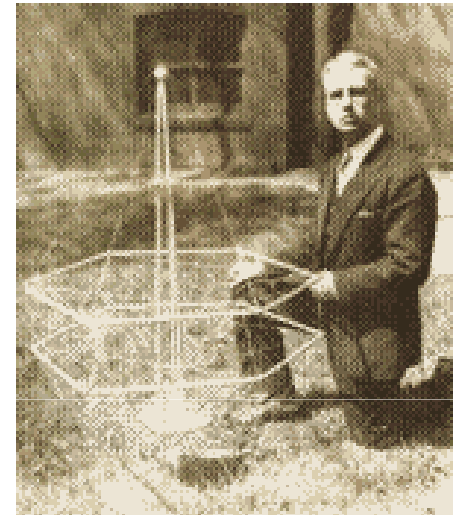


Qu'est ce qu'un Projet ?



- Un projet désigne un ensemble d'actions complexes ayant pour but de satisfaire au besoin d'un mandant.
- Un projet remplit toujours les conditions suivantes:
 1. *Il est unique*
 2. *Il implique une part de nouveauté*
 3. *Il existe un mandant*
 4. *Il existe un chef de projet*
 5. *Un but a été défini*
 6. *Un délai a été défini*
 7. *Un budget a été défini*



Qu'est ce qui n'est pas un Projet ?



- N'est pas considéré comme **projet**:

1. Toute **tâche répétitive**

2. Toute **tâche d'une ampleur très petite**
(Beaucoup d'entreprises définissent un coût minimal pour qu'une action soit considérée comme un projet: 50'000 CHF, 250'000 CHF. D'autres ne connaissent pas cette limite).

Comment Faire ...



- **Comment faire pour savoir si une mission est vraiment un projet?**
- 1. Vous n'avez sûrement pas à faire à un **projet** si au moins une des **conditions ci-dessous est remplie:**

- 1. *C'est un travail de routine*
- 2. *Ce travail n'a pas de délai de fin*
- 3. *Le montant en jeu est très faible*



- 2. Vous avez affaire à un **projet** si toutes les conditions suivantes sont réunies:

- 1. *Ce travail est unique.*
- 2. *Ce travail comporte des aspects novateurs.*
- 3. *Ce travail vous est demandé par un mandant.*
- 4. *Ce travail a (ou aura) un but clairement spécifié.*
- 5. *Ce travail a (ou aura) une date de fin définie.*
- 6. *Ce travail a (ou aura) un budget défini.*



Voici quelques exemples



1. Exemples de projets :

- a. D'ici à fin décembre, augmenter les ventes du produit X en Asie du Sud-est de 15% en valeur et en volume.
- b. En 8 mois, diminuer de 20% le nombre de renvois d'articles pour cause de défauts de fabrication.
- c. Avant la fin de l'année, remplacer toutes les imprimantes locales par des imprimantes de département de haute performance.

2. Exemple de non-projets:

- a. Développer les ventes en Asie.
- b. Veiller à la qualité du service après-vente.
- c. Assurer la disponibilité des imprimantes de département.

Checklist



- On parle d'un projet quand sont réunies les caractéristiques suivantes:
 - ❖ Un caractère unique
 - ❖ Une part de nouveauté
 - ❖ Un mandant
 - ❖ Un chef de **projet**
 - ❖ Un but bien défini
 - ❖ Un délai bien défini
 - ❖ Un budget bien défini

Pièges

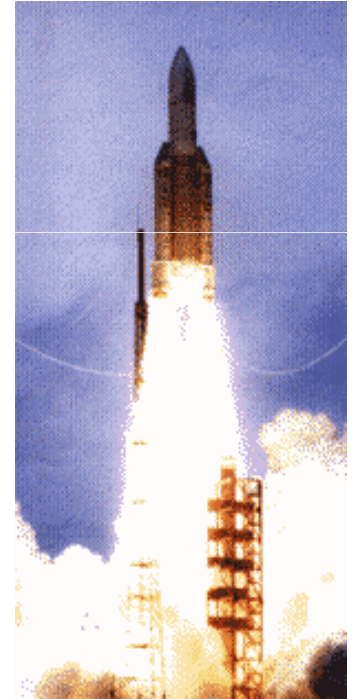


- ☹ S'il n'y a pas de mandant, attention!
- ☹ Le but est-il donné (voir à ce sujet «les buts du **projet**»).
- ☹ Attention: si vous considérez toutes les missions comme des **projets**, vous allez engorger votre système de **gestion de projet**.

Comment Débuter un Projet ?



- Pour qu'un projet puisse commencer, il faut - idéalement - cinq éléments:
 - a. Un client (celui qui paiera pour le **projet**, et qui en profitera)
 - b. Un mandant
 - c. Un chef de **projet**
 - d. Un problème/besoin à résoudre
 - e. Un but à atteindre
- Souvent, l'un ou l'autre de ces cinq éléments n'est pas présent au début du **projet**. Que faire alors?
- Si le but n'est pas défini: c'est la **tâche** première du chef de **projet** de définir le but, en discutant beaucoup avec le mandant et / ou le client.



Comment Faire ...



Vous êtes chef de projet, votre supérieur (le mandant) vous a chargé de conduire un projet. Voici les étapes initiales:

- 1. S'assurer que vous avez bien compris le problème ou le besoin qui est à la base du projet. Essayer de le reformuler dans vos termes, soumettre ce texte au mandant.
- 2. S'assurer que vous avez bien compris les buts du projet, et quels seront les résultats à livrer.
- 3. Définir avec le mandant les phases principales du projet, car ces dernières dépendent de la taille du projet: y aura-t-il un avant-projet? Faut-il faire une demande de projet en bonne et due forme? Faut-il réaliser un plan de management de projet?

Comment Faire ...



- 4. Pour ce faire, le plus simple est de partir d'une liste préexistante des activités à faire durant un projet, et de supprimer les activités non nécessaires à ce projet.

- 5. Prévoir d'emblée les jalons où vous aimeriez obtenir le feu vert du mandant. Ces jalons pourraient être:
 - a. L'accord sur les buts du projet
 - b. L'acceptation du pré-projet
 - c. Le choix des variantes techniques
 - d. L'acceptation de la Demande de projet
 - e. L'acceptation du Plan de management de projet
 - f. Jalons à définir pour le suivi de l'avancement du projet
 - g. La recette (réception du projet)

Voici quelques exemples



La page Web: un projet qui débute sans but.

- Vous travaillez au département marketing de votre entreprise, en vous avez quelques connaissances en ce qui concerne la réalisation des Pages Web. Vous aviez déjà à votre actif quelques belles réalisations Internet.
- Avant-hier, votre chef est entré dans votre bureau: *«Hello, comment ça va? J'ai regardé l'autre jour le site Internet de notre entreprise et je le trouve un peu vieilli. Cela fait quand même un an et demi depuis le dernier remaniement. Pourrais-tu voir ce que l'on pourrait faire? Il y a tellement de choses que l'on devrait pouvoir faire sur Internet. Je pense que nous devrions bien investir 3-4 mois de travail pour avoir un site correct»*.
- Après cette discussion, vous ne savez toujours pas ce que veut votre chef. Vous savez aussi qu'il ne comprend pas grand chose à Internet. Vous vous décidez pour la démarche - pédagogique - suivante:

Voici quelques exemples



- 1. Vous investissez une semaine de travail pour voir quelles seraient les directions possibles, les buts possibles. Par exemple:
 - ✓ Avoir les offres d'emploi de l'entreprise sur la page Web.
 - ✓ Permettre de commander les pièces détachées par Internet.
 - ✓ Permettre d'avoir les plans de certaines pièces de machines sur Internet (ou sur Extranet).
 - ✓ Permettre de suivre l'avancement des projets-clients sur un Extranet.
- 2. Ensuite, vous présentez ces buts possibles à votre chef, en lui montrant des exemples de sites d'autres entreprises ayant réalisé des choses analogues.
- 3. Comme on pouvait s'y attendre, votre chef est enchanté de tout, et il aimerait que vous réalisiez tout ce que vous lui avez montré.
- 4. Vous lui dites que cela entraînera des coûts importants. Il vous demande de les chiffrer.

Voici quelques exemples



- 5. Vous investissez une nouvelle semaine de travail pour chiffrer (avec une **marge** d'erreur de +/- 30%) les coûts de chacune des directions possibles et pour évaluer les changements que cela impliquerait dans l'organisation de l'entreprise.
- 6. Une nouvelle discussion avec votre chef permet de clarifier la situation: il décide, sur la base des évaluations approximatives, dans quelle direction il aimerait aller: la commande des pièces de rechange par Internet est manifestement la solution qui apporte le plus d'avantages à l'entreprise par rapport au coût.

Checklist



- Le mandant est-il défini?
- Le client est-il bien identifié?
- Le besoin/problème est-il bien compris?
- Le but du **projet** est-il bien formulé?



- ☹️ Tout le monde, dans l'entreprise, s'accorde à reconnaître la nécessité du **projet** - mais il n'a toujours pas de mandant.

Comment Identifier les Problèmes ?



A l'origine d'un **projet**, on peut trouver deux choses:

- a. **Un problème** - par exemple, les utilisateurs sont insatisfaits car l'ergonomie du tableau de bord de la Citroën XM, dans sa première version, est très mal conçue.
- b. **Un besoin** - par exemple, les conducteurs aimeraient avoir un système de navigation GPS dans leur voiture.



Dans tous les cas, il est impératif d'analyser avec précision, au début du **projet**, le problème ou le besoin: «Que veulent donc exactement les utilisateurs?»

Comment Identifier les Problèmes ?



Pour effectuer cette analyse, il existe plusieurs méthodes et de nombreux outils:

- a. Méthode des «cinq pourquoi»
- b. Diagramme du flux des données
- c. Analyse structurée
- d. Analyse orientée objet



Mais l'un des facteurs de succès les plus importants est simple: si vous voulez comprendre vraiment le besoin ou le problème, vous devez passer du temps avec les utilisateurs finaux.

Comment Faire ...



Comment procéder à l'analyse du besoin / du problème?

- 1. Faire la liste des personnes concernées.
- 2. Faire des interviews avec ces personnes, en posant des questions ouvertes (par exemple: «Quelles sont les choses qui vous gênent dans le tableau de bord de cette voiture»).
- 3. Elaborer une liste des problèmes / des besoins.
- 4. Essayer de voir si ces problèmes / besoins sont la conséquence d'un autre problème.

Voici un premier exemple



Les ordinateurs portables des agents d'assurance

- Dans une compagnie d'assurances, la direction décide d'**introduire des ordinateurs portables pour les agents**. Ces ordinateurs devront **contenir quantité de données sur les polices**, sur les conditions, etc.
- De plus, les agents seront équipés d'une imprimante portable, ce qui leur permettra d'**imprimer une police chez le client**.
- Pour la réalisation de ce **projet**, une **équipe est formée**, comportant des **agents**, des **représentants du département** «Organisation», ainsi que des **informaticiens**.
- Une des toutes premières choses que fait le chef de **projet**, c'est d'**envoyer ses organisateurs et ses informaticiens sur le terrain**: durant deux à trois jours, ils devront **suivre les agents dans leurs déplacements, aller avec eux chez les clients**. Ceci leur permet de **bien mieux comprendre quels sont les besoins exacts des agents** - et cela permettra d'**éviter de nombreuses erreurs de conception**.

Voici un deuxième exemple



La gare de triage de Muttenez

- Lors de l'**élaboration d'un logiciel destiné à piloter certaines installations d'une gare de triage**, le chef de **projet** a emmené toute son équipe passer une journée dans la gare de triage.
- Les membres de l'équipe ont dû **accrocher des wagons, manier des aiguillages, vivre le quotidien des employés** de la gare de triage.
- Quels furent les **avantages** de cette visite?
 - a. D'abord, ils apprirent **exactement à connaître** la situation et les problèmes des utilisateurs finaux.
 - b. De plus, ils créèrent ainsi des **relations personnelles** avec les **utilisateurs**. Plus tard dans le **projet**, quand ils ont **eu besoin** de certaines **informations**, ils ont pu les **obtenir sans difficultés**: les liens au niveau des personnes avaient été établis.

Et un troisième exemple



La nouvelle fraiseuse

- Peter vient de **reprendre la direction de l'entreprise BiMetax**. Cette entreprise **va assez mal**, ses **produits ont vieillis**, le **chiffre d'affaires a baissé** au cours des deux dernières années.
- Après un mois à la tête de l'entreprise, Peter **entreprend un voyage de 6 semaines**, visitant non moins de **28 clients dans le monde entier**.
- Il ne se contente pas de **rencontrer le patron des entreprises** qu'il visite: au contraire, il demande toujours **à pouvoir faire une tournée des ateliers**, pour **voir exactement** comment certaines catégories de pièces sont usinées.
- Sur la base de cette **longue visite**, il **élabore avec son équipe** la liste des **besoins les plus urgents des clients**, détermine le cahier de **charges** d'une gamme de **trois nouvelles machines**, lance le **projet** du développement de ces machines.
- Ces trois machines remporteront immédiatement un **très grand succès commercial**.

Voici quelques exemples



La méthode des 5 pourquoi

- Votre supérieur **vous a chargé de trouver de nouveaux locaux**, car les collaborateurs du département achat **se plaignent depuis des mois du manque de place**.
- Avant de vous **lancer dans le projet**, vous décidez d'**aller examiner le problème**. Vous demandez donc aux collaborateurs du département:

«Pourquoi voulez-vous de nouveaux locaux?»

- La réponse vient immédiatement: **manque de place**, les gens sont à **trois dans les bureaux**.
- Vous posez une nouvelle question:

«Mais pourquoi êtes-vous trois par bureau?»

- La réponse: parce que nous devons **stocker ici même les ordinateurs** que nous devons **vérifier avant de les faire parvenir aux autres départements**. Tout l'**étage est envahi par les cartons d'ordinateurs**.
- Vous continuez votre enquête:

«Mais pourquoi devez-vous vérifier les ordinateurs ici même?»

- Réponse: Autrefois, **c'était le fournisseur qui faisait les contrôles** de qualité lui-même, **maintenant c'est à nous de le faire**.

Voici quelques exemples



La méthode des 5 pourquoi

- Vous continuez:

«**Mais pourquoi le fournisseur ne fait-il plus les contrôles lui-même**»

- Réponse: **Allez demander au chef des achats.** Vous posez la même question au chef des achats. Il vous répond que **le fournisseur aurait exigé une augmentation de 70% du montant pour ces contrôles.**
- Vous téléphonez au fournisseur pour avoir son point de vue:

«**Mais pourquoi avez-vous augmenté le prix des contrôles?**»

- La réponse du fournisseur: **parce que votre responsable qualité avait des exigences complètement irréalistes** qui nous auraient **coûté 4 heures de travail par ordinateur.**

Voici quelques exemples



La méthode des 5 pourquoi

- **Après cinq «pourquoi»**, vous avez **compris le vrai problème**: des exigences irréalistes de votre service qualité. Vous avez donc fait **modifier ces exigences**, le fournisseur a repris ses contrôles, et le service achat a eu de nouveau de la place...
- La méthode des 5 pourquoi **permet souvent de comprendre le vrai problème qui est caché derrière le faux problème** (ici: la place dans les bureaux). Si vous aviez loué de nouveaux locaux, vous auriez résolu le **faux** problème...

Checklist



- Ai-je discuté avec toutes les différentes catégories d'utilisateurs ou de personnes concernées par le **projet**?
- Ai-je noté chaque élément, chaque problème, chaque besoin?
- Ai-je procédé à une primarisation des besoins/problèmes?
- Ai-je donné une identité à chaque problème?

Pièges



- ☹ Ne voir que le problème présenté par les utilisateurs. Souvent, le vrai problème est caché.
- ☹ Ne discuter qu'avec certaines personnes, ne pas englober l'ensemble des parties prenantes du projet (stakeholders).
- ☹ Passer trop peu de temps avec les utilisateurs.
- ☹ Discuter avec les supérieurs et ignorer les utilisateurs. Les supérieurs connaissent souvent mal les vrais problèmes des utilisateurs.

Comment Choisir le Chef de Projet ?



- Le rôle du chef de projet varie beaucoup en fonction de la grandeur du projet.



**Petits
Projets**



**Grands
Projets**



Comment Faire ...



Comment choisir un chef de projet?

- Essayer de trouver une personne qui a déjà dirigé un projet semblable.
- Sinon, trouver une personne qui a déjà participé, en tant que membre de l'équipe, à un projet semblable.
- La personne choisie devrait avoir les qualités suivantes:
 1. Etre un bon communicateur
 2. Savoir résoudre les conflits
 3. Posséder un savoir général solide dans le domaine considéré
 4. Avoir de bonnes connaissances en management de projet

Voici quelques exemples



Société : « Maison Formalux »

Boss : Mr. CRETТАZ

Spécialité : « Réalisation d'Outils
pour le Moulage par Injection »

Existe depuis : 30 ans

Réputation dans le domaine :
Très Bonne.

Situation : existence de deux
lignes de production «
FORMALUX » & « BRIDOFLEX
»

Problème : « Qui sera le Chef de
Projet ? », « Comment Choisir
parmi les Candidats ? »

Voici quelques exemples



Les Candidats :

☞ **M. Laub**, 48 ans, qui s'occupe des achats.

☞ **M. Payot**, 36 ans, responsable de l'ensemble de la construction.

☞ **M. Meyer**, 56 ans, responsable de la planification de la production.

☞ **M. Gindraz**, 26 ans, qui s'occupe des systèmes CAD/CAM.

☞ **M. Droz**, 27 ans, responsable du marketing pour les produits Bridoflex.

☞ **M. Queloz**, 24 ans, ingénieur ETS, il s'occupe des réseaux.

☞ **M. Franke**, 45 ans, responsable de l'outillage.

Voici quelques exemples



***Qui auriez-vous choisi?
Réfléchissez un instant
avant la suite, et faites
votre choix.***

***Voyons la suite, i-e :
Quelle a été la décision de
Mr. CRETТАZ ?***

Voici quelques exemples



M. Crettaz est rapidement arrivé aux conclusions suivantes: MM. Gindraz et Queloz sont des "techniciens", qui n'ont pas assez de connaissances de la production. MM. Franke et Laub ont une vision étroite du problème, due à leur activité très spécifique. M. Droz est trop engagé du côté Bridoflex, il aurait toute la production contre lui. M. Payot est un bon constructeur, mais un mauvais gestionnaire. Reste donc M. Meyer, responsable de la planification de la production. Et pourtant.... M. Meyer a de la peine avec les nouveaux concepts de "Juste à temps". Ne va-t-il pas bloquer le projet?

M. Crettaz envisage d'engager un externe comme chef de projet. Mais ce faisant, il vexerait profondément M. Meyer - qui aimerait, paraît-il, diriger ce projet. En fin de compte, M. Crettaz choisi M. Meyer comme chef de projet mais prend soin de l'entourer d'un "coach" externe, qui l'aidera à faire le pas vers les nouvelles technologies.

Checklist



- Le chef de projet a-t-il assez de connaissances dans le domaine?
- Le chef de projet est-il un leader?
- Le chef de projet sait-il gérer les conflits?
- Le chef de projet a-t-il assez d'expérience dans le domaine?
- Le chef de projet sait-il bien communiquer?
- S'il n'a pas toutes ces qualités (ce qui est d'habitude le cas...), quelles sont les qualités indispensables pour ce projet?



- Choisir un chef de projet **uniquement en fonction de son savoir technique**. En effet, un chef de projet **doit savoir diriger ses collaborateurs** - et pour cela, le savoir technique est de peu d'utilité.
- Choisir un chef de projet **qui connaît mal le domaine** spécifique, qui est uniquement un gestionnaire. Un tel chef de projet sera **incapable de mener à bien** les arbitrages nécessaires, il aura de la **peine à être respecté**.
- Un chef de projet qui **ne parle pas la langue du client** peut être une **grosse source de problèmes**.

Qu'est ce que l'Organisation de Projet ?



- *Chaque projet a sa propre forme d'organisation: c'est une organisation limitée dans le temps, qui disparaîtra à la fin du projet.*
- *Pour les projets de petite ou moyenne importance, la forme préférée est la forme dite "matricielle". Dans une **organisation matricielle**, l'équipe de **projet** réunit des collaborateurs appartenant à divers départements. Les collaborateurs restent formellement dans leur département, mais font partie de l'équipe de **projet**.*

Qu'est ce que l'Organisation de Projet ?



- Ils appartiennent donc à deux entités:
 - a. Leur département
 - b. L'équipe de **projet**
 - c. Ils auront par conséquent deux chefs:
 - i. Leur chef de ligne (supérieur direct)
 - ii. Le chef de **projet**.
- Cette structure est souvent source de conflits, en particulier pour l'allocation des ressources.

Qu'est ce que l'Organisation de Projet ?



- ***Pour les projets de grande importance et de longue durée***, on utilise souvent une forme d'organisation dite "Organisation de **projet**". Dans une telle structure, le chef de **projet** est également le supérieur hiérarchique des collaborateurs du **projet**.
- Ceci permet d'augmenter l'efficacité, limite les conflits d'allocation de ressources; par contre, cette structure est assez peu souple – c'est pour cela elle est utilisée principalement dans des **projets** de longue **durée**.



Comment organiser mon projet?

- a) **Organisation de projet**
- Dans les entreprises d'engineering ou de construction de machines ou dans les départements informatiques, on rencontre de plus en plus **l'organisation de projet**.
- Cette forme d'organisation, dans laquelle le chef de projet est également le supérieur hiérarchique des membres de l'équipe, permet de limiter beaucoup les conflits dans l'allocation des ressources.
- Elle garantit aussi la pérennité de l'équipe: une équipe rodée travaillera bien plus efficacement.

Comment Faire ...



- b) **Organisation matricielle**
- Dans **les services**, on travaille très souvent en **organisation matricielle**: les projets sont souvent **plus petits**, durent **moins longtemps**, et l'**organisation matricielle** assure une **flexibilité inégalable**. Si vous travaillez en organisation matricielle, procédez ainsi:
- **1.** Ne prenez pas 10 collaborateurs qui travaillent à 10% sur le projet, ni 5 collaborateurs à 20%: essayez d'obtenir 2 collaborateurs à 50%, c'est tellement plus efficace et cela limite énormément le travail administratif du chef de projet.

Comment Faire ...



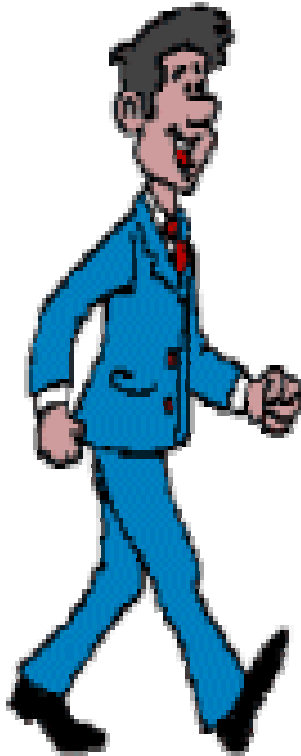
- **b) Organisation matricielle**
- **2.** Essayez d'établir un contrat écrit avec le chef des collaborateurs qui rejoindront votre équipe. Ce contrat stipule que l'on vous mettra tel et tel collaborateur à disposition, à x %, durant telle période. Un tel contrat n'empêche pas les surprises mais vous donne plus de poids dans un éventuel conflit de ressources.
- **3.** Autant que possible, essayez de choisir vos collaborateurs. C'est tellement plus motivant pour les collaborateurs quand ils ont été choisis par le chef de projet, plutôt que «appelés» par le chef de service.

Comment Faire ...



- b) **Organisation matricielle**
- Dans **une organisation matricielle**, essayez autant que possible de **regrouper les collaborateurs** – pour le temps pendant lequel ils travaillent sur le projet – **dans un même bureau.**
- Un collaborateur qui travaille à 20% sur le projet devrait passer un jour par semaine dans le bureau de projet – vous serez ainsi **sûr qu'il travaillera pour le projet!**

Voici un premier exemple

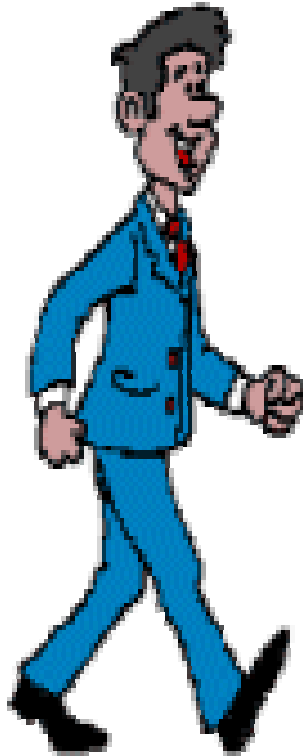


- Mandant : Compagnie d'assurance.
- Votre Mission dans le Projet : diriger le **projet** "HotLine 7/7.
- But du Projet : mise en place d'un service de hotline disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

De plus :

✓La pré-étude effectuée par votre prédécesseur avait montré qu'il fallait les personnes suivantes pour mener le **projet**:

Voici un premier exemple



- a. 2 collaborateurs du département "Marketing"
- b. 2 collaborateurs du département "Services extérieurs"
- c. 1 collaborateur du département "Développement d'application"
- d. 1 collaborateur du département "Ressources humaines"
- e. 1 collaborateur du département "Formation"
- f. 2 collaborateurs du département "Organisation interne"

Décision à Prendre :

Pour ce **projet**, vous aurez besoin d'une équipe de **projet**. Le type d'organisation que vous choisirez ici est donc l'organisation dite "**Organisation matricielle**".

Voici un second exemple

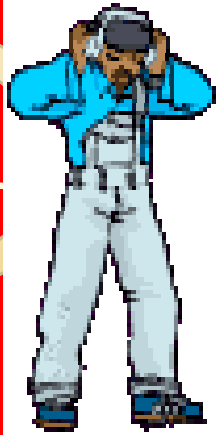


- ☐ Votre grade : « Assistant du Directeur »
- ☐ Votre Mission dans le Projet : Diriger le Projet « Achat de quatre centres d'usinage »

Vous planifiez alors les **activités** suivantes :

- a. **Une interview** avec les parties prenantes (Maîtrise, préparation du travail, programmation NC, service d'entretien).
- b. **Une réunion** avec les parties prenantes pour pondérer les critères de choix.
- c. **Un appel d'offres** auprès de 8-10 fournisseurs.
- d. **Une réunion** avec les parties prenantes pour entériner le choix du fournisseur.
- e. **Soumettre le choix** à votre supérieur pour approbation.

Et Voila un troisième exemple



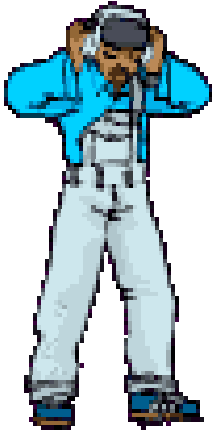
- Projet : Phase de réalisation du tunnel autoroutier de «Mont-sur-Nouarne ».
- Mission : Vous avez été chargé de mettre sur pied et de diriger l'équipe de **projet**..
- Equipe : Cette équipe comprendra, entre autres, les personnes suivantes

- 1) Pierre Genoud, ingénieur, spécialiste en géologie
- 2) François Bieler, ingénieur, spécialiste des tunneliers
- 3) René Destours, ingénieur, spécialiste du coffrage
- 4) Paul Betemps, ingénieur, spécialiste de la logistique de chantier.
- 5) Roland Veillon, dessinateur
- 6) Jean Sirbois, dessinateur



- Durée du Projet : Ils travailleront à plein temps sur le **projet** durant au moins 3 ans.

Et Voila un troisième exemple



Décision prise :

- Pour ce **projet** qui va durer longtemps, vous avez décidé de choisir le type d'organisation "Organisation de **projet**."
- Les collaborateurs du **projet** seront vos subordonnés directs durant toute la **durée** du **projet**.

Checklist



Pour une organisation matricielle:

- S'assurer de la **disponibilité des collaborateurs**
- Prévoir **un espace de travail commun** (un bureau de projet)
- **Avoir d'excellentes relations** avec les supérieurs hiérarchiques des membres de l'équipe
- **Penser assez tôt aux problèmes** que posera la réintégration des membres de l'équipe dans leur département, surtout s'ils travaillent à plus de 50% sur le projet.

Checklist



Pour une organisation de projet:

- Souvent, un projet est organisé de manière ad hoc: le groupe de collaborateurs qui est sous les ordres du chef de projet doit souvent être complété par une ou plusieurs personnes d'autres départements.
- **Attention**: vous aurez donc ici une **organisation matricielle** qui **se superpose** à une **organisation de projet**. Veillez à bien la gérer!

Pièges



- Attention: dans **l'organisation matricielle**, vous avez la **responsabilité** de mener à bien le projet, mais vous n'avez pas les **compétences** en ce qui concerne les collaborateurs.
- Vous êtes dépendant du bon vouloir des responsables de ligne - une situation qui conduit souvent à des **conflits** en ce qui concerne l'allocation des ressources.
- Dans **l'organisation matricielle**, le **risque est grand** que les collaborateurs soient **complètement absorbés** par leur travail quotidien, toujours urgent, et qu'ils **délaissent le travail** de projet.
- Faites-leur **changer de bureau** durant les journées où ils travaillent pour le projet!

Qu'est ce qu'un Avant Projet ?



- L'avant-projet peut avoir des noms bien différents: **pré-étude**, **étude**, **pré-projet**, **étude de faisabilité**.
- Le but de l'avant-projet, c'est de **récolter des informations pertinentes** pour faciliter la **prise de décision** et de lancer le projet qui suivra.

Les informations recueillies peuvent être:

- **Une étude de marché**
- **Un calcul de rentabilité**
- **Une étude de faisabilité technique**
- **Une analyse des risques encourus**
- **Une estimation des délais de livraison**
- **Une étude d'impact**

Comment Faire ...



Comment faire un avant-projet?

1. Un avant-projet est **un projet «en miniature»**, dont les **résultats ne sont pas tangibles**: ce sont des **analyses**, des **rapports**, des **études**.
2. Un avant-projet **exige des ressources**: c'est pourquoi le lancement d'un avant-projet doit être **approuvé par un cadre**, un **membre de la direction**, qui dispose des compétences pour engager les **coûts** de l'avant-projet.

Comment Faire ...



Comment faire un avant-projet?

3. Beaucoup d'entreprises ont un formulaire standard pour une demande d'avant-projet. Ce formulaire comprend en général les points suivants:
 - Situation
 - Résumé
 - But de l'avant-projet
 - Utilité du projet
 - Jalons principaux
 - Ressources prévues

Voici un exemple



- ❑ En vue de l'**introduction d'un nouveau système informatique pour la gestion des données du personnel** (l'entreprise emploie 1680 personnes réparties sur 2 sites), Mme Jufer, du service du personnel, a fait la demande de crédit suivante pour lancer son avant-projet:

- **Demande de crédit pour un avant-projet**
- **Nom / Département:** Mme F. Jufer, Service du Personnel.
- **Date:** 21.3.1999

Voici un exemple



Besoins / problèmes: Actuellement, les **données du personnel** sont **réparties** dans **trois systèmes informatiques différents**, ce qui engendre des **coûts importants** pour les mutations et conduit à de **fréquentes erreurs**.

De plus, les **données** relatives aux entretiens de qualification de fin d'année **n'existent que sous une forme papier**, ce qui rend leur **consultation compliquée**.

Enfin, les **mots de passe** pour l'accès aux trois fichiers informatiques sont aujourd'hui **difficilement contrôlables** – en clair, on ne sait pas exactement qui a accès à quelles données.

Voici un exemple



Résumé: L'avant-projet devra procéder aux travaux suivants:

- a. une analyse détaillée de la situation actuelle et des données disponibles
- b. une analyse de la confidentialité des données et des exigences posées par la Loi sur la protection des données
- c. une étude des besoins d'information des responsables de ligne
- d. une analyse des divers logiciels de gestion du personnel disponibles sur le marché
- e. une analyse de la compatibilité entre ces logiciels et nos applications comptables

Voici un exemple



Buts de l'avant- projet: l'avant- projet vise à **fournir toutes les données nécessaires** afin que l'on puisse **établir les spécifications** d'un logiciel de gestion du personnel, à effectuer un choix parmi les logiciels disponibles et à **estimer avec une précision** de +/- 20% les coûts et les bénéfices qu'entraînerait **l'introduction d'un nouveau logiciel.**

But du projet: le projet proprement dit visera à **remplacer les trois systèmes actuels** sur lesquels sont stockées les données du personnel **par un système unique**, compatible avec nos applications comptables, qui satisfasse les exigences de la Loi sur la protection des données et qui permette de **réglementer clairement les accès.**

Voici un exemple



Jalons:



1. **15 mars**: Début de l'avant-projet
2. **30 avril**: Rapport sur la situation actuelle, la confidentialité des données, les exigences légales, les besoins des responsables de ligne.
3. **20 mai**: Evaluation des divers logiciels disponibles sur le marché, analyse de la compatibilité avec l'informatique centrale. Fin de l'avant-projet.
4. **31 mai**: Rédaction finale de la demande de projet.

Voici un exemple



Ressources:



- Service du personnel: **Mme Jufer**, 30% sur le projet du 15 mars au 30 avril, 60% sur le projet du 20 au 31 mai. Total: 95 heures
- Département informatique: **Une personne** à 10% du 15 mars au 30 avril, à 25% en mai. Total: 64 heures.

Coût de l'avant-projet:

- 160 heures, soit 20 jours à Fr. 1'200.- par jour, Fr. 24'000.
- Divers frais (voyage, etc) 2'000.-
- Total: Fr. 26'000.

Checklist



- Ai-je bien **séparé conceptuellement** ce qui ressort de l'avant-projet et ce qui ressort du projet?
- Les **ressources nécessaires** à l'avant-projet sont-elles réservées?
- Le **budget** de l'avant-projet a-t-il été **établi**?
- Le **budget** de l'avant-projet a-t-il été **approuvé**?
- Le **chef de projet** a-t-il le **temps** de réaliser l'avant-projet dans les **délais prévus**?

Pièges



- ☹ **Attention:** dans la demande d'avant-projet, il ne faut pas confondre le but de l'avant-projet avec le but du projet proprement dit!
- ☹ Souvent, un avant-projet aura une priorité plus basse que les projets proprement dits. C'est pourquoi il faut **veiller particulièrement à s'assurer de la disponibilité des ressources** pour faire l'avant-projet.
- ☹ Certains chefs de projet préfèrent **passer sous silence les risques** pour augmenter les chances de voir leur projet approuvé. C'est très dangereux... Dans l'avant-projet, il faut jouer la transparence.