

FONDAMENTEAUX DE LA GESTION DE PROJET

Ousmane Wade

Consultant Innovation Transformation Digitale Agile

SAP, PSPO, PRINCE2, LEAN SIX SIGMA

W.OUSSOU@ALMTEAM-CONSULTING.COM

Informations pratiques



TOUR DE TABLE



**HORAIRE : 09H30 À 12H30
(15 MIN DE PAUSE)**



**OUVERTURE, ECHANGE,
ENGAGEMENT, RESPECT**



CITATIONS

Sommaire



DEFINITION



**1 – CADRAGE
PROJET**



**2 – CONCEPTION
DE PROJET**



**3 – CONDUITE
DE PROJET**



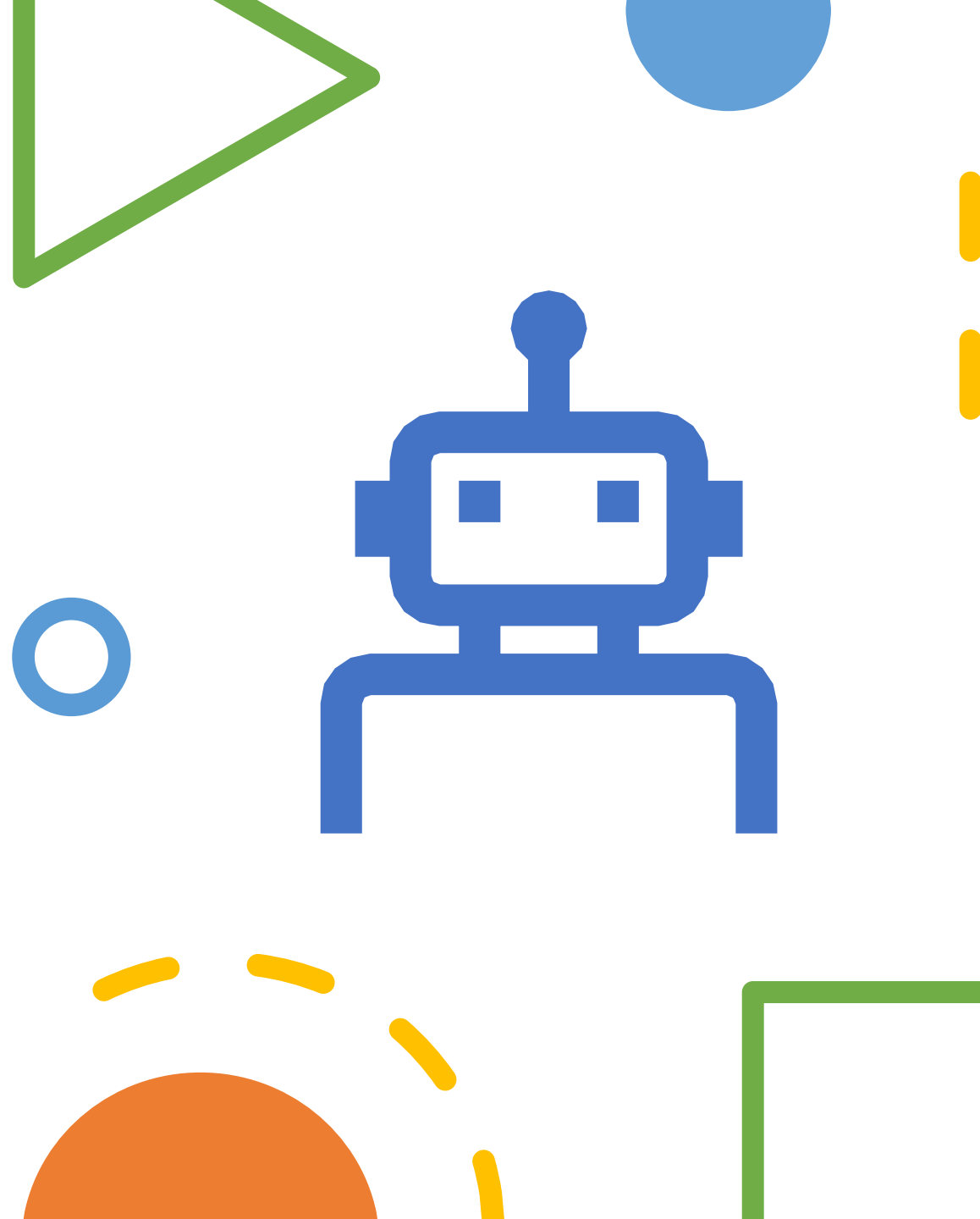
**4 – CLOTURE DE
PROJET**

DEFINITION: PROJET ?

Un projet peut se définir comme étant **l'ensemble des activités coordonnées** et mises en rapport visant accomplir un **objectif précis**, lequel est généralement atteint pendant **une période de temps définie** au préalable **tout en respectant un budget**.

Dans le langage quotidien, le mot projet peut également être employé en tant que synonyme de plan, programme et idée.

Un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises par une « équipe projet » sous la responsabilité d'un chef de projet dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.



LES ETAPES D'UN PROJET

Etape de cadrage

Etape de conception et de planification

Etape de réalisation du projet

Etape de clôture



LE CADRAGE



Cadrer (ou Structurer ou Définir) un projet est la première tâche à mener dans un projet. Elle est aussi celle qui est la plus critique, car elle conditionne le bon lancement du projet.



Et un projet qui démarre mal a toutes les chances ... de mal se terminer ! En effet une fois lancé, un projet a une certaine inertie, et il devient encore plus difficile de le remettre sur les bons rails. Au mieux, on y arrive en perdant du temps par rapport au délai cible, au pire le projet n'arrive pas à délivrer les résultats attendus.



LE CADRAGE

Cadrer (ou Structurer ou Définir) un projet est la première tâche à mener dans un projet. Elle est aussi celle qui est la plus critique, car elle conditionne le bon lancement du projet.

Et un projet qui démarre mal a toutes les chances ... de mal se terminer ! En effet une fois lancé, un projet a une certaine inertie, et il devient encore plus difficile de le remettre sur les bons rails. Au mieux, on y arrive en perdant du temps par rapport au délai cible, au pire le projet n'arrive pas à délivrer les résultats attendus.

Cadrer consiste à :

- **Déterminer précisément les objectifs du projet** (dans les termes du client) en termes de résultats attendus, délai et coût.
- **Préciser le périmètre du projet** en termes de produits, fonctionnalités, technologie, organisation, processus, etc. ... (à déterminer suivant la nature du projet) ;
- **Déterminer les grandes étapes du projet**, les dates-clés, les jalons ;
- **Définir les ressources et moyens nécessaires** (hommes, matériel, budget et compétences) □ définir l'organisation du projet (équipe projet, équipe étendue, rôles, comité de pilotage interne et client)
- **Définir les principes de communication interne** (au sein de l'équipe et avec la direction) et externe (avec les représentants du client, les utilisateurs et tous ceux qui ont besoin de connaître le projet)
- **Identifier les risques majeurs et les éventuelles dépendances** (et préparer les solutions de repli en cas de problème)
- **Définir les indicateurs qui permettent de mesurer l'avancement du projet** et l'accomplissement des objectifs

LES ELEMENTS DU CADRAGE

OBJECTIFS

PERIMETRE

**ORGANISATION
DU PROJET**

**MACRO-
PLANNING**

RESSOURCES

COMMUNICATION

**RISQUES ET
DEPENDANCES**

INDICATEURS

CONCEPTION ET PLANIFICATION PROJET

Il n'existe pas de règle quant au contenu de cette phase. Suivant les projets, les travaux d'organisation peuvent être plus ou moins complexes et approfondis. Par exemple, dans certains cas, un cahier de charges précis issu d'une pré-étude technique peut être élaboré. Dans d'autres cas, une simple expression des besoins issue de l'étape de cadrage suffit. La méthode dépend grandement des pratiques habituelles de chaque entreprise

CONCEPTION ET PLANIFICATION PROJET

La phase de définition du projet est une étape importante avant la réalisation. Elle structure, organise, planifie le projet.

Située entre la définition initiale et la conduite à proprement parler des opérations, l'étape de conception tient une place centrale, au propre comme au figuré dans la démarche. En effet, sa finalité est la préparation et l'organisation de la mise en oeuvre des éléments précédemment définis.

La phase de cadrage a déterminé les grands principes, les objectifs clés, l'enveloppe budgétaire, le macro-planning...

Il est temps maintenant d'entrer dans le détail en structurant et ordonnant précisément les différentes étapes. On parle aussi de référentiel projet.



Choix de la démarche ou de la méthode



Conception du plan de communication



Préparation du plan de conduite du changement



Gestion des risques



Identification et ordonnancement des tâches (qui quoi quand comment)



Elaboration du planning du projet



Consolidation du budget

LES ELEMENTS DE CONCEPTION ET PLANIFICATION PROJET

A large orange circle on the left side of the slide, partially cut off by the edge.

REALISATION DU PROJET

Une fois que le cahier des charges est ficelé, il est temps d'entrer dans la phase de réalisation concrète. Le CP travaille avec son équipe sur les points planifiés dans le plan d'action.



REALISATION DU PROJET

Il s'agit de la mise en oeuvre concrète des éléments planifiés. Séances créatives, ateliers de travail, analyse de la valeur... le groupe projet oeuvre dans la recherche et déploiement de solutions pour satisfaire les objectifs définis.

Le chef de projet contrôle l'avancée des activités, le respect du planning, des dépenses, des résultats au regard du plan projet initial et l'ajuste si nécessaire. Il suit attentivement le tableau de bord agrégeant les principaux indicateurs clés de performance (KPI) pour s'assurer que l'exécution du projet reste dans les clous.

Régulièrement, il communique avec les parties prenantes : il les tient informées de l'avancée du projet et de toute dérive majeure.

Une fois toutes les opérations réalisées et validées, le client interne ou externe prend possession des livrables : livraison de solution, formation, etc

Rôle du chef de projet dans la conduite des opérations

Il consiste à manager son groupe pour tirer le meilleur des compétences présentes. Il peut bien sûr tenir un rôle plus opérationnel si certaines tâches entrent dans ses domaines de compétence. Mais en général sa mission consiste d' organiser et animer les séances de travail tout en assurant le suivi de l'avancée des travaux en accord avec le planning arrêté.

Il coordonne les ressources externes et mobilise les moyens budgétaires.

En cas de dérapage notable, il est de sa responsabilité de reporter à l'instance supérieure pour décider quelle position adopter. Justement, il assure ce lien avec le comité de pilotage pour le tenir régulièrement informé de l'exécution des différentes étapes pour validation.

Autre tâche dans sa fonction : il met en œuvre **le plan de communication**. Un outil essentiel pour le succès du projet aussi bien en termes d'implication, que de coordination. En effet, délivrer les bonnes informations au bon moment permet à chaque personne impliquée (directement ou pas) de comprendre les tenants et aboutissants des tâches en cours. Le bénéfice : réduction des freins au changement. Pour les membres de l'équipe projet, c'est pouvoir ainsi replacer ses réalisations dans l'ouvrage collectif. A la clé moins de tension et de stress.

L'exécution d'un projet requiert un suivi de différents éléments pour s'assurer que le travail entrepris va dans la bonne direction. Piloter un projet signifie ainsi collecter un ensemble de données, les analyser, décider et mettre en œuvre le cas échéant les actions nécessaires pour que le projet atteigne les objectifs qui lui ont été assignés. Ceci dans le cadre initialement défini en termes de qualité, coûts et délais.

Cette mission de management au quotidien est dévolue au chef de projet.

Pour des ouvrages conséquents, un **Comité de Pilotage (COPIL)** surveille de plus haut le respect des échéances, l'utilisation des moyens et l'atteinte des objectifs définis. Si nécessaire, cet organe prend des décisions importantes comme décaler la date de fin du projet.

LE CP EST LE
PILOTE

OUTILS DU CP

- Mettre en œuvre des actions correctives
- Déclencher des actions préventives
- Gérer les demandes de changement
- Tenir à jour la documentation projet
- Le tableau de bord
- Les indicateurs clés de pilotage
- Le planning
- Tableau des risques

CLORE LE PROJET

**PROJET FINI,
MISSION NON
TERMINEE**



BILAN DE PROJET

Une fois le projet terminé, il convient de faire un bilan pour évaluer si les objectifs ont été atteints et recueillir les enseignements à tirer de cette toute nouvelle expérience pour s'améliorer les fois prochaines.

Le bilan, qu'il soit plutôt positif ou négatif, permet également de rendre compte de l'action menée, d'en tirer des enseignements et d'en imaginer les ajustements possibles. Il doit être transmis à l'inspection disciplinaire ainsi qu'à chaque organisme qui a subventionné le projet.

FAIRE UN BILAN DE FIN DE PROJET

FAIRE LE BILAN CALMEMENT



quels éléments ont été favorables à la réussite du projet ?



quelles difficultés ont été rencontrées ?



le projet initial a-t-il été suivi ?



les objectifs ont-ils été atteints ?



le budget prévisionnel a-t-il été respecté ?



comment le projet a-t-il été vécu par les intervenants ?



quels sont les effets du projet sur les intervenants ?

POINTS A ABORDER

- ✓ Les objectifs fixés vs résultats atteints
- ✓ Bilan technique
- ✓ Ressources planifiées vs utilisées
- ✓ Date de fin prévue vs date réelle
- ✓ Bilan méthodologique
- ✓ Satisfaction du commanditaire et des utilisateurs
- ✓ Synthèse
- ✓ REX

DIFFERENTES METHODES DE GESTION DE PROJET 1

- **Les méthodes traditionnelles**

Les méthodes classiques sont les méthodes les plus utilisées en gestion de projet. Ces méthodes sont aussi appelées « en cascade » car chaque étape doit être terminée pour passer à la suivante.

- **En appliquant cette méthodologie, l'équipe projet suit le cahier des charges à la lettre et travaille sur la totalité du projet jusqu'à sa livraison.** Il n'y a pas d'interaction avec le client qui recevra son projet une fois que celui-ci est terminé.

- **Les méthodes Agile**

Plus efficaces et moins rigides que les méthodes classiques, les méthodes Agile placent les besoins du client au centre des priorités du projet. **Elles offrent flexibilité et une meilleure visibilité dans la gestion du projet, ce qui permet à l'équipe d'être plus réactive aux attentes du client.**

- **La méthode adaptative**

La méthode adaptative est conçue pour s'adapter continuellement aux changements de situation d'un projet.

les risques, les coûts, la durée, la complexité, l'instabilité du marché, les compétences de l'équipe, la technologie utilisée, l'implication du client..

DIFFERENTES METHODES DE GESTION DE PROJET 2

- **La méthode du chemin critique**

Le chemin critique correspond à l'ensemble des tâches qui doivent être accomplies pour que votre projet soit terminé à la date voulue. Ces tâches sont appelées « tâches critiques » car elles sont indispensables à la réussite du projet et ne doivent subir aucun retard, sinon l'intégralité du projet sera retardée. Leur marge de manœuvre est donc nulle.

La méthode du chemin critique fonctionne avec le diagramme de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) dont le but est de vous aider à trouver la meilleure organisation possible pour terminer le projet dans les meilleurs délais

- **La méthode PERT**

La méthode PERT permet de représenter graphiquement les différentes étapes du projet. Pour chaque tâche, une date de début et une date de fin au plus tôt et au plus tard sont indiquées. Ainsi, le diagramme permet d'établir le chemin critique qui détermine la durée minimale du projet

Cette méthode s'utilise en combinaison avec la méthode chemin critique et permet également de perfectionner le diagramme de Gantt

DIFFERENTES METHODES DE GESTION DE PROJET

- **La méthode PRINCE2**

PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments, version 2) est une méthodologie de management de projet structurée, pragmatique et adaptable, qui peut être utilisée pour tous types de projet.

Selon cette méthode, vous devez planifier, déléguer, surveiller et contrôler les 6 aspects du management de projet que sont: Le **coût, le délai, les bénéfices, la qualité, le périmètre, les risques**.

- **La méthode du Lean Management**

La philosophie du lean, c'est la recherche de la performance (en termes de productivité, de qualité, de délais et de coûts) grâce à l'amélioration continue et à l'élimination des gaspillages, dans le but de satisfaire le client. Pour résumer, la méthode lean permet de fournir un travail de grande qualité avec un minimum d'argent, de ressources et de temps.

Cette méthode est idéale pour réduire les budgets, respecter des délais courts et obtenir de bons résultats avec une petite équipe.

R.A.C.I

Au cours d'un projet, il peut arriver de se demander « **qui fait quoi** », « **qui est censé faire quoi** », ou encore « **qui est responsable de quoi** ». En effet, sans une définition claire des rôles et responsabilités, certaines personnes ont tendance à se déresponsabiliser.

Le RACI est un outil qui sert à déterminer les rôles et responsabilités de chaque acteur d'un projet ou d'un processus. Le nom de la matrice (RACI) est un acronyme dont chaque lettre correspond à une des responsabilités précises.

- **R : Réalise; en charge d'effectuer l'action**
- **A : Approuve; en charge de superviser l'action et de référer à la hiérarchie**
- **C : Consulté; en charge de contribuer, d'apporter des conseils**
- **I : Informé; doit être informé**

TABLEAU R.A.C.I

Activités	Rôles			
	Sponsor	Chef de projet	Chef d'équipe	Développeur
Planning projet	A	R	C	I
Rédaction de la documentation technique	C	A	R	C
Développement		C	A	R
Tests unitaires		I	A	R

DIAGRAMME DE GANTT

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet.

La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil.

DIAGRAMME DE GANTT

01

Les différentes
tâches à
envisager

02

La date de
début et la date
de fin de
chaque tâche

03

La durée
escomptée de
chaque tâche

04

Le
chevauchement
éventuel des
tâches, et la
durée de ce
chevauchement

05

La date de
début et la date
de fin du projet
dans son
ensemble

DIAGRAMME DE GANTT

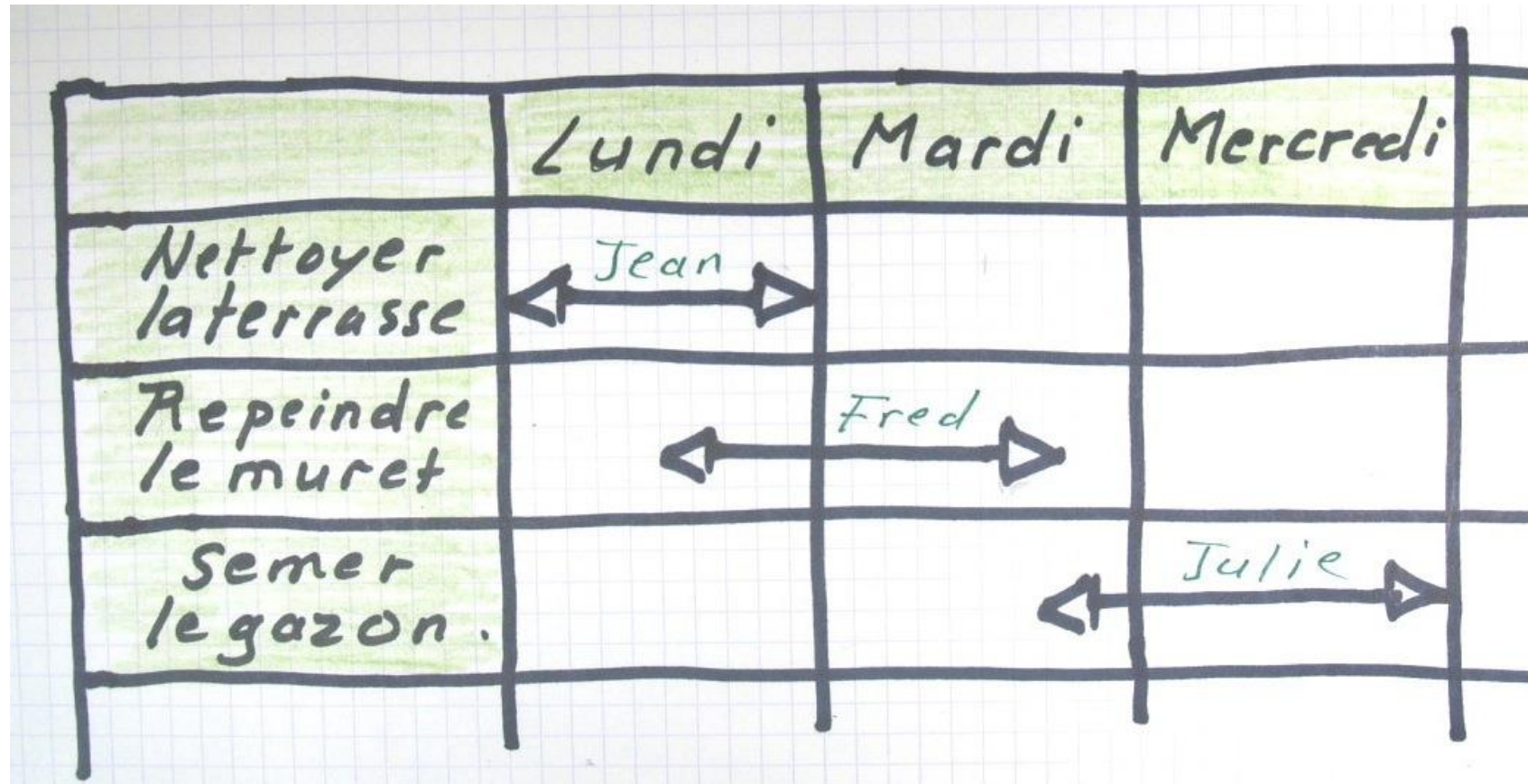


DIAGRAMME DE GANTT

