



IAE

UNIVERSITÉ SAVOIE
MONT BLANC



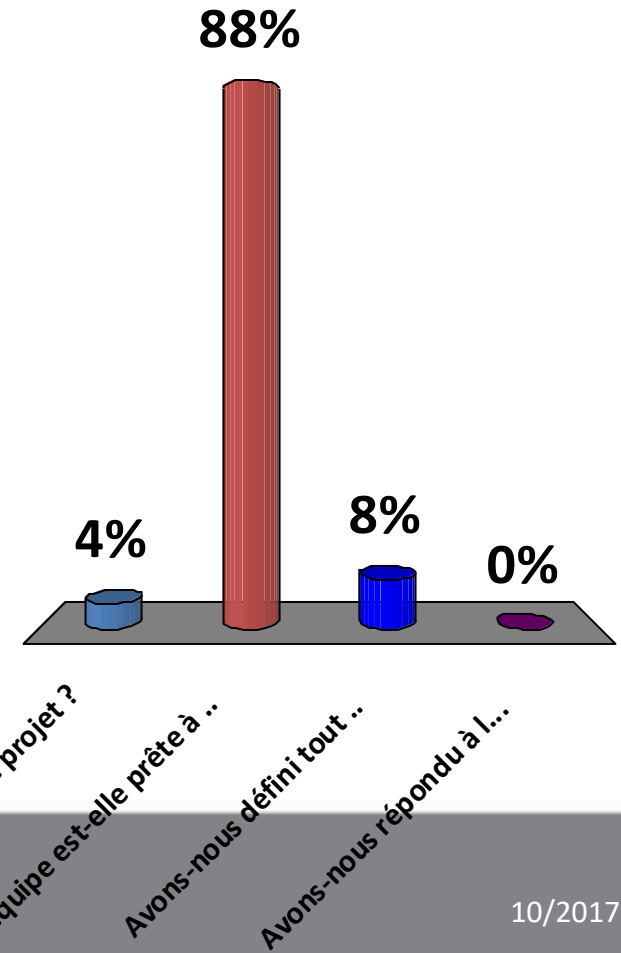
Management de Projet Niv 1

Séquence 03

- « Débrief Projet : Journée d'Intégration L3 » OU « QCM et Fiche Projet Solar Impulse »
- Structures de Découpage d'un Projet + Etude de cas Solar Impulse
- Parties Prenantes

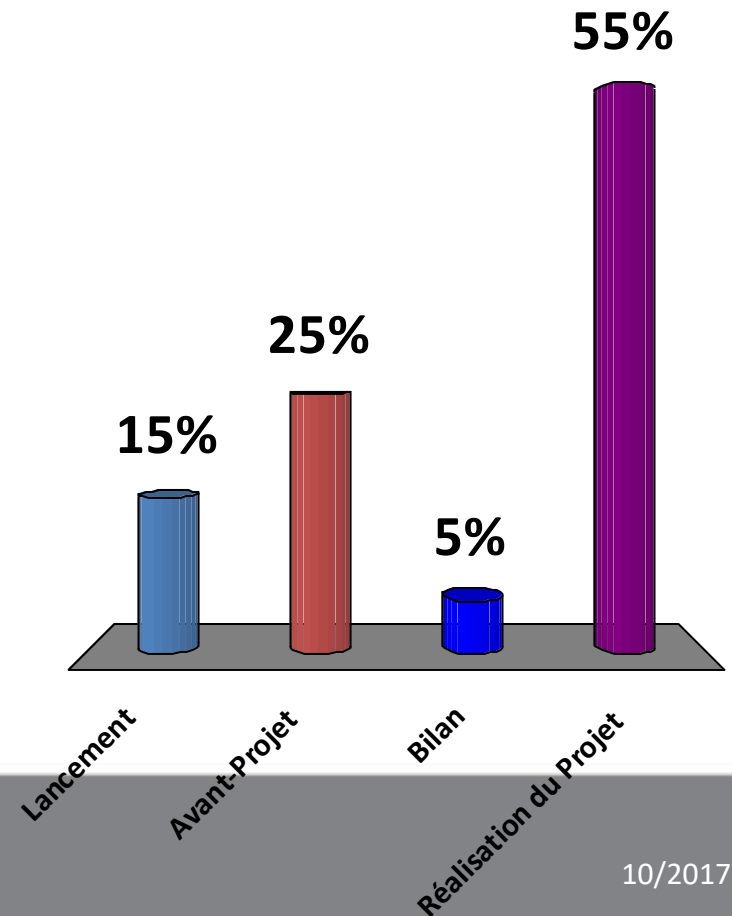
A quelle question doit-on répondre au passage du jalon « Kick Off Meeting »

- A. Démarrons-nous le projet ?
- B. L'équipe est-elle prête à se lancer ?
- C. Avons-nous défini tout ce qu'il faut avant d'agir ?
- D. Avons-nous répondu à la demande du Client ?



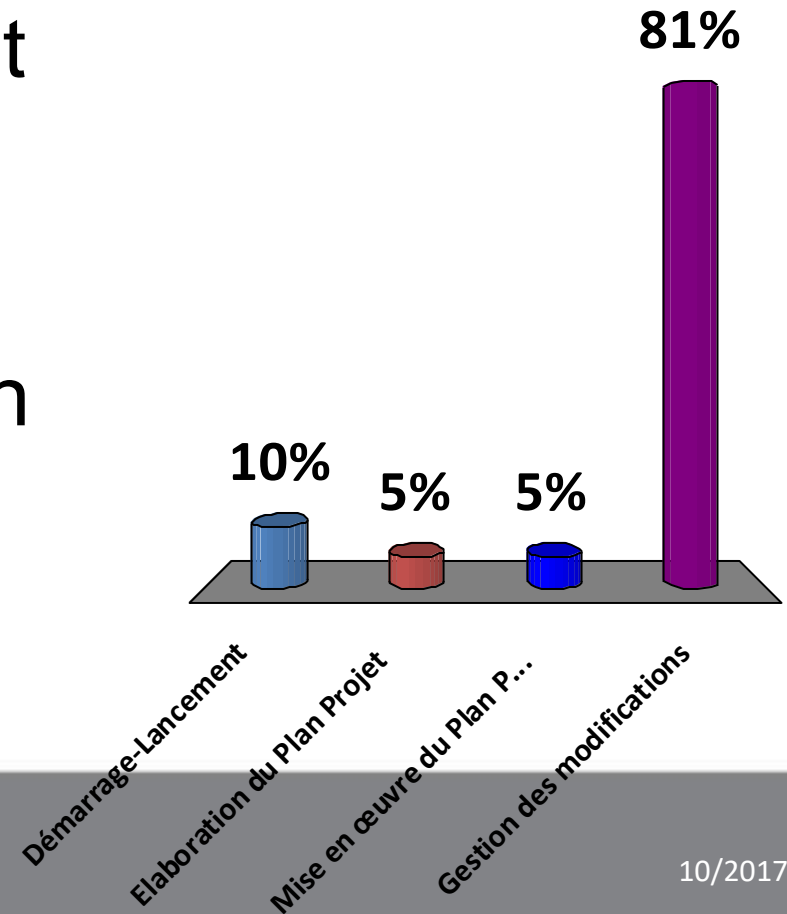
Avant quelle phase du projet le project plan doit être disponible ?

- A. Lancement
- B. Avant-Projet
- C. Bilan
- D. Réalisation du Projet



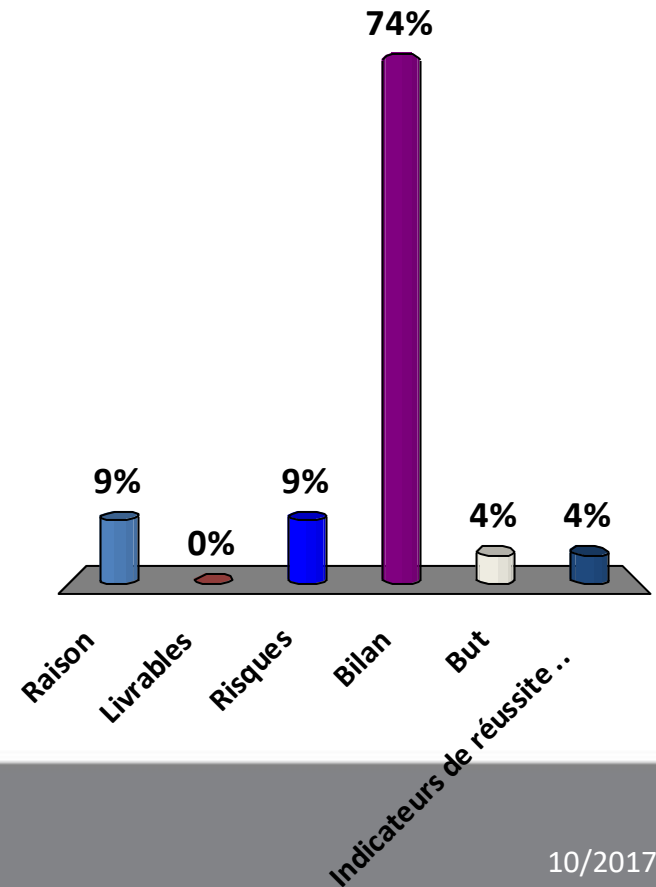
Laquelle des activités ci-dessous ne fait pas partie du processus de management de l'intégration (coordination) du projet

- A. Démarrage-Lancement
- B. Elaboration du Plan Projet
- C. Mise en œuvre du Plan Projet
- D. Gestion des modifications



Parmi les paragraphes ci-dessous lequel ne fait pas partie de la fiche projet

- A. Raison
- B. Livrables
- C. Risques
- D. Bilan
- E. But
- F. Indicateurs de réussite du projet



Correction Fiche Projet « Solar Impulse »

Fiche Projet 1/2

Projet

nom (objet du projet) ?

Date :	
Par :	

Révisions successives :	Création / Modification
----------------------------	-------------------------------

1 <u>La RAISON</u> :	Décrire la situation qui justifie le projet (POURQUOI ? Éléments du passé)

2 <u>Le BUT</u> :	Décrire la vision de ce que pourrait ou devrait apporter le projet (POURQUOI ? Éléments du futur)

3 <u>L'ENVIRONNEMENT</u> :	Décrire les contraintes et dépendances de l'objet du projet vis-à-vis du système englobant

4 <u>Les LIVRABLES</u> :	Décrire les éléments livrés au cours du projet - votre engagement. (QUOI ? Objet du projet et doc associés)

Fiche Projet 2/2

5 Le PILOTAGE : Décrire les critères mesurables (objectifs QCD permettant de dire que le Projet est réussi)				
Indicateur de performance	Mesure	Valeur initiale	Valeur cible	Echéance

6 Les RISQUES : Décrire les risques majeurs liés à l'objet du projet et/ou à la mise en œuvre du projet		
Identification	causes	Actions pour réduire ou maîtriser

7 Les RESSOURCES : Décrire et quantifier les moyens et ressources alloués			
	Nom	Fonction dans le projet	Moyens nb H ou J (Total et par semaine)
Client/Maitre d'Ouvrage			
Responsable/Maitre d'Œuvre			
Equipe			
Autres parties prenantes			
Moyens techniques			
Compétences et formations nouvelles			

Objectifs pédagogiques

- Détailler le processus de conception d'un projet
- Lister les 3 structures de découpage de projet et leur contenu
- Découper un projet... en tâches
- Identifier les différentes parties prenantes et leur rôle

Descartes : « Règles de la Méthode »

Discours de la méthode

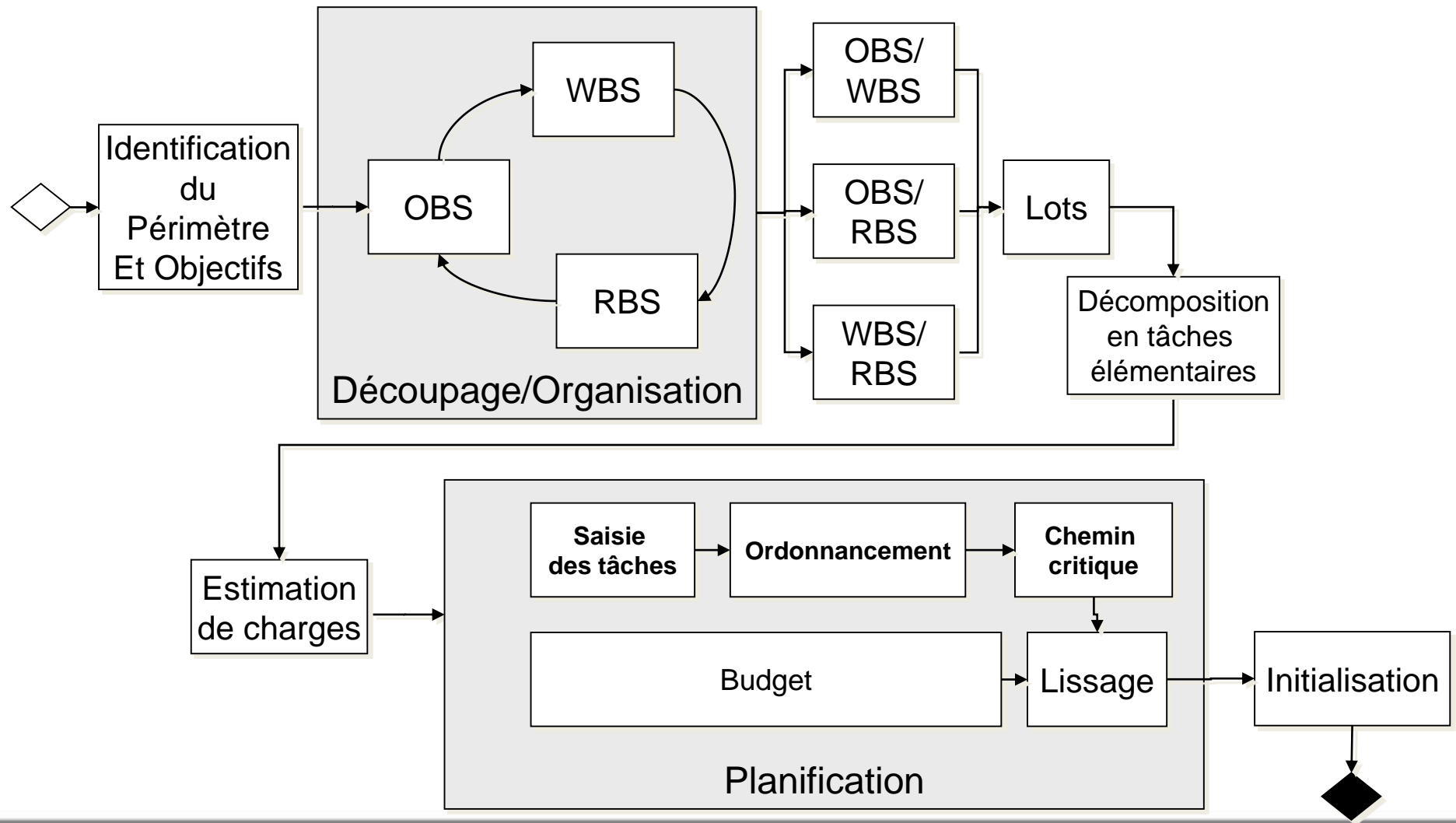
- « »
1. ... ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je la connusse évidemment être telle...
 2. ... diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre..
 3. ...conduire avec ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître et monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés...
 4. ... et faire partout des dénombrements si entiers, et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre...

« »

➤ *Applicable au management de projet*

➤ **« Le diable est dans les détails ! » Friedrich Nietzsche**

Processus de conception d'un projet

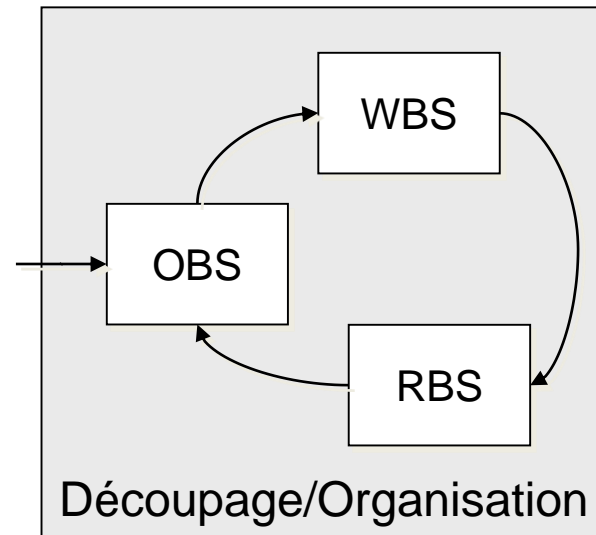


Définition du périmètre et des objectifs

- Périmètre et Objectifs:
 - Définition des prestations et de leurs limites
 - En termes de livrables et d'activités
 - En termes d'exclusions
 - En termes d'options
 - En termes de performances à atteindre
- Le tout pour :
 - Obtenir une base de travail contractuelle
 - Mesurer l'avancement du projet
 - Evaluer la réussite du projet

Les Structures de Découpage du Projet

O... W.... R.... BREAKDOWN STRUCTURES

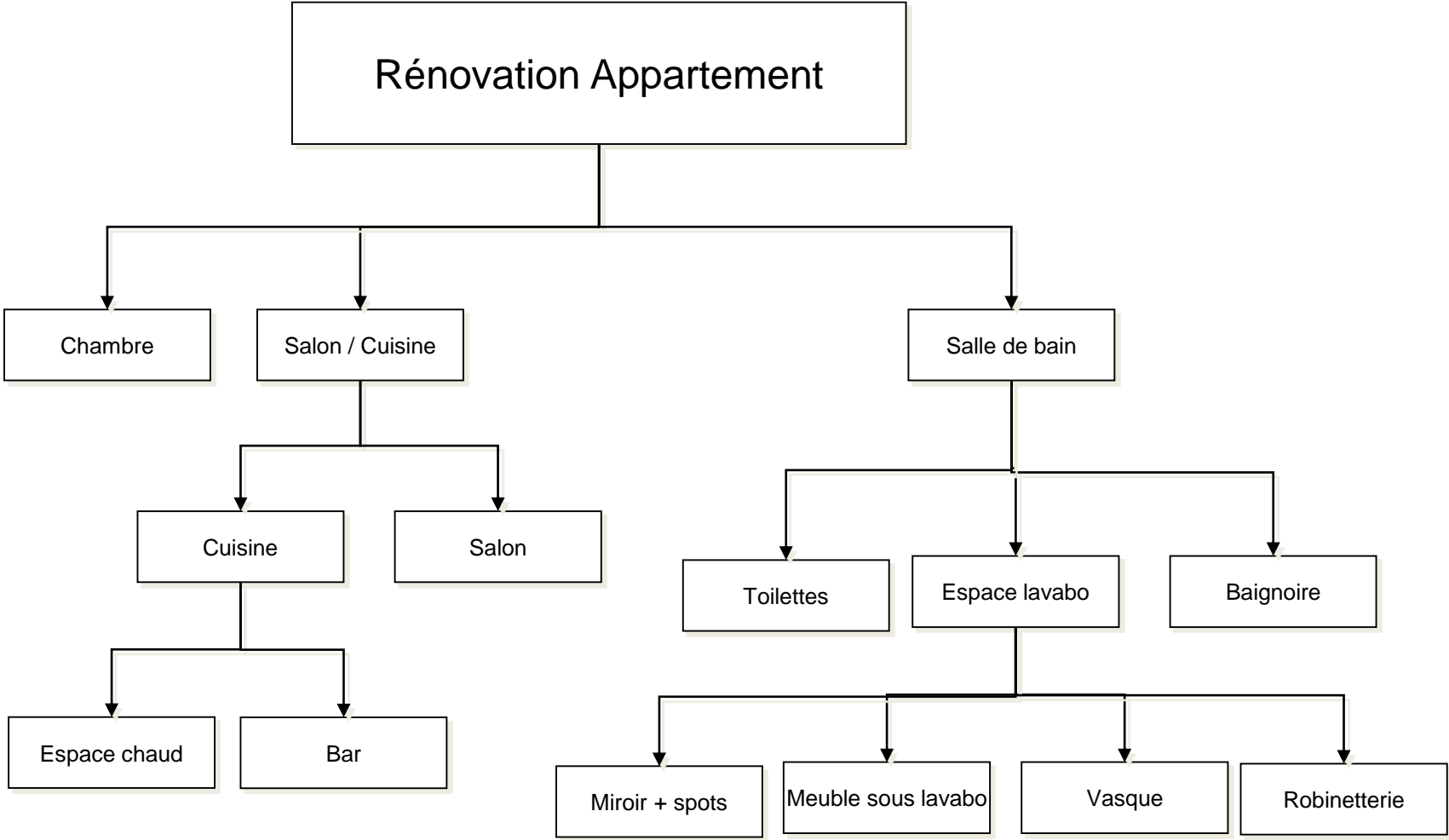


OBS

« Object Breakdown Structure »

- Nomenclature de(s) l'objet(s) du projet
 - Décomposition de l'objet du projet en sous-ensembles et en composants
 - Liste structurée des livrables
- Regroupement éventuel par compétences nécessaires à la mise en place du projet
 - Exemple : images, son, effets spéciaux (au cinéma)

OBS exemple



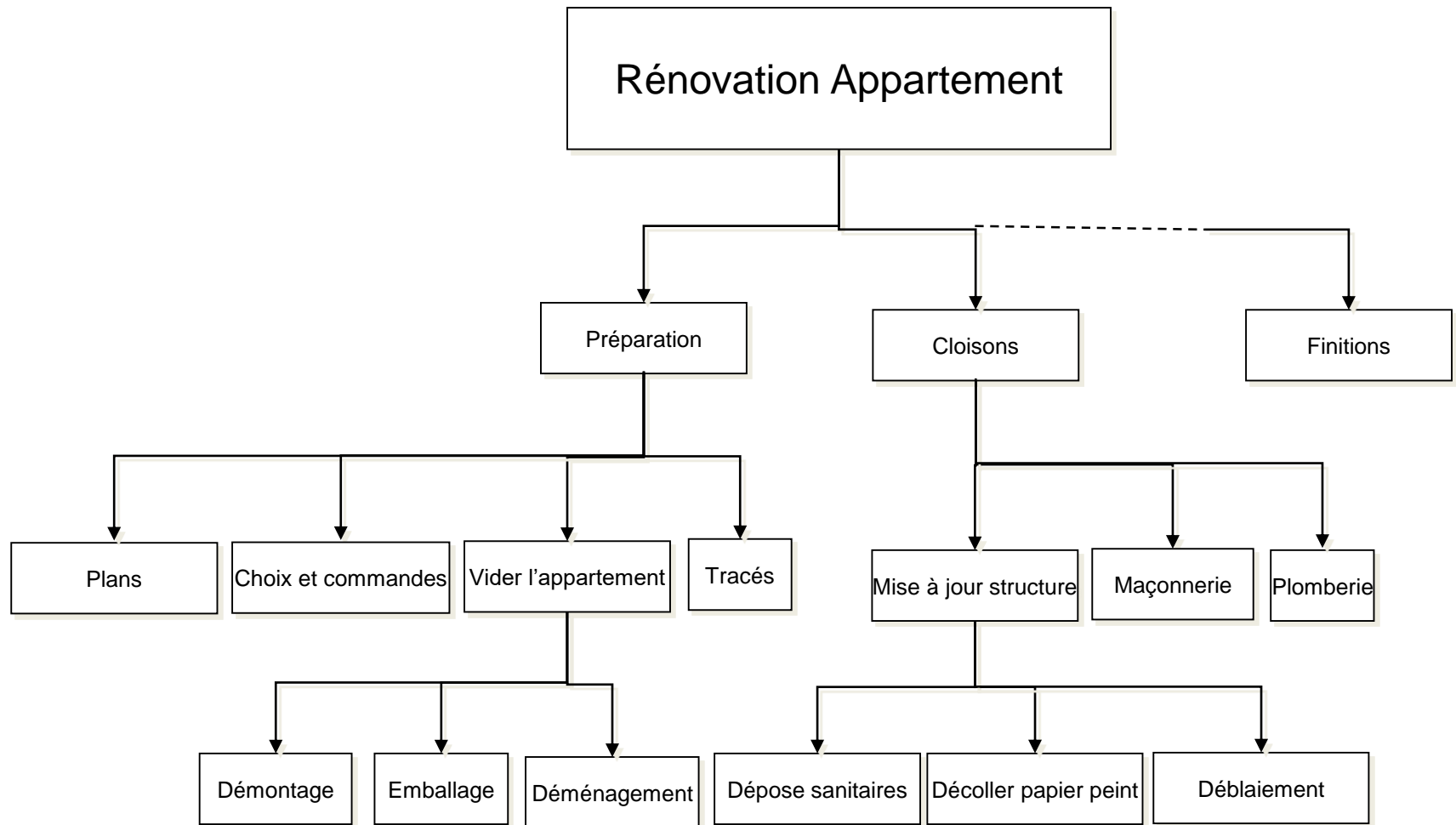
WBS

aussi appelé « Organigramme Technique de Projet » (OTP)

« Work Breakdown Structure »

- Décomposition du projet en unités de travail
- Regroupement des tâches par phases
- Permet la valorisation des tâches en unités d'œuvre
- Permet l'identification des « prédécesseurs/antécédants

WBS exemple



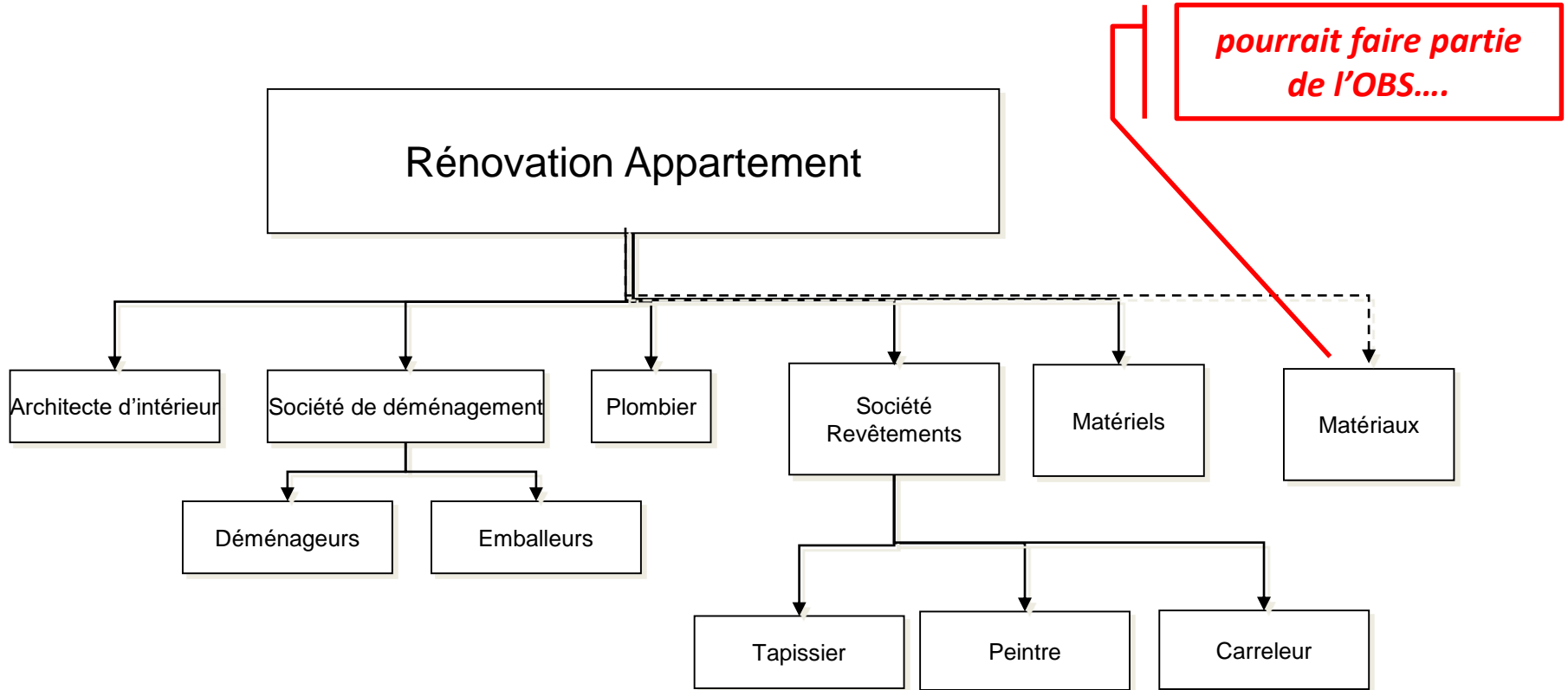
RBS

Aussi appelé organigramme fonctionnel du Projet

« Resources Breakdown Structure »

- Identification des ressources du projet
- Regroupement des ressources par nature ou en équipes
- Affectation des responsabilités hiérarchiques
- Mise en place des calendriers de travail
- Vérification de la disponibilité en termes de compétences

RBS exemple



Croisement OBS / WBS

- Comment produit-on les différents composants ?
- Mise en place du calendrier des livrables
- Base pour la Vérification des phases
- Base pour la Vérification de l'enchaînement des livrables

	Salle de bain	Cuisine / salon	Chambre
Plan	X	X	X
Choix et commande	X	X	X
Plomberie	X	X	
Pose papiers peints		X	X

Croisement OBS / RBS

- Définition du qui participe à chaque composant du projet
- Définition des responsabilités sur chaque livrable
- Permet la vérification de la présence de l'ensemble des compétences pour l'exécution correcte du projet

	Salle de bain	Cuisine	Chambre
Plombier	X	X	
Carreleur	X	X	
Électricien		X	X
Peintre	X		X

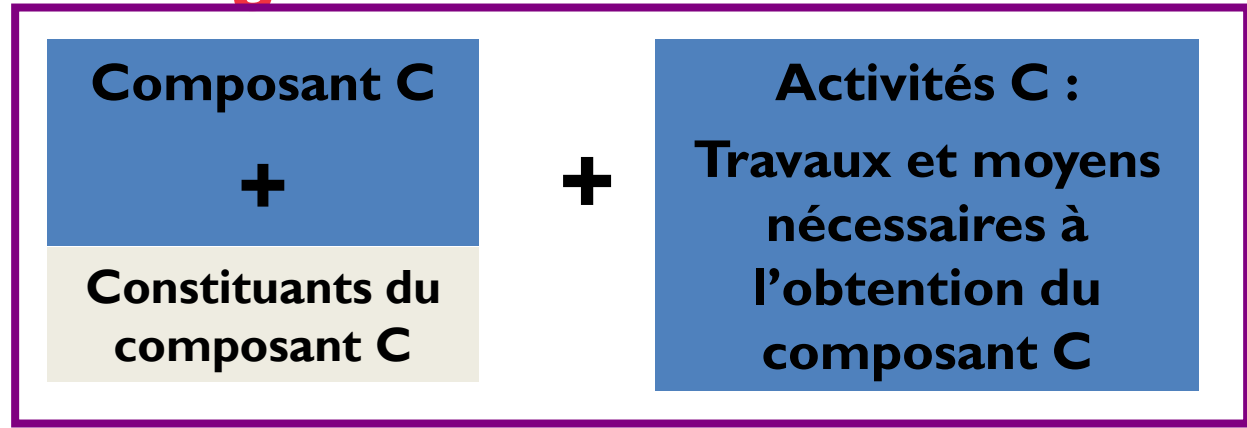
Croisement WBS / RBS

- Vérification que chaque tâche à une ressource
- Permet la construction du calendrier des ressources
- Permet la mise en place du plan de trésorerie prévisionnel
- Composant essentiel du Plan projet initial

	Pose sanitaires	Finition chambre	Finition cuisine / salon	Pose électroménager cuisine
Peintre		X	X	
Carreleur			X	
Plombier	X			X
Électricien			X	X

Work Packages : définition des lots

Lot =



LOT
=
Responsable
+
Ressources
+
Livrables
+
Tâches

- ◆ Lot 1: pose sanitaire salle de bain
 - Plombier
 - Baignoire, Robinetterie baignoire + raccords
 - Lavabo, Robinetterie lavabo + raccords
 - Meuble sous lavabo pré-monté
 - WC
 - Eau
 - Pose baignoire en eau
 - Pose lavabo en eau
 - Pose WC en eau

En résumé : il faut répartir et définir

- Répartir et définir les responsabilités
- Répartir et définir les tâches élémentaires :
 - Travail ponctuel (pas de tâche à préoccupation continue comme toutes les réunions de chantier)
 - Aboutit à un livrable concret et mesurable
 - Nécessaire à la réalisation du projet
- La liste des tâches doit être exhaustive mais pas trop détaillée

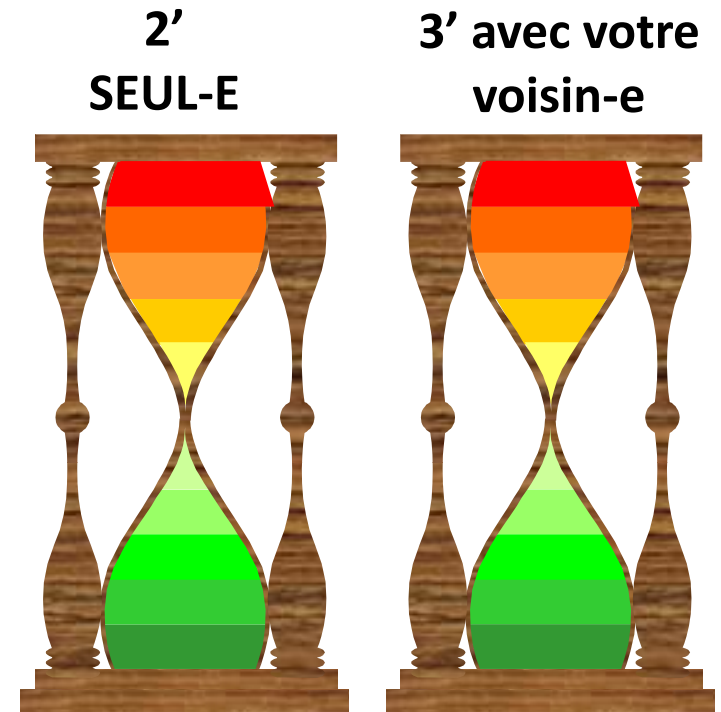
Bonnes pratiques sur la description de tâches

- La description d'une tâche doit :
 - Être claire (un verbe d'action plutôt qu'un nom commun)
 - Être suffisamment détaillée pour être contractuelle
 - Être suffisamment précise pour permettre l'évaluation du temps et des coûts
 - Comprendre une description concrète du livrable

1/2/TOUS :

« Proposer OBS / WBS / RBS sur le Projet Solar Impulse? »

- 2 minutes seul : notez vos idées sur une feuille, individuellement
- 3 minutes : échangez avec vos voisins (droite et/ou gauche)
- Ensuite : partageons ensemble vos réponses



Management de Projet Niv 1

Séquence 03

- « Débrief Projet : Journée d'Intégration L3 » OU « QCM »
- Structures de Découpage d'un Projet + Etude de cas Solar Impulse
- **Parties Prenantes** + Etude de Cas Solar Impulse

Pour l'entreprise, un PROJET c'est

Un ensemble d'actions :

- menées par des personnes de différents services conduisant à la réalisation d'une nouveauté (ouvrage, produit, changement organisationnel).
- limitées dans le temps et visant des objectifs précis.

et donc des **HOMMES** qui doivent travailler **ENSEMBLE**.

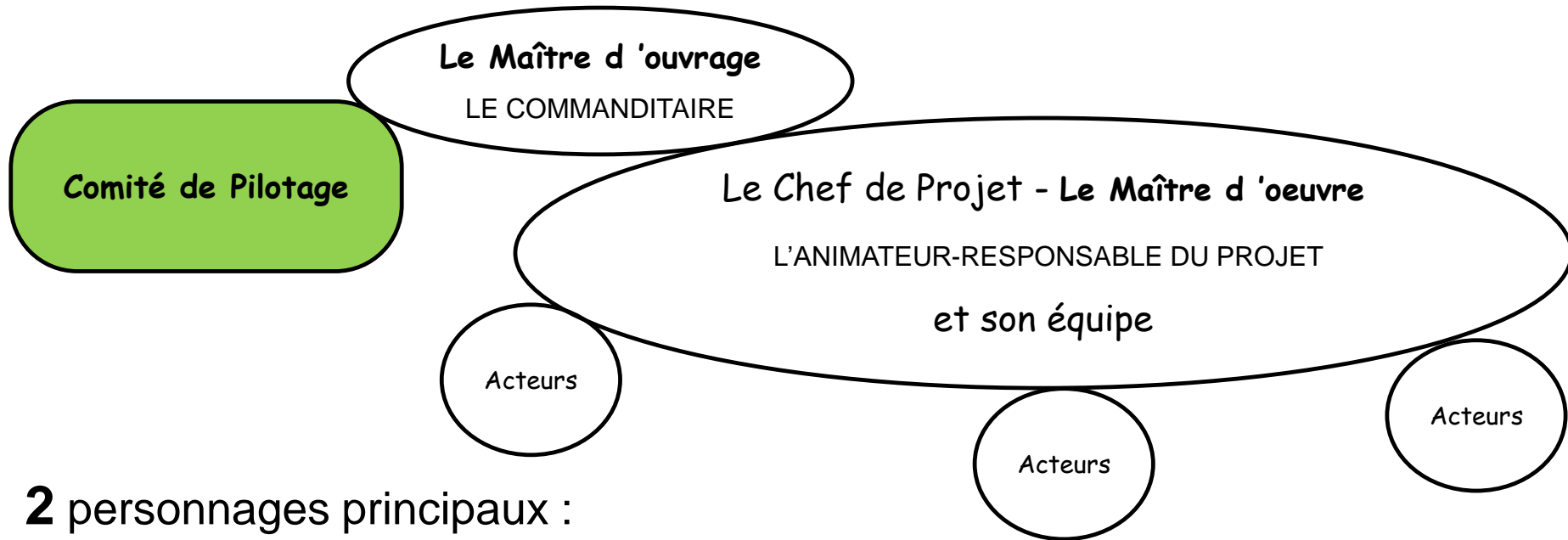
Définition « partie prenante »

- **Personne** ou **Groupe de personnes** ayant un **enjeu** ou un **intérêt** relatif au projet
- **Interne** à l'entreprise mais aussi **externe**
- En cas de nombre important (cas des grands projets), un **Plan de management des parties prenantes** doit être défini.

Parties prenantes

- Commanditaire
- Client
- Directeur de projet
- Équipe de management opérationnelle de l'entreprise
- Équipe de projet
- Utilisateurs finaux
- Fournisseurs
- Autres départements internes / projets
- Entreprises partenaires
- Tierces parties (fournisseurs, investisseurs, syndicats, organismes gouvernementaux)

Les Ressources Humaines du Projet



2 personnages principaux :

- Le Maître d'ouvrage
- Le Maître d'oeuvre
- Plus le projet est petit, plus le rôle des acteurs est confondu.
- Mais il y a un risque à avoir les 2 casquettes : maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'oeuvre ! ***Ne pas tenir les objectifs.
(on ne peut à la fois être juge et partie)***

Du plus simple aux plus complexes... exemple

Dans un projet complexe, on décomposera le projet en sous-projets.

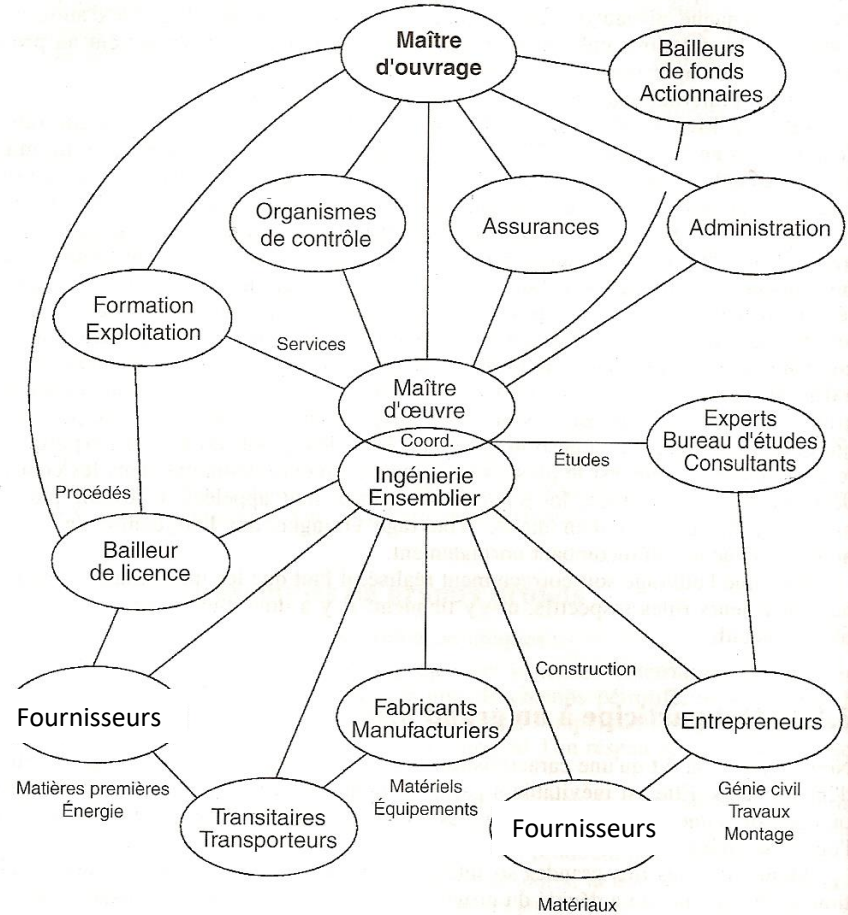


Figure 3.1 Les intervenants dans un projet.
(D'après NF X 50-105)

Extrait du livre : Le Management de Projet.
Principes et pratique. 2^e édition. AFITEP. (AFNOR)

Maître d'ouvrage

- Personne physique ou morale qui **commande** l'ouvrage
- Détermine les **objectifs**, le **budget** et les **délais de réalisation**
- **Ses fonctions :**
 - (Co)Définir le **Cahier des charges** / valider
 - **Payer**
 - **Contrôler**
- ◆ **Assistance** à maîtrise d'ouvrage

Chef de Projet

Maîtrise d'oeuvre

- Des **appellations diverses** : chef, responsable, pilote, coordinateur, manager, facilitateur...
- Dans tous les cas, l'**animateur** de l'équipe de projet
- L'important est de définir clairement son **périmètre de responsabilité** et son **champ d'action**
- « **Personne physique** chargée par le **maître d'ouvrage**, dans le cadre d'une **mission définie**, d'assurer la **maîtrise du projet**. C'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, coût et délais. »
- Si le maître d'ouvrage s'appuie sur une entreprise pour la maîtrise d'oeuvre, cette dernière nomme son Chef de Projet

Directeur de projets

- D'après l'IPMA : a la capacité à diriger tous les projets d'une entreprise ou d'une division. Son **rôle principal** est la coordination et le **pilotage des programmes et portefeuilles de projets** de l'entreprise
- Désigne parfois le **supérieur hiérarchique du chef de projet** dans les organisations par projet
- Désigne parfois l'**homologue** du chef de projet **côté maîtrise d'ouvrage**. (dans ce cas il fait de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage)
- Direction de projet :
 - C'est la tête du projet
 - S'assure que la solution proposée correspond bien aux besoins de l'entreprise tant au niveau technique que stratégique
 - Valide les solutions proposées par le Chef de projet avant de les soumettre au Comité de pilotage

Le comité de pilotage

- Groupe des personnes **responsables**, chez le **maître d'ouvrage**, de suivre le projet, de **prendre les décisions clefs**, et de **donner des directives** précises au maître d'œuvre.
- Le comité de pilotage réunit normalement des représentants de toutes les **parties prenantes décisionnelles** du projet.
- Le comité de pilotage :
 - Définit le cadrage du projet (objectifs, ressources, organisation).
 - Se réunit régulièrement, suit l'avancement du projet, valide les principales étapes et gère les priorités entre les différents projets.
 - Débloque les situations difficiles et prend les décisions importantes.
 - Affiche un soutien visible au projet et reconnaît les réussites.
- **Comité de pilotage interne**

Equipe de Projet

- Ensemble des **acteurs** sous la responsabilité (fonctionnelle ou hiérarchique) du chef de projet amenés à **travailler en équipe pour réaliser le projet**
- Participe à la conception et la planification du projet
- Chaque membre valide au kick off meeting sa **disponibilité** et son **engagement** sur les objectifs du projet

Objectifs pédagogiques

- Détailler le processus de conception d'un projet
- Lister les 3 structures de découpage de projet et leur contenu
- Découper un projet... en tâches
- Identifier les différentes parties prenantes et leur rôle

Avez-vous des questions ?