

# ABC de la gestion de projet

## Semaine 1

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille



## Fondamentaux

## Confort de lecture ?

- ✓ mode 1080p/haute définition
- ✓ mettre la vidéo en mode « plein écran »
- ✓ Mettre en pause

<http://gestiondeprojet.pm>

- originaux des diapositives
- vidéos en téléchargement



Cours distribué sous licence **Creative Commons**

# Plan du cours

**Chapitre 1:** Qu'est-ce qu'un projet?

**Chapitre 2:** Projets dans l'entreprise

**Chapitre 3:** Comment organiser un projet?

**Chapitre 4:** Cas concrets

**Chapitre 5:** Quelle structure pour un projet?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille



# Fondamentaux

## Chapitre 1

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

### Chapitre 1

- ☐ Introduction
- ☐ Pourquoi des projets ?
- ☐ Manager un projet
- ☐ Se former



## Qu'est-ce qu'un projet ?



# Vous avez dit « projet » ?

On parle de projets tous les jours : trop large !

1. Temporaire : un début et une fin
2. Par étapes, qui se prépare
3. Résultat = le livrable

[ISO 10006](#)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 1

- ☒ Introduction
- ☐ Pourquoi des projets ?
- ☐ Manager un projet
- ☐ Se former



# Pourquoi des projets ?

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Création de Valeur}}{\text{Coût}}$$

↓ Coûts : n'est plus la solution par excellence

- Concurrence
- Mondialisation
- Pour créer plus de valeur : innover
- Innovation = Projet

Dr. Rémi Bachelet

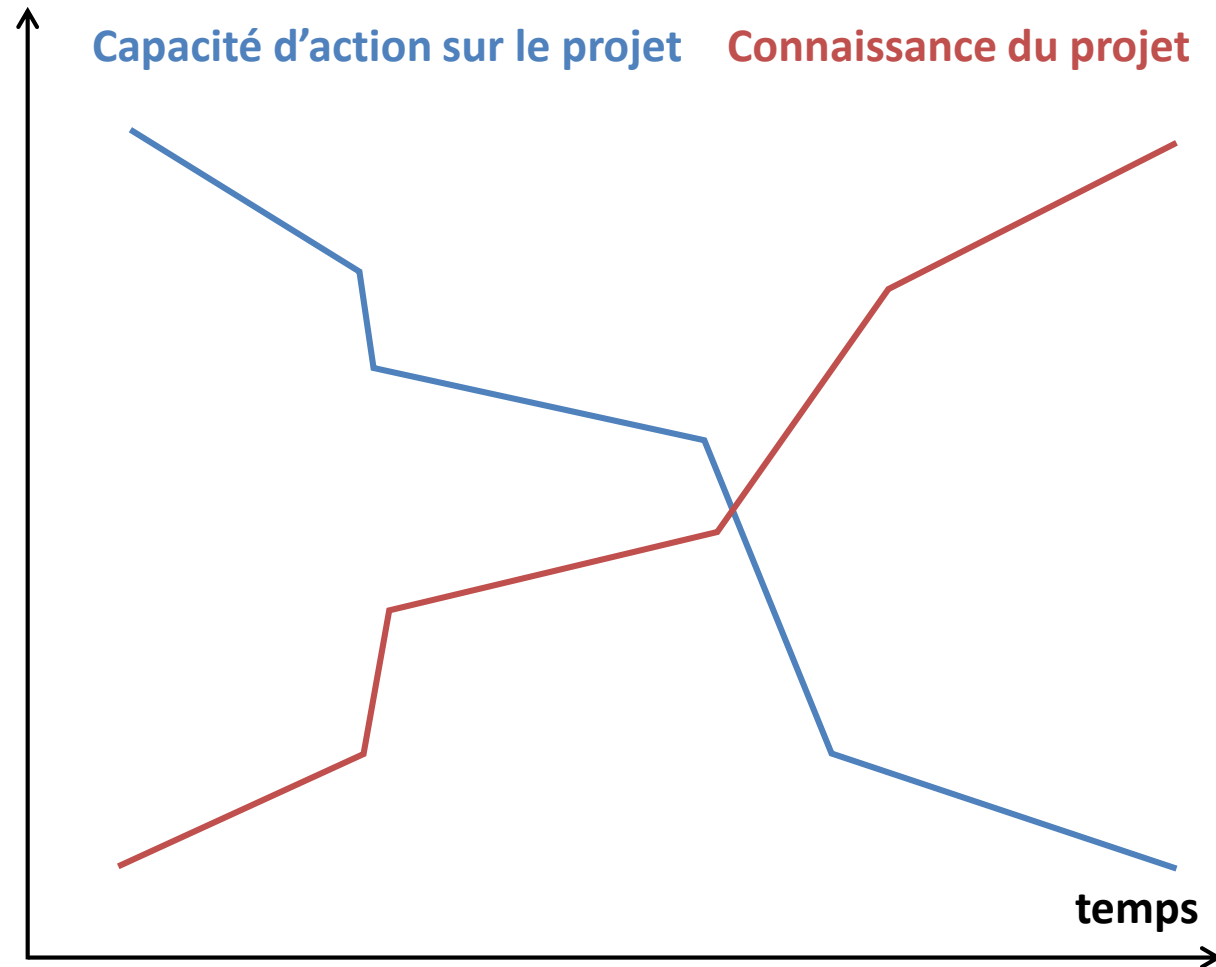
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 1

- ☐ Introduction
- ☒ Pourquoi des projets ?
- ☐ Manager un projet
- ☐ Se former



# Le paradoxe de la gestion de projet



Dr. Rémi Bachelet  
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 1

- ☐ Introduction
- ☐ Pourquoi des projets ?
- ☒ Manager un projet
- ☐ Se former



- En début de projet: Marge de manœuvre plus importante
- En fin de projet, on sait ce qu'il aurait fallu faire, mais trop tard...

# De l'étudiant au professionnel...

## Un étudiant :

1. Seul
2. un problème isolé, abstrait ...
3. ... clairement défini : les données disponibles ...
4. ... bien posé : à solution unique

## Un professionnel :

1. en équipe
2. des problèmes liés, concrets
3. mal définis
4. ayant de nombreuses solutions possibles

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 1

- ☐ Introduction
- ☐ Pourquoi des projets ?
- ☐ Manager un projet
- ☒ Se former





# De l'étudiant au professionnel...

## Un étudiant :

1. Seul
2. un problème isolé, abstrait ...
3. ... clairement défini : les données disponibles ...
4. ... bien posé : à solution unique

## Un professionnel :

1. en équipe
2. des problèmes liés, concrets
3. mal définis
4. ayant de nombreuses solutions possibles

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 1

- ☐ Introduction
- ☐ Pourquoi des projets ?
- ☐ Manager un projet
- ☒ Se former



# Plan du cours

**Chapitre 1:** Qu'est-ce qu'un projet?

**Chapitre 2:** Projets dans l'entreprise

**Chapitre 3:** Comment organiser un projet?

**Chapitre 4:** Cas concrets

**Chapitre 5:** Quelle structure pour un projet?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

# Fondamentaux

## Chapitre 2

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

### Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



## Projets dans l'entreprise



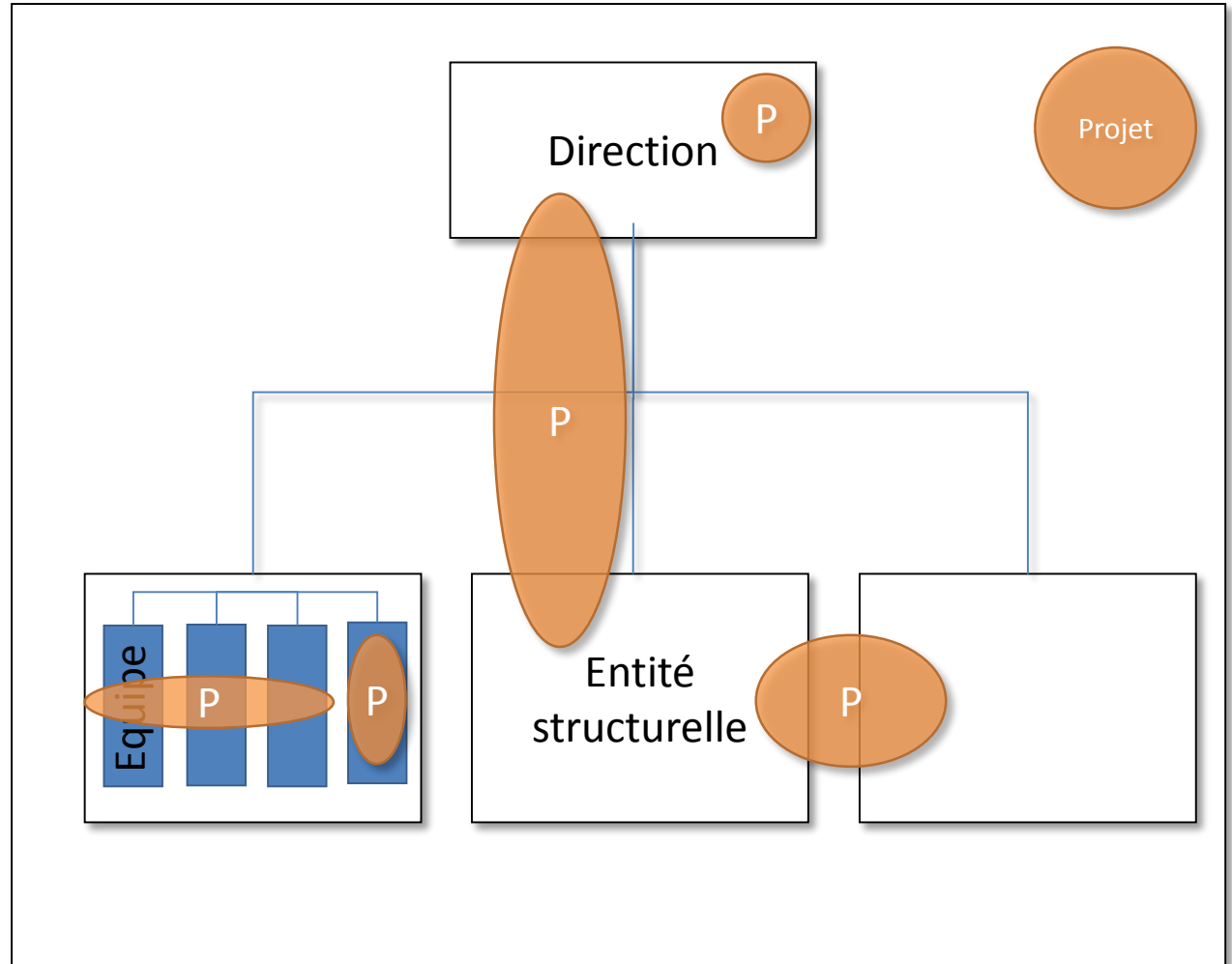
# Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☒ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



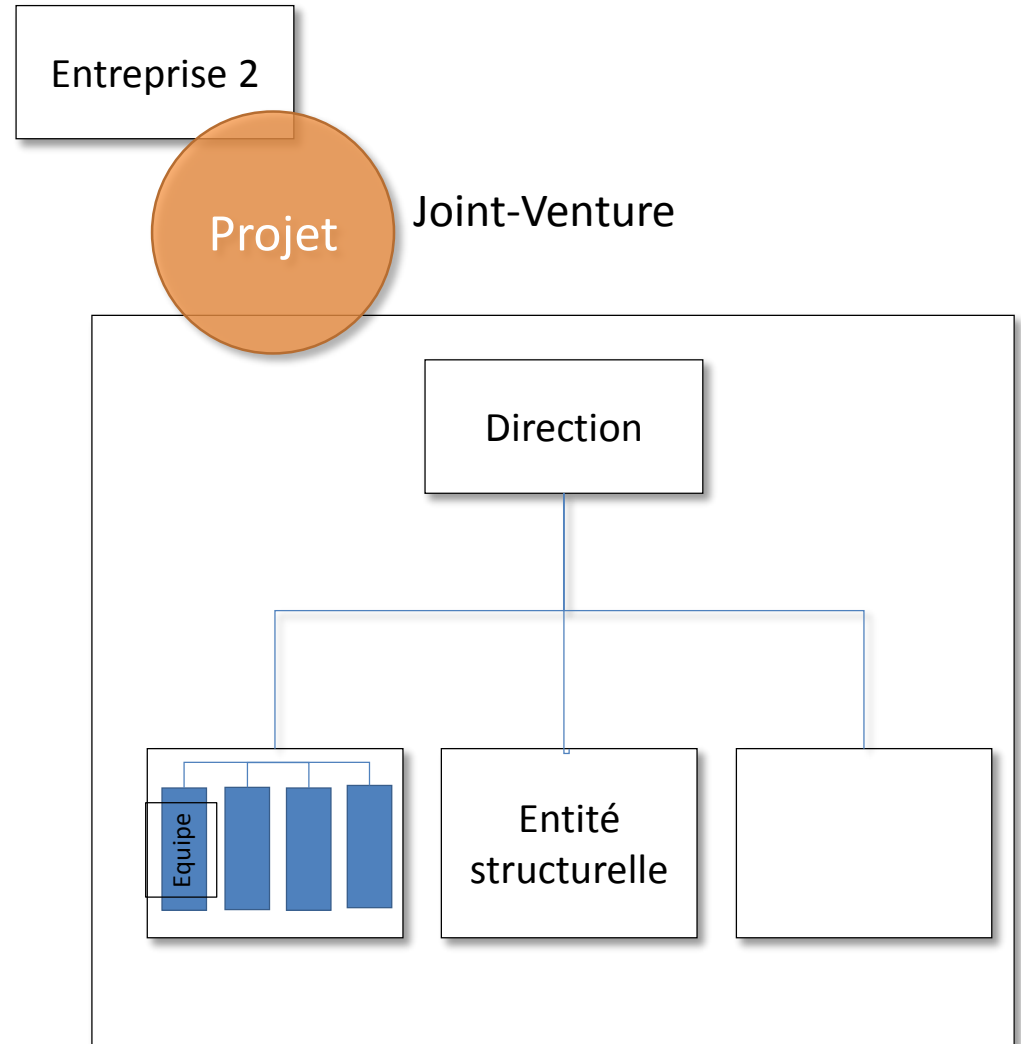
# Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☒ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



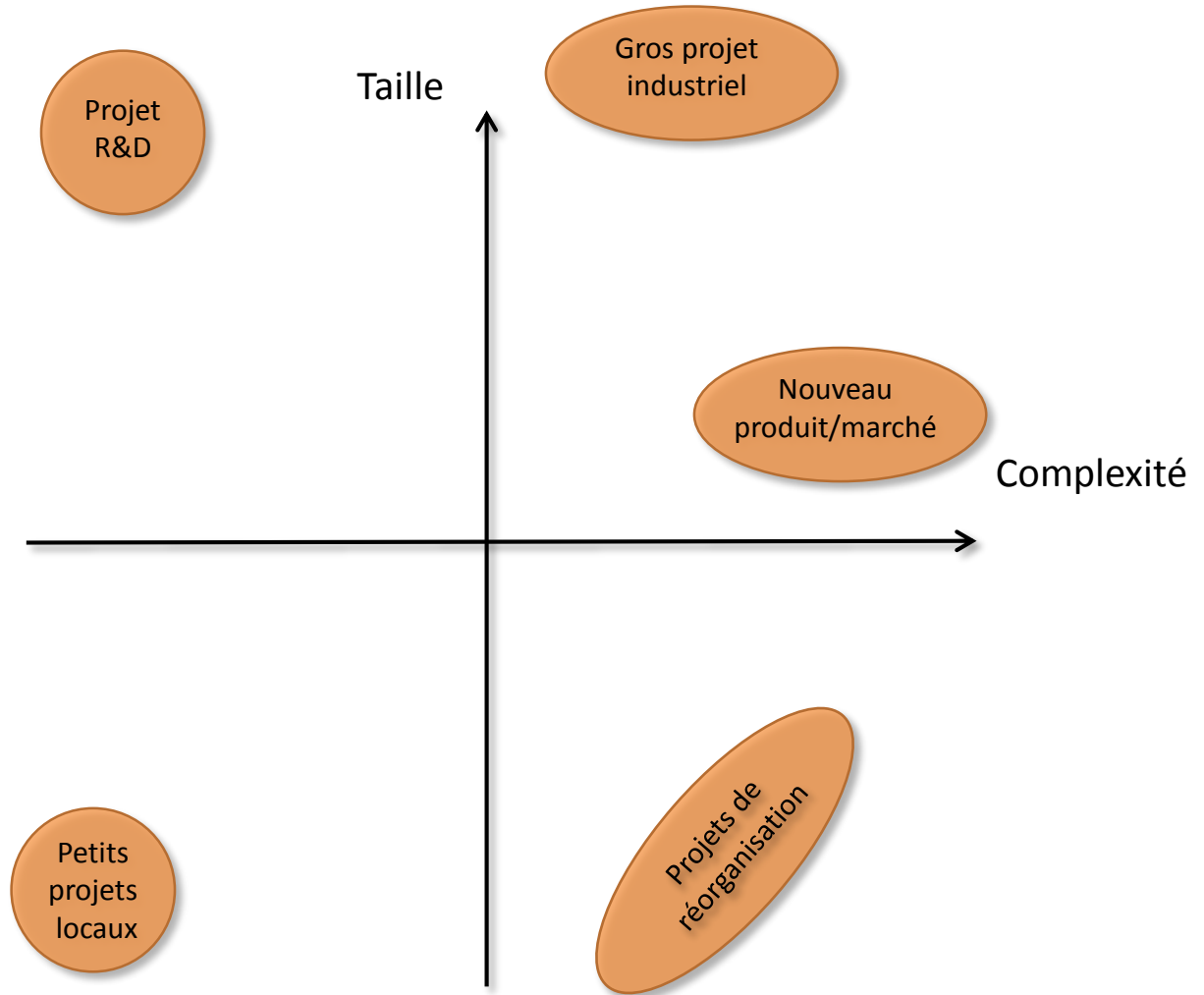
# Revue de projets d'une multinationale : une typologie

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☒ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



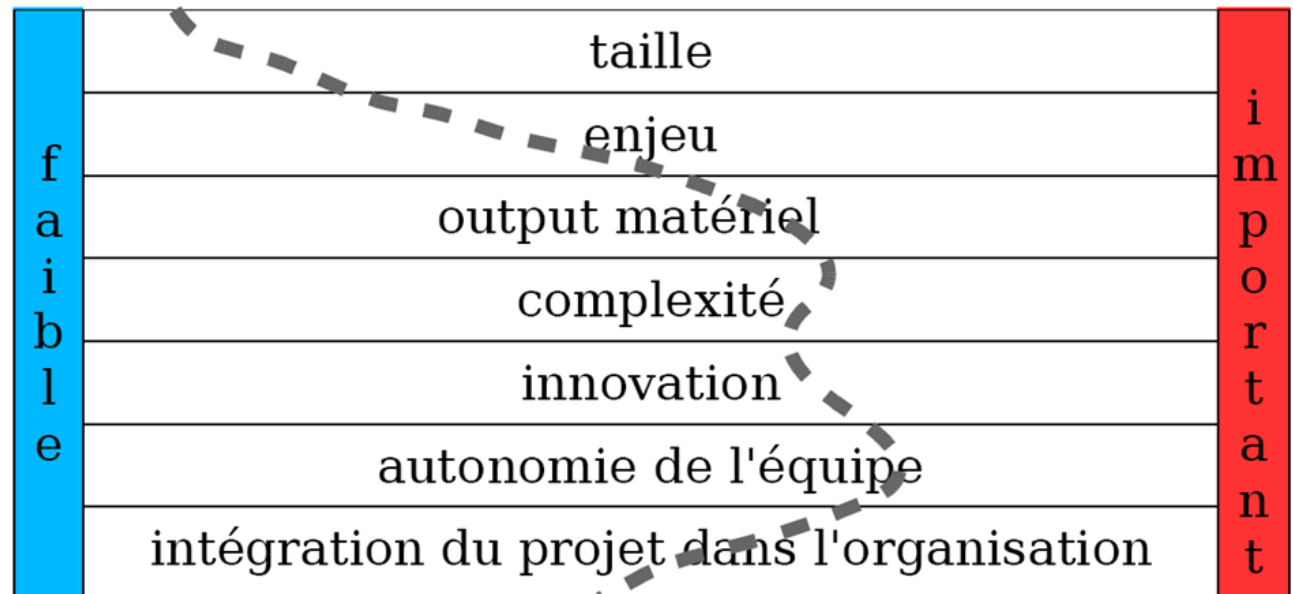
# Profils de projets

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☒ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



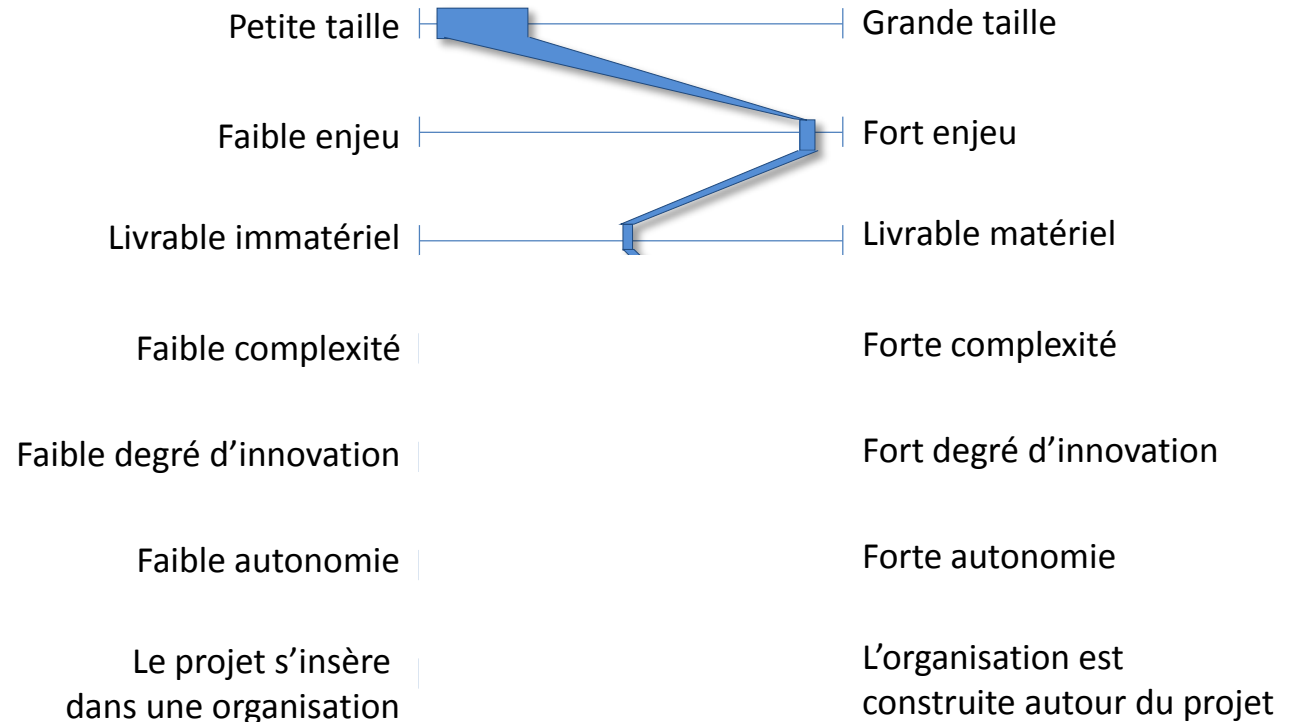
# Profil de projets : certification qualité

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☒ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations





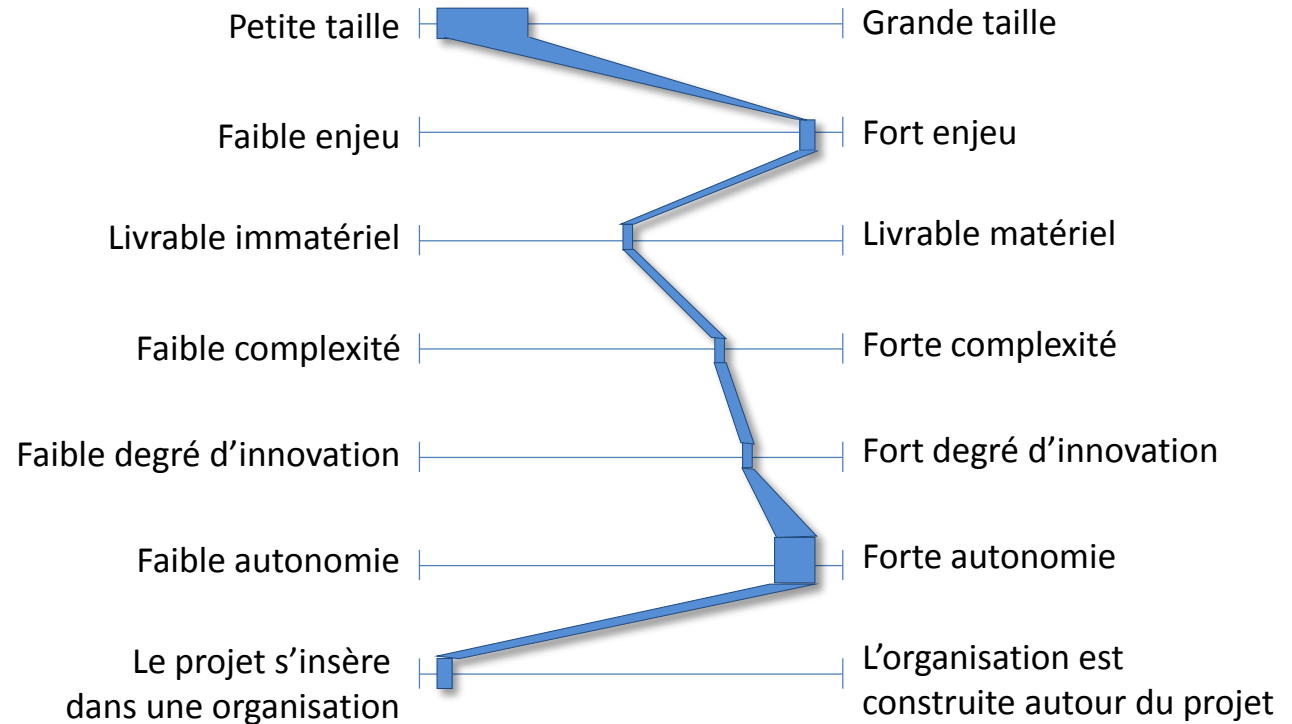
# Profil de projets : certification qualité

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☒ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



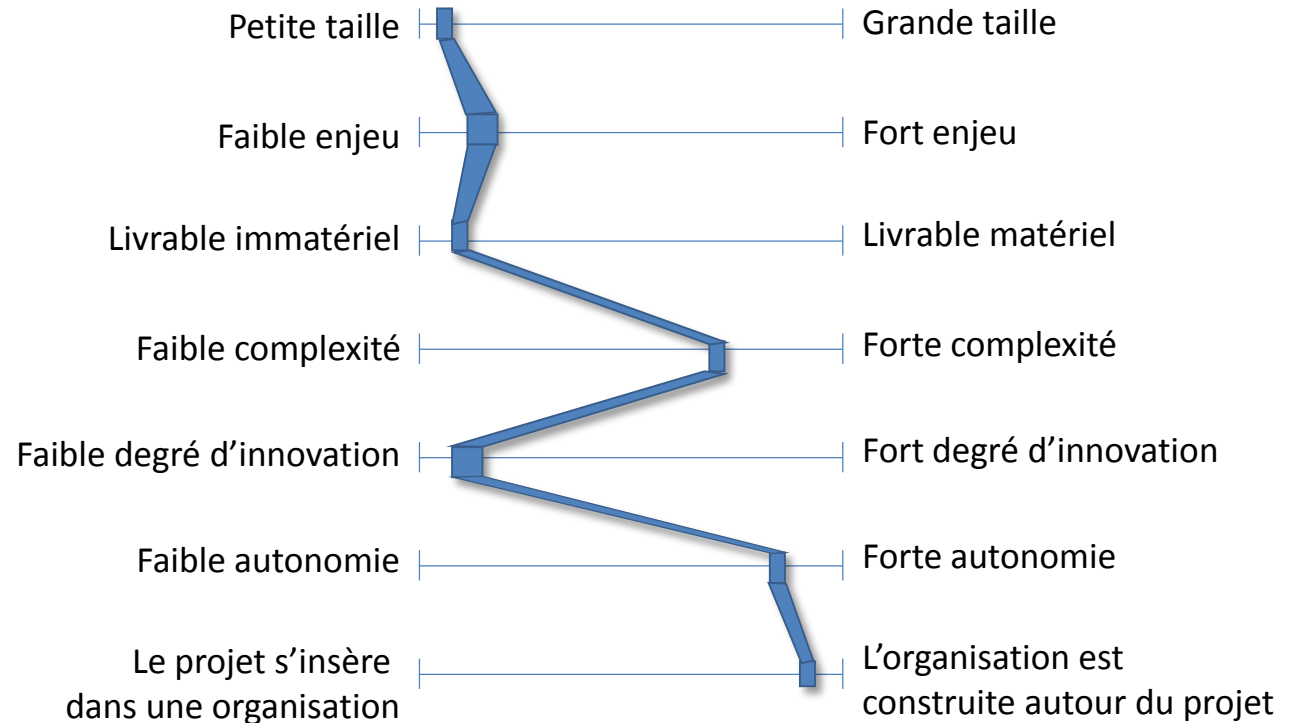
# Profil de projets : mission productivité

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☒ Profils de projets
- ☐ Projets et Opérations



Autres démarches pour analyser un projet :

- [QQOQCP](#)
- [Analyse stratégique](#)

# Différence entre projet et opérations

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☒ Projets et Opérations



Projet	Opérations
<i>Milieu inconnu, Innovant, organisation temporaire</i>	<i>Milieu répétitif, organisation stable</i>
<i>Processus historique, décisions irréversibles</i>	<i>Processus récurrent, décisions réversibles</i>
<i>Incertitude forte : variables exogènes, degrés de liberté</i>	<i>Incertitude faible : variables endogènes, actions encadrée</i>
<i>Cash-flow négatif, il faut investir avant d'avoir un retour</i>	<i>Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice</i>
<i>Créer les futures activités, qui assurent l'avenir de l'entreprise</i>	<i>Maintient les activités existantes, celles qui font vivre l'entreprise</i>
<i>Difficulté : gérer un "saut dans l'inconnu" complexe</i>	<i>Difficulté : intervenir rapidement en cas de blocage</i>

# Différence entre projet et opérations

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 2

- ☐ Le projet dans l'entreprise
- ☐ Typologie des projets
- ☐ Profils de projets
- ☒ Projets et Opérations



Projet	Opérations
<b><i>Milieu inconnu, Innovant, organisation temporaire</i></b>	<b><i>Milieu répétitif, organisation stable</i></b>
<b><i>Processus historique, décisions irréversibles</i></b>	<b><i>Processus récurrent, décisions réversibles</i></b>
<b><i>Incertitude forte : variables exogènes, degrés de liberté</i></b>	<b><i>Incertitude faible : variables endogènes, actions encadrée</i></b>
<b><i>Cash-flow négatif, il faut investir avant d'avoir un retour</i></b>	<b><i>Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice</i></b>
<b><i>Créer les futures activités, qui assurent l'avenir de l'entreprise</i></b>	<b><i>Maintient les activités existantes, celles qui font vivre l'entreprise</i></b>
<b><i>Difficulté : gérer un "saut dans l'inconnu" complexe</i></b>	<b><i>Difficulté : intervenir rapidement en cas de blocage</i></b>

# Plan du cours

**Chapitre 1:** Qu'est-ce qu'un projet?

**Chapitre 2:** Projets dans l'entreprise

**Chapitre 3:** Comment organiser un projet?

**Chapitre 4:** Cas concrets

**Chapitre 5:** Quelle structure pour un projet?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille



# Fondamentaux

## Chapitre 3

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

### Chapitre 3

- ☐ Design *Over-the wall*
- ☐ Ingénierie simultanée
- ☐ Coût d'un projet
- ☐ Coût global



## Comment organiser un projet?

# Développement séquentiel: *Over-the-wall design*

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

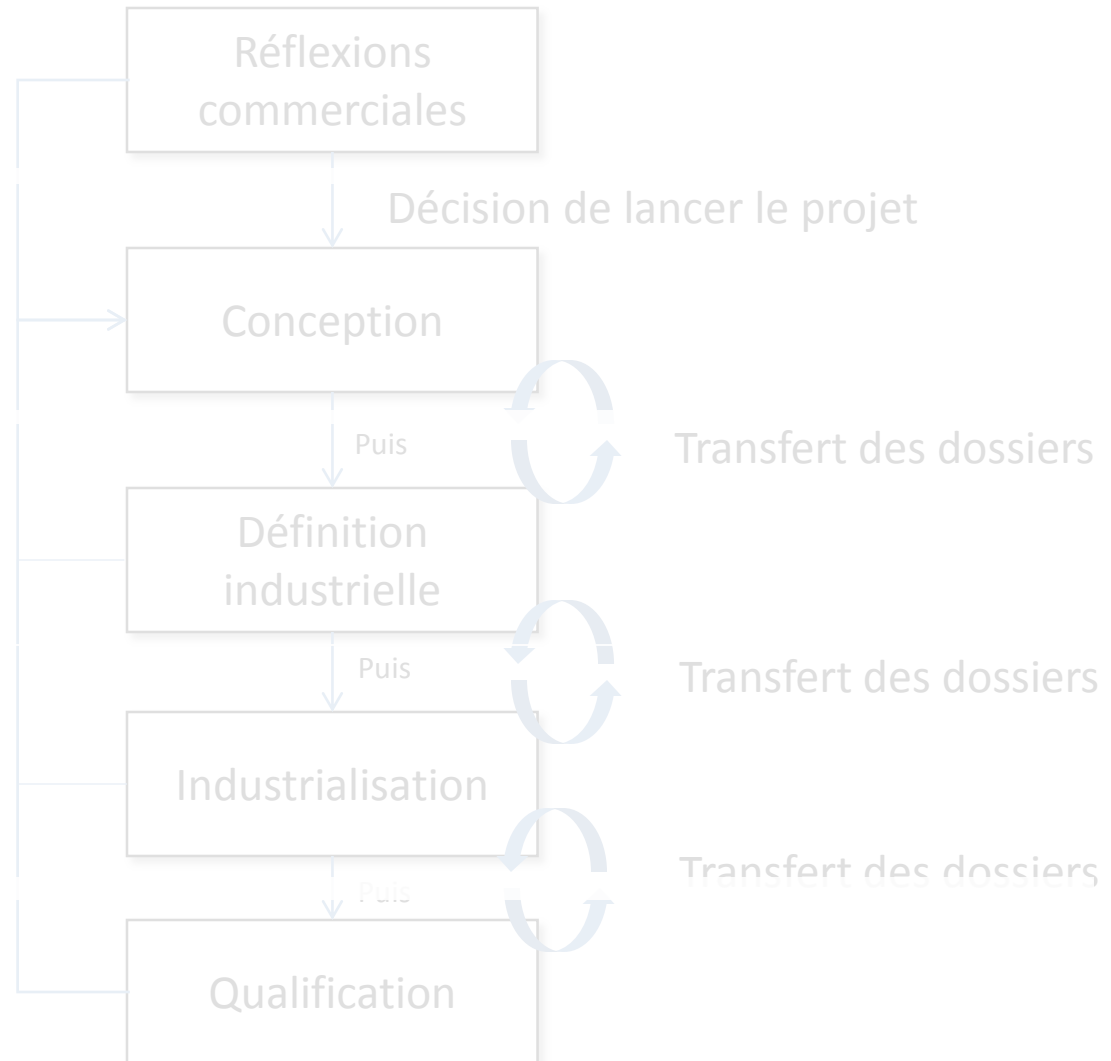
## Chapitre 3

☒ Design *Over-the wall*

☐ Ingénierie simultanée

☐ Coût d'un projet

☐ Coût global



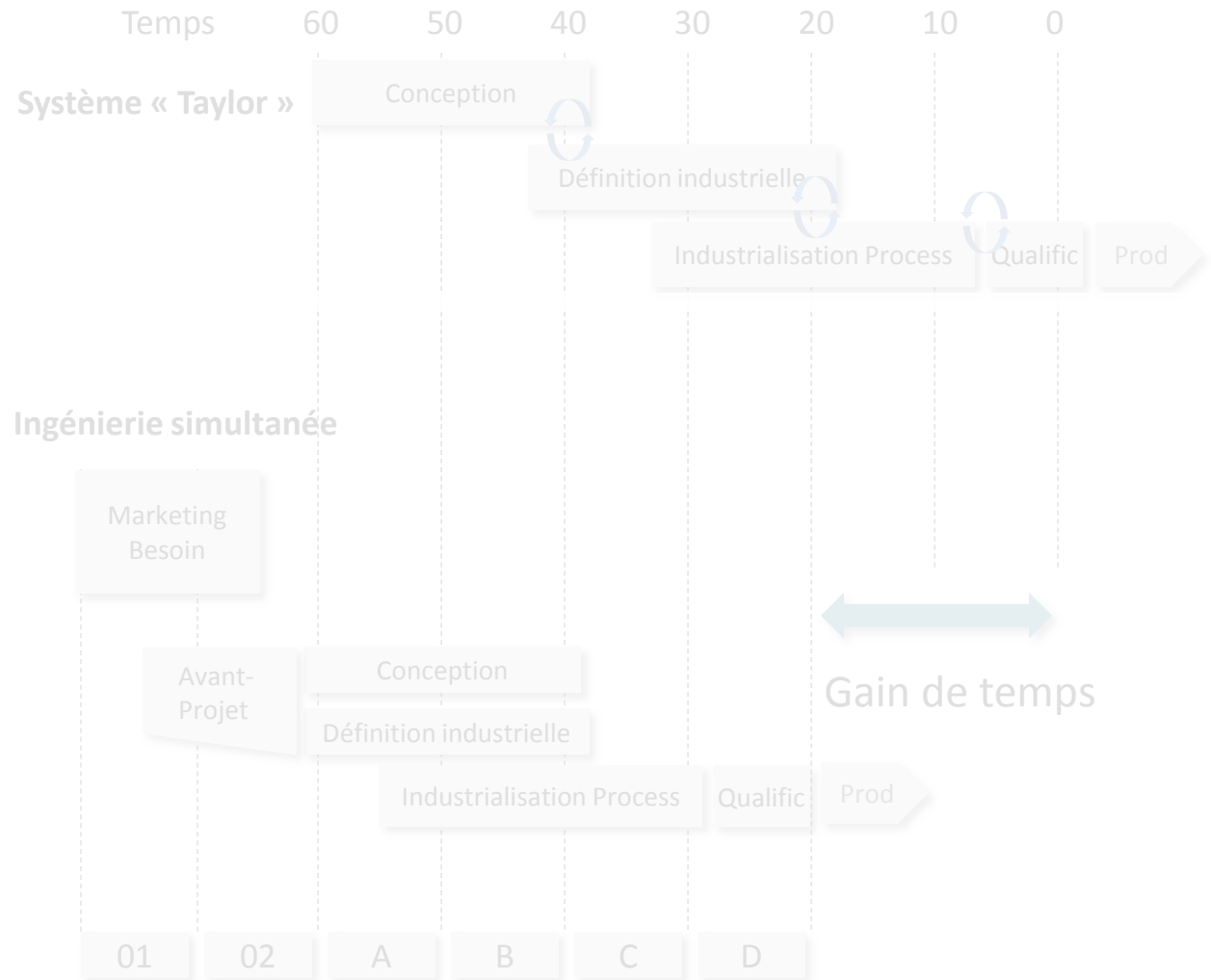
# Over the wall design vs. Ingénierie simultanée

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 3

- ☐ Design *Over-the wall*
- ☒ Ingénierie simultanée
- ☐ Coût d'un projet
- ☐ Coût global





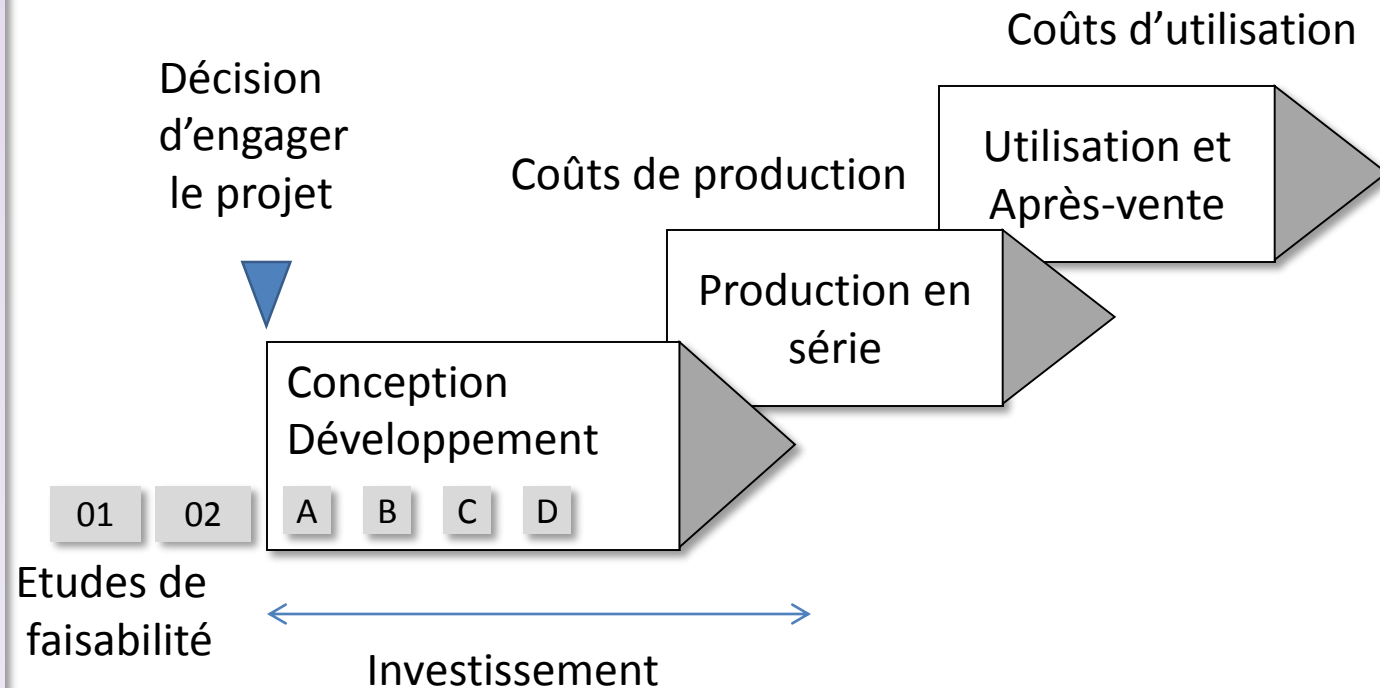
# Coût d'un produit et d'un projet

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 3

- ☐ Design *Over-the wall*
- ☐ Ingénierie simultanée
- ☒ Coût d'un projet
- ☐ Coût global



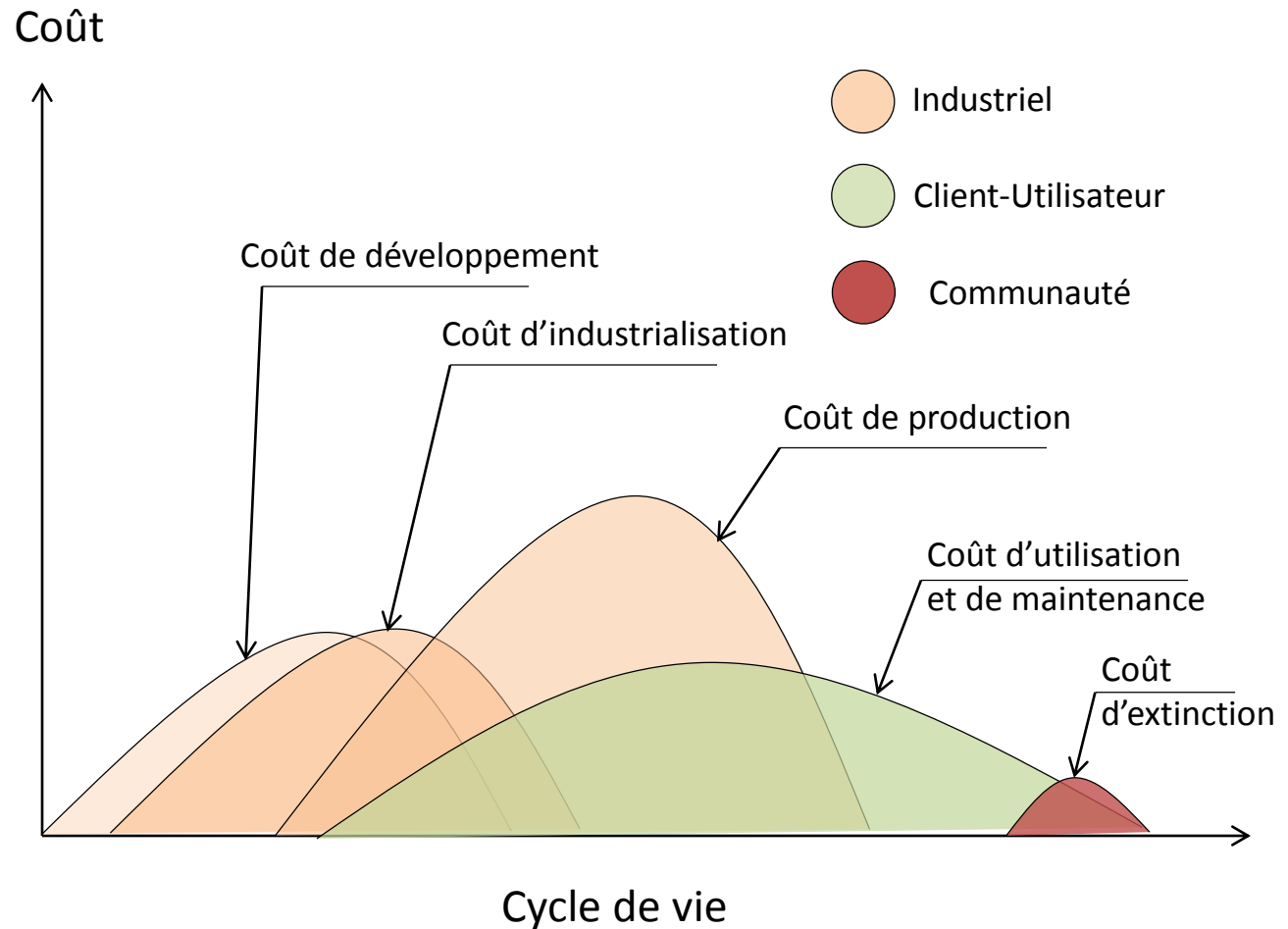
# Notion de coût global

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 3

- ☐ Design *Over-the wall*
- ☐ Ingénierie simultanée
- ☐ Coût d'un projet
- ☒ Coût global



# Plan du cours

**Chapitre 1:** Qu'est-ce qu'un projet?

**Chapitre 2:** Projets dans l'entreprise

**Chapitre 3:** Comment organiser un projet?

**Chapitre 4:** Cas concrets

**Chapitre 5:** Quelle structure pour projet?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

# Fondamentaux

## Chapitre 4

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

### Chapitre 4

- ☐ Maitrise d'œuvre et d'ouvrage
- ☐ Cas de l'industrie automobile
- ☐ Cas du génie civil



## Cas concrets

# Définir et distinguer les responsabilités

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 4



- ☒ Maitrise d'œuvre et d'ouvrage
- ☐ Cas de l'industrie automobile
- ☐ Cas du génie civil

- Maître d'ouvrage (MOA)
- Maître d'œuvre (MOE)
  
- Sous-traitance, coordination





# La répartition des rôles entre fonctions : l'exemple de l'automobile

	Phases préliminaires		Phases développement			
Phases Acteurs	Marketing besoin Opportunités 01	Avant-projets Faisabilité 02	Conception A	Définition Industrielle B	Industrialisation C	Qualification D
Marketing , Benchmarking						
Recherche technique amont						
Design						
Bureau d'études						
Groupe Projet						
Achats						
Méthodes						
Qualité						
Logistique						
Fournisseurs						
Utilisateurs						

Désignation chef de projet 
 Lancement

# La répartition des rôles entre fonctions : l'exemple de l'automobile

	Phases préliminaires		Phases développement			
Phases Acteurs	Marketing besoin Opportunités 01	Avant-projets Faisabilité 02	Conception A	Définition Industrielle B	Industrialisation C	Qualification D
Marketing , Benchmarking						
Recherche technique amont						
Design						
Bureau d'études						
Groupe Projet						
Achats						
Méthodes						
Qualité						
Logistique						
Fournisseurs						
Utilisateurs						

Désignation chef de projet 
 Lancement

# La répartition des rôles : l'exemple du génie civil

[illegible]



## La répartition des rôles : l'exemple du génie civil

[illegible]

# Plan du cours

**Chapitre 1:** Qu'est-ce qu'un projet?

**Chapitre 2:** Projets dans l'entreprise

**Chapitre 3:** Comment organiser un projet?

**Chapitre 4:** Cas concrets

**Chapitre 5:** Quelle structure pour un projet?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

# Fondamentaux

## Chapitre 5

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

### Chapitre 5

- ☐ Structure fonctionnelle
- ☐ Coordination de projet
- ☐ Direction de projet
- ☐ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions



## Quelle structure pour faire fonctionner un projet?

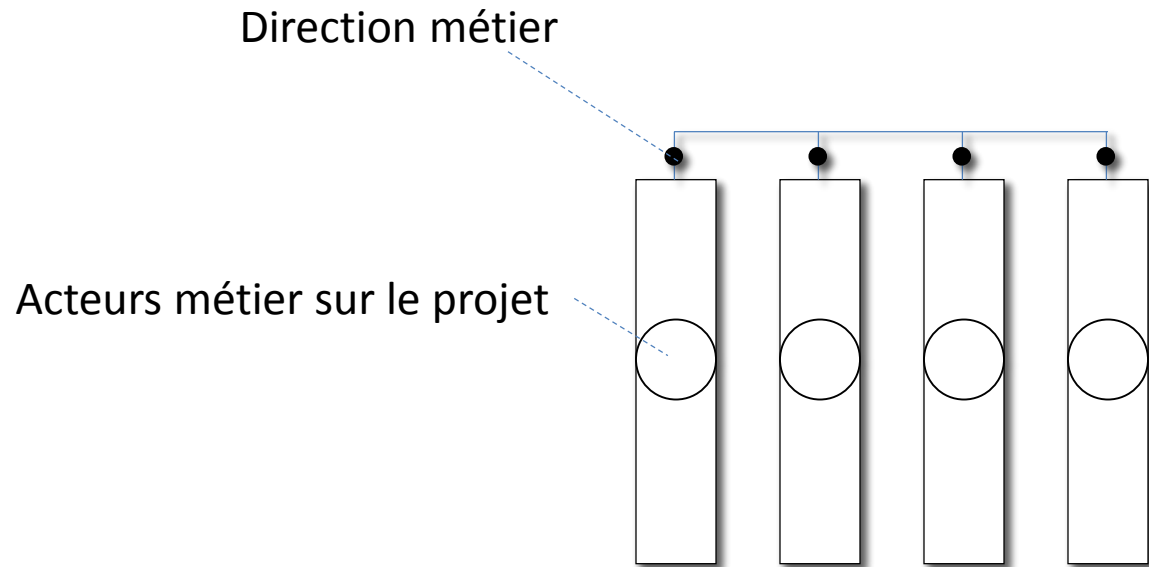
# Typologie des structures-support de projets dans une organisation (1/4)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☒ Structure fonctionnelle
- ☐ Coordination de projet
- ☐ Direction de projet
- ☐ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions



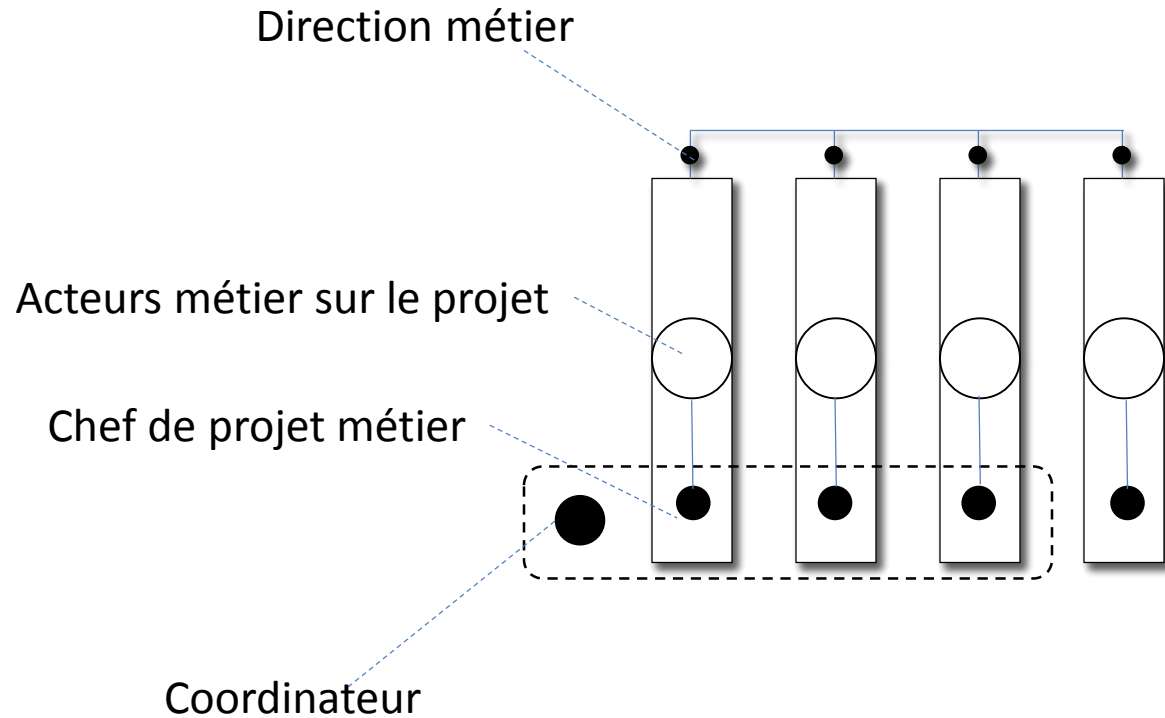
## Projet au sein d'une structure fonctionnelle

# Typologie des structures-support de projets dans une organisation (2/4)

Dr. Rémi Bachelet  
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☐ Structure fonctionnelle
- ☒ Coordination de projet
- ☐ Direction de projet
- ☐ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions



**Structure « coordination de projet »**

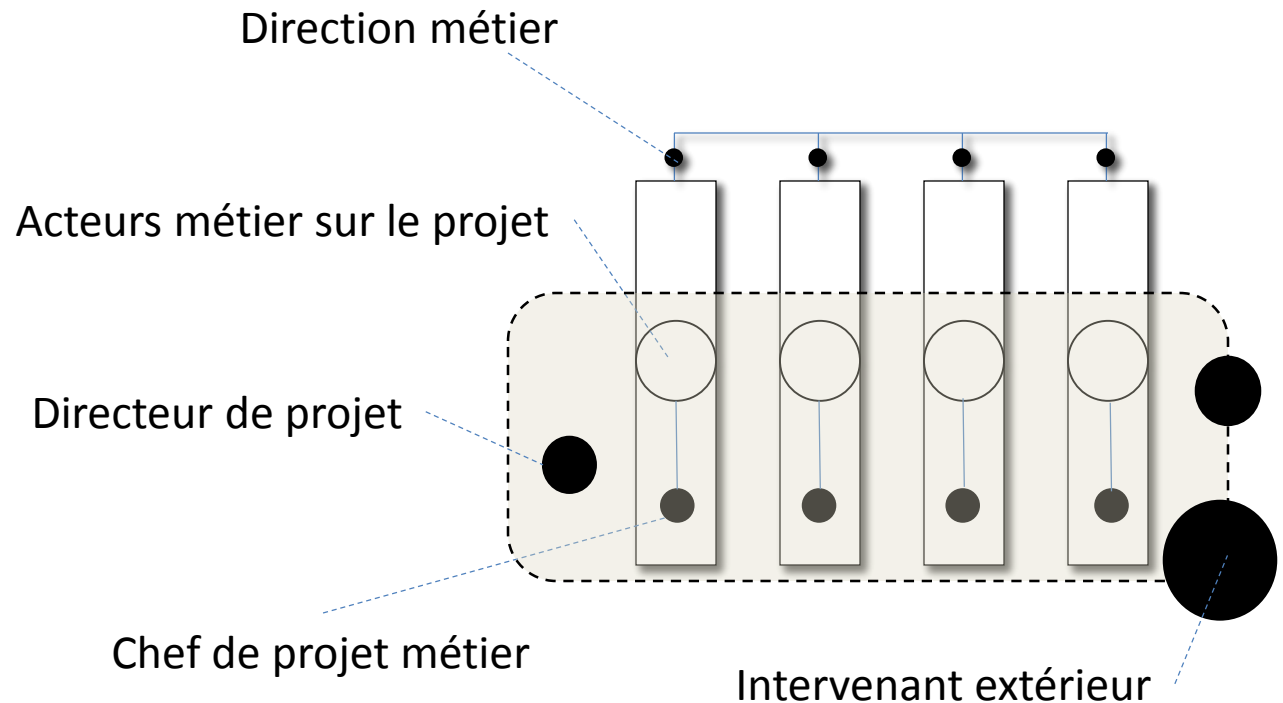
# Typologie des structures-support de projets dans une organisation (3/4)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☐ Structure fonctionnelle
- ☐ Coordination de projet
- ☒ Direction de projet
- ☐ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions



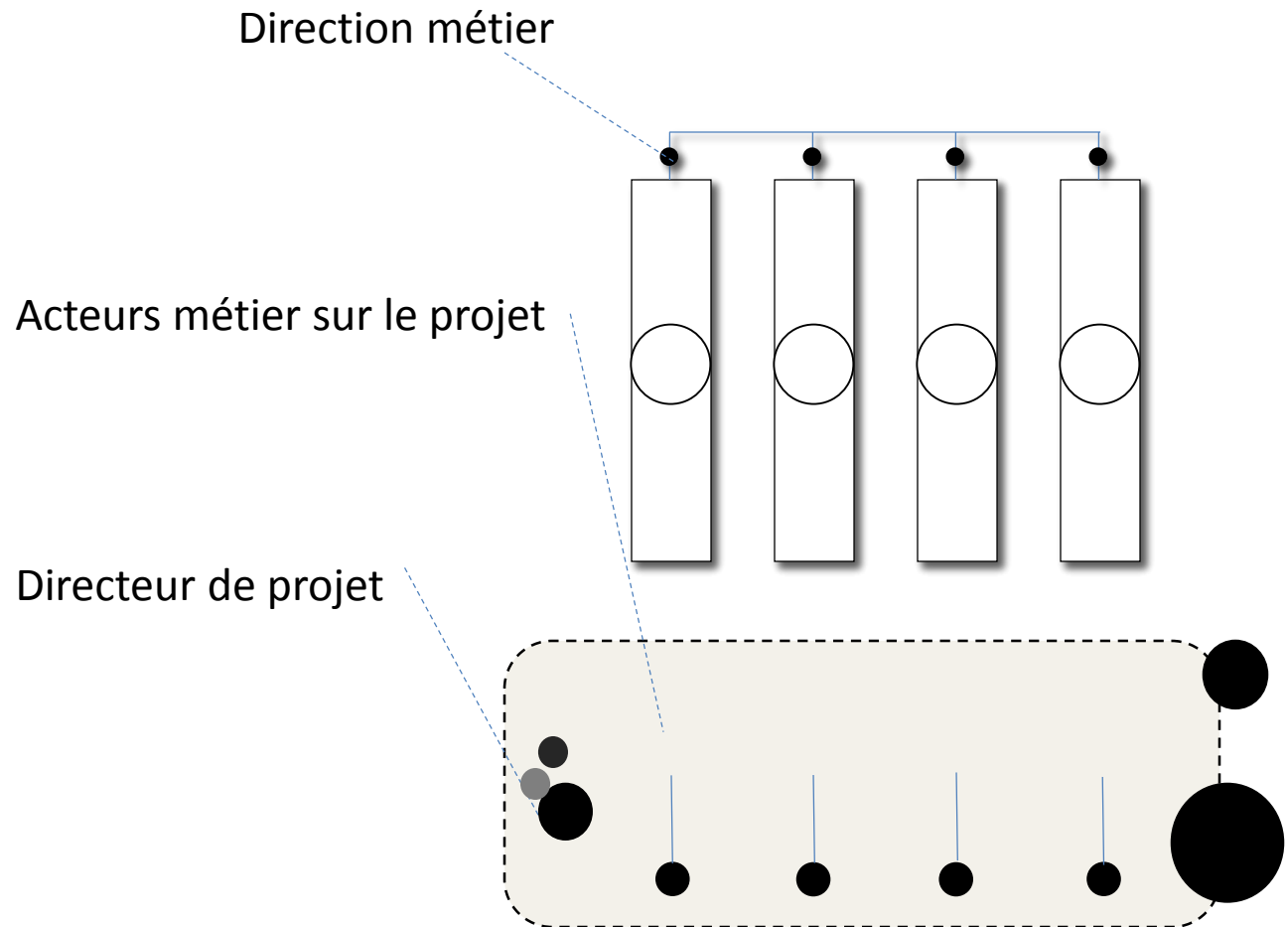
**Structure « direction de projet »**

# Typologie des structures-support de projets dans une organisation (4/4)

Dr. Rémi Bachelet  
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☐ Structure fonctionnelle
- ☐ Coordination de projet
- ☐ Direction de projet
- ☒ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions



Structure « équipe dédiée », projet sorti

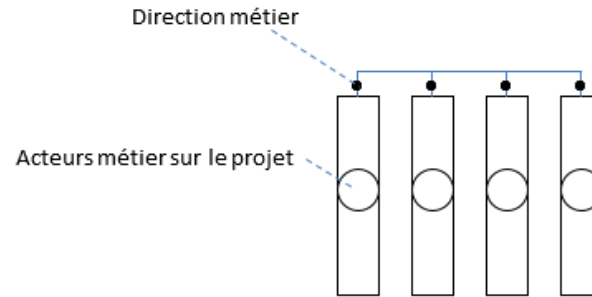
Dr. Rémi Bachelet  
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☒ Structure fonctionnelle
- ☒ Coordination de projet
- ☒ Direction de projet
- ☒ Equipe dédiée
- ☐ Grille de questions

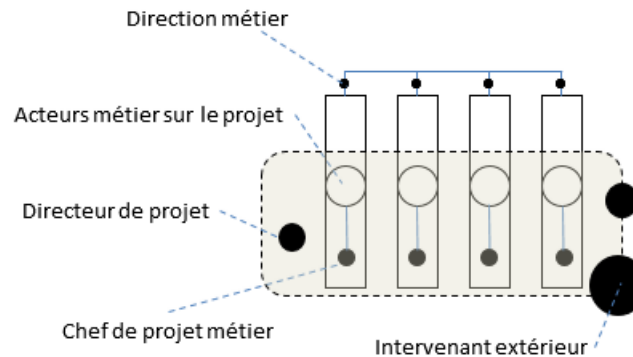


### Typologie des structures-support de projets dans une organisation (1/4)



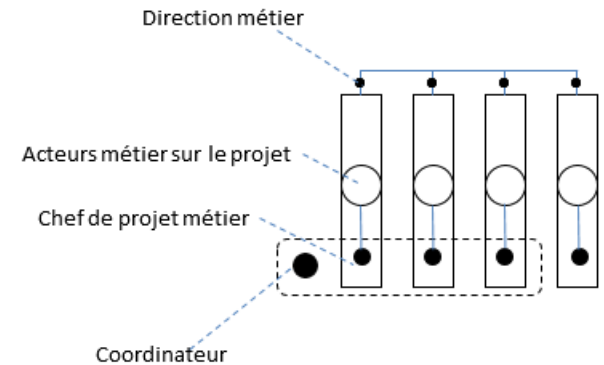
### Projet au sein d'une structure fonctionnelle

### Typologie des structures-support de projets dans une organisation (3/4)



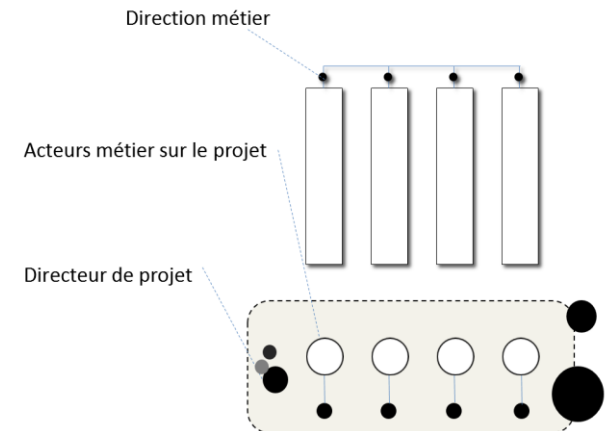
### Structure « direction de projet »

### Typologie des structures-support de projets dans une organisation (2/4)



### Structure « coordination de projet »

### Typologie des structures-support de projets dans une organisation (4/4)



### Structure « équipe dédiée », projet sorti, ou « tiger team »



# Grille des questions à résoudre selon les points de vue

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Chapitre 5

- ☐ Structure fonctionnelle
- ☐ Coordination de projet
- ☐ Direction de projet
- ☐ Equipe dédiée
- ☒ Grille de questions



	Organisation	Outils
Vu du projet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe projet ?</li><li>• Découpage en lots ?</li><li>• Jalonnement?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Réunion, todo lists</a></li><li>• <a href="#">Planning, budget</a></li><li>• <a href="#">Indicateurs</a> d'avancement</li><li>• <a href="#">Gestion des risques</a> ...</li></ul>
Vu de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Métiers et carrières</li><li>• Structure d'organisation</li><li>• Continuer/arrêter un projet ?</li><li>• En interne ou sous-traiter ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planification / stratégie</li><li>• Portefeuille de projets</li><li>• Pilotage global</li><li>• Régulation budgétaire</li></ul>

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

# Conclusion



# Le management de projet :

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Conclusion

1. Anticiper = conception, pilotage
2. Être flexible durant les premières phases du projet = délégation d'autorité
3. Des solutions adaptées et systémiques = chef de projet généraliste et expérimenté

# Deux problématiques dans l'organisation en projet

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Conclusion

1. Après la fin d'un projet ?
2. Apprendre en mode projet ?

Dr. Rémi Bachelet  
Maître de conférences  
à Centrale Lille

## Conclusion

Etes-vous désormais capable de ...

1. Décrire ce qu'est un projet et quels sont les défis à relever
2. Caractériser les différents types de projets
3. Comprendre la notion de coût global
4. Expliquer la répartition des rôles et des responsabilités en projet

# Pour approfondir

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences  
à Centrale Lille

PICQ Thierry (2011). *Manager une équipe projet : Pilotage Enjeux Performance*. Dunod.

Mes autres cours, notamment [Analyse stratégique des projets](#) et [évaluation et étude d'impact](#).

Références, en bas de page <http://goo.gl/UWrkA>

