

# La Conduite de projet : les fondamentaux

2016

DOCUMENT ÉLABORÉ  
PAR



**PIERRE AUDIFFREN**  
CONSULTANT

06 60 63 09 88 – pierre.auffren@wanadoo.fr



# La notion de projet

## Quelques définitions

**Un projet se définit comme une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent.**

AFNOR

Un projet est un ensemble complexe d'actions coordonnées faisant appel à diverses compétences et ressources de l'entreprise (acteurs, matériels, etc.) pour atteindre un but, concrétiser une intention.

Un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse concrète à une demande élaborée pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage.

*Le projet n'est pas :*

- une intention ni une ébauche
- une réflexion abstraite ni un constat
- une prévision sans intervention sur les événements à venir
- une opération de production reproductible

Trois sens attribué au mot « projet » :

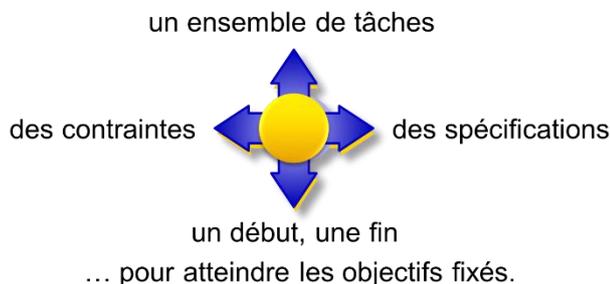
- le **programme** de réalisation
- le **résultat**, le **produit**, l'**objet final** de la réalisation tant qu'il n'est pas achevé
- la **fonction** de pilotage du projet



Un **projet** implique :

- un ou plusieurs **objectifs** clairement déterminés
- un **objet** physique ou intellectuel
- une **démarche spécifique** qui permet de structurer la réalité à venir (plan d'action)
- des **actions** à entreprendre avec des **ressources** données (moyens)

**Piloter un projet**, c'est mettre en cohérence :



Un projet est donc un **ensemble fini**, comportant un début et une fin, un **caractère unique**, une **aventure** mêlant des expériences positives et négatives, mais c'est surtout, une **équipe tendue vers un seul but** !

## Acteurs du projet

Maître d'ouvrage	Maître d'œuvre	Contributeurs	Sous-traitants
<i>Promoteur, Commanditaire, Directeur de Projet</i>	<i>Chef de projet, auquel le maître d'ouvrage délègue la responsabilité de la réalisation</i>	<i>Réalisateurs du projet, Équipe projet</i>	<i>Prestataires de service, collaborateurs occasionnels</i>

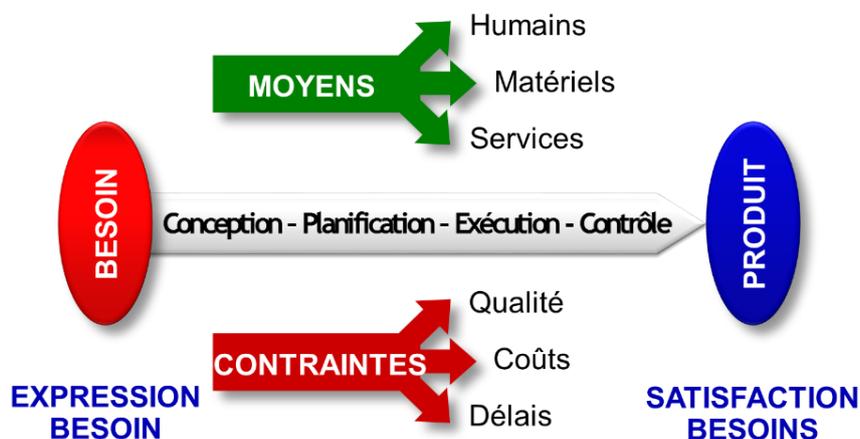
### Compétences du chef de projet

La gestion de projet requiert du chef de projet des compétences précises :

- management de l'équipe et des acteurs
- capacités d'analyse (risque, environnement...)
- prise de décision
- planification
- communication
- gestion documentaire
- négociation



## Composantes d'un projet



Les **composantes d'un projet** sont en général les suivantes :

- des **enjeux** importants, ayant parfois un caractère stratégique
- un **caractère novateur** (technologique, organisationnel, géographique...) : la démarche projet repose sur la **créativité**
- une **multiplicité d'intervenants** : coopération, coordination, pédagogie et ouverture sont indispensables
- un **caractère aléatoire** : il existe des éléments non maîtrisables liés au facteur humain, à la technicité du produit, à l'environnement...
- la **transversalité** : acteurs et moyens proviennent de différentes unités de l'entreprise ou peuvent même être externes

# Quelques éléments définissant le projet

## L'objet

L'objet du projet définit en quelques mots précis et ciblés sa finalité générale, le but à atteindre. Dans un projet, la finalité correspond aux besoins à satisfaire grâce au projet. Le « produit », une fois réalisé devra permettre de satisfaire les besoins identifiés au départ.

L'objet et la finalité se distinguent des objectifs en ce sens que l'objectif décrit le résultat concret, que les acteurs du projet devront réaliser. Et ce seulement la réalisation elle-même, ce produit qui permettra de satisfaire le besoin à l'origine du projet.

Sa définition incombe au commanditaire, à l'initiateur ou au client du projet. L'objet requiert une formalisation écrite commune à tous, consensuelle.



## Le produit

C'est le résultat d'un projet. Le produit peut être intellectuel, notamment dans le cadre d'un projet de service ou tangible, lorsqu'il s'agit d'un projet de fabrication industrielle.

## Les objectifs et le triangle QCD



Les objectifs doivent être déclinés à 3 niveaux : Qualité, Coût, Délai.

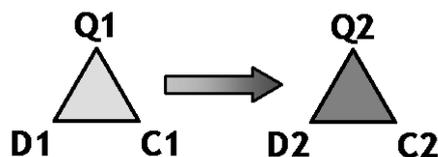
Un projet a peu de chances d'aboutir si les objectifs ne sont pas clairement définis, fixés et formalisés. Les objectifs généraux doivent être consignés de manière synthétique dans la *note de cadrage* du projet ou dans la *lettre de mission* du chef de projet.

De plus, les objectifs de projet se caractérisent par le fait d'être autonome et extraordinaire. C'est-à-dire qu'ils ne sont pas liés au fonctionnement normal de l'entreprise (production, exploitation).

- **Délai** : l'objectif « temps », le délai, définit la façon dont vont s'inscrire les étapes du projet dans le calendrier. C'est généralement l'objectif le plus facile à définir, car sa quantification et sa mesure constituent le « minimum vital » dans les opérations de gestion de projet. L'objectif lié au temps est inscrit dans un *planning*.
- **Qualité** : les objectifs de qualité sont consignés dans le *cahier des charges* du produit qui résultera du projet. Dans le cadre d'un produit industriel, ils sont aisés à déterminer puisqu'ils correspondent aux « performances attendues », aux fonctionnalités du produit.
- **Coûts et charges** : les objectifs de coûts sont le résultat de l'articulation entre le niveau de qualité attendu du produit et le temps requis par les ressources pour l'atteindre. Le coût est mesuré notamment à partir de la charge. La **charge** correspond à la quantité de travail qu'une ressource doit fournir pour réaliser une ou plusieurs tâches, généralement mesurée en Jour ou en Homme.

Le coût peut être chiffré simplement en HJ (Homme/Jour), mais la tendance actuelle consiste à définir le coût en sommes monétaires afin de sensibiliser les acteurs et les responsabiliser dans l'engagement des dépenses relatives au projet. Le chiffrage du coût permettra de calculer le retour sur investissement.

- **Triangle QCD** : une des composantes essentielles des techniques de gestion de projet consiste en l'intégration des modifications survenant durant le projet et de leurs conséquences sur les objectifs et donc sur le triangle. Si, en cours de projet, l'un des paramètres est modifié de manière significative, au moins un des deux autres le sera aussi !

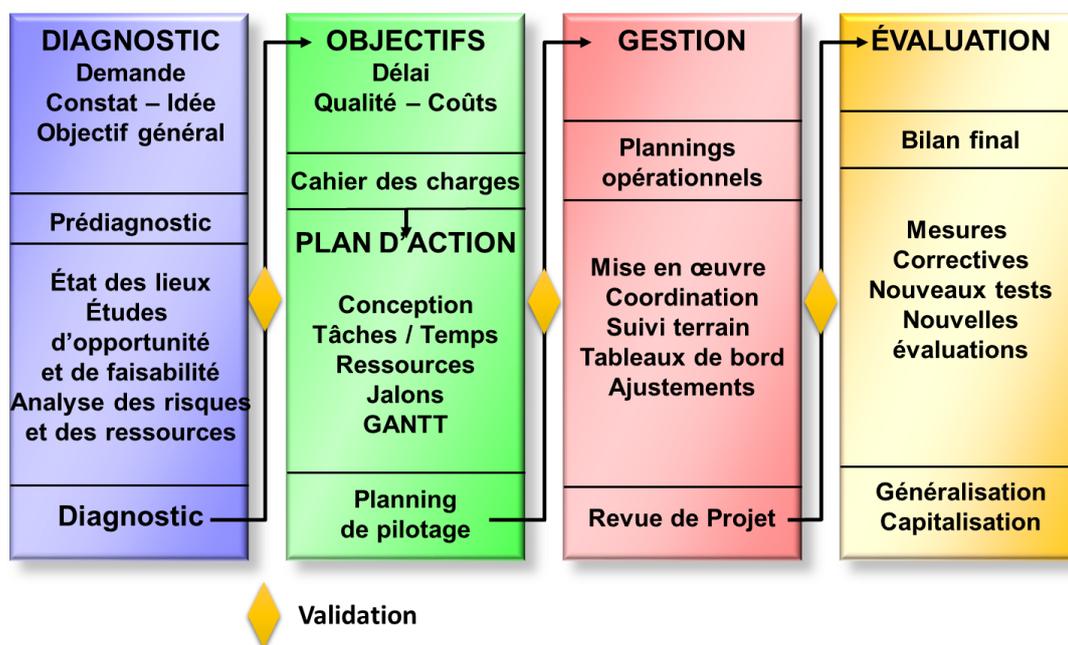


## Les facteurs de complexité

Avant de se lancer dans la réalisation d'un projet, il est nécessaire d'en identifier les facteurs de complexité. Les acteurs se polarisent souvent sur la complexité technique du produit à réaliser, notamment s'il est novateur, mais ce n'est pas le seul élément à prendre en considération.

- Nombre d'intervenants : il peut accroître de façon exponentielle la complexité de mise en œuvre : coordination, implication et adhésion de tous, prise de décision... Les intérêts de chacun peuvent être différents et déterminés le regard qu'ils vont porter sur le projet, sans parler des éventuelles résistances au changement...
- Partage des ressources : souvent, les projets sont transverses au fonctionnement de l'entreprise. Il va nécessiter l'utilisation de ressources allouées à différents services qu'il faudra solliciter et mobiliser en tenant compte de leurs propres impératifs.

## Méthode DOPAGE



# Modélisation du projet

## Vue simpliste en deux dimensions

Le projet se trouve inclut entre le besoin et le produit :



Le projet lui-même comprend deux dimensions complémentaires :

- la **fabrication du produit**
- la **gestion de projet** : mode d'organisation relatif à la réalisation du produit



Ces deux dimensions sont complémentaires et indissociables, la gestion de projet étant l'ossature de l'ensemble. Cette part peut représenter 20 à 30% du coût global d'un projet.

## Aspects chronologiques

L'articulation dans le temps de ces deux dimensions permet de visualiser les grandes phases de la gestion de projet :

- Phase 1 : **diagnostic** initialisation, lancement, préparation,
- Phase 2 : **conception**, planification
- Phase 3 : **pilotage**, gestion de la mise en œuvre, réalisation
- Phase 4 : **bilan**, évaluation

Chacune de ces grandes phases peuvent à leur tour être découpée en **étapes** et en **opérations** avec plus ou moins de détails, selon les nécessités du projet et du pilotage.



# Grandes phases de la conduite de projet

## Événements déclencheurs

- Demande (commanditaire, hiérarchique, utilisateur, public, client...)
- Constat (manque, besoin, dysfonctionnement...)
- Initiative, idée personnelle

## Phase d'initialisation, de prédiagnostic

- Analyse de la demande
- Analyse du besoin, de la situation constatée
- Formalisation et validation du besoin
- Nomination du chef de projet
- Lancement du projet



## Phase de préparation, de diagnostic

- Constitution de l'équipe projet
- Étude d'opportunité, analyse des enjeux et des bénéfices
- Étude de faisabilité, analyse des risques
- Cadrage, délimitation du projet : objet, domaine, méthodes, moyens
- Définition des objectifs QCD
- Élaboration du cahier des charges (*exigences fonctionnelles, spécifications, contraintes*)
- Identification des besoins de communication

## Phase de Conception

- Analyse et confirmation des objectifs
- Recherche des solutions techniques
- Recette fonctionnelle
- Définition des objectifs opérationnels
- Identification des moyens, évaluation des charges
- Définition du dispositif de pilotage
- Élaboration de la stratégie et du plan de communication
- Programmation et planification des opérations



## Phase de Réalisation

- Réalisation du produit, de l'objet technique, du service
- Organisation des séances de travail, actions de pilotage, de suivi et de contrôle
- Suivi de l'avancement des travaux et du planning de réalisation
- Ajustements et arbitrages
- Comptes rendus aux instances de pilotage
- Animation du dispositif de communication

## Phase d'évaluation

- Réalisation et validation du bilan du projet
- Mesures correctives et nouveaux tests
- Capitalisation et généralisation
- Dissolution de l'équipe projet et organisation de la réunion de clôture

# Documents du projet

<b>DÉMARRAGE</b>	<b>Événements déclencheurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Fiche d'expression des besoins</i></li> <li>2. <i>Comptes rendus de réunions</i></li> </ol>
	<b>Initialisation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Reformulation de la demande</i></li> <li>4. <i>Notification de l'acceptation de la demande</i></li> <li>5. <i>Lettre de mission</i></li> <li>6. <i>Rapport de prédiagnostic</i></li> </ol>
<b>DIAGNOSTIC</b>	<b>Préparation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. <i>Rapport d'étude d'opportunité</i></li> <li>8. <i>Rapport d'étude de faisabilité</i></li> <li>9. <i>Stratégie et plan de communication</i></li> <li>10. <i>Note de cadrage</i></li> </ol>
	<b>Objectifs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. <i>Cahier des charges</i></li> </ol>
<b>CONCEPTION</b>	<b>Conception</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. <i>Recette fonctionnelle</i></li> <li>13. <i>Organigrammes des tâches et des temps</i></li> <li>14. <i>Ordonnancement des tâches</i></li> <li>15. <i>Affectation des ressources</i></li> <li>16. <i>Budget prévisionnel</i></li> <li>17. <i>Fiches de planification</i></li> <li>18. <i>Dossier de conception</i></li> </ol>
	<b>Planification</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. <i>Planning de pilotage</i></li> <li>20. <i>Plannings détaillés</i></li> <li>21. <i>Plannings de charge détaillés</i></li> </ol>
<b>GESTION</b>	<b>Pilotage</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. <i>Tableaux de bord de suivi</i></li> <li>23. <i>Journal de projet</i></li> <li>24. <i>Comptes rendus (réunions, reporting...)</i></li> <li>25. <i>Bilans intermédiaires</i></li> <li>26. <i>Revue de projet</i></li> </ol>
<b>BILAN</b>	<b>Évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. <i>Tableaux de bord de résultats</i></li> <li>28. <i>Plan de généralisation</i></li> <li>29. <i>Rapport de Bilan</i></li> <li>30. <i>Note de fin de projet</i></li> </ol>



# Le prédiagnostic

Le prédiagnostic est une phase majeure qu'il ne faut pas négliger car elle conditionne la suite de tout projet ! Au cours du prédiagnostic, par nature très bref, le **recueil des données** devra être bien réfléchi.

## Le prédiagnostic comprend

**L'analyse de la demande  
et du contexte initial de l'intervention**

**La conception du dispositif de l'intervention**      **La définition des objectifs de l'intervention**

## Analyse de la demande

Cette étape vise à obtenir les **précisions nécessaires** à la commande et d'en **évaluer la complexité** dans ces **dimensions techniques** et **humaines**.

On évaluera globalement les ressources nécessaires à la réalisation du produit comparé aux ressources disponibles. Ces deux évaluations sommaires conduiront à l'**acceptation** ou au **refus de la commande** du commanditaire faute d'avoir le minimum de garantie quant aux probabilités de réussite du projet.

### *Points à clarifier dès le démarrage de l'action*

1. Quelle est la nature de la demande ? Quel est l'objet du changement ?  
Quelles différences existe-t-il dans les formulations exprimées par les acteurs ?
2. Qui est à l'origine de la demande ? Qui sont les clients ?
3. Pourquoi cette demande maintenant ? Dans quel contexte ?
4. Sur quels faits, constats et éléments de diagnostic repose la demande ?
5. Quel recueil de données peut-on faire pour tester et affiner ces éléments ?
6. Quels sont les risques et les enjeux ?
7. Qui soutient le projet ? Qui le freine et risque de faire « blocage » ?
8. Quelles ont été les actions antérieures sur ce thème ?
9. Quelles sont les contraintes à respecter ?
10. Est-il pertinent et opportun d'agir ?

De même il convient de pouvoir répondre à ces questions :

- Sur quels **résultats** s'engage-t-on ?
- Quels sont les **produits** à rendre au client (**livrables**) ?
- Quels sont les **critères d'évaluation** et les **indicateurs** ?

*NB : Il est particulièrement important de bien clarifier les objectifs et de ne pas s'engager trop loin sur des résultats trop ambitieux. Une fois les objectifs clarifiés, il faut déterminer les grandes lignes du dispositif d'intervention.*

Après analyse de la demande, il est important que le **chef de projet** soit **nommé**, mandaté **officiellement** par le commanditaire afin de faciliter son intervention sur le terrain et de légitimer sa position face aux différents acteurs du projet. Cette nomination peut être formalisée par une *lettre de mission*.



## Modèle de Lasswell : le QQQQCP

Le **QQQQCP** est une méthode d'organisation de la pensée, qui permet un questionnement construit et exhaustif sur le thème à traiter.

<b>QUI ?</b>	Qui est concerné ? Avec qui ? Pour qui ? Qui sont les destinataires, les clients ?...
<b>QUOI ?</b>	De quoi s'agit-il ? Quel est le sujet ? Quel est le contexte ? Quels sont les problèmes ? Quelle est l'étendue de la situation ? Qu'est-ce qu'elle impacte ?...
<b>OÙ ?</b>	Quels sont les lieux ? Distances, limites, moyens de communication ?...
<b>QUAND ?</b>	A quels moments et avec quelles fréquences ? Quels Délais ?...
<b>COMMENT ?</b>	Avec quels moyens ? Quelles méthodes ? Dans quelles circonstances ?...
<b>POURQUOI ?</b>	Quelles sont les causes ? Quelle finalité ? Quelle utilité, nécessité ? Faut-il agir ?

En filigrane du QQQQCP, il existe une 7<sup>e</sup> rubrique « transverse » :

**COMBIEN ?** Combien ça coûte ? Combien d'hommes ? Combien de temps ? ...

## Étude d'opportunité

L'étude d'opportunité permet d'évaluer si les moyens dont on dispose, le contexte, l'environnement et la volonté dont on fait montre sont favorables à la poursuite du projet. On juge ainsi de l'opportunité de transformer une intention en projet.

Selon la nécessité, une étude préalable permet de « dégrossir » l'intention, de cerner le problème de plus près...

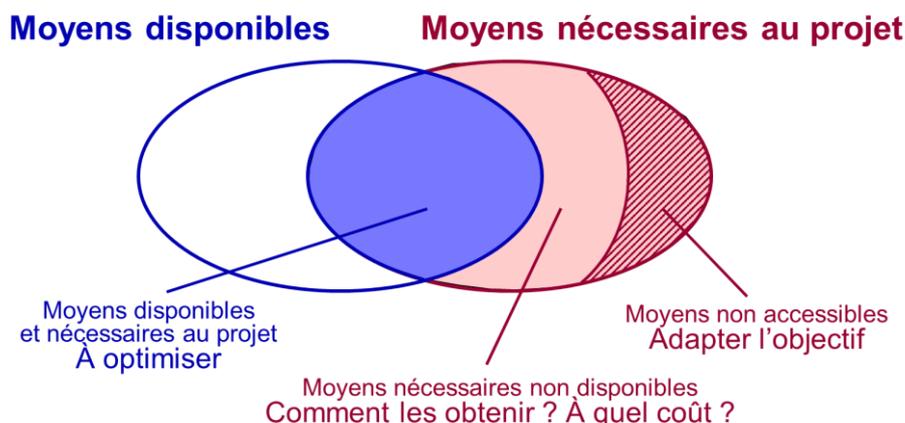


### *Dossier d'étude d'opportunité*

<b>PROJET</b>	Intitulé et description sommaire
<b>Objet</b>	Reformulation du besoin à partir de la fiche d'expression du besoin
<b>Objectifs et enjeux</b>	Rappels des objectifs principaux, des enjeux et des finalités poursuivies
<b>Objet du changement</b>	Description des caractéristiques et le fonctionnement de l'objet du changement (processus, application informatique, service, structure...)
<b>Acteurs</b>	Identification des acteurs impliqués ou impactés par le changement
<b>Impacts</b>	identifications des principaux impacts du changement sur les structures, les organisations et les hommes
<b>Exigences de qualité</b>	Spécification des exigences en termes de qualité et de résultats attendus du nouveau système mis en place
<b>Volumes prévus</b>	Quantification des différents paramètres concernant le résultat Coûts : en fonction des gains prévus, calcul du retour sur investissement et évaluation du coût de fonctionnement acceptable
<b>Délais</b>	Date limite de mise en œuvre, contraintes liées à ces délais, première estimation des étapes de réalisation dans le temps

# Étude de faisabilité

## Moyens généraux nécessaires



### Quelques questions à se poser

- Quels sont les moyens disponibles ? Comment exploiter au mieux ceux qui sont nécessaires ?
- Quels sont les moyens nécessaires non disponibles ? Comment les acquérir ? À quel prix ?
- Quels sont les moyens auxquels on n'aura pas accès et dont il faudra se passer ? Comment redéfinir l'objectif du projet en conséquence ?

### Quelques moyens à identifier

- Ressources financières : enveloppe budgétaire
- Ressources humaines : nombre, compétences, motivations, informations...
- Moyens techniques et technologies, Méthodes, Matériels
- Temps, disponibilité
- Informations...

## Tableau d'analyse des risques

Ressources et moyens nécessaires	Points forts Moyens disponibles	Points faibles Moyens manquants	Actions correctives pour obtenir les moyens ou contourner les obstacles

Chaque point faible pour laquelle une action corrective s'avère délicate ou impossible (condition *sine qua non*) représente un **risque majeur** pouvant entraîner l'abandon du projet ou en modifier de façon significative le résultat (délai – niveau de qualité).

## Moyens financiers, budget

### Enjeu : la maîtrise des coûts

Au lancement du projet, il faut élaborer le *budget prévisionnel*. Au cours du projet, estimer à nouveau chaque élément de chiffrage et **corriger l'estimation** du **coût prévisionnel final**, pour conserver la maîtrise du coût pendant toute la durée du projet.



# Phase de préparation

La phase de préparation vise à **délimiter l'ensemble des paramètres du projet**, notamment les suivants :

- L'objet
- Les objectifs Qualité Coût Délais
- Les objectifs de communication
- Les contraintes sur objectifs
- Le domaine d'intervention : périmètre, acteurs, structure de gestion de projet, rôles des acteurs
- Les risques, freins et facilitateurs
- La méthode de réalisation du produit
- Les moyens
- La communication : axes, cibles et moyens

L'ensemble de ce travail aboutit à une **première contractualisation** formalisée par la *note de cadrage*.

## Étapes de la phase de préparation

### *Définition de l'objet*

L'enjeu de cette étape est de s'assurer que les protagonistes du projet, le chef de projet et le commanditaire notamment, en ont bien compris le but. L'objet ne doit pas être confondu avec l'objectif. Il convient aussi de définir le contexte et de comprendre les motifs et les éléments déclencheurs du projet. Il faut considérer l'ensemble des études déjà réalisées et les éventuelles tentatives antérieures.

### *Détermination du produit*

Il convient de distinguer le projet et son objet du produit qui en est précisément le résultat concret. Définir le produit revient à déterminer les **objectifs de qualité**. Le produit se définit par un certain nombre de critères qualitatifs.

Ces derniers permettront d'apprécier la conformité du produit : ils devront être quantifiés et mesurables. L'ensemble de ces critères sera consigné dans un *cahier des charges*, défini par le commanditaire et les « clients » (utilisateurs) du projet.

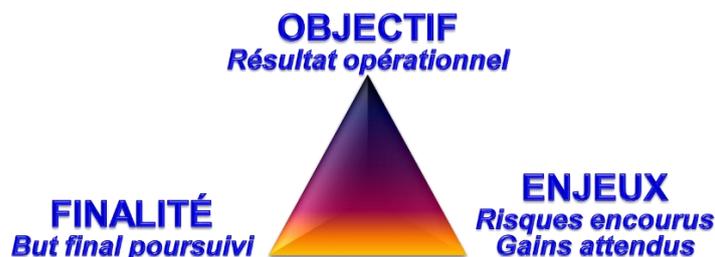
Les objectifs qualitatifs sont les performances attendues du produit, ces caractéristiques, ces fonctions ou fonctionnalités...

Il conviendra de déterminer les objectifs de temps.

# Objectifs

Un objectif est un résultat mesurable à atteindre dans un délai donné avec des moyens adéquats.

Formuler l'objectif, c'est passer de la représentation mentale du but à atteindre dans un contexte donné, à la mise en œuvre opérationnelle.



## Objectifs MARRANT

<b>Mesurable :</b>	c'est un résultat concret à obtenir
<b>Accessible :</b>	dans les délais et avec les moyens attribués
<b>Réaliste :</b>	dans le contexte, en cohérence avec l'environnement
<b>Révisable :</b>	en fonction des évolutions contextuelles
<b>Ambitieux :</b>	pour motiver et responsabiliser les acteurs
<b>Négociable :</b>	dans les moyens
<b>Temporaire :</b>	limité dans le temps

## Quelques questions à se poser

*Quels résultats concrets faut-il atteindre ? Dans quels délais ? Avec quels Moyens ? L'objectif est-il clair, identifié, concret, limité dans le temps ? Quels aspects sont négociables ? Quelles régulations entre objectifs et moyens ? Quels sont les enjeux, les risques, l'impact prévisible ?*

Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté sur l'objectif, ni aucune interprétation possible. Il doit être rédigé positivement, concrètement en faisant apparaître clairement le résultat à atteindre.

## Note de cadrage

<b>PROJET</b>	Intitulé et description sommaire
<b>Chef de projet</b>	Nom et fonction
<b>Origine du projet</b>	Rappel des événements déclencheurs, commanditaires, directions, services ou personnes à l'origine du besoin, « clients » du projet...
<b>Objectifs du projet</b>	Besoins exprimés et résultats attendus (mesurables), objectifs QCD
<b>Périmètre du projet</b>	Fonctions, caractéristiques, spécifications du « produit », volumes, interdépendances avec d'autres systèmes proches. Fonctions, acteurs, structures... non inclus, non concernés par le projet
<b>Contraintes</b>	Contraintes internes et externes qui pèseront sur les choix de solutions
<b>Équipe projet</b>	Noms, fonctions, disponibilité nécessaire, période de sollicitation
<b>Responsabilités</b>	Répartition des responsabilités des différents acteurs (chef de projet, contributeurs), degré d'autonomie et de prise de décision
<b>Mode de pilotage</b>	Calendriers de réunions, modes de <i>reporting</i> , modalités de pilotage...
<b>Moyens</b>	Budget, RH, matériels, sous-traitance
<b>Calendrier</b>	début, fin, phases, déroulement, calendrier, durée totale



# Phase de conception

## Recherche de la solution optimale

Dans un premier temps, il conviendra de **rechercher les idées** afin d'identifier la **solution optimale** pour satisfaire le **besoin**. On prendra l'avis de **spécialistes**. On fera appel à toutes les **techniques de créativité** (remue-méninges), le plus souvent en groupe (pour avoir différents avis, notamment de spécialistes), sans censure ni sélection prématurée, en examinant aussi les solutions retenues dans des domaines analogues.

Dans un deuxième temps, on éliminera les solutions sans intérêts, trop complexes techniques, à haut risque, ayant un mauvais rapport « QCD » (Qualité – Coûts – Délais) ou ne répondant pas aux exigences fonctionnelles. On recherchera plutôt les solutions les meilleures en termes de faisabilité, de coût, de sûreté, répondant le mieux aux exigences fonctionnelles, sans contraintes majeures ou favorisant celles permettant l'apparition de résultats significatifs à court terme. On pourra avoir recours à un tableau multicritères pour sélectionner une solution.

*NB : il est toujours préférable d'envisager au moins deux voire trois solutions (ambitieuse, standard, modeste), de manière à avoir une solution de replis éventuel ou de laisser une plus grande liberté de décision au maître d'ouvrage, sans le placer devant le seul choix d'accepter ou refuser intégralement le projet.*

Cette étape a pour but de valider le cahier des charges et les exigences fonctionnelles, ainsi que d'identifier les coûts financiers, humains, en temps...

## Analyse fonctionnelle

L'**Analyse fonctionnelle** vise à traduire le cahier des charges, élaboré par le commanditaire, en une réponse technique du fournisseur, garantissant que toutes les spécifications seront bien prises en compte dans le produit final. Elle va identifier :

- La cohérence entre le besoin et les fonctionnalités du produit à réaliser
- Les fonctions principales, opérationnelles, du produit : ce qu'il doit permettre de faire
- Les fonctions d'assistance, les systèmes d'aide
- Les fonctions de contraintes (blocages), de contrôle et de coordination

Par ailleurs, c'est l'analyse fonctionnelle qui permettra une juste estimation des charges et des coûts, puisque la demande sera « traduire » de manière opérationnelle en définissant le « quoi » (objet technique) et le « comment » (méthodes et moyens = charges).

## Dossier de conception

Le **Dossier de Conception** porte à la fois sur l'objet à réaliser (produit ou service, le « livrable »), le fonctionnement, la planification et le pilotage du projet. Il conclut la phase de conception et constitue une **réponse concrète et opérationnelle au cahier des charges**. Il rappelle le contexte du projet (demande, environnement, besoin, finalités, enjeux, risques...) et formalise objectifs, indicateurs (de suivi et de résultats), analyse fonctionnelle, plannings, plan de communication, suivi, pilotage, livrables...

# Plan d'action

L'intérêt d'un plan d'action est de :

- **ne rien oublier**
- **ordonnancer** les opérations
- **planifier** les opérations
- **suivre et maîtriser l'avancement** des travaux :  
contrôle des résultats intermédiaires, respect du  
planning et coordination de l'ensemble

Il s'agit d'établir une planification datée des différentes opérations, des étapes majeures (jalons), bilans intermédiaires et du bilan final. Les bilans seront faits en termes de résultats et d'analyse et non de jugements. Si différents acteurs sont impliqués dans le projet, il faut savoir entendre et prendre en compte leurs critères, leurs difficultés, leurs propositions et négocier si nécessaires.



## ARLADEC, un outil mnémotechnique

- A** : Qui sont les **Acteurs** concernés ?
- R** : Quelles sont les **Ressources** existantes ou à prévoir ?
- L** : Quels sont les **Liens** entre Acteurs et Actions ? Qui fait Quoi ?
- A** : Quelles sont les **Actions** à mettre en œuvre ?
- D** : Quels sont les **Délais** nécessaires ?
- E** : Quels sont les grandes **Étapes** à envisager ? Comités de pilotages, rendus...
- C** : Quel est le **Coût** du projet ? Quelle **Communication** autour du Projet ?  
Quelle est la **Cohérence** de l'ensemble ?

## Pour ordonnancer les tâches

1. Identifier les phases et les opérations (*tableau des tâches*)
2. Allouer un temps (une durée) pour chaque tâche en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes techniques
3. Ordonnancer les tâches entre elles (*matrice des antécédents*)
4. Planifier les tâches en fonction du planning général du projet (début, fin, *rétroplanning*)
5. Repérer graphiquement sur des plannings type GANTT. Ce qui permet de visualiser :
  - les rapports tâches/ temps et les relations entre les tâches
  - les contraintes d'ordre chronologique (chemin critique)
  - les moments clés et les dérives

## Pièges à éviter

Oublier de suivre l'évolution de l'objectif

Confondre suivi a posteriori et contrôle a priori

Ne pas respecter les échéances fixées

Ne pas décider à temps en cas de dérives

Ne pas vouloir intégrer les aléas

Ne pas prendre en compte les opérations de suivi, de pilotage ou administratives



## PLANNINGS

Planning « enveloppe »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre général, enveloppe initiale</li> <li>• Premières estimations</li> <li>• Phase de faisabilité</li> </ul>
Planning de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Références générales (phases principales)</li> <li>• Durée totale et principales durées</li> <li>• Suivi, contrôle, coordination</li> </ul>
Plannings détaillés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-ensembles du planning de pilotage</li> <li>• Découpage opérationnel (tâches)</li> <li>• Durées et charges</li> </ul>

## Planning de pilotage

C'est un planning regroupant les grandes phases de réalisation du projet. Il reprend l'ensemble des sous-objectifs majeurs. Par ailleurs, il comprend la planification des opérations de pilotage proprement dite : réunions de coordination, opérations de suivi et de contrôle, tâches administratives, opérations du plan de communication...

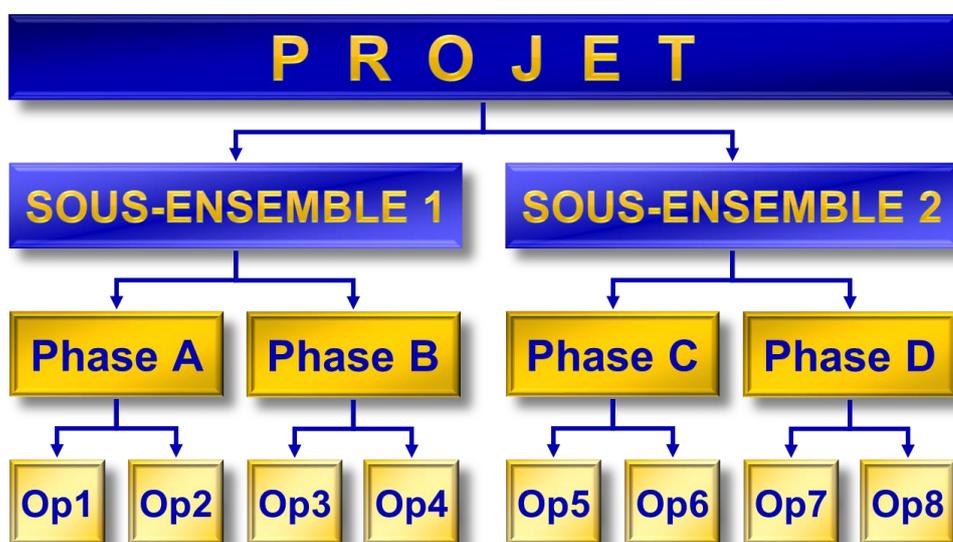
Le cahier des charges précise les grandes fonctionnalités de l'objet technique (spécifications). Cela permet de :

- Déterminer les sous-objectifs : un objectif par spécification à réaliser
- Apprécier les moyens nécessaires
- Affecter les responsabilités
- Préciser les charges et les durées

Le planning de Pilotage se détermine à partir de ces éléments d'information et du découpage du projet en sous-ensembles homogènes, fonctionnels et temporels répondant aux nécessités pour atteindre chaque sous-objectif et en déterminant systématiquement un résultat à obtenir, un responsable, des ressources, un délai...

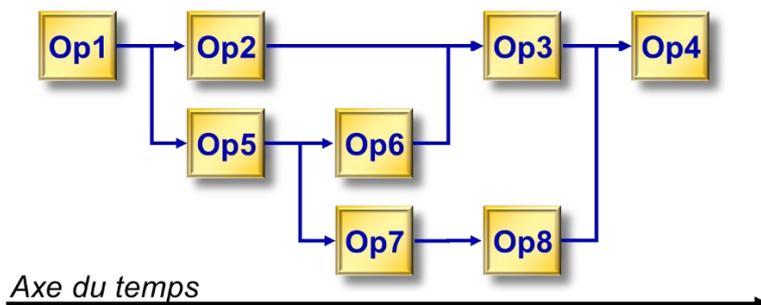
Le découpage de chaque sous-ensemble en opérations concrètes permet d'élaborer les différents plannings opérationnels pour les responsables.

## Organigramme des opérations



## Matrice des antécédents

Déterminer le découpage opérationnel ne suffit pas, il convient ensuite d'ordonner les tâches en fonction de leur succession logique.



## Fiche de planification d'action, exemple

Objectif : éditer un rapport d'enquête pour le 30 avril

N°	Étape	Responsable	Durée	Délais	Suit
1	Ecrire le manuscrit	Rédacteur	15 jours	21 mars	-
2	Le dactylographier	Secrétaire	5 jours	28 mars	1
3	Lire les épreuves	Rédacteur	5 jours	4 avril	2
4	Corrections	Secrétaire	2 jours	8 avril	3
5	Élaborer les graphiques	Expert sur Excel	3 jours	11 avril	4
6	Dessiner la couverture	Infographiste	2 jours	11 avril	1
7	Compilation des éléments	Secrétaire	1 jour	14 avril	6
8	Relecture de vérification	Sec. + Rédacteur	3 jours	17 avril	7
9	Reprographie	Atelier	8 jours	29 avril	8
10	Livraison des documents	Atelier	1 jour	30 avril	9

## Planning de Gantt

N°	Étape	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9
		3 au 7 mars	10 au 14 mars	17 au 21 mars	24 au 28 mars	31 mars au 4 avril	7 au 11 avril	14 au 18 avril	21 au 25 avril	28 avril au 2 mai
1	Ecrire le manuscrit	■								
2	Le dactylographier				■					
3	Lire les épreuves					■				
4	Corrections						■			
5	Elaborer les graphiques							■		
6	Dessiner la couverture				■					
7	Compilation des éléments								■	
8	Relecture de vérification									■
9	Reprographie									■
10	Livraison des documents									■

Le planning de Gantt doit mettre en évidence les relations entre tâches de manière à permettre de repérer le « chemin critique », c'est-à-dire le temps minimum pour atteindre l'objectif compte tenu des impératifs d'ordonnancement des tâches.

NB : tenir compte des disponibilités des acteurs et des ressources au moment souhaité !



# Gestion du projet

La conduite du projet est toujours un moment délicat, si ce n'est difficile :

- les acteurs perdent leurs repères, parfois même leur repaire, au sens de refuge...
- puis, il faut construire de nouveaux repères : ça bouscule, c'est instable, ça génère de l'inquiétude, des troubles. Le manque de lisibilité perturbe.

Le plus difficile est la gestion de l'intervalle entre la perte et la reconstruction des repères. Et, si la Direction prévoit souvent le changement, ce sont les acteurs du travail, les opérationnels qui le subissent, le vivent, le construisent et le mettent en œuvre. Cette séparation implique donc d'avoir :

- une vision claire des responsabilités respectives (Direction/ Opérationnels, Maître d'ouvrage/ Équipe Projet)
- une confrontation des genres (stratégie vs opérationnel) pour trouver des compromis, des ajustements.

Le but de ce travail consiste donc à réduire la part « Subir le changement »

## Causes de résistance au changement

### *Peur de l'inconnu*

Le changement substitue l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain. Ainsi, par exemple, les individus peuvent craindre d'être incapables de faire face à un changement technologique. Ces résistances peuvent faire émerger des attitudes négatives à l'encontre de l'objet de changement.

### *Crainte de perdre ce que l'on possède*

En fait, plus les individus ont investi dans un système existant, plus ils ont tendance à résister au changement. C'est une des raisons qui font que les employés plus âgés ont tendance à résister davantage au changement que les plus jeunes.

De plus, nombres de changements technologiques sont perçus comme des facteurs de mutations, de déplacements, voire de mise au chômage.

Il faut bien voir que dans toute résistance au changement, c'est la perception qu'a l'individu des effets possibles du changement qui compte. Un changement peut ne comporter aucune menace réelle contre les intérêts des personnes, mais si, néanmoins, celles-ci perçoivent une menace, c'est cette perception qui guidera leurs comportements.

### *Remise en cause des compétences*

Si l'entreprise réduit ses demandes ou ses exigences envers les contributions des employés, ceux-ci peuvent se sentir atteints dans leur identité professionnelle, d'autant plus s'il y a perte de statut. Ils peuvent alors se mettre à résister à la nouvelle situation.

### *Préférence pour la stabilité*

D'une manière générale les habitudes développées par les individus constituent une source importante de résistance au changement. La stabilité engendre la sécurité.



# Lutte contre la résistance au changement

La résistance au changement constitue un problème sérieux. En effet, elle peut retarder la mise en place de réformes indispensables à la bonne marche de l'entreprise, aboutir à une baisse de moral des collaborateurs et surtout à une baisse de productivité.

La première chose à faire est donc d'identifier les causes de résistances au changement, les comprendre pour les surmonter et les maîtriser.

## *Éducation et communication*

Si la résistance s'appuie sur une information inadéquate ou inexacte, on peut alors mettre en place un programme de communication qui pourra réduire la peur de l'inconnu. Cet effort sera d'autant plus efficace qu'il se situe en amont de la mise en œuvre du changement. Les raisons de changer étant expliquées, des échanges interpersonnels pourront alors se développer et ainsi, peut-être réduire l'anxiété des employés.

## *Participation et implication*

La résistance au changement peut être diminuée si ceux qui sont affectés par le changement sont impliqués dans sa planification et sa mise en œuvre. Cette stratégie s'avère surtout utile lorsque l'engagement des employés est essentiel à la réussite du processus de changement. Cependant, il s'agit d'un processus long, qui prend beaucoup de temps et qui doit être géré à bon escient.

## *Soutien et facilitation*

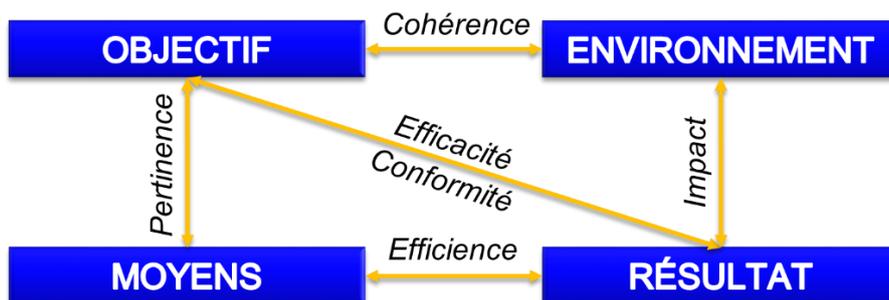
Les comportements des responsables consistant à apporter un soutien et de l'aide à leurs subordonnés sont particulièrement efficaces lorsqu'il s'agit de faire face à la crainte et à l'anxiété ressenties par ces derniers.

Lorsque les employés ont du mal à s'adapter aux nouvelles méthodes, assistance et formation aideront les employés à se sentir à l'aise avec le nouveau système. Ce type de soutien prend du temps et demande des efforts. Lorsque les employés tâtonnent, le fait pour un cadre d'aller les voir, de les encourager, d'écouter leurs problèmes est coûteux, mais bénéfique à long terme. Cela montre que le responsable se soucie de ses collaborateurs et leur apporte son soutien pour les aider à résoudre leurs problèmes.

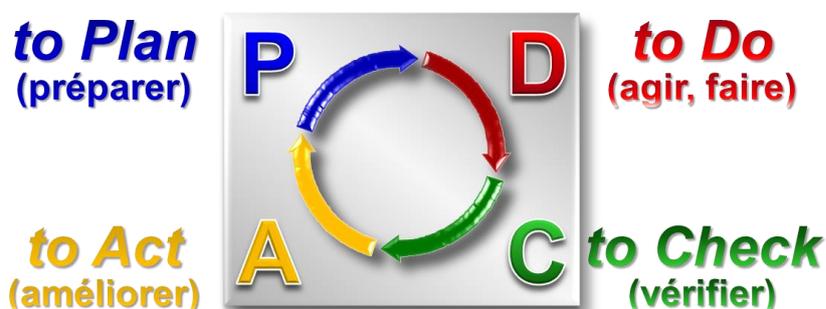
## *Négociation et accord*

Si l'enjeu du changement est suffisamment significatif pour les individus ou les groupes et si ces derniers ont assez de pouvoir pour y résister fortement (comme un syndicat par exemple) ; le cadre chargé de mettre en œuvre l'opération de changement pourra utiliser une stratégie négociation, en particulier en amont. Si un problème survient, les parties en conflit pourront faire référence à l'accord préalablement négocié.

# Évaluation du projet



## L'amélioration continue selon Deming



## Glossaire du projet

- FINALITÉ** : Caractère de ce qui a un but, une fin. Fin elle-même. Bénéfice attendu par la mise en place du projet une fois réalisé.
- BUT** : Point où l'on doit parvenir (*dessein, fin, intention*)
- OBJECTIF** : Cible, but opérationnalisé qui détermine le résultat à obtenir
- ENJEU** : Ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise, un projet
- RÉSULTAT** : Ce qui arrive à la suite et comme effet de quelque chose (*conséquence, effet*)  
Ce que produit une activité orientée vers une fin. Solution d'un problème
- POLITIQUE** : Art et pratique de gouvernement des sociétés humaines. Ensemble des affaires publiques. Manière d'envisager les choses, de conduire une affaire.
- STRATÉGIE** : Ensemble des décisions prises à partir d'hypothèses dans une conjoncture déterminée en vue d'atteindre un objectif. Ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement déterminée
- MISSION** : Fonction temporaire et déterminée dont une organisation charge quelqu'un, un groupe. Charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie. But élevé, devoir inhérent à une fonction, à une profession, une activité.
- PLAN** : Projet élaboré, comportant une succession ordonnée d'opérations et de moyens, destinés à atteindre un but (*plan d'action*)