

FONDAMENTAUX DE GESTION DE PROJETS

Bac 1_Ecole de Mines

UNIVERSITE OFFICIELLE DE BUKAVU



Ecole des Mines

Chapitre 2 – Organisation d'un projet

School of Mines, Official University of Bukavu, Democratic Republic of Congo

Department of Chemical Engineering, Mangosuthu University of Technology, South Africa

Hebei Collaborative Innovation Center of Modern Marine Chemical Technology, Tianjin., China, Hebei University of Technology, China

African Centre of Excellence for Batteries, University of Lubumbashi, Democratic Republic of Congo



Université **Officielle** de Bukavu



SOMMAIRE

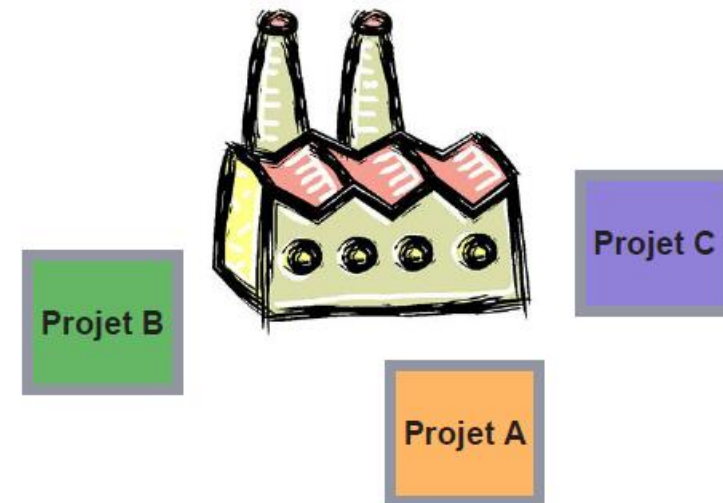
- 1 La place du projet dans l'entreprise
- 2 La structure organisationnelle d'un projet
- 3 La relation « client-fournisseur »
- 4 La constitution de l'équipe projet
- 5 Le cycle de vie du projet



2.1. Place du projet dans l'entreprise

◆ Le projet représente l'enjeu essentiel de l'entreprise

Dans ce premier cas, l'entreprise est engagée dans plusieurs grands projets (A ; B ; C). Exposée à une forte concurrence dans son marché, elle peut voir son avenir compromis par l'échec de l'un d'eux. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, très forte.



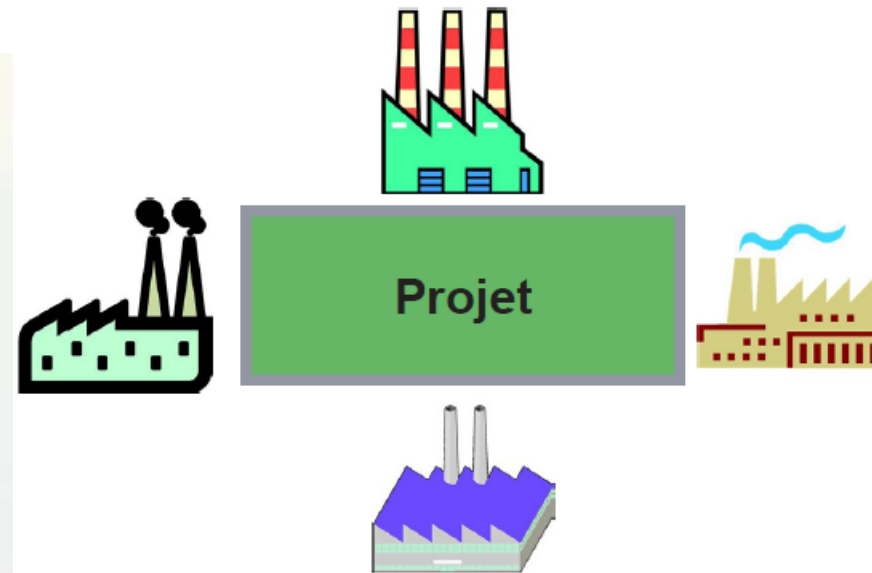
L'entreprise réalise des grands projets dans un marché concurrentiel

CHAP 2. ORGANISATION

2.1. Place du projet dans l'entreprise

◆ Le projet fédère un ensemble d'entreprises

On est dans le cas d'un grand projet de coopération internationale qui a sa structure juridique propre et qui fédère autour de lui de nombreuses entreprises ayant chacune une implication plus ou moins forte dans le projet. Dans ce cas, l'image des entreprises qui participent au projet s'efface devant celle du projet qui est forte et reconnue.



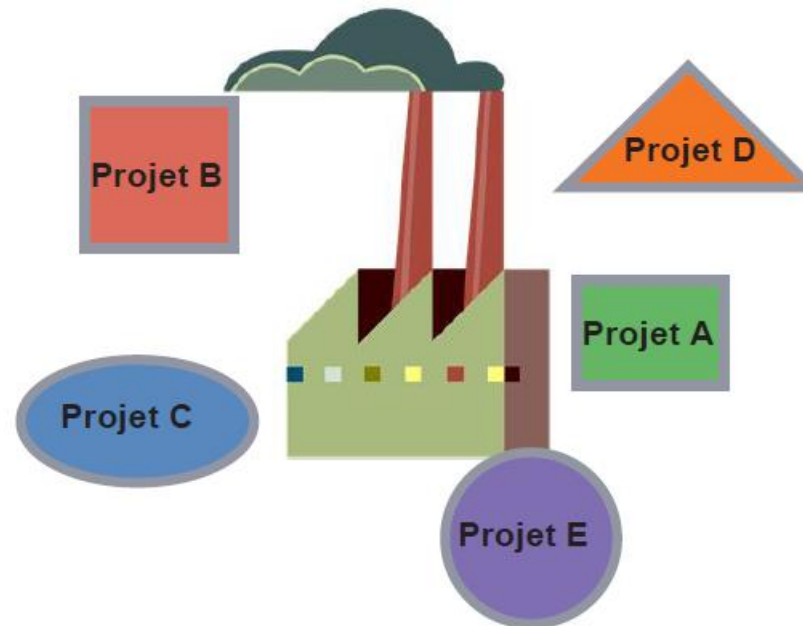
Le projet fédérateur d'entreprises

CHAP 2. ORGANISATION

2.1. Place du projet dans l'entreprise

- ◆ **L'entreprise réalise un nombre important de différents projets**

L'entreprise réalise de nombreux projets de tailles variables dans des secteurs d'activité différents. L'échec de l'un des projets ne met pas en péril l'entreprise. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, faible.



CHAP 2. ORGANISATION

2.1. Place du projet dans l'entreprise

◆ Le projet est l'entreprise

L'entreprise se confond avec le projet. On peut dire que le projet est l'entreprise et réciproquement. Les moyens techniques et humains de l'entreprise sont au service du projet. La pérennité de l'entreprise est liée à celle du projet.



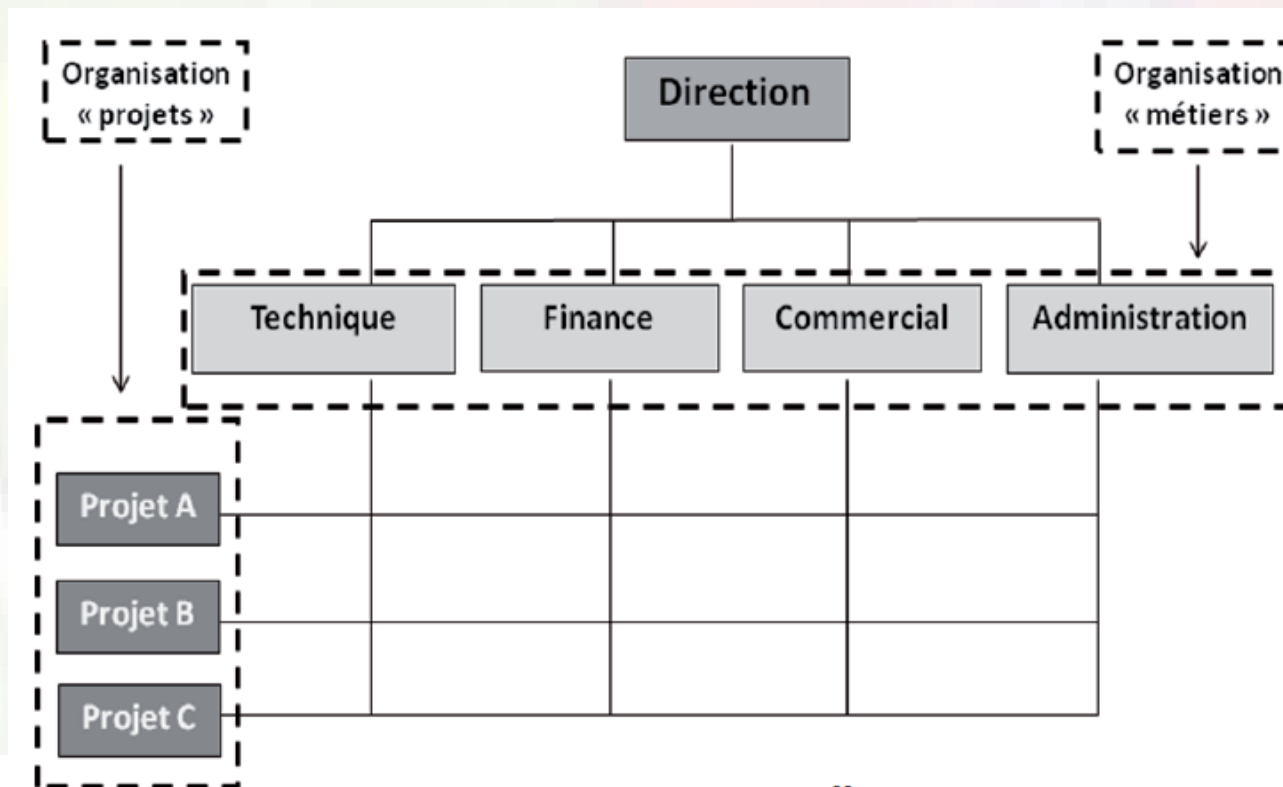
Fusion entre l'entreprise et son projet

CHAP 2. ORGANISATION

2.2. Structure organisationnelle

◆ La structure matricielle

La structure matricielle est la structure couramment utilisée dans les grandes entreprises pour réaliser de grands projets en particulier dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatial, mais aussi dans le bâtiment, l'informatique



Structure matricielle

2.3. Relation client-fournisseur

L'organisation du projet est fondée sur deux entités :

- ▶ un client : organisme ou personne qui reçoit un produit ;
- ▶ un fournisseur : organisme ou personne qui procure un produit.

Dans une organisation industrielle :

- ▶ le maître d'ouvrage est l'organisme étatique ou industriel – le client – qui passe les marchés relatifs à la globalité des travaux ;
- ▶ le maître d'œuvre est la personne physique ou morale – le fournisseur – chargée de l'exécution des travaux.

CHAP 2. ORGANISATION

2.3. Relation client-fournisseur

◆ Le maître d'ouvrage (MOA)

« Organisme étatique ou industriel, client, qui, ayant passé le(s) marché(s) couvrant la globalité des travaux, sera le propriétaire de l'ouvrage ou agira pour le compte de l'acquéreur et en assumera les risques. Le maître d'ouvrage est l'acteur responsable, dans le réseau d'acquisition, de la définition des besoins (spécifiés en termes techniques et contractuels) et de la maîtrise de la réalisation confiée au maître d'œuvre afin de respecter les objectifs de performance, de coûts et de délais contractuels. »

Cette structure est représentée par un directeur de projet qui :

- ▶ suit l'avancement des travaux ;
- ▶ participe aux revues de projet ;
- ▶ assure le contrôle financier du projet ;
- ▶ vérifie la conformité des travaux vis-à-vis des besoins exprimés ;
- ▶ informe son client.



2.3. Relation client-fournisseur

◆ Le maître d'œuvre (MOE)

Le maître d'œuvre est défini comme une « personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou par la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux (ou de les faire exécuter) dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue⁶ ».

CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Equipe du projet

Désigné par le maître d'œuvre le chef de projet est en charge

- ▶ de conduire le projet sous les aspects suivants : performance, coûts, délais ;
- ▶ de faire respecter les engagements contractuels ;
- ▶ d'assurer une relation commerciale avec le client ;
- ▶ d'assurer le suivi technique et contractuel des sous-traitants ;
- ▶ d'organiser les revues d'avancement contractuelles.

Il devra réaliser un *reporting* périodique du projet (Tableau de bord) au profit de la direction générale permettant :



CHAP 2. ORGANISATION

2.3. Relation client-fournisseur

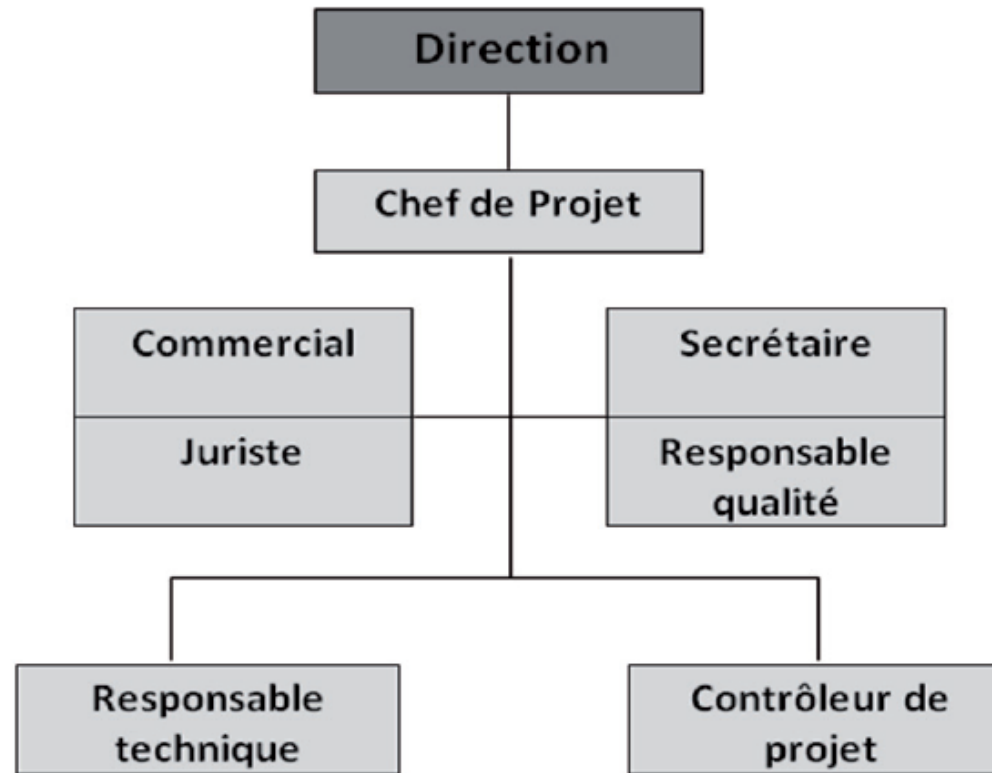
- ▶ de faire respecter les engagements contractuels ;
- ▶ d'assurer une relation commerciale avec le client ;
- ▶ d'assurer le suivi technique et contractuel des sous-traitants ;
- ▶ d'organiser les revues d'avancement contractuelles.

Il devra réaliser un *reporting* périodique du projet (Tableau de bord) au profit de la direction générale permettant :

- ▶ de procéder à l'état d'avancement « à date » du projet ;
- ▶ d'attirer l'attention sur les risques à venir : techniques, calendaires et de coûts ;
- ▶ de prendre des mesures préventives et/ou correctives ;
- ▶ de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise ;
- ▶ de capitaliser les expériences acquises pour procéder aux retours d'expérience nécessaires vis-à-vis des futurs projets.

CHAP 2. ORGANISATION

2.3. Relation client-fournisseur

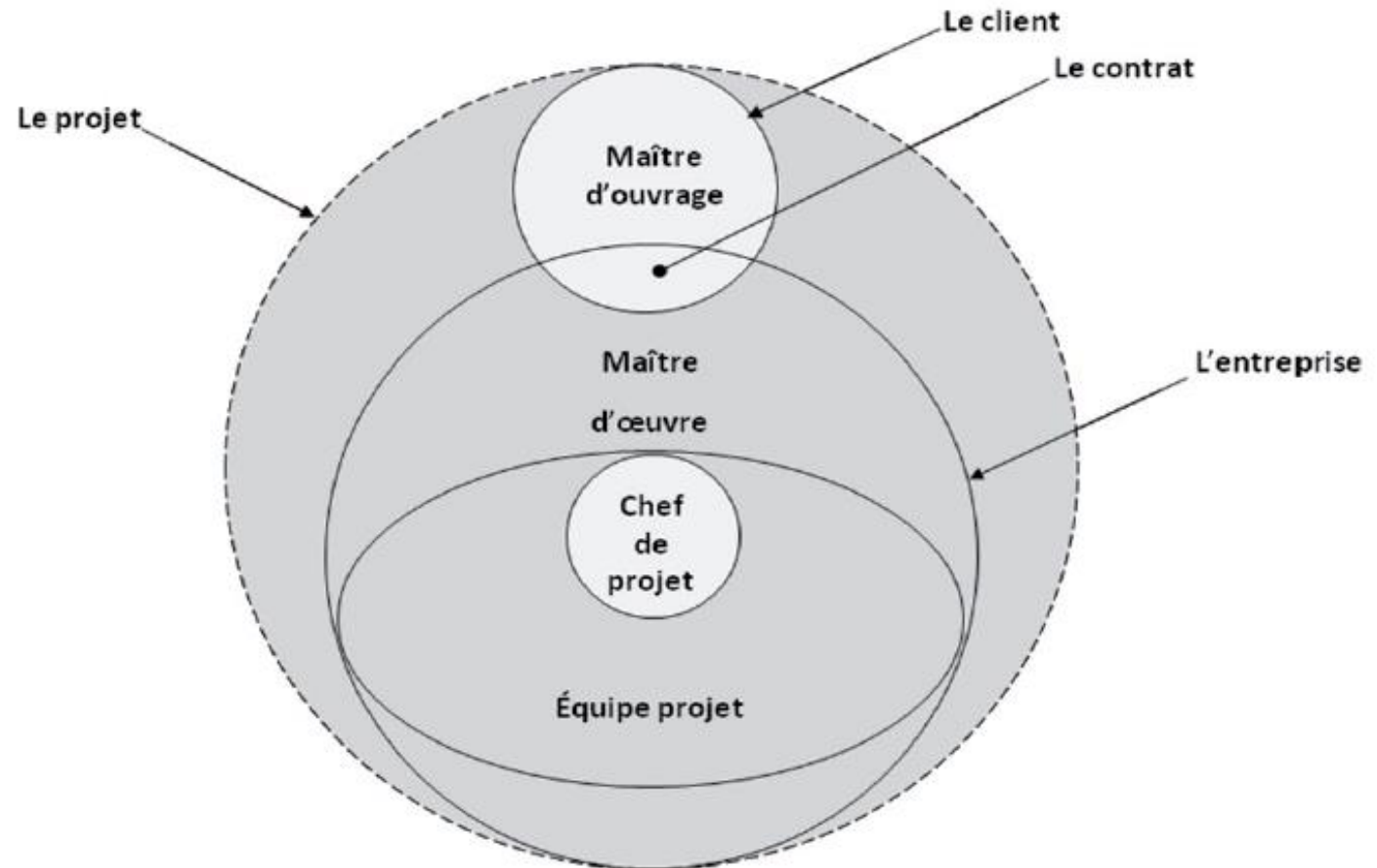


Organisation de l'équipe du projet

CHAP 2. ORGANISATION

2.4. Equipe du projet

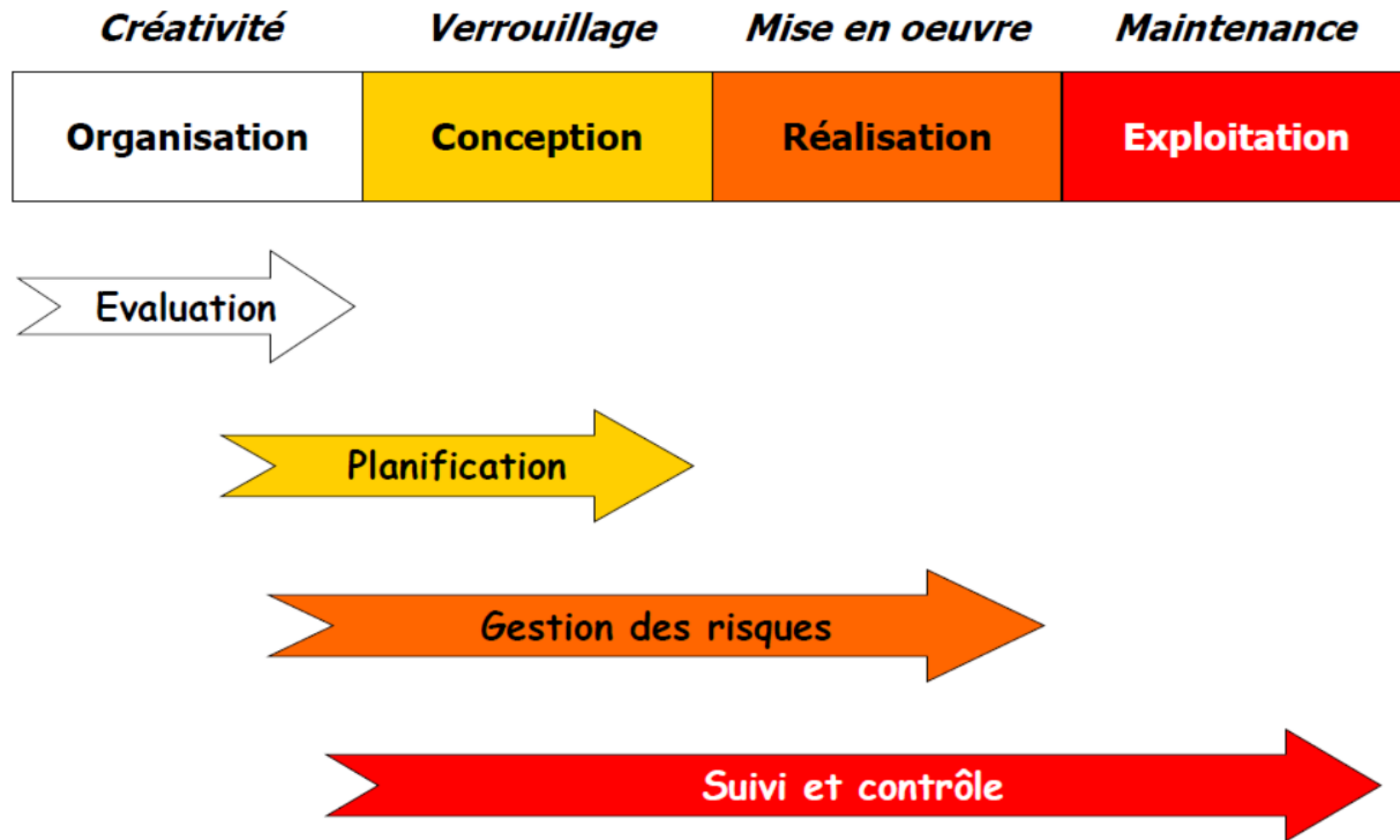
* Parties prenantes



Représentation des parties prenantes d'un projet

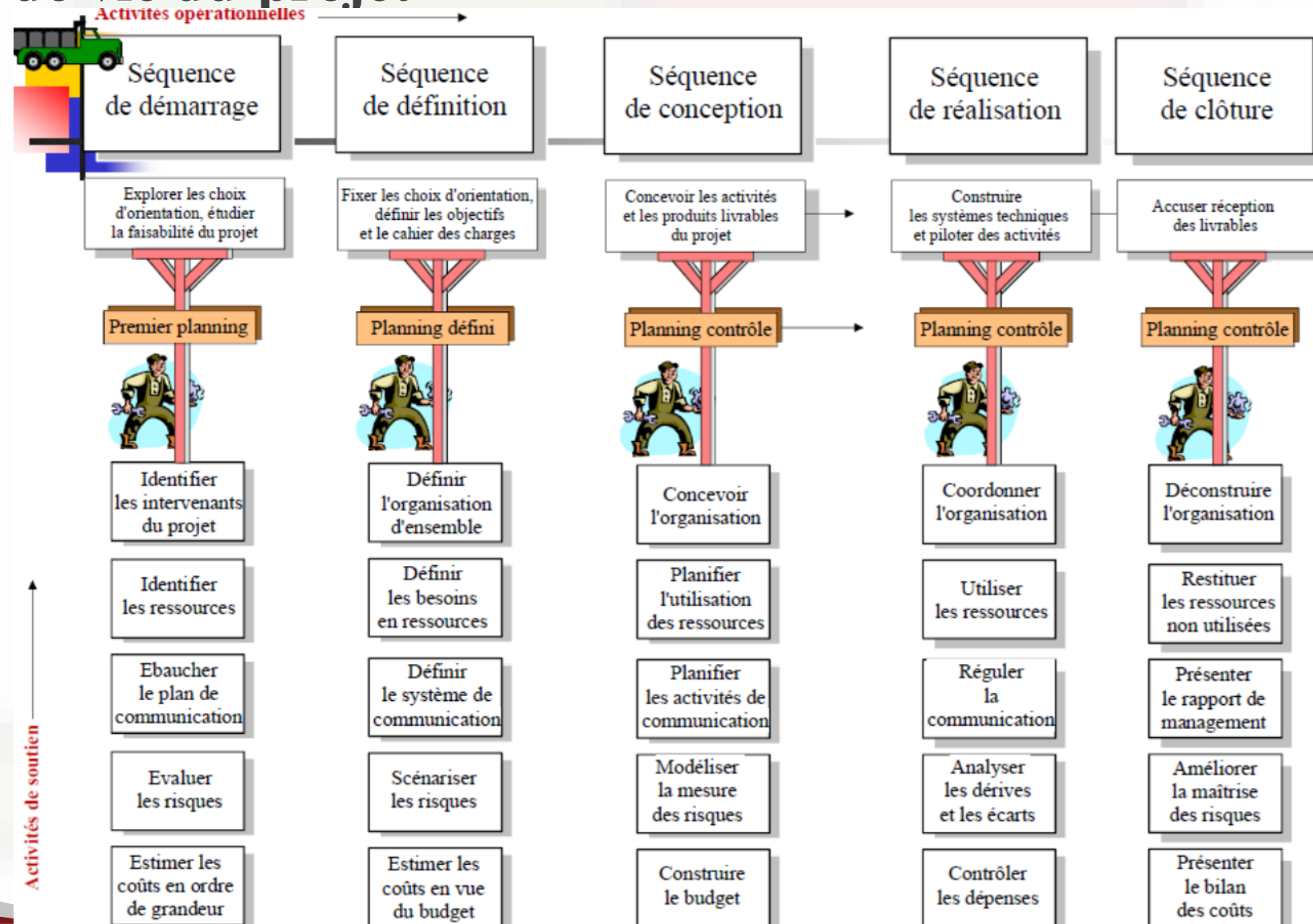
CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet



CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet



CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet

À chaque phase correspond :

- ▶ un objectif ;
- ▶ un contenu technique précis ;
- ▶ une documentation contractuelle ;
- ▶ des livrables ;
- ▶ une revue.

Program Evaluation Review Technique (PERT)



CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet – **Description des phases**

- **Phase 0 : phase de présomption de faisabilité**

C'est une phase de cadrage organisationnel et d'analyse technique sommaire. Cette phase d'avant-projet a pour principal objectif de valider la viabilité du concept et de définir le contexte du projet.

- ▶ Cadrage organisationnel

- > Contrat : forfait, régie.
- > Organisation : MOA (maître d'ouvrage), MOE (maître d'œuvre).
- > Grandes étapes du développement : revues, jalons, etc.
- > Identification des besoins de la maîtrise d'ouvrage.

- ▶ Analyse technique sommaire

- > Réalisation des pré-études (objectifs, besoins).
- > Réalisation des scénarios d'opportunité de démarrage du projet.
- > Note de cadrage.

La **revue de mission** sanctionne cette phase.

À ce stade, l'état du projet est qualifié **d'état origine**.



CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet – **Description des phases**

◆ Phase A : phase de faisabilité

Au cours de cette phase, il faudra pour chaque solution :

- ▶ évaluer les risques ;
- ▶ identifier les éléments critiques ;
- ▶ réaliser une description technique et fournir les dossiers justificatifs ;
- ▶ évaluer les performances, les coûts et les délais ;
- ▶ juger de la faisabilité.

La **revue de faisabilité** sanctionne cette phase.

À ce stade, l'état du projet est qualifié **d'état fonctionnel**.

CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet – **Description des phases**

◆ Phase B : phase projet

Cette phase de définition préliminaire a pour but de figer la solution choisie.

Au cours de cette phase, il faudra :

- ▶ établir le dossier de définition préliminaire ;
- ▶ réaliser le cahier des charges fonctionnelles (CdCf) ;
- ▶ réaliser l'organigramme technique (WBS) ;
- ▶ réaliser le planning détaillé des tâches (PERT) ;
- ▶ réaliser le plan de développement détaillé ;
- ▶ rédiger le plan qualité système ;
- ▶ consulter les fournisseurs ;
- ▶ préparer la phase de réalisation (moyens).

La **revue de conception** préliminaire sanctionne cette phase.

À ce stade, l'état du projet est qualifié **d'état spécifié**.

CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet – **Description des phases**

◆ Phase C : phase développement

Au cours de cette phase, il faudra :

- ▶ réaliser le dossier de définition détaillée ;
- ▶ réaliser les prototypes ;
- ▶ réaliser des essais élémentaires ;
- ▶ finaliser la spécification technique de besoin ;
- ▶ finaliser les clauses techniques et les clauses qualité ;
- ▶ finaliser le dossier de fabrication et de contrôle qui déblocuera les réalisations ;
- ▶ mettre en place les systèmes de gestion des évolutions techniques et de configuration ;
- ▶ choisir les fournisseurs.

Les **revues de conception** détaillée et de **qualification** sanctionnent cette phase.

À ce stade, l'état du projet est qualifié **d'état défini**.



CHAP 2. ORGANISATION

2.5. Cycle de vie du projet – **Description des phases**

◆ Phase D : phase série

Au cours de cette phase, on mettra en place :

- ▶ les moyens de gestion des évolutions techniques et des dérogations ;
- ▶ le traitement des anomalies et des non-conformités ;
- ▶ la formation des utilisateurs.

La **revue d'acceptation** sanctionne cette phase.

À ce stade, l'état du projet est qualifié **d'état réalisé**.

◆ Phase E : phase d'exploitation

Dans cette phase, l'état du projet est qualifié **d'état vivant**.

◆ Phase F : phase de démantèlement

Dans certains cas, on doit retirer un projet du service. On établit alors le plan de retrait de service ou de démantèlement qui prévoit les récupérations et la destruction des produits.

Dans cette phase, l'état du projet est qualifié **d'état déconstruit**.

