

FONDAMENTAUX DE LA GESTION DE PROJET - 01

Octobre 2024

Miguel Etilé

Miguel ETILE

**Ingénieur Arts & Métiers, MBA EM-Lyon , Consultant - Formateur
en « Organisation industrielle & Gestion de Projets »**



Management de projets, Conseil :

Procter & Gamble

Coca-cola

Sanofi, Airbus Helicopters

Dassault Aviation, Engie,

Pellenc Selective Technologies, Gyma,

Soprema, Accoplas,

Ville de Marseille, Cavaillon, Pélissanne, ..



Formation

Arts et Métiers Paristech

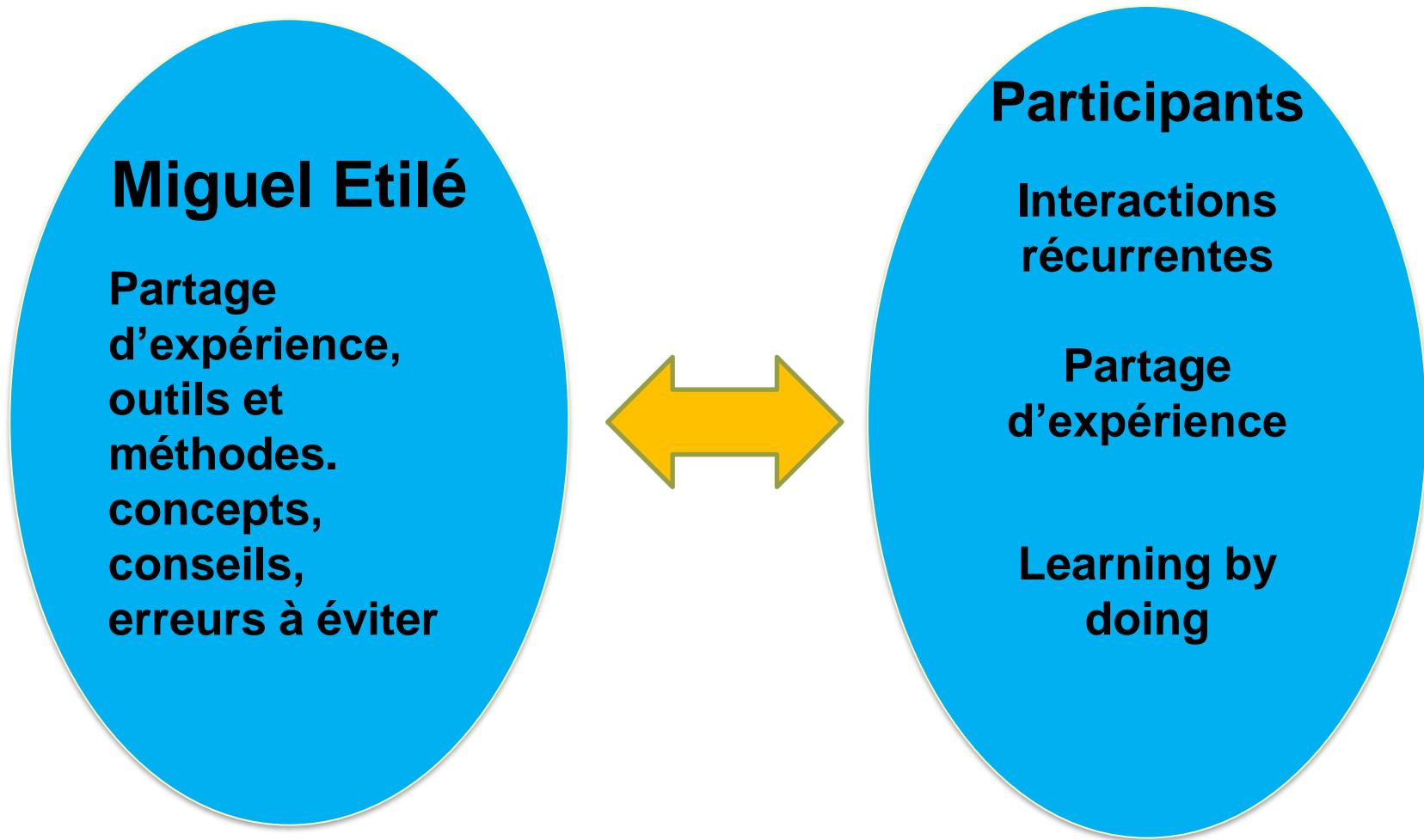
Centrale Marseille

Polytech Marseille

Master PRNT

Inter & Intra entreprises

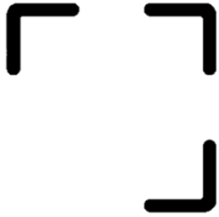
Principes d'échanges



Avant de commencer

Quelles sont vos attentes concernant l'intervention ?

Objectifs généraux



- **Acquérir** les fondamentaux de la **gestion de projet**
- **Communiquer** autour des **activités**, des priorités et des **acteurs**
- **Anticiper et s'organiser** en s'inspirant d'**outils physiques et numériques**
- ...

Définition de la gestion de projet

Comment **définiriez-vous** ce qu'est un **projet** ?

Et sa gestion ?

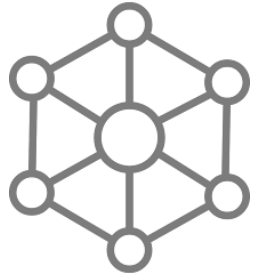
Votre définition

Projet :

Gestion de projet :

Définition de la gestion de projet

« Un projet est un **processus unique** qui consiste en un **ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées**, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le **but d'atteindre un objectif** conforme à des **exigences spécifiques**, incluant des **contraintes de délais**, de **coûts** et de **ressources**. » (*Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006*)



Caractérisation

- Ensemble d'actions coordonnées nécessitant des **compétences multiples** (parfois étrangères les unes aux autres) **et ressources** pour atteindre un but.
- Chaque objectif est **autonome**, en ce sens qu'il y a un début et une fin
- Généralement, **une novation**, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique.

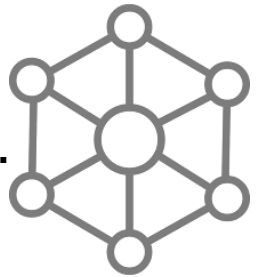
Un projet ayant par définition une **existence propre**, il est indispensable de le doter d'une **organisation temporaire spécifique**.

Différence entre projets et opérations

	PROJETS	OPERATIONS
<i>Milieu</i>	Inconnu, Innovant, organisation temporaire	Répétitif, organisation stable
<i>Processus</i>	Processus historique Décisions irréversibles	Processus récurrent Décisions réversibles
<i>Incertitude</i>	Forte variables exogènes, degrés de liberté	Faible variables endogènes, actions encadrées
<i>Cash-flow</i>	Négatif Il faut investir avant d'avoir un retour	Positif Le fonctionnement dégage un bénéfice
<i>Objectif</i>	Créer les futures activités qui assurent l'avenir de l'entreprise	Maintient les activités existantes celles qui font vivre l'entreprise
<i>Difficulté</i>	Elevé Gérer un "saut dans l'inconnu" complexe	Faible Intervenir rapidement en cas de blocage

Définition de la gestion de projet (2)

Cette **organisation**, qui a en charge la **gestion du projet**, est composée de **personnes**, de **moyens** et de **méthodes**, et a pour mission unique de réaliser le projet conformément à ce qui a été défini en termes de fonctions, délais et coûts.



Objectif de la gestion de projet :

- **Apporter** à la direction de projet des éléments pour prendre en temps voulu toutes **les décisions** lui permettant de respecter les objectifs
- **Définir, mettre en place** et faire fonctionner le **système de contrôle** de la totalité des activités et procédures du projet
- **Acter, suivre et capitaliser** les actions engagées au travers de **documents de mise en oeuvre** associés aux procédures tenant compte des spécificités du projet.

Pour comprendre l'organisation ou la gestion du projet, nous analyserons les **interactions sociales**, la **communication** et la distribution des **responsabilités** au sein du groupe.

Comparaison structure et organisation du projet

Structure

Correspond aux rôles prescrits

Version abstraite de l'entreprise

Organigramme & Procédures

Structurer, délimiter, articuler

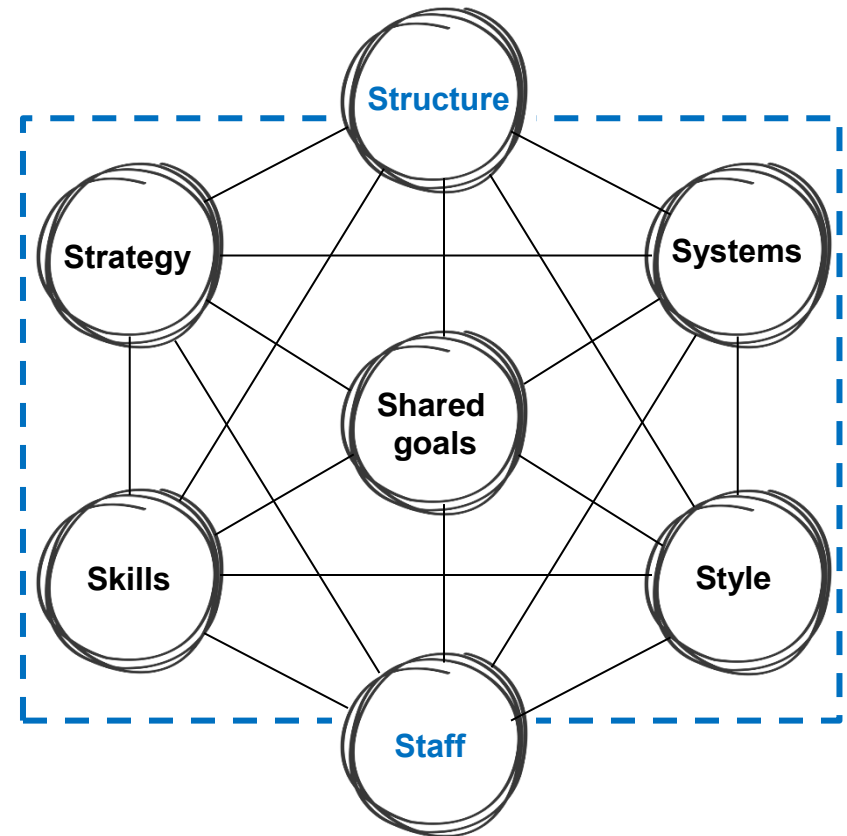
Organisation

Correspond aux rôles réels

Version concrète de l'entreprise

Processus social & Acteurs

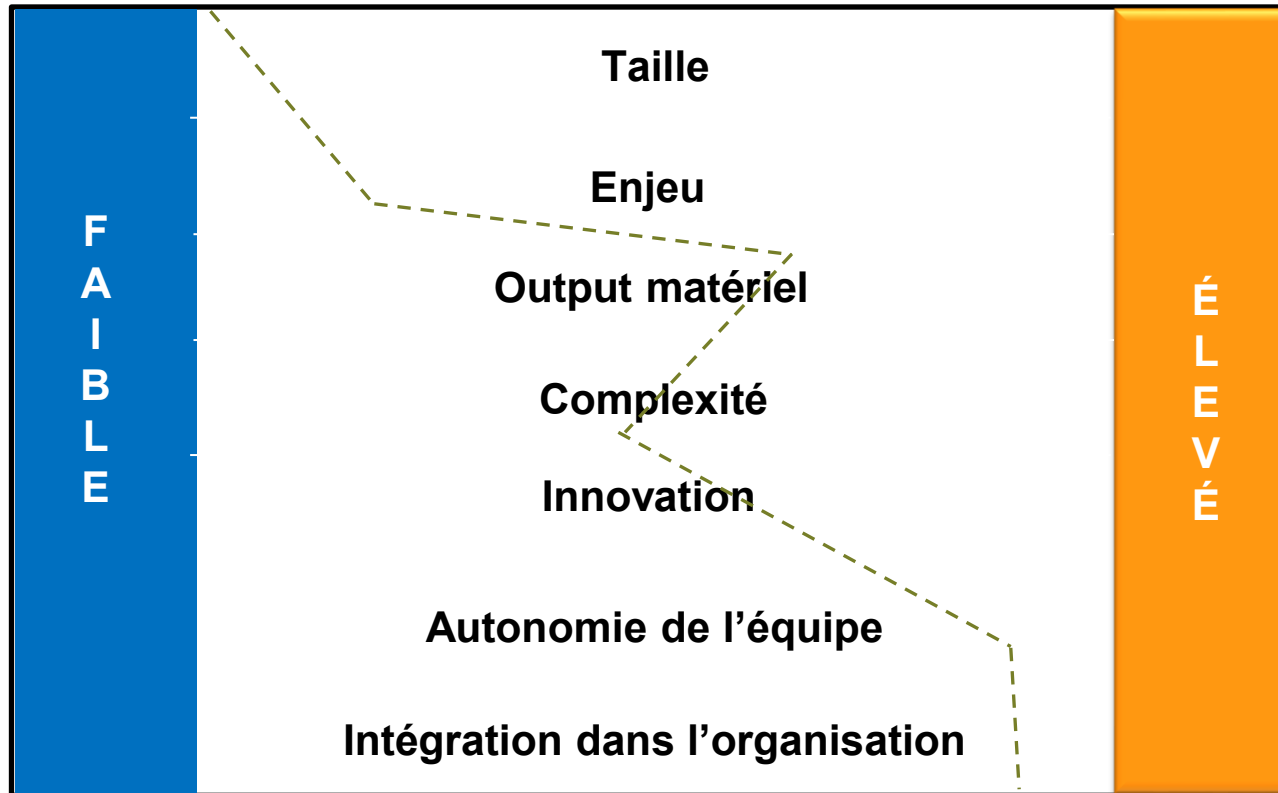
Agir, construire, communiquer



Waterman, Peters & Phillips (1980)

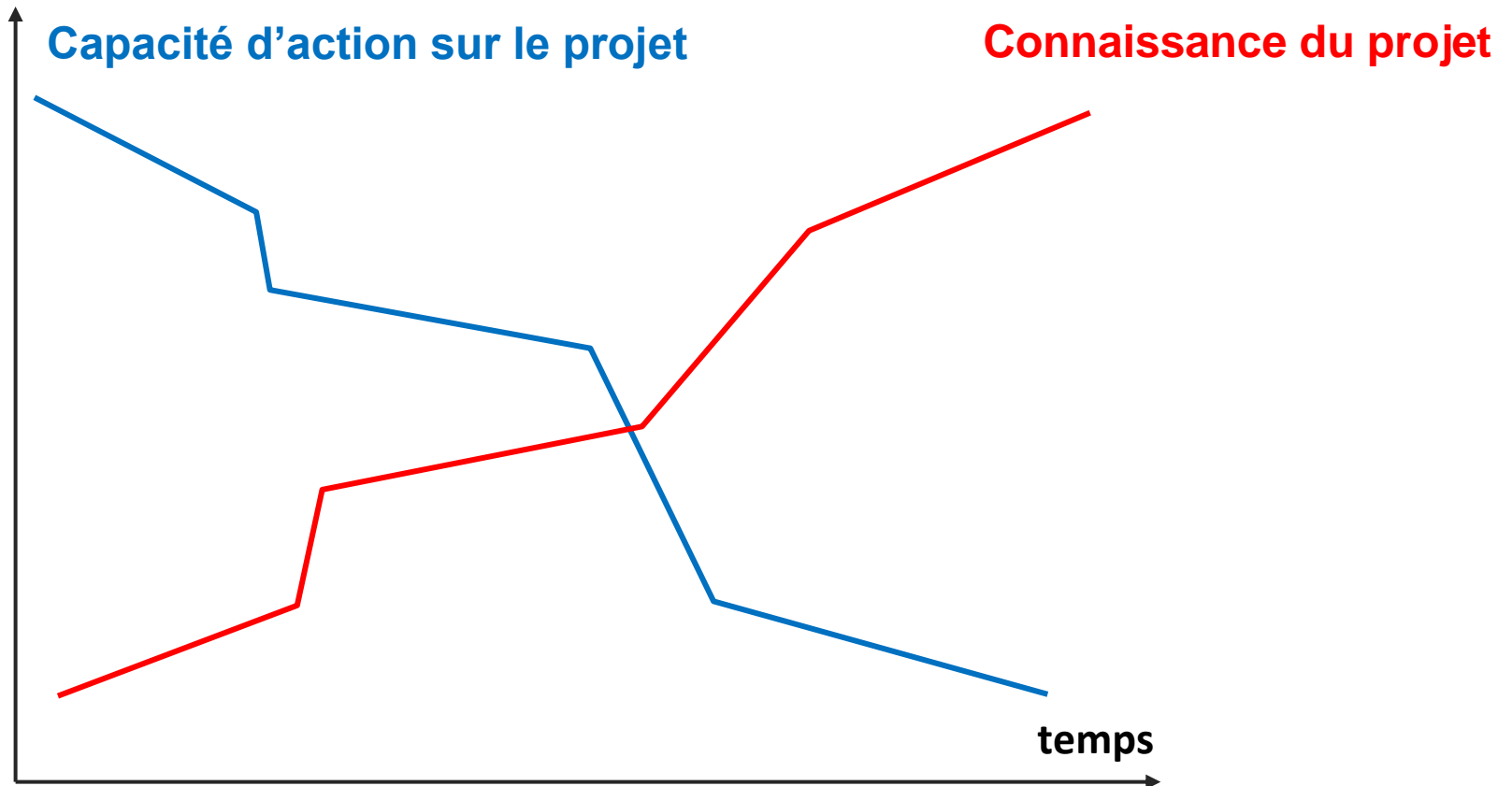
Une organisation est constituée d'un **groupe social** formé d'individus en interaction, ayant un **but collectif**, dont les préférences, les informations, les compétences et les **intérêts individuels** peuvent diverger.

Profils de projets



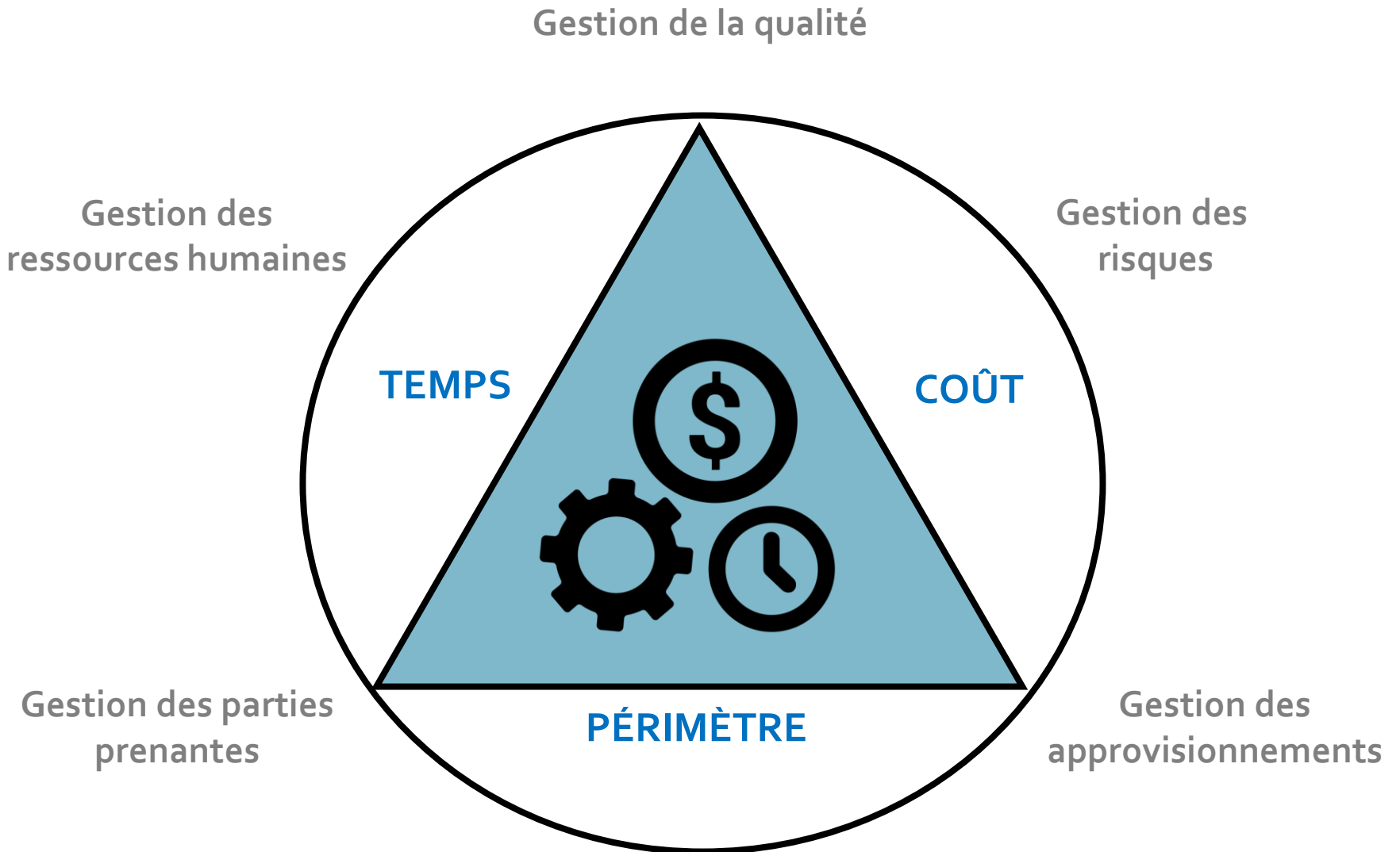
Plus la complexité et la taille d'un projet sont importantes, plus le risque d'échec est fort. Il faudra cependant s'attacher à **tirer des enseignements** de chaque projet.

Paradoxes de la gestion de projet



En début de projet, nous avons une **marge de manœuvre** plus importante mais c'est en général à la fin du projet que **nous savons ce qu'il aurait fallu faire**.

Contraintes de la gestion de projet



Exercice : PHOTO LANGUAGE

Vous êtes un membre d'une équipe de projet.

Etape 1 - Sélectionner une image qui représente le fonctionnement de l'équipe projet.

Etape 2 –

Etape 3 -

Exercice

Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la réalisation de ces projets ?

Quelques données (du PMI)

39% de tous les projets **aboutissent** (livrés dans les délais, en respectant le budget, et avec toutes les caractéristiques et fonctionnalités requises),

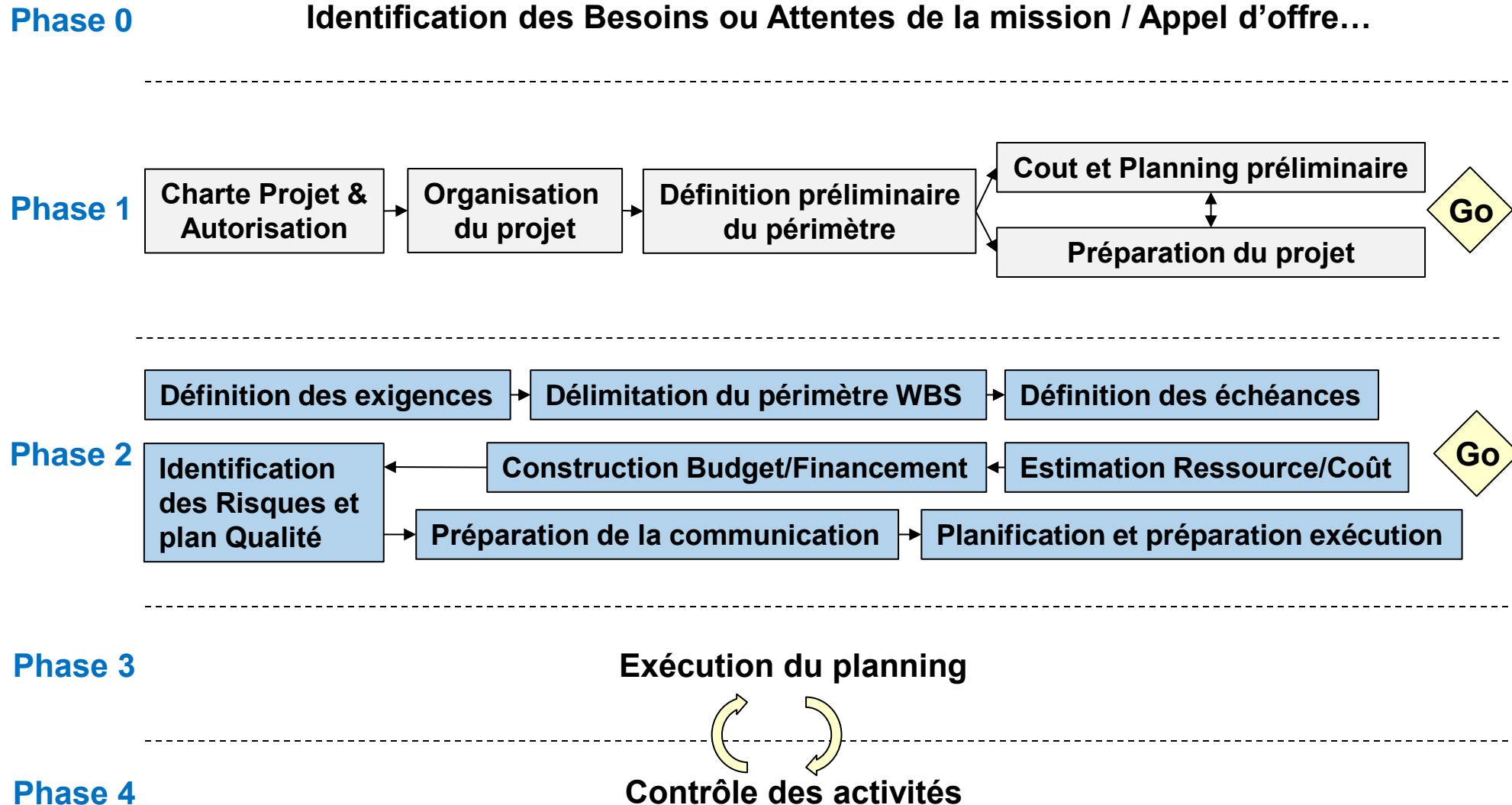
43% sont livrés mais **rencontrent des problèmes** (en retard, dépassement de budget, et/ou avec des caractéristiques et des fonctionnalités manquantes),

18% échouent (soit annulés avant d'être terminés, ou livrés mais jamais utilisés).

Top 8 des causes les plus fréquentes d'échec de projet :

- Changement de priorités au sein de l'organisation
- Exigences inadéquates
- Risques ou opportunités non définis
- Mauvaise communication
- Objectifs de projet vagues
- Mauvaise estimation des coûts
- Mauvaise estimation du temps
- Manque de ressources

Phasage de la gestion de projet



Role du chef de projet



**Etablir le plan et gérer
la documentation**



**Contrôler l'exécution
(et informer)**



Executer le plan d'actions



**Clôturer les actions et
le projet**

80% du travail du Pilote/Chef de projet représente **des activités de communication**. Les canaux de communications et les procédures doivent être planifiés, contrôlés et documentés.

Role du chef de projet

https://www.youtube.com/watch?v=MAX0IWU_Q8A

**Coup de gueule concernant la désignation
du chef de projet**

Exercice : Organisation JO Paris 2024

Vous êtes un membre de l'équipe qui souhaite organiser les JO de Paris 2024.

Etape 1 :

- **Identifier toutes les parties prenantes pour ce type de projet**
- **Définir les caractéristiques du chef de projet « idéal »**

Etape 2 :

Etape 3 :

Identification des parties prenantes et acteurs du projet

Ceux qui..	Sont les...
Demandent, payent, utilisent ... ou décident d'arrêter le projet	<i>Client, maitre d'ouvrage, commanditaire, destinataire..</i>
Pilotent le projet	<i>Chef de projet, maitre d'œuvre, , directeur de projet, coordinateur de projet</i>
Réalisent le projet	<i>Equipe-projet</i> (acteurs projet à plein temps, mais aussi acteurs métiers « fonctionnels », prestataires externes, Consultants)
Sans en faire formellement partie, soutiennent (ou s'opposent) au projet	<i>Parrains, fans, personnes, hiérarchies, et organisations impactées = Parties prenantes (stakeholders)</i>

Analyse stratégique des acteurs du projet

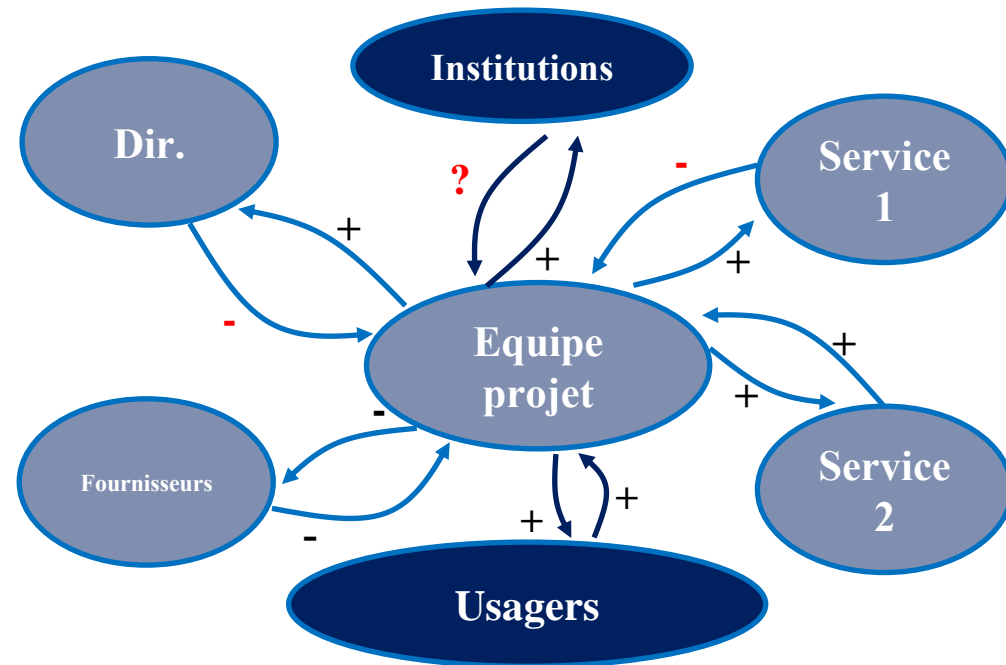
Pour tous les acteurs du projet :

Enjeux

- Pourquoi s'est-il impliqué au début ?
- Pourquoi reste t-il impliqué ?

Actions +/- vis-à-vis du projet

Stratégie adoptée



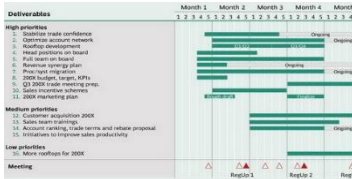
Le projet est un **système d'actions** : c'est de la responsabilité du chef de projet de les **capter, les comprendre et les analyser** pour en saisir les leviers d'intervention.

Structuration de la « Gestion de projet »



Définition des **objectifs**
Charte : **Project Charter**
Validation : **GO/NoGO**

Définition **Work Packages**
Plan de management
Planning prévisionnel
Jalonnement

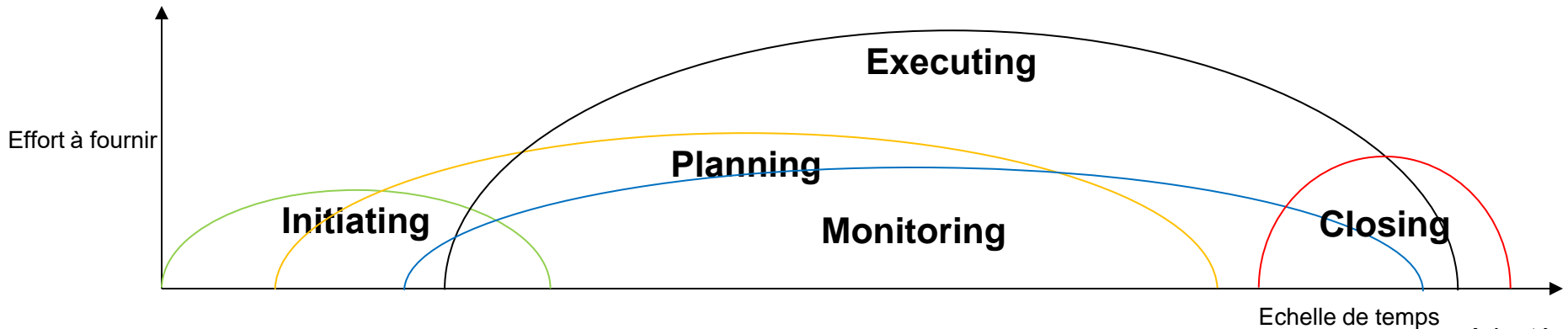
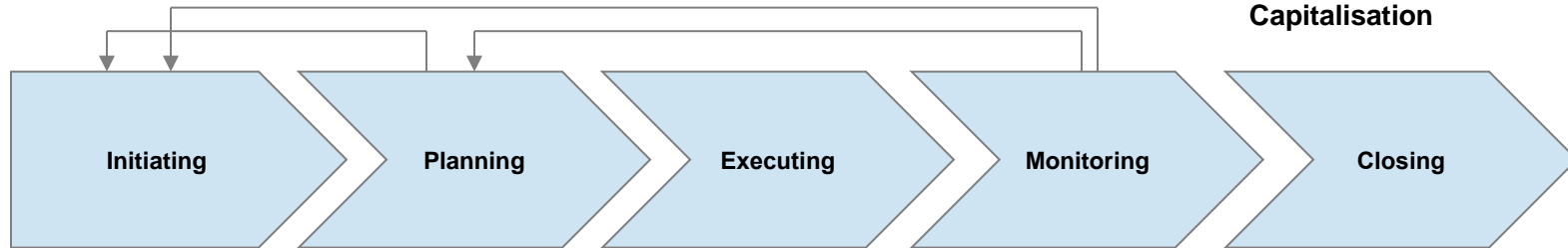


Gestion des **ressources**
Gestion de la **communication**
Gestion des **interfaces**
Management des RH

Suivi de la **mise en œuvre**
Gestion **QCD** (ou autres **KPI**)
Gestion des **risques**
Suivi et Révision des écarts



Livrables
Clôture du contrat
Capitalisation



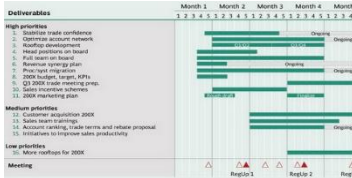
Adapté du *PMBOK guide* (2013)

Lien avec le management d'équipe



Définition **Work Packages**
Plan de management
Planning prévisionnel
Jalonnement

Définition des **objectifs**
Charte : **Project Charter**
Validation : **GO/NoGO**

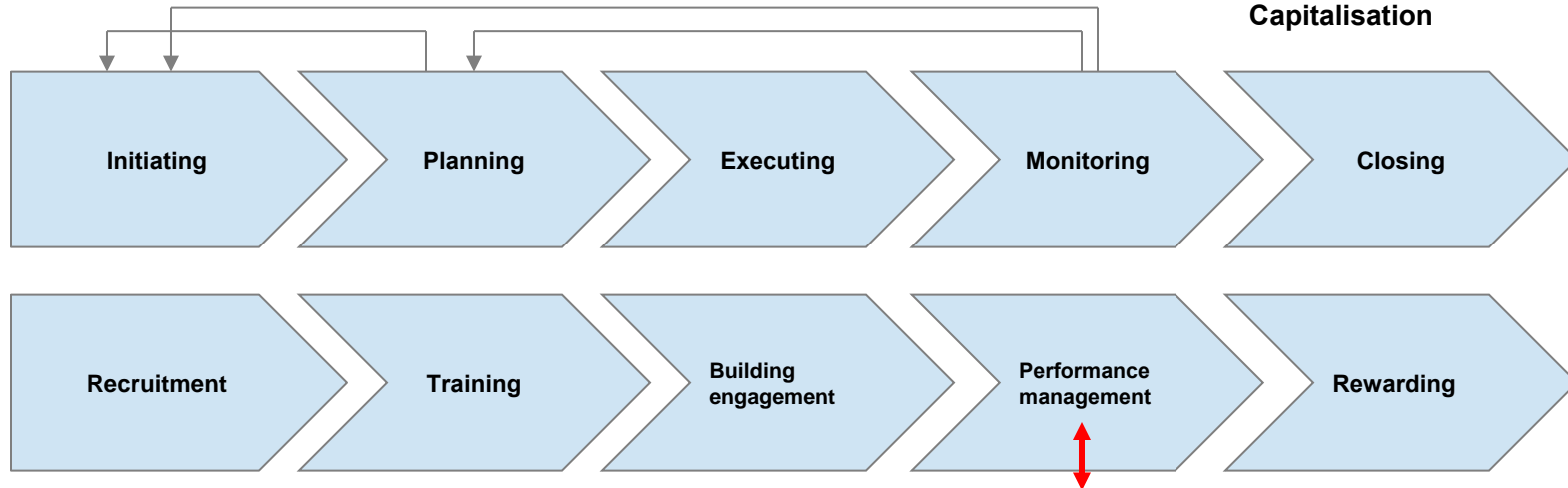


Suivi de la **mise en œuvre**
Gestion **QCD** (ou autres **KPI**)
Gestion des **risques**
Suivi et Révision des écarts

Gestion des **ressources**
Gestion de la **communication**
Gestion des **interfaces**
Management des RH



Livrables
Clôture du contrat
Capitalisation



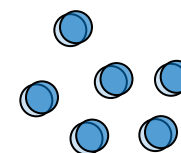
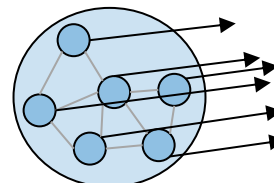
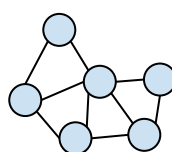
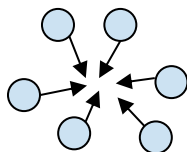
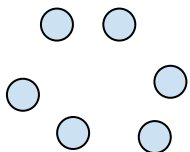
Leadership
Définition **tâches**
Sensibilisation culturelle

Répartition des **rôles**
Réseau d'**influence**
Team-building

Motivation
Construction **confiance**
Montée en **compétence**

Communication
Mécanismes **décisionnels**
Gestion des **conflits**

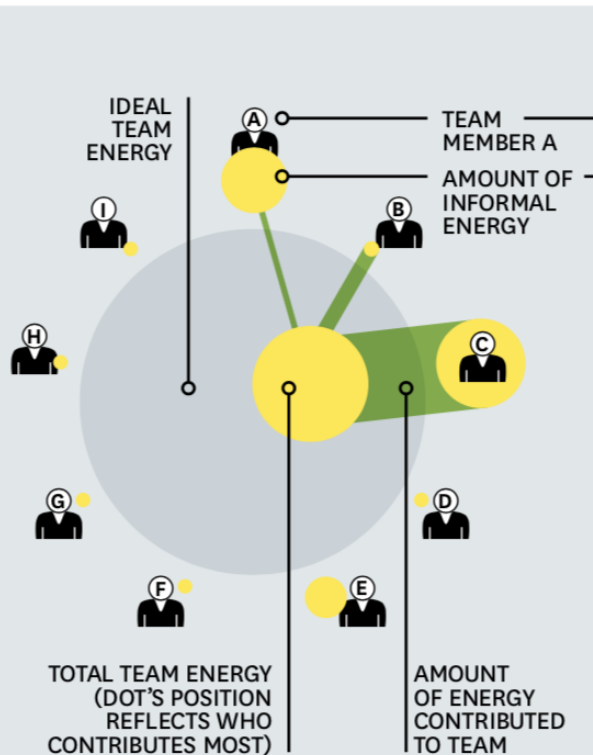
Valorisation
Reconnaissance



Adapté du *PMBOK*
guide (2013)

Performance d'une équipe projet

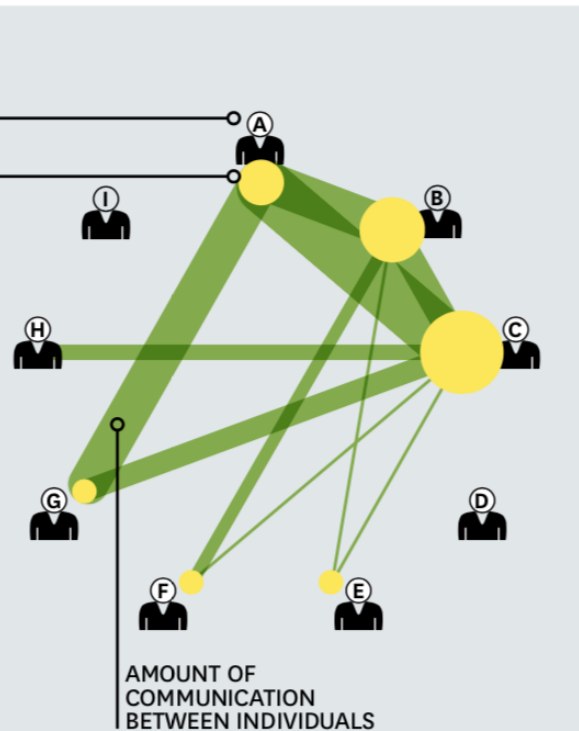
Magnitude des contributions individuelles



Energy

HOW TEAM MEMBERS CONTRIBUTE TO A TEAM AS A WHOLE

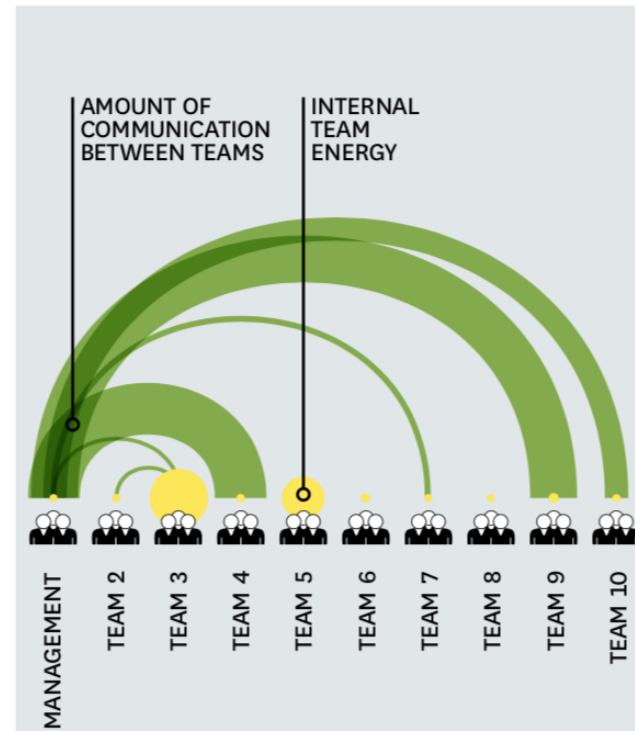
Intensité des interactions intra-groupes



Engagement

HOW TEAM MEMBERS COMMUNICATE WITH ONE ANOTHER

Quantité des interactions inter-groupes



Exploration

HOW TEAMS COMMUNICATE WITH ONE ANOTHER

Performance d'une équipe projet (2)

Les équipes performantes partagent les caractéristiques suivantes (*Pentland, 2012*) :

1. Tous les membres de l'équipe **partagent et écoutent de façon équitable**
2. Les membres ont des interactions en **face à face**, et leurs conversations sont **dynamiques**
3. Les membres **se connectent directement** entre eux — pas seulement avec le chef d'équipe
4. Les **canaux de communication** utilisés sont les conversations avec **feedback et informelles**.
5. Les membres sortent de leur zone de confort régulièrement, **explorent en dehors** de l'équipe et de leur environnement, et **partage les résultats** de leur exploration.

Pour résumer, une équipe performante s'appuie sur des **actions collectives** et individuelles maîtrisées, de la **communication distribuée** et des phases de **capitalisation**.

Techniques et outils généraux (1)

Charte projet

Historique et justification du projet

Analyse du besoin succinct


Description des biens/services attendus

Contraintes et hypothèses de travail

Rôles et responsabilités des acteurs (projets et p.p.)

Annexe : [Enoncé préliminaire de contenu](#)

- **Objectives**
- **Exigences et critères de réussites**
- **Priorités**
- **Livrables attendus**
- **Principaux jalons**
- **Estimation initiale des coûts/ressources**
- **Estimation initiale des risques**



Projet transverse 1A – 2018-2019
Fiche de projet V0 (cahier des charges initial)

Titre du Sujet :

Description succincte du sujet (5 lignes maximum) :

Quel est l'objectif de ce projet ? (Pourquoi ce projet ? Quel est le but ?)

Tuteur(s) scientifique(s) :

Maitrise d'ouvrage : BDP (Bureau Des Projets)

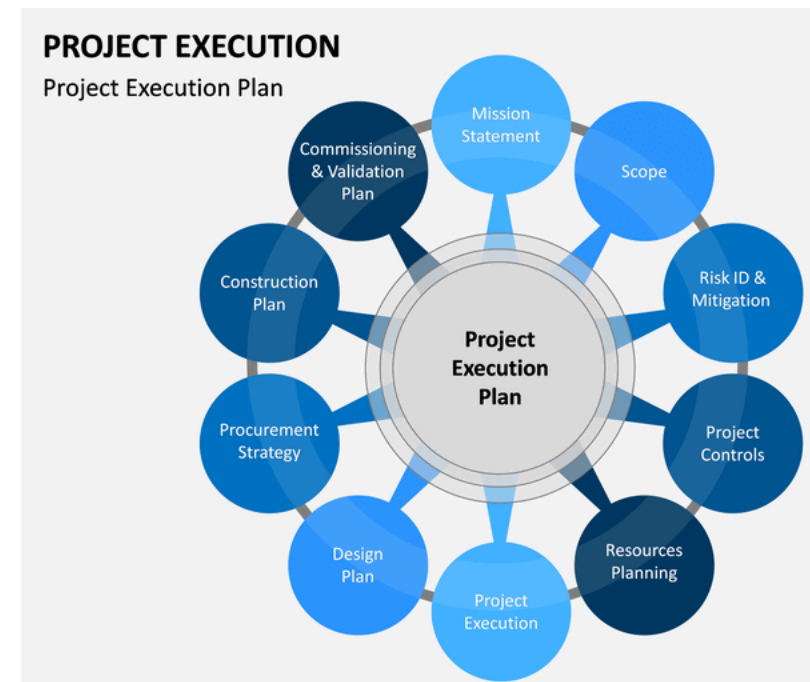
Page 1 sur 4

Ce document sera mis à jour régulièrement en fonction des modifications validées au cours des autres phases du projet.

Techniques et outils généraux (2)

Plan de Management (Plan d'Execution Projet)

- Clarifie les besoins/attentes pour chacun
- Décrit les parties prenantes, les interactions et leurs fréquences
- Décrit ce qu'il faut faire et comment
- Définit les règles du jeu: process, outils de pilotage
- Identifie les processus clés du projet
- Précise les risques et opportunités
- Détermine la gestion documentaire
- S'enrichit au fur et à mesure
- Est la référence pour l'équipe



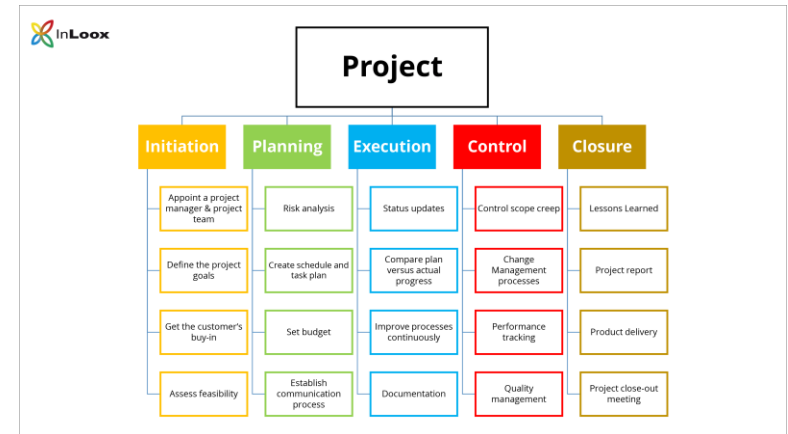
...

En parallèle, l'équipe projet définira un processus de suivi des tâches, de prise en compte des dérives et des modifications validées.

Techniques et outils généraux (3)

Structuration des tâches

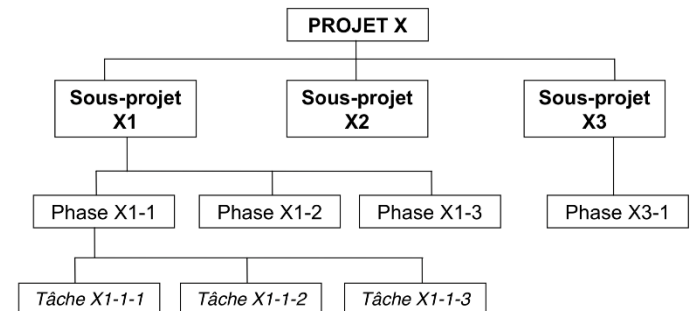
- **Orienté autour des phases du projet**
- **Orienté autour des livrables**
- **Plus petites tâches possibles**
- **Avis experts / expériences / discussions**



Avantages :

La décomposition en éléments mesurables permet l'anticipation des dérives

Le WBS est co-construit par plusieurs acteurs ce qui permet de valider les hypothèses de travail et avoir une vue maîtrisée des coûts/ressources.



En parallèle, l'équipe projet définira un processus de suivi des tâches, de prise en compte des dérives et des modifications validées.

Techniques et outils généraux (4)

Calendrier de réalisation d'un projet

Visualisation d'ensemble

1. Lots de travail
2. Jalons

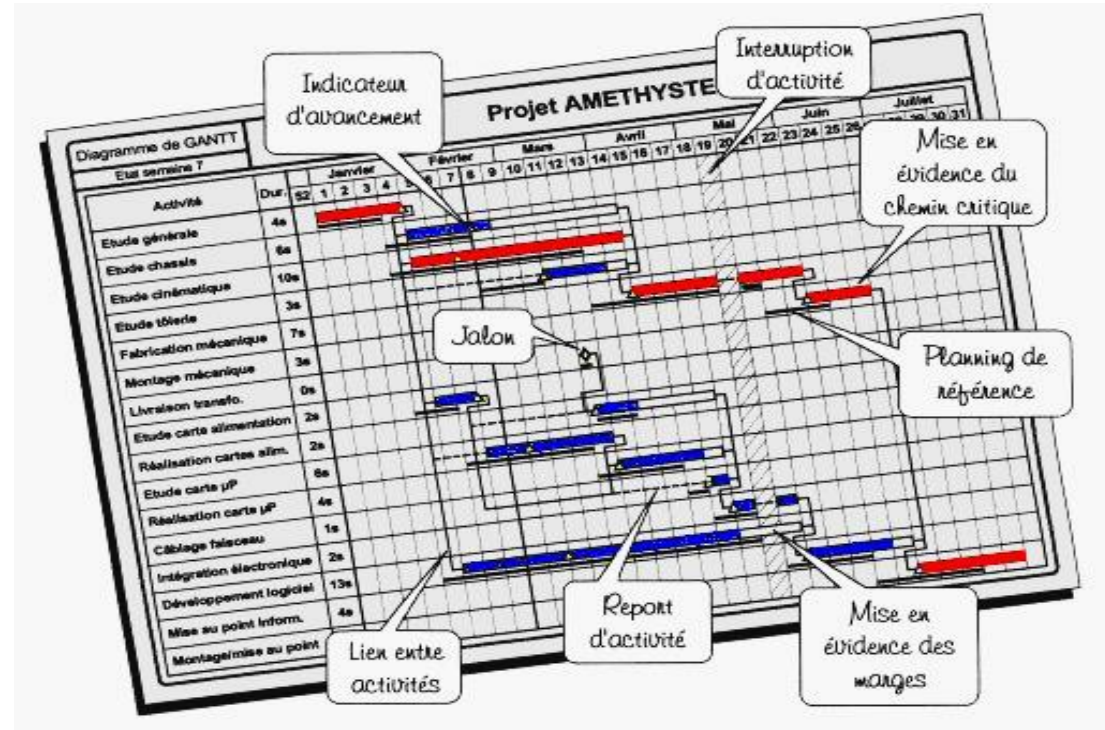
Avantages :

Permet d'identifier :

- le chemin critique
- les marges libres

Suivre les avances/retards

Corriger ou intervenir si nécessaire



Ce planning sera mis à jour régulièrement en fonction des dérives constatées et corrections engagées au cours de la phase de réalisation.

Techniques et outils généraux (5)

Tableau de suivi

Work Packages	Deadline	Progress	Commentaries
Article N°1			
Finalization	09/15	<div><div></div></div> 90 % △+	Forth version of the literature review
Article N°2			
Research object definition	10/15	<div><div></div></div> 15 % △+	
Literature review	10/15	<div><div></div></div> 15 % ○	Start LR on Excellence system
Survey design	11/15	<div><div></div></div> 0 %	
Results and Analysis	12/15	<div><div></div></div> 10 % △+	Draft results of first phase
Article N°3			
Research object definition	01/16	<div><div></div></div> 0 %	Under construction
Other plant visits		<div><div></div></div> 0 %	TPCA, Toyota and Scania
Complementary chapters			
Research notebook	06/16	<div><div></div></div> 20 % ○	Development of detailed agenda and ntegration of field notes
Communication			
Poster	10/15	<div><div></div></div> 80 % ○	Poster presentation of thesis progress at Velizy
Others activities			
ANRT contract	01/15	<div><div></div></div> 90 % △+	Waiting for signatures
Global progress		<div><div></div></div> 33 % △+ 40 %	

Le tableau de suivi permet de suivre et maitriser les activités associées à la réalisation du projet, les acteurs concernés en vue de définir les actions à venir.

Clés de réussite pour la gestion de projet

**Contrôle indirect
(contexte)**

Parties prenantes engagées

Bénéfices maîtrisés

Réduction des risques

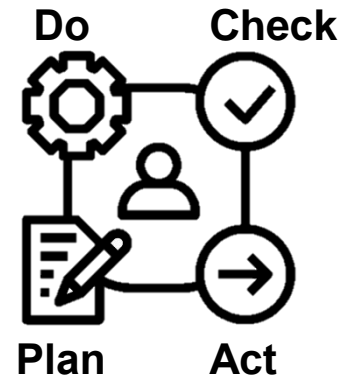
Retombées positives pour l'organisation réalisatrice

**Contrôle direct
(contenu)**

Charges et calendrier prévisibles

Périmètre réaliste et sous contrôle

Equipe hautement performante



Exercice : Organisation JO Paris 2024

Vous êtes un membre de l'équipe qui souhaite organiser les JO de Paris 2024.

Etape 1 :

- **Identifier toutes les parties prenantes pour ce type de projet**
- **Définir les caractéristiques du chef de projet « idéal »**

Etape 2 :

- **Définir un ordre d'implication des différents acteurs (phase)**
- **Définir un mode de « on-boarding » pour les différents acteurs**

Etape 3 :

Questions



**CENTRALE
MARSEILLE**