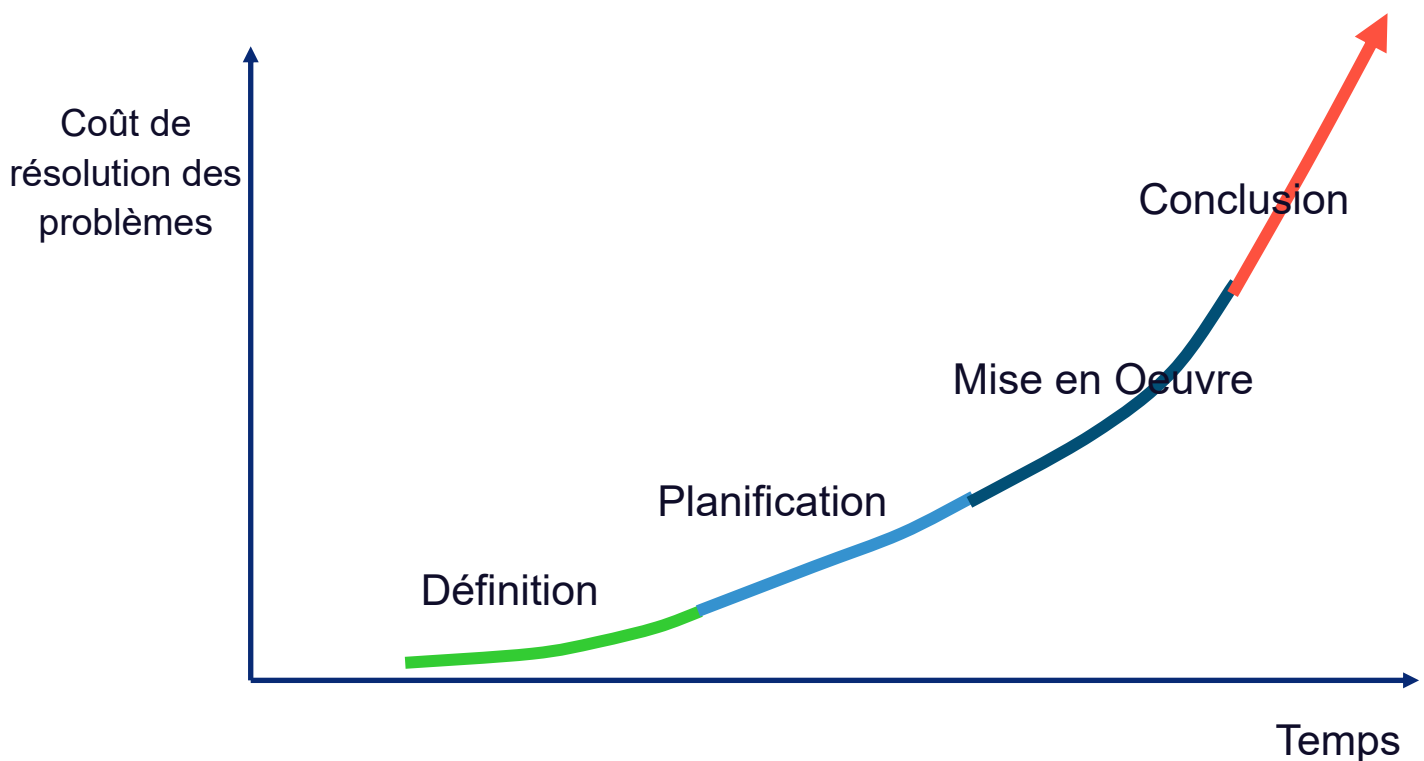
- ❑ Valoriser chaque tâche compte tenu du(des) profil(s) requis
- ❑ Répartir les coûts fixes selon le planning du projet
- ❑ Définir si nécessaire des provisions selon la complexité ou le niveau de risque sur le projet.

(Voir exercice réalisé en classe)

5. Analyse des risques et des opportunités

Chaque problème qui peut surgir aura un coût de résolution et du temps à consacrer pour sa résolution.

Les problèmes découverts tôt coûtent moins cher. Il est donc primordial d'anticiper les problèmes.



La résolution des problèmes passe par 4 phase :

- La définition : détecter / anticiper le problème et le comprendre
- La planification : Préparer la stratégie pour y faire face
- Mise en œuvre : Appliquer la stratégie
- Conclusion : s'assurer que la solution est adéquate et que le problème est résolu.

Analyse des risques :

L'analyse des risques passe par 4 phases :

1^{ère} phase : Identification :

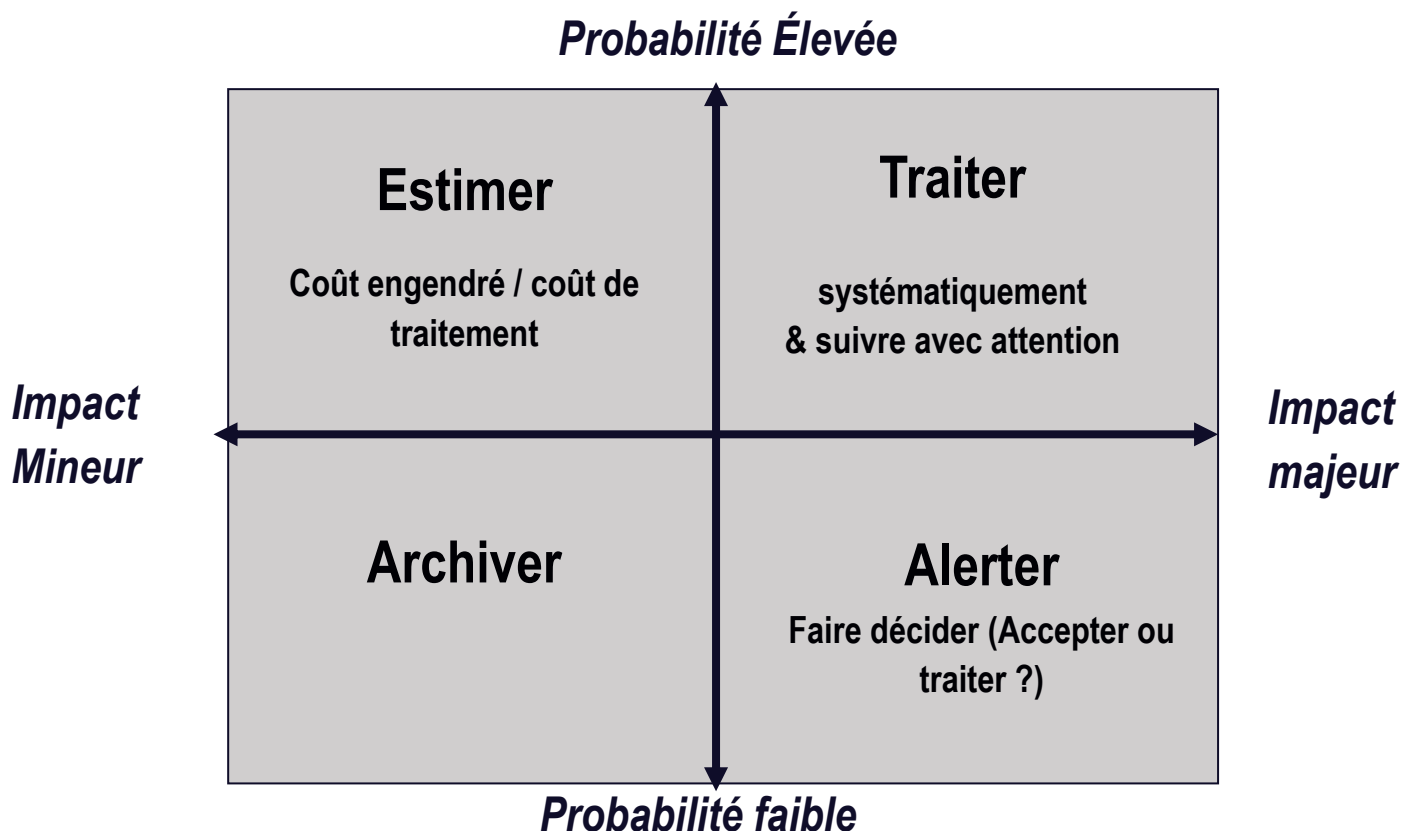
Il s'agit de l'identification des menaces que peut causer le risque et l'impact si la menace n'est pas traitée.

Il faut identifier la cause et l'origine de la menace et son impact qui se manifeste en une conséquence sur les coûts, délais et qualité.

- 2^{ème} phase : Evaluation :

L'évaluation consiste à identifier la probabilité de la réalisation de la menace et le poids de l'impact causé si la menace n'est pas contrée.

Suite à l'évaluation, une décision est prise selon la probabilité de la menace et le poids de l'impact :



✓ Gravité du risque = Probabilité de la menace X Poids de l'impact

- 3^{ème} Phase : Traitement :

Il existe principalement 3 solutions possibles :

- Prévenir : Réduire ou éliminer la menace
- Se Protéger : Réduire la portée et le poids de l'impact
- Accepter : Assumer le risque en toute connaissance de cause

- 4^{ème} Phase : Suivi :

Faire le suivi des actions de traitement engagées et détecter les nouveaux risques potentiels.

6. La communication autour de la phase de planification du projet :

Il est important de communiquer à propos de toute ou une partie de la phase planification avec les parties prenantes

La présentation se constitue de :

1. Organigramme Technique détaillé
2. Matrice des responsabilités
3. Gantt Chart détaillé (planning de référence)
4. Plans de Charge détaillés (plans de charges de référence)
5. Budget
6. Liste des risques identifiés, de leur évaluation et des actions de traitement envisagées