

Cours : Gestion de Projet

Mardi 25 avril: (A. Perruchoud)

i) 14.30 – 15.15 : définition d'un projet – demande de projet

Mercredi 26 avril :

- ii) 8.00 à 9.30 : (A. Perruchoud)
 - organisation et auto-organisation
 - « flow flower », « transFORMation »
- iii) 10.00 à 12.00 : (R. Favre)
 - planification et analyse des risques
 - réalisation et conduite
 - outil MS Project





Cours Gestion de Projet

Bienvenue!

Antoine Perruchoud
Prof. HES
Institut Economie et Tourisme
Unité Développement Entrepreneurial

Antoine.perruchoud@hevs.ch
www.hevs.ch/BusinessExperience





Définition d'un projet



Un projet ...?

- ... a un <u>caractère unique</u>, est complexe et interdisciplinaire
- ... est composé d'une <u>multitude de tâches</u> souvent complexes
- ... fait souvent appel à des <u>spécialistes</u>
- ... exige une <u>organisation</u> claire pour optimiser le processus
 "Délégation-Coordination" (matrice des responsabilités)
- ... implique une <u>analyse financière</u>
- ... doit être <u>géré dans le temps</u> (durée, délais)





Un projet c'est ...

- ... surtout :
 - des compétences (ressources humaines)
 - de la communication
 - de la coordination
 - un style de conduite
- ... et encore :
 - de la flexibilité
 - de la tolérance
 - de l'engagement





Définition

- Un projet désigne un ensemble d'actions ou de tâches ayant pour but de satisfaire au besoin d'un mandant.
- Pour être un **projet**, une partie des conditions suivantes doivent être remplies :
 - Il existe un mandant (= client interne ou externe)
 - Il existe un chef de projet
 - Un but a été défini
 - Un délai a été défini
 - Un budget a été défini
 - Il est unique
 - Il implique une part de nouveauté ou d'innovation





Définition

N'est pas considéré comme projet :

- Toute tâche répétitive
- Toute tâche qui n'a pas de délai de fin
- Toute tâche d'une ampleur très petite (beaucoup d'entreprises définissent un coût minimal pour qu'une action soit considérée comme un projet: 50'000 CHF, 250'000 CHF. Mais dans beaucoup de cas, ce type de limite n'a pas beacoup de sens.)





Des projets ou non?

- Développer la vente de vins en ligne et veiller à la qualité du service après-vente.
- Avant la fin de l'année, remplacer tout les PC portables du services externes.
- En 8 mois, établir une nouvelle politique de communication pour la marque Valais.
- Assurer la disponibilité permanente à l'ERP de l'entreprise via un intranet pour tous les commerciaux de Provins.
- Pour fin janvier, Verbier vise une augmentation des nuitées en provenance d'Asie du Sud-est de 15% par rapport à l'année passée.
- Construire un stade de foot à Martigny pour l'Euro 2008.





Types de projets

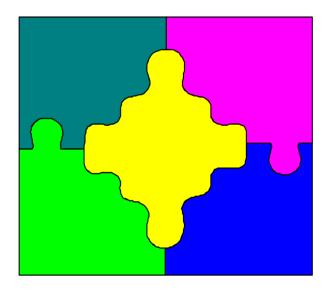
- Etudes, expertises
- Nouveau produit, adaptation du produit
- Expansion, construction
- Rationalisation
- Ré-organisation, intranet
- Système qualité
- Event, voyage, mariage
- ...





Structure d'un projet

- une idée
- un cadre
- un objectif commun
- un découpage
- des activités spécifiques
- des jalons
- des processus décisionnels

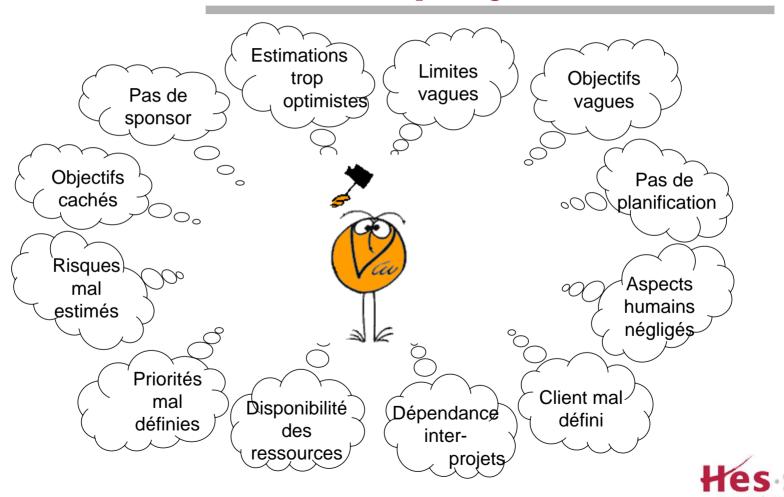






Les raisons d'échec d'un projet

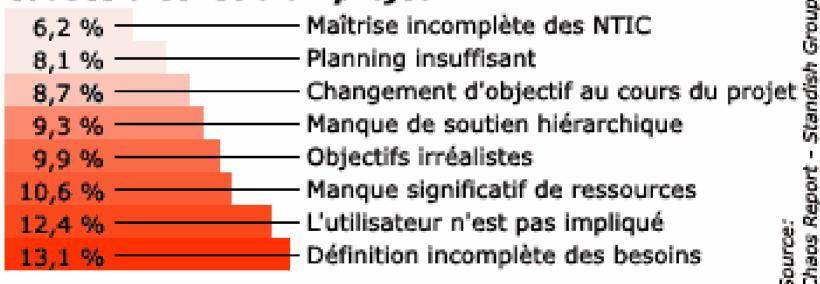
de Suisse Occidentale





Les raisons d'échec d'un projet

Causes d'échec d'un projet



NTIC = Nouvelles Techniques d'Information et de Communication

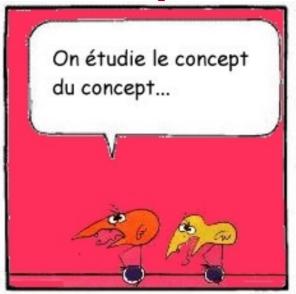




haute école valaisanne hochschule wallis

Conseil: savoir perdre du temps







Perdre du temps au début =

- ⇒ bonne réflexion préalable
- ⇒ bien poser les objectifs
- ⇒ bien définir les jalons

Bien savoir où l'on va !-

Gain de temps par la suite!



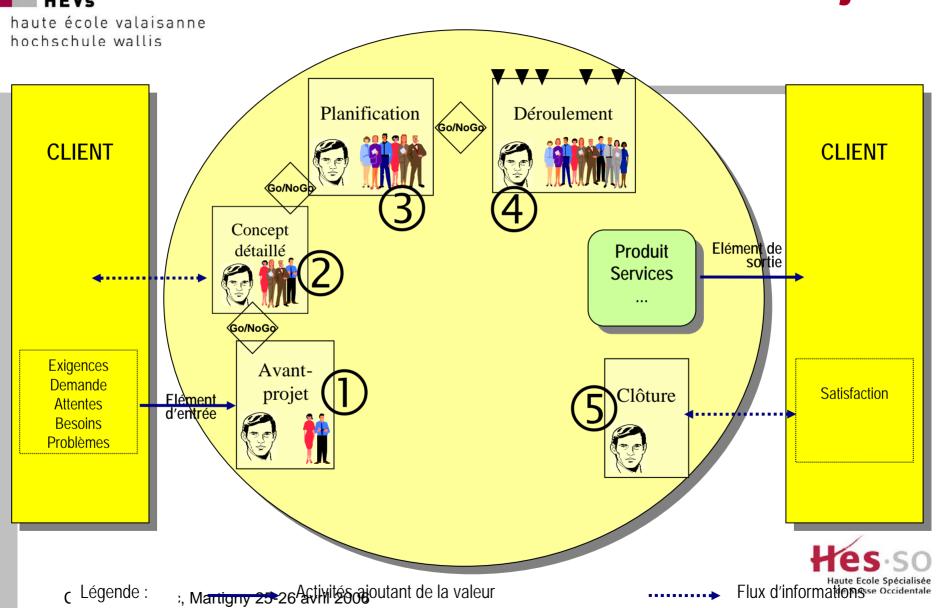
Pourquoi utiliser le Management de Projets?

- documenter les décisions
- minimiser l'utilisation des ressources
- optimiser le rapport Volume/Temps
- réduire les coûts à long terme
- mieux utiliser le know-how
- concentrer les efforts sur le projet
- améliorer l'efficience, la transparence et le coordination
- transformer et faire aboutir la planification
- optimiser la fonctionnalité, les résultats, la qualité et les délais
- favoriser une vision globale de l'entreprise
- provoquer le décloisonnement nécessaire au projet



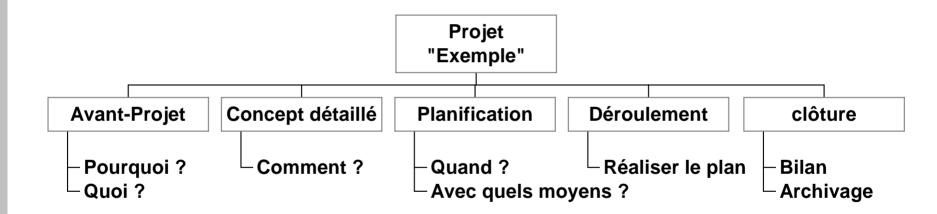


Processus "Projet"





Phases d'un projet







Déroulement d'un projet

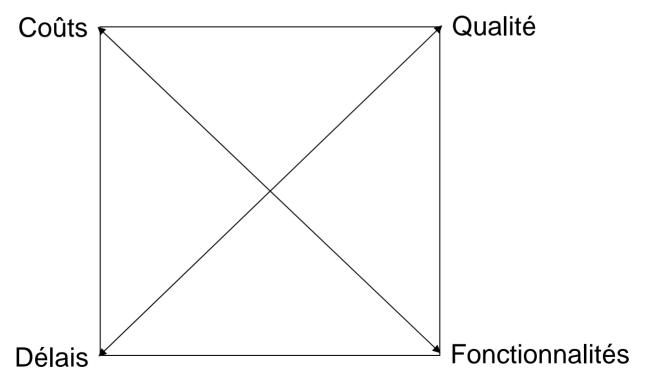
de Suisse Occidentale

Avant-projet / demande de projet	Identifier le problème, le besoin et les objectifs
Décision	OK or NO OK
Concept détaillé / montage	définir les «comment ?», les variantes, le cahier des charges
Planification et organisation	Définir qui fait quoi, pour quand et pour combien ?
Décision	GO or NO GO
Réalisation - Exécution	Exécuter la planification : do it yourself ! Work the plan
Évaluation	Vérifier les mesures, écarts, analyses, corrections prises
Clôture	Bilan du projet, expérience, points forts/faibles



Les composantes d'un projet

Interaction des composantes



astuce mémotechnique : C Q F D





Demande de projet - Démarrage





Démarrage d'un projet

- 1. Analyse de la situation
- 2. Définition des buts / objectifs
- 3. Développement du concept
- 4. Choix des variantes
- 5. La demande de projet





1. Analyse de la situation (1)

- Souvent deux possibilités à l'origine d'un projet:
 - Un problème identifié ou à identifier
 - Méthode des 5 pourquoi (cf. exemple)
 - Un besoin réel ou anticipé





1. Analyse de la situation (2)

- Quels sont les besoins en informations?
 - États des lieux, études de marché, étude d'impact, étude de faisabilité, ...
- Où se trouvent les informations ?
- Comment collecter ces informations?
- Parfois: formulation d'un avant-projet dont le but est de récolter un maximum d'informations pertinentes pour faciliter la prise de décision sur le projet principal qui devra suivre.





2. Définition des buts

- Les buts sont des intentions et marquent la volonté de ceux qui les définissent
- Le but est connu de tous les participants
- Le but est accepté par tous les participants
- Le but tient explicitement compte des intérêts des parties prenantes les plus importants



2. Définition objectifs (1)

Les buts sont traduits en *objectifs* qui sont:

- des valeurs cibles basées sur des critères traduisant le domaine d'application de la mesure par rapport aux buts.
- Ils sont clairs, simples et compris.

Des **objectifs** bien formulés sont SMART(e):

- Spécifiques, il touche un seul domaine
- Mesurables, une valeur-cible qui se mesure
- Attendus, une réponse à des besoins / satisfactions
- Réalisables, il est réaliste / faisable
- Temporelles, il a une durée, un début, une fin
- Ethique, il est « propre », « écologique »





2. Définition objectifs (2)

Exemple:

Buts	Critères	Valeurs cible/ Objectifs	Mesures	Ressources	Conditions	Problèmes

Début: Fin:	Mandant
-------------	---------

Chef Projet: Date:





2. Définition des buts (3)

Les pièges à éviter:

- Les buts sont trop vagues
- Les buts n'ont pas d'effet motivant sur l'équipe de projet
- Les utilisateurs finaux ne sont pas consultés
- Conditions cadres / environnement social et matériel pas suffisamment pris en compte
- Intérêts des stakeholders pas suffisamment pris en compte





3. Développement du concept (1)

- Comment le projet sera réalisé?
- Prévoir suffisamment de temps
- Un processus créatif: brainstorming, flow , ...
 - Sortir du cadre ordinaire
 - « Outdoor creative thinking »
- Générer des solutions et des variantes





3. Développement du concept (2)

- Quelques règles pour un brainstorming:
 - Quitter le cadre habituel
 - Une salle sans table
 - 2 ou 3 flip charts
 - Toujours 1 ou 2 personnes de l'extérieur
 - Redéfinir exactement le problème au départ
 - La critique est interdite (pas de phrase qui commence par « mais ... »)
 - Prendre l'air avant le brainstorming (promenade)
 - Faire un break après 40 minutes





4. Choix des variantes

Analyse multicritère:

- Définir les critères qui seront utilisés pour la décision
- Pondérer ces critères
- Evaluer chaque critère de chaque variante et lui attribuer une note
- Multiplier chaque note poar le poids des critères / note pondérée
- Additionner les notes pondérées par variante





5. La demande de projet (1)

- Elle est écrite par le chef de projet et est adressée au mandant
- Souvent, elle est la conclusion d'un avant-projet et parfois on saute aussi cette étape (on passe directement au plan de management de projet)
- Souvent préalable à la constitution de l'équipe de projet
- La signature de la demande libère les premiers moyens financiers





5. La demande de projet (2)

- Le problème / besoin qui est à l'origine du projet
- Intention générale / motivation (1-2 phrases)
- Description du projet, de l'OUTPUT (délivrable principal) ?
- Bénéfices principaux attendus ?
- Les buts / objectifs principaux du projet
- Analyse grossière des risques
- Ce que le projet ne fera pas (définition négative des buts)
- Les blocs de travail (workpackages) principaux / les délivrables intermédiaires
- Estimation grossière des ressources nécessaires (internes et externes)
- Estimation du délai final
- Estimation grossière des coûts





Les raisons d'échec d'un projet







Ne chercher pas trop loin les raisons d'un échec!

