GESTION DE PROJETS

Patrick DESAUNAY 2010

Table des matières

Chapitre 1 Le lancement de Projet....6
Introduction....6
Identifier le Client....6
Définir le Résultat à atteindre....6
Etablir le Cahier des Charges du Projet....7
Projet, Pré-projet, Cahier des Charges Simplifié ou Détaillé?....7
Les dimensions QCD du Projet....8
Chapitre 2 L'Organigramme des Tâches....9
Introduction....9
Une composante fondamentale du Projet....9
Une liste de tâches détaillées....10
Des responsables désignés....10
Différentes méthodes d'élaboration....10
Une interaction avec la constitution d'équipe....11
Chapitre 3 La constitution d'équipe projet....12
Introduction....12
Recrutement....12
Contrat initial....12
Délégation....12
Le triangle hiérarchique....13
Les interfaces opérationnels....13
Chapitre 4 Convaincre....14
Introduction....14
Communiquer sur les résultats....14
Prendre le pouvoir....14
Ne pas parler de problèmes....14
Chapitre 5 Budget....16
Introduction....16
Différentes méthodes de mesure....16
Prévoir risques et aleas....16
Chapitre 6 Planification....18
Introduction....18
Le recensement des enchaînements des tâches....18
L'établissement du réseau des enchainements (PERT)....18
Le Planning GANTT....19
1La planification graphique directe (sans passer par le PERT) n'est pas recommandée:....20
2Le rétro-planning n'est pas recommandé....20
Outils de planification....20
Optimiser le planning....20
Chapitre 7 Travail en équipe....22
Introduction....22
Une logique de Tâches....22

Trois étapes de maturité....23
Chapitre 8 Gestion des risques....24
Introduction....24
Définition d'un risque....24
Risque et Aleas....24
Etapes de traitement des risques....25
Recensement des risques....25
1Etude des risques connus:....25
2Etude des risques issus de la nouveauté....25
Classement des risques....26
1Probabilité....26
2Gravité....27
Classement des risques....27
Limitation des risques....27
1Actions réduisant la Probabilité....27
2Actions visant à réduire la Gravité....27
3Difficultés d'analyse....28
Chapitre 9 Conflit et Négociation....29
Introduction....29
Le conflit....29
La gestion de conflit....30
Détecter le conflit....30
Identifier la cause réelle....30
Chercher une solution....30
Eviter la dispute....31
La négociation....31
L'accord gagnant-gagnant....32
Chapitre 10 Suivi de Projet....33
Introduction....33
Assurer la collecte en temps réel des données de pilotage....33
Mesurer l'écart entre prévisions et réalisations....34
1Suivi budgétaire....34
2Suivi de l'avancement....35
Procéder aux mesures correctives....36
Projeter la situation dans le futur....36
Communiquer les résultats....36
Chapitre 11 Réunions....37
Introduction....37
Réunion de Lancement....37
Réunion de suivi....37
Réunion de clôture....38
Chapitre 12 Rapports et tableaux de bord....39
Introduction....39
Contenu d'un tableau de bord....39
Chapitre 13 Préparation personnelle....40
Introduction....40
Le Rôle du Chef de Projet....40

Les compétences requises.....40
Préparation personnelle.....41
Chapitre 14 Références.....43
Syndicats et organisations.....43
Sources Web.....43
Bibliographie.....43
Outils logiciels.....43

Introduction

Le présent guide est un support de cours et de prise de notes accompagnant un cours de Gestion de Projets.

Durant le cours, suivant le parcours pédagogique prévu, il est possible que certains paragraphes, voire certains chapitres ne soient pas abordés. De même, certains paragraphes peuvent être ajoutés par l'animateur.

Le guide s'oriente sur quelques axes forts:

- La définition du succès d'un projet et les moyens de le définir et de le mesurer, en termes de satisfaction client (Q), de Coûts (C) et de Délais (D)
- Les outils principaux utiles à la Gestion de Projets. Parmi ces outils, on trouvera les outils méthodologiques, mais aussi les termes, et les outils informatiques.
- Les bases managériale de la Gestion de Projet: préparation personnelle du Chef de Projet, mais aussi management des hommes, communication et gestion des conflits et négociations.

Les textes et les illustrations sont Copyright Patrick Désaunay, et ne peuvent être reproduits sans autorisation écrite, même à des fins d'illustration ou de citation.

Chapitre 1 Le lancement de Projet

Introduction

Tout Projet a un début et une fin marquées. Le début de Projet est une étape cruciale, qui marque le début d'un nouveau mode de fonctionnement pour de nombreux collaborateurs. Il peut être difficile à identifier. L'un de ses constituants principaux est le Cahier des Charges du Projet (ou CdCP), qui est un contrat avec le client du Projet.

Identifier le Client

De nombreux Projets ont un client défini, qui se manifeste avec une intention d'obtenir un résultat.

D'autres projets ont un client indirect (le client qui achète à l'entreprise via un réseau de distribution, géré par le service commercial), ou indéfini (projet de déménagement, mise en place d'un logiciel de gestion).

Déterminer le client est une étape indispensable pour le Chef De Projet. Seul le client peut:

- Confirmer le Cahier des Charges du produit/service à réaliser
- Confirmer le planning, et le budget
- Accepter ou refuser le résultat final
- Entre autres....

Définir le Résultat à atteindre

L'esprit humain ne peut manipuler en même temps que très peu de concepts (3 à5...). Il est très difficile pour un client d'avoir en tête toutes les caractéristiques du résultat attendu, et ce d'autant que:

- Il ne connait pas toujours tout ce que le marché peut offrir, ni les limites des techniques disponibles.
- Il est surtout focalisé sur deux notions: les insatisfactions actuelles, et la ou les innovations attendues. Cela signifie qu'il est généralement incapable de spécifier ce qui est commun avec les solutions précédentes.
- Il ne connait pas toujours les exigences obligatoires telles que: contraintes légales, exigences internes à l'entreprise etc...

Une des activités fondamentales du CDP sera de développer avec le client

l'expression du besoin, et de la compléter avec les autres acteurs de l'entreprise.

Cette expression du besoin sera souvent sous la forme d'un Cahier des Charges Préliminaire.

Etablir le Cahier des Charges du Projet

Le Cahier des Charges Projet se différencie du Cahier des Charges du Produit (au sens large) par:

- Un Budget
- Un Planning
- Des pouvoirs et des devoirs à l'équipe Projet
- Des règles de fonctionnement de l'équipe Projet, ainsi que des règles entre l'équipe et le client.

Il s'agit d'un contrat entre le CDP et le client.

Ce contrat doit être signé ou validé par le client, et comporter une version.

Projet, Pré-projet, Cahier des Charges Simplifié ou Détaillé?

Plusieurs facteurs limitent souvent la construction détaillée d'un Cahier des Charges en début de Projet

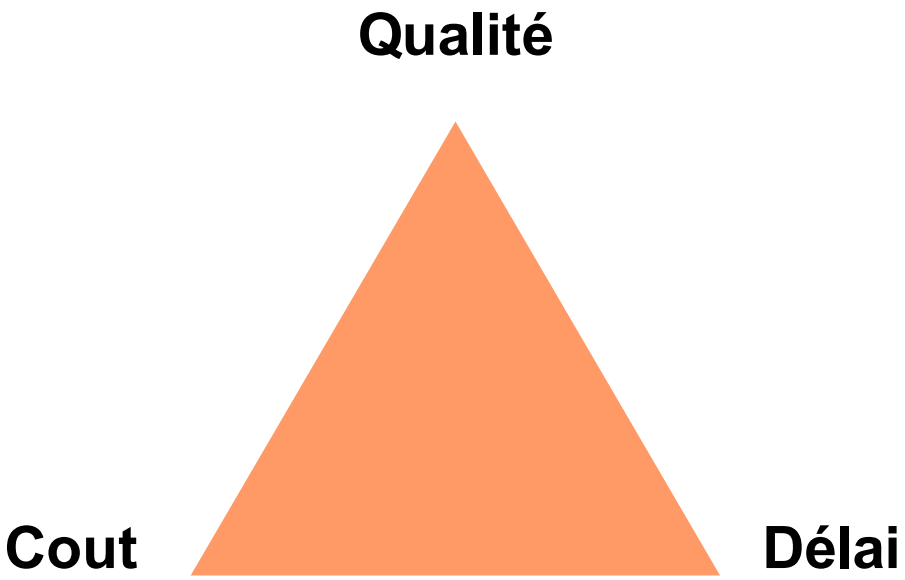
- Manque de Temps et de ressources pour l'équipe Projet
- Manque de temps et de compétence du client pour les détails (composants matériels, écrans, liste des documentations...)

Il est donc naturel que le Projet puisse vivre en deux ou trois cycles au cours desquels le Cahier des Charges évolue vers des documents de plus en plus concrets et détaillés.

L'activité typique peut-être: rédaction d'un CDC résumé par un CDP, qui le fait accepter par le client, puis constitue son équipe, lance le projet, et réalise ensuite une CDC détaillé qui sera visé une nouvelle fois par le client, ou parfois une personne qui l'assiste (voir AMOA)

On peut aussi voir une succession de projets, par exemple:

- Premier projet: étude de faisabilité
- Deuxième projet: définition d'un cahier des charges commercial
- Troisième projet: réalisation de la solution, et établissement éventuel d'un CDC encore plus détaillé, ou d'un CDC technique.



Tout Projet a une dimension:

- **Qualité**: la satisfaction du client
- **Coût**: les consommations de ressources nécessaires pour la réalisation, mais aussi le coût d'achat et/ou d'usage du résultat
- **Délai**: le respect ou non des échéances du Projet.

Tout Projet a une des trois dimensions qui est prioritaire par rapport aux autres. C'est l'une des responsabilités du Chef de Projet que de discerner ou décider laquelle[1].

Cette définition est fondamentale!

1 Par exemple, dans la méthode de développement SCRUM, méthode Informatique dite Agile, le Planning est une priorité, et les fonctionnalités réalisées sont rediscutées régulièrement.