

# *Outils pour la gestion de projet (EM615M42)*

Stéphane Genaud

January 9, 2012

# Plan

- 1 Le contexte de la gestion de projet
- 2 Les acteurs

- 1 Le contexte de la gestion de projet
  - La notion de projet
  - La genèse d'un projet
  - La conduite du projet
  - Vérifier l'opportunité du projet
  - Lancement du projet: l'évaluation

- 2 Les acteurs

# Les origines

**années 1950** : réflexion pour les grands projets industriels (aéronautique, armement, travaux public)

**aujourd'hui** : projets de plus en plus importants (montants, internationalisation, ...)

**besoin de méthode** : constat d'échec et situation de crise (coûts, délais, non-fiabilité...)

**influence organisationnelle** : certaines organisations se structurent en mode projet

# Définition de la notion de Projet

Un projet est une activité:

# Définition de la notion de Projet

Un projet est une activité:

- unique et ponctuelle (non répétitive),  
→ date de début et fin du projet,

# Définition de la notion de Projet

Un projet est une activité:

- unique et ponctuelle (non répétitive),  
→ date de début et fin du projet,
- soumise à des contraintes,  
→ de délais, coûts, qualité.

# Définition de la notion de Projet

Un projet est une activité:

- unique et ponctuelle (non répétitive),  
→ date de début et fin du projet,
- soumise à des contraintes,  
→ de délais, coûts, qualité.
- constituée d'actions ayant un objectif commun,  
→ nécessite des spécialistes aux compétences variées qu'il faut coordonner,



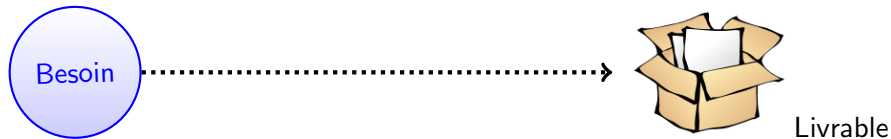
# Définition de la notion de Projet

Un projet est une activité:

- unique et ponctuelle (non répétitive),  
→ date de début et fin du projet,
- soumise à des contraintes,  
→ de délais, coûts, qualité.
- constituée d'actions ayant un objectif commun,  
→ nécessite des spécialistes aux compétences variées qu'il faut coordonner,
- qui produit un livrable  
→ résultat permettant la satisfaction d'un besoin identifié.



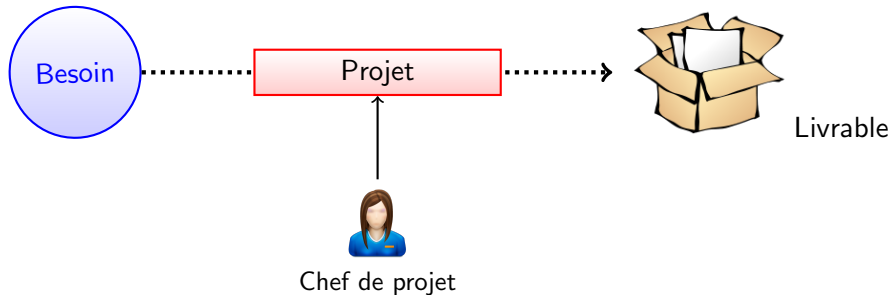
# Genèse d'un projet



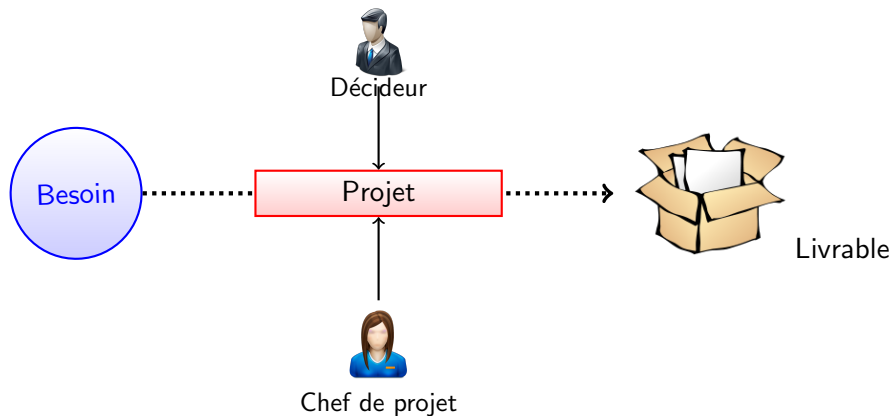
# Genèse d'un projet



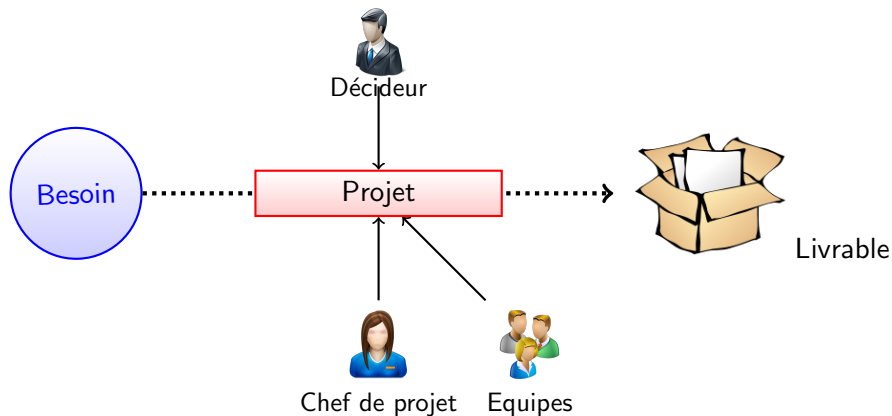
# Genèse d'un projet



# Genèse d'un projet



# Genèse d'un projet



La *conduite de projet* est la façon dont cette démarche est menée.

C'est un cadre méthodologique qui préconise:

- les grandes phases d'un projet



La *conduite de projet* est la façon dont cette démarche est menée.

C'est un cadre méthodologique qui préconise:

- les grandes phases d'un projet
- les étapes usuelles jalonnant un projet

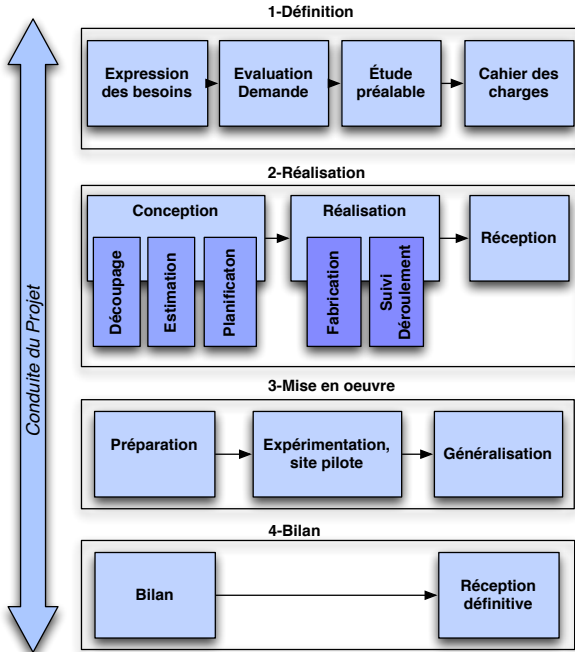
La *conduite de projet* est la façon dont cette démarche est menée.

C'est un cadre méthodologique qui préconise:

- les grandes phases d'un projet
- les étapes usuelles jalonnant un projet
- les protocoles usuels entre les acteurs du projet

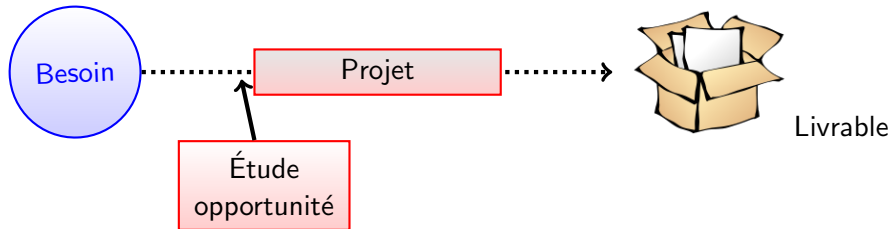
# Les grandes phases

- Définition
- Réalisation
- Mise en œuvre
- Bilan



... Avant de se lancer ...

# Etude d'opportunité



Avant acceptation ou lancement, se poser des questions :

Toute difficulté identifiée devra faire l'objet d'un dialogue approfondi avec le demandeur pour

- soit annuler, infléchir ou différer le projet
- soit négocier des moyens de réussite à hauteur des enjeux et des conditions de réussite identifiées.

⇒ Une évaluation sous différents angles est nécessaire.

# Exemple simple: l'électricien

## La demande

Le client veut un site web pour

- informer ses clients (horaires, produits, services, ...),
- enregistrer demandes de devis,
- distribuer un dépliant électronique,
- ...





**Électricité  
Plomberie  
Chauffage  
Électroménager  
Vente et Dépannage  
02.40.96.50.56**



**Lettre  
d'Informations**

En vous inscrivant vous recevrez  
gratuitement par mail nos dernières  
offres et informations en exclusivité

Votre Email

OK

**Présentation**

**Contact**

Conseiller le site SARL Daniel BIDET Ajouter à vos favoris



**Électricité**



**Plomberie**



**Chauffage**



**Électroménager**



**Vous avez un projet ?**

Demandez-nous votre devis gratuit  
directement sur notre site

**Cliquez ici !**

## Plomberie

Nous effectuons tous vos travaux de plomberie

- Salle de bain
- Cuisine
- Installation de pompe
- Tous autres travaux de plomberie...

Le dépannage peut se faire dans la journée sur un rayon de 50 Km.

Vous pouvez nous contacter par téléphone au **02.40.96.50.56**.

Pour les problèmes moins urgents, vous pouvez nous contacter par email en cliquant ici.

Vous pouvez également nous demander un devis gratuit en cliquant ici.

**SARL Daniel BIDET POUR VOUS SERVIR !**

- Recherche de fuite
- Dégorgement de baignoires, WC, canalisation
- Remplacement chauffe-eau/cumulus
- Pose de lavabo, bidets, éviers, douche.
- Pose de robinetterie (mélangeurs, mitigeurs)
- Installation sanitaire
- Sani-broyeur
- Colonne générale
- Carrelage
- etc...



# Exemple simple: l'électricien

## La demande

Le client veut un site web pour

- informer ses clients (horaires, produits, services, ...),
- enregistrer demandes de devis,
- distribuer un dépliant électronique,
- ...

Simple, non ? ...

# Exemple simple: l'électricien

## La demande

Le client veut un site web pour

- informer ses clients (horaires, produits, services, ...),
- enregistrer demandes de devis,
- distribuer un dépliant électronique,
- ...

... Pourtant, répondre à cette demande nécessite de dialoguer avec le client.

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*



*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*
- *Les visiteurs auront-ils le moyen d'enregistrer des alertes ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*
- *Les visiteurs auront-ils le moyen d'enregistrer des alertes ?*
- *Qui sera alerté ? Avec quels critères ?*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*
- *Les visiteurs auront-ils le moyen d'enregistrer des alertes ?*
- *Qui sera alerté ? Avec quels critères ?*
- *... Un deuxième niveau de questions devra cerner les motivations des acteurs...*

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*
- *Les visiteurs auront-ils le moyen d'enregistrer des alertes ?*
- *Qui sera alerté ? Avec quels critères ?*
- *... Un deuxième niveau de questions devra cerner les motivations des acteurs...*

Risque: un site au contenu périmé †

*Quelques questions immédiates (liste non-exhaustive):*

- *Qui décidera des informations nouvelles à enregistrer et publier ?*
- *Sur quels critères mettra t-on les informations produits/tarifs à jour ?*
- *De qui et comment viendront ces informations ?*
- *Qui mettra ces informations en ligne, sous quelle forme ?*
- *Quelles compétences sont requises pour intervenir sur le site ?*
- *Les visiteurs auront-ils le moyen d'enregistrer des alertes ?*
- *Qui sera alerté ? Avec quels critères ?*
- *... Un deuxième niveau de questions devra cerner les motivations des acteurs...*

Risque: un site au contenu périmé † ⇒ Adopter une démarche d'évaluation: le projet est-il clairement défini ?

# Lancement du projet: l'évaluation

Entre l'idée et sa réalisation, il peut y avoir un gouffre. Le résultat attendu peut être flou et les implications mal cernées.

## Règle 1 : Définissez l'idée en termes de résultat attendu

S'assurer que les décideurs sont d'accords avec ces résultats et peuvent dire ce qui va changer par rapport à ce qui est connu.

# Lancement du projet: l'évaluation

Entre l'idée et sa réalisation, il peut y avoir un gouffre. Le résultat attendu peut être flou et les implications mal cernées.

## Règle 1 : Définissez l'idée en termes de résultat attendu

S'assurer que les décideurs sont d'accords avec ces résultats et peuvent dire ce qui va changer par rapport à ce qui est connu.

- Tous les acteurs ont ils la même représentation du produit attendu ?

# Lancement du projet: l'évaluation

Entre l'idée et sa réalisation, il peut y avoir un gouffre. Le résultat attendu peut être flou et les implications mal cernées.

## Règle 1 : Définissez l'idée en termes de résultat attendu

S'assurer que les décideurs sont d'accords avec ces résultats et peuvent dire ce qui va changer par rapport à ce qui est connu.

- Tous les acteurs ont ils la même représentation du produit attendu ?
- Cerner la demande : demande énoncée clairement, nature de la demande, cadre de la demande, les délais



# Lancement du projet: l'évaluation

Entre l'idée et sa réalisation, il peut y avoir un gouffre. Le résultat attendu peut être flou et les implications mal cernées.

## Règle 1 : Définissez l'idée en termes de résultat attendu

S'assurer que les décideurs sont d'accords avec ces résultats et peuvent dire ce qui va changer par rapport à ce qui est connu.

- Tous les acteurs ont-ils la même représentation du produit attendu ?
- Cerner la demande : demande énoncée clairement, nature de la demande, cadre de la demande, les délais
- Quels changements l'idée va-t-elle produire ? Sont-ils acceptables dans les structures et comportements ? Que faut-il faire pour les rendre acceptables ?

# Evaluer le projet

Le résultat attendu peut être “contre-nature”.

## Règle 2 : évaluer la cohérence

Evaluer par la cohérence du projet dans le contexte de l'organisation

- Identifier le demandeur et protagonistes impliqués (initiateur, décideur, destinataire)

# Evaluer le projet

Le résultat attendu peut être “contre-nature”.

## Règle 2 : évaluer la cohérence

Evaluer par la cohérence du projet dans le contexte de l'organisation

- Identifier le demandeur et protagonistes impliqués (initiateur, décideur, destinataire)
- Générateur de résultats économiques ?

# Evaluer le projet

Le résultat attendu peut être “contre-nature”.

## Règle 2 : évaluer la cohérence

Evaluer par la cohérence du projet dans le contexte de l'organisation

- Identifier le demandeur et protagonistes impliqués (initiateur, décideur, destinataire)
- Générateur de résultats économiques ?
- Les résultats escomptés sont ils en accord avec la stratégie de l'entreprise ?

# Evaluer le projet

Le résultat attendu peut être “contre-nature”.

## Règle 2 : évaluer la cohérence

Evaluer par la cohérence du projet dans le contexte de l'organisation

- Identifier le demandeur et protagonistes impliqués (initiateur, décideur, destinataire)
- Générateur de résultats économiques ?
- Les résultats escomptés sont ils en accord avec la stratégie de l'entreprise ?
- Le projet s'inscrit-il dans la planification générale de l'entreprise ?  
Positionnement vis-à-vis d'autres projets ou actions ? (antinomies, synergies, compétition )

# Evaluer le projet

Le projet peut devenir incontrôlable.

## Règle 3 : évaluer la conduite de projet

Evaluer par la conduite de projet : les risques d'aléas

- Garanties de progression et d'achèvement ?

# Evaluer le projet

Le projet peut devenir incontrôlable.

## Règle 3 : évaluer la conduite de projet

Evaluer par la conduite de projet : les risques d'aléas

- Garanties de progression et d'achèvement ?
- Programme des étapes et décisions intermédiaires connus ?

# Evaluer le projet

Le projet peut devenir incontrôlable.

## Règle 3 : évaluer la conduite de projet

Evaluer par la conduite de projet : les risques d'aléas

- Garanties de progression et d'achèvement ?
- Programme des étapes et décisions intermédiaires connus ?
- Les indicateurs de bonne fin sont ils précisés ?



## Cas *Personal Fit*

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG

## Cas *Personal Fit*

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF

## Cas Personal Fit

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF



Dir. Production

## Cas Personal Fit

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF



Dir. Production



Dir. Commerciale

## Cas Personal Fit

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF



Dir. Production



Dir. Commerciale



Comité de Direction

## Cas *Personal Fit*

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF



Dir. Production



Dir. Commerciale



Comité de Direction

4.5.6 désire lancer une offre distinctive *Personal Fit*, un service de vêtements “sur mesure”: une gamme spécifique de vêtements avec un choix de tailles beaucoup plus fin, qui peut être guidé par des mesures électroniques.

## Cas *Personal Fit*

**4.5.6** est une enseigne de prêt à porter pour femme, dont la cible est la clientèle 30-50 ans. La marque est présente sous la forme d'un réseau de franchisés (95 boutiques).

Sa direction est organisée comme suit:



PDG



DAF



Dir. Production



Dir. Commerciale



Comité de Direction

4.5.6 désire lancer une offre distinctive *Personal Fit*, un service de vêtements “sur mesure”: une gamme spécifique de vêtements avec un choix de tailles beaucoup plus fin, qui peut être guidé par des mesures électroniques. ... **voir étude de cas** ...



## 1 Le contexte de la gestion de projet

## 2 Les acteurs

- La définition du projet
- Le triangle projet: objectifs, délais, ressources
- Le chef de projet au centre
- La maîtrise d'œuvre (MOE)
- Structuration maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre
- Des intérêts antagonistes

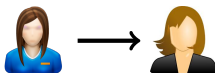
# La définition du projet

Le projet est fortement personnalisé par le *chef de projet*.

# La définition du projet

Le projet est fortement personnalisé par le *chef de projet*.

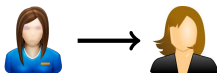
Dans notre exemple de la société 4.5.6, le chef de projet dépend de la direction commerciale .



# La définition du projet

Le projet est fortement personnalisé par le *chef de projet*.

Dans notre exemple de la société 4.5.6, le chef de projet dépend de la direction commerciale .

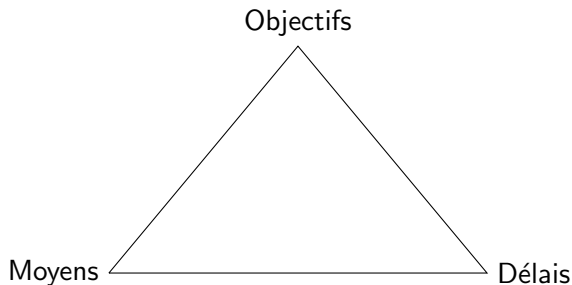


C'est lui qui va **définir** le projet:

- définir l'objectif : livrable, périmètre, ...
- négocier les moyens
- négocier les délais

# Le triangle projet

Pour le chef de projet:



“ Quoi faire ? ”

Définir le domaine couvert en termes de **fonctionnalités** et de **qualité**.  
Le document contractuel est le **cahier des charges**.

“ Quand faire ? ”

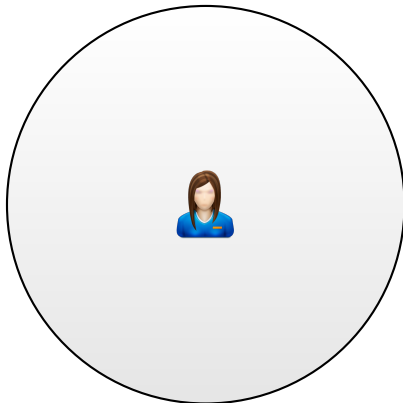
La gestion des délais intervient une fois les étapes de découpage et d'estimation terminées. Un **calendrier** contractuel définissant les livrables intermédiaires peut être établi.

“ Avec qui/quoi faire ? ”

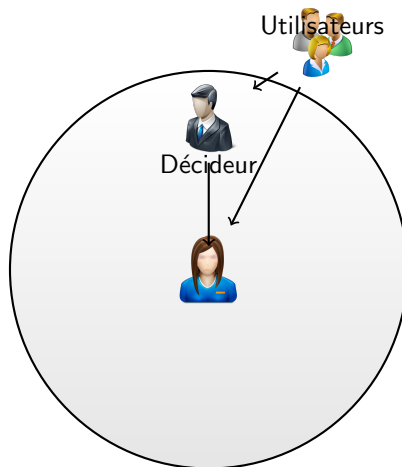
Une fois l'activité définie, il faut prévoir des **ressources** pour les réaliser.



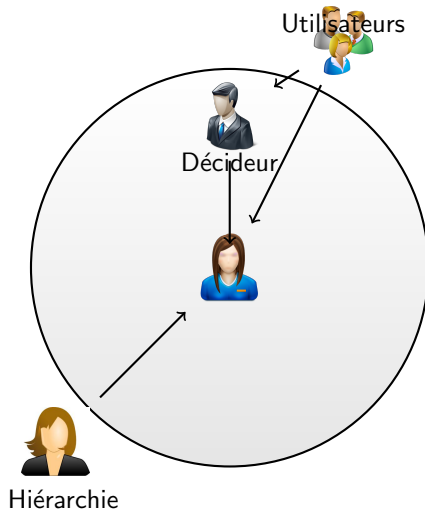
# Le chef de projet au centre



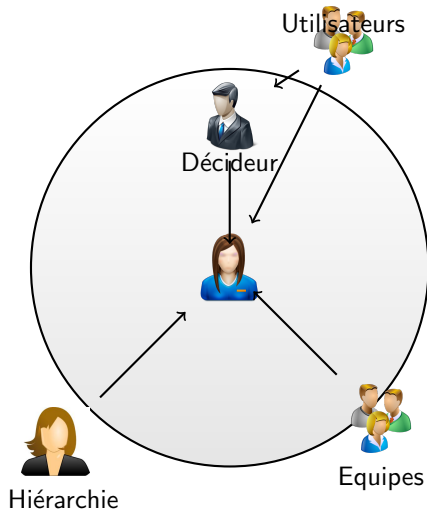
# Le chef de projet au centre



# Le chef de projet au centre



# Le chef de projet au centre



# La maîtrise d'œuvre (MOE)

- Le chef de projet ne peut pas tout faire tout seul.

# La maîtrise d'œuvre (MOE)

- Le chef de projet ne peut pas tout faire tout seul.
- Le maître d'œuvre (MOE) est en charge des aspects opérationnels.

# La maîtrise d'œuvre (MOE)

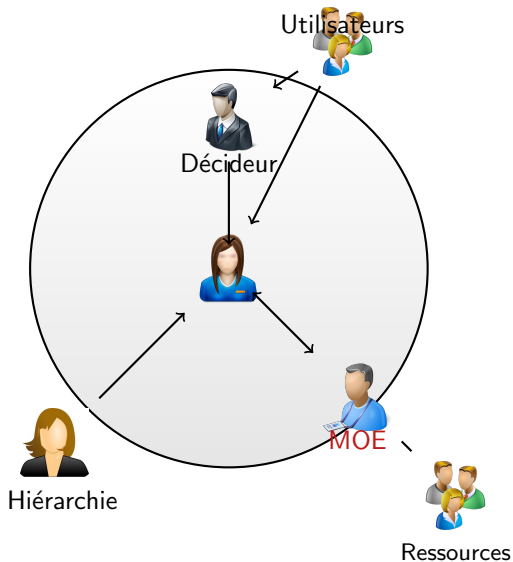
- Le chef de projet ne peut pas tout faire tout seul.
- Le maître d'œuvre (MOE) est en charge des aspects opérationnels.
- Il a une vision d'ensemble de l'utilisation des ressources.

# La maîtrise d'œuvre (MOE)

- Le chef de projet ne peut pas tout faire tout seul.
- Le maître d'œuvre (MOE) est en charge des aspects opérationnels.
- Il a une vision d'ensemble de l'utilisation des ressources.
- Il arbitre les priorités entre les différents projets et les autres activités.



# Le maître d'œuvre



# Structuration client/fournisseur

Dans de nombreux projets, on peut retrouver les acteurs suivants:

parmi les clients :

- les décideurs
- le chef de projet
- les usagers

parmi les fournisseurs :

- le chef de projet
- les concepteurs
- les équipes de fabrication

# Structuration maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre

Quand les entreprises sont structurées pour gérer des projets on a souvent une organisation en **maîtrise d'ouvrage** (MOA) et **maîtrise d'œuvre** (MOE).

# Structuration maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre

Quand les entreprises sont structurées pour gérer des projets on a souvent une organisation en **maîtrise d'ouvrage** (MOA) et **maîtrise d'œuvre** (MOE).

Ce sont deux entités de l'organisation (personnes morales).

# Structuration maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre

Quand les entreprises sont structurées pour gérer des projets on a souvent une organisation en **maîtrise d'ouvrage** (MOA) et **maîtrise d'œuvre** (MOE).

Ce sont deux entités de l'organisation (personnes morales).

- Le MOA est client du MOE à qui il passe commande d'un produit nécessaire à son activité.

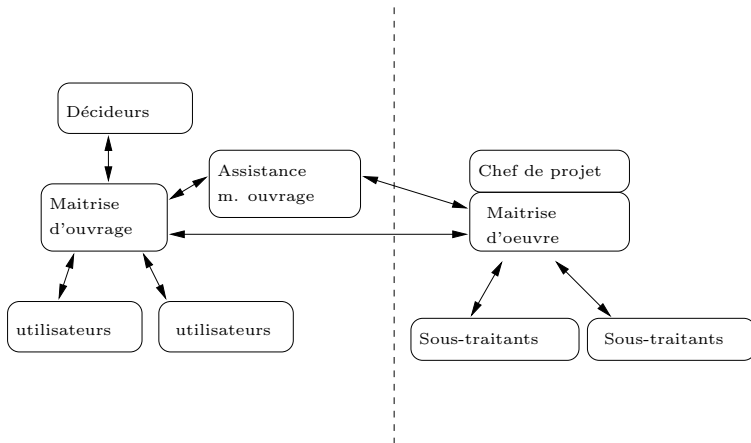
# Structuration maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre

Quand les entreprises sont structurées pour gérer des projets on a souvent une organisation en **maîtrise d'ouvrage** (MOA) et **maîtrise d'œuvre** (MOE).

Ce sont deux entités de l'organisation (personnes morales).

- Le MOA est client du MOE à qui il passe commande d'un produit nécessaire à son activité.
- Le MOE fournit ce produit: soit il le réalise lui-même, soit il passe commande à un ou plusieurs fournisseurs qui élaborent le produit sous sa direction.

# Les acteurs : structuration



# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.



# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.
- le maître d'ouvrage délégué (MOAD)  
→ fournit les éléments factuels au MOAS.

# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.
- le maître d'ouvrage délégué (MOAD)  
→ fournit les éléments factuels au MOAS.
- le maître d'ouvrage opérationnel (MOAO)  
→ expert d'un grand processus du métier.

# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.
- le maître d'ouvrage délégué (MOAD)  
→ fournit les éléments factuels au MOAS.
- le maître d'ouvrage opérationnel (MOAO)  
→ expert d'un grand processus du métier.
- l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO),  
→ support pour le MOAO ou MOAD en période de pointe, ou quand le projet demande des compétences non maîtrisées.

# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.
- le maître d'ouvrage délégué (MOAD)  
→ fournit les éléments factuels au MOAS.
- le maître d'ouvrage opérationnel (MOAO)  
→ expert d'un grand processus du métier.
- l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO),  
→ support pour le MOAO ou MOAD en période de pointe, ou quand le projet demande des compétences non maîtrisées.
- l'expert métier,  
→ vérifie la pertinence du produit avec les exigences des utilisateurs

# La maîtrise d'ouvrage : 6 fonctions

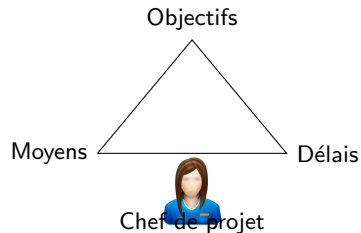
- le maître d'ouvrage stratégique (MOAS)  
→ prend les décisions, arbitre.
- le maître d'ouvrage délégué (MOAD)  
→ fournit les éléments factuels au MOAS.
- le maître d'ouvrage opérationnel (MOAO)  
→ expert d'un grand processus du métier.
- l'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO),  
→ support pour le MOAO ou MOAD en période de pointe, ou quand le projet demande des compétences non maîtrisées.
- l'expert métier,  
→ vérifie la pertinence du produit avec les exigences des utilisateurs
- l'utilisateur  
→ peuvent compléter les observations de l'expert métier.

Le MOE est responsable de la qualité technique de la solution. Il doit, avant toute livraison au MOA, procéder aux vérifications nécessaires (“recette usine”).

Pour cela, le MOE doit assurer la coordination de tous les fabricants en veillant (entre autres):

- à la cohérence des fournitures et à leur compatibilité,
- à coordonner l'action des fournisseurs en contrôlant la qualité technique,
- à respecter les délais fixés par le MOA et en minimisant les risques.

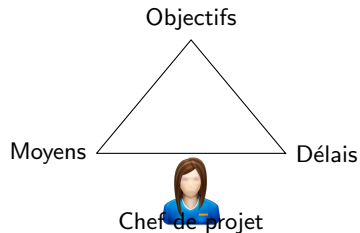
# Des intérêts antagonistes



# Des intérêts antagonistes

Le chef de projet:

- maintenir la conformité
- respecter le budget
- respecter les délais

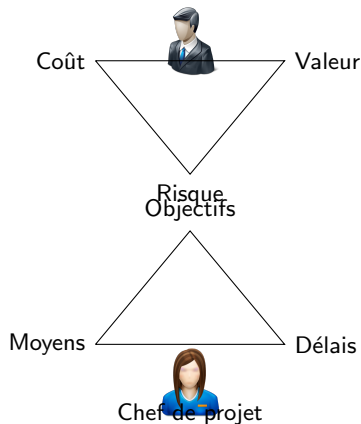




# Des intérêts antagonistes

Le chef de projet:

- maintenir la conformité
- respecter le budget
- respecter les délais



# Des intérêts antagonistes

Le client:

- augmenter la valeur pour les utilisateurs
- diminuer les coûts
- sans prendre de risque

Le chef de projet:

- maintenir la conformité
- respecter le budget
- respecter les délais

