

Formation et pratiques pro

GESTION DE PROJET

Romain Apperel



TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	13
AVANT-PROPOS	15
INTRODUCTION À LA GESTION DE PROJET	17
1. Contexte de la gestion de projet	20
1.1. Vision globale de la gestion de projet	21
1.1.1. Historique de la gestion de projet	21
1.1.2. Le Project Management Institute (PMI)	23
1.1.3. Le PMBOK	23
1.1.3.1. L'intégration des activités à réaliser	23
1.1.3.2. La définition du périmètre	24
1.1.3.3. La gestion du temps et du planning	24
1.1.3.4. La gestion budgétaire	24
1.1.3.5. La gestion de la qualité	24
1.1.3.6. La gestion des ressources humaines	24
1.1.3.7. La gestion de la communication	25
1.1.3.8. La gestion des risques	25
1.1.3.9. La gestion des achats et des approvisionnements	25
1.1.3.10. La gestion des parties prenantes	26
1.1.4. La certification PMP	26
1.1.5. Méthodologie Scrum	27
1.2. Définition d'un projet	29
1.3. Définition de la gestion de projet	31
1.4. Pourquoi et pour qui la gestion de projet est-elle utile ?	32
1.4.1. Les créateurs d'entreprise	33
1.4.2. Les autres domaines d'application de la gestion de projet	34
1.4.2.1. Le marketing et la communication	34
1.4.2.2. L'enseignement	35
1.4.2.3. Les sciences de l'ingénieur	36
1.4.2.4. La médecine et la santé	36
1.4.2.5. Les métiers du droit	37
1.4.2.6. L'informatique	37

1.5. Les parties prenantes d'un projet	38
1.5.1. La gestion politique des parties prenantes du projet	39
1.5.1.1. Analyser l'environnement des parties prenantes	40
1.5.1.2. Connaître les objectifs de chaque partie prenante	40
1.5.1.3. Comprendre la culture des parties prenantes	41
1.5.1.3.1. Culture	41
1.5.1.3.2. Politique	42
1.5.1.3.3. Environnement et société	43
1.5.1.4. La gestion des parties prenantes	44
1.5.1.5. Entretenir des bonnes relations avec toutes les parties prenantes	44
1.6. Gestion de projet et culture d'entreprise	46
2. Les caractéristiques d'un bon chef de projet	48

CHAPITRE 1

DÉMARRER UN PROJET

1.1. Objectifs de la phase de cadrage d'un projet	55
1.2. Quand faut-il démarrer un projet ?	57
1.2.1. Pourquoi rédiger le scope ou périmètre du projet ?	57
1.3. Que doit contenir le scope d'un projet ?	59
1.3.1. Alignement stratégique du projet	60
1.3.2. Les hypothèses et les paramètres du projet	61
1.3.3. La description du problème à résoudre par le projet	61
1.3.4. Les objectifs du projet	62
1.3.5. La formulation des paramètres et des hypothèses du projet	63
1.3.6. Le périmètre du projet	64
1.3.7. Les membres de l'équipe projet	65
1.3.8. Les risques et les contraintes d'un projet	67
1.3.9. L'analyse coût – avantage	68
1.3.10. Les différentes étapes du projet	69
1.4. Le business plan du projet	70
1.4.1. Pourquoi rédiger un business plan ?	70
1.4.2. Les différents types de business plan	72

1.4.3. Le contenu d'un business plan	74
1.4.3.1. L'alignement stratégique	74
1.4.3.2. L'évaluation des scénarios et des options	74
1.4.3.3. Description des prestataires	75
1.4.3.4. Les hypothèses financières	76
1.5. L'analyse coût avantage	76
1.5.1. Les étapes d'une analyse coût avantage	76
1.6. La méthodologie du projet	77
1.6.1. Les risques du projet	77
1.6.2. La matrice des risques	78
1.6.3. Le planning d'exécution et de mise en œuvre du projet	78
1.6.4. Le plan de communication	81
1.6.4.1. Planification de la communication	82
1.6.4.2. Types de communication	85
1.6.4.2.1. Communication synchrone	85
1.6.4.2.2. Communication asynchrone	85
1.6.4.3. Exemple de plan de communication	87

CHAPITRE 2

PRÉPARER ET EXÉCUTER UN PROJET

2.1. La structure du projet	90
2.1.1. Le sponsor du projet	90
2.1.2. Le comité de pilotage	90
2.1.3. L'équipe projet et le chef de projet	91
2.1.4. Le PMO	92
2.1.5. La direction générale	92
2.1.6. Le manager du chef de projet	93
2.1.7. Les collègues du chef de projet	93
2.1.8. Les managers des centres opérationnels, des centres de compétences ou des gestionnaires des ressources	94
2.1.9. Les clients internes et externes du projet	94
2.1.9.1. Éduquer le client dès le début du projet	95
2.1.9.2. Inclure le client dans les équipes projet	96
2.1.9.3. Comprendre les valeurs et les attentes des clients	96
2.1.9.4. Clarifier les attentes des clients	97
2.1.9.5. Gérer les attentes des clients	97
2.1.9.6. Clarifier les valeurs des clients	97
2.1.9.7. Traiter équitablement le client	98

2.1.10. L'état et l'administration	99
2.1.11. Les fournisseurs et les prestataires de services	99
2.2. Planification et estimation	100
2.2.1. Finition des activités	102
2.2.2. Liste des activités	104
2.2.3. Avances et retards dans l'exécution du projet	104
2.2.4. Les jalons	104
2.2.5. Le processus de séquençage des activités	105
2.2.5.1. Création d'un diagramme de Gantt	105
2.2.6. Planification des ressources	106
2.2.7. Estimation des ressources	106
2.2.8. Estimation de la durée des activités	107
2.2.8.1. Plusieurs estimations valent mieux qu'une	108
2.2.9. Planning du projet et chemin critique	108

CHAPITRE 3

GÉRER ET PILOTER UN PROJET

3.1. Contrôle et validation des changements et des modifications	113
3.1.1. Les différents niveaux de contrôle et de validation des changements	114
3.2. La gestion financière et budgétaire du projet	116
3.2.1. La Valeur Actuelle Nette ou VAN	118
3.2.2. Le Retour sur investissement	119
3.2.3. Le Pay-back du projet	119
3.2.4. L'importance de la gestion financière et budgétaire des projets	119
3.2.5. L'estimation des coûts permet de comparer et de sélectionner les projets	120
3.2.5.1. Estimations budgétaires via l'analyse des comparables	121
3.2.5.2. Estimations budgétaires via des abaques	121
3.2.5.3. Estimations budgétaires bottom-up	121
3.2.6. Gérer et piloter le budget au cours du cycle de vie du projet	121
3.2.7. Gérer les flux de trésorerie du projet	122
3.2.8. Constituer des provisions	122
3.2.9. Évaluation du budget en continue pendant l'exécution du projet	123
3.2.10. Révision de l'estimation du coût final d'un projet	124

3.3. La gestion et pilotage de la qualité du projet	124
3.3.1. Planification de la qualité des livrables du projet	126
3.3.2. Évaluation de la qualité	127
3.3.3. Outils de gestion de la qualité	127
3.3.4. Le pilotage de la qualité d'un projet	128
3.3.4.1. Techniques	128
3.3.4.2. Analyse des processus	130
3.4. La gestion des risques d'un projet	130
3.4.1. Processus de gestion des risques	133
3.4.2. Identification des risques	134
3.4.3. Évaluation des risques	135
3.4.4. Atténuation des risques	136
3.4.5. Plan de remédiation ou de correction des risques	137
3.4.6. Risques par phases du cycle de vie d'un projet	138
3.4.6.1. Phase d'initiation	138
3.4.6.2. Phase de planification	138
3.4.6.3. Phase de mise en œuvre	139
3.4.6.4. Phase de clôture	139
3.5. La gestion des approvisionnements et des achats	140
3.5.1. Types de contrat	141
3.5.2. Les contrats à prix fixe	142
3.5.3. Les contrats à prix variable	142
3.5.4. Les contrats de facturation au temps passé	143
3.5.5. Processus d'achat	144
3.5.6. Politique d'achat	144
3.5.7. Sélection de l'approche contractuelle adéquate	145
3.5.8. Processus de sollicitation des offres de prestation	146
3.5.9. Les réponses éligibles à un appel d'offre	146
3.5.10. Demande de devis	147
3.5.11. Demande de proposition commerciale	147
3.5.12. Évaluation des offres commerciales	147
3.5.13. Attribution du contrat	148
3.5.14. Gestion des contrats	148
3.5.15. Logistique et accélération du planning	149

CHAPITRE 4

GÉRER LES CONFLITS ET CLÔTURER LES PROJETS

4.1. Établir des normes et des procédures favorisant une prise de décision rapide	151
4.2. Traiter rapidement les problèmes difficiles	153
4.3. Fournir des mécanismes pour revoir les décisions et les problèmes majeurs	154
4.3.1. Réexamen des décisions	155
4.4. Contrôler le projet	156
4.5. Clôturer le projet	157
4.5.1. L'achèvement du projet	157
4.5.2. Rapport sur les enseignements du projet	159
4.5.3. Clôture des contrats des prestataires	159
4.5.4. Libération de l'équipe projet	161
4.5.5. Évaluations post-projet	161
4.5.5.1. Efficacité de la confiance et de l'alignement stratégique	162
4.5.5.2. Gestion du planning et du budget	162
4.5.5.3. Atténuation des risques	163
4.5.5.4. Contrats d'approvisionnement	163
4.5.5.5. Satisfaction du client	163
4.5.5.6. Direction générale	164
4.5.5.7. Archivage des documents	164
4.5.5.8. Rapports d'avancement	164
4.5.5.9. La clôture finale du projet	165
4.5.5.9.1. Rapport d'actions de suivi	166
4.5.5.9.2. Calculer les coûts et les résultats du projet	166

CHAPITRE 5

PSYCHOLOGIE D'UN PROJET

5.1. Travailler avec des individus	168
5.2. Intelligence émotionnelle	168
5.3. Types de personnalité	169
5.4. Travailler avec des groupes et des équipes	171
5.5. Confiance	171
5.5.1. Contrats et relations de confiance	172
5.5.2. Types de confiance	172
5.5.3. Créer la confiance	173

5.6. Gestion des réunions d'équipe	173
5.6.1. Les réunions points d'action	173
5.6.2. Réunions de gestion ou réunions opérationnelles	174
5.6.3. Réunions de direction	177
5.6.4. Types d'équipes	177
5.6.4.1. Équipes fonctionnelles	178
5.6.4.2. Équipes inter fonctionnelles	178
5.6.4.3. Équipes de résolution de problèmes	178
5.7. Créer une culture de projet	179
5.7.1. Caractéristiques de la culture du projet	179
5.8. Innovation et projets	180
5.9. Conduire le changement	180
5.9.1. Les différents types de changement	180
5.9.2. Les différentes approches du changement	181
5.9.3. Les résistances au changement	181
5.9.4. Les causes d'échecs du changement	182
5.9.5. Les freins organisationnels à la bonne marche et au succès des projets	182
5.9.6. Comment développer une organisation performante ?	183
5.10. Le leadership	185
5.10.1. Les styles de leadership	186
5.10.2. Ajuster les styles de leadership	188
5.11. Les compétences du chef de projet	188
5.11.1. Diriger et négocier	189
5.11.2. Développement des capacités des collaborateurs et capacité de délégation	191
5.12. Théorie de la motivation	192
5.13. Créer une équipe parfaite	193
5.14. Les compétences d'influence	195
5.15. Gérer et résoudre les conflits	195
5.15.1. Les conflits au sein d'une équipe	196
5.15.2. Les différentes manières de résoudre les conflits	197
5.15.3. Traiter les conflits de qualité	197

CHAPITRE 6

RETOURS D'EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

Entretien n° 1 : Frédéric Rousseau – la maîtrise des projets complexes internationaux via la co-construction d'une vision partagée	202
Entretien n° 2 : Lilian Arnault – les exigences de la gestion des projets comptables et financiers internationaux	208

CHAPITRE 7

EXERCEZ-VOUS ET PRATIQUEZ!

213

CONCLUSION	253
------------	-----