



LEADERSHIP ET FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE PROJET

CNE. DIABO K. EDDY

OCTOBRE 2023

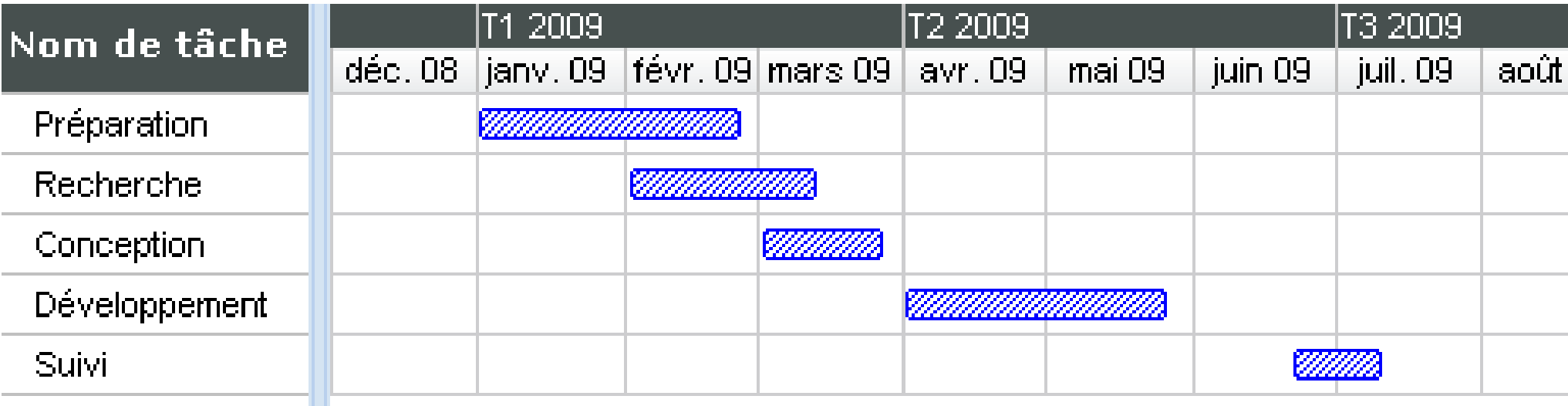


***LA CONDUITE
DE PROJET***

LES OUTILS

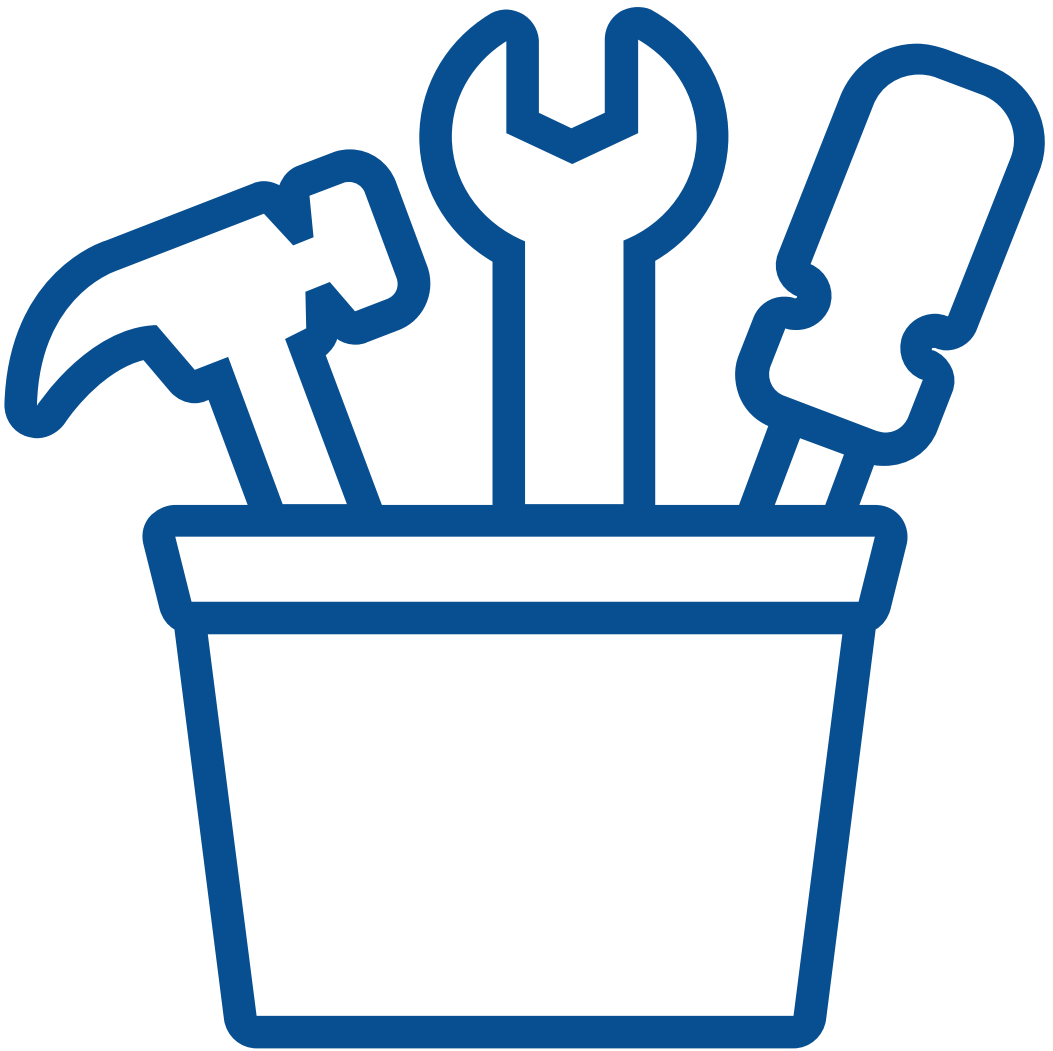


- **Le diagramme de Gantt** est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet. Il permet de visualiser dans le temps les diverses tâches liées à un projet.

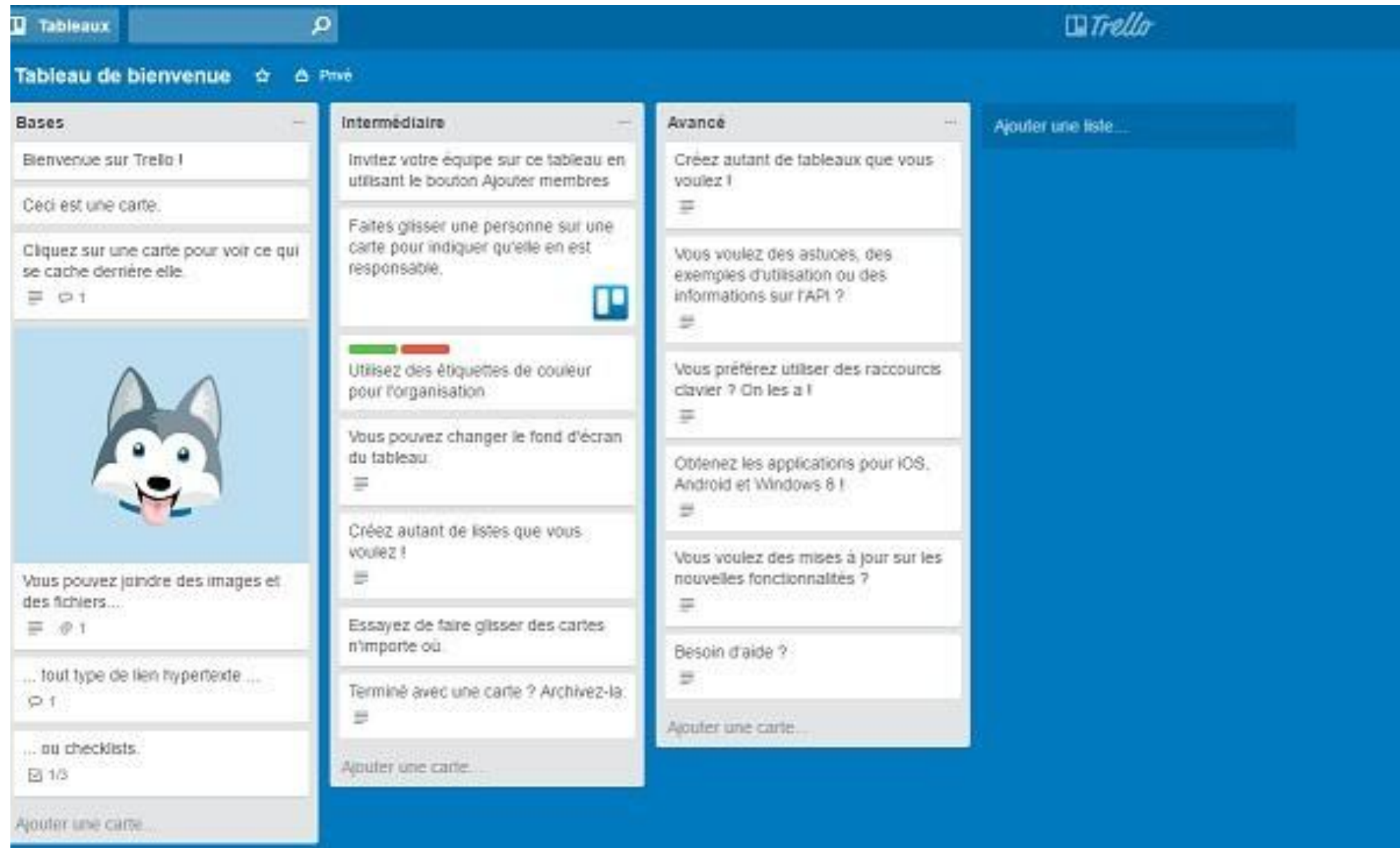


Un exemple de diagramme de Gantt simple

- **PERT (P**rogram **E**valuation **R**evue **T**echnique)**)** : C'est une méthode de planification de projet, fondée sur l'analyse et l'optimisation des enchaînement chronologiques imposées entre les tâches à réaliser.



Deux outils de travail collaboratif



Trello est un outil de travail collaboratif qui utilise la méthode Kanban. Ce service en ligne permet d'organiser des projets sur lesquelles travaillent plusieurs personnes.

Un ***kanban*** (terme japonais *signifiant* « *enseigne, panneau* ») est une fiche cartonnée que l'on fixe sur les bacs ou les conteneurs de pièces dans une ligne d'assemblage ou une zone de stockage.

Deux outils de travail collaboratif

Slack: <https://slack.com/>

The screenshot shows a Slack interface for a workspace named 'chesstips'. The left sidebar lists channels: #budget, #email-base-de-donnees, #fb, #general, #lancement-1er-email (selected), #random, #site-hebergement, #site-mock-up, and #tips. It also shows direct messages with slackbot, chess-and-strategy, daniel, and ds26. The main channel view is '#lancement-1er-email' with 3 members and 0 topics. Messages include:

- ds26 (8:15 PM): @daniel Dis moi si ça te va pour intégrer ?
- daniel (8:16 PM): Ok je vais tester
- ds26 (8:20 PM): le lien vers le site ne semble plus marcher
- ds26 (8:29 PM): ah non, c'est bon, en revanche, toujours le meme problème de mise en page chez moi

A date separator for 'October 13th' is shown. Below the messages, daniel (9:01 AM) says: 'Coucou @ds26 et @chess-and-strategy, Je pense qu'il faudrait qu'on commence à poser les principes de lancement. Je crée un post avec les différentes étapes, et je vous laisse compléter/réagir/valider.' This is followed by a shared document titled 'Etapes du lancement de Chesstips' (Last edited 1 months ago) with the following content:

Principales étapes du lancement

- Expérimentation : 1ère phase de test auprès d'une dizaine de testeur autour de nous
- Pilote : Lancement de chesstips auprès d'une première tranche de liste d'email à

ds26 (6:20 PM) replies: Top !

The right sidebar shows the 'Directory' with 3 members: Daniel NGUYEN (@daniel), David Saraga (@ds26), and Philippe Dornbusch (@chess-and-strategy, Échecs & Stratégie). It also lists bots: slackbot (@slackbot, 10:03 AM local time).

<https://chesstips.slack.com/messages/lancement-1er-email/team/>

Résultat : <http://chesstips.fr/>

Les outils de pilotage

**Des logiciels certes ...
Mais aussi...**

- **Des règles de management**
- **Des réunions préparées**
- **Un fonds documentaire solide**
- **Un tableau de bord**
- **Un dossier projet**
- **Une communication adaptée**



Le tableau de bord

Synthétique

- ⦿ Des données chiffrées
- ⦿ Des commentaires
- ⦿ Informatique
- ⦿ Aidant à la prise de décision
- ⦿ Disponible à chaque revue du projet

Il doit privilégier les représentations graphiques ainsi que le qualitatif...



Le tableau de bord, un exemple

Des indicateurs, un peu

- Indicateurs de délais
- Indicateurs de coûts
- Indicateurs de performance
 - Des éléments de planning ... pas seulement Mais aussi des commentaires
- Problèmes rencontrés
- Impact des problèmes sur le projet (analyse des risques en cas de dérapage, de non respect d'un jalon...)
- Solutions envisagées
- Avantages/Inconvénients...



Phase de mise en œuvre :

les logiciels courants

Quelques conseils ou remarques

- ⦿ Intégrer dès l'origine la fonction gestion de projet
- ⦿ Gérer un coût en K€, mais aussi en "Hommes*jours"
- ⦿ L'acquisition de compétence sur l'outil nécessite du temps
- ⦿ L'outil ne restitue que ce qu'on lui fournit
- ⦿ Même avec un outil, il est délicat de gérer un grand nombre de tâches
- ⦿ La fréquence de suivi est liée à la durée des tâches
- ⦿ Il n'y a pas d'outil efficace sans méthode
- ⦿ Il n'y a pas de méthode opérationnelle sans outil

Ces logiciels traitent de la planification et du suivi, mais pas de l'étude d'opportunité

Les gestionnaires de projet

Tâche critique

Toute tâche qui en dérapant, fait déraiper le projet dans sa globalité

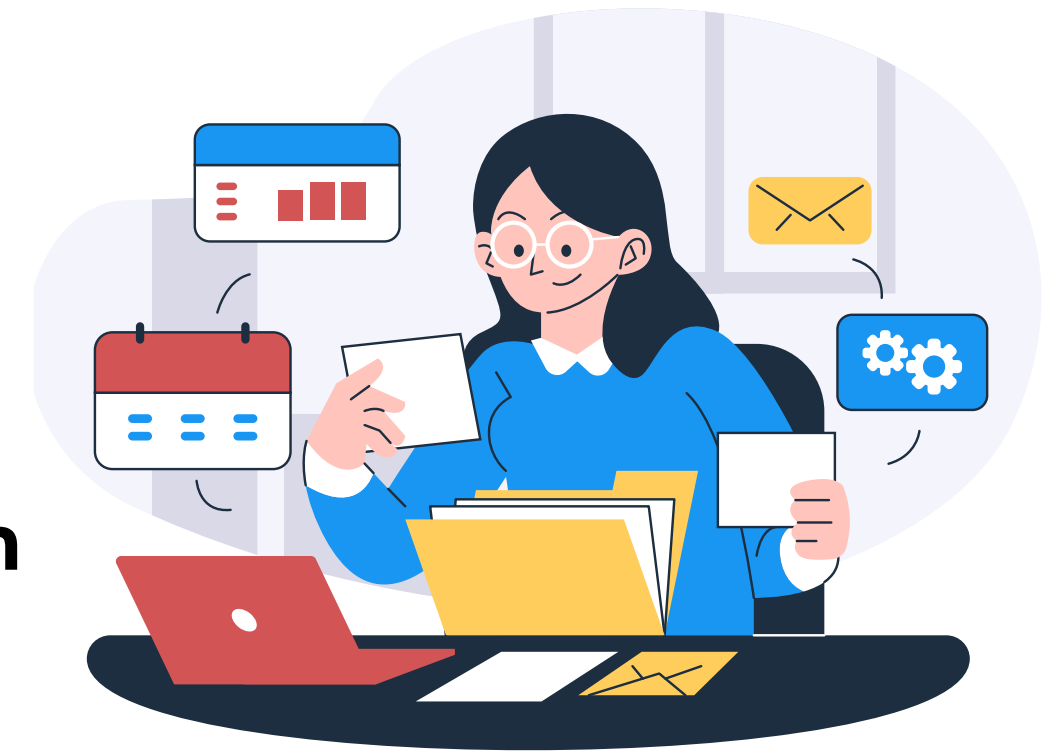
Chemin critique

Enchaînement de toutes les tâches critiques

La marge

est l'intervalle de temps sur lequel peut glisser une tâche non critique sans affecter le reste du projet au-delà de cette marge, la tâche devient critique

Le chemin critique est à surveiller étroitement...



La méthode :

Phase de préparation

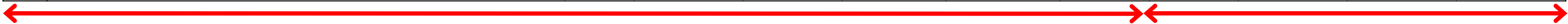


- 1:** Établissement de la **liste de préséance** par chaque contributeur
- 2:** Saisie de toutes les contributions du projet par le chef de projet
- 3:** Optimisation et validation de la structure initiale du projet par l'équipe projet (processus itératif)
- 4:** Saisie de la structure initiale par le chef de projet

La méthode :

Phase de mise en œuvre

N°	Tâche / Table de suivi	Durée	Début prévu	Fin prévue	Début réel	Fin réelle	% achevé	Nouv. durée	Nouv. début	Nouv. fin	Nouv.%ach
1	CONSTRUCTION AGENCE	446j	4/1/93	3/10/94	4/1/93	NC	27%				
2	Recherche terrain	12s	4/1/93	26/3/93	4/1/93	26/3/93	100%				
3	Pré-étude	1s	29/3/93	2/4/93	29/3/93	2/4/93	100%				
4	Achat sous conditions	11s	5/4/93	23/6/93	5/4/93	23/6/93	100%				
5	Conception gros oeuvre	9s	20/4/93	23/6/93	20/4/93	23/6/93	100%	10s	26/3/93		
6	Conception finitions	8s	24/6/93	19/8/93	NC	NC	0%				50%
7	Demande permis de construire	20s	24/6/93	15/11/93	NC	NC	0%				
8	Achat	1s	16/11/93	22/11/93	NC	NC	0%				
9	Démolition, Gros oeuvre, HE, HA	25s	17/11/93	11/5/94	NC	NC	0%			15/5/94	
10	Finition extérieure	16s	12/5/94	5/9/94	NC	NC	0%				
11	Finition intérieure	20s	12/5/94	3/10/94	NC	NC	0%				
12	Réception	0s	3/10/94	3/10/94	NC	NC	0%				



Diffusion de l'information

Remontée de l'information

Les supports de communication

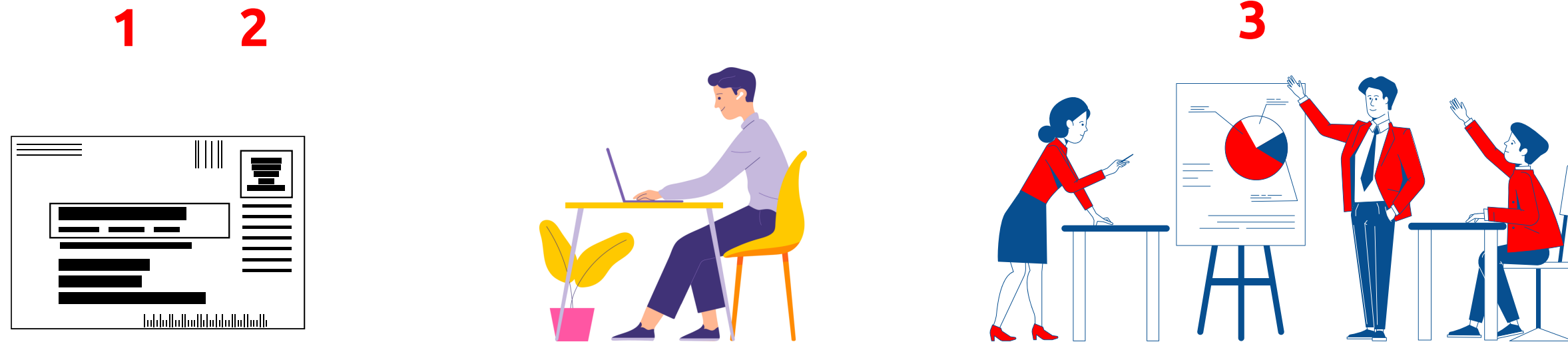
- La fiche navette
- Le Gantt
- Le PERT

Faire preuve de la plus grande transparence

- Plus tôt le retard est communiqué, mieux il se gère
- Le dérapage des uns peut avoir une incidence sur les autres

La méthode :

phase de mise en œuvre



1-Communication remontante des événements nouveaux par les contributeurs et réunion pour prise de décision si nécessaire

2-Mise à jour de la base projet et des nouveaux plannings

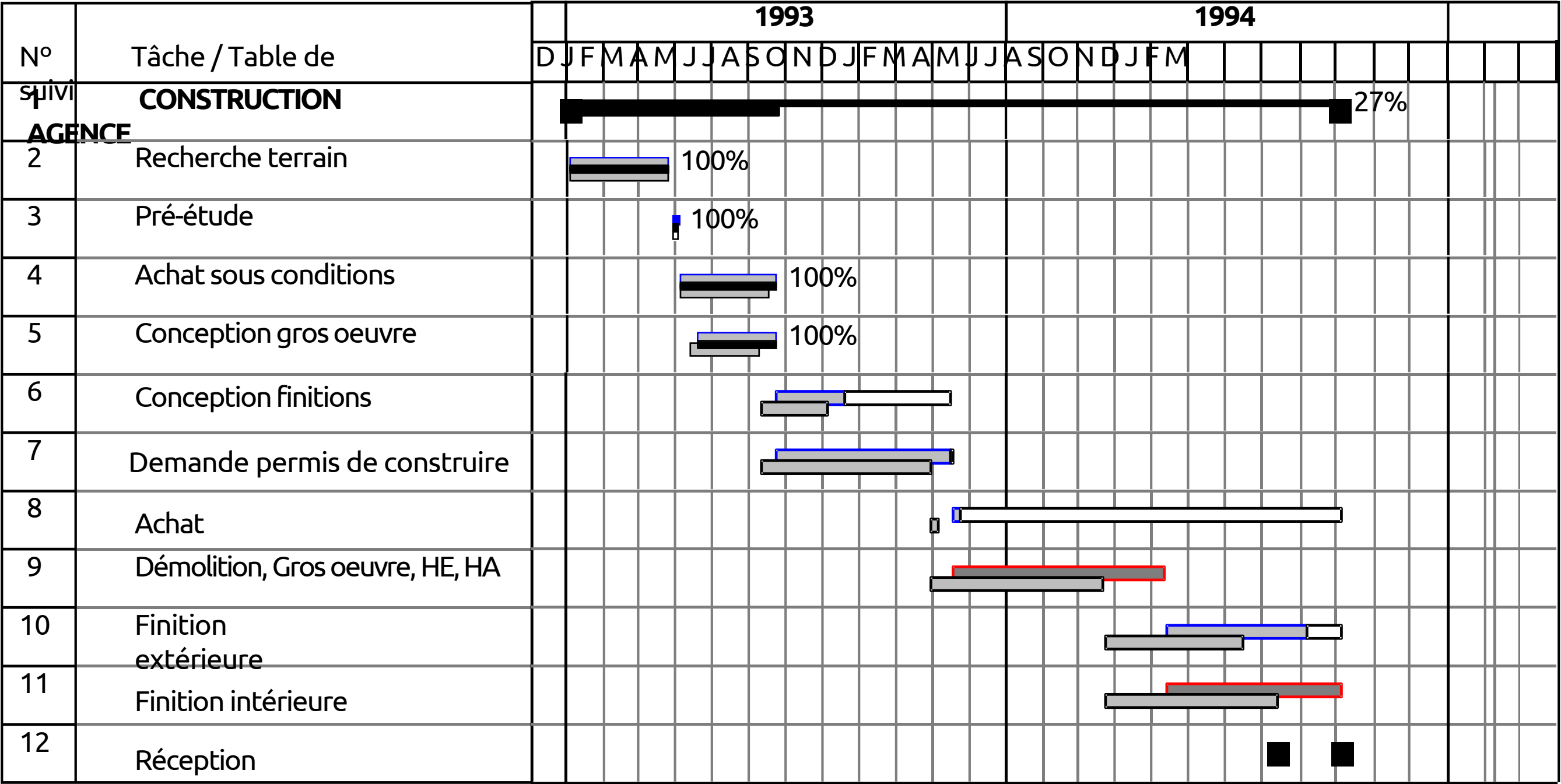
3-Communication descendante par le chef de projet à partir des trois supports de base

- **Tableau des tâches**
- **Gantt**
- **PERT**

La méthode :

phase de mise en œuvre

Un exemple de communication : le Gantt de suivi



La méthode :

Phase de bilan

1-Saisie et édition des états de bilan

2-Analyse des écarts

Origine des causes

- **Reproductibilité des phénomènes**
- **Estimation des tâches**
- **Coordination.....**



La méthode :

Phase de bilan

Exemple d'édition de bilan

- **Durée planifiée, prévue, réalisée**
- **Début planifié, prévu, réalisé**
- **Fin planifiée, prévue, réalisée**

N°	Tâche/ Table de bilan	Durée planif	éDe prévu	urée eDurée réalis	éeDébut planifi	éDébut prévu	Début réel	Fin planifiée	Fin prévue	Fin réelle
1	CONSTRUCTION AGENCE	82s	89,2s	89,2s	4/1/93	4/1/93	4/1/93	12/8/94	3/10/94	3/10/94
2	Recherche terrain	12s	12s	12s	4/1/93	4/1/93	4/1/93	26/3/93	26/3/93	26/3/93
3	Pré-étude	1s	1s	1s	29/3/93	29/3/93	29/3/93	2/4/93	2/4/93	2/4/93
4	Achat sous conditions	10s	11s	11s	5/4/93	5/4/93	5/4/93	16/6/93	23/6/93	23/6/93
5	Conception gros oeuvr	e 8s	9s	9s	13/4/93	20/4/93	20/4/93	9/6/93	23/6/93	23/6/93
6	Conception finitions	8s	8s	8s	10/6/93	24/6/93	24/6/93	5/8/93	19/8/93	19/8/93
7	Demande permis de co	nstruire 20s	20s	20s	10/6/93	24/6/93	24/6/93	28/10/93	15/11/93	15/11/93
8	Achat	1s	1s	1s	29/10/93	16/11/93	16/11/93	5/11/93	22/11/93	22/11/93
9	Démolition, Gros oeuvr	eHEHA20s	25s	25s	29/10/93	17/11/93	17/11/93	21/3/94	11/5/94	11/5/94
10	Finition extérieure	16s	16s	16s	22/3/94	12/5/94	12/5/94	15/7/94	5/9/94	5/9/94
11	Finition intérieure	20s	20s	20s	22/3/94	12/5/94	12/5/94	12/8/94	3/10/94	3/10/94
12	Réception	0s	0s	0s	12/8/94	3/10/94	3/10/94	12/8/94	3/10/94	3/10/94



LA CONDUITE DE PROJET

***VISION
OPERATIONNELLE***

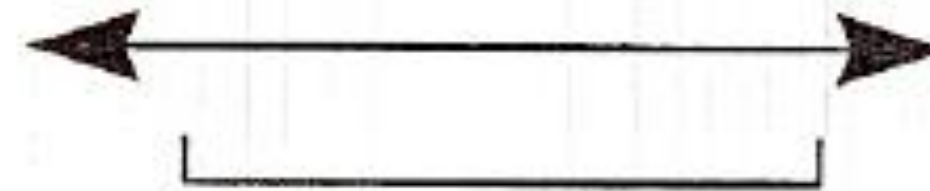
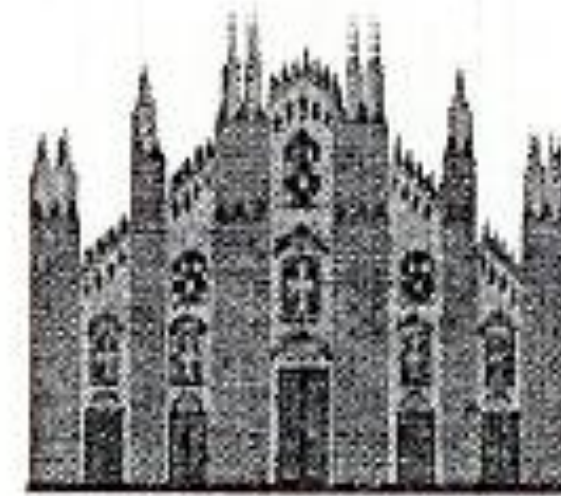


Différences entre projet et production

De la production en usine...



... à la construction d'une cathédrale



situations intermédiaires

De l'activité récurrente...

... au projet non répétitif

ECOSIP/GIARD V., MIDLER C.-
Pilotages de projet et
entreprises : diversités et
convergences.- Paris :
Economica, 1993.

Différences entre projet et production

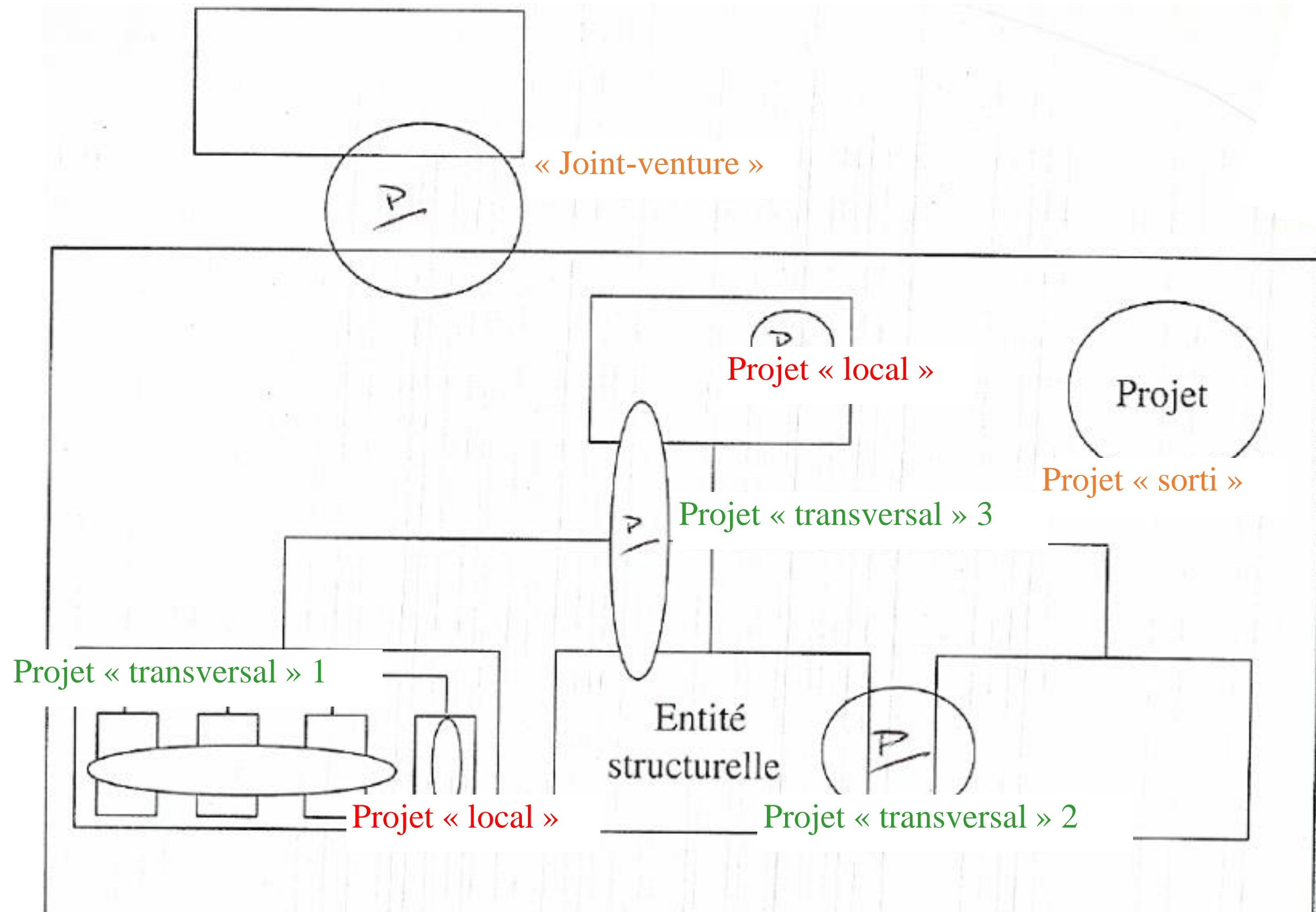
Opérations	Projets
<i>Milieu répétitif, organisation stable</i>	<i>Milieu inconnu, Innovant, organisation temporaires</i>
<i>Processus récurrent, décisions réversibles</i>	<i>Processus historique, décisions irréversibles</i>
<i>Incertitude faible : variables endogènes, actions encadrée</i>	<i>Incertitude forte : variables exogènes, non contrôlables, degrés de liberté</i>
<i>Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice</i>	<i>Cash-flow négatif, il faut investir avant d'avoir un retour</i>
<i>Difficulté : intervenir rapidement en cas de blocage</i>	<i>Difficulté : gérer un "saut dans l'inconnu" complexe</i>

Les projets dans l'entreprise

- **Localisation dans l'organigramme**
- **Typologie**
- **Profils de projets**
- **Production par projet**

Les projets dans l'entreprise

Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise



Les projets dans l'entreprise

Taille / Complexité des projets en cours dans une entreprise

- Une entreprise avec quelques projets majeurs, et dépendant d'acteurs extérieurs.
exemple : Airbus
- Le propriétaire ne contrôle pas le projet, il est partagé entre plusieurs prestataires.
exemples : génie civil, ingénierie
- L'entreprise classique : de nombreux petits projets sont traités en même temps (+ une joint-venture)

exemple : automobile



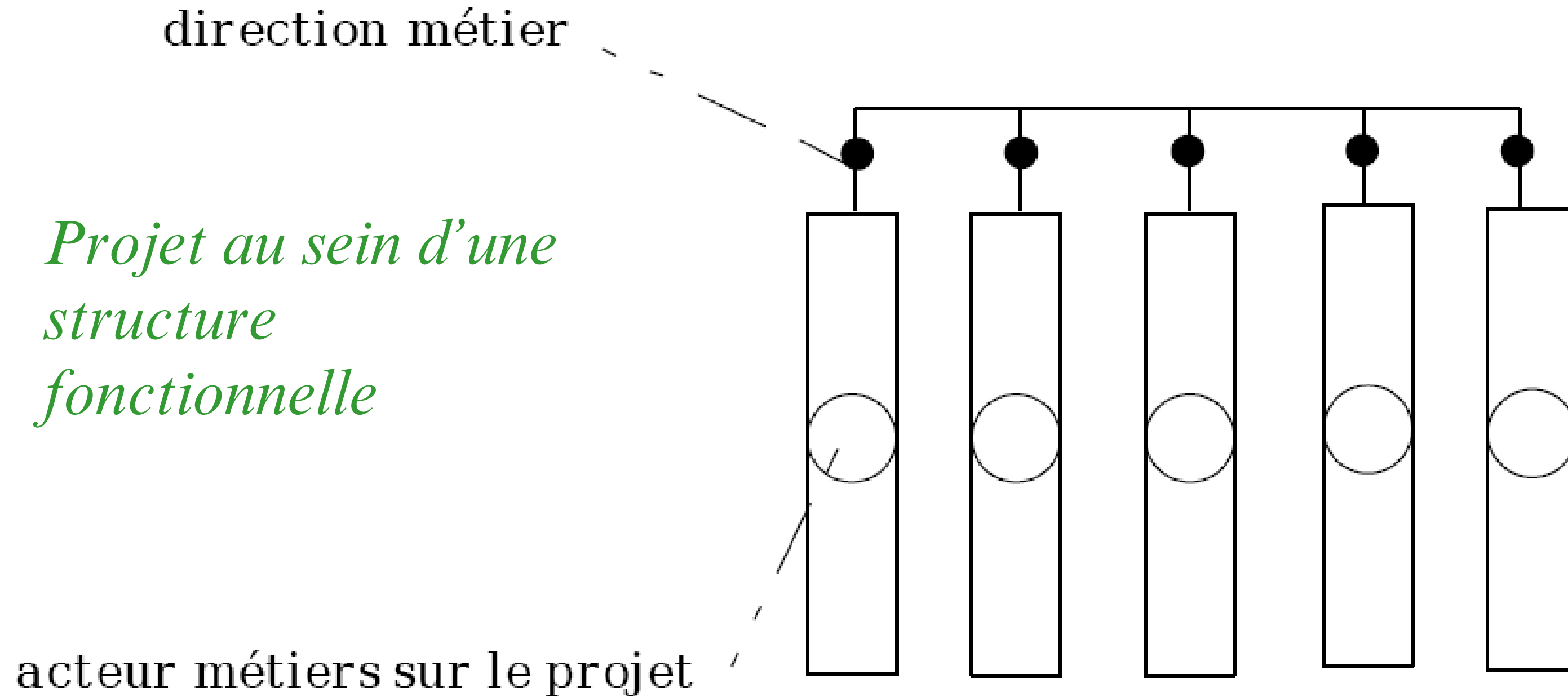


Quelle structure pour faire fonctionner un projet ?

- La répartition des rôles
- Comment gérer les ressources humaines de l'entreprise ?

Les projets dans l'entreprise

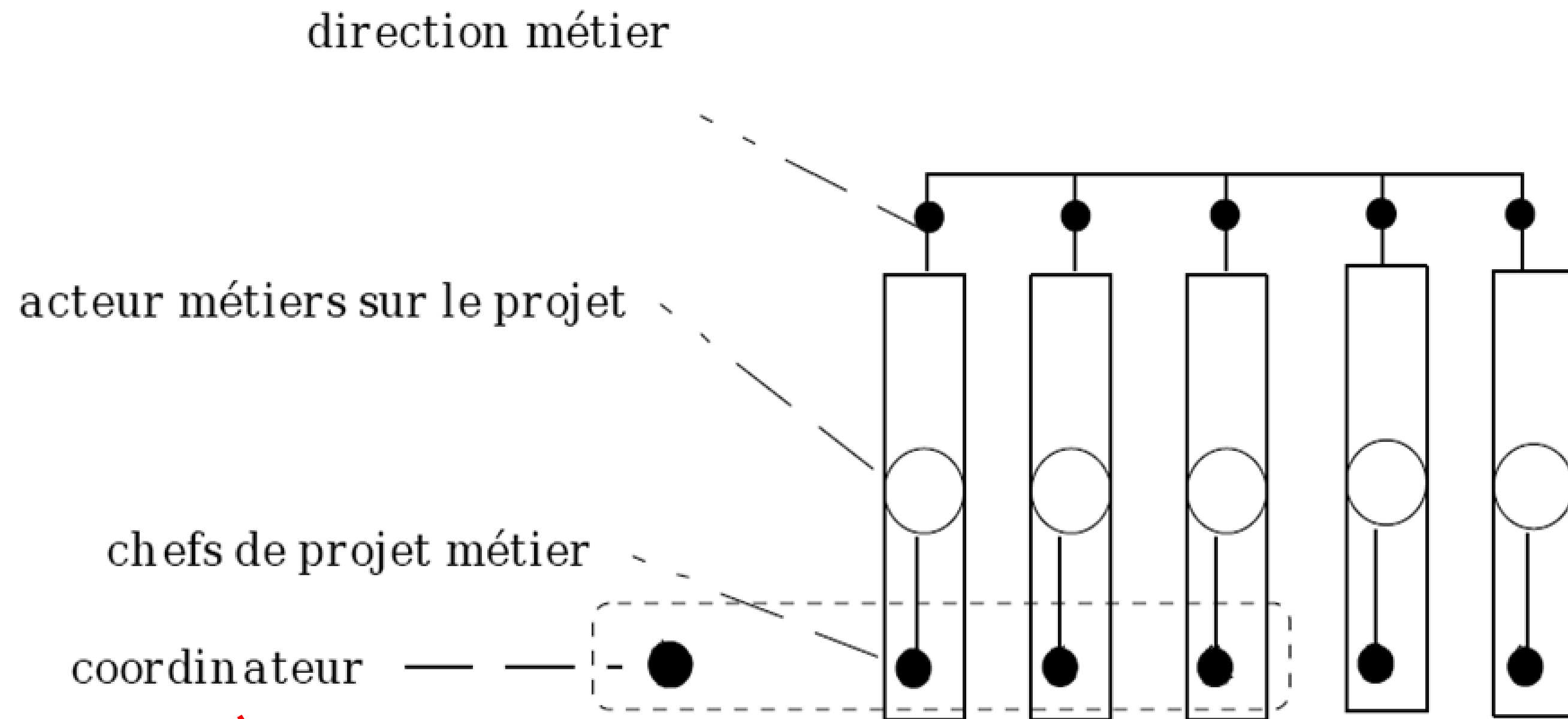
Typologie des structures-support de projets dans une organisation



ECOSIP/GIARD V., MIDLER C.-
Pilotes de projet et entreprises :
diversités et convergences.- Paris :
Economica, 1993.

Les projets dans l'entreprise

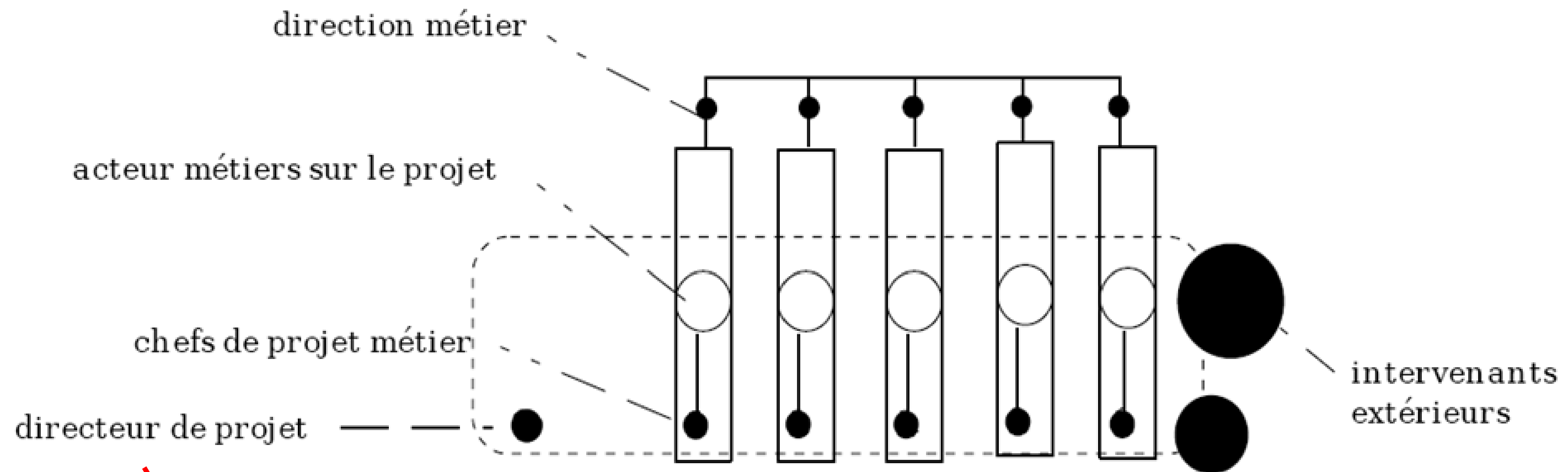
Typologie des structures-support de projets



Structure « coordination de projet »

Les projets dans l'entreprise

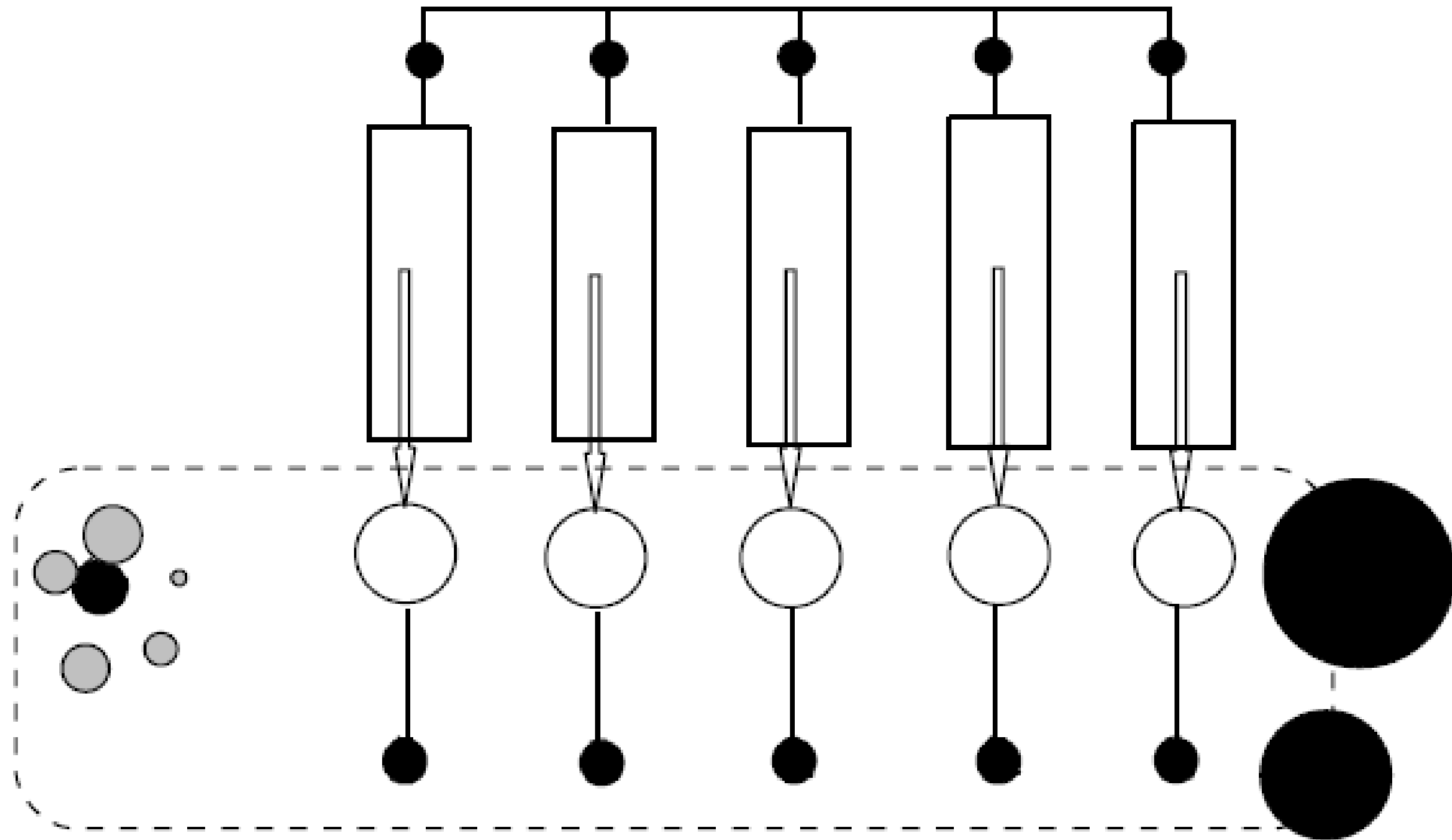
Typologie des structures-support de projets



Structure « direction de projet »

Les projets dans l'entreprise


Typologie des structures-support de projets



Structure équipe dédié ou projet sorti ou « tiger team »

Grille des questions à résoudre selon les points de vue

Grille d'analyse du pilotage des projets.

 ?	ORGANISATION	INSTRUMENTATION
VU DU PROJET		
VU DE L'ENTREPRISE		

Étapes et méthodes d'estimation des coûts

	Etudes de faisabilité	Etudes de conception	Développement	Industrialisation par production
(Dénomination aéronautique)	(Phases 01-02)	(Phases A, B)	(Phase C)	(Phase D)
Définition du projet	par fonction ↓ (Structure hiérarchisée des fonctions) (FAST)	par produit ↓ (Structure du produit) (Organigramme technique) (OT) (1)	par tâche ↓ (Structure hiérarchisée des travaux) (SHT) (1)	
Approche des coûts	Méthodes analogiques (Ordre de grandeur)	Méthodes paramétriques	Méthodes analytiques	
Quantification des risques	Utilisation de pourcentages	Moments des distributions	Simulation (Monte-Carlo)	

Trois problématiques dans l'organisation en projet

- **La dissolution des métiers : Quelles compétences développe t'on en projet ?**
- **Que proposer aux membres de l'équipe après la fin d'un projet ?**
- **Comment l'entreprise peut-elle apprendre ? La capitalisation des connaissances.**

The background features several abstract geometric shapes. At the top center, there is a small red parallelogram. Below it, a horizontal bar is composed of a blue segment on the left, a red parallelogram in the middle, and a yellow segment on the right. A large yellow parallelogram is positioned diagonally, extending from the middle-left towards the bottom-right. At the bottom, another horizontal bar consists of a yellow segment on the left, a red parallelogram in the middle, and a blue segment on the right.

MERCI