

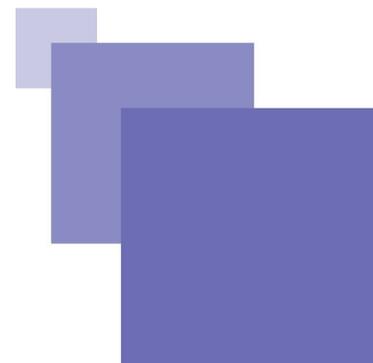
Section 1 :

Introduction à la gestion des projets

Prof. Sellam MAGHNOUJ

Année universitaire 2020/21 (Semestre 5)

Table des matières



Objectifs	5
Introduction	7
I - Définir un projet	9
A. Qu'est-ce-qu'un projet ?.....	9
B. Projet et programme.....	9
II - Définir la gestion de projet	11
A. Qu'est-ce-qu'une gestion de projet ?.....	11
B. Le gestion rationnelle d'un projet.....	11
C. Illustration de la gestion classique et rationnelle.....	11
III - Projet et types d'organisation	13
A. Organisation par projets.....	13
B. Organigramme d'une organisation par projets.....	14
C. Avantages et inconvénients.....	14
D. Organisation fonctionnelle.....	15
E. Organigramme d'une organisation fonctionnelle.....	15
F. Avantages et inconvénients.....	15
G. Organisation matricielle.....	16
H. Organigramme d'une organisation matricielle.....	16
I. Avantages et inconvénients.....	17
IV - La méthodologie d'un projet	19
A. Qu'elle est la méthodologie d'un projet ?.....	19
B. Planification d'un projet par étapes.....	20
C. Cycle vie d'un projet.....	20
Conclusion	23

Objectifs

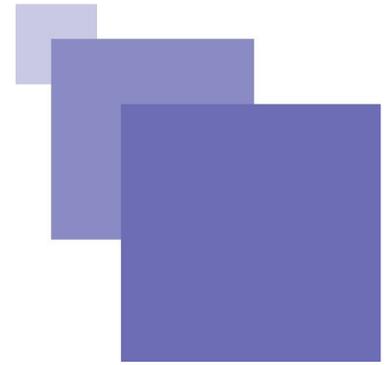
Objectifs généraux

- Appliquer les outils mathématiques nécessaires à la résolution de certains problèmes liés à la rentabilité des investissements, choix des projets, à la planification : VAN, TRI, Graphes, MPM, PERT etc.
- Analyser certains résultats : marges, délais, affectation des moyens, coûts etc.
- Faire des synthèses

Objectifs spécifiques

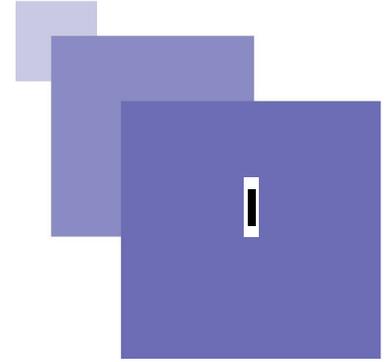
- Calculer : VAN, TRI, IP etc.
- Planifier les tâches et les moyens prévisionnels (matériels, humains, financiers etc.)
- Calculer la durée d'un projet
- Calculer les coûts d'utilisation des moyens
- Analyser les différentes marges
- Faire des synthèses de gestion d'un projet etc.

Introduction



Dans cette section, nous allons définir la notion de projet, sa gestion, sa place dans une organisation et sa méthodologie.

Définir un projet



Qu'est-ce-qu'un projet ?	9
Projet et programme	9

Dans ce point, nous allons préciser le concept de projet pour éviter sa confusion avec d'autres produits ou à sa gestion.

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





Définition

Un projet est un livrable unique. C'est une réponse à un besoin exprimé par un commanditaire (client ou maître d'ouvrage). Il est présenté sous forme de séquences d'activités uniques, complexes et connectées d'une manière structurée pour atteindre un objectif. Un projet se réalise sous la responsabilité juridique d'un chef du projet (le maître d'œuvre) à l'intérieur d'un cadre temporel, d'un budget et en respect des spécifications précisées dans le cahier de charges.



Exemple

- réalisation d'une application informatique ;
- fabrication d'un navire, d'un avion etc.
- construction d'un pont, d'une autoroute ;
- déménagement d'une entreprise, d'un service etc.

B. Projet et programme



Remarque

- Un programme est une collection de projets ;
- Un programme peut avoir plusieurs buts ;
- Le projet a un but unique ;
- Un projet est généralement décomposé en sous-projets lorsqu'il y a plusieurs groupes de tâches.

* *
*

Un projet est une entreprise temporaire visant à créer un produit et/ou un service unique. Le chef du projet est le seul responsable juridique concernant le projet auprès du client. Le projet, une fois terminé, devient un livrable au bénéfice du client (maître d'ouvrage).

Définir la gestion de projet



Qu'est-ce-qu'une gestion de projet ?	11
Le gestion rationnelle d'un projet	11
Illustration de la gestion classique et rationnelle	11

Dans ce point, nous allons préciser la notion de gestion de projet à la lumière des objectifs à maîtriser.

A. Qu'est-ce-qu'une gestion de projet ?



Définition

La gestion de projet consiste à maîtriser les quatre objectifs principaux suivants :

- la qualité (le cahier des charges et spécifications du projet) ;
- les délais ;
- les coûts ;
- les risques.

B. Le gestion rationnelle d'un projet



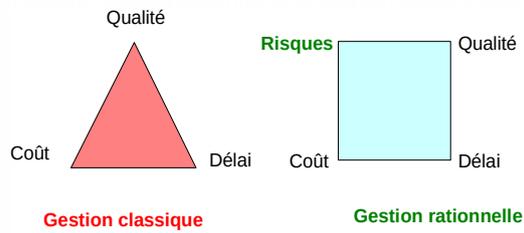
Définition

La gestion rationnelle d'un projet consiste à passer de la logique classique basée sur l'équilibre entre "la Qualité, le Délai et le Coût" à une logique basée sur la maîtrise de la qualité, des délais, des coûts et des risques.

C. Illustration de la gestion classique et rationnelle



Simulateur



* *
*

La gestion d'un projet prend en considération les différents objectifs à maîtriser dans un équilibre à évaluer de façon rationnelle. Elle tient également à suivre ces objectifs en respectant le cahier des charges pour livrer le projet au client. La gestion des risques d'un projet est liée directement au type d'organisation mis en place par la direction générale de l'entreprise.

Projet et types d'organisation



Organisation par projets	13
Organigramme d'une organisation par projets	14
Avantages et inconvénients	14
Organisation fonctionnelle	15
Organigramme d'une organisation fonctionnelle	15
Avantages et inconvénients	15
Organisation matricielle	16
Organigramme d'une organisation matricielle	16
Avantages et inconvénients	17

Dans ce point, nous allons présenter quelques scénarios d'organisation dans lesquels un projet peut être placé.

Généralement, il y a plusieurs types de scénarios mis en place par l'entreprise en relation avec sa stratégie pour innover sur le marché. A ce titre, on peut citer l'organisation par projets, l'organisation fonctionnelle, l'organisation matricielle etc.

A. Organisation par projets



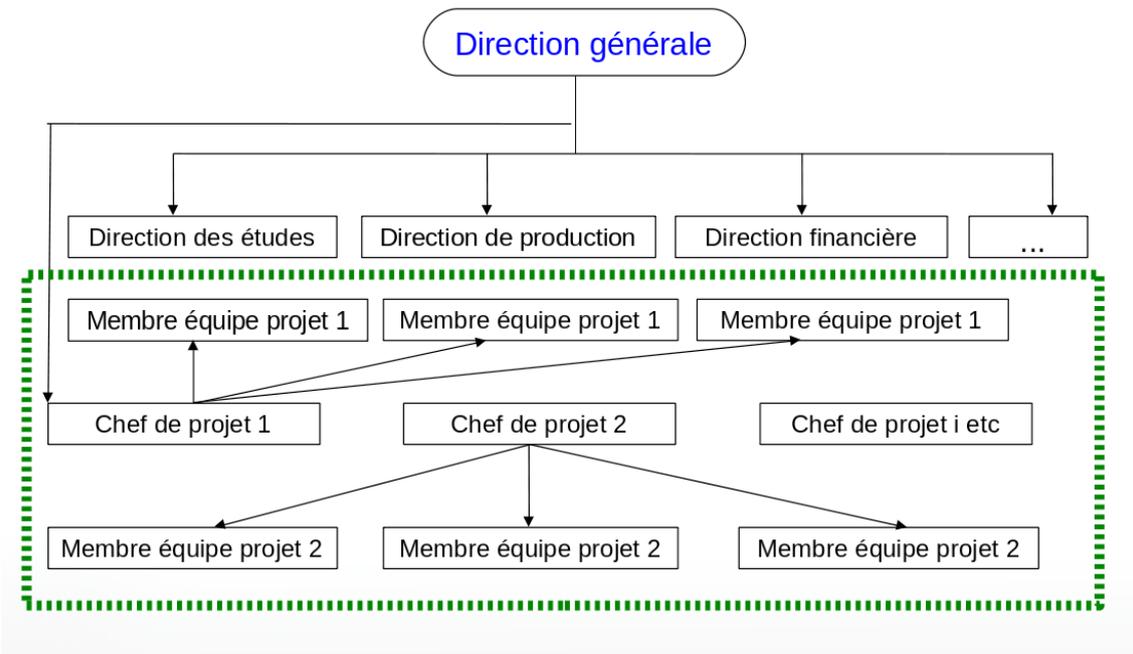
Définition

Dans une organisation par projets, le chef de projet dispose de ses propres moyens et de l'autonomie de la prise des décisions. C'est une vraie entreprise à l'intérieur de l'organisation.

B. Organigramme d'une organisation par projets



Simulateur



C. Avantages et inconvénients



Remarque

Avantages :

- le chef de projet a un plein pouvoir de décision à l'intérieur de son projet et vis-à-vis des sous-traitants ;
- les moyens sont mobilisés uniquement pour un projet ;
- la gestion financière est plus simple que dans toutes les autres types d'organisation etc.

Inconvénients :

- les experts ne sont pas très valorisés ;
- la transition entre les projets est difficile à gérer ;
- l'intégration des intervenants dans l'entreprise est difficile : cohabitation à l'intérieur de l'entreprise de plusieurs cultures (chaque projet a sa culture en fonction du style de direction du chef de projet) ;
- les risques de duplication des efforts, des compétences et des investissements sont très élevés etc.

D. Organisation fonctionnelle



Définition

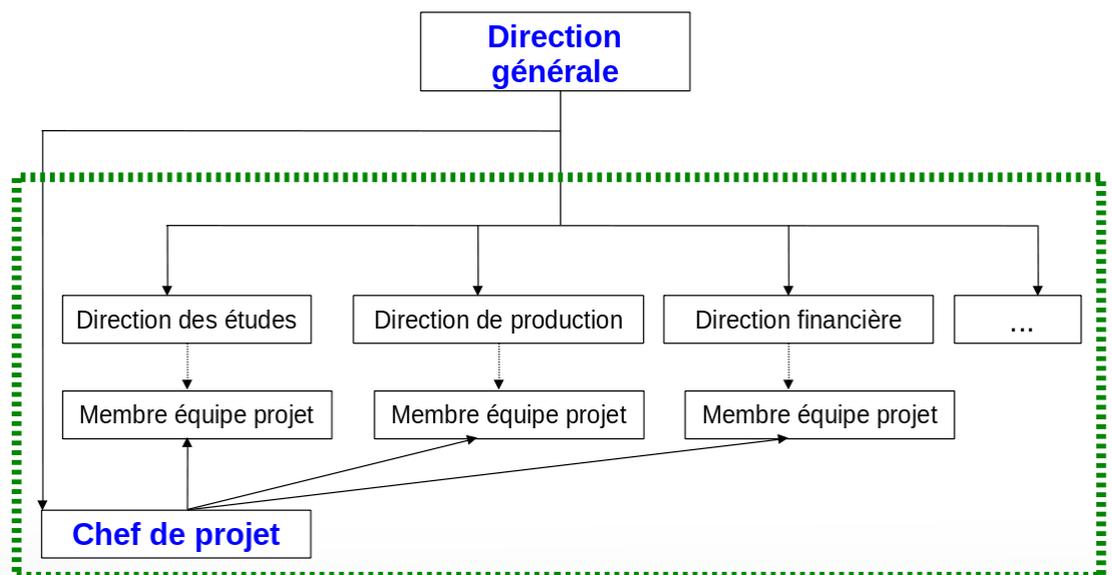
C'est une organisation orientée métiers. Le chef de projet assure une fonction de coordination.

Les ressources nécessaires à la réalisation du projet sont physiquement dans leur direction hiérarchique. Le chef de projet dispose des interlocuteurs au niveau des directions intervenant dans le projet. Souvent, il ne peut pas décider de la planification ou de l'affectation des ressources nécessaires à son projet. La gestion du projet et des ressources nécessaires ne dépendent pas directement du chef de projet. En conséquence, la responsabilité juridique du chef de projet se trouve donc biaisée.

E. Organigramme d'une organisation fonctionnelle



Simulateur



F. Avantages et inconvénients



Remarque

Avantages :

- valorisation des métiers de certains cadres (experts etc) ;
- mutualisation et économie des ressources ;

- gestion facile des carrières etc.

Inconvénients :

- peu de motivation projet, faible place pour les projets ;
- risques importants liés aux conflits projet/position hiérarchique (chef de projet/Directions) ;
- risque de conflits dans les priorités des projets lorsqu'il n'y a pas d'arbitrage ;
- interface client est très risquée (le pouvoir de décision relève d'autres Directions) etc.

G. Organisation matricielle



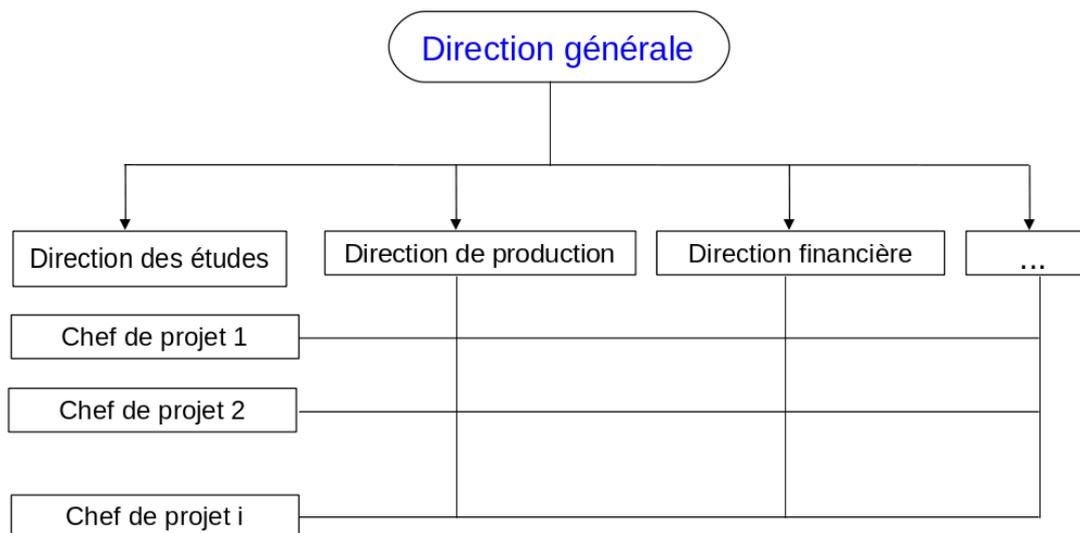
Définition

Le chef de projet récupère les ressources des différentes Directions (départements, services) pendant toute la durée du projet. À l'exception de certains experts, qui peuvent intervenir sur plusieurs projets, la majorité des ressources dépend directement du chef de projet et forme ainsi l'équipe projet. Les départements sont placés comme des sous-traitants.

H. Organigramme d'une organisation matricielle



Simulateur



I. Avantages et inconvénients



Remarque

Avantages :

- orientation projet ;
- valorisation des cadres (les experts) ;
- utilisation rationnelle des ressources etc.

Inconvénients :

- l'intervenant interne a deux "chefs" : le chef de projet et son responsable hiérarchique ;
- la Direction générale doit maintenir l'équilibre Projets/Fonctions etc.

* *

*

La stratégie de l'entreprise se base sur l'innovation pour améliorer sa rentabilité et sa place sur le marché. A ce sujet, une organisation par projets devient une arme stratégique au niveau de la concurrence. Sur certains marchés, seule une organisation par projets peut s'avérer comme efficiente et efficace. Mais les inconvénients de ce type d'organisation ont amené les managers à présenter d'autres scénarios comme le retour à l'organisation fonctionnelle ou de créer d'autres formes comme l'organisation matricielle. D'autres managers préfèrent combiner ces types d'organisation pour éviter les inconvénients et profiter de certains avantages.

La méthodologie d'un projet

IV

Qu'elle est la méthodologie d'un projet ?	19
Planification d'un projet par étapes	20
Cycle vie d'un projet	20

Dans ce point, nous allons préciser la méthodologie relative à la gestion de projet

A. Qu'elle est la méthodologie d'un projet ?



Définition

La méthodologie adoptée pour maximiser la satisfaction du besoin exprimé par le client dans le cahier des charges, consiste dans un premier temps à réaliser avec le client une étude de la faisabilité financière de son investissement. Après la validation du meilleur choix, le lancement de la réalisation du projet va être basée, d'un point méthodologique, sur les cinq étapes suivantes :

1. Initialisation et cadrage du projet ;
2. Préparation des différents découpages structurés en terme produit, tâches, ressources etc.
3. Planification ;
4. Réalisation (pilotage et suivi) ;
5. Bilan (synthèses et terminaison).



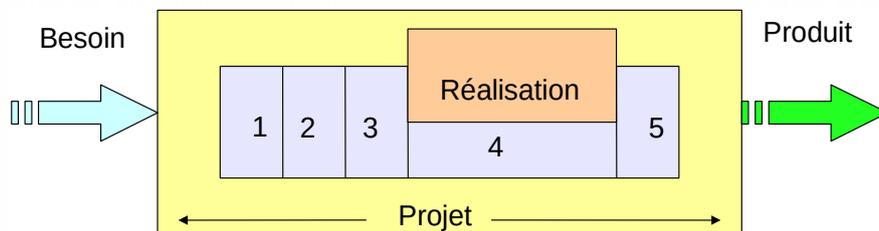
Remarque

Ces différentes étapes méthodologique de la gestion d'un projet, feront l'objet d'un cadrage, d'une préparation, d'une planification, d'un suivi de réalisation et d'un rapport final.

B. Planification d'un projet par étapes



Simulateur



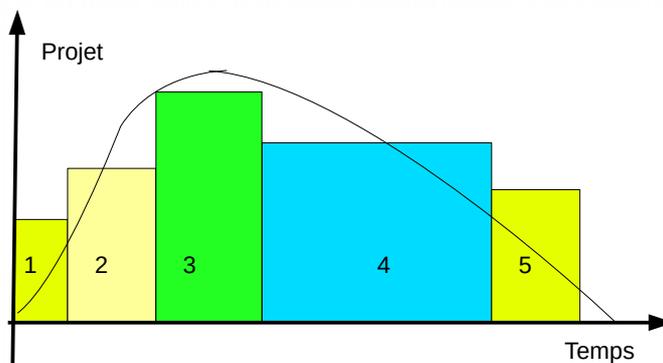
Remarque

L'étape de réalisation constitue la base matérielle ou intellectuelle du projet. Elle fait l'objet du "produit" ou le livrable correspondant au besoin exprimé par le maître d'ouvrage.

C. Cycle vie d'un projet



Simulateur



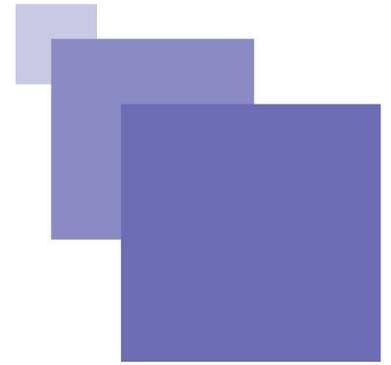
Remarque

Parmi ces différentes étapes, le délai reste la variable la plus difficile à respecter en matière de gestion d'un projet.

* *
*

Pour répondre au besoin du client (maître d'ouvrage), une étude de la faisabilité des différents projets proposés est nécessaire pour faire le meilleur choix. Ensuite, la nomination d'un chef de projet (maître d'œuvre) comme responsable juridique auprès du maître d'ouvrage est obligatoire pour cadrer le projet, le préparer, le planifier, le suivre, faire des synthèses et le livrer dans les délais. Cette gestion exige une mise en place d'une organisation adéquate en fonction de la stratégie de l'entreprise et en commun accord avec la direction générale.

Conclusion



Dans cette section, l'accent a été mis sur la définition de la notion de projet, sa gestion et sa place stratégique dans l'organisation. La méthodologie adoptée pour maximiser la satisfaction du client et réussir la gestion du projet a été basée sur la coordination d'un ensemble d'étapes structurées. Ces différentes étapes seront étudiées dans la suite de ce cours.