



## Cours management de projet

### Cours management de projet

par Jessica le Lun 29 Déc - 17:57

Les cours de management de projet sont sur e-campus. Pour se connecter, il faut rentrer l'identifiant et le mot de passe qui sont personnels (comme pour vous connecter à la BU ou en salle informatique) et la clef est : projetsdm. Ensuite, il faut ouvrir le power point en lecture seule.

Nous avons retapé le cours avec plus de détails.

### Chapitre 1 : Caractérisation des projets

Pratique très ancienne, mais discipline récente (60's).

Les projets peuvent recourir à différentes situations : mise en place de l'E, nouveau produit, installation des nouvelles filiales.

#### I/ Eléments de définition

##### a/ Qu'est ce qu'un projet ?

Caractéristique passer d'une « idée » à une « réalité » tangible :

-éphémère : un début, une fin : mettre à profit les apprentissages pendant le temps du projet pour prendre des bonnes décisions et pour assurer la convergence des expertises et de la façon de traiter les pb.

-unique, singulier, répond à un besoin spécifique : => contenu et organisation pas reproductible à l'identique.

-nouveau, en partie inconnue

-vise un but global déterminé au départ. Un projet c'est l'engagement d'un résultat.

-pluridisciplinaire : recherche, développement, test, mkt... en terme d'évaluation des contributions des acteurs.

-complexe : mode de gestion lourd.

-lien indissociable : coût, qualité, délais : spécification technique : avoir les bons acteurs et capable de travailler ensemble.

## **b/ Définition d'AFNOR**

Accent sur le projet considéré comme un processus : une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ».

Avant de s'attacher au résultat et aux moyens mobilisés : « un projet est mis en œuvre pour élaborer une rép au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et qui implique des objectifs et des actions à entreprendre avec des ressources données. »

## **c/ Gérer un projet**

Gérer :

-des risques : il y a des outils pour gérer les risques : aléas qu'il faut maîtriser tant internes qu'externes.

-des actions : coordonner ces actions et comment favoriser la créativité de ces actions.

-des acteurs : des interactions et des responsabilités à répartir.

-de la complexité : on découvre au fur et à mesure.

-un contrat : définir un prix et des jalons (phases) de fourniture et d'approbation.

Contraintes et difficultés:

-environnement : qui réagit sur le projet : frs, clts, concurrents.

-réussir du premier coup : ressources limitées

-délais limités, coordination avec des acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement, sur des objectifs flous.

-responsabilités males identifiées : gèle de la décision/irrationalité => négliger certaines options => pb sur le projet.

-anticipation insuffisante : évolution constatée.

Pourquoi des projets

Changement rapide de l'environnement : cycle de vie des pdts plus court (consommation de masse), plus d'effort sur la reconception de pdt, délai de conception/réalisation/mise en route vitale.

Fourniture de systèmes, non plus de pdts : mélange de discipline, de technologie, de métiers, complexité accrue.

Coût de développement lourd contre coût de production : besoin de maîtriser le coût à terme, le délai final du projet.

## **d/ Projet/ Gestion/ Management**

Gestion de projet : approche instrumentale du pilotage de projet (outil, méthode) : pour maîtriser le mieux possible les coûts et le tps ;

Mgt de projet : ensemble des actions engagées par une organisation pour déterminer, lancer et réaliser un projet : niveau plus global et emprunte à la gestion de projet et mobilise des compétences plus transversales.

Mgt par projet : société de conseil, d'ingénierie, par d'activité mais que projet.

## **e/ Comparaison des activités « projet » et « opération »**

Activité projet    Activité opération

- non répétitive
- organisation temporaire et évolutive
- cash flow négatif
- influence forte des variables exogènes
- décisions irréversibles -répétitive (routine)
- org permanente et stable
- cash flow positif
- influence forte des variables endogènes
- décisions réversibles

## **f/ le temps dans les projets**

### 3 phases :

- d'exploration : on définit ce qu'on veut faire. On a une grande liberté de choix mais une faible connaissance.
- cours de projet : marge de manœuvre diminue au fur et à mesure mais les connaissances augmentent.
- fin de projet : on sait tout mais on ne peut plus rien faire => à appliquer sur d'autres projets.

### 3 étapes importantes :

- lors de la préparation du projet :
  - le processus de validation préalable au lancement du projet. Bien être vigilant sur le projet : justification des intentions et des moyens de les concrétiser (revue de projet)
  - préparation dans un optique de cohérence : Valeur ajoutée permet de différencier, plus efficace en interne. La disponibilité des ressources cognitives et relationnelles (partenaire interne et externe) : mobiliser les individus qui vont permettre de mener à bien le projet.
- au cours de la réalisation du projet :
  - pb de conception : technique ou autre
  - nécessité de créer de nouvelles connaissances
  - non prise en charge par les outils de gestion de projet. => avoir une approche de type mgt.
  - nécessité du comportement coopératif des employés.

- à l'issue du projet :
  - devenir des connaissances créées ? on parle d'éco des connaissances.
  - mémoriser au sein des structures : métier
  - mettre en place des procédures de retour d'expérience : réunions où les participants vont échanger de nombreuses méthodes qui visent à rendre compte de toute l'expérience du projet.
  - reconnaissance et valorisation des nouvelles compétences par la fonction RH.
- Compétence de conduite projet => enjeu de gestion de carrières.

## II/ Les différents types de projets

### a/ Typologie des projets selon leur objet

G. GAREL « Pour être général sur un objet, comme le projet qui se définit par sa singularité, il faut être contingent. » => il faut savoir dans quelle situation on se trouve.

Un des objets principaux des projets est :

Projet de production unitaire : => développement les outils de gestion classique de gestion de projet.

60's, les industriels américains se sont regroupés et ont formalisé les outils.

Les membres du PMI ont mis en place le modèle standard des gestions de projet caractérisés par :

- la responsabilité du triptyque : main d'œuvre/d'ouvrage/responsable des travaux.
- Les outils d'ordonnancement, de gestion des coûts, de planification des tâches.

Projet de conception de pds nouveaux : nouvelle méthode qui remet en cause le modèle standard.

Concurrence japonaise plus rapide => remise en cause des modes de projets => proposer des projets qui reposent sur l'ingénierie.

Nouveaux outils : pour gestion des coûts et approche plus globale du projet : comment E peuvent concilier activité projet et opération.

Opération exceptionnelle, complexe, d'envergure : réorganisation ou nouveau projet : projet sociaux, dispositif de recouvert, logistique et maintenance.

### b/ Typologie des projets selon leur importance économiques dans l'entreprise.

Type A :

E impliquée dans qq grands projets indispensables pour sa survie. Ex : industrie automobile. Projet sous influence des régulations en usage au sein de l'entreprise. La réussite du projet dépend de se qui se passe dans l'entreprise.

Type B :

Plusieurs E réunies autour d'un projet. Ex : de bâtiment.

Projet a une personnalité juridique et financière. Il a une direction spécifique. On utilise le modèle standard qui est le plus courant : répartir les responsabilités, coordination entre acteurs par les outils.

#### Type C :

1 gde E qui est impliquée dans de nombreux petits projets : gestion de portefeuille de projet. Ex : pharmacie.

Projet n'est pas vital pour l'entreprise. Pour l'influence des régulations on se rapproche du cas A, les projets sont issus de la régulation en usage de l'E.

#### Type D :

E et projet sont en partie liés. Ex ; start-up.

### **c/ Configuration structurelle de projet.**

#### La structure fonctionnelle de projet. (Fig 1)

Le projet est réparti entre les différents métiers. Coordination : processus non-formalisé, chaque responsable centralise l'info de façon séquentielle.

#### Avtges :

Assure la convergence des expertises techniques car on considère que les individus restent dans leur métier => développer leur savoir-faire. Et capitalisation des connaissances dans les projets pour la même raison.

#### Inconvénients :

Pas de personne désigné pour répondre au projet.

Evaluation insuffisante des acteurs de métiers de la part des directeurs-métier en terme de contribution au projet.

#### La structure de coordination de projet (fig 2)

Structure légère avec de nouveaux acteurs :

- chef de projet-métier
- coordinateur de projet qui interagit avec chef de projet-métier. Rôle de soutien et coordination avec projet-métier pour s'assurer des objectifs du projet.

#### Avtges :

Echange d'info et communication améliorée

Centralisation de la planification et contrôle des coûts : savoir où on en est et où on va : vision globale du projet.

#### Inconvénients :

Conflits entre le coordinateur projet et les direction-métier liés à la discussion des priorités ressources, qui prend la décision.

Réactivité faible des acteurs métier sur le projet car dans d'autres activités aussi.

### La direction de projet (fig 3)

Structure lourde : projet à un pouvoir de décision, de régulation.

Un directeur de projet avec une zone d'intervention plus importante => capacité d'action prend en compte les acteurs métier et les chefs de projet-métier.

☐ pouvoir plus important et liaison fonctionnelle.

Avtges :

Rapidité dans prise de décision

Grande réactivité dans la configuration du projet

Bonne continuité de carrière des acteurs de projet : peuvent continuer à développer leur expertise en dehors du projet.

Inconvénients :

Dualité de l'autorité : identification difficile des responsabilités.

Risque d'engagements insuffisants des acteurs.

### Le « projet sorti » (fig 4)

Directeur de projet : lourde intervention

Acteur projet simplement pour le projet

Coordination par le directeur de projet et les acteurs métier sont sous l'autorité fonctionnelle et hiérarchique des acteurs du projet.

Avtges :

Mgt simple et directe

Amélioration de la communication et augmentation de la réactivité

Inconvénients :

Réussite du projet dépend d'une seule pers.

Risque en terme d'échange entre les membres projet et les autres groupes.

Question des carrières des acteurs métier.

## **d/ Typologie des projets selon les clients**

- le projet a coût contrôlé :

client défini.

Les projets conclus en réponse à un appel d'offre. La maîtrise des coûts qui passe par la maîtrise des données.

- les projets a rentabilité contrôlée

client pas connu, non identifié.

Les projets visent un marché potentiel qui est représenté par des portes paroles internes à l'entreprise.

Les arbitrages spécifiques coûts/délais sont plus délicats car plus grande incertitude et ont subi plus les pressions de l'environnement. => Absence de garantie dans sa

faisabilité et rentabilité.

- pilotage en « dérive » quand le projet à de forte chance d'aboutir : qualité/coût/délais

- pilotage « stop or go » on verra si on arrête le projet ou si on continue.


=> la place des outils est différente de ces 2 types de pilotage.

Conclusion :

- mobilisation d'experts de différents services de l'E pour des projets => pluridisciplinarité positive ou négative.

- Forte hétérogénéité initiale de point de vue.

- L'évaluation de la validité et de l'importance relative des argumentations en présence, et leur intégration reposent sur un processus d'apprentissage collectif et d'arbitrage très spécifique.

 dépasser les cloisonnements fonctionnels

- pb spécifiques de capitalisation d'expérience intra-projet et aussi inter-projet.

Comment on tire profit de l'expérience de chaque projet ? => si rien n'est fait, ce n'est pas spontané.

**Jessica**  
Invité

## Cours management de projet suite

par Jessica le Lun 29 Déc - 18:02

### Chapitre 2 : Outils de base

Objectifs : Savoir repérer les dimensions critiques d'un projet et utiliser les méthodes permettant de prendre en charge ces dimensions.


#### I/ Cahier des charges

Objectif d'un CDC : Formaliser le projet et préciser les attendus et les moyens avec le client.

Client : interne (direction de l'entreprise) ou externe (unique ou multiple)

 Ne pas confondre client final et client du projet

L'établissement d'un CDC est une étape cruciale : Elle conditionne les relations contractuelles entre les parties (possibilité de recours) et traduit les volontés du client du projet mais svt difficile (traduction des besoins du marché en données techniques).

Formulation initiale de la demande  Demande finale

Avant la rédaction du CDC, l'entreprise a plusieurs contacts avec le client.

Il peut être + ou - détaillé :

- Dilemme contrôle/créativité

- Possibilité de procéder en 2 phases : schéma directeur dont le résultat est le CDC ; Réalisation des actions définies dans le CDC.

Formaliser le projet

### **A/ Aider le client du projet à exprimer ses besoins**

- Pourquoi ?

D'où vient cette idée ?

Quels enjeux pour le projet ? Quelles conséquences attendues sur l'entreprise du porteur ?

- Quels sont les clients finaux (utilisateurs) du projet ?

Quelles données d'entrée pour le projet ?

Etudes antérieures sur le projet

Technologies voisines, concurrents, brevets, publications, sites internet, projets analogues...

### **B/ Proposer un concept technique (solution) pour le projet**

- Quels sont les contours du projet ?

Quelle mission ? Quelle phase du projet ?

- Quel concept adopter pour le projet ?

Se concentrer sur les besoins du client et des utilisateurs du projet (besoins/fonctions /concept)

Proposer concept (et variantes) adaptées

### **C/ Préciser le produit et les objectifs**

- Quels produits pour le projet ?

Documents (contenu) ; prototype (maquette, échelle, fonctionnel...)

Produit (développé, industrialisé, commercialisé...)

Quels objectifs ?

Caractéristiques, performances

Enveloppe budgétaire

Enveloppe de délai

### **D/ Définir les bases de l'organisation et les contraintes**

- Quels sont les acteurs du projet ?

Client du projet (porteurs, MOA)

Utilisateur final (client final)

Réalisateur (MOE)

Partenaires

Fournisseurs...

- Quelles conséquences attendues pour le projet ?

Les effets concrets du projet sur l'entreprise sont-ils conformes aux enjeux ?

- Quelles contraintes ?




## E/ Le document formel : Note de clarification / CDC


• La note de clarification est le document de référence établi par le CP pour lancer le projet.

Définit à la fois le cahier des charges et le contrat du projet.

C'est « l'acte de naissance » du projet.


• Titre (nom) du projet

 Contexte (origine, enjeux, besoin...)


 Données d'entrée (documents, études antérieures, analogies...)


 Objet du projet (périmètre de la mission, phase)

 Produit du projet (concept retenu, livrables, services associés)

 Objectifs (performances, coût et délai du projet)

 Acteurs du projet (MOA, MOE, partenaires...)

 Conséquences attendues

 Contraintes (normes, règlements, brevets...)

### La partie organisation :

- Dispositifs & actions prévues

- Rôle des acteurs

- Moyens requis & moyens en tps

- Modalités d'évaluation finale

### Cahier des charges « personnel » :

- Risques

- Zones d'ombre

- Marges de liberté

- Refus du client (ce qu'il n'acceptera pas)

## II/ Systèmes d'information du projet

Les outils sont une aide pour la réalisation du projet...

 Auto-organisation & métarègles

... mais il faut aussi s'assurer de leur pertinence. Ils doivent être au service de l'équipe projet et non constituer un système rigide.

### 1) Les différents types de relation


- Relations Direction / Responsable de projet

- Relations responsables projet / Client

- Relations projet / métiers (services fonctionnels)

- Relations responsables projet / équipe projet

Faire attention à la distinction entre ces 4 types de relation

 cf schéma e campus

### 2) Les différents types de revues

## Types de revue Relations/buts/règles (revue = réunion)

- Revue de contrat
- Revue d'avancement
- Revue de projet
- Bilan de projet

### A/ Revue de contrat :

Elle concerne les relations entre le projet et le client. Elle a lieu avant le lancement du projet.

Buts : - S'assurer de l'apport des parties prenantes et vérifier la cohérence des différentes clauses du contrat.

- Situer les risques de façon conjointe
- Définir la stratégie contractuelle ; se mettre d'accord avec le client sur les conditions de mise en œuvre.
- Planification des jalons contractuels

Quelles sont les règles adoptées par la revue de contrat ?

- Passage en revue exhaustif du contrat
- Appui d'un juriste (propriété intellectuelle)
- Nécessité de refuser des clauses inacceptables
- Honnêteté sur le montant des risques

### B/ Revue d'avancement :

Elle concerne les relations entre le chef de projet et son équipe. Elle est tenue de façon régulière, selon une fréquence prévue au départ, indépendamment des phases du projet.

Buts : - Situer l'avancement des tâches en cours

- Connaître le coût des travaux exécutés
- Prévoir l'incidence de ce qui a été réalisé sur ce qui reste à faire
- Décisions de ce qui reste à faire (réorganiser)
- Prévoir la date de fin & le budget de fin de projet.

Quelles sont les règles adoptées par la revue d'avancement ?


- Choisir des unités de mesure significatives
- Echelle adaptée au moment de la revue
- Régularité du contrôle

### C/ Revue de projet :

Elle concerne la relation entre le projet et la direction (= client interne). Elle est + contractuelle que la revue d'avancement, on y retrouve tous les acteurs du projet.

Buts : - Nécessité d'avoir une vision globale du projet

- Valider une phase pour passer à la suivante
- Préparer la phase suivante

 La revue de projet suit un triple objectif : Mesurer ce qui a été fait, évaluer ce qui

reste à faire t obtenir les validations pour continuer. Il faut également fixer l'évolution des risques et décider les actions à lancer pour la phase suivante et les actions correctives à engager.

Quelles sont les règles adoptées par la revue de projet ?

- Nécessité d'avoir les participants de chaque domaine
- Rigueur pour valider les conditions de passage.

Les éléments de préparation :

- Le choix des participants
- Ordre du jour précis
- Nécessité sur la préparation de supports actualisés sur le planning, alternatives techniques chiffrées, informations en termes de cash flow...

D/ Le bilan de projet :

Il prend également la forme d'une réunion.

But : Capitaliser l'expérience du projet et la transférer à d'autres projets.

Quelles sont les règles adoptées par le bilan ?

- Positionner le bilan de projet avant sa fin
- Trouver la motivation d'impliquer les acteurs
- Transfert mené en continu tout au long du projet
- Trier le transférable du spécifique
- Pragmatisme pour les formes de capitalisation

### **3) La tenue d'un tableau de bord**

Caractéristiques générales d'un tableau de bord :

- Il doit offrir une vision globale du projet,
- Rendre compte des écarts par rapport au référentiel,
- Permettre de conserver la trace des modifications.

 Synthétique, rapide à actualiser

Cf schéma e-campus

**Jessica**  
Invité

---

## **Cours management de projet suite**

par Jessica le Lun 29 Déc - 18:05

---

### **III/ L'ordonnancement du projet**

#### **1) Les objectifs**

L'ordonnancement correspond à la programmation des tâches.

Il s'agit de permettre au projet d'atteindre ses objectifs de délais, de couts et de performances techniques.

Techniques d'ordonnancement :

- Diagramme de GANTT
  - Graphe potentiel-tâches & PCM
  - PERT ou méthodes Potentiel-Etapes (chemin critique)
- (Cf. Schéma sur e-campus)

## 2) Les précautions d'usage

Tout projet doit pouvoir être analysé à tout moment. L'ordonnancement doit donc permettre de résumer complètement et clairement l'analyse du projet. Il est également nécessaire de pouvoir mettre en évidence les tâches critiques.

## 3) L'analyse préalable

L'analyse doit porter sur 2 points :

- Déterminer les tâches élémentaires
- Déterminer les contraintes

### a. Déterminer les tâches élémentaires



Il faut lister l'ensemble des tâches nécessaires pour mener à bien un projet (la liste doit être la plus exhaustive possible).

Le choix des frontières des activités n'est pas toujours aussi simple :

- Un découpage très fin permet de suivre de plus près la réalisation du projet
- Un découpage plus grossier simplifie la représentation

Les tâches doivent être représentées sur un organigramme (e-campus).

Référentiel du projet :

Objectifs du projet (notes de clarification)  Structures : Produit (PBS) ; Processus (PDP) ; Tâches (WBS) ; Equipes (CBS)  Référentiel d'exécution et de maîtrise du projet : Budget de référence ; Planning de référence ; Analyse des risques ; Système d'informations.

Le processus de déroulement du projet doit préciser la stratégie d'exécution du projet : phases, jalons, ordonnancement & séquençement des activités principales. (cf. e-campus)

### b. Déterminer les contraintes

Durée d'une tâche : son estimation tiendra compte des délais exogènes (ou incompressibles, comme les délais de livraisons), des ressources mobilisables (durée d'une tâche. Exemple : 3 personnes = 2 jours de travail) et des ressources à mobiliser (exemple : 6 jours-hommes).

La durée est donc partiellement contrainte et partiellement choisie.

La durée peut être difficile à évaluer :

- Manque de connaissances en début de projet (la durée d'une tâche en aval peut dépendre de choix réalisés en amont)

- On se fonde sur des cas proches déjà réalisés dans le passé (capitalisation inter-projets).

Les antériorités : La relation d'antériorité consiste dans le fait qu'une tâche B ne peut commencer avant qu'une tâche A ne soit terminée. A est l'ancêtre ou l'antécédent de B et B est descendant ou successeur de A.

Ainsi, certaines contraintes d'enclenchement sont absolues, mais d'autres peuvent être relâchées par une organisation appropriée (esprit de l'ingénierie concourante).

#### **4) Le diagramme / planning de Grantt**

C'est une méthode qui permet de mettre en évidence les durées des tâches. Le diagramme permet de visualiser à tout moment la tenue des délais pour chacune des tâches (Cf. e-campus).

L'intérêt du diagramme est renforcé lorsque les opérations ne se suivent pas nécessairement. Il constitue alors une aide efficace pour le jalonnement des opérations. Le jalonnement consiste à fixer des dates de début et de fin de chaque opération.

#### **5) L'ordonnement des projets complexes**

Marche libre : lien entre la tâche et son descendant ( à utiliser sans remettre en cause les marges suivantes ; schéma e-Campus).

Sur toutes les tâches non critiques, il peut y avoir différentes types de programmation : le choix des tâches non critiques se fait selon les principes de prudence (les tâches sous critiques ont lieu plus tôt) ou des projets d'économie (le chef de projet choisit).

PERT = réseau « potentiel-étapes », est conçu pour la fabrication de projets lourds. Opérations représentées par des flèches.

**Jessica**  
Invité

---

### **Cours management de projet suite**

par Jessica le Mar 30 Déc - 9:45

#### **IV) La gestion des risques**

C'est un aspect très important en management de projet, c'est une préoccupation de tous les domaines de gestion. Ce sont des zones ou des points aveugles. Pour les projets, la gestion du risque est un élément à part entière, qui est donc capital.

##### Définition :

Le risque c'est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions QCD. Ou que les écarts par rapport aux prévisions soient inacceptables et intolérables. Il y a des problèmes interdépendants entre Qualité Coût Délai, mais aussi liés aux outils spécifiques.

Le risque de dépassement budgétaire (contrôle de gestion).

Le risque de dépassement des délais (ordonnancement et suivi).

Le risque de non respect des spécifications techniques (domaines techniques concernés).

#### Importance du respect lié à la spécification du produit, au coût et au délai :

On peut élargir l'analyse des risques aux caractéristiques du marché. C'est-à-dire l'intérêt des clients pour le projet, le nombre d'unité produite par projet, la concurrence a affronté. La rentabilité du projet (les études de marché sont suffisamment sûres) ? Les fournisseurs seront-ils capables de produire suffisamment d'unité ? La concurrence est elle plus rapide plus performante plus innovante. Ces risques sont de différentes natures en fonction du marché.

#### Caractéristiques du portefeuille de projets :

Le nombre de projets majeurs gérés simultanément (conflit d'arbitrage entre les ressources a affecté). La corrélation entre les projets (en concurrence ou complémentaire). Le degré d'innovation technologique (choisit des projets innovants et risqués ou peu innovants et sans risque).


#### Le risque majeur :


Il remet complètement en cause le projet. Il provoque son échec sans possibilité de rattrapage. Il existe autant de risques majeurs que de configurations industrielles et commerciales. Pour les produits ou les marchés de masse, le risque majeur est un risque de non dépassement du point mort à cause des forts besoins en investissement. Les ventes ne permettent alors pas de couvrir les coûts fixes. Le risque majeur doit être pris en compte pendant le déroulement du projet, mais aussi en amont.

En pharmacie, le problème principal est tenir les délais. Sinon un concurrent risque de lancer un produit similaire au votre avant vous.

#### En phase d'élaboration :


Les risques internes encourus lors de la définition des spécifications :


 Imprécision des tâches. Elle est liée au fait que l'au début du projet, on n'a pas toutes les informations. L'estimation des tâches est imprécise et peut donc ensuite poser des problèmes sur les objectifs fixés.


 Incohérence du cahier des charges du projet.

 Manque de maîtrise des processus de développement et de suivi du projet.

 Risque technique et d'industrialisation.

 Rapport entre les objectifs et les moyens (incompétence à estimer, question d'honnêteté intellectuelle des protagonistes, qu'ils veulent faire beaucoup avec peu de ressources ou qui vont au contraire demander beaucoup de ressources pour se laisser des marges de manœuvre).

 Contexte organisationnel, la capacité de l'entreprise à acquérir les compétences projet. C'est-à-dire à assurer un suivi des projets et réaliser une capitalisation inter-projets. Etre capable d'apprendre des projets passés.

 L'absence de procédure d'élaboration du projet, surtout pour les systèmes d'informations du projet. Il faut que les procédures existent pour limiter les risques et il faut les appliquer.

☐ Le risque de ne pas pouvoir fabriquer le produit en faisant appel à la technologie prévue.

☐ Risque de ne pas pouvoir passer du prototype à la série sans faire des transformations importantes.

☐ Avoir des solutions éprouvées individuellement, mais que l'on ne peut pas combiner.

#### Les risques externes encourus lors de la spécification :

☐ Obsolescence commerciale. Risque lié à la mauvaise appréciation du marché, à cette évolution rapide de la part des concurrents donc des besoins du client.

☐ Risque réglementaire sur les spécifications. On évalue les risques au départ, mais la législation peut évoluer, il faut faire du lobbying.

#### Les risques encourus en phase d'exécution du projet :

☐ Risque de détection tardive. L'information n'est pas traitée, sous estimée ou indisponible

☐ Risque de diagnostic erroné. Erreurs sur l'interprétation des faits (ne retient pas la bonne cause, s'arrête à une cause alors qu'il y en a plusieurs, les acteurs ont des mauvaises représentations des faits et donc font des diagnostics erronés).

☐ Risque de réponse inappropriée. Traite un problème localement alors qu'il faudrait une réponse globale.

#### La diminution du risque en phase d'élaboration :

Il y a deux stratégies possibles améliorer le niveau d'information ou externaliser les risques.

Améliorer l'information : Recherche le maximum d'information pour avoir des objectifs, un cahier des charges et un processus plus réalistes. On peut découper les tâches en tâches élémentaires pour obtenir les informations nécessaires et mener des consultations poussées pour affiner les approximations et permettre de recueillir l'avis d'experts et d'opérationnels. Il faut aussi utiliser systématiquement et périodiquement des cycles d'évaluation des risques encourus. On peut rendre obligatoire l'établissement de compte rendu écrit des réunions pour y impliquer les participants et les engager. On oblige à avoir une approche formalisée basée sur les faits et qui engage les acteurs (analyse plus sérieuse).

Externalisation des risques : On peut déléguer certaines parties du projet, que l'on juge trop risqué. Il faut alors formaliser un contrat engageant et contraignant pour le partenaire.

#### La diminution des risques en phase d'exécution :

Le projet est lancé, il faut organiser la réactivité. L'organisation ou l'entreprise se donne une capacité de modification rapide de la définition ou du processus du projet. Dans la mesure du possible, elle tente de ne pas remettre en cause les objectifs du projet.

#### La réactivité par modification de la définition du projet :

- Réactivité par anticipation :

La réalisation des tâches permet d'obtenir des informations. On peut donc redéfinir les tâches en aval grâce aux informations fournies en amont, au niveau de la disponibilité des ressources humaines et matérielles. Cela permet de mettre à jour et gérer la disponibilité des ressources.

- Réactivité par adaptation aux dérives constatées :

Le chef de projet fait des points. On doit être capable de voir où l'on en est, et revoir les objectifs QCD (diminue les exigences techniques, revoit les coûts à la hausse, retarde la date de fin). Il peut adapter l'ordonnancement (chevauchement des tâches, supprime certaines tâches...) ou il peut mobiliser des ressources additionnelles (sous-traitance, heures supplémentaires).

- Réactivité organisationnelle accrue :

Acquisition collective d'une compétence en matière de gestion des risques (formation de gestion de capitalisation de savoir-faire).

Mise en place de véritable structure de gestion du risque (des procédures particulières de vérification, de surveillance et de détection).

Mise en place de procédure de circulation de l'information fiable et pratique.

Responsable met en place des réseaux formels de communication ascendants, descendants et transversaux, pour augmenter la fiabilité des informations. Les réseaux sont formels car c'est plus rapide.

Une dynamique de groupe (convergence des objectifs individuels). Autonomie des équipes de projets dont elles doivent bénéficier (capacité de gestion).

Les outils graphiques : voir e-campus

## **Chapitre 3 : La dimension humaine et sociale des projets. Management des connaissances dans les situations de projet**

### **I) Les basiques du fonctionnement des groupes**

#### **1) La dynamique de groupe**

Les principaux phénomènes accompagnant la structuration d'un groupe :

- Les interactions internes augmentent et les interactions externes diminuent.
- Une différenciation entre membres et non membres du groupe se fait.
- On maximise les différences entre groupes et les minimise dans le groupe.
- Le groupe développe et fait respecter des règles, des normes. Et il a également sa propre culture par son langage, style, rituels et son climat.
- Cela induit le risque de "pensée groupale" et de dilution des responsabilités.

Les rôles et le leadership :


Le rôle est centré sur la tâche, sur le maintien du groupe, sur les besoins personnels des membres. On dit aussi activité, compétence et sympathie.


Un membre qui remplit les trois rôles correspond à la définition du chef.

Autres types de membres :

- Le spécialiste : très actif, compétent, mais pas sympathique.
- Le sympathique : peu actif et peu compétent, mais très sympathique



 L'actif : très actif, mais peu compétent et peu sympathique.

 Le déviant sous actif : faible sur les trois plans. Il peut devenir le bouc émissaire, la victime expiatoire du groupe.

Le chef de projet doit tout faire pour éviter cette classification.

### Les fonctions du leader dans le maintien et la progression du groupe :

Fonction socio-opératoire : rôle de progression

La poursuite des buts et la réalisation des tâches propres au groupe.

Fonction socio-affective : rôle d'entretien

Le climat psychologique du groupe, le degré de motivation et d'intérêt pour la tâche. Les relations qui se tissent entre les membres du groupe.

### Les conditions de bon fonctionnement d'un groupe :

Le groupe doit savoir pourquoi il a été formé, et ses objectifs doivent être clairs. Il se trouve dans un environnement qui ne l'empêche pas d'interagir. Il s'est donné une procédure de fonctionnement et de décision.

A chaque fois que l'on identifie les risques, il faut en minimiser les effets sur le projet. Le groupe a établi les conditions qui permettent à tous les membres de contribuer et ceux-ci partagent les mêmes valeurs. Il assure la communication parmi tous les membres.

Les membres doivent s'entraider, résoudre les conflits internes, diagnostiquer le processus de fonctionnement de groupe et l'améliorer.

### Le processus de collaboration au sein de l'équipe comprendrait six dimensions incontournables :

La communication.

La coordination des activités individuelles.

L'équilibre de contribution des membres (diffusion des connaissances personnelles).

L'attitude.

La définition et le maintien de niveaux élevés d'efforts des membres.

La cohésion d'équipe.

## **2) Les principaux conseils en terme de management de groupe**

Choisir les membres en fonction de leurs compétences et de leur capacité à s'intégrer dans le groupe.

Assurer une coordination précoce entre les équipes permet de réduire l'incertitude, trouver les solutions et établir les buts.

Répartir les tâches et les rôles (tâche, maintien du groupe).

Choisir les méthodes de travail adaptées à la situation.

Apprendre à distinguer l'établissement des faits, l'évaluation et l'élaboration d'un accord pour en tirer des conclusions.

Chercher à éviter certains phénomènes de groupe comme la pensée unique.

Déterminer des procédures pour contrôler les progrès du groupe et de chaque contributeur.

Nommer un process observer pour mettre en place un suivi et en rendre compte.

Décider d'un mode de prise de décision de préférence le consensus sauf en cas d'urgence.

Faire des pauses.

Résoudre les conflits (mode de résolution : domination, compromis ou intégration).

## **II) Les groupes projets**

### **1) Les principaux enjeux**

#### Animation de l'équipe projet :

Constituer un groupe cohérent et construire une vision partagée du projet.

Articuler sur le milieu le plus vaste des intervenants sur le projet faire le lien entre les projets et les métiers, assurer en général par le chef de projet (forces centripètes).

Gérer la dynamique de l'équipe projet elle-même, c'est-à-dire la concentration des événements dans le temps, il y a une grande pression sur un temps court. (forces centrifuges).

#### Les principales tensions entre forces centripètes et centrifuges :

- Les forces centripètes : Elles évitent les dérives du projet. Assurent un bon fonctionnement. Assurent un minimum de compromis. Ce sont des acteurs projet : cahier des projets, outils de gestion, objets physiques.

- Les forces centrifuges : Elles restent ouvertes aux apports extérieurs, elles stimulent la créativité. Ce sont des acteurs métiers avec une diversité de profils, et des membres extérieurs (partenaires, consultants).

- Le formalisme évite les dérives et assure la traçabilité de l'avancement du projet, grâce aux outils de pilotage. Le compte rendu alimente le système d'information.

### **2) L'organisation de la créativité**

#### Diversité des profils personnels :

Les imaginatifs ou créatifs : créent le projet ou l'idée.

Les entrepreneurs ou champions : détectent le projet potentiellement porteur.

Les leaders : sont capable de mener l'équipe projet.

Les sentimentaux ou gatekeepers : relayent entre plusieurs départements et avec l'environnement

Les intégrateurs : personnes qui accompagnent et soutiennent les moins expérimentés.

#### Comment organiser la créativité :

Par la constitution d'équipes aux profils diversifiés.

Par une approche globale du processus de création de connaissance dans l'organisation.

Les connaissances : sont des informations qui combinent l'expérience du contexte, de l'interprétation et de la réflexion.

#### Le processus de création des connaissances :

vers

Connaissances tacites Connaissances explicites

Connaissances tacites Socialisation Extériorisation  
Connaissances explicites Intériorisation Combinaison

Connaissances tacites vers connaissances tacites c'est de la socialisation.

**Jessica**  
Invité

Sauter vers:

#### PERMISSION DE CE FORUM:

Vous **pouvez** répondre aux sujets dans ce forum

[Accueil](#)

[Forum gratuit](#) | [© phpBB](#) | [Forum gratuit d'entraide](#) | [Signaler un abus](#) | [Créer un forum](#)

**www.Mcours.com**  
Site N°1 des Cours et Exercices Email: [contact@mcours.com](mailto:contact@mcours.com)