



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Thierry des LAURIERS

Manager un projet



 **INSEP CONSULTING**
Editions

Manager un projet

Thierry des Lauriers en collaboration avec François Chéreau

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Pourquoi maîtriser le management de projet ? _____ 4

1. Quels sont les points-clés du management de projet ? ____ 5

| | |
|---|----|
| Qu'est-ce qu'un projet ? _____ | 6 |
| Les traits caractéristiques d'un projet _____ | 7 |
| Le management de projet : plus que la simple gestion de projet ! ____ | 8 |
| Manager un projet, c'est agir dans une incertitude qui décroît _____ | 9 |
| Maîtriser et optimiser la durée du projet : l'ingénierie concourante ____ | 10 |
| Manager un projet nécessite deux niveaux de pilotage _____ | 11 |
| Les points-clés du management de projet _____ | 12 |

2. Quels rôles dans un projet ? _____ 13

| | |
|---|----|
| Présentation des acteurs du projet _____ | 14 |
| Les rôles des acteurs du projets _____ | 15 |
| Le commanditaire (ou maître d'ouvrage) _____ | 16 |
| Le chef de projet (ou maître d'œuvre) _____ | 17 |
| Faut-il un comité de pilotage (ou comité de revue de projet) ? ____ | 18 |

3. Comment définir et organiser un projet ? _____ 19

| | |
|---|-------|
| La définition et l'organisation du projet _____ | 20 |
| Le phasage du projet pour maîtriser et structurer le déroulement du projet _____ | 21 |
| Exemple de phasage de projet _____ | 22-23 |
| La note de cadrage (ou cahier des charges) du projet _____ | 24 |

| | |
|---|----|
| Contenu d'une note de cadrage (ou d'un cahier des charges) _____ | 25 |
| Le cahier des charges fonctionnel du projet _____ | 26 |
| Le scénario de projet _____ | 27 |
| Le jalonnement pour maîtriser le déroulement du projet _____ | 28 |
| Exemple de scénario de projet avec son jalonnement _____ | 29 |
| Analyse de risque pour limiter les risques encourus par le projet _____ | 30 |
| L'organigramme technique (OT) pour structurer le projet en lots de travaux _____ | 31 |
| Fiche de lot de travaux pour contractualiser entre chef de projet et responsable de lot de travaux _____ | 32 |
| Définir le budget pour maîtriser les coûts _____ | 33 |
| Évaluer la rentabilité prévisionnelle d'un projet pour s'assurer de la création de valeur ! _____ | 34 |
| La planification - ordonnancer les tâches et les ressources du projet | 35 |
| Exemples de plannings _____ | 36 |

4. Comment piloter le projet ? _____ 37

| | |
|--|----|
| Piloter le projet _____ | 38 |
| Structurer le système de pilotage... dès le début du projet _____ | 39 |
| La réunion de pilotage : moment-clé de la vie du projet _____ | 40 |
| La revue de projet : moment-clé de décision sur le projet _____ | 41 |
| Le plan qualité du projet - exemple de sommaire _____ | 42 |
| La planification : avec « <i>post-it</i> » ou avec logiciel ? _____ | 43 |
| Le tableau de bord du projet _____ | 44 |
| Comment maîtriser l'avancement du projet ? _____ | 45 |
| Comment composer et manager l'équipe projet ? _____ | 46 |
| Gérer les dysfonctionnements : le quotidien de l'équipe projet _____ | 47 |

Lectures complémentaires _____ 48

Pourquoi maîtriser le management de projet ?

*Avoir des projets
répondant aux
vrais besoins*

*Être performant
dans la conduite
des projets*

Le fonctionnement en projet s'est développé dans les entreprises depuis 10 ans, essentiellement pour deux raisons :

- Les entreprises connaissent de plus en plus d'évolutions qui sont conduites par projet.
- Le degré d'exigence sur les projets s'accroît :
 - les projets doivent être de plus en plus pertinents, s'inscrire au mieux dans la stratégie de l'entreprise, répondre à des vrais besoins ;
 - par ailleurs, les performances attendues sur les projets deviennent de plus en plus élevées.

Pour ces raisons, les entreprises ont mis en place le fonctionnement en projet pour tout ou partie de leurs activités, et **les compétences de management de projet sont devenues des compétences à maîtriser par tous les managers.**

1. Quels sont les points-clés du management de projet ?

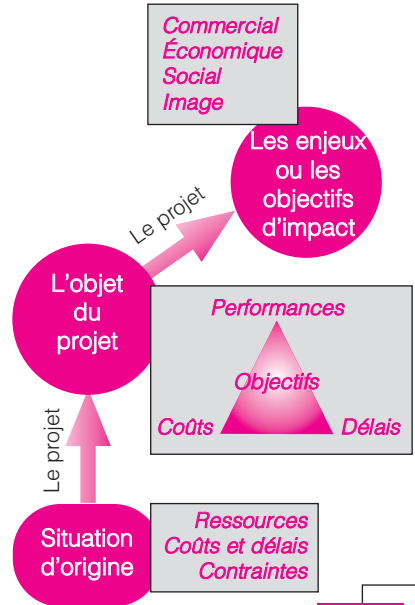


Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet c'est à la fois :

- ce que l'on a l'intention de faire, une volonté fondée sur une vision de l'avenir, la réponse au besoin d'un utilisateur ou d'un client, des objectifs à atteindre, et...
- ... une certaine façon de réaliser ce que l'on veut faire, une méthode de travail et d'organisation spécifique.

Un projet est donc une activité différente des activités récurrentes et stables de l'entreprise (processus).



Les traits caractéristiques d'un projet

- Porteur d'enjeux.
- Vise un résultat concret, défini et validé par un « *commanditaire* ».
- Managé par un chef de projet, qui coordonne une équipe projet dédiée (à temps plein ou partiel).
- Novateur... donc perturbateur et présentant des risques.
- Limité dans le temps : avec un début et une fin.
- Transverse.
- La solution et la méthode pour l'obtenir ne sont pas connues à l'avance.

Il existe des types de projets très différents :

- par leur taille ;
- par leur place dans l'organisation ;
- par leur objet ;
- par leurs enjeux ;
- par leur degré de récurrence.

Exemples de projets :

- développer un nouveau produit ;
- construire une usine ;
- réaliser un transfert de fabrications ;
- concevoir et mettre en place une nouvelle organisation.

Le management de projet : plus que la simple gestion de projet !

Management
par projet

Management
de projet

Gestion
de projet

Le management de projet a pour objet de :

- définir et valider le projet (finalité, objectifs, moyens) ;
- concevoir l'organisation, le pilotage, l'animation, la réalisation du projet ;
- piloter la réalisation du projet dans les conditions prévues (performances, délais, coûts).

La gestion de projet a pour objet :

- de prévoir et de suivre l'avancement d'un projet sur les plans performances, coûts, délais ;
- et ainsi d'apporter au management de projet les éléments pour prendre, en temps voulu, toutes les décisions nécessaires.

Le management par projet a pour objet d'organiser le management du portefeuille des projets avec le reste de l'entreprise.