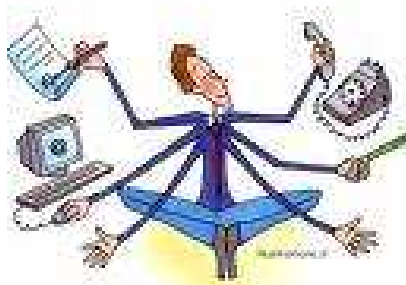


GESTION DE PROJET



Sommaire

DEFINITION ET OBJECTIFS.....	2
ACTEURS CONCERNES	3
COMPOSANTES	4
OUTILS DE LA GESTION DE PROJET	5
LE PASSAGE A LA GESTION DE PROJET	6



DEFINITION ET OBJECTIFS

Un projet est "une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir" (NFX 50-105). Plusieurs commentaires s'imposent :

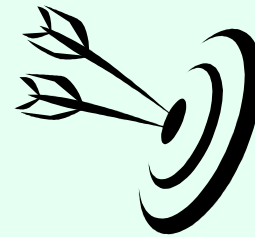
- la démarche spécifique correspond à un processus comprenant des activités de natures différentes mais complémentaires et des étapes intermédiaires,
- la réalité à venir est un produit (au sens large du terme) nouveau, répondant à un besoin spécifique,
- la structuration méthodique fait évoluer le produit en question de l'état fonctionnel à l'état défini et/ou physique.

Le concept de projet présente donc des caractéristiques particulières:

- un projet a toujours un début et une fin; ces bornes sont plus ou moins clairement identifiées, mais elles existent,

- un projet est novateur, c'est-à-dire que le produit qui est attendu en sortie n'est pas connu au début du projet; d'autre part, même s'ils présentent des similitudes, aucun projet n'est identique à un autre.

Il existe différents types de projets liés aux différents aspects que le produit peut prendre. La liste est longue, mais on peut citer à titre d'exemple des projets produit, prestation, logiciel, construction, organisation, machine, réimplantation et bien d'autres encore.





ACTEURS CONCERNES

Le client

C'est l'entité qui sera le propriétaire de l'objet du projet. Il exprime le besoin et fixe les objectifs de délais et de coûts.

Le chef de projet

Le chef de projet est en charge de la gestion du projet. Il est nommé par la direction pour piloter le projet dans le but d'atteindre les objectifs définis. Son rôle consiste à planifier le déroulement, suivre l'avancement physique, réagir aux écarts, négocier la disponibilité des ressources, mettre à jour le tableau de bord et informer la direction sur l'état d'avancement du projet.

Les membres d'équipe projet (MEP)

sous la responsabilité du chef de projet, chaque MEP est en charge des travaux correspondant aux compétences du service qu'il représente. Cette responsabilité doit être exercée dans le respect des objectifs visés : délais de fin de tâche et livrable attendu.

La direction des projets (ou comité de pilotage des projets)

Son rôle est de désigner les chefs de projets, de superviser le bon avancement des projets et d'arbitrer en cas de nécessité dans les projets ou en inter projets.





COMPOSANTES

Gestion

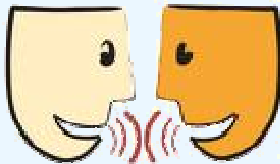
La gestion de projet concerne l'ensemble des activités ayant pour but de piloter le projet. Ceci intègre la planification prévisionnelle, l'analyse de risques, le plan de charges des ressources, le suivi de l'avancement, l'analyse des écarts et les actions de recentrage en cas de dérive.



Management

Le management de projet concerne l'animation de l'équipe projet, les négociations d'engagement des ressources, le règlement des conflits internes et la prise de décision sur les actions correctives.

Communication



La communication est une composante incontournable de l'efficacité d'un projet. Elle concerne les activités suivantes.

La planification:

- par les échanges nécessaires à l'obtention d'un scénario adapté et validé par tous,
- par le planning qui est le fil conducteur de l'exécution pour chaque acteur.

Le suivi d'avancement:

- par les points d'avancement entre chef de projet et responsables de tâches,
- par les alertes de la part des réalisateurs en cas de difficultés et de dérives.

La diffusion de l'information:

- par les réunions de travail de l'équipe projet,
- par la diffusion des plans d'actions,
- par la diffusion des comptes rendus à la direction,
- par la diffusion du tableau de bord.



OUTILS DE LA GESTION DE PROJET

Plan d'assurance qualité projet

Le plan d'assurance qualité projet définit les différentes phases du projet et les outils d'assurance qualité à mettre en œuvre à chacune d'elles (voir plan d'assurance qualité).

Organigramme des tâches

Démarche qui consiste à faire l'inventaire des tâches à réaliser dans un projet pour le mener à bien. Cet inventaire est réalisé pour chaque phase du projet. Il est issu du croisement de deux sources d'informations : la décomposition de l'ouvrage à développer et l'organigramme des ressources disponibles au service du projet.

Planification



Discipline qui a pour but de définir le meilleur scénario possible pour le déroulement du projet en intégrant la tenue des objectifs et les contraintes de disponibilité des ressources humaines et matérielles.

Les données d'entrée de la planification:

- liste des tâches,
- contraintes d'antériorités,
- types de ressources nécessaires,
- objectifs du projet.

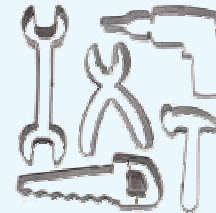
Les outils de la planification:

- méthodologie PERT,
- logiciel de gestion de projet.

Les données de sortie de la planification:

- planning respectant les objectifs du projet.

Il est à noter que cette planification devra faire l'objet d'actualisation en raison de la réalité de déroulement du projet.



Analyse de risques

Lors de l'élaboration du scénario en planification, certaines hypothèses envisagées présentent des risques de réalisations différentes de la prévision. Pour certaines de ces dérives potentielles, le respect des objectifs est remis en question. Cela n'est quelquefois pas acceptable. Il est donc nécessaire de chercher à identifier ces situations, et les parades permettant de s'en affranchir, par anticipation. Tout ce travail relève de l'analyse de risques projet.

Suivi d'avancement

Les objectifs et le scénario qui a été retenu étant souvent serrés, il est très important de ne pas laisser dériver le déroulement du projet.

Le suivi de l'avancement permet de faire régulièrement le point entre la situation prévue et la situation réelle. Cet examen permet d'identifier les dérives ainsi que leurs conséquences sur la projection à achèvement et entraîne le chef de projet à prendre, avec les acteurs concernés, les dispositions qui s'imposent pour supprimer ou réduire leurs impacts, le but étant de tenir au mieux les objectifs du projet.

Reuves de projet

Une revue de projet est une réunion au cours de laquelle le chef de projet présente au comité de pilotage l'état du livrable disponible. Cet état doit être à la hauteur de ce qui était défini comme attendu. En fonction de la nature et de l'importance des écarts, le comité de pilotage prend une décision :

- OK pour passage à la phase suivante, lorsque les écarts et leurs importances sont jugés acceptables,



- demande d'approfondissement de certains points lorsque la situation le nécessite,
- décision d'arrêter le projet dans le cas où la situation de l'état du livrable est très éloignée des objectifs. La bonne gestion du projet doit permettre d'éviter ce cas de figure préjudiciable.

Tableau de bord

Document dans lequel sont présentés les indicateurs et les commentaires associés. Cet ensemble d'information

présente l'état du projet. On doit y retrouver les thèmes suivants :

- état d'avancement temporel: est-ce que le projet est en avance ou en retard, et de combien?
- état de situation du budget (dépenses et engagements de dépenses),
- état de définition du produit: coûts, qualité, fiabilité.

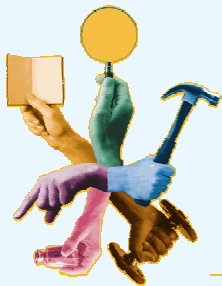
LE PASSAGE A LA GESTION DE PROJETS

Lorsque l'entreprise a décidé de piloter ses activités de développement sous forme de projets, elle doit mettre en œuvre une organisation et développer une culture adaptées à ce mode de gestion.

Les composantes de l'organisation sont présentées ci-dessus.

Le développement de la culture projet aboutit à ce que toutes les ressources impliquées (marketing, recherche et développement, études, industrialisation, production, maintenance, qualité,...) contribuent à l'atteinte des objectifs, en respectant les priorités définies par la direction.

Cette évolution peut s'avérer d'autant plus sensible si une autre culture, l'approche métiers par exemple, prédomine dans l'entreprise. Pendant le projet, les relations entre métiers sont modifiées, ce qui peut induire des repositionnements de zones de décision, d'autorité,... qui sont autant de sources de résistance naturelle.



Il est donc indispensable d'intégrer la gestion de projet de manière progressive en construisant des outils projets interfacés avec les modes de fonctionnement déjà existant.

En tout état de cause, la gestion par projet ne peut remplacer la dimension métiers. En effet ils sont tous deux complémentaires pour assurer la pérennité de l'entreprise:

- la gestion de projet assure la maîtrise des évolutions indispensables (nouveaux produits, nouveaux process, nouvelles infrastructures,...) à l'adaptation à son environnement et au marché,
- les filières métiers sont les garantes des savoir-faire stratégiques à court, moyen et long terme.

On parle généralement d'organisation matricielle pour décrire la cohabitation de ces deux modes de fonctionnement. Le terme importe peu, mais il est indispensable que leur intégration devienne la normalité pour tous. Par exemple, un collaborateur volontaire pour s'engager dans une équipe projet doit pouvoir réintégrer son équipe d'origine après le projet. L'équipe de direction tient un rôle fondamental pour maintenir en permanence l'équilibre entre ses deux dimensions.