

TD PRÉPARATOIRE AUX EXAMENS D'ÉTAT EN GESTION DE PROJETS

Un projet est un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis.

Un objectif à réaliser

La définition de l'objectif général doit permettre de répondre à la question suivante: "Quel besoin doit satisfaire le produit fini du projet?"

Cet objectif général peut être décliné en objectifs spécifiques qui vont préciser quels sont les résultats observables attendus du projet.

Il est pertinent de distinguer les objectifs stratégiques des objectifs opérationnels.

Les objectifs stratégiques sont ceux formulés par la personne ou l'entité à l'origine du projet. Le chef de projet doit se les approprier pour les traduire en objectifs opérationnels, c'est-à-dire en résultats concrets à atteindre.

Par des acteurs

Est considérée comme acteur du projet toute personne qui a des intérêts en jeu dans le projet et dispose du pouvoir plus ou moins grand de faire agir les autres dans son

Dans un contexte précis

Un projet s'inscrit toujours dans un environnement social, économique et technique complexe. L'analyse de ce contexte est déterminante pour la réussite du projet. Elle doit permettre d'identifier les freins et les leviers pour la réalisation.

Il convient de connaître l'environnement concurrentiel du projet. Il est également important d'étudier les caractéristiques socio-économiques et culturelles aussi bien des acteurs du projet que des futurs utilisateurs du produit.

Dans un délais donné

Un projet ne peut s'articuler qu'à l'intérieur d'un planning de réalisation comportant une date de début (ou lancement du projet), une date de fin (ou clôture du projet), et un certain nombre de jalons permettant de vérifier la validité du produit à des étapes clefs de sa réalisation.

Avec des moyens définis

Les moyens d'un projet sont les ressources humaines, financières, techniques, méthodologiques et logistiques.

Elles doivent être évaluées avant la prise en charge du projet par le chef de projet. Ce dernier affinera par la suite cette évaluation.

La gestion de projet est le mode de réalisation d'un projet, où l'application des techniques de gestion pendant le cycle de vie du projet permet d'atteindre des objectifs précis.

Définition AFNOR

La gestion de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris,

Objectifs

Anticiper

A son lancement, le projet se caractérise par une forte incertitude. Il est difficile voire impossible de connaître tous les paramètres qui permettraient de faire les bons choix.

La prise de risques est donc incontournable. Pour la gérer, il faut identifier les risques potentiels, prévoir des moyens pour éviter leur apparition ou régler les problèmes survenus, autrement dit, anticiper.

Coordonner et communiquer

Le chef de projet joue un rôle essentiel par la communication qu'il instaure entre les différents acteurs du projet. Il relie le maître d'ouvrage à l'équipe projet. Il formalise l'information et la transmet aux différents responsables. Il optimise ainsi la réalisation du produit au moyen d'une communication efficace.

L'objectif de cette communication est la coordination de l'utilisation des moyens pour atteindre l'objectif du projet. Le chef de projet est ainsi souvent comparé à un chef d'orchestre.

Un projet est en effet un système complexe de sous-produits et de sous-objectifs qui au final doivent être cohérents pour assurer la qualité du produit global.

Gérer les coûts/délais/performances

La coordination des moyens qui consiste également à équilibrer les données mesurables que sont le budget et les délais. Il y a toujours des écarts entre le prévu et le réalisé. Le chef de projet doit suivre ces données et proposer des solutions en cas de dérive. Ses critères de décision sont les objectifs du projet, autrement dit, le niveau de qualité ou performance visé. Il peut par exemple jouer sur les délais au détriment de la qualité.

Des acteurs :

Maître d'ouvrage:

Définition

Personne ou entité à l'origine du projet: exprime un objectif, un problème à résoudre au moyen d'une conduite de projet.

Rôles

- Sélectionne le projet
- Précise les objectifs
- Détermine sa faisabilité
- Évalue le budget
- Rédige un cahier des charges
- Nomme le chef de projet
- Valide les résultats
- Assure l'exploitation du produit fini

Comité de pilotage:

Définition

Instance décisionnelle représentative du niveau stratégique du projet

Rôles:

- Valide les résultats intermédiaires
- Tranche les points durs non résolus au niveau de l'équipe projet
- Recadre les objectifs en cas de dérive

Maître d'œuvre ou chef de projet:

Définition:

Personne chargée de l'encadrement de la réalisation opérationnelle du projet.

Rôles:

- Organise la gestion du projet
- Évalue les facteurs de risques
- Suit l'avancement des travaux
- Formalise les documents intermédiaires et finaux
- Suit les budgets et les délais
- Fait remonter au comité de pilotage les décisions de son ressort
- Rend compte de l'avancement du projet au maître d'ouvrage

Equipe projet :

Définition:

Ensemble des personnes chargées de la réalisation du produit du projet.

Rôles :

- Réalise les travaux
- Rend compte de leur avancement au chef de projet

Experts

Définition:

Personnes compétentes dans un domaine spécifique qui vont remplir un rôle de conseil/formation et/ou l'évaluation.

Rôles

Interviennent de façon ponctuelle à la demande du chef de projet

Donnent des avis techniques, méthodologiques.....

Utilisateurs

Définition:

Personnes qui seront en interaction avec le produit du projet lors de l'usage de celui-

Rôles:

Interviennent en tant que conseil

Testent le produit

Un contexte:

Il est indispensable d'analyser le fonctionnement actuel de la structure qui va réaliser le produit pour mesurer le changement que va introduire le projet dans l'organisation et définir quelles sont les modalités d'accompagnement nécessaires.

D'autre part, la gestion de projet implique nécessairement la mise en place d'une organisation qui sera conditionnée par le fonctionnement de l'organisme et par les caractéristiques propres au projet. Le rôle et les responsabilités du chef de projet varieront en fonction du mode d'organisation adopté. On peut identifier 4 situations types.

Remarque:

Dans la réalité, la plupart du temps, l'organisation choisie sera un compromis entre ces différents scénarios, adapté aux circonstances particulières liées au projet.

Les types d'organisations projet :

Projet avec facilitateur

Description

Dans ce type d'organisation, c'est la direction de l'entreprise qui est le véritable responsable de projet. Le rôle du chef de projet est de faire circuler l'information, proposer des suggestions des différents intervenants, gérer les conflits éventuels....

Il n'a dans ce cas aucun contrôle sur l'utilisation des ressources. Il y a donc un risque fort concernant la mobilisation de ces ressources.

Cas d'utilisation:

- Division du travail entre les différentes cellules de l'entreprise
- Lignes de communication fixées entre ces différentes cellules
- Projet dont les enjeux sont faibles

Projet avec coordinateur

Description

Le chef de projet n'a, dans ce cas, pas d'autorité hiérarchique sur les membres de l'équipe projet. Il a cependant une autorité fonctionnelle qui lui permet de prendre des décisions (liées aux délais, procédures et budget essentiellement) et de les faire appliquer par les acteurs concernés. Il suit donc le projet sur toute sa durée. Le pouvoir dont il dispose découle de sa position, de ses compétences et de son niveau d'expertise.

Cas d'utilisation:

- Enjeux des différentes directions prioritaires sur les enjeux du projet
- Projet matriciel

Projet matriciel

Description:

On parle aussi d'organisation croisée. Dans ce cas, le chef de projet est responsable de l'utilisation des ressources pour son projet mais le personnel dépend hiérarchiquement de sa direction d'origine.

Le personnel peut être affecté à plusieurs projets en même temps en fonction de sa charge de travail.

Cas d'utilisation

- Traitement de plusieurs projets en parallèle faisant appel aux mêmes compétences
- Projet dont l'enjeu est fondamental

Projet "Task Force"

Description

Le chef de projet a la responsabilité complète du projet qui devient alors une structure indépendante. Chaque membre de l'équipe est affecté à plein temps au projet et détaché de sa direction d'origine pour la durée du projet.

Cas d'utilisation

- Projet important
- Grande complexité
- Utilisation des ressources à temps plein.

Des moyens

La gestion de projet passe par la formalisation d'un certain nombre d'outils d'analyse, d'organisation, de suivi et de capitalisation. Il existe une grande variété d'outils de gestion de projet. Le nombre et le contenu des outils à mettre en œuvre dépendront des caractéristiques du projet (ampleur, domaine d'application, organisation...)