

CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS

Table des matières



Objectifs	3
Introduction	4
I - GÉNÉRALITÉS	5
1. Introduction	5
2. Qu'est-ce qu'un projet ?	5
3. Localisation et Typologie de Projets	7
3.1. Typologie des projets	7
4. Les différents types de projets	12
4.1. Les différents types de projets	12
5. Démarches de la G.P	15
5.1. Démarches de la G.P	15

Objectifs

Au terme de ce cours, l'étudiant devra être capable de :

Contrôles d'étapes

1. Définir le contexte de la planification d'un projet ;
2. D'affiner le contenu de la planification d'un projet ;
3. Décider des actions nécessaires pour lesquels la planification d'un projet a été entreprise.

Livrable

1. Projeter l'organisation de toutes les tâches;
2. Démontrer les différences entre les différents types de projets et l'application de bonnes pratiques;
3. Produire le plan de projet.

Introduction



1. Ce cours introduit au domaine de la gestion de projets;
2. Contribue à préparer les étudiants à leurs pratiques professionnelles;
3. Aussi, vise à familiariser les apprenants aux pratiques de la planification de projets, en faisant l'arrimage avec les domaines de connaissances proposées par le Project Management Institute (PMI) - version 6 du PMBOK ;
4. Ce cours en fournit les principales bases.



Le PMI (Project Management Institute): est une organisation internationale mondialement reconnue qui a pour objet de promouvoir les méthodes et techniques en management de projet. Un des rôles du PMI est de développer et de promouvoir des standards internationaux en management de projet.



GÉNÉRALITÉS

I

1. Introduction

Qu'est-ce qu'un projet ?

Qu'est-ce que la gestion (management) de projet ?

Liens avec les autres disciplines de management ?

2. Qu'est-ce qu'un projet ?

Une définition parmi d'autres

Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif.

Un projet est une entreprise temporaire, décidée en vue de produire un résultat unique, produit ou service ;

Temporaire : à une date de début et à une date de fin ;

Unique : le produit ou service possède des traits distinctifs de tout autre produit ou service similaire.

Un projet est un effort ponctuel et coordonné pour atteindre un objectif unique, incluant une dose d'incertitude quant à sa réalisation (petit Larousse).

La fin du projet est atteinte lorsque les objectifs du projet ont été rencontrés :

1. à l'intérieur des délais fixés ;
2. à des coûts annoncés ;
3. au niveau de performance attendu.

Et ce, en ayant utilisé toutes les ressources assignées au projet de façon efficace et efficiente.

Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Fondamental : Les intérêts du projet (Pourquoi ?)

Un projet peut permettre :

- D'innover ;
- De moderniser ;
- De gérer, de manager le personnel ;
- D'améliorer la qualité de prise en charge des usagers ;
- De sensibiliser et d'inciter.

3. Localisation et Typologie de Projets

3.1. Typologie des projets

On distingue :

- Taille des projets ;
- Les structures organisationnelles ;
- Les grandes phases d'un projet.

Taille des projets

Les méthodes de gestion de projets vont bien sûr dépendre de la taille des projets et aussi de la complexité des projets.

Taille du projet	Equipe projet	Budget Moyen	Durée moyenne	Exemple
Grand projet	>100 personnes	Quelques Geuros	Quelques années	Tunnel sous la manche
Projet moyen	De 10 à 100persones	Quelques Meuros	Quelques mois	Lancement d'un nouveau modèle d'équipements
Petit projet	1à10	Quelques Keuros	Quelques semaines	Informatisation d'une procédure de gestion

Management de projet 3 Gidel et Zonghero

Les structures organisationnelles

Les organisations peuvent être classées en deux types :

- Les organisations gérées par projets :

C'est le cas des entreprises ayant adopté le management par projets ou celles dont l'activité consiste essentiellement à réaliser des projets pour d'autres entités comme des cabinets d'architectes, des sociétés d'ingénierie, des entreprises de BTP.

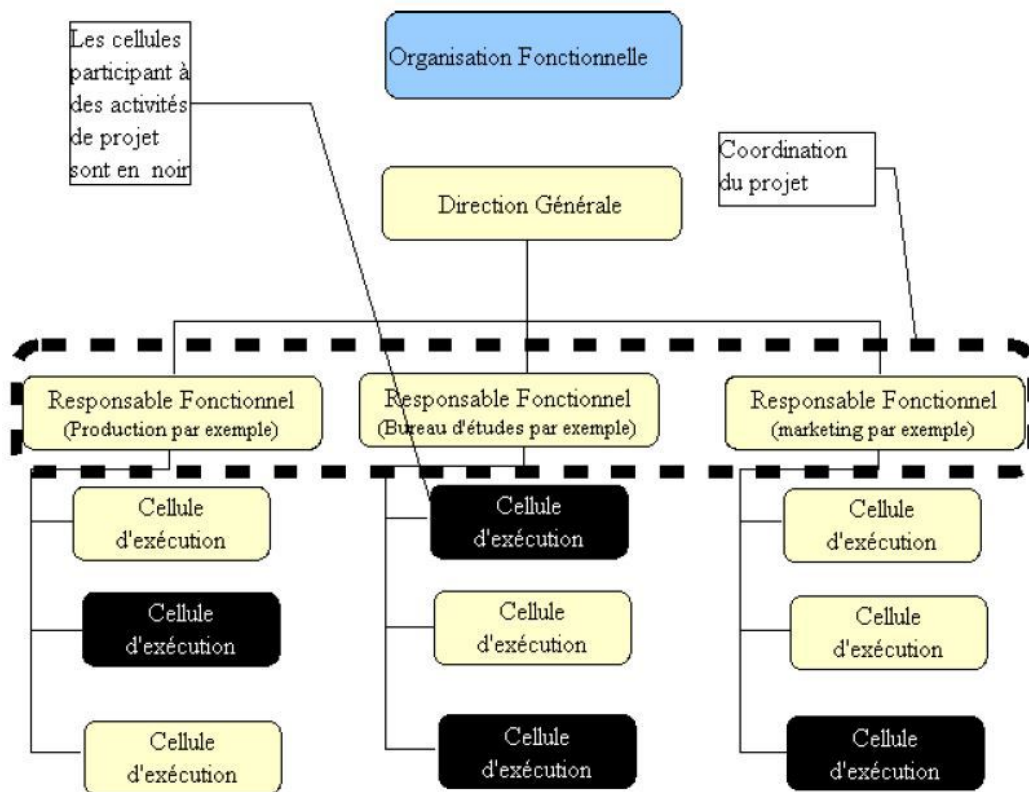
- Les organisations dont la structure ne se réfère pas aux projets :

Comme le sont les manufactures, les usines de montage, et qui ont rarement un système de gestion convenant effectivement et efficacement aux besoins de projets.

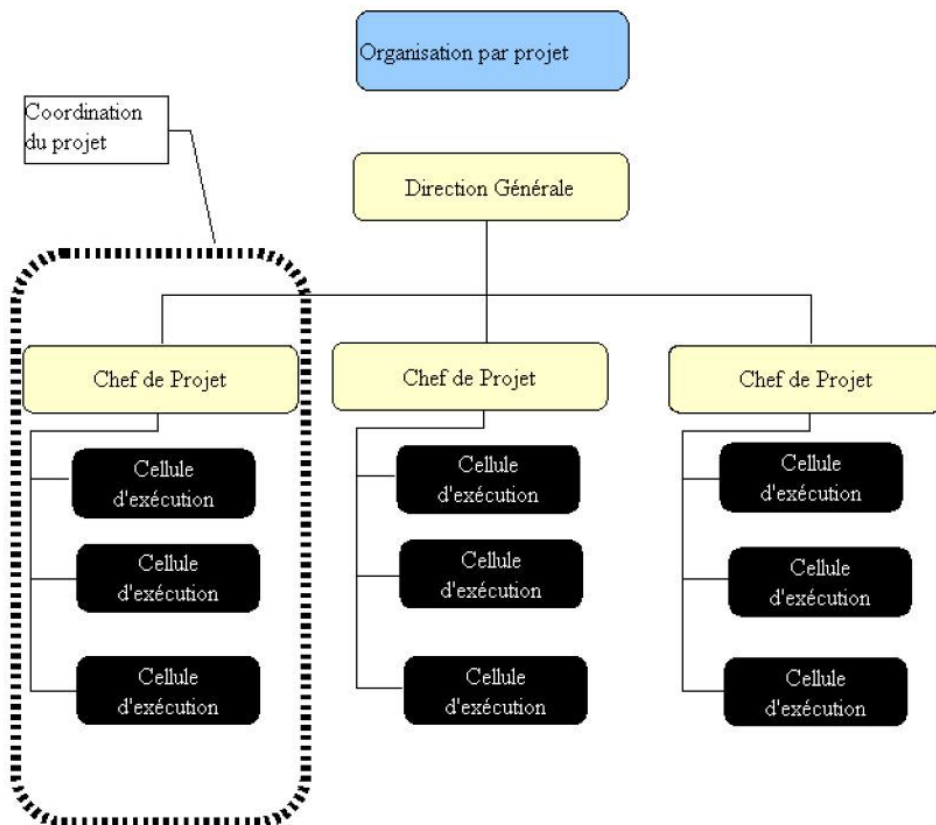
Les organisations ou les entreprises ont des structures organisationnelles couvrant une large gamme de structures qui va depuis le type fonctionnel (hiérarchique) jusqu'aux organisations par projet.

L'organisation fonctionnelle classique repose sur la hiérarchie, où chaque employé a un supérieur bien identifié.

Elle est organisée autour de grandes fonctions telles que bureau d'études, production, marketing, finance.

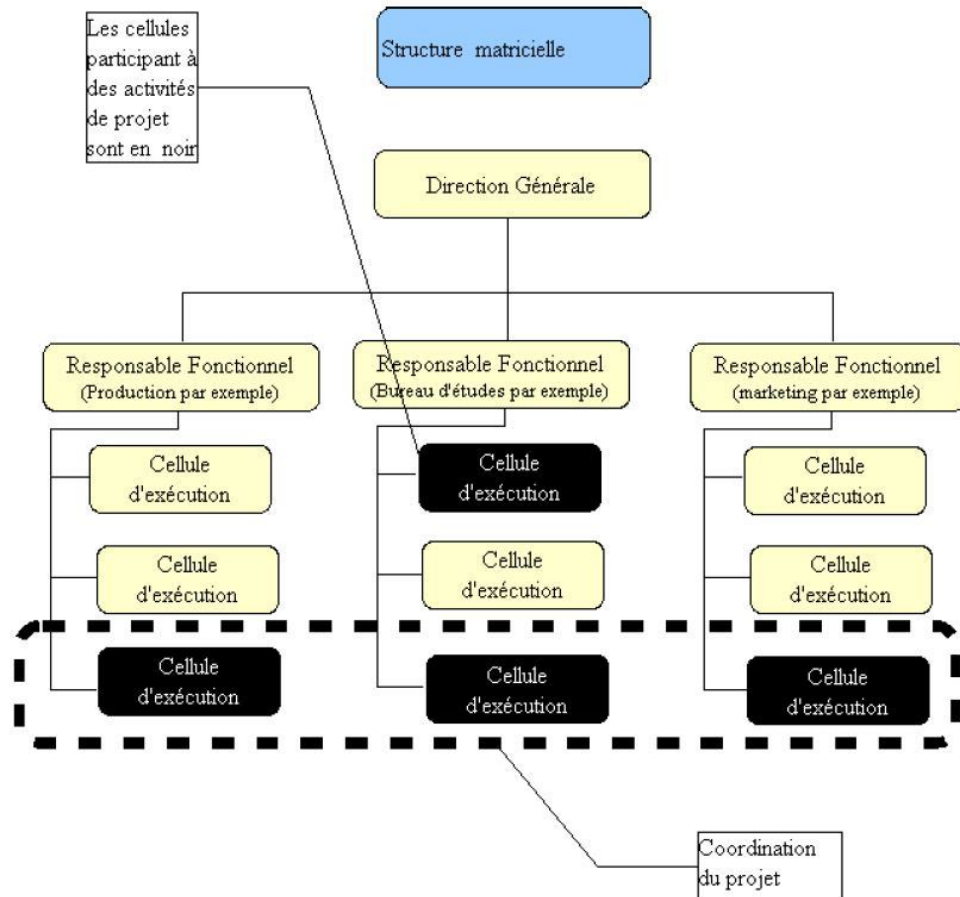


A l'autre bout de la gamme se trouve l'organisation par projet dans laquelle les membres de l'équipe projet sont souvent regroupés dans un même local. Le pouvoir hiérarchique des chefs de projet est plus important ainsi que leur autonomie.



Dans une structure matricielle, la structure par fonctions est conservée mais la coordination du projet peut se faire en partie transversalement via un coordonnateur ou chef de projet sans passer par toute la structure hiérarchique.

Les différences entre les types de structure matricielle (faible à forte) viennent principalement du rôle du chef de projet, de la part de personnel affecté au projets ainsi que la part de l'équipe de gestion affectée aux projets



4 Conseil : Tableau résumant les principales caractéristiques des différentes catégories de structure

Type d'organisation	Fonctionnelle	Matricielle			Organisation par projets
		Faible	Equilibrée	Forte	
Caractéristique du projet					
Autorité du chef de projet	Faible ou nulle	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à presque totale
Part de personnel affecté aux projets	Pratiquement pas	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Affectation de l'équipe de gestion	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

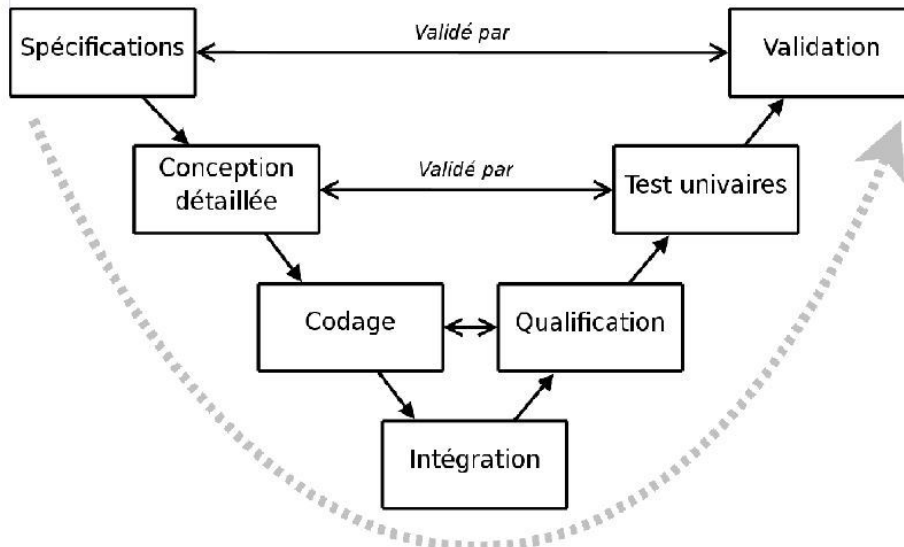
Source: PMBOK

Les grandes phases d'un projet

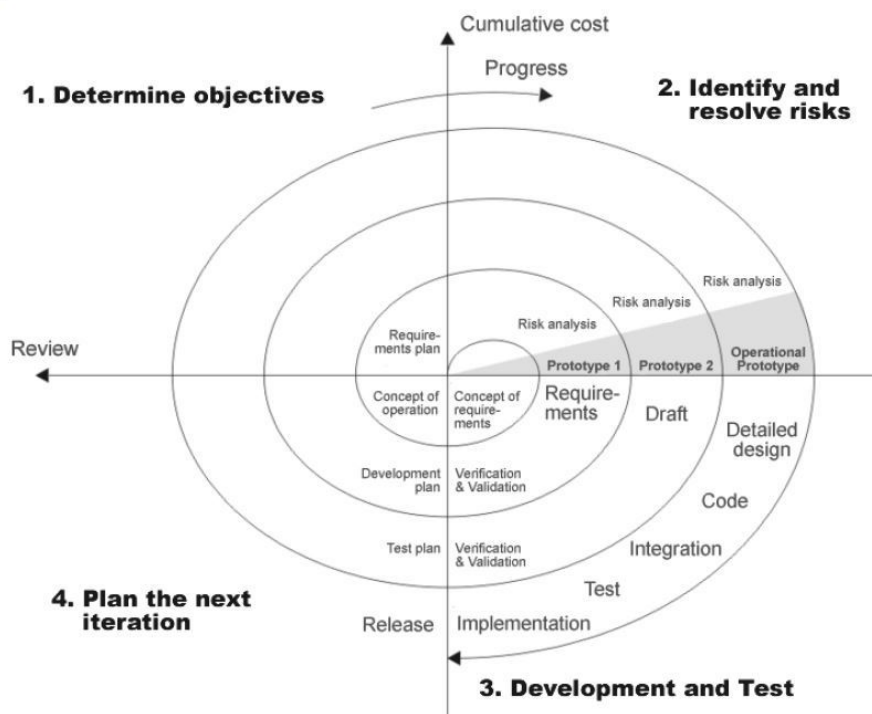
Il existe une grande variété de modèles de description des phases d'un projet (modèle en V, en spirale....) qui varient en fonction du type de projet s'il s'agit par exemple de la conception d'un nouveau produit, de la construction d'un bâtiment, d'un produit pharmaceutique, du développement d'un logiciel.



Exemple : Exemple de cycle en V utilisé en programmation de logiciels



Exemple : Exemple de cycle en spirale



- détermination des objectifs, des alternatives et des contraintes ;
- analyse des risques, évaluation des alternatives ;
- développement et vérification de la solution retenue ;
- revue des résultats et vérification du cycle suivant.

Chaque spécialité (bâtiment, automobile, pharmacie..) va définir un cycle type de vie du projet. Afin de simplifier nous allons définir un ensemble de phases pouvant s'appliquer à un grand nombre de petits projets.

Ces phases peuvent être découpées en sous-phases comme par exemple dans la phase d'avant-projet on peut trouver une phase d'avant-projet sommaire puis une phase d'avant-projet détaillée.

L'achèvement d'une phase de projet est en général marqué par la réalisation d'un ou plusieurs livrables. Un livrable est un résultat réel produit directement par le projet cela peut être par exemple une étude de faisabilité, un prototype...

En général une revue de projet est réalisée à la fin de chaque phase, elle permet de décider si le projet doit passer à la phase suivante mais aussi de vérifier et d'approuver les livrables de la phase.

Toutefois lorsque les risques sont jugés suffisamment faibles certaines phases peuvent se chevaucher et la phase amont débiter avant la validation des livrables de la phase aval.

4. Les différents types de projets

4.1. Les différents types de projets

On distingue trois types de projets :

1. Le projet ouvrage ;
2. Le projet produit ;
3. Le projet organisationnel.

Le projet dit *ouvrage*, ou projet d'*ingénierie* est relatif a un projet unique non récurrent, qui s'adresse a un client unique.

Exemple : les ponts, tunnels, autoroutes, musés....



Le projet produit le projet dit produit est relatif a un projet qui sera, après une phase non récurrente, réalisé en plusieurs exemplaires ou en série, qui s'adresse a plusieurs client unique

Exemple : avions, automobiles, ordinateurs...



Le projet dit organisationnel ou événementiel n'est associé a une fourniture matérielle mais a un événement temporaire ou a un processus.

Exemple : le passage a euro, organisationnel des jeux olympiques, un projet d'entreprise, une manifestation culturelle....



Types de projet	Définition
Projet d'étude	Qui étudie un problème en utilisant des outils de recueil de données
Projet de recherche	Qui permet à un chercheur de démontrer que les hypothèses formulées répondent au problème posé. Les hypothèses seront confirmées ou infirmées à la suite de la recherche
Projet d'établissement	Qui définit les objectifs, les modalités d'organisation et de fonctionnement des structures sanitaires, sociales, médico-sociales ou scolaires
Projet personnalisé	Qui est appliqué à un usager en le faisant participer à ce projet.
Projet d'action	Qui a pour but de répondre à une demande, de satisfaire un besoin, de résoudre un problème d'une population donnée
Projet d'organisation	Qui est appliqué à un réaménagement ou à une réorganisation d'une structure

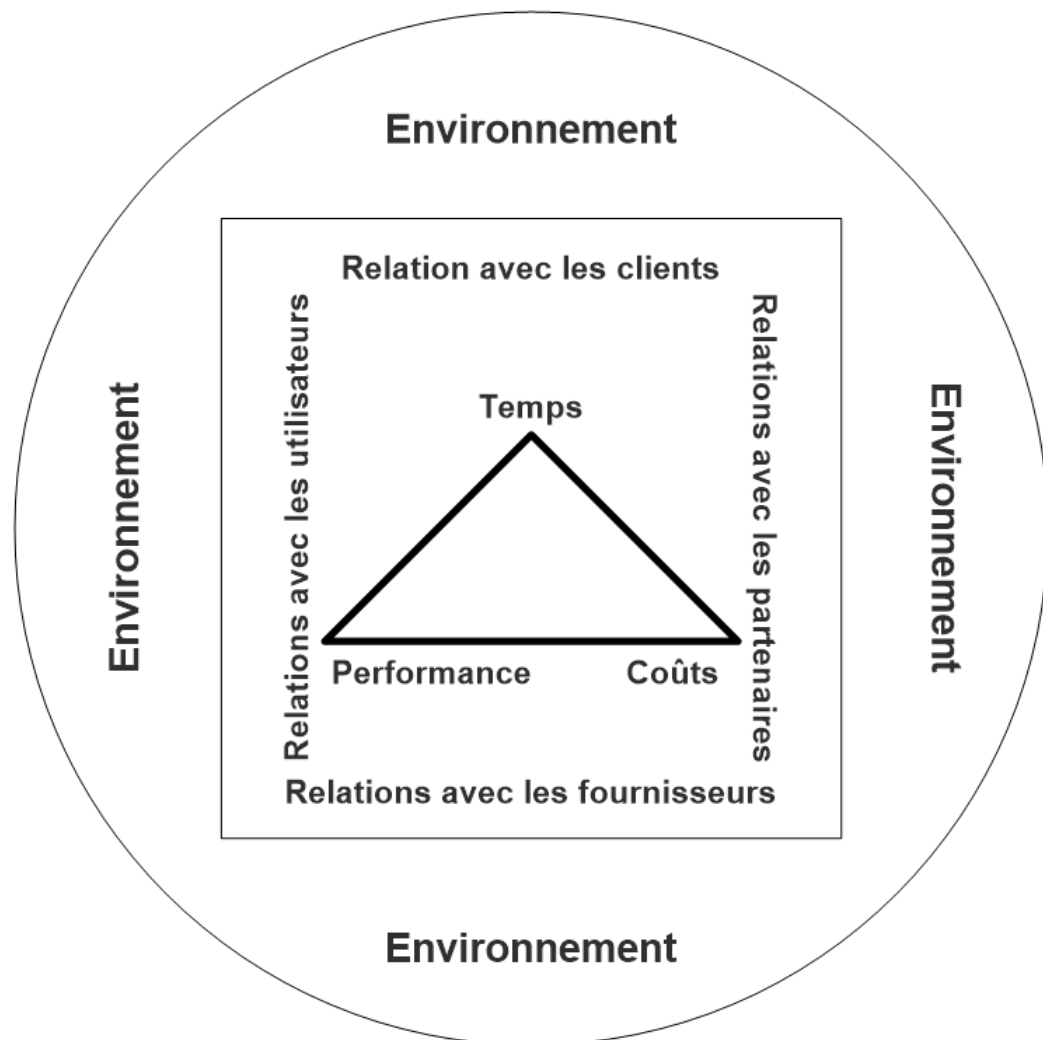
Les différents types de projets

5. Démarches de la G.P

5.1. Démarches de la G.P

Concept systémique de la G.P.

Adapté de H. Kerzner (1988)



5.1.1. Les trois aspects d'un projet

Réf. : Visualizing Project Management by Kevin Forsberg, Hal Mooz, Howard Cotterman

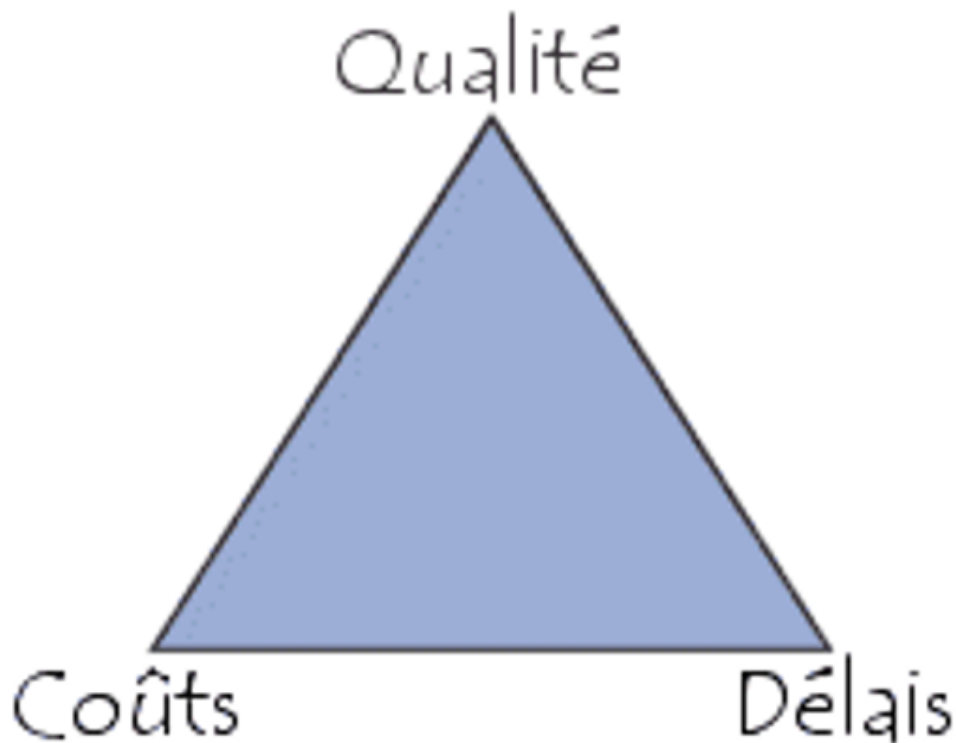
1. L'aspect technique : Couvre tous les éléments nécessaires pour répondre aux exigences techniques et de qualité du projet.
2. L'aspect fonctionnel : Couvre tous les éléments reliés à la gestion et à l'administration générale du projet associées au projet.
3. L'aspect financier : Couvre tous les éléments reliés à l'attribution des fonds nécessaires au projet par la direction de l'entreprise et à la gestion des fonds par le responsable du projet.

Le triangle d'or du projet

Les paramètres fondamentaux qui caractérise le projet :

1. Performance : qualité technique ;
2. Coûts : qualité économique ;
3. Délais : qualité temporelle.

La réussite du projet passe par la satisfactions des ces derniers critères.



5.1.2. Qu'est-ce que la gestion (management) de projet ?

La gestion d'un projet

C'est l'application des connaissances, expertises, outils et techniques aux activités de projet pour rencontrer ou dépasser les besoins ou attentes des parties prenantes (acteurs = stakeholders) du projet et en particulier du ou des clients, selon (PMI).

Est une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation.

Parties prenantes (stakeholders) du projet :

1. Manager de projet (Project manager) ;
2. Client (s) ;
3. Les organisations performantes ;
4. Les Sponsors.

Ils sont soit à l'interne :

1. Bureau de projet, collègues, usagers internes, H-R etc.

Soit à l'externe :

1. Partenaires d'affaires, fournisseurs, gouvernements, sous-traitants, groupes de pressions, etc.

a) Liens avec les autres disciplines ?

Corpus de connaissances en gestion de projet

Le corpus de connaissances en management de projet décrit la connaissance spécifique au domaine de management de projet qui recoupe d'autres disciplines de management.

Les figures illustrent les domaines communs d'expertise nécessaires à l'équipe de projet.

