



Cours: Le Management de Projet

PLAN DU CHAPITRE



- Problématique
- Pourquoi le Management de projet
- Qu'est ce qu'un Management de projet
- Caractéristiques du Management de projet
- Les deux niveaux de Management de projet
- Les deux dimensions dans le management de projet
- Les rôles du Manager
- Conclusion

LA PROBLEMATIQUE ?



- Pourquoi faire ?
- Comment faire ?
 - « Faire de son mieux ne suffit pas ».
 - « Besoin de méthodologie et d'outils ».

Pourquoi le Management des projets



- L'environnement des entreprises est de plus en plus évolutif.
- La durée de vie des produits se réduit.
- Les entreprises sont amenées à élaborer des produits nouveaux.
- Chaque année apporte de nouveaux défis.
- L'évolution de la technologie.
- Les exigences et les attentes des clients.
- Les contraintes économiques (coût & délais).
- La mondialisation!!

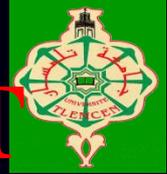
Qu'est-ce qu'un Management de projet ?



- **Définition:**

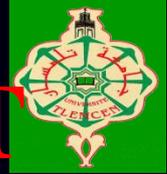
«C'est un processus organisationnel d'utilisation des **ressources**, en vue d'atteindre les objectifs et buts de l'entreprise d'une manière efficace et efficiente»

CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET



- déterminer les exigences,
- définir des objectifs clairs et réalisables,
- équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût,
- adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes.

CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET



Nous pouvons définir le projet comme étant:

«une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact ».

- **Cette définition entraîne les conséquences suivantes:**

CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET



❖ Une **action nouvelle**; donc elle n'est pas répétitive, de ce fait, elle nécessite la mise en place **d'une organisation**:

- ✓ spécifique
- ✓ distincte,
- ✓ spécialement adaptée,
- ✓ et temporaire
- ✓ voir évolutive (au cours du développement du projet)

CARACTERISTIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET



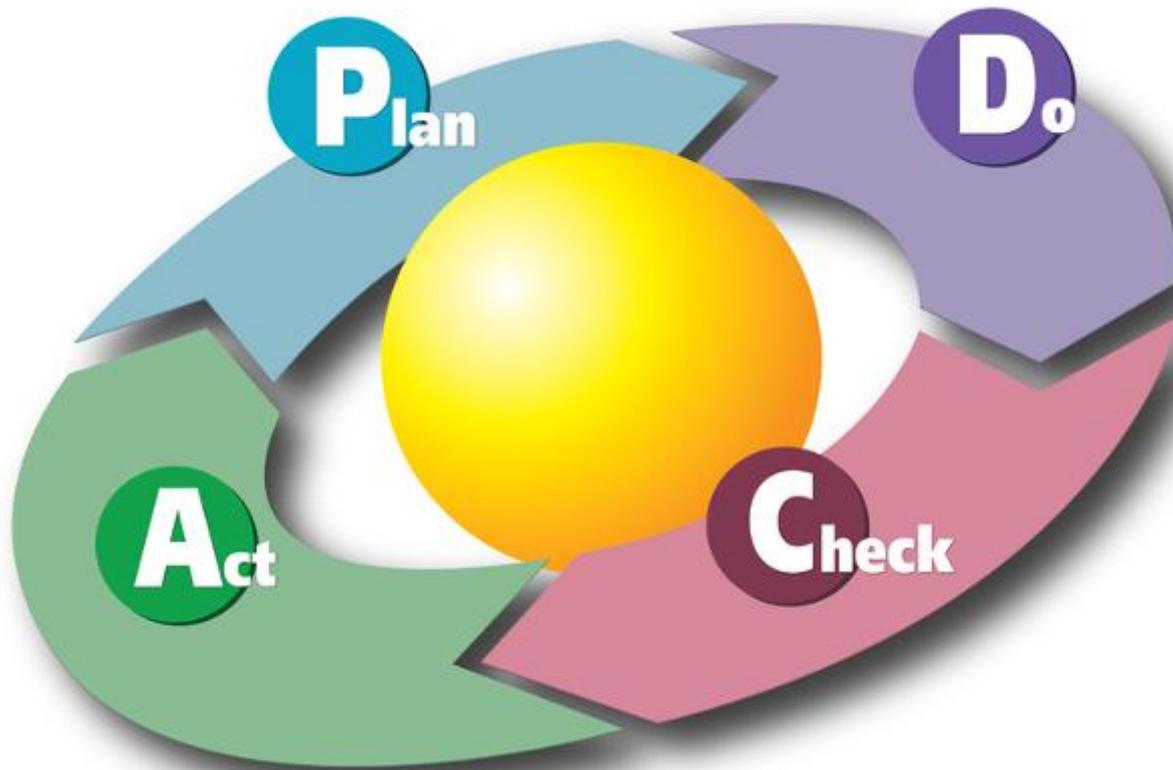
- ❖ **Ayant un début et une fin (contrat),**
- ❖ **Se tourner vers l'objectif final,**
- ❖ **S'adapter à des modifications fréquentes,**
- ❖ **Proposer des solutions dans la limite des contraintes (coûts, délais et performances).**



**Pour assurer le succès d'un projet,
l'équipe de projet doit :**

**PLANIFIER, DÉVELOPPER,
CONTRÔLER, AJUSTER, ET ENFIN
DE CLORE LE PROJET AVEC UN
CAPITAL EXPÉRIENCE.**

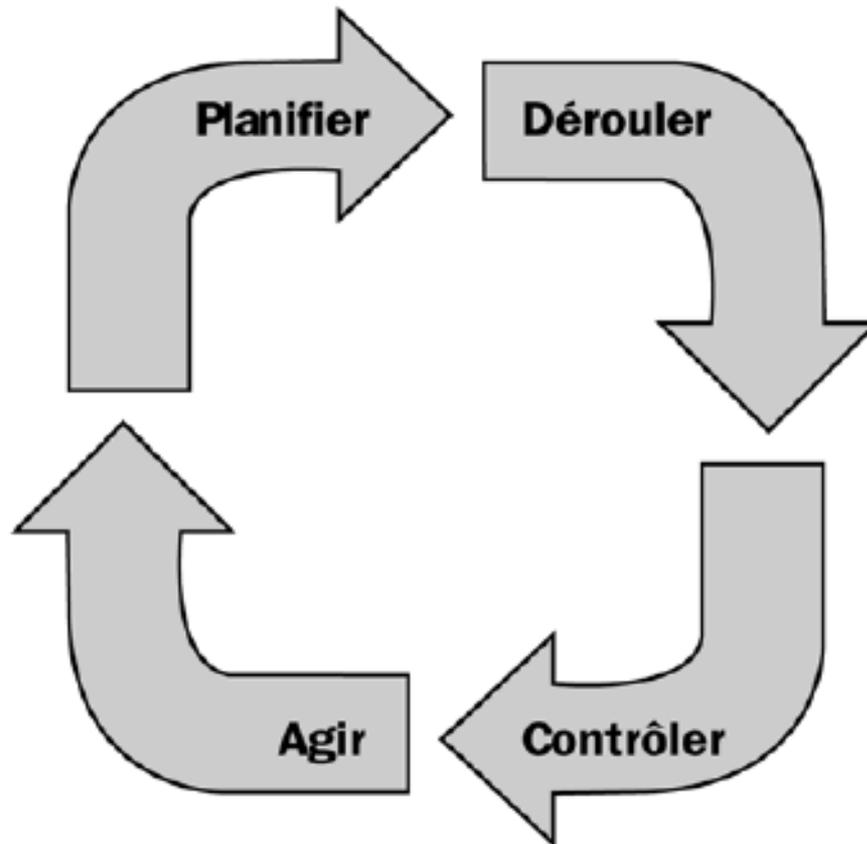
Cycle d'action : le PDCA



Version française :

- Planifier
- Développer
- Contrôler
- Ajuster

PDCA



Cette démarche dite du **PDCA** ou **roue de Deming** (Américain qui a introduit la démarche qualité au Japon)

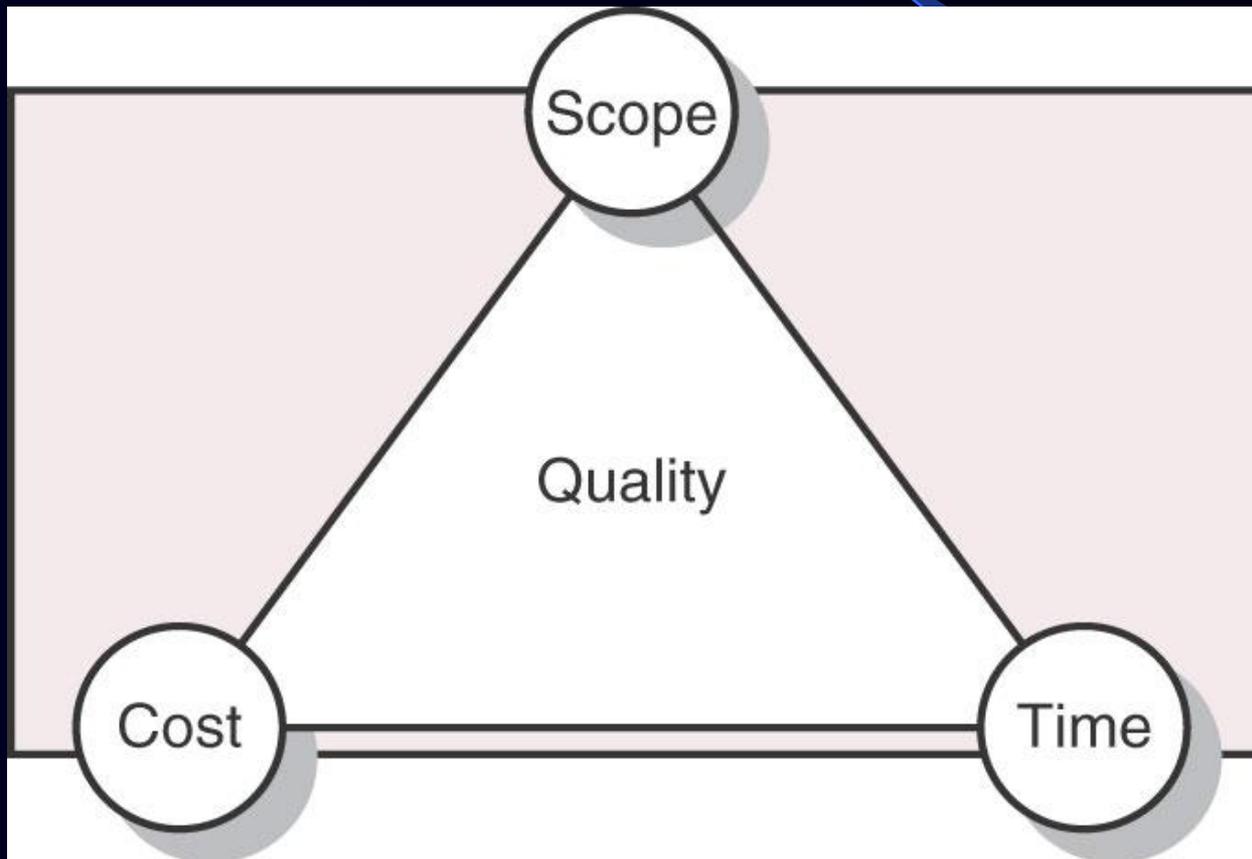
PDCA



E
R
T
IL
?

- Cet outil sert à structurer une démarche de progrès ; elle évite d'oublier des étapes essentielles comme celle de préparer avant d'agir. La préparation est en effet essentielle et très liée à la phase de vérification : on ne pourra vérifier que par rapport à la préparation. Le PDCA est encore la base de la méthode de résolution de problèmes .
- Cet outil est fondamental pour maîtriser les changements dans nos organisations.
- Trivialement, on peut dire que P = dire ce que l'on va faire, D = faire ce que l'on a dit, C = vérifier que l'on a bien fait ce que l'on a dit, A = on en a tiré parti.

PRIORITÉS DU PROJET





MATRICE DES PRIORITES DU PROJET

	Time	Performance	Cost
Constrain		●	
Enhance	●		
Accept			●

Constrain: restriction; enhance: optimisation; accept: acceptance

MATRICE DES RESPONSABILITES



Grille RACI	Personne				
Activité	Anne	Bernard	Charles	Diane	Edouard
Définir	A	R	I	I	I
Concevoir	I	A	R	C	C
Élaborer	I	A	R	C	C
Tester	A	I	I	R	I

R = Responsabilité A = Autorité C = Consulté I = Informé

FICHE DE CADRAGE



- **ENONCE:** Titre du projet où les mots clés doivent apparaître
- **IDEE/BESOINS:** Facteurs déclencheurs du projet
- **OBJECTIFS :** Décrire en quelques mots la finalité du projet ; utiliser des mots précis et compréhensibles
- **OBJECTIFS COUTS:**
- **OBJECTIFS DELAIS:**
- **OBJECTIFS QUALITE:**

FICHE DE CADRAGE



- **CONTEXTE POLITIQUE:** Décrire le contexte politique externe et interne à l'entreprise et notamment l'articulation avec d'autres projets ; menaces, contraintes, opportunités.

- **CONTEXTE TECHNIQUE:** Contexte technique par rapport au projet qui va être réalisé, par exemple le degré d'innovation, maîtrise des processus.

- **CONTEXTE HUMAIN:** Contexte humain, organisation ; aptitudes, compétences et motivations générales des acteurs qui vont participer au projet

- **CONTEXTE CONCURRENTIEL:** Contexte concurrentiel soit à l'intérieur de l'entreprise soit à l'extérieur

- **CARACTERISTIQUES ESSENTIELLES:** Eléments quantitatifs, qualitatifs et symboliques

- **AUTRES OBJECTIFS**

MATRICE DE CADRAGE

ACRONYME DU PROJET : DATE : NUMERO D'ENREGISTREMENT :

ENONCE Titre du projet où les mots clés doivent apparaître	
IDEE/BESOINS Facteurs déclencheurs du projet	
TYPE DE PROJET	<input type="checkbox"/> STRATEGIQUE <input type="checkbox"/> OPERATIONNEL <input type="checkbox"/> URGENCE
OBJECTIFS Décrire en quelques mots la finalité du projet ; utiliser des mots précis et compréhensibles	
COUTS (estimation macro ; top-down)	
DELAIS (date de début et de fin, prévues)	
CARACTERISTIQUES ESSENTIELLES Eléments quantitatifs, qualitatifs et symboliques	
CRITERES D'EVALUATION (délais, coûts, valeur acquise, contenu, etc...)	
FAISABILITE TECHNIQUE (Moyens de production, étude succincte du projet par fonctions, hypothèses techniques, etc.)	
PARTIES PRENANTES (STAKEHOLDERS) Maître d'ouvrage, maître d'œuvre, clients/utilisateurs, fournisseurs, entreprise, etc.)	

MATRICE DE CADRAGE

ACRONYME DU PROJET : DATE : NUMERO D'ENREGISTREMENT :

ENVIRONNEMENT, CONTEXTE POLITIQUE ET STRATEGIE Décrire le contexte politique externe et interne à l'entreprise et notamment l'articulation avec d'autres projets ; menaces, contraintes, opportunités.	
FAISABILITE ECONOMIQUE (Étude de marché, évaluation préliminaire des délais et des coûts, étude de rentabilité du projet, trésorerie)	
ETUDE D'IMPACT (Politique, commercial, notoriété, environnement, social, etc.)	
RISQUES PRINCIPAUX (Social, technique, commercial, naturel, stakeholders, économique, etc.)	

MATRICE DES PRIORITES

	TEMPS	COUTS	CONTENU
CONTRAINTES			
A AMELIORER			
ACCEPTATION			

Le découpage technique du projet



❖ **Organigramme Technique de Projet
(O.T.P)**

❖ **WORK BREAKDOWN STRUCTURE
(W.B.S)**



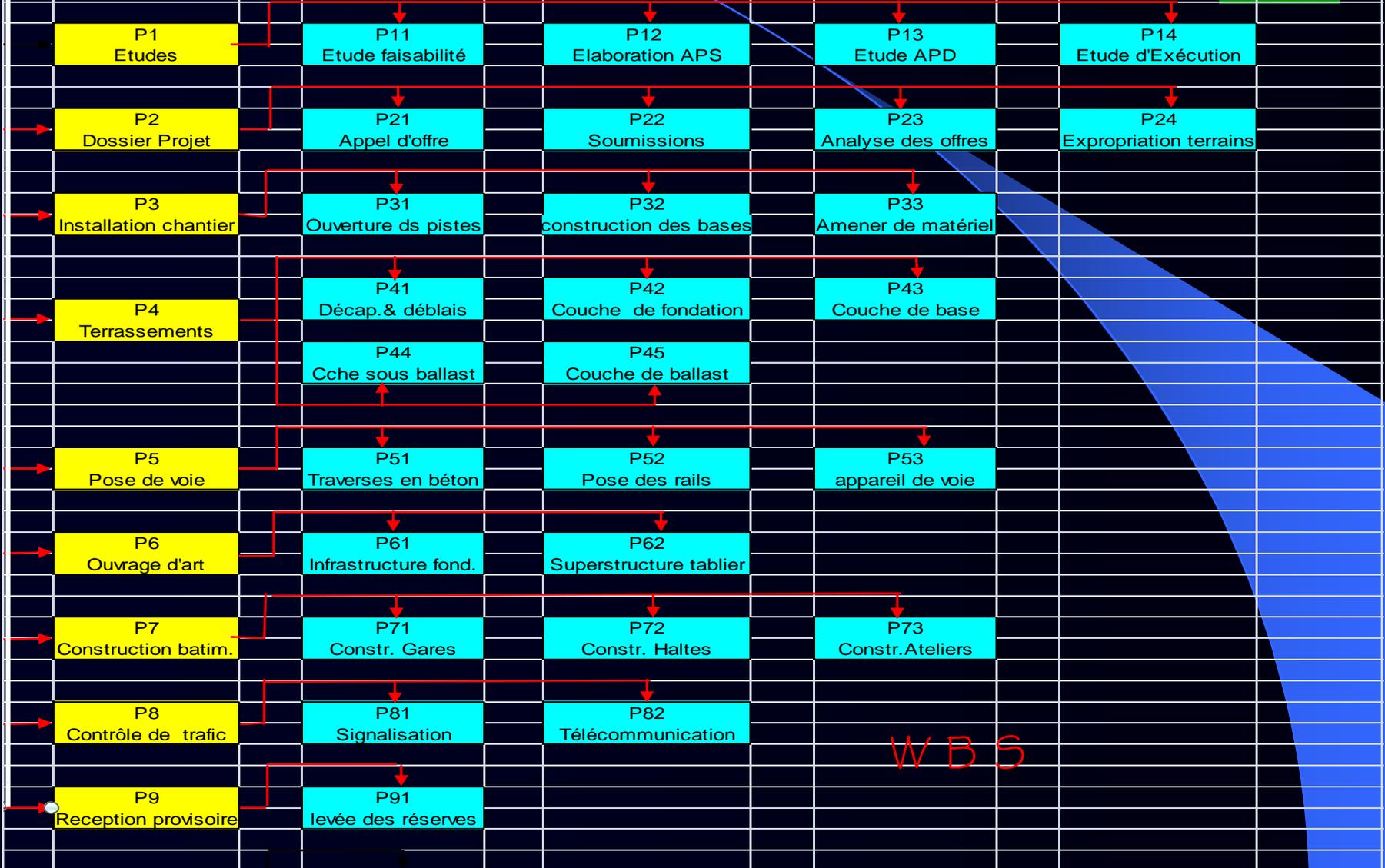
L'(O.T.P) est une approche systémique elle consiste en un découpage technique du projet.

Elle apparaît sous forme de **représentation graphique** du projet **le découpant par niveaux successifs** jusqu'au degré de détail nécessaire à une planification et un contrôle adéquats.

Exemple d'organigramme technique de projet (OTP)



Ferroviaire Mecheria Bechar de 360 Kms

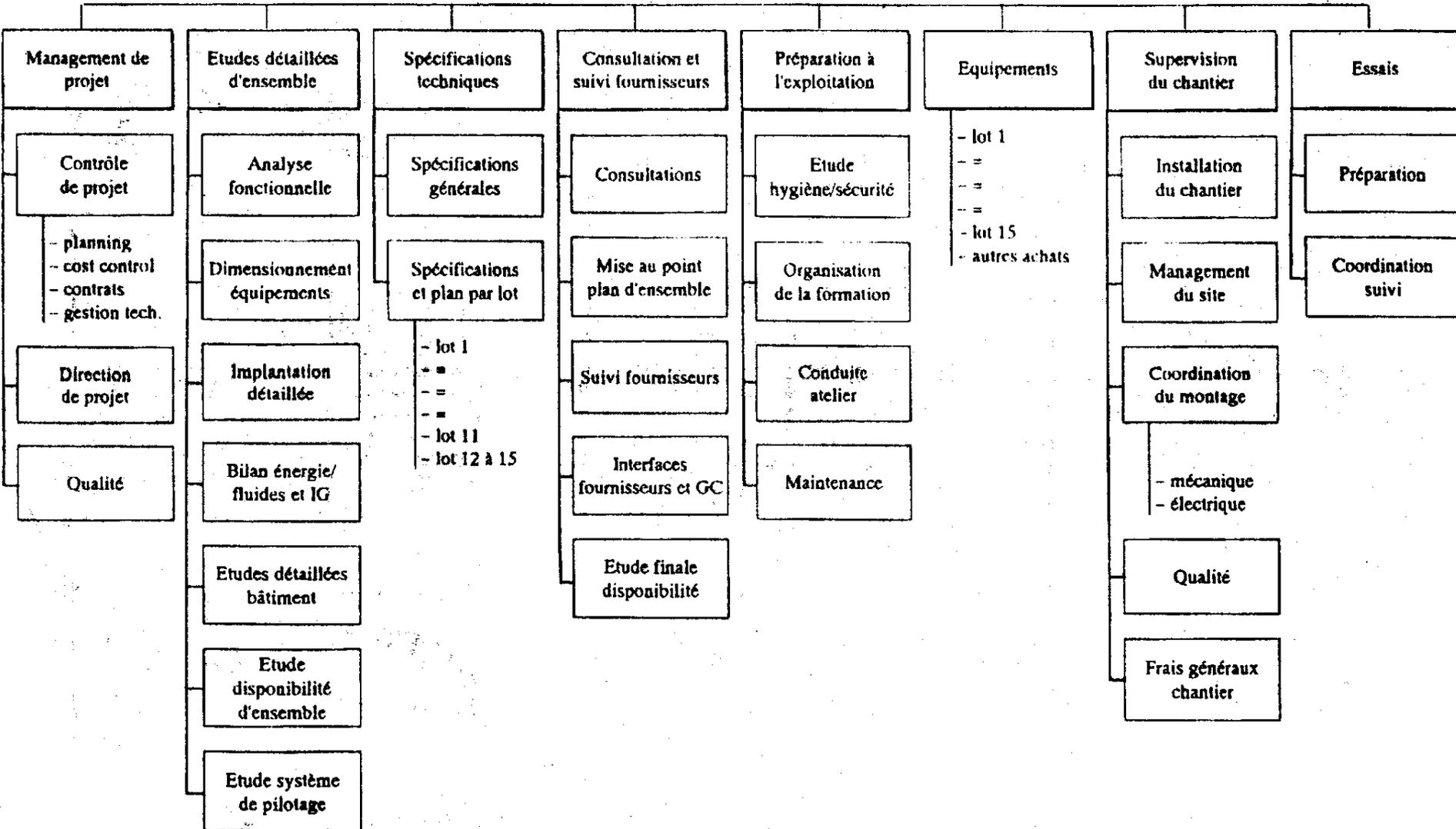


W B S

Exemple d'organigramme technique de projet (OTP)



PROJET



elle (**OTP**) doit reprendre:



- 1. Les éléments livrables aux clients** dans le cadre du projet (équipement, dossiers, installations, etc.)
- 2. Les taches principales de l'organisation** nécessaires à la production des éléments précédents (études générales, coordination, spécifications, appels d'offres, etc.)

Les avantages de (O.T.P)



c'est une approche:

- Structurée,
- elle permet de visualiser l'ensemble du projet,
- d'éviter les oublis,
- de faciliter les consolidations d'information,
- d'identification des éléments du projet de plus en plus simple.



H
O
N
D
E
S
A
C
T
I
V
I
T
E

- À partir de l'OTP, le PM, pourra établir le réseau de déroulement des tâches:
- Plusieurs méthodes de planification par réseau peuvent être utilisées.
- PERT (Program Evaluation and Review Technique)

MANAGEMENT DE PROJET

Le Management de projet regroupe aussi :

- La gestion de projet.
- La direction de projet.

Deux Niveaux du management de projets



Synthèse et décision



Analyse et reporting



Organisation / animation
communication



Méthodes

Qualité / Objectif



Planification

Contrôle / coûts -délais

1- Niveau de la décision:
« DIRECTION DE PROJET »

2- Niveau de l'aide à la décision:
« GESTION DE PROJET »



Deux Niveaux du management de projets

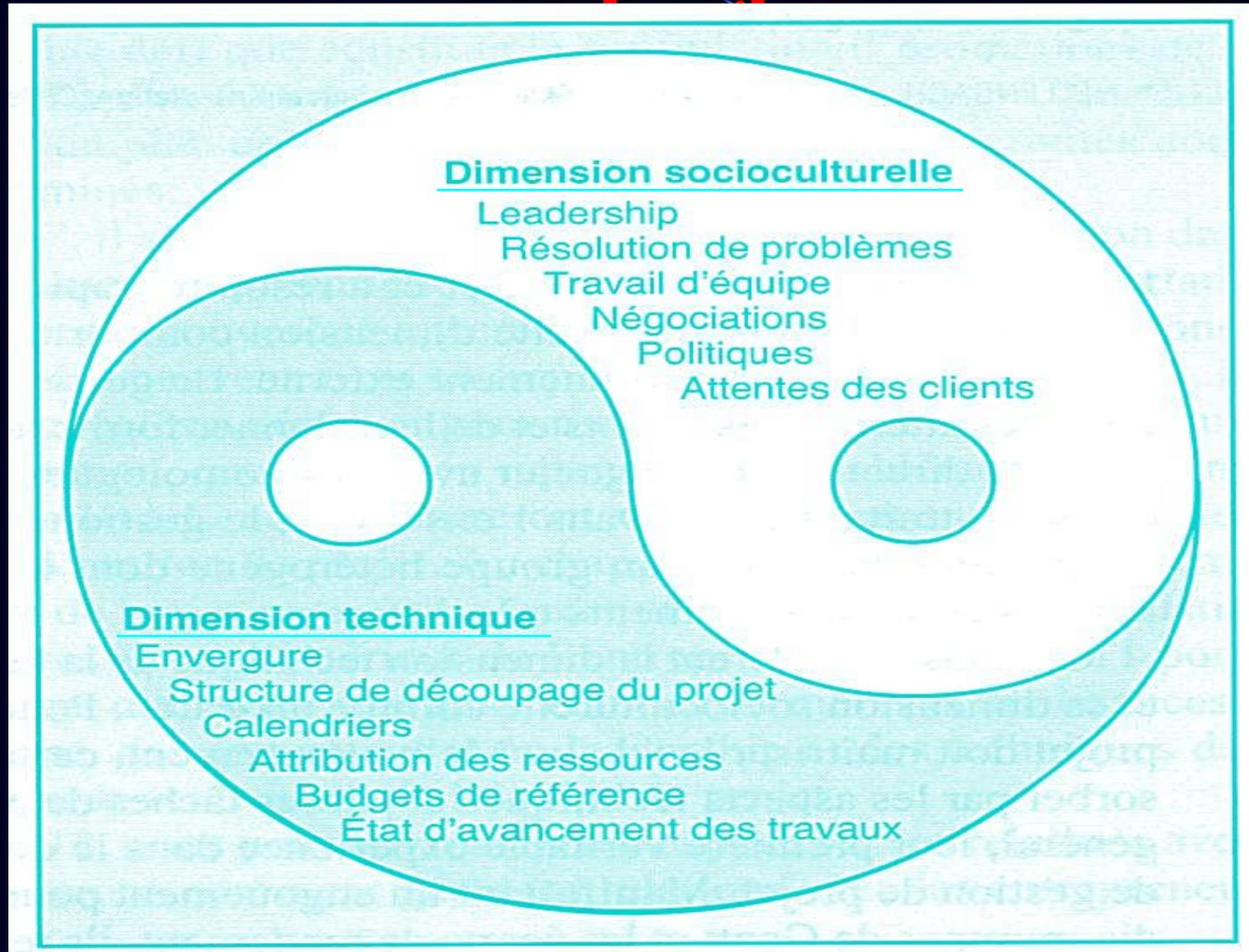


- 1- Niveau de la décision: « Direction de Projet ».
Fonction de direction, conduite, ou pilotage.

- 2- Niveau de l'aide à la décision: « Gestion de projet ».

Les services de gestion de projet apportent les infos analysées nécessaires à la prise de décision.

Deux dimensions dans le management des projets



Les rôles du manager



1-Organiser



- Les hommes
 - Recrutement
 - Rôle de chacun
- Les moyens
 - locaux
 - Mobiliers
 - Outillages,engins,informatique
- Le cadre de travail
 - Structure
 - Règles communes
 - Méthodes de travail



2-Animer



- Créer des équipes
 - Recrutement
 - Rôle de chacun
- Favoriser les échanges
 - réunions
 - contacts informels
- Créer la dynamique
 - définir les objectifs
 - donner une vision d'avenir
 - encourager l'innovation



3-Motiver



- Donner de l'intérêt au travail
 - découpage du travail
 - responsabilités
- Faire participer à l'effort commun
 - informer
 - décloisonner
- Créer un climat agréable
 - locaux
 - climat de travail (sans stress)
- Donner les signes de reconnaissance
 - intérêt à la personne
 - intérêt à son travail
- Récompenser et promouvoir



4-Communiquer



- Communiquer avec son équipe
 - pour s'informer
 - pour s'intéresser aux personnes et leur travail
 - pour comprendre les problèmes
 - pour informer
- Communiquer avec l'extérieur
 - la direction
 - les autres services
 - les clients, les sous traitants, les fournisseurs
- Organiser les communications
 - liaisons hiérarchiques et fonctionnelles
 - Relations extérieures
- Favoriser la communication

1



5-Faire Faire



- Déléguer
 - définir la mission ou la tâche
 - s'assurer de ses responsabilités d'exécution
 - en déléguant la responsabilité
- Contrôler
 - s'informer (écouter et se faire un jugement)
 - tirer les conclusions
- Soutenir
 - psychologiquement (compréhension)
 - en endossant les décisions de son collaborateur
 - en donnant les moyens nécessaires



6- Gérer



- La production
- Les coûts
- Le temps
- Les hommes



7-Analyser



- Déterminer les critères de mesure
- Analyser la productivité
- Analyser l'évolution des coûts
- Analyser l'évolution des délais
- Analyser la situation du personnel



8- Décider



- En matière d'organisation
- Les actions correctives



9- Prévoir



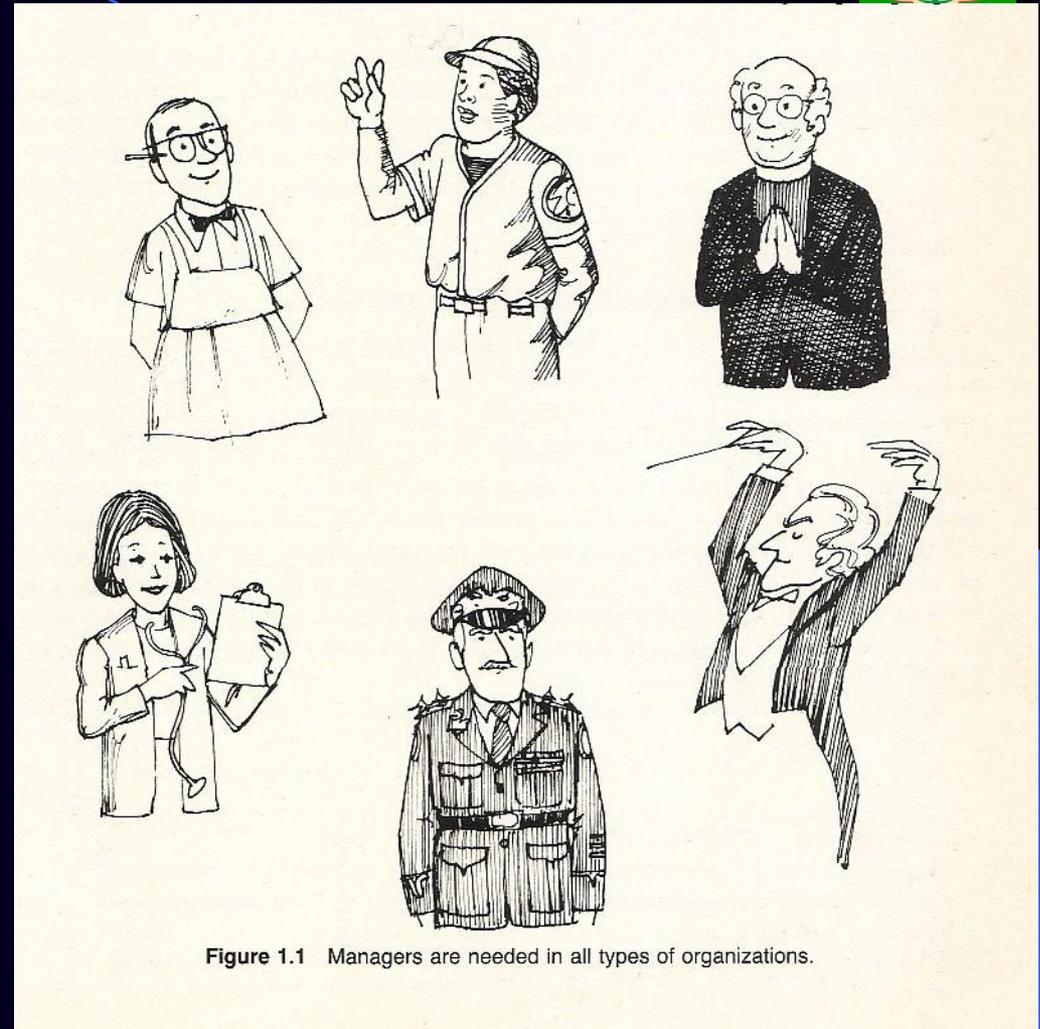
- L'évolution des besoins
- L'évolution du financement
- L'évolution du personnel
- L'évolution des moyens
- Une planification a long terme



CONCLUSION



Ceci dit, **le management** est important pour **les organisations**



CONCLUSION



parceque:

- **Les fonctions du management sont universelles,**
- **Le savoir du management est universel,**
- **Le management est nécessaire pour toutes les organisations**

CONCLUSION



Dans un but de: maintenir un équilibre entre les buts conflictuels.

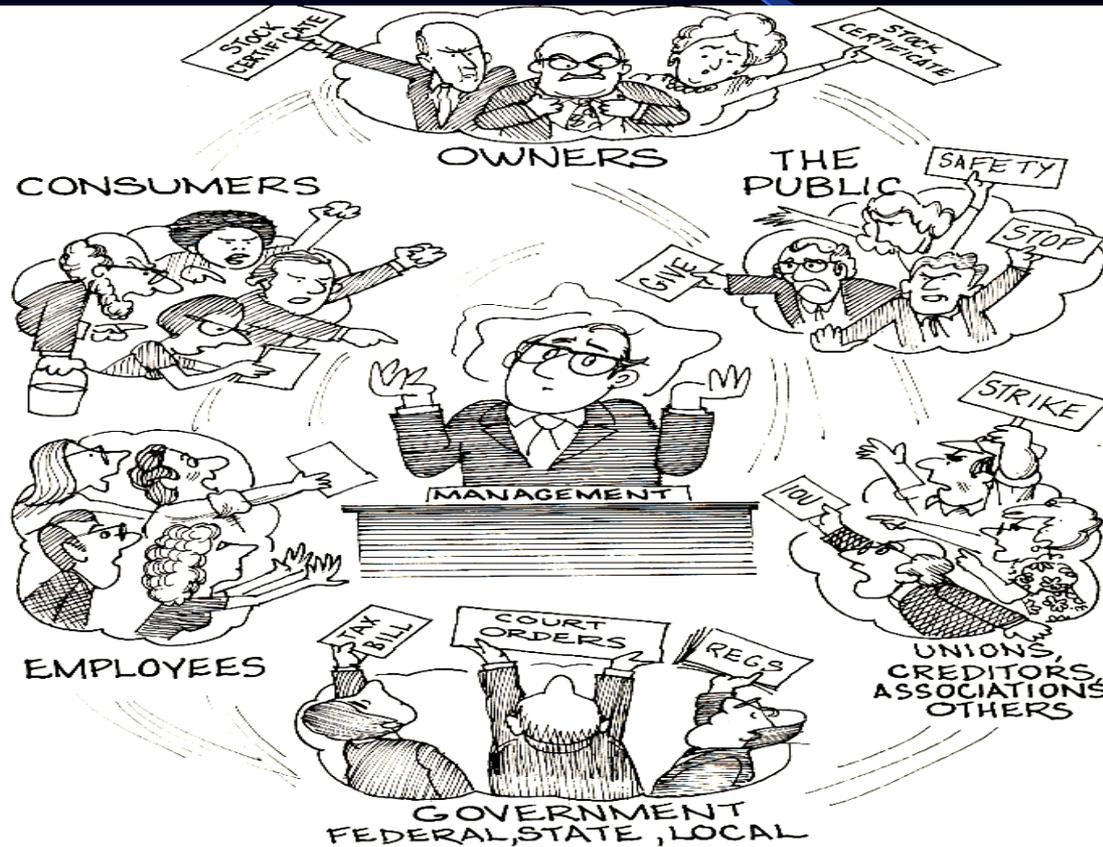


Figure 1.5 Management must balance conflicting interests.



*Merci
de votre attention*