

CHAPITRE 1/2 :
Organisation par projets
Introduction

Historique de la gestion de projet

Avant 1958

- Construction du chemin de fer Canadien Pacifique dans les années 1881 à 1885.
- Le projet de Manhattan de 1942 à 1945 qui était le projet pionnier de recherche et de développement pour produire la bombe atomique, faisant participer 125 000 ouvriers et coûtant presque 2 milliards de dollars. Il fut réalisé par les Etats-Unis dans le plus grand des secrets.

De 1958 à 1979

Le projet d'Apollo lancé en 1960 avec l'objectif d'envoyer l'homme sur la Lune.

De 1980 à 1994

- Le projet de la navette spatiale Challengeur, de 1983 à 1986. Le désastre de cette navette spatiale a concentré l'attention sur la gestion des risques, la dynamique de groupe et la gestion de la qualité.
- Les jeux olympiques d'hivers à Calgary en 1988 qui ont été l'occasion de mettre en pratique avec succès la gestion de projet appliquée à la gestion d'événements.

De 1995 à Aujourd'hui

Un projet bien caractéristique de la période...

Le projet de l'année 2000, nommé Y2K et connu sous le nom de "bug du millénaire" où l'on craignait le dysfonctionnement des ordinateurs dû au changement de millénaire. L'Internet a permis la mise en place d'un bureau virtuel de projet qui fut le point central de la communication, la coordination, la gestion des risques du projet Y2K qui était un projet d'échelle mondiale.

Origines et signification du terme de la gestion de projet

Le terme de «projet» a été employé pour la première fois au 16 siècle et vient du latin **proicere**, qui veut dire «jeter en avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps.

Le processus impliqué est le suivant un point de départ, sur lequel on se base pour se lancer en avant vers un but.

Le mot et le concept ont été pour la première fois employés par des architectes. Filippo Brunelleschi a introduit deux nouveautés dans les pratiques architecturales de l'époque: La construction de la cathédrale de Florence avait été interrompue au 14ème siècle, et Brunelleschi a été chargé de la continuer par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin (progetto ou plan) du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait. Brunelleschi a ainsi rationalisé l'architecture en l'inscrivant dans une perspective temporelle – approche qui lui a permis de séparer ce qui relève de la conception et ce qui relève de son exécution, ce qui relève du projet et ce qui relève de sa mise en œuvre. Cet exemple nous invite à repenser le terme de «projet» et à le considérer comme un concept qui sert à organiser l'action.

UN PROJET, C'EST...

Le dictionnaire d'anglais «Oxford» définit le projet ainsi: «**Entreprise individuelle ou collective soigneusement planifiée et destinée à atteindre un objectif particulier**»

(ex.)

-Un projet de recherche

-un projet national pour encourager le développement des entreprises.

UN PROJET, C'EST...

Le dictionnaire français «Petit Robert» propose les définitions suivantes: Projet:

image d'une situation que l'on pense atteindre c'est ce qui est jeté devant soi comme guide, pour l'action; dessein, intention, plan, résolution, vue; premier état d'un travail, rédaction préparatoire, brouillon; tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde ou lui-même dans un sens donné; dessin d'un édifice à construire.

UN PROJET, C'EST...

Un projet se définit comme **une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »**

Les concepts de base en gestion de projets

Caractéristiques du projet

- **Les projets ont un objectif** : Les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.
- **Les projets sont réalistes** : leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui implique la prise en compte non seulement des exigences, mais aussi des ressources financières et humaines disponibles.
- **Les projets sont limités dans le temps et dans l'espace** : ils possèdent un début et fin et se déroulent dans un lieu et un contexte spécifiques.

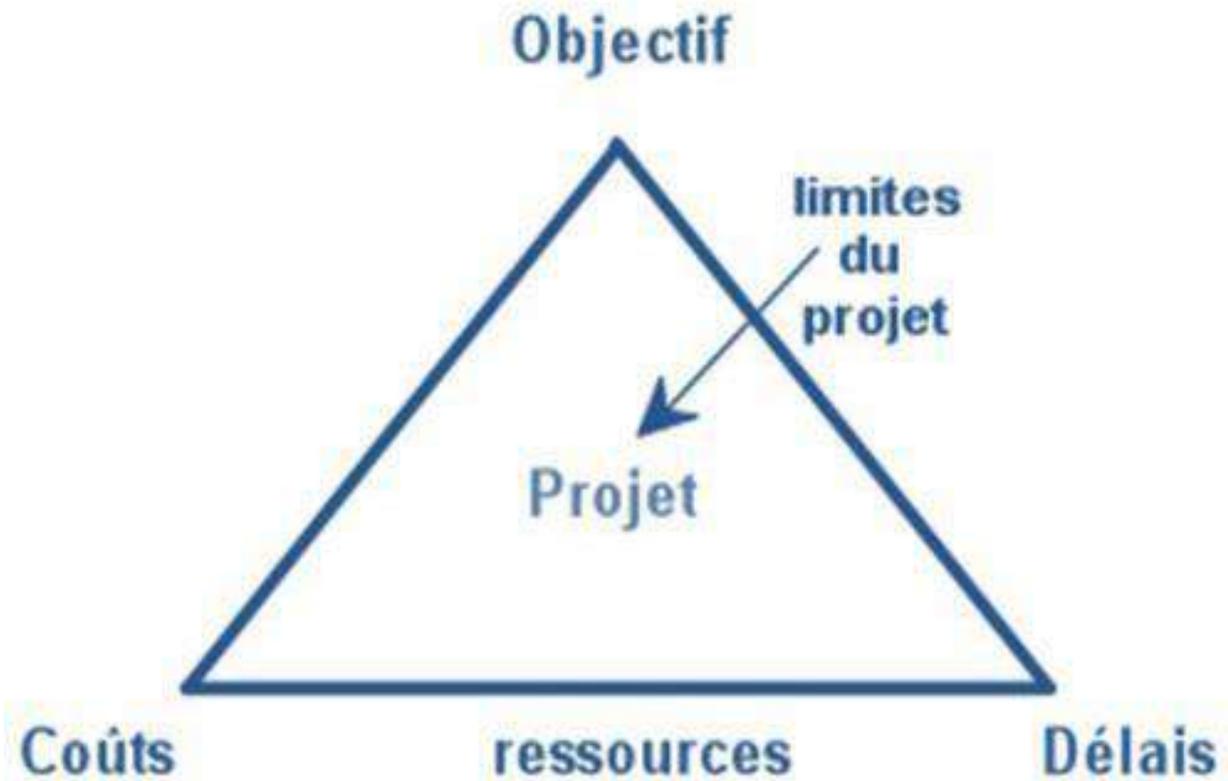
Caractéristiques du projet

- **Les projets sont complexes** : les projets peuvent faire appel à diverses compétences en matière de montage et de conduite, et impliquer divers partenaires et acteurs.
- **Les projets sont collectifs** : les projets sont le produit d'une entreprise collective. Ils sont conduits par une équipe, impliquent divers partenaires et répondent aux besoins d'un public cible.
- **Les projets sont uniques** : les projets naissent d'une idée nouvelle. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique. Ils sont innovants.
- **Les projets sont une aventure en soi** : chaque projet implique forcément une certaine incertitude et des risques.
- **Les projets peuvent être évalués** : les projets sont planifiés et organisés selon des objectifs mesurables qui doivent pouvoir être évalués.
Les projets sont constitués de plusieurs phases :
Les projets se composent de phases distinctes et identifiables.

DÉFINITIONS D'UN PROJET

Un projet est défini comme un ensemble d'activités à effectuer pour atteindre un but défini de façon spécifique. De façon plus précise, on parle de « travail en mode projet » lorsque l'on doit atteindre un objectif avec des moyens ad hoc et dans un délai donné. Le mode projet requiert une organisation et un management adaptés. On le représente parfois sous forme d'un triangle

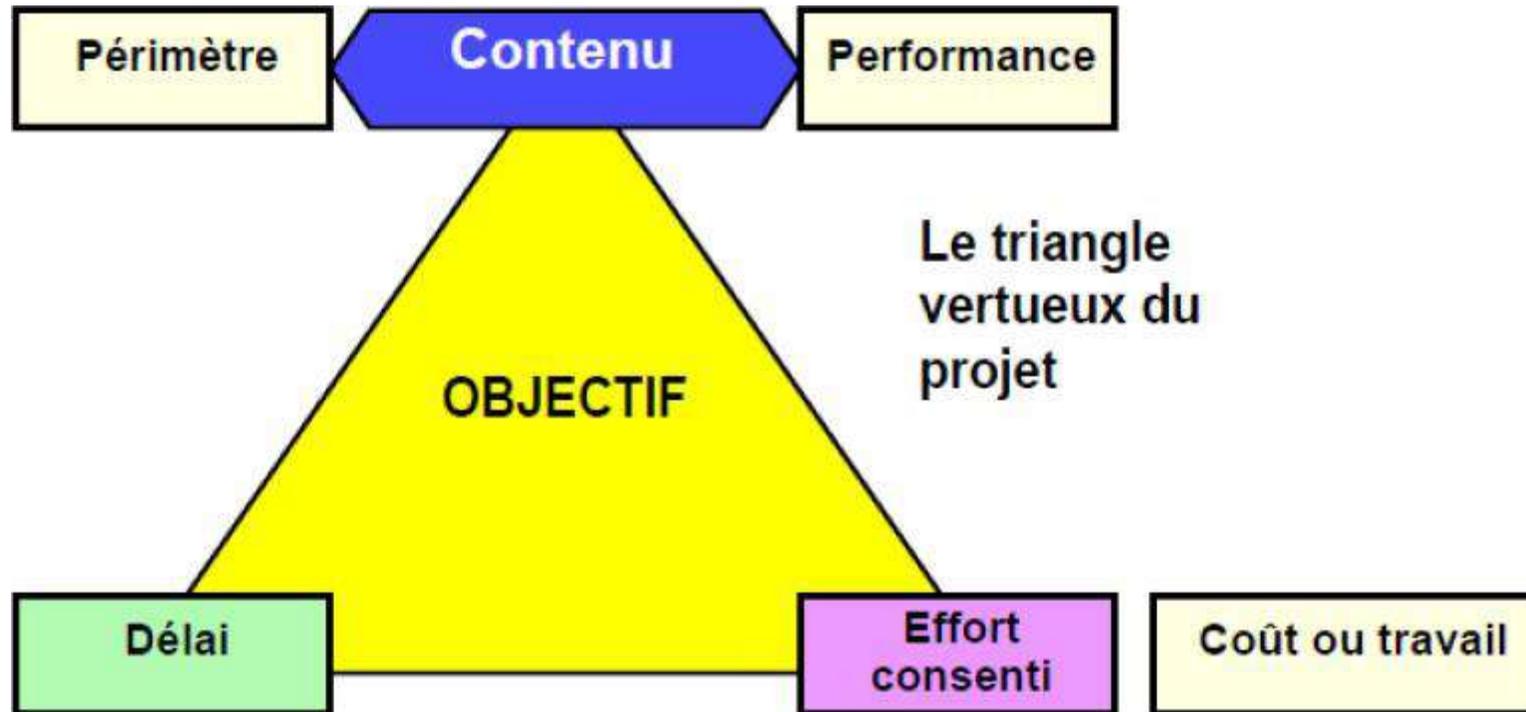
Les concepts de base en gestion de projets



Triangle d'or du projet

Inspiré du triangle d'or de la qualité (ou triangle QCD pour Qualité Coût Délai), le Triangle d'or du projet (ou triangle de la performance ou encore triangle vertueux) représente les trois composantes de l'objectif du projet. Le triangle est posé sur sa base, les pointes du bas représentent le coût et le délai. La pointe du haut représente la conformité du résultat aux spécifications.

Triangle d'or du projet



LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

trois des principales définitions normalisées :

- celle de l'ISO, organisation internationale de normalisation
- celle du PMI et celle conjointe de l'AFITEP
- l'AFNOR, association française de normalisation.

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

-Selon ISO10006 : 2003 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 les contraintes de délais, de coûts et de ressources** ».

-L'unicité du processus projet doit être comprise de deux façons. D'une part, la séquence des activités qui permettront d'atteindre l'objectif doit être définie de façon adaptée à chaque projet, même si l'on réutilise des trames générales.

-D'autre part, les activités qui composent le projet seront exécutées une seule fois. Il y a donc unicité au niveau du type et au niveau de l'instance.

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

Le référentiel du PMI, appelé Guide du PMBOK (Project Management Body of Knowledge), donne d'un projet la définition suivante : « **entreprise temporaire décidée pour obtenir un produit ou un service unique** ».

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

L'AFITEP et l'AFNOR définissent un projet comme un « ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin » [AFITEP, 2000].

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

- X50-106 : « Démarche scientifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir », « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse aux besoins d'un utilisateur ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »
- Norme X50-105 : « un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés »

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

Afnor X50-115 — Un projet est 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.

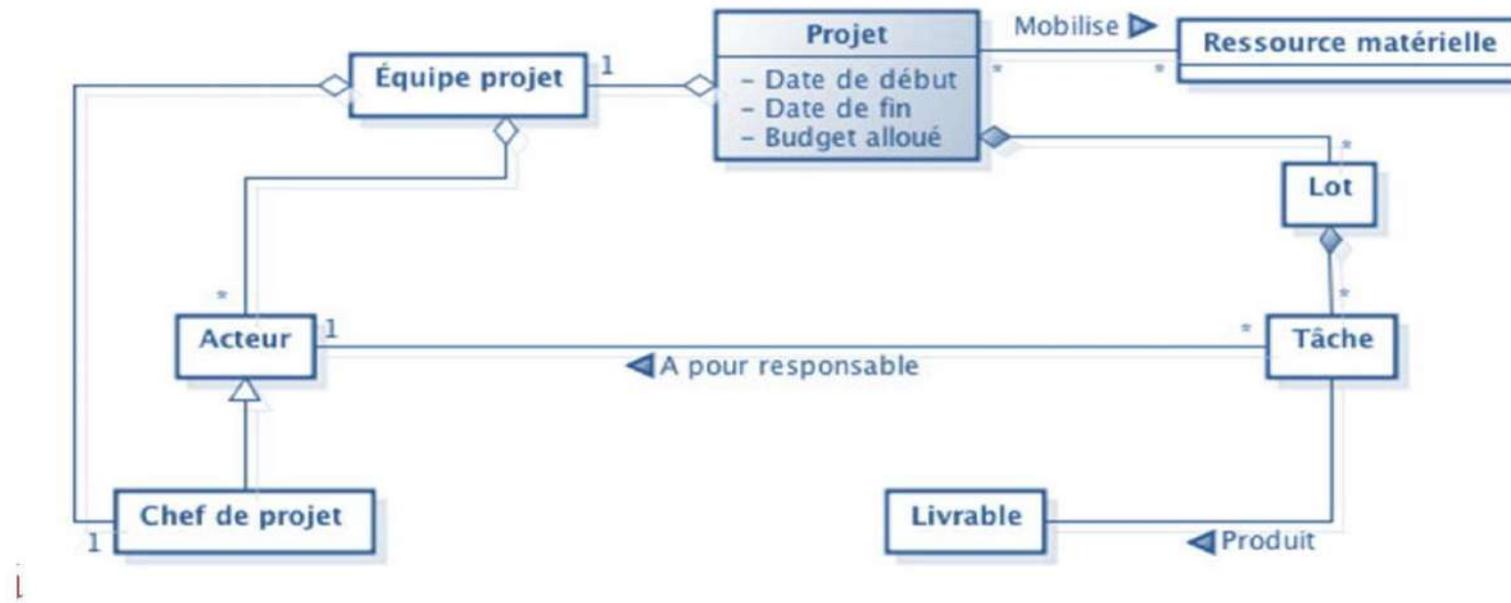
ISO 10006 — Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

LES DÉFINITIONS NORMALISÉES

Chacune de ces trois définitions met l'accent sur des activités finalisées et soumises à contraintes, nous y retrouvons les trois éléments du triangle Projet : objectif, moyens, délai

QU'EST-CE QU'UN PROJET ?

PRINCIPALES COMPOSANTES



■ Définition d'un projet

On appelle **projet** l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des **délais** fixés.

Ainsi un projet étant une action temporaire (Temporaire ne signifie pas de courte durée) avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un **coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

■ *“Le 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, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources “.* l'Organisation Mondiale de Normalisation Selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105.

- La difficulté dans la conduite du projet réside en grande partie dans la multiplicité des acteurs qu'il mobilise.
 - Le projet vise à produire une création originale répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse.
 - **Définition des objectifs du projet**
 - **Les objectifs de performance technique** relatifs au respect des spécifications fonctionnelles et des caractéristiques techniques du produit. On se définit ainsi un niveau de qualité en ce qui concerne, par exemple le respect de tolérance, la fiabilité du produit, la facilité d'usage,... etc
 - **Les objectifs de délai** sont une composante très importante pour le client. Ainsi, il ne sert à rien de livrer un stade olympique 3 mois après la fin des jeux olympiques. D'autre part, dans un marché concurrentiel, tel que celui des produits pharmaceutiques, être le premier à mettre sur le marché un nouveau vaccin ou un nouveau médicament peut représenter un effet de monopole et des gains substantiels pour le premier arrivé sur le marché.
 - **Les objectifs de coût** sont primordiaux, notamment dans le cadre d'un contrat à prix non révisables ou dans le cas d'un projet interne.
- **Ces trois catégories d'objectif sont fortement liées. Par exemple, il est plus facile de respecter des objectifs techniques si le délai imparti est plus grand ou si les ressources mises en œuvre sont plus nombreuses et donc plus onéreuses.**

■ Exemple

- ❑ Un grand constructeur automobile produit 2000 véhicules par jour, il s'agit d'opérations, par contre s'il envisage de fabriquer une voiture de « *formule 1* » on parlera de projet.
- ❑ Bien que les produits finaux soient des automobiles le caractère d'unicité prévaut dans le cas du projet alors que dans le cas des opérations il s'agit plutôt d'actions répétitives.
- ❑ D'autres caractéristiques distinctives apparaissent avec cet exemple, notamment le caractère original pour le projet qui induit de fortes incertitudes quant au produit final.
- ❑ Par exemple lorsqu'un constructeur automobile décide de produire un nouveau modèle, au début du projet, l'incertitude est forte car les formes, la motorisation, les versions etc. ne sont pas définies.
- ❑ Par contre aussitôt que la fabrication série débute le projet est fini et l'on rentre dans une phase d'opérations pour laquelle l'incertitude est moindre car toutes les caractéristiques du véhicule sont définies.

Les concepts de base en gestion de projets

■ Les ressources

- ❖ sont des moyens mis à la disposition pour mener à bien le projet. Ils peuvent être humaines (techniciens, opérateurs, agents) matérielles (matières premières, engins, outils) ou financières.
- ❖ Pour gérer les ressources, il faut définir pour chacune d'elles :
 1. **Le coût** par unité de temps, ex. : ouvrier 25 €/h
 2. **La disponibilité** ; ex. : ouvrier est disponible 7h30 heure /jour

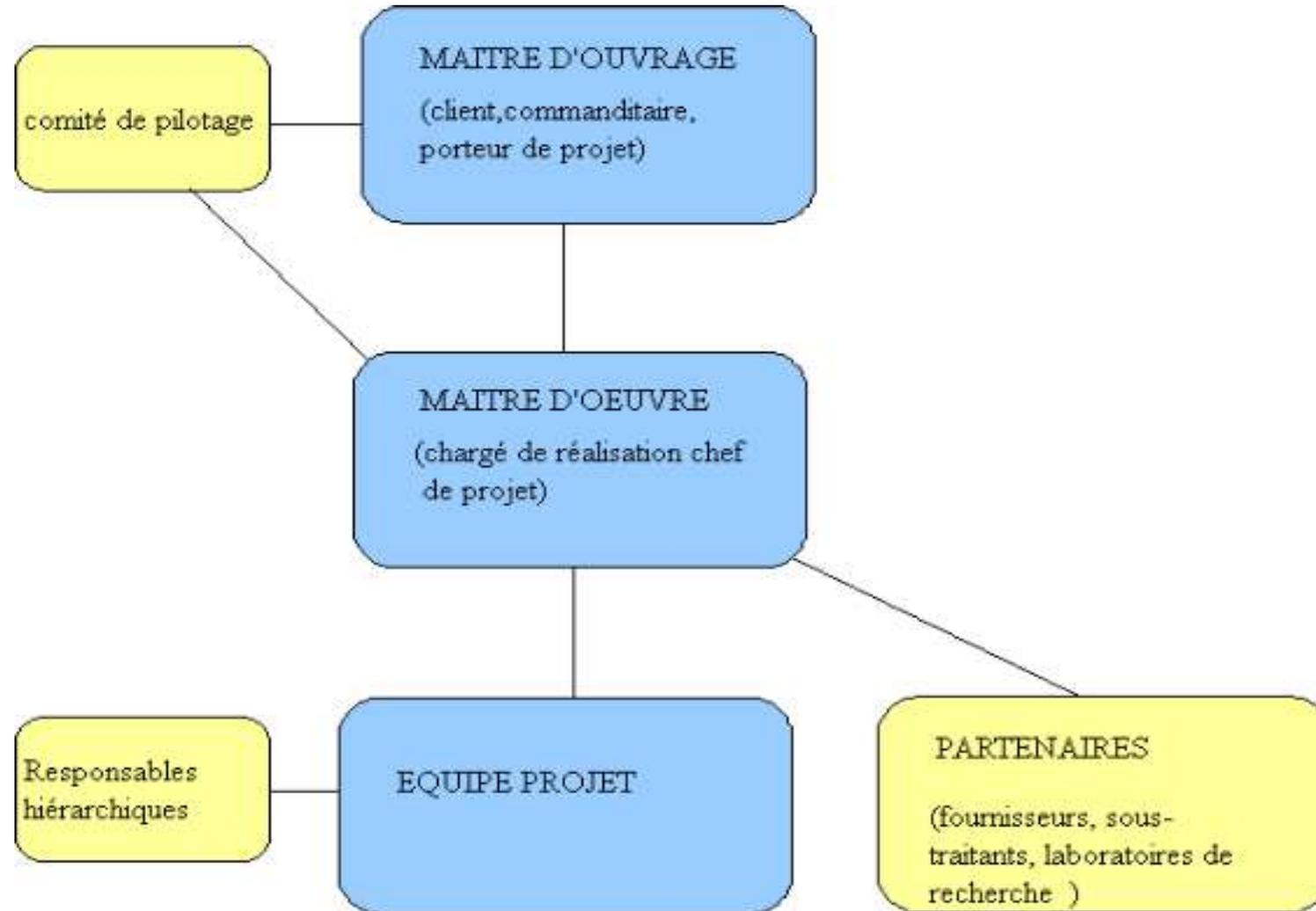
■ Types de projets

- **Organique** : Il est défini par une innovation minimale, une organisation simple en petites équipes expérimentées. (ex: petite gestion, système de notes dans une école, petits systèmes d'exploitation, traducteurs).
- **Médian (semi-detached)** : Il est défini par un degré d'innovation raisonnable, (exemples: Compilateurs, Contrôle de processus simple, système bancaire interactif)
- **Imbriqué** : Dans ces projets le niveau d'innovation est important, l'organisation complexe, couplage fort avec beaucoup d'interactions, (exemples: Gros système d'exploitation, Systèmes transactionnels complexes, système de contrôle aérospatial.)

■ Classification des projets par taille

Taille du projet	Equipe Projet	Budget Moyen	Durée Moyenne	Exemple
Petit projet	<i>1 à 10 personnes</i>	<i>Quelques milliers d'euros</i>	<i>En semaines</i>	<i>Projet informatique</i>
Projet Moyen	<i>De 10 à 100 personnes</i>	<i>Quelques millions d'euros</i>	<i>En mois</i>	<i>Réalisation d'une station d'épuration</i>
Grand Projet	<i>Plus de 100 personnes</i>	<i>Quelques milliards d'euros</i>	<i>En années</i>	<i>Tunnel sous la manche</i>

Les acteurs principaux d'un projet



Les acteurs principaux d'un projet

1) Le maître d'ouvrage (ou Porteur du projet ou Commanditaire)

Personne physique ou morale pour le compte de qui l'objet du projet est réalisé, responsable de la définition des objectifs du projet et de la décision d'investir dans le projet.

2) Le maître d'œuvre du projet (ou Réalisateur)

Personne physique ou morale qui, pour sa compétence, est chargée par le maître d'œuvre de la réalisation du projet.

✓ Le chef de projet choisit l'équipe projet et l'anime, organise le projet et le conduit; il est responsable du résultat du projet devant le maître d'ouvrage.

✓ Le chef de projet applique un plan de communication personnalisée en direction de chaque partie prenante, dont bien sûr le client.

→ **La communication → 50% de la réussite d'un projet est liée à la communication.**

✓ Le chef de projet s'assure que la communication est une réalité dans l'équipe de projet et que les métiers d'origine des équipiers se parlent.

✓ Le chef de projet veille à ce que son projet ne soit pas isolé dans l'organisation.

Les acteurs principaux d'un projet

3) L'équipe projet

Elle est choisie par le chef de projet.

Elle comprend les personnes prenant une part active dans la réalisation du projet, les responsables de lots de travaux ou de tâches.

Elle doit être limitée en taille (une dizaine de personnes par exemple).

4) Les responsables hiérarchiques

Lorsque les membres de l'équipe sont «mis à disposition» pour la durée du projet, ils dépendent de leurs responsables hiérarchiques.

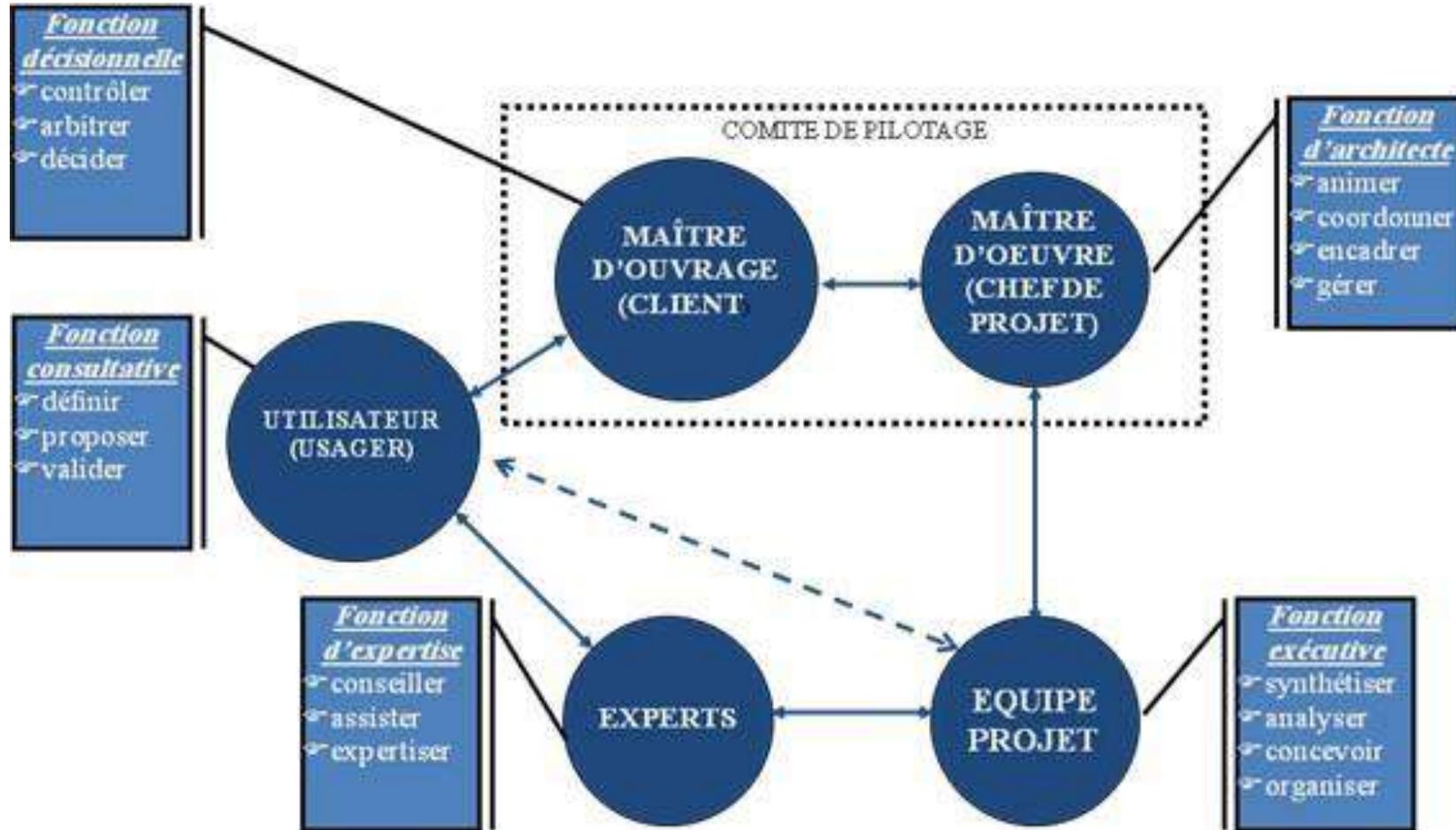
5) Partenaires

Le chef de projet peut avoir besoin de partenaires en plus des membres de son équipe projet qui peuvent être des fournisseurs, des sous-traitants ou des laboratoires de recherches ou tout autre partenaire utile au projet.

6) Le comité de pilotage

Il intervient pour des décisions «politiques» importantes que le chef de projet ne peut prendre seul. Il est choisi par le maître d'ouvrage.

Les acteurs d'un projet informatique



Les acteurs d'un projet informatique

Maître d'ouvrage

- Propriétaire du système issu du projet (l'ouvrage)
- Responsable des résultats liés à l'ouvrage
- Imagine le produit, définit et délimite ses besoins
- Définit les objectifs, précise les contraintes
- Énonce ses exigences de qualité
- Commande le produit et le paye (budget)
- Valide les représentations successives du produit
- Bénéficie du produit une fois livré

Maître d'œuvre

- Architecte du système issu du projet (l'ouvrage)
- Constructeur des composants
- Responsable des travaux menés (l'œuvre)
- Responsable de l'utilisation des moyens
- Conduit les travaux, étudie le nouveau système
- Gère les moyens, contrôle le budget
- Établit les représentations successives du produit

Comité de Pilotage

- **Présidé par le maître d'ouvrage**
- **Animé par le maître d'œuvre**
- **Se réunit au minimum aux moments-clés du projet (lancement, validations, recette, bilan)**
- **Fournit tout avis au maître d'ouvrage pour décider**
- **Fonctionne par intermittence du début à la fin du projet**

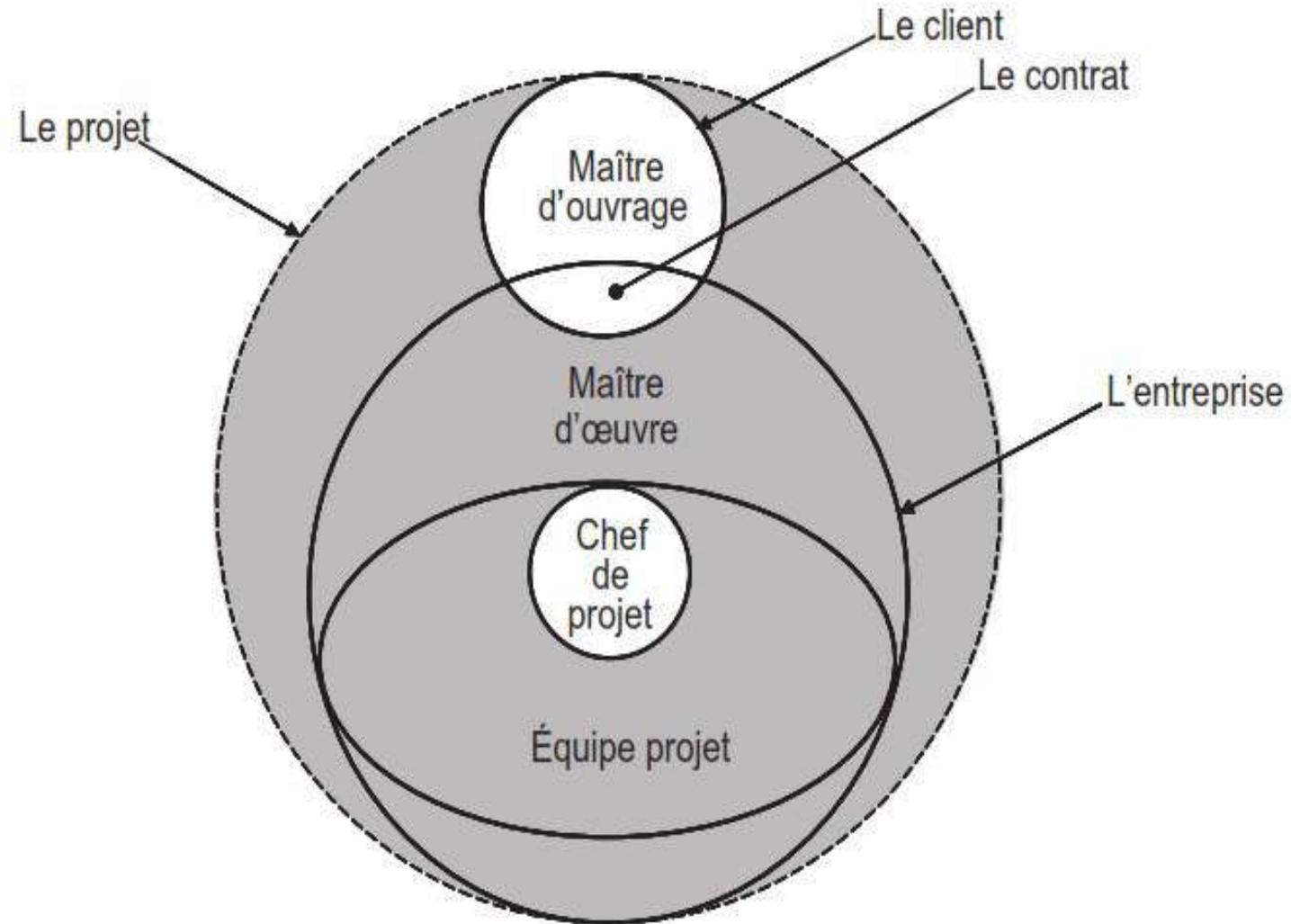
Équipe-projet

- **Dirigée, animée par le maître d'œuvre**
- **Conçoit, réalise et met en place le futur système**
- **Fonctionne en permanence du début à la fin du projet**

Groupes de travail (utilisateurs, experts)

- **Composés pour une mission précise**
- **Fonctionnent pour une durée limitée**

Les acteurs d'un projet informatique



Représentation des parties prenantes d'un projet

Le cycle de vie d'un projet

1.Phase d'identification : la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet globalement identifié en ce qui a trait au produit ou au service à livrer, aux contraintes à respecter et à la stratégie de réalisation.

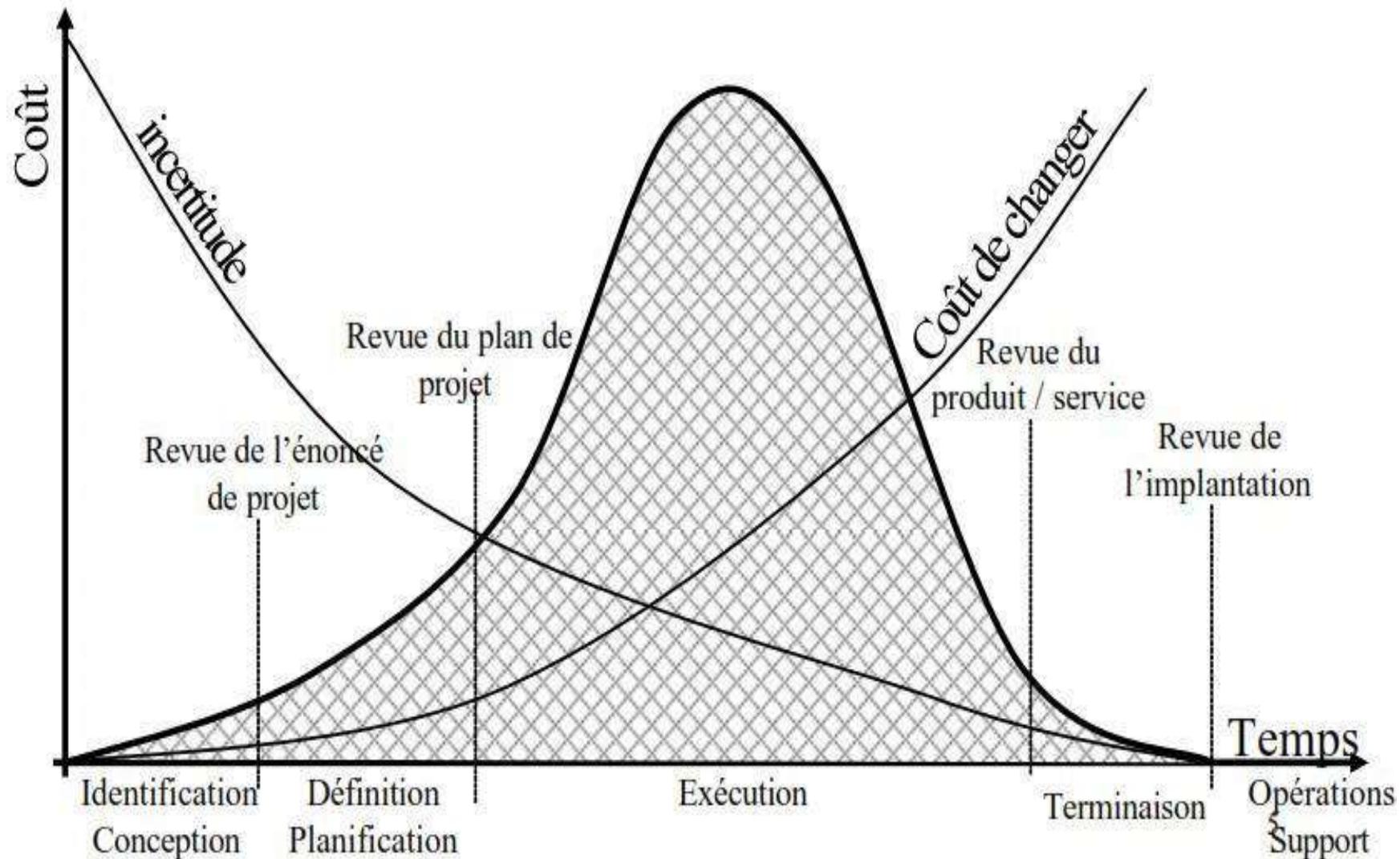
2.Phase de définition : le contenu du projet est défini de façon plus précise, une planification détaillée est établie pour sa durée; les échéances, les ressources et les dépenses, ainsi que les politiques et les procédures de gestion sont circonscrites.

3.Phase de réalisation : le produit ou le service est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.

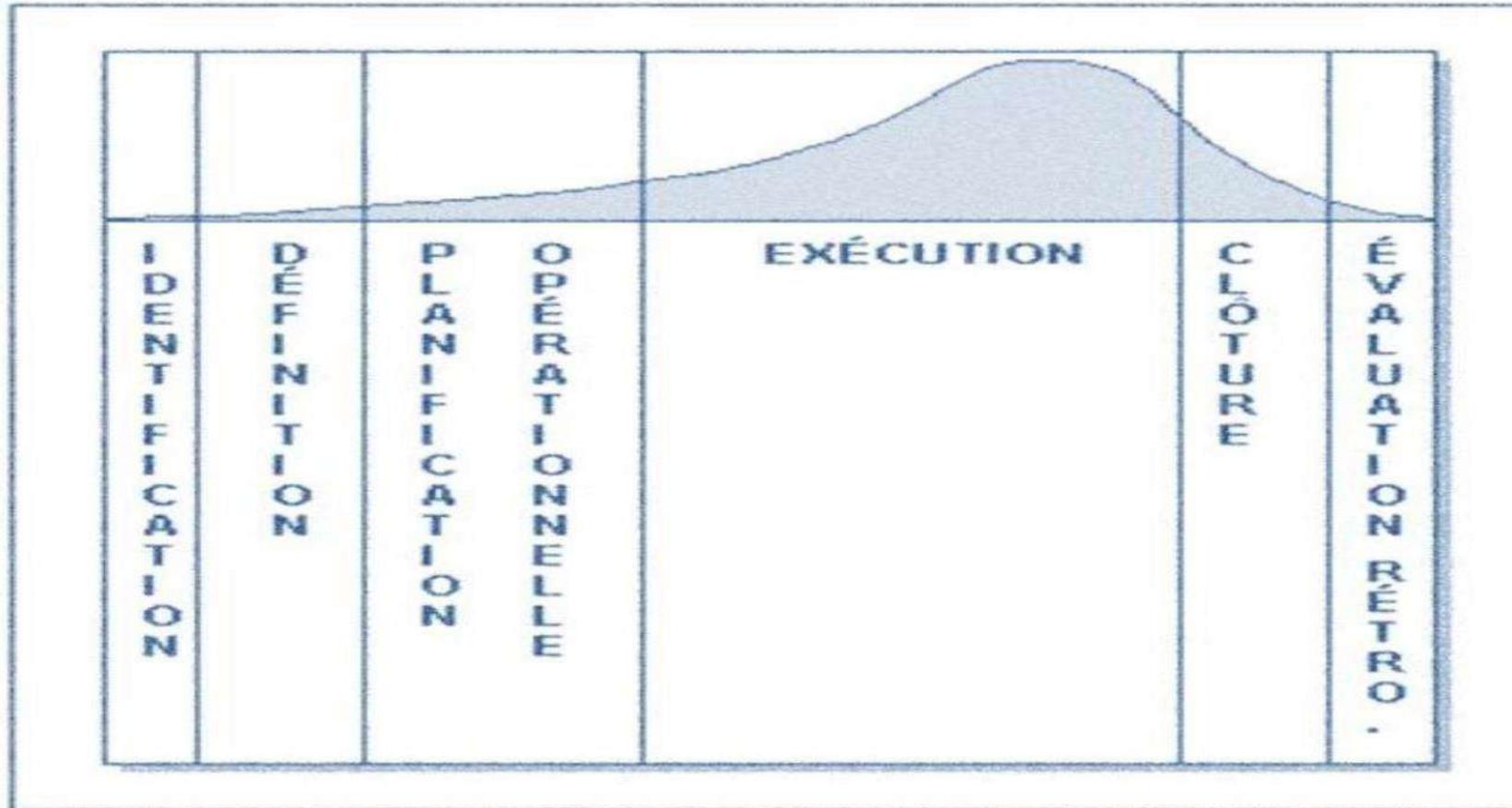
4. Phase de clôture : le produit ou le service est remis au demandeur, le projet est évalué et sa clôture administrative effectuée.

- Le cycle de vie est divisé en phase
- Chaque phase se distingue par ses livrables, ses ressources et outils et techniques
- Chaque phase inclut:
 - Un livrable
 - Une revue globale du projet
 - Une recommandation pour poursuivre ou non

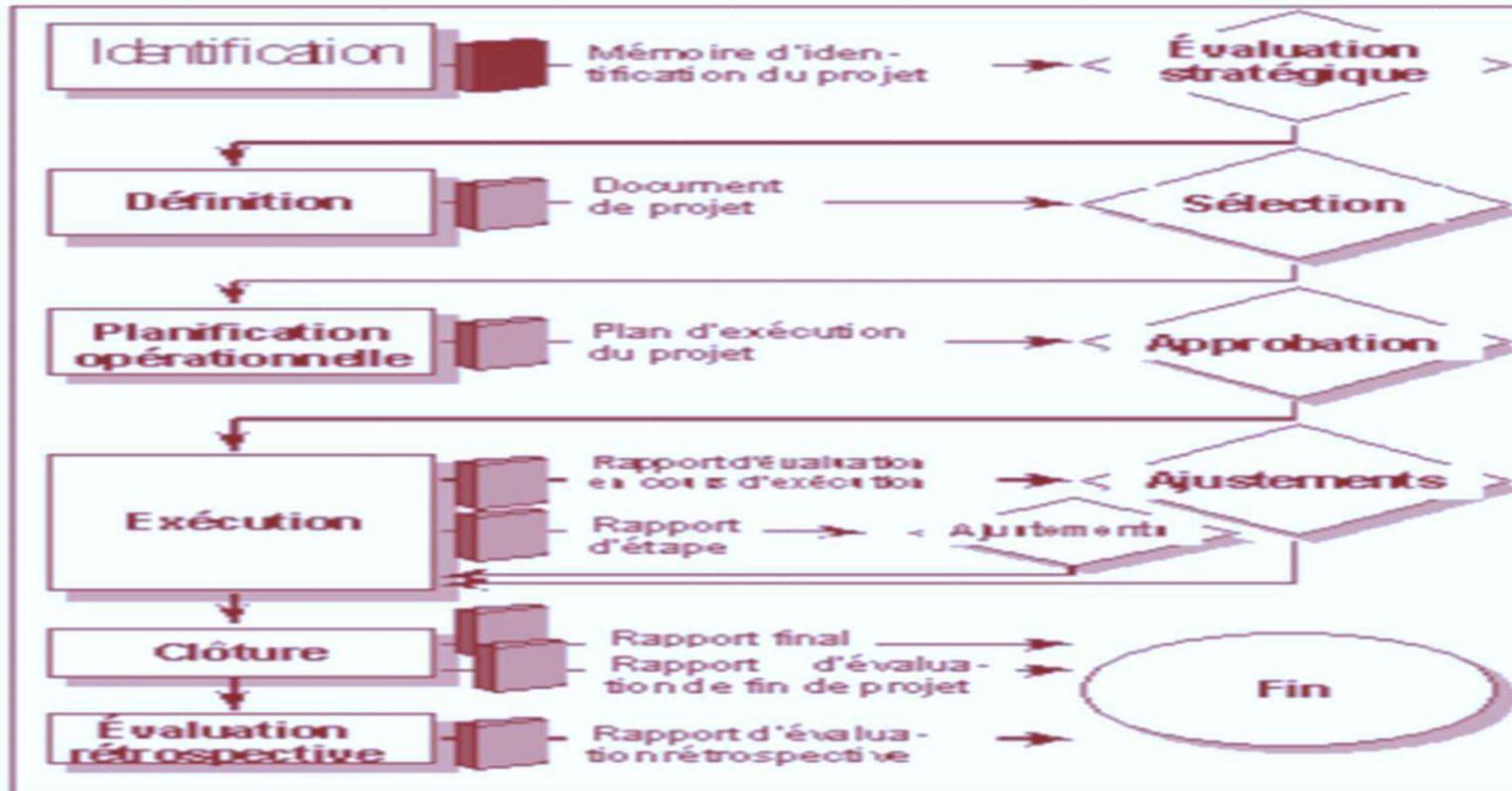
Le cycle de vie d'un projet



Le cycle de vie d'un projet



Le cycle de vie d'un projet

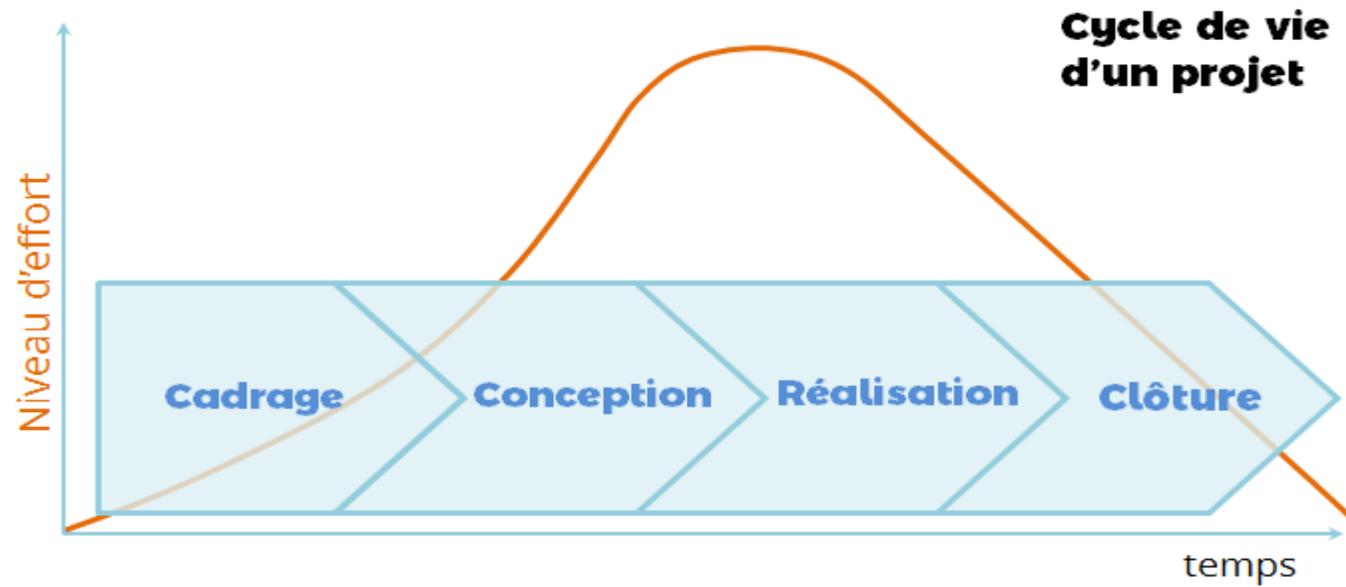


Le cycle de vie d'un projet

Définition de cette notion

Il s'agit du processus de gestion de projet, composé de ses différentes étapes partant de l'identification des besoins jusqu'à la clôture du projet.

Le cycle de vie du projet se décompose en 4 étapes principales



1 - Etape de cadrage

Cette première phase d'étude et d'analyse se nomme également : initialisation, démarrage ou encore avant-projet (avec des nuances dans le contenu suivant les approches utilisées). Le projet est initialisé à partir d'un besoin (problème à résoudre ou opportunité à saisir), un objectif est défini, une analyse est menée pour identifier la meilleure façon de travailler sur la réponse à apporter.

Pour certains projets, des options de solution peuvent être évoquées dans un "business case". Une étude de faisabilité est alors menée pour choisir l'axe de travail.

Cette phase entérine la décision de lancer le projet ou non (GO ou NO GO). Dans le cas positif, si ce n'est pas fait, le chef de projet et son équipe sont nommés, les principaux livrables sont définis.

Le cycle de vie d'un projet

2 - Etape de conception et de planification

L'équipe projet définit dans le détail ce qui doit être fait, comment et avec quels moyens.

Elle planifie dans le temps les étapes et la mobilisation de ressources.

Le chef de projet affine en particulier le budget financier en intégrant les différentes charges : prestations externes, support interne (lorsque des refacturations entre services sont appliquées), les moyens matériels et les autres achats.

Tous ces éléments sont consignés dans un plan projet comprenant :

- une liste des grandes phases
- les activités à mener, les dépendances entre les tâches et les différents jalons à travers un diagramme de Gantt
- les livrables,
- un plan de communication projet ,
- un plan de gestion des risques.

En complément, un plan qualité peut être construit afin de maîtriser le processus et ses livrables

3 - Etape de réalisation du projet

Il s'agit de la mise en œuvre concrète des éléments planifiés. Séances créatives , ateliers de travail , analyse de la valeur... le groupe projet œuvre dans la recherche et déploiement de solutions pour satisfaire les objectifs définis.

Le chef de projet contrôle l'avancée des activités, le respect du planning, des dépenses, des résultats au regard du plan projet initial et l'ajuste si nécessaire. Il suit attentivement le tableau de bord agrégeant les principaux indicateurs clés de performance (KPI) pour s'assurer que l'exécution du projet reste dans les clous.

Régulièrement, il communique avec les parties prenantes : il les tient informées de l'avancée du projet et de toute dérive majeure.

Une fois toutes les opérations réalisées et validées, le client interne ou externe prend possession des livrables : livraison de solution, formation, etc.

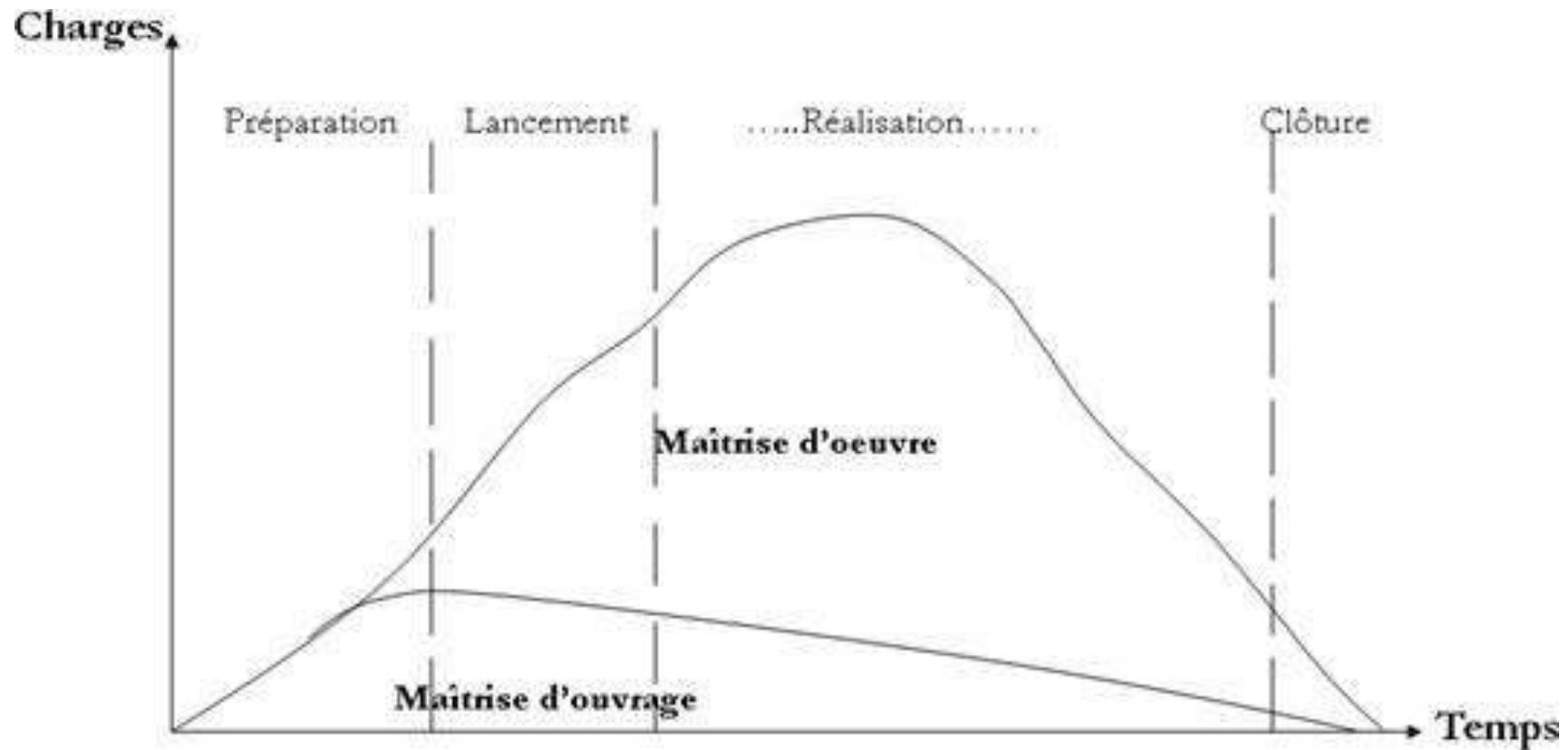
4 - Etape de clôture

C'est l'heure du bilan et de l'organisation de la fin des travaux. Avec un l'objectif : capitaliser sur l'expérience récemment acquise.

Il est important de conclure proprement en organisant une réunion dédiée avec les principaux acteurs impliqués : parties prenantes, équipe projet, utilisateurs clés... Puis en rédigeant un bilan de synthèse pour garder en mémoire les points forts, les points faibles et les leçons à tirer de cette nouvelle expérience.

A noter : pour le Project Management Institute (PMI) , le cycle de vie d'un projet comprend une phase supplémentaire située entre l'exécution et la conclusion : le pilotage. Pour nous, cette étape est incluse dans la phase de réalisation. La conduite des opérations de gestion de projet et le suivi de performance étant menés en parallèle.

Charges maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre



L'organisation par projets : définition et caractéristiques

- Une organisation par projets consiste pour l'entreprise à structurer son organisation et à adapter ses règles de fonctionnement à partir et autour de projets.
- Des équipes projets regroupant des salariés aux connaissances et aux compétences différentes et complémentaires sont ainsi constituées pour une période de temps donnée afin de répondre aux attentes spécifiques d'un client.
- La transversalité est donc caractéristique d'une organisation par projets.

Les enjeux d'une organisation par projets

- Ce type d'organisation transversale permet à l'entreprise qui la met en place d'être flexible face à un environnement complexe et changeant.
- Elle favorise les échanges de connaissances entre salariés (et donc un apprentissage collectif)
- permet une implication collective des salariés bénéfique pour la réussite des projets.

Malgré ces avantages, l'organisation par projets se heurte à des limites :

- ❑ Le choix des salariés participant aux projets est difficile pour un responsable de projet et peut être source de rivalités et de conflits dans l'entreprise.
- ❑ Le dépassement des contraintes de temps et de coûts pose aussi problème; le responsable de projet est dans une position difficile entre la recherche de la satisfaction du client en termes de délais et le besoin de qualité.
- ❑ Elle place aussi les salariés dans des conditions de travail difficiles car ils sont soumis au stress.
- ❑ Enfin, la question de la mémorisation des savoirs et savoir-faire accumulés au cours du projet se pose, dans la mesure où les équipes sont amenées à disparaître à la fin du projet.

Pourquoi de la gestion de projet ?

→ Succès et échecs des projets

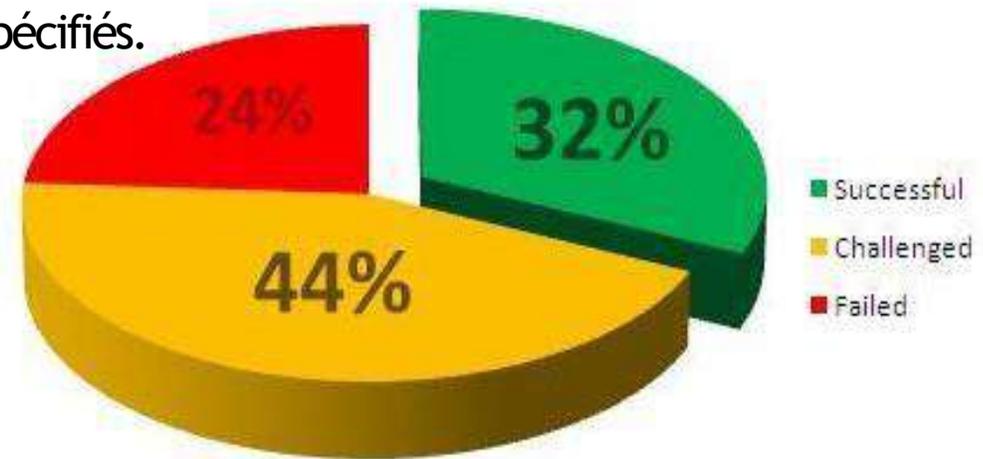
Etude « Standish 2009 » sur un grand échantillon de projets

■ Successful : Le projet a été complété en temps et heure, dans le respect du budget et a livré tous les services et fonctionnalités initialement spécifiés.

■ Challenged : le projet a été complété, est opérationnel mais a dépassé les estimations de budget et de temps et a livré moins de services et de fonctionnalités qu'initialement spécifié.

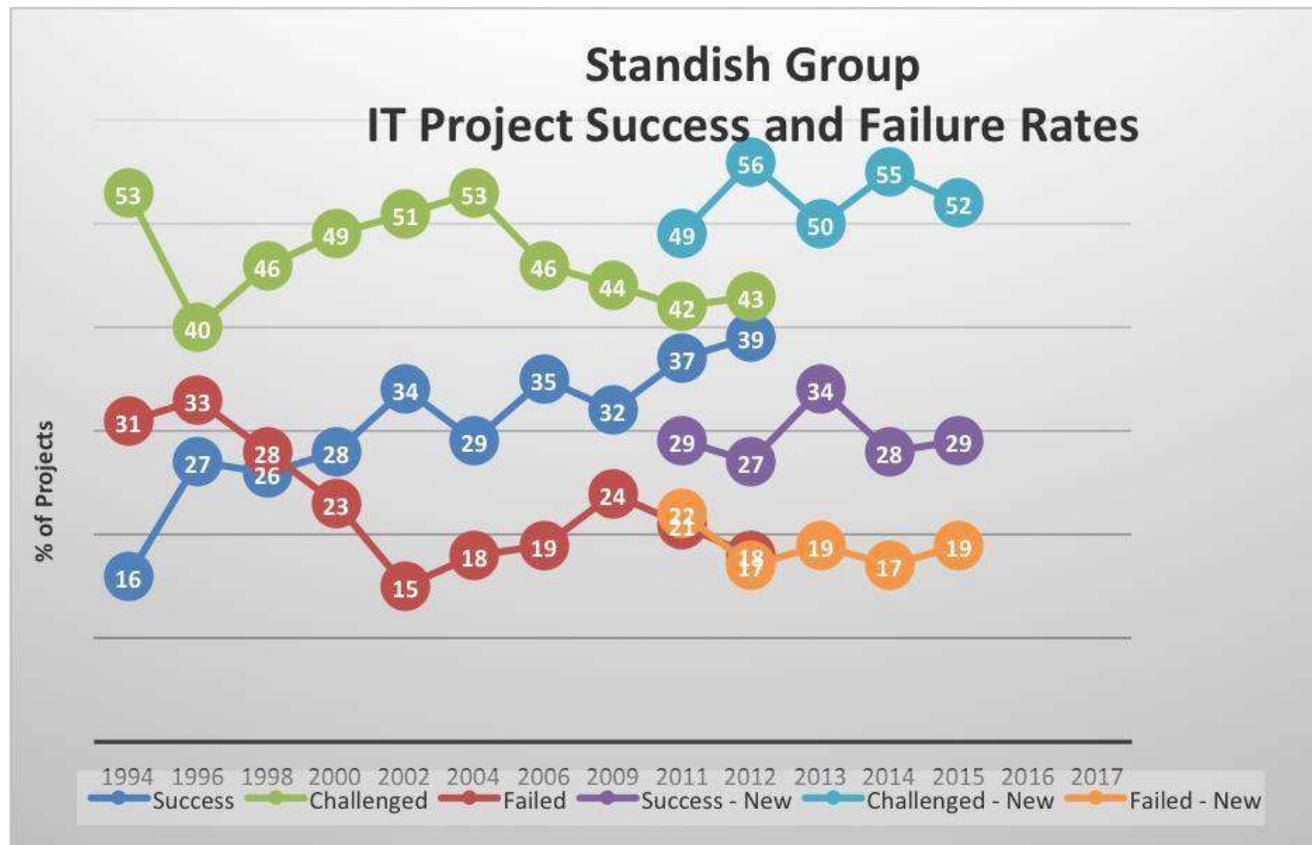
■ Failed : le projet a été annulé à un moment du cycle de développement.

The Chaos Report 2009



	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2009
Successful	16%	27%	26%	28%	34%	29%	35%	32%
Challenged	53%	33%	46%	49%	51%	53%	46%	44%
Failed	31%	40%	28%	23%	15%	18%	19%	24%

Attention les méthodes et les résultats de ce rapport sont remis en cause



Réussite des projets informatiques (sur 50000 projets / an)
Etude du Standish Group

Succès : livré à temps, sans surcoût et avec toutes les fonctionnalités

-> **2013** : livré à temps, sans surcoût et avec un résultat satisfaisant

Echec : abandonné en cours de route

Influence de la taille du projet sur la réussite (de 2011 à 2015)

Etude du Standish Group

CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE

	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

The resolution of all software projects by size from FY2011-2015 within the new CHAOS database.

La définition de la gestion de projets

Le **management de projet** comporte deux fonctions bien différentes :

- La **direction de projet** qui s'intéresse aux décisions stratégiques (décisions à long terme mettant en jeu l'avenir de l'entreprise).
- la **gestion de projet** qui s'intéresse aux décisions opérationnelles (décisions à court terme de gestion des équipements et du personnel).

GESTION	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none">- Estimation.- Planification.- Coûtenance.- Risques.- Configuration.- Documentation.- Approvisionnements.- Qualité.	<ul style="list-style-type: none">- Stratégie.- Coordination.- Ressources humaines.- TBB (Taux de Base Bancaire): indicateurs.- Contrats.

Différences entre Activités « projet » et Activités « production »

Production

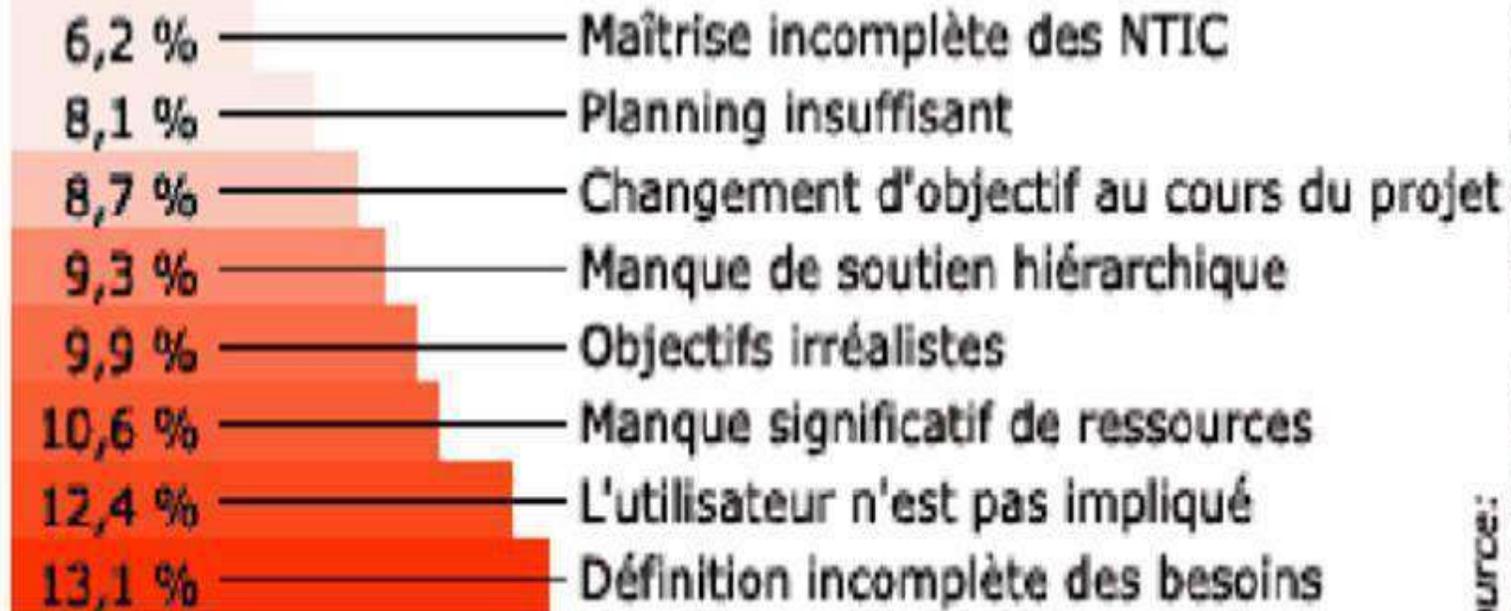
<i>Milieu répétitif, organisation stable</i>
<i>Processus récurrent, décisions réversibles</i>
<i>Incertitude faible : variables endogènes, actions encadrée</i>
<i>Cash-flow positif, le fonctionnement dégage un bénéfice</i>
<i>Maintient les activités existantes, celles qui font vivre l'entreprise</i>
<i>Difficulté : intervenir rapidement en cas de blocage</i>

Projet

<i>Milieu inconnu, Innovant, organisation temporaires</i>
<i>Processus historique, décisions irréversibles</i>
<i>Incertitude forte : variables exogènes, non contrôlables, degrés de liberté</i>
<i>Cash-flow négatif, il faut investir avant d'avoir un retour</i>
<i>Créer les futures activités, qui assurent l'avenir de l'entreprise</i>
<i>Difficulté : gérer un "saut dans l'inconnu" complexe</i>

Les causes d'échec d'un projet

Causes d'échec d'un projet



Source:
Chaos Report - Standish Group

NTIC = Nouvelles Techniques d'Information et de Communication

La définition de la gestion de projets

La direction de projet est assurée par un **chef de projet** assisté parfois d'une équipe pour :

1. fixer les objectifs du projet en termes de délais, de performances techniques (notamment le choix des solutions techniques),
2. définir les moyens à mettre en œuvre en ce qui concerne les ressources matérielles et humaines. Ceci implique directement d'attribuer un budget à la réalisation du projet.
3. apprécier les risques encourus et de mettre en œuvre des procédures de surveillance (par exemple, définir des indicateurs de tenue des délais et des coûts),
4. animer les hommes qui travaillent sur le projet en coordonnant leurs activités, en faisant des évaluations régulières qui conduisent parfois à réviser les objectifs du projet.

La définition de la gestion de projets

La gestion de projet est assurée par un contrôleur de projet. Elle a pour objectif d'apporter à la direction de projet les informations relatives à l'avancement de l'exécution du projet, au respect de ses objectifs et de ses coûts.

- Durant la *phase de préparation*, la gestion de projet permet une estimation rapide de la durée des tâches et des moyens à mobiliser et donc des coûts induits. Ceci permet de préparer l'ordonnancement.
- Durant *l'exécution du projet*, la gestion de projet vise la maîtrise des délais et des coûts en utilisant des tableaux de bord.

Le tableau de bord du chef de projet : Suivre l'avancement, c'est pouvoir répondre à n'importe quelle question sur : Avancement réel du projet, ressources utilisées, écarts entre le planifié et le réalisé, origine de ces écarts, ce qu'il reste à faire

- A la fin du projet, on fait un bilan final du projet qui permet de tirer des enseignements pour l'avenir.

Le bilan du projet : Nom, Date de début et de fin, Nombre d'intervenants, Domaine d'application

Conditions de réussite des projets

