



Introduction au Management de Projet Sophia-Antipolis

31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

1

Le projet : Projetez-Vous..

Définition PMBOK 3rd Edition :

« **Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique** »

Définition AFNOR:

« **Un projet se définit comme une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir.** »

« **Un pas vers l'inconnu, associé au coût d'une privation et à la valeur d'une espérance** ».

P. Massé

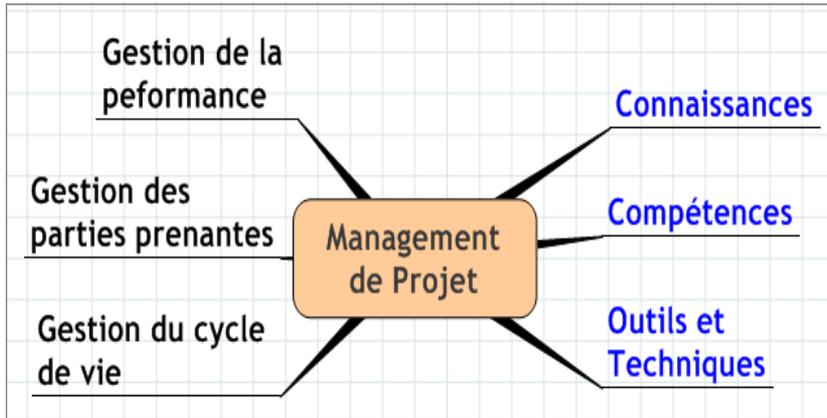


31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

2

Management de Projet

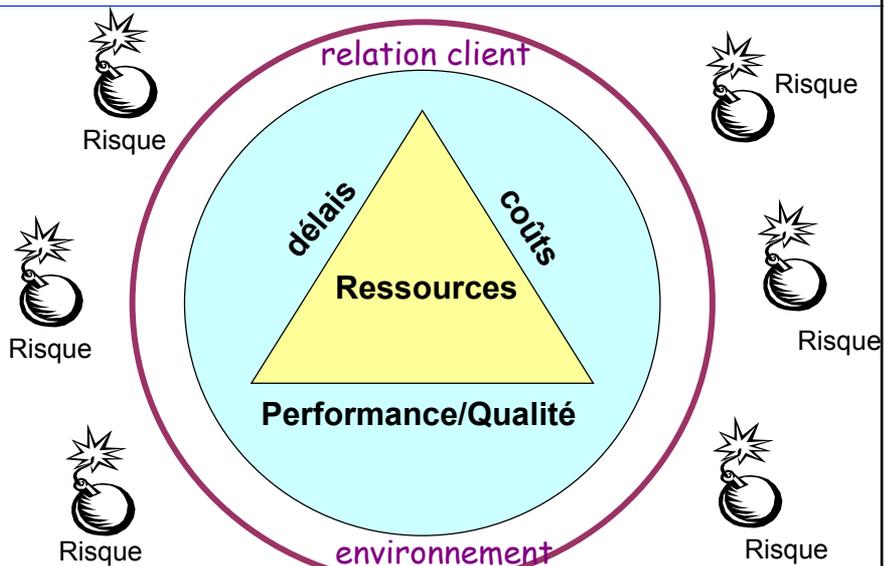


31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

3

Contexte de la gestion de projet



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

4

Parties prenantes

Les parties prenantes (stakeholders) sont tous les:



individus et organisations

❖ **directement (ou indirectement) impliqués dans le projet**

ET/OU

❖ **affectés positivement ou négativement par sa mise en oeuvre**

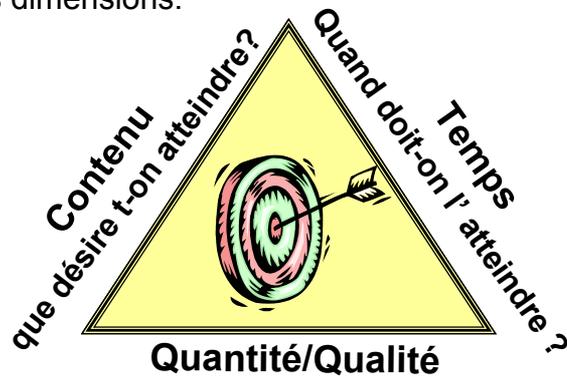
Parties prenantes dans tout projet...

- ❑ Le Client
- ❑ Le Sponsor
- ❑ Le Chef de Projet
- ❑ L'Equipe de projet
- ❑ L'organisation en charge de la réalisation
 - ❖ **Tous services impliqués et/ou impactés**



Leader : Fixez des objectifs !

- Un objectif donne la ligne de conduite et la norme pour les activités de projet
- A trois dimensions:



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

7

Evitez les objectifs « boiteux » !

- **Un objectif doit être :**
 - ❖ **S** : Spécifique
 - ❖ **M** : Mesurable
 - ❖ **A** : Approuvé
 - ❖ **R** : Réaliste
 - ❖ **T** : Temporel
- **La gestion des conflits d'intérêts (objectifs divergents) est une priorité pour le chef de projet.**
 - ❖ Trouver un accord sur les objectifs à atteindre
 - ❖ Communiquer les objectifs
 - ❖ Ecrire



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

8

Sachez où vous arrêter!

Le périmètre détermine le nombre de ressources, de temps et la taille du produit final.

Identifier:

❖ Inclusions

- ce qui doit être couvert par le projet
- identifier **les livrables** (résultats tangibles)
- Expliciter les **hypothèses**
- Intégrer les **contraintes**

❖ Exclusions

- ce qui **ne doit pas** faire partie du projet



Livrable

□ Le projet fournit une solution adaptée au besoin :

- ❖ Ce qui doit être réalisé : les objectifs
- ❖ Ce que la solution apporte : les spécifications
- ❖ Ce que le projet produit : les livrables

□ Un livrable est un résultat **mesurable, tangible et vérifiable** produit pour mener à bien le projet et le produit du projet.

□ Deux types de livrables

- ❖ Livrables « produit »
- ❖ Livrables « projet »



Partie 2

Des objectifs à la réalisation...



- Le cycle de vie des projets
- Les processus du management de projet
- Les principaux livrables des projets

31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

11

Cycle de Vie des projets

Démarrage

Planification

Exécution

Clôture

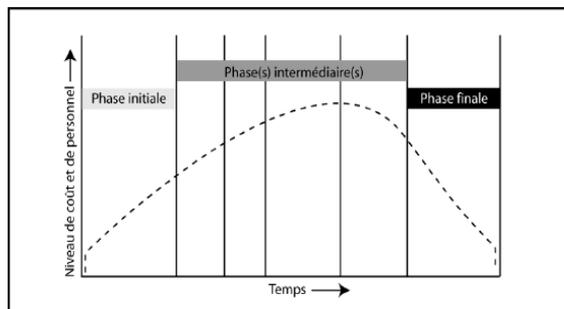


Figure 2-1. Coût du projet et niveau des ressources humaines pendant le cycle de vie d'un projet (modèle général)

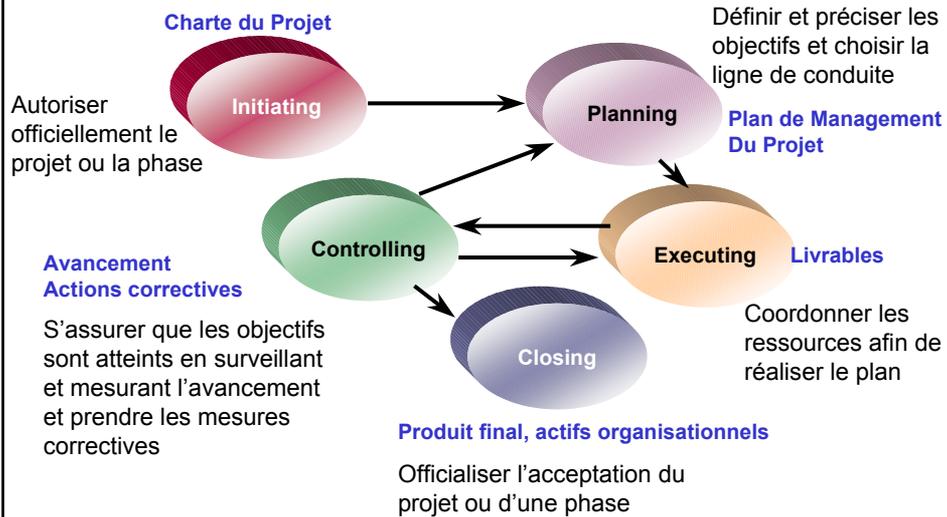
•Les organisations mettant en oeuvre des projets découpent en général ceux-ci en plusieurs étapes ou *phases* afin de mieux les contrôler et donc diminuer les risques.

31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

12

Les groupes de processus



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

13

Démarrage ou Initialisation

❑ Tout projet doit commencer par:

- ❖ Recherche des historiques
 - Y a-t-il un projet ou des éléments existants qui peuvent m'aider?
 - Où puisse-je trouver les retours d'expérience des projets passés?
 - Qui pourra m'aider? Collègues? Sponsor? Chefs de projet?

- ❖ Recherche de modèles (templates)
 - Existe-t-il des modèles de documents à respecter?
 - Puis-je m'appuyer sur des modèles existants pour aller plus vite?

31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

14

Démarrage ou Initialisation

□ Phase permettant de :

- ❖ Identifier et justifier le besoin du projet
- ❖ Clarifier les besoins à satisfaire
- ❖ Développer les objectifs à atteindre
- ❖ Identifier les principales parties prenantes
- ❖ Etablir une étude de faisabilité économique et/ou technique
- ❖ **Apprécier ainsi la viabilité et l'intérêt du projet pour décider ou non de le mettre en œuvre**

□ Livrable principal : la charte de projet

31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

15

La Charte de Projet : 1-2-3 Partez!

- Document autorisant officiellement l'existence du projet ou de la phase.

- Expose au minimum :

- ❖ La justification du projet (besoin)
- ❖ La mission
- ❖ Les rôles et responsabilités du chef de projet
- ❖ Les contraintes
- ❖ Les hypothèses

- Confère au chef de projet l'autorité d'utiliser des ressources.



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

16

La planification

- Une période de réflexion pour déterminer **TOUT** ce qui doit être fait et **SEULEMENT** ce qui doit être fait.

Le Contenu

- Définition du contenu et des objectifs – périmètre – critères de succès
- Choix de la solution - identification des livrables – Découpage en lots

Les Délais

- Identification des événements du projet ou jalons
- Ordonnancement
- Planning

Les Coûts

- Affectation des ressources
- Provisions
- Coût total

La Qualité

- Critères de qualité
- Moyens de mesure

- **Livrable principal : le plan de management de projet**

Vocabulaire de planification

- ❖ **planning** = échéancier ou référentiel de temps/délais
- ❖ **Périmètre** = contour des activités du projet
- ❖ **phase** = découpage logique du projet (module) = 1 réalisation
- ❖ **activité/tâche** = action à réaliser dans le temps.
- ❖ **jalón** = événement - achèvement d'un livrable important
- ❖ **livrable** = résultat tangible, bien ou service produit
- ❖ **WBS** = Organigramme des tâches - structure de découpage du projet
- ❖ **Lot de travaux** = Work package = plus petit niveau de découpage
- ❖ **PERT** = représentation graphique du planning (en réseau)
- ❖ **GANTT** = représentation graphique du planning (en barre)
- ❖ **délai** = durée de réalisation d'une tâche
- ❖ **charge** = moyens mis en oeuvre pour réaliser une tâche

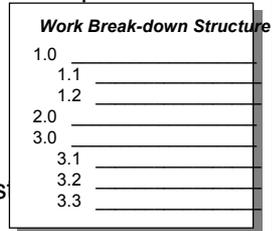
La Structure de découpage du projet (WBS)

WBS : Work Breakdown Structure

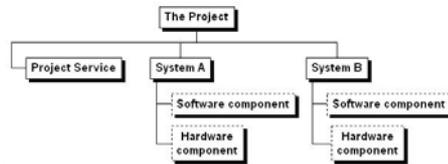
- ❖ Cette méthode décompose le contenu du projet en composants gérables et structurés de manière hiérarchique

Structure arborescente:

- Niveau 1 = Le Projet
- Niveau 2 = Phase ou Module ou Livrable
- Niveau 3 = Livrable intermédiaire ou sous-sys
- Niveau 4 = Work Package



- ❑ Tous les niveaux doivent correspondre à des livrables identifiables.

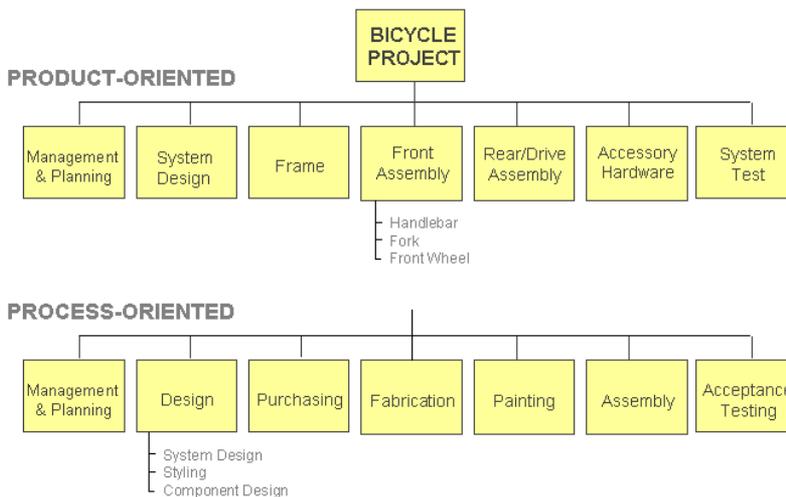


31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

19

Orienté Livrable ou Processus?



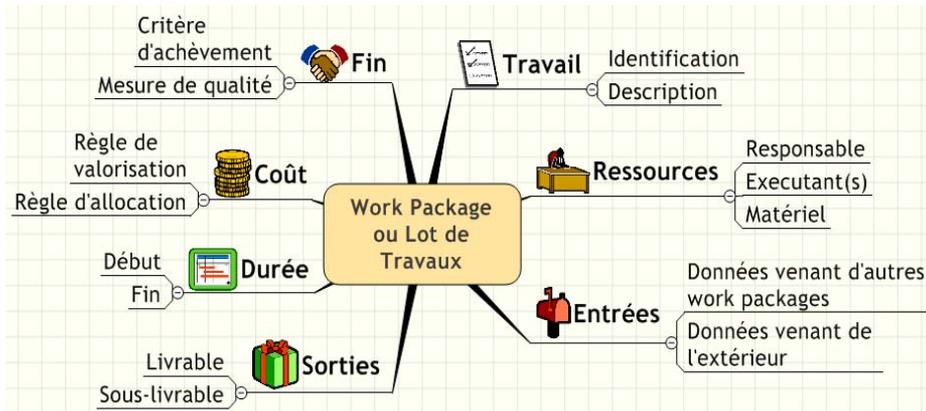
31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

20

Le Lot de Travaux (Work Package)

- Le plus petit niveau de découpage de votre projet.
- Se planifie, se budgete, se délègue.



31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

21

Planification : Jalons ou Milestones

Représentent des décisions ou évènements importants, sont contrôlables, sont peu nombreux (10-20), avec une fréquence raisonnable.

Ils serviront au pilotage pour l'analyse des écarts.

Peuvent toujours s'exprimer avec « QUAND »

- » Machine installée
- » budget approuvé
- » échantillons prêts
- » maquette démarrée
- » recette signée
- » paiement reçu
- » tests validés



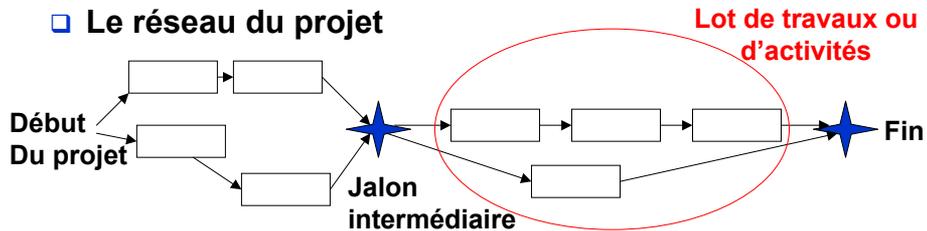
31/10/2007

Rose-Hélène Humeau - PMP(c) - Management de Projets

22

Planification des délais : ordonnancement

□ Le réseau du projet



montre les dépendances/liens entre les lots de travaux

□ Permet de calculer la durée du projet

- ❖ Principe du **chemin critique** : chemin des activités à plus faible marge (ou marge nulle)

Plan de Management de Projet

□ Document fédérateur du projet

□ Il doit comprendre au minimum

- ❖ La charte de projet
- ❖ La référence de contenu ou WBS
- ❖ La référence des délais ou GANTT
- ❖ La référence des coûts ou Budget

- ❖ On rajoutera par la suite des informations sur la qualité et les risques

□ C'est un document approuvé par le Sponsor du projet et communiqué à l'équipe

□ Sa réalisation clôt la phase de Planification

Plan de Management de Projet

- ❑ **Doit être mis à jour régulièrement**
 - ❖ Dès qu'un changement est approuvé

- ❑ **Il permet la réalisation du projet**
 - ❖ Le travail se fera en accordance avec le plan de management de projet
 - ❖ Ce qui n'est pas dans WBS ne sera pas fait

- ❑ **Il permettra le pilotage du projet**
 - ❖ Mesure du réalisé par rapport au planifié

Références bibliographiques

- ❑ **Articles sur le site du Project Management Institute www.pmi.org**
- ❑ **A guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK® Guide 3rd Edition*) - www.pmi bookstore.org**
- ❑ **Article sur le site de l'AFITEP www.afitep.fr**
- ❑ **Autres sites :**
 - ❖ [www. Gestiondeprojet.com](http://www.Gestiondeprojet.com)
 - ❖ Projet.piloter.org
 - ❖ www.ipma.co.uk
 - ❖ www.apm.org.uk