

Formation et pratiques pro

GESTION DE PROJET

Romain Apperel



1. CONTEXTE DE LA GESTION DE PROJET

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bien. » (Sidney A. Friedman)



Cette partie donne un aperçu de la gestion de projet, définissant à la fois le terme projet et la gestion de projet et en explorant la différence entre la gestion en mode projet et la gestion des opérations courantes d'une entreprise ou d'une organisation.

Les progrès technologiques stimulent l'innovation et raccourcissent les délais pour développer et fournir de nouveaux produits et services qui augmentent les avantages concurrentiels des entreprises.

La nécessité de développer des produits et des services nouveaux et uniques crée un environnement parfait pour l'application des méthodologies et des compétences de gestion de projet.

Objectifs

1. Définir la gestion de projet.
2. Analyser et évaluer le rôle et les attentes des clients dans un projet.
3. Savoir définir le périmètre d'un projet.
4. Connaître les caractéristiques principales d'un projet.
5. Organiser les projets au sein d'un portefeuille de projets.

1.1. VISION GLOBALE DE LA GESTION DE PROJET

Comme le disait un de mes anciens responsables, avant de débiter un travail, il faut connaître la vision globale de ce que nous devons réaliser. Il faut prendre connaissance de la « big picture ».

1.1.1. HISTORIQUE DE LA GESTION DE PROJET

La Grande Muraille de Chine, les pyramides d'Égypte, les cathédrales auraient-elles pu être construites sans gestion de projet ?

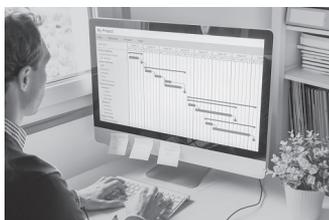
Probablement, non !

Sans aucun doute, les concepts de la gestion de projet existent depuis la nuit des temps.

La gestion de projet a permis aux dirigeants de planifier des projets audacieux et de gérer leur financement, les matériaux et leur main-d'œuvre dans un délai déterminé.

Avec l'industrialisation croissante, les chefs d'entreprise se sont trouvés confrontés à la tâche ardue d'organiser le travail de milliers d'ouvriers et de salariés, de transformer et d'assembler des quantités sans précédent de matières premières et de composantes.

Ainsi, Henry Gantt, a étudié en détail l'ordre dans lequel les opérations et les tâches devaient être réalisées pour accroître la productivité des processus et il est surtout connu pour avoir développé le diagramme de Gantt dans les années 1910. La gestion des processus était née.



Un diagramme de Gantt est un graphique à barres qui illustre le calendrier d'un projet et qui est devenu une technique classique pour visualiser les phases et les activités d'un projet, ainsi que son avancement.

Bien que courant de nos jours, les diagrammes de Gantt étaient considérés comme révolutionnaires au moment de leur introduction.

Les diagrammes de Gantt ont été utilisés sur des grands projets d'infrastructure et sont toujours considérés aujourd'hui comme un outil traditionnel de la gestion de projet.

Jusqu'au milieu du XX^e siècle, les projets étaient gérés de manière simple en utilisant principalement des diagrammes de Gantt et des techniques et outils informels relevant du bon sens.

Les années 1950 ont marqué le début de l'ère moderne de la gestion de projet.

Deux modèles scientifiques de planification de projet ont été alors développés.

Tout d'abord, la technique d'évaluation et de révision des tâches plus connue sous l'acronyme PERT a été mise au point par Booz-Allen et Hamilton dans le cadre du programme des missiles Polaris de la marine américaine.

La technique PERT est essentiellement une méthode pour analyser les tâches impliquées dans la réalisation d'un projet, en particulier le temps nécessaire pour terminer chaque tâche, les dépendances entre les tâches et le temps minimum nécessaire pour terminer le projet en totalité.

Puis la méthode du chemin critique a été développée par les entreprises DuPont Corporation et Remington Rand Corporation pour réaliser la maintenance de leurs usines.

Le chemin critique détermine la flexibilité du planning. Pour chaque activité une date de début, et une date de fin sont calculées.

Le chemin critique est généralement le chemin complet le plus long du projet. Toute activité avec une flexibilité nulle est considérée comme une tâche critique.

Cette technique peut vous aider à déterminer combien de temps votre projet prendra pour se terminer et quelles activités sont essentielles et doivent donc être effectuées à temps, pour que l'ensemble du projet ne soit pas en retard.

Ces techniques mathématiques et scientifiques se sont rapidement répandues au sein des organisations.

Au début des années 1960, les entreprises ont commencé à prendre conscience des avantages de l'organisation du travail en mode projets. La mondialisation des échanges ont fait prendre conscience aux entreprises la nécessité de la coopération et du travail en réseau.

Elles ont compris le besoin crucial de communiquer et d'intégrer le travail entre les différents départements et directions voir même avec d'autres parties prenantes, telles les fournisseurs et les prestataires pour leurs activités externalisées.

1.1.2. LE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

Le Project Management Institute (PMI) a été créé en 1969. L'objectif initial était de créer une organisation où les membres pourraient partager leurs expériences en matière de gestion de projet et discuter des problèmes rencontrés.

Aujourd'hui, le PMI est une association professionnelle de gestion de projet à but non lucratif et elle est l'organisation la plus reconnue en termes de bonnes pratiques en matière de gestion de projet.

Le PMI offre un langage commun aux différents chefs de projet, quel que soit leur formation ou leur nationalité.

Le PMI a mis en place une certification professionnelle appelée : Project Management Professional ou PMP en 1984.

Pour aider à garder les termes et concepts de la gestion de projet clairs et cohérents, le PMI a présenté un corpus de connaissances appelé le PMBOK en 1987. Il est mis à jour régulièrement.

À l'heure actuelle, il existe plus d'un million d'exemplaires du PMBOK en circulation.

En 1999, le PMI a été accrédité en tant qu'organisme normalisateur américain et a également la particularité d'être la première organisation à obtenir la reconnaissance de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO 9001) pour son programme de certification.

Ainsi, si vous souhaitez acquérir une méthodologie projet rigoureuse, le PMBOK est le point de départ, et si vous voulez faire de la gestion de projet votre métier, alors vous devriez envisager sérieusement de préparer et de réussir la certification PMP.

1.1.3. LE PMBOK

« Les vraies richesses sont les méthodes » (Friedrich Nietzsche)

Le PMBOK regroupe les connaissances fondamentales dont vous avez besoin pour gérer un projet.

Ces connaissances sont classées en dix domaines détaillés dans les paragraphes suivants.

1.1.3.1. L'intégration des activités à réaliser

Les projets comprennent des activités en cours de réalisation et il est donc nécessaire de les maintenir en mouvement collectivement en intégrant toutes les dynamiques en présence.

Les mécanismes d'intégration des parties prenantes d'un projet consistent à développer la charte du projet, à décrire le périmètre et le plan de mise en œuvre pour piloter, gérer, surveiller et contrôler l'avancement du projet.

1.1.3.2. La définition du périmètre

Les projets doivent avoir un périmètre défini, qui doit être décomposé en tâches concrètes à réaliser.

1.1.3.3. La gestion du temps et du planning

Les projets ont un début et une date de fin précis.

Par conséquent, il est nécessaire de gérer le temps budgété selon un planning rigoureux et réaliste.

1.1.3.4. La gestion budgétaire

Les projets consomment des ressources et, par conséquent, il est nécessaire de comparer l'investissement réalisé avec la création de valeur générée. Nous verrons par la suite qu'une qualité essentielle d'un chef de projet est de savoir alerter en cas de dérive voir de savoir quand il est préférable d'arrêter un projet au lieu de le laisser s'enliser.

La gestion des coûts concerne la planification des ressources, leur estimation, leur budgétisation et leur contrôle.

1.1.3.5. La gestion de la qualité

Les projets impliquent la réalisation des livrables.

Les livrables doivent répondre aux objectifs du projet et aux normes de performance de l'entreprise. Il s'agit donc de gérer la qualité de ces livrables.

1.1.3.6. La gestion des ressources humaines

Les projets sont constitués d'équipes et vous devez gérer une ou plusieurs équipes projet pendant tout le cycle de vie du projet.

Trouver les bonnes personnes, gérer leurs résultats et leur faire respecter les délais sont des éléments importants du quotidien d'un chef de projet junior ou expérimenté.

La gestion des ressources humaines concerne la planification des ressources humaines, l'embauche, le développement et la gestion des membres d'une équipe projet.

1.1.3.7. La gestion de la communication

Les projets impactent un grand nombre de personnes, pas uniquement les utilisateurs finaux ou clients qui bénéficient directement des résultats du projet.

Sont aussi concernées tous les participants au projet, les chefs de projets et les parties prenantes externes qui ont un intérêt dans la réussite du projet.

La gestion de la communication concerne la planification des communications, la distribution de l'information et la gestion des parties prenantes. Ces points seront largement décrits lors de la restitution des entretiens professionnels avec messieurs Rousseau et Arnault.

1.1.3.8. La gestion des risques

Les projets sont fondés sur des processus qui permettent souvent de découvrir les nouveaux besoins des clients et d'identifier les problèmes critiques auparavant non visibles.

Les projets peuvent être également confrontés à des événements inattendus, tels que :

- la démission d'un membre de l'équipe projet,
- les réductions budgétaires,
- l'instabilité de l'organisation,
- et l'introduction de nouvelles technologies.

Il existe donc un réel besoin d'identifier correctement les différents risques et de les gérer.

La gestion des risques concerne la planification et l'identification des risques, leur analyse (qualitative et quantitative), la préparation des actions correctives des risques avérés et la surveillance et le contrôle des risques potentiels.

En effet, un projet a des objectifs à atteindre. Il y a donc des risques que le projet ne les réalise pas. Le chef de projet met alors en place des contrôles pour maîtriser ces risques et garder le projet et les parties prenantes sous tensions.

1.1.3.9. La gestion des achats et des approvisionnements

Les projets font appel aux services et aux prestations de fournisseurs et de prestataires externes, notamment pour l'achat d'équipements et de matières premières.

Il est nécessaire de gérer la manière dont les fournisseurs sont sélectionnés et de gérer les relations au cours du cycle de vie du projet.

La gestion des achats et des approvisionnements concerne les politiques d'achat et de contractualisation, les réponses et les sélections des prestataires, la gestion des contrats et leurs clôtures.

1.1.3.10. La gestion des parties prenantes



Chaque projet a des impacts sur les personnes et les organisations et est impacté par les personnes et les organisations.

L'identification précoce des parties prenantes, est un facteur clé de succès.

La gestion des parties prenantes consiste à les identifier, à évaluer leur niveau d'intérêt et leur potentiel à influencer le projet et consiste à gérer et à contrôler les relations et les communications avec les parties prenantes et les membres de l'équipe projet.

1.1.4. LA CERTIFICATION PMP

Nous venons de voir le cadre théorique de la gestion de projet. Tous ces points seront détaillés dans les chapitres ultérieurs.

Si vous voulez être efficace dans l'exercice pratique la gestion de projet, vous devez être efficace dans la gestion de ces dix domaines de connaissances qui composent le PMBOK et qui seront détaillés dans cet ouvrage.

La préparation à la certification en gestion de projet PMP est disponible auprès de différents organismes.

La certification PMP n'est pas la seule méthodologie de projet. Il y a aussi les méthodologies qualifiées d'agiles.

Les méthodologies de gestion de projet qualifiées d'agiles, telles que Scrum, programmation extrême, Lean Six Sigma, ont également des certifications.

Dans les paragraphes suivants nous allons zoomer sur la méthodologie Scrum compte tenu de sa notoriété depuis quelques années.

1.1.5. MÉTHODOLOGIE SCRUM



Scrum est une autre méthodologie de gestion de projet et de développement produit.

Scrum est un terme du rugby qui signifie la mêlée et désigne un moyen pour relancer le jeu.

Il s'agit d'une métaphore pour redémarrer le projet toutes les X semaines au cours de son cycle de vie. Les X semaines constituent un sprint qui est l'unité de mesure d'un projet selon les méthodologies agiles.

Les méthodes agiles sont fondées sur l'idée que vous ne savez pas vraiment comment planifier tout le projet à l'avance, et donc qu'il faut que vous commenciez, puis que vous replanifiez et itérez vos actions à partir de cette étape initiale.

Scrum utilise des sprints séquentiels pour le développement d'un produit ou d'un service. Les sprints sont comme de petites phases de projet qui durent idéalement deux à quatre semaines.

L'idée est de prendre une journée pour planifier ce qui peut être fait maintenant, puis de développer ce qui était prévu et de le démontrer à la fin du sprint.

Scrum est structuré autour d'une courte réunion quotidienne de l'équipe projet pour vérifier ce qui a été fait la veille, ce qui est prévu pour la journée et ce qui, le cas échéant, empêche les membres de l'équipe d'accomplir ce à quoi ils se sont engagés au début du sprint.

À la fin d'un sprint, ce qui a été développé peut alors être testé, et le prochain sprint commence.

La méthode Scrum définit plusieurs rôles majeurs au sein de l'équipe projet. Ces rôles sont :

- **Product Owner**

Il s'agit essentiellement du chef d'orchestre du projet qui connaît le secteur, le métier, le marché, les clients et les objectifs commerciaux du projet.

Le Product Owner doit être intimement impliqué dans le processus de développement d'un projet Scrum, en particulier lors des phases de la planification des sprints.