

CHAPITRE 2

Le processus de de gestion de projet

Le processus de Gestion de Projet utilisé pour gérer des projets est basé sur les processus et les terminologies du PMI (Project Mangement Institute)

1- L'importance du Processus de Gestion de Projet

Les Projets deviennent de plus en plus fréquents dans les compagnies, et les attentes sont de plus en plus grandes en termes de performance (délais, coûts, qualité)

Il devient donc important d'avoir en place un processus de Gestion de Projet qui nous aide à atteindre les objectifs que l'organisation attend de nous.

Les projets ont toujours des délais et des budgets serrés. Le truc est de savoir comment faire la balance entre ces deux critères d'un côté, et la qualité de l'autre, afin de réussir le projet.

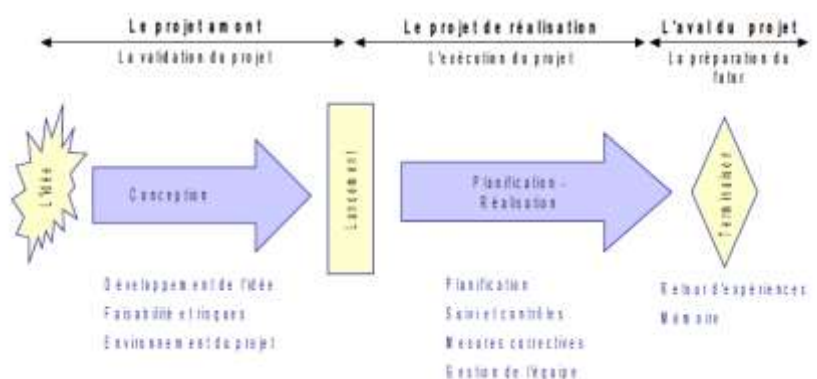
Nous voulons un résultat satisfaisant qui rend nos clients heureux et les incite à travailler avec nous une autre fois.

2- Le processus du Projet



Possibilité de découper tout projet en quatre phases

Conception -> Planification -> Réalisation -> Terminaison



Ceci est le Processus du Projet Cela montre que `` Planification `` et `` Exécution `` ne sont pas des activités distinctes mais elles se chevauchent et interagissent du début jusqu'à la fin du projet.

Cela montre aussi que `` Surveillance et Maîtrise `` sont présents dans toutes les étapes du projet

3- Caractéristiques du processus du Projet

Un processus efficace – pas trop simple ni trop compliqué.

Visible et sponsorisé : Votre rôle en tant que Chef de Projet est aussi celui d'un vendeur. Vous devez continuellement vendre votre projet, sinon les gens vont l'oublier et ne pas lui donner la priorité dont il a besoin. Votre projet a besoin d'un Sponsor – quelqu'un assez haut placé dans l'organisation et qui peut vous aider à résoudre les problèmes quand vous ne pourrez pas le faire tout seul. Quelqu'un qui a un poids politique dans la compagnie.

Reproductible : Si vous pouvez répéter un processus, vous deviendrez meilleur à l'utiliser. C'est comme apprendre à monter à bicyclette. La première fois que vous essayez, cela semble étrange et difficile. Mais une fois que vous l'avez fait quelques fois, cela devient une habitude, et vous serez capable de sauver du temps et de l'énergie, et avoir plus de chances de réussir.

Mesurable : Pour s'améliorer, il faut être capable de mesurer. Si vous ne pouvez pas mesurer le progrès du projet, vous ne pourrez pas savoir si vous faites bien les choses, ou assez bien. Donc, en ayant un processus en place, vous pourrez mesurer son efficacité, et ceci vous aidera à améliorer continuellement votre performance.

Prévisible : Un bon Chef de Projet a une vue à long terme. Il a besoin de voir loin en avant pour prévoir les obstacles (ou risques) à l'avance et agir pour les éviter. Avec un bon processus en place, nous savons ce qui s'en vient, et pouvons passer plus de temps à être proactifs plutôt que passifs ou réactifs. Ceci sauve du temps que vous pouvez passer à régler les vrais problèmes et imprévus.

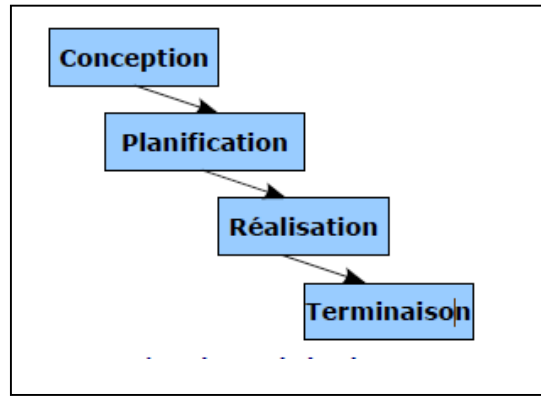
4- Rappel sur les Cycles de vie

4-1- Modèle en cascade : Phases successives

- a. Principe du "non-retour"
- b. La conception est orientée vers l'implantation
- c. L'évaluation intervient en dernier
- d. Et l'utilisateur aussi

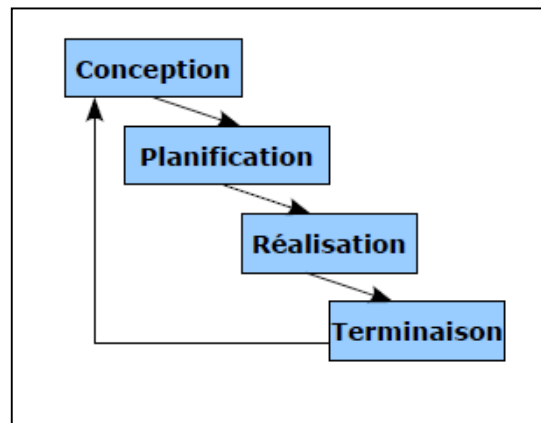
Méthode Bien adapté pour des petits systèmes **MAIS** Mal adapté à des systèmes complexes

- a. Difficulté de définir tous les besoins dès le début du projet
- b. Délai assez long pour voir les premiers résultats
- c. Pas de prise en compte de l'évolution
- d. Apparition de besoins fonctionnels lors du codage
- e. Pas de tests des performances avant la réalisation
- f. Cause de l'échec de nombreux projets



4-2-Modèle itératif : Phases en itérations successives

- a. Portions toujours croissantes du logiciel
- b. Permet la correction
- c. Erreurs de codage
- d. Erreurs de conception
- e. Erreurs de spécifications



4-3- Modèle en V : Evaluation se fait seulement après le codage

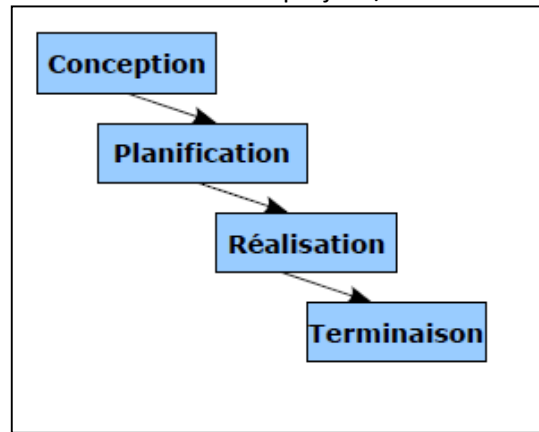
- a. Phases “montantes” \Leftrightarrow phases en vis-à-vis
- b. Le modèle ne précise pas la portée des retours arrière
- c. Les documents ont un rôle important

Avantages

- a. Validation systématique de chaque étape
- b. Décomposition du projet en parties

Limites

- a. Tests bien structurés
- b. Hiérarchisation du système à développer
- c. Validation par rapport aux besoins
- d. Validation trop tardive – très coûteux si des erreurs sont constatées



4-4- Modèle en Spirale : Importance de l'évaluation

- a. Prototypes successifs
- b. Pour chaque cycle le modèle explicite : l'identification des objectifs, l'alternative retenue pour atteindre les objectifs et les contraintes
- c. l'analyse et la résolution des risques
- d. le développement, la validation et la vérification de la phase
- e. la planification de la phase suivante

Méthode orienté risque permet l'évaluation et maîtrise des risques **MAIS** Le nombre de tours peut être grand et donc le projet coûteux

- a. Évènements qui causent l'échec du projet
- b. Maîtrise du processus de développement
- c. Bilans réguliers : faisabilité, satisfaction du client
- d. Approche incrémentale
- e. Prototypes – validés par le client

5- Les 5 étapes du processus de de gestion de projet **Initier, Planifier, Exécuter, Surveiller et Maîtriser, et Clore**

Dans les schémas suivant on distingue les **5 étapes du processus de de gestion de projet** .En dessous de chaque étape, on retrouve les principales données de sortie. Ce sont les principaux livrables à être faits à chaque étape. Il y aussi d'autres livrables secondaires

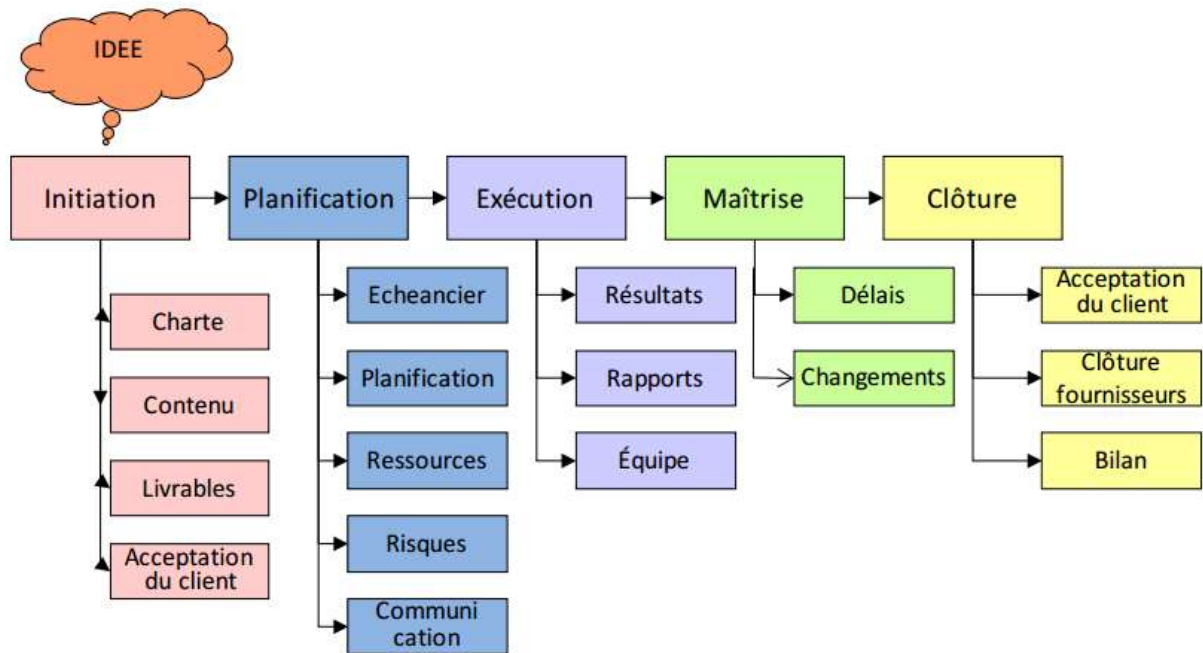


Figure 1 : Processus de la gestion de projet

1 Initiation

Dans la phase d'Initiation, le projet est analysé, et en premier lieu vous devez décider si le projet sera fait ou non.

Les principales données de sortie sont :

- Mission du Projet – pourquoi ?
- Objectifs du Projet – quels sont nos objectifs à atteindre ?
- Livrables du Projet – les étapes requises pour atteindre nos objectifs
- Parties Prenantes du Projet – qui a un intérêt dans notre projet ou ses résultats ?

2 Planification du Projet

Maintenant que nous avons analysé notre projet plus en détail, et que nous avons compris le type du projet, son importance, les Parties Prenantes, le Sponsor, ainsi que les exigences, nous sommes prêts à débiter la planification du projet.

Le plan de Management du Projet décrit **COMMENT** nous allons gérer les changements aux éléments suivants du projet :

- Contenu
- Délais
- Coûts
- Problèmes

C'est une Procédure ou un ensemble de procédures. Une fois définie, elle peut être utilisée pour d'autres projets.

Elle décrit les actions à prendre, qui les prendra, quand et comment.

Le plan de Gestion du Projet est un document vivant et évolue avec le projet.

Selon le PMBOK*, voici une liste des livrables clés dans un Plan de Gestion de Projet. Ils peuvent être des chapitres séparés de ce document ou des documents séparés (si le projet est très gros) :

- Approche de Gestion du Projet
- SDP (Structure de Découpage du Projet ou WBS), jusqu'au niveau où le contrôle sera fait.
- Budget
- Dates prévues de début et de fin
- Organigramme des Responsabilités / Tâches
- Plan / Système de contrôle des changements
- Références de base pour l'évaluation de la performance
- Jalons et étapes importantes avec leurs dates cibles
- Ressources
- Plan de gestion du risque
- Questions / Problèmes non réglés
- Décisions en attente

3 Exécution

Une fois que nous avons initié et planifié le projet, il est enfin temps de débiter l'exécution des lots de travail.

C'est là que les compétences d'un Chef de Projet sont importantes. Il doit être capable de coordonner le travail, et aussi motiver et coordonner toutes les personnes impliquées.

Le Chef de projet devrait démontrer une balance de compétences techniques et interpersonnelles, ainsi que de Gestion et de Leadership.

Si tous les processus et procédures ont été bien définis et communiqués durant les phases d'Initiation et de Planification, il deviendra alors beaucoup plus facile au Chef de projet de tout simplement les appliquer.

Exemples de ces processus :

- Escalade
- Gestion du Risque
- Gestion des Changements
- Conflits

4 Maîtrise et Diffusion d'Information

Les processus de Maîtrise et Diffusion d'Information devraient avoir lieu tout au long de la phase d'exécution. Tout en exécutant et livrant le projet, vous devez maîtriser le projet pour que le projet ne dévie pas des plans, et vous devez toujours informer les parties prenantes.

La Maîtrise du Projet est exécutée de façon continue durant l'exécution du projet. Elle est itérative, et devrait être routinière et fréquente. Plus vous tardez à maîtriser le statut de votre projet, plus le projet déraile, et le plus de temps que vous devrez passer à remettre le projet sur les rails de nouveau (si encore possible !).

Imaginez que vous êtes un phare, avec une vue panoramique de 360 degrés. Vous devez être au courant de tous les aspects du projet, pour que tout risque de dérapage soit identifié AVANT qu'il n'arrive. Cela vous donne du temps pour l'éviter.

Les données de sortie de cette phase sont :

Confirmation de parachèvement – un lot de travail a été complété, et il est accepté par le client et/ou le Sponsor, ou le projet est terminé.

Travaux à refaire – si le lot de travail n'a pas été complété selon nos attentes, il est possible que le travail doive être refait. Cela rajoute du temps et cause des retards.

La Maîtrise du Projet est l'un des rôles les plus visibles d'un Chef de projet durant la phase d'exécution du projet. En effet, quand vous portez votre chapeau de Chef de projet (à l'opposé des chapeaux de "faiseur" ou 'expert'), vous devriez passer jusqu'à 80 % de votre temps à maîtriser le projet.

Maîtriser veut dire coordonner, communiquer, écouter, vérifier et confirmer :

- Qualité
- Risques
- Problèmes
- Coûts
- Échéancier

5 Clôture de Phase ou de Projet

La phase de clôture d'un projet est aussi importante que les autres phases.

Les résultats de la clôture sont :

.1 Acceptation formelle par le client

- Éléments en suspens finalisés
- Documents d'acceptation finale signés par le client

L'Acceptation Formelle par le Client / Sponsor – la meilleure façon d'avoir une acceptation signée est de la demander tout au long du projet. Chaque fois que vous avez atteint un jalon ou livré un groupe de Lot de travail, demandez une acceptation signée. Ceci vous garantit que :

- Vous restez sur la bonne voie
- Le Client / Sponsor est informé du progrès
- Le Client / Sponsor a l'occasion de vous dire si vous n'êtes pas sur la bonne voie
- Ce sera plus facile d'avoir l'approbation finale à la fin du projet

.2 Sponsor et organisations de support

- Acceptation du Sponsor
- Évaluations du Personnel complétées
- Rapports budgétaires complétés

.3 Fermer les contrats des fournisseurs

- Évaluer les résultats
- Paiements complétés
- Documents d'approbation finale pour les Fournisseurs

.4 Leçons apprises

- Réunions de révisions Internes / Externes
- Identifier les variations par rapport aux références de base et actions correctives
- Réviser les résultats de la gestion des risques
- Catégoriser les résultats positifs et négatifs
- Documenter