

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?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 2: Projets dans l'entreprise

Chapitre 3: Comment organiser un projet?

Chapitre 4: Cas concrets

Chapitre 5: Quelle structure pour un projet?



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 ?



Source [photo](#)

Vous avez dit « projet » ?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 1

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

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](#)



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

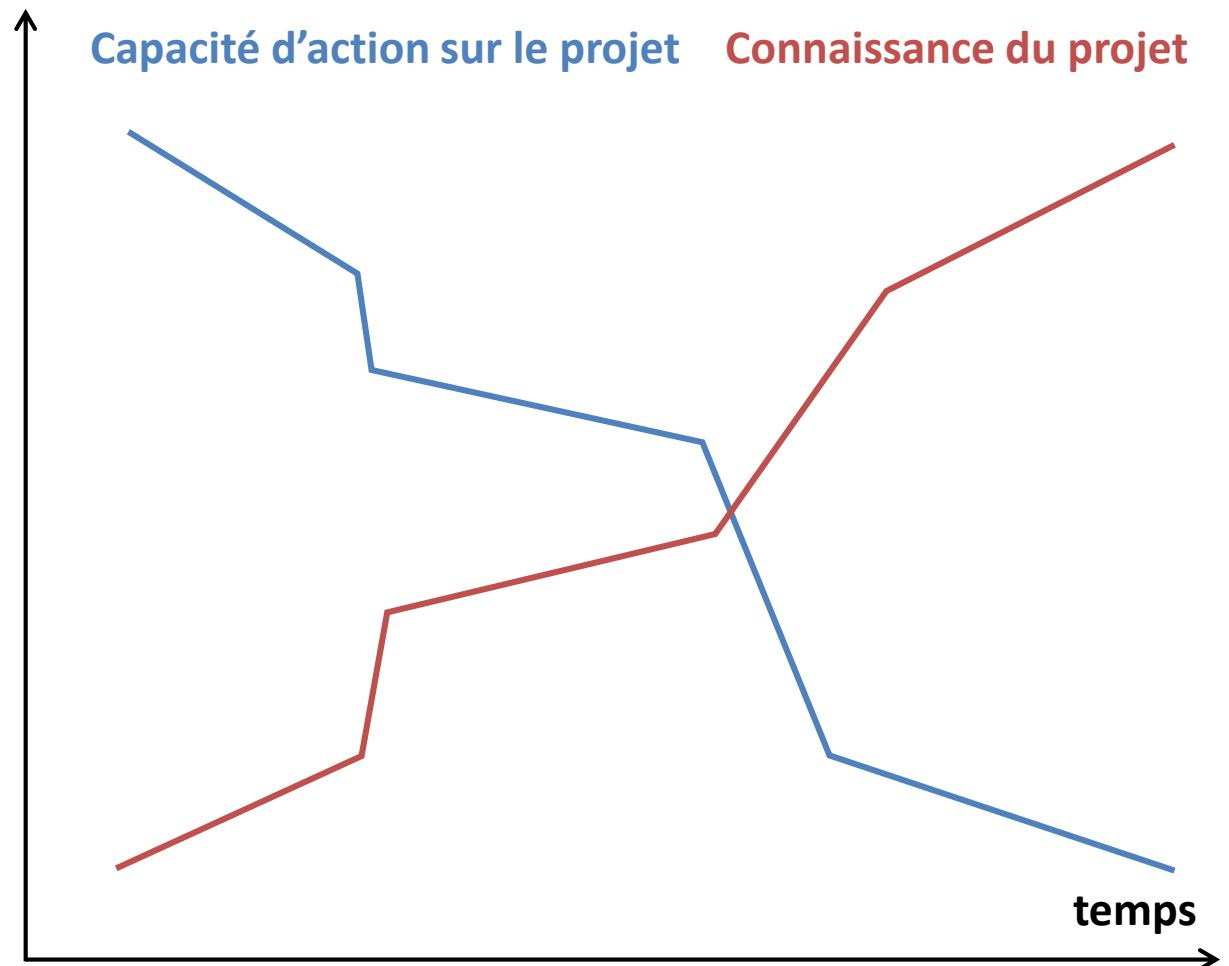


Le paradoxe de la gestion de projet

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

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 1

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

Un professionnel :

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



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

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 1

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

Un professionnel :

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



Plan du cours

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

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 2: Projets dans l'entreprise

Chapitre 3: Comment organiser un projet?

Chapitre 4: Cas concrets

Chapitre 5: Quelle structure pour un projet?



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



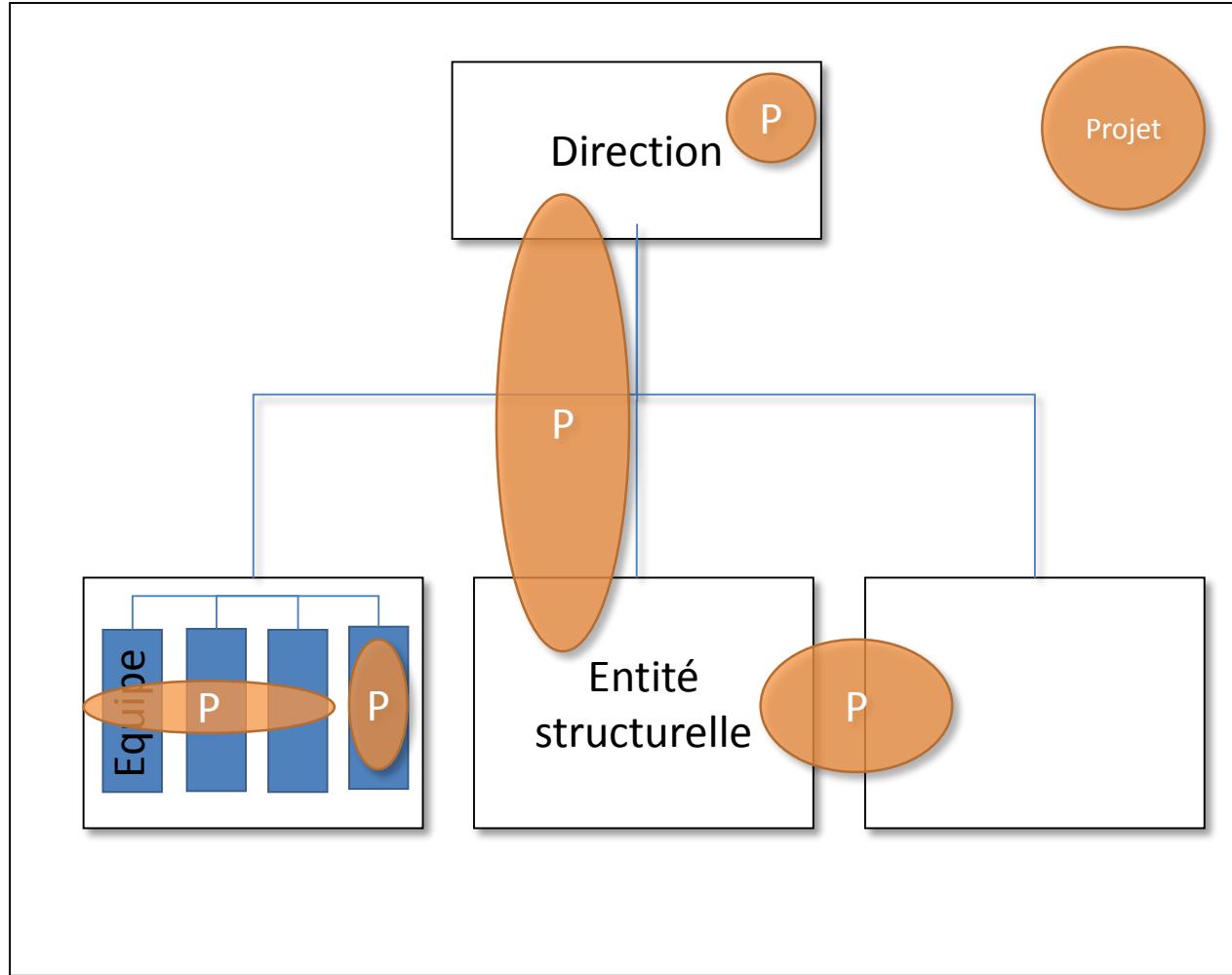
Source [photo](#)

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

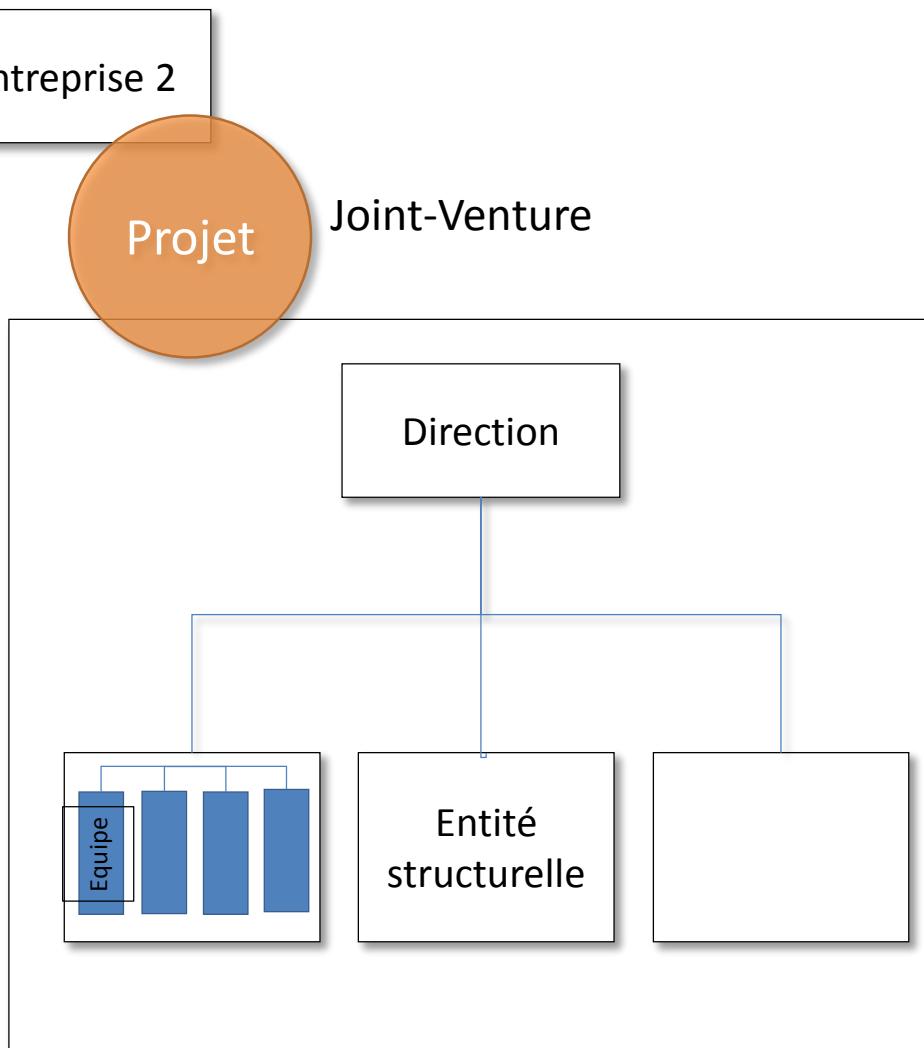


Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise

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

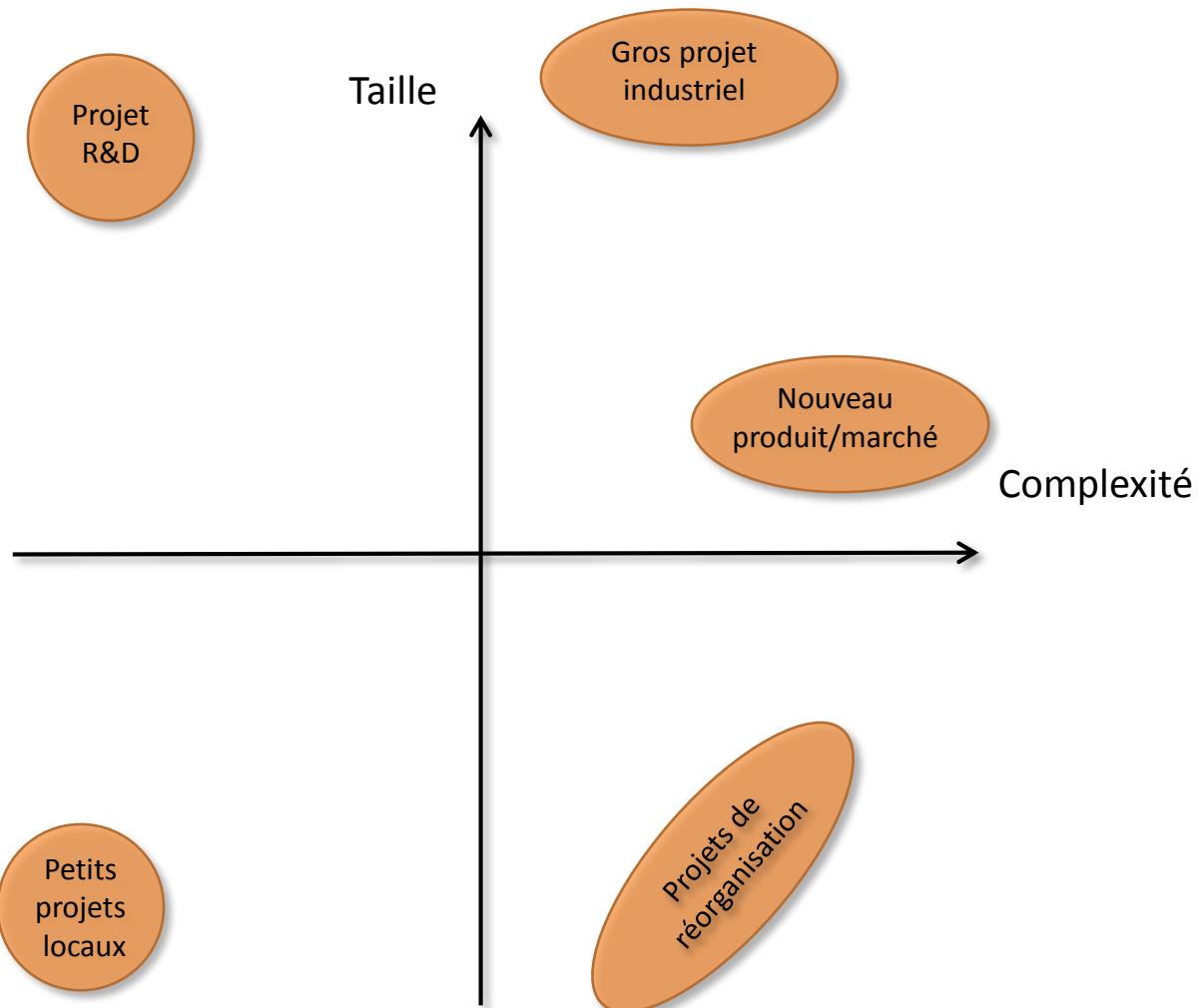


Revue de projets d'une multinationale : une typologie

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

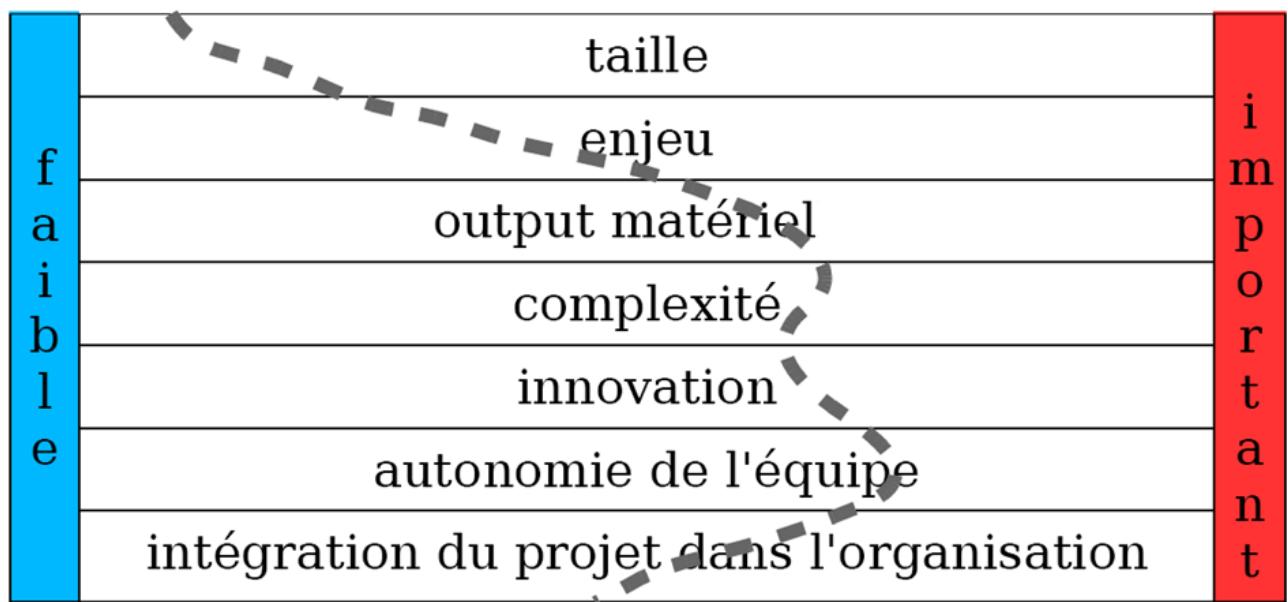


Profils de projets

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

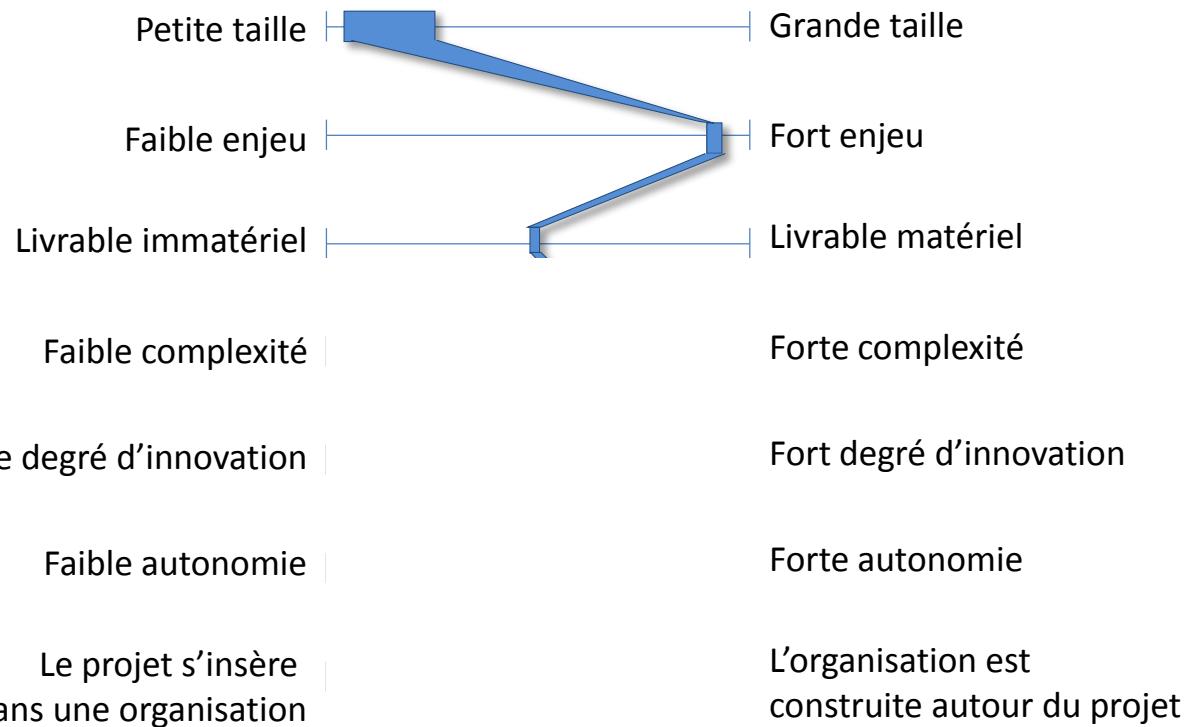


Profil de projets : certification qualité

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

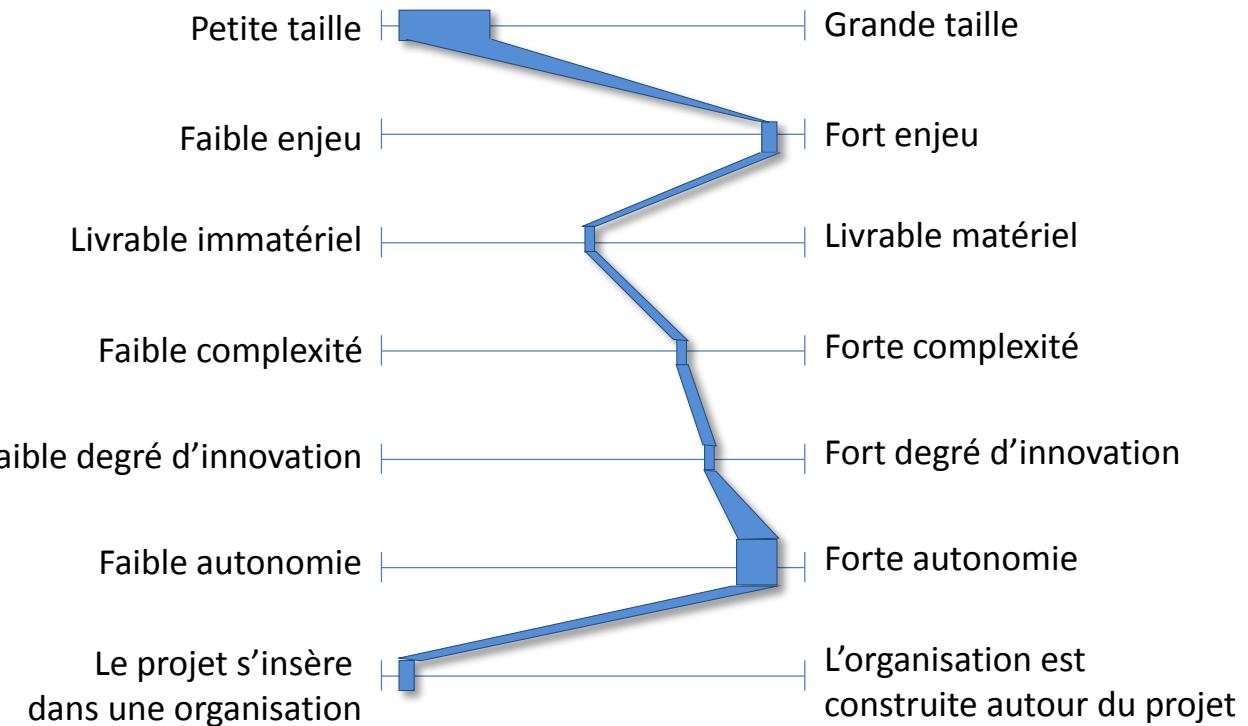


Profil de projets : certification qualité

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



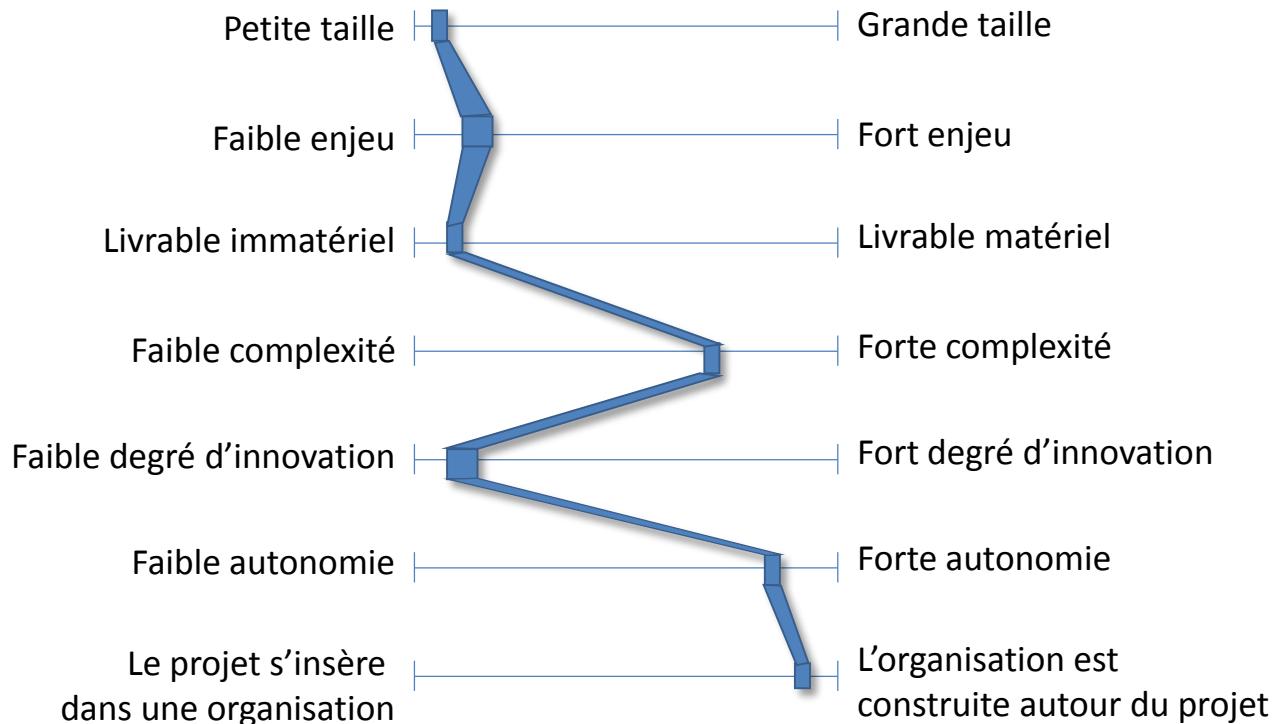
Profil de projets : mission productivité

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
<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>



Plan du cours

Dr. Rémi Bachelet
Maître de conférences
à Centrale Lille

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?



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



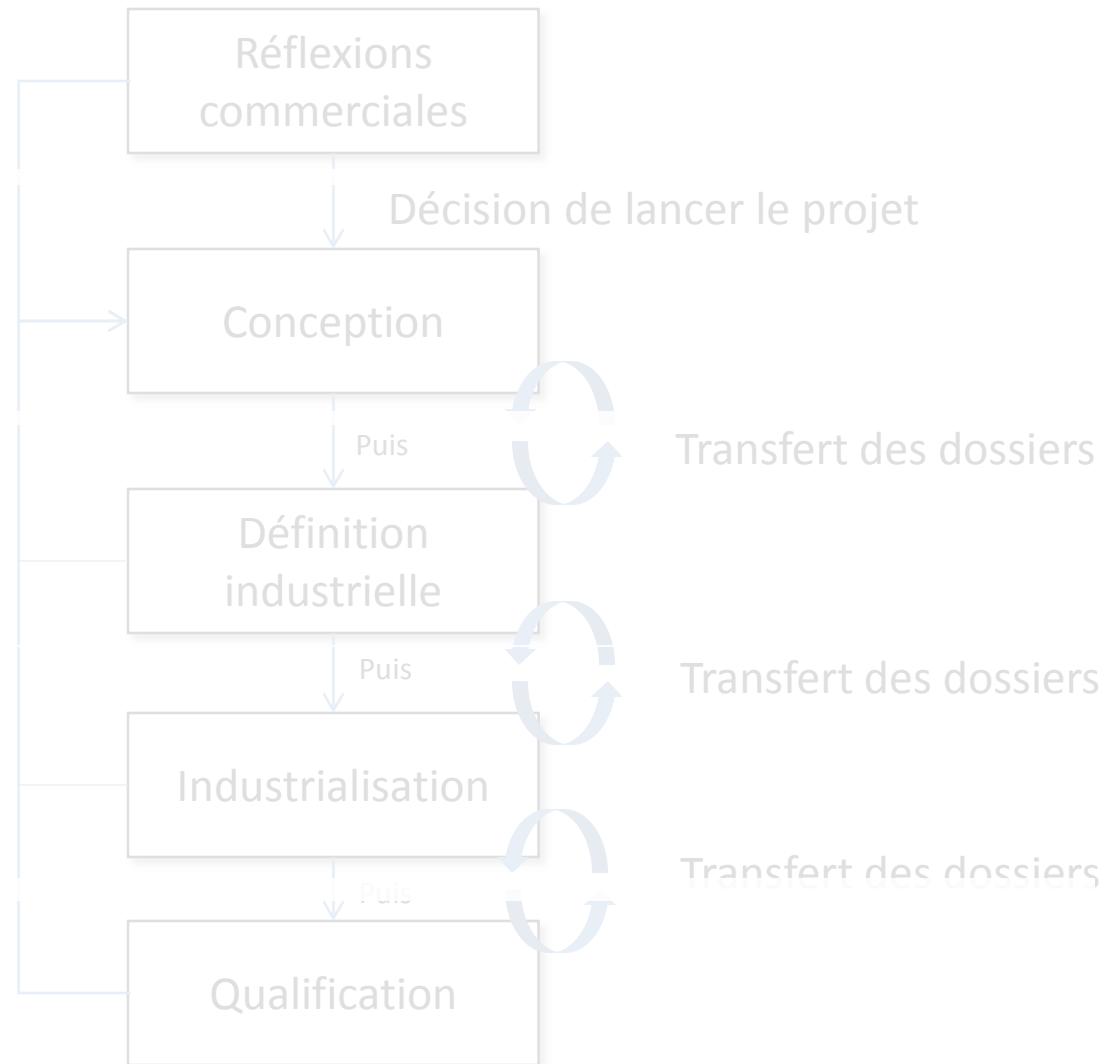
Comment organiser un projet?

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

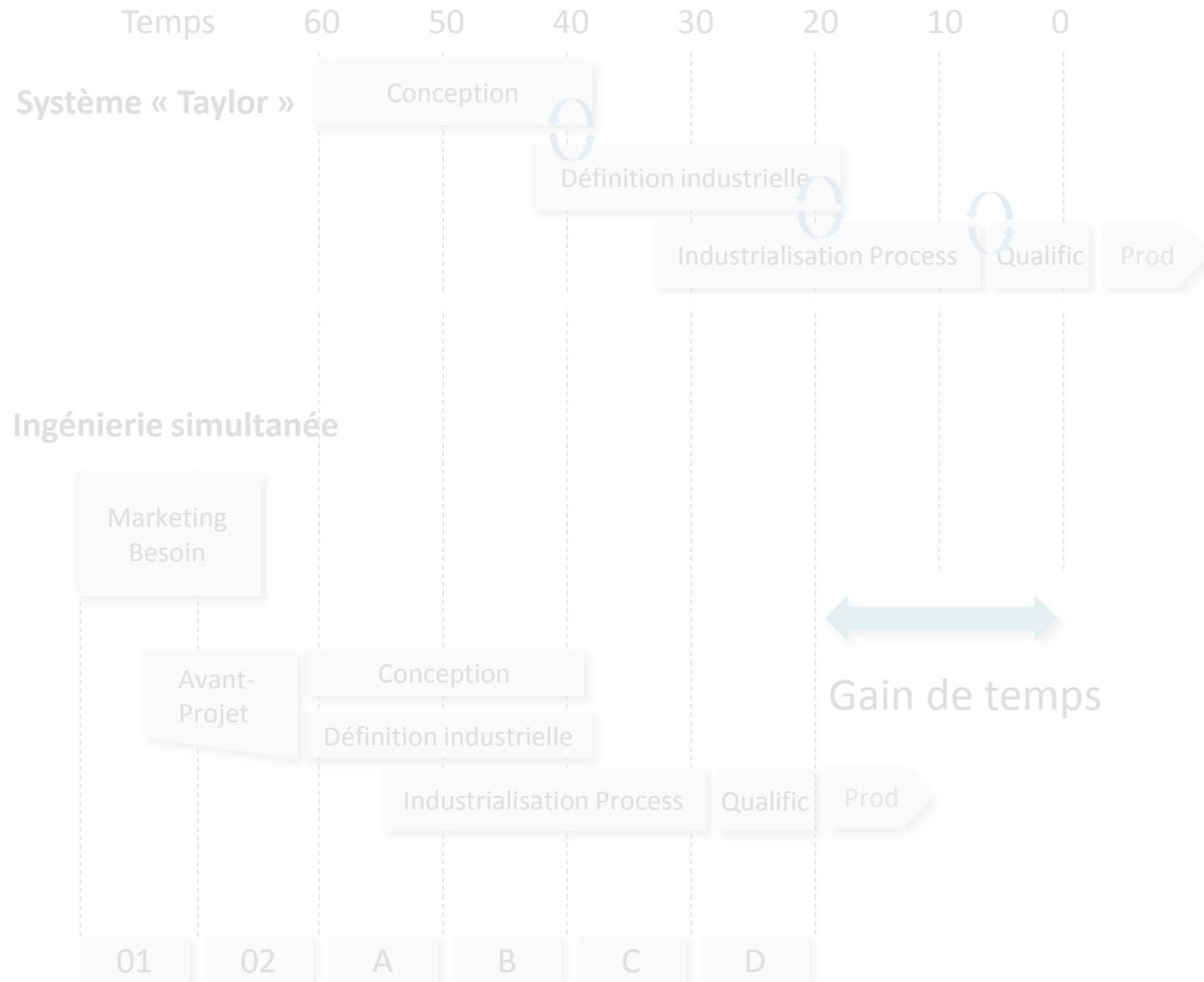


Over the wall design vs. Ingénierie simultanée

Dr. Rémi Bachelet
Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 3

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

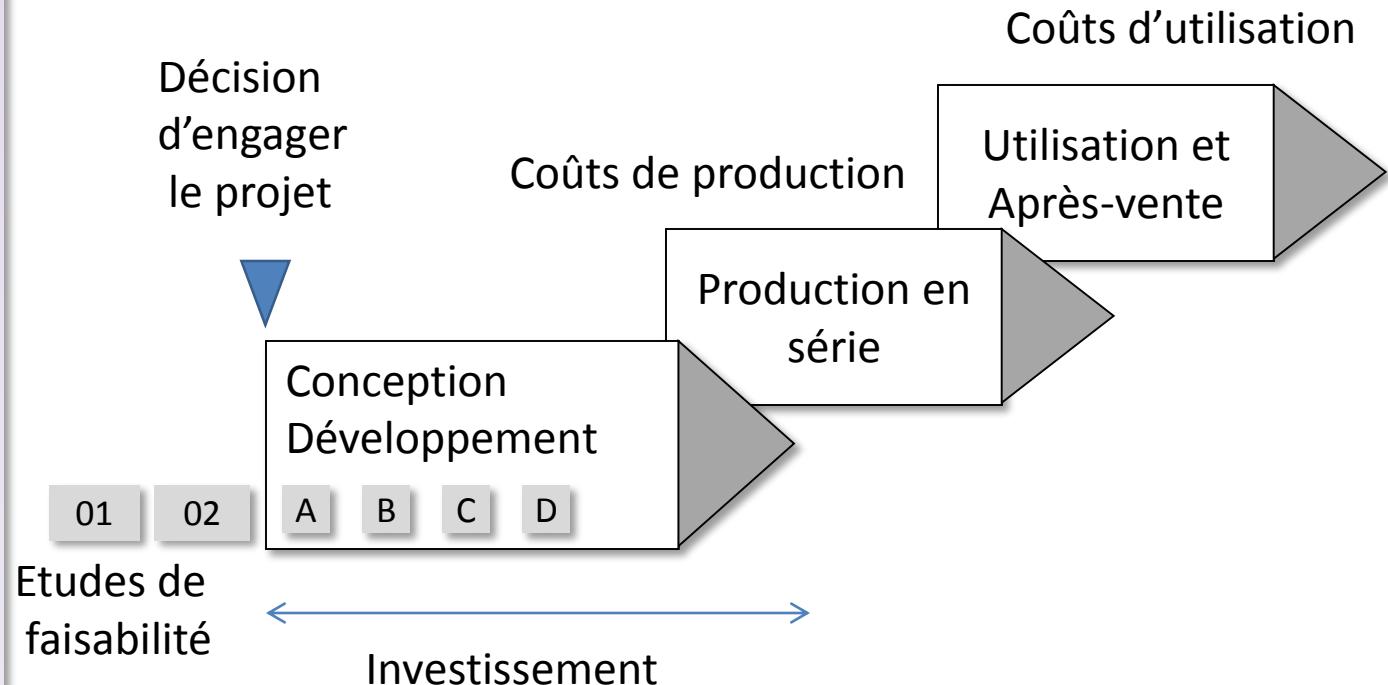


Coût d'un produit et d'un projet

Dr. Rémi Bachelet
Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 3

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

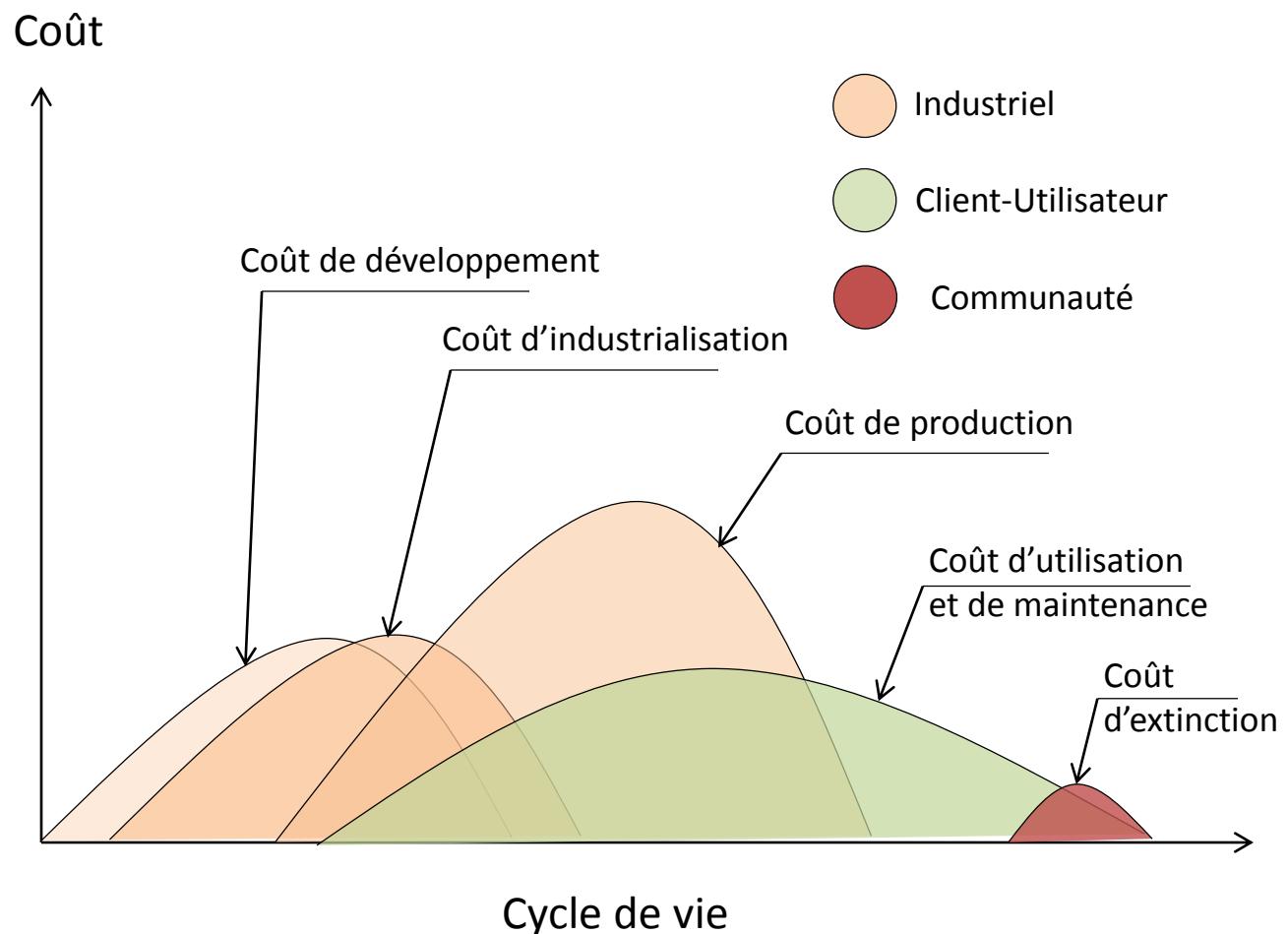


Notion de coût global

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?

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 2: Projets dans l'entreprise

Chapitre 3: Comment organiser un projet?

Chapitre 4: Cas concrets

Chapitre 5: Quelle structure pour projet?



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

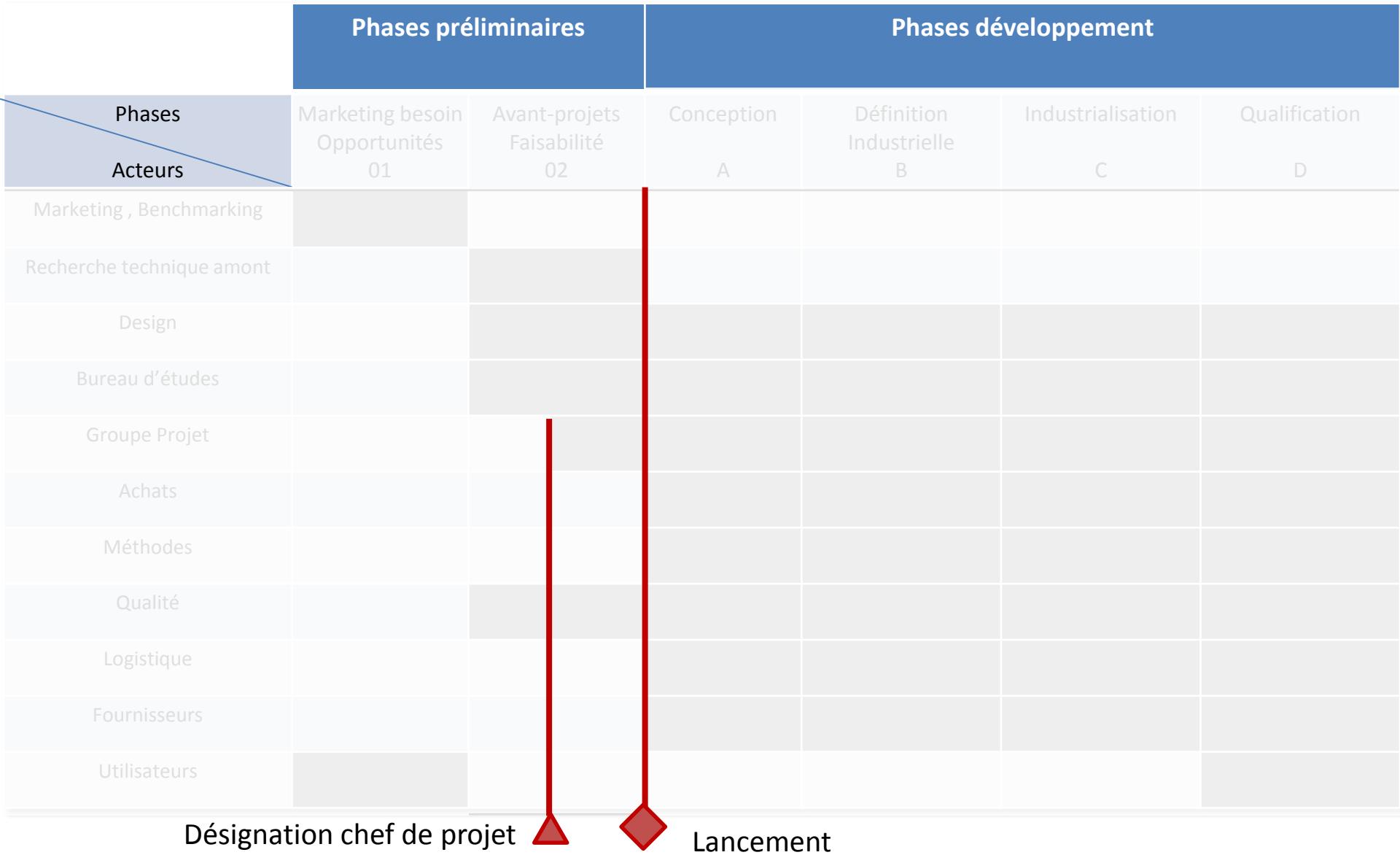
- Maitrise d'œuvre et d'ouvrage
- Cas de l'industrie automobile
- Cas du génie civil

- Maître d'ouvrage (MOA)
- Maître d'œuvre (MOE)

- Sous-traitance, coordination



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

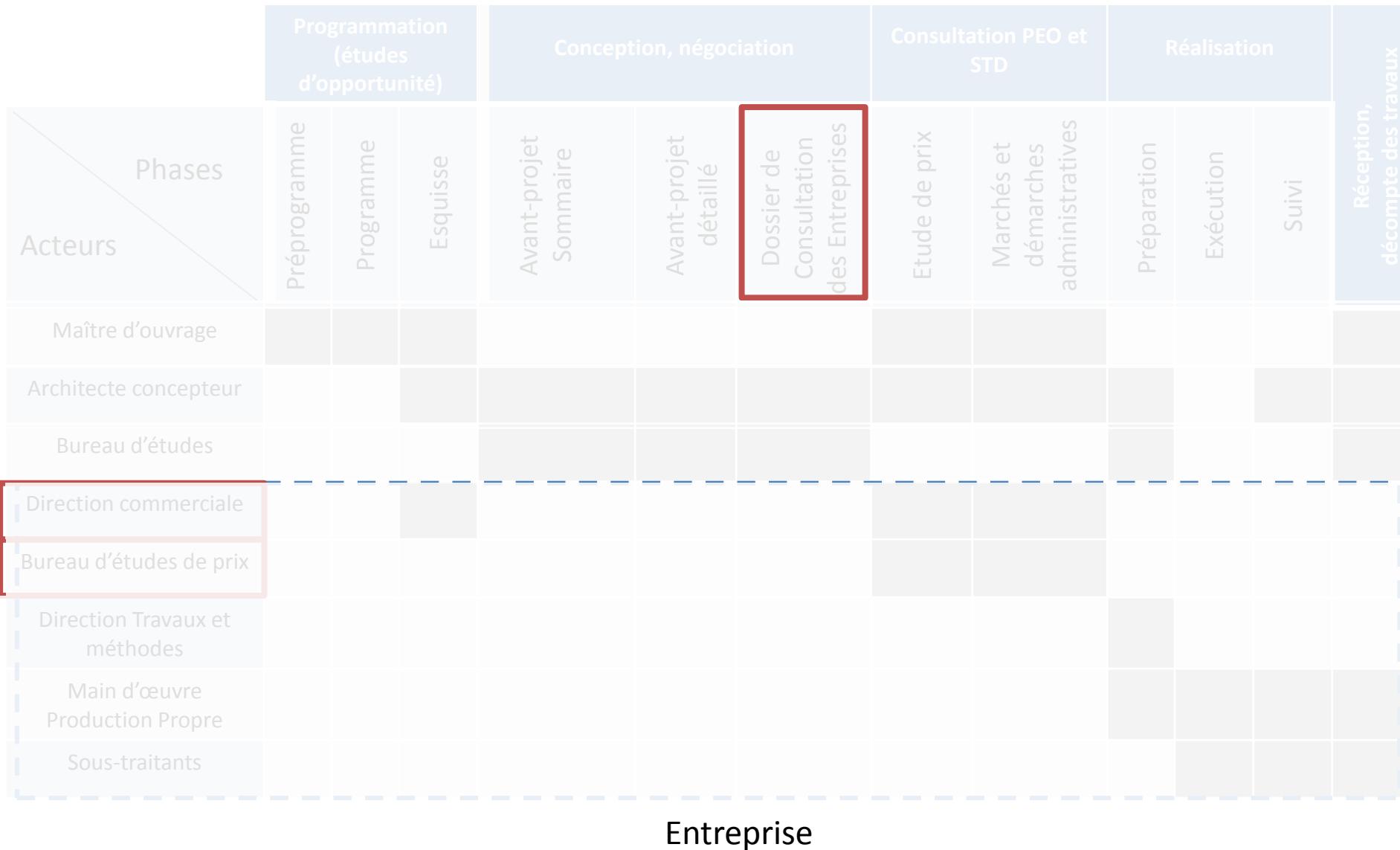


La répartition des rôles entre fonctions : l'exemple de l'automobile

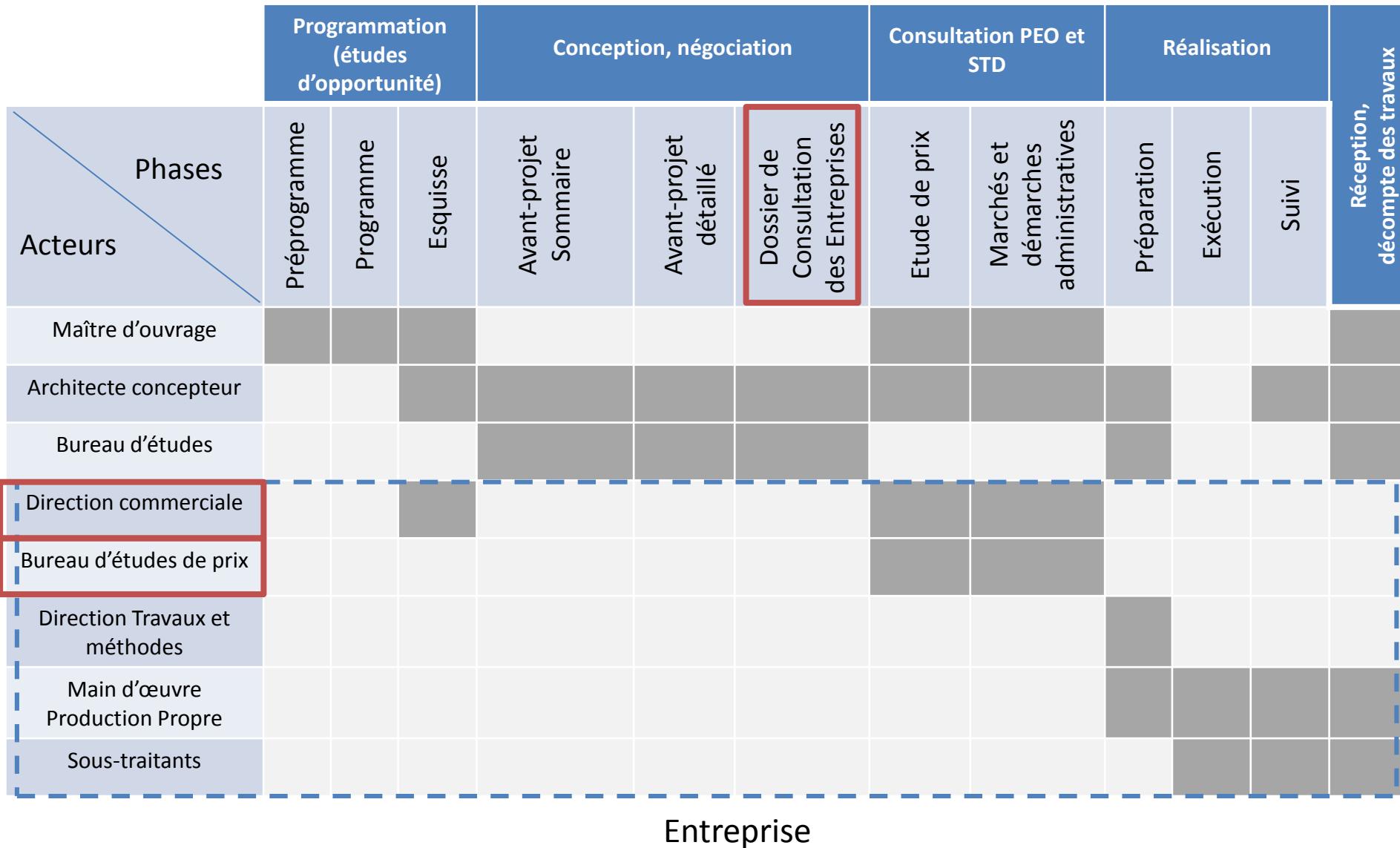
Phases Acteurs	Phases préliminaires		Phases développement			
	Marketing besoin Opportunités 01	Avant-projets Faisabilité 02	Conception A	Définition Industrielle B	Industrialisation C	Qualification D
Marketing , Benchmarking						
Recherche technique amont						
Design						
Bureau d'études						
Groupe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

Désignation chef de projet Lancement

La répartition des rôles : l'exemple du génie civil



La répartition des rôles : l'exemple du génie civil



Plan du cours

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

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 2: Projets dans l'entreprise

Chapitre 3: Comment organiser un projet?

Chapitre 4: Cas concrets

Chapitre 5: Quelle structure pour un projet?



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?

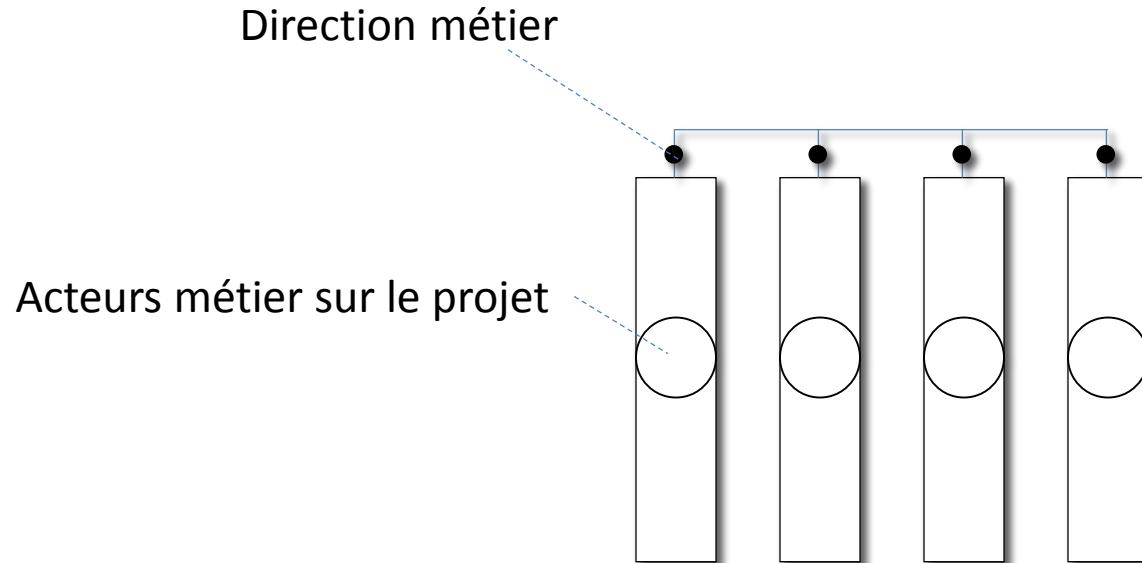
Typologie des structures-support de projets dans une organisation (1/4)

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



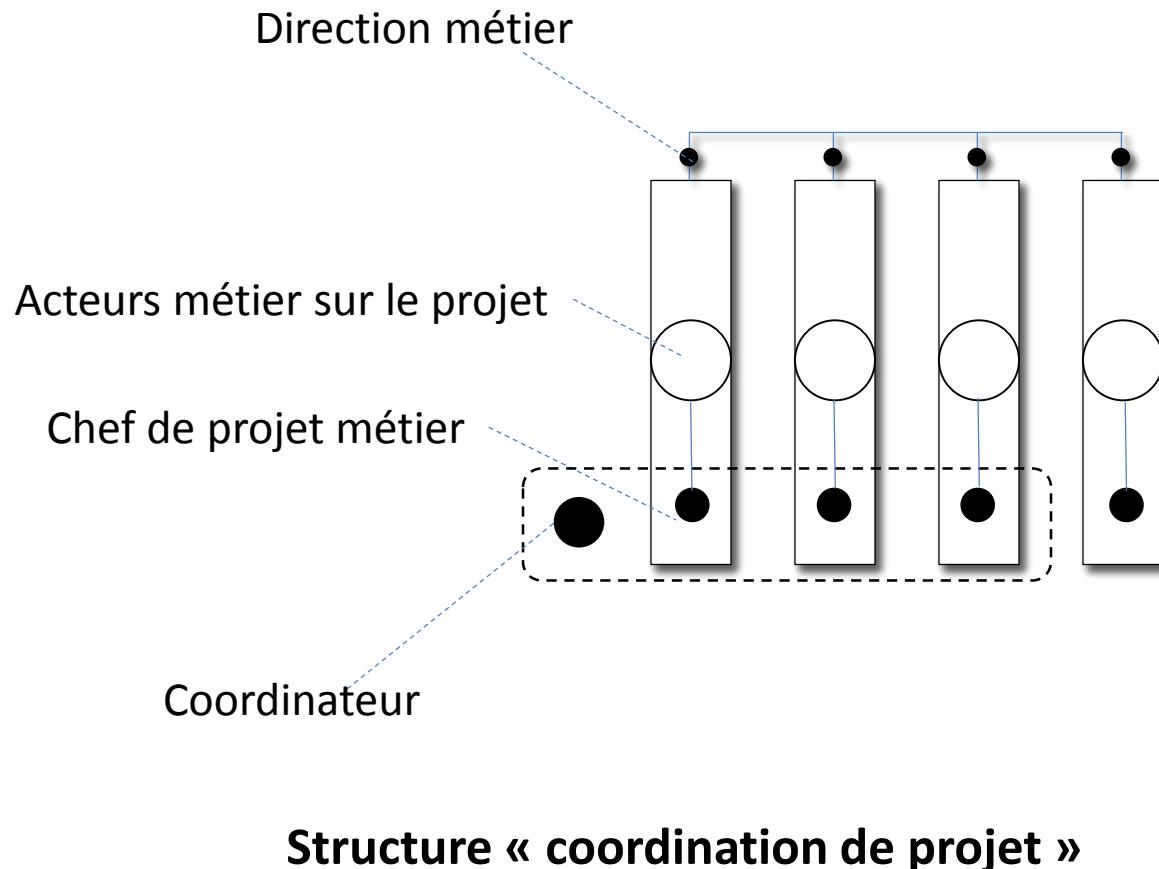
Typologie des structures-support de projets dans une organisation (2/4)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 5

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



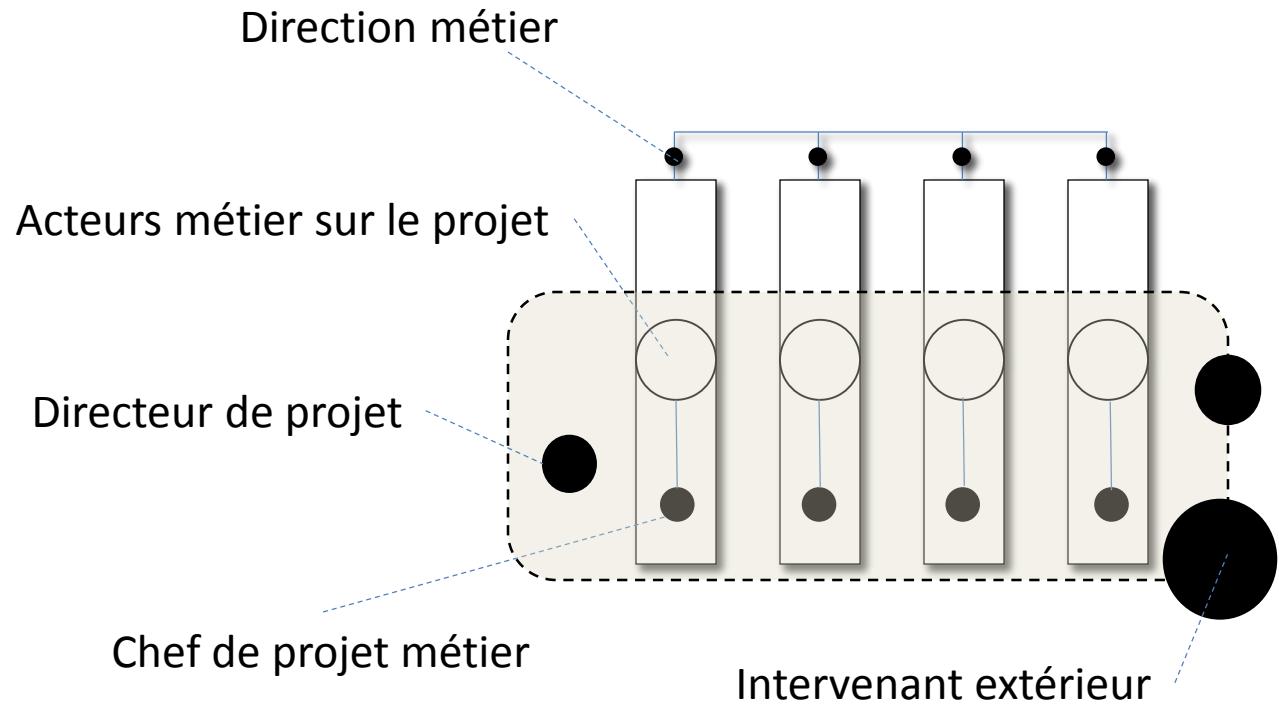
Typologie des structures-support de projets dans une organisation (3/4)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 5

- Structure fonctionnelle
- Coordination de projet
- Direction de projet
- Équipe dédiée
- Grille de questions



Structure « direction de projet »

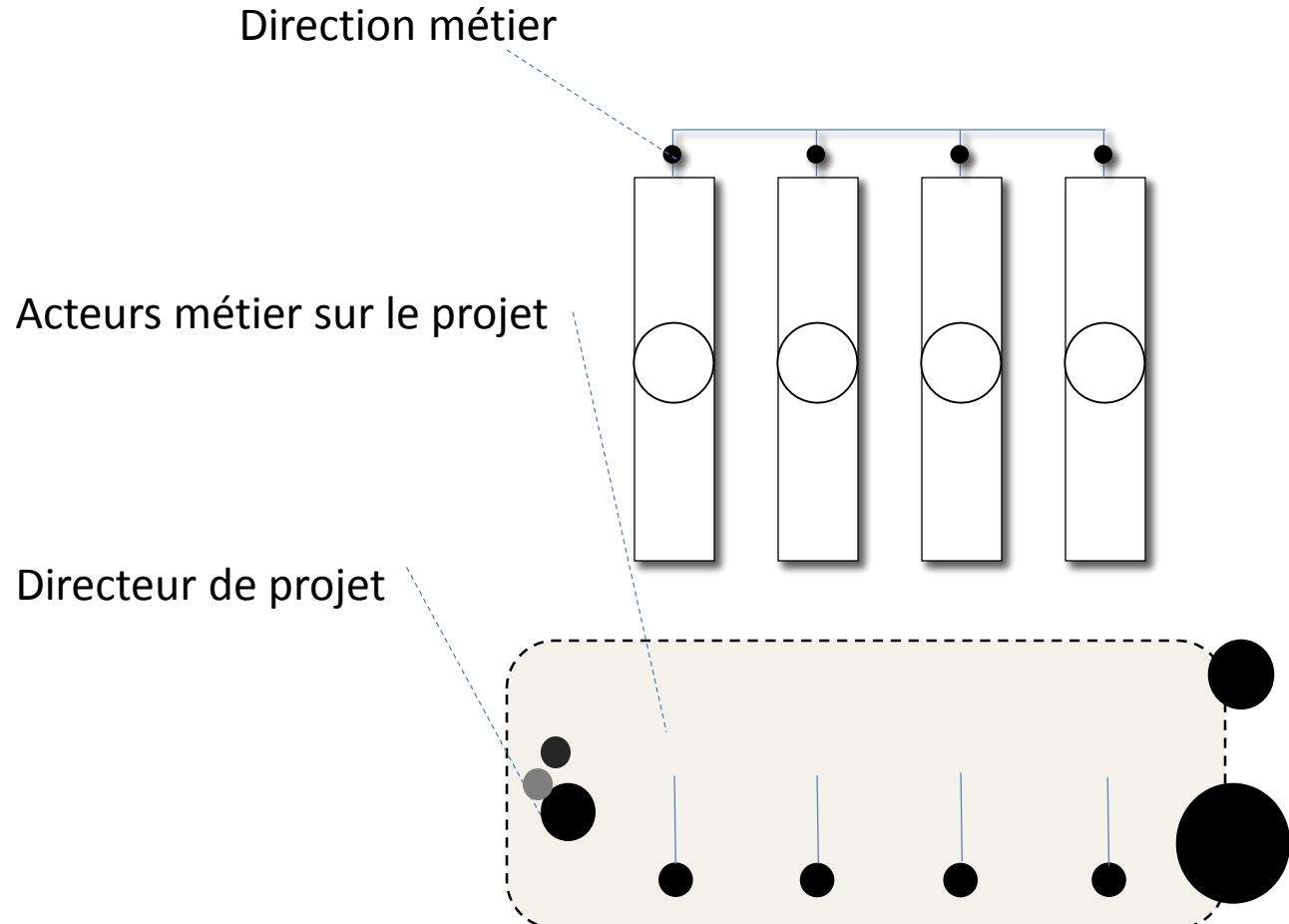
Typologie des structures-support de projets dans une organisation (4/4)

Dr. Rémi Bachelet

Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 5

- Structure fonctionnelle
- Coordination de projet
- Direction de projet
- Équipe dédiée
- Grille de questions



Structure « équipe dédiée », projet sorti



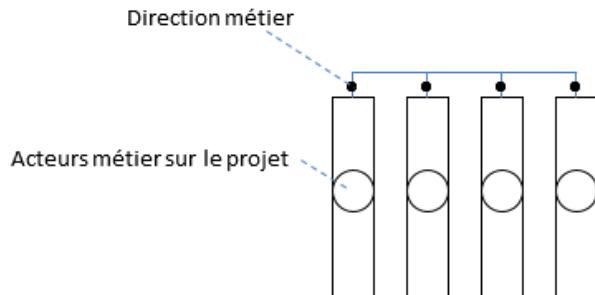
Dr. Rémi Bachelet
Maître de conférences
à Centrale Lille

Chapitre 5

- Structure fonctionnelle
- Coordination de projet
- Direction de projet
- Équipe dédiée
- Grille de questions

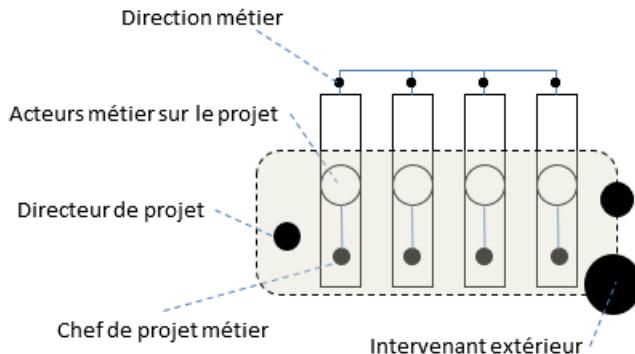


Typologie des structures-support de projets dans une organisation (1/4)



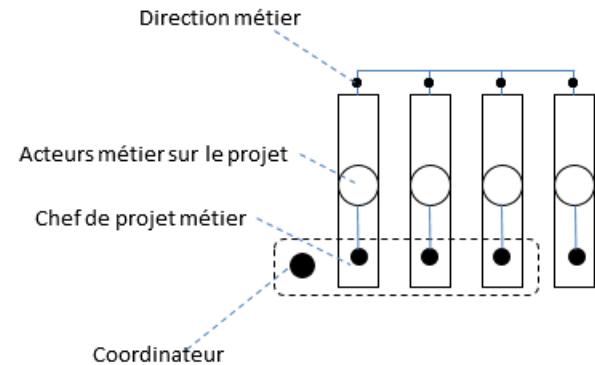
Projet au sein d'une structure fonctionnelle

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



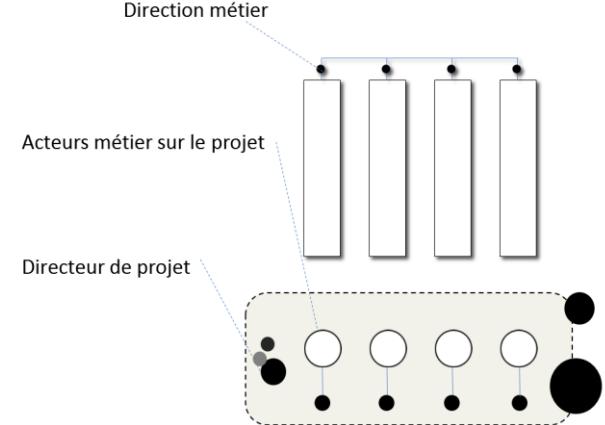
Structure « direction de projet »

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
- Équipe dédiée
- Grille de questions

Vu du projet

Organisation

Outils

- Équipe projet ?
- Découpage en lots ?
- Jalonnement?

- [Réunion, todo lists](#)
- [Planning, budget](#)
- [Indicateurs](#) d'avancement
- [Gestion des risques](#) ...

Vu de
l'entreprise

- Métiers et carrières
- Structure d'organisation
- Continuer/arrêter un projet ?
- En interne ou sous-traiter ?

- Planification / stratégie
- Portefeuille de projets
- Pilotage global
- Régulation budgétaire



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>



