

# *Outils pour la gestion de projet (IT-S601)*

Stéphane Genaud

September 8, 2010

## 1 Le contexte de la gestion de projet

- Projet: origine, définitions
- Assurer le lancement du projet: l'évaluation
- Le triangle projet: objectifs, délais, ressources
- Structurations typiques pour les ressources humaines

## 2 Le découpage

- Pourquoi découper ?
- Principe du découpage
- Les méthodes
- Decoupage en phases

## 3 L'estimation d'un projet

- Pourquoi estimer ?
- Estimer à différents niveaux
- Estimer charges et coûts
- Utiliser une méthode ?

## 4 La planification

- Méthode PERT
- Méthode PERT probabiliste
- Diagramme Gantt
- Ordonnancement
- Heuristiques tâches indépendantes
- Heuristiques tâches dépendantes

# 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

Ensemble d'activités :

- appartenant à différentes phases,

Ensemble d'activités :

- appartenant à différentes phases,
- ayant un objectif commun,

Ensemble d'activités :

- appartenant à différentes phases,
- ayant un objectif commun,
- permettant la satisfaction d'un besoin identifié,

Ensemble d'activités :

- appartenant à différentes phases,
- ayant un objectif commun,
- permettant la satisfaction d'un besoin identifié,
- nécessitant des équipes de spécialistes aux compétences variées,

Ensemble d'activités :

- appartenant à différentes phases,
- ayant un objectif commun,
- permettant la satisfaction d'un besoin identifié,
- nécessitant des équipes de spécialistes aux compétences variées,
- sur lesquelles s'exercent trois types de contraintes : coûts, délais, qualité,



# Caractéristiques d'un projet

Ce qui implique:

- Action unique et ponctuelle, non répétitive.

# Caractéristiques d'un projet

Ce qui implique:

- Action unique et ponctuelle, non répétitive.
- Limité dans le temps (dates de début et de fin).

# Caractéristiques d'un projet

Ce qui implique:

- Action unique et ponctuelle, non répétitive.
- Limité dans le temps (dates de début et de fin).
- Une démarche spécifique : atteindre l'objectif en maîtrisant la qualité du produit fini, les coûts et les délais grâce à des jalons.

# Etude d'opportunité informelle

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 BIDEZ 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 BIDEZ 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,
- ...

# 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...*

⇒ Adopter une démarche d'évaluation: le projet est-il clairement défini ?

# Evaluer le projet (1)

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.

# Evaluer le projet (1)

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 ?

# Evaluer le projet (1)

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

# Evaluer le projet (1)

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 ?