

I Définition du projet et de la gestion de projets.

I-1 Actualité de la gestion de projet

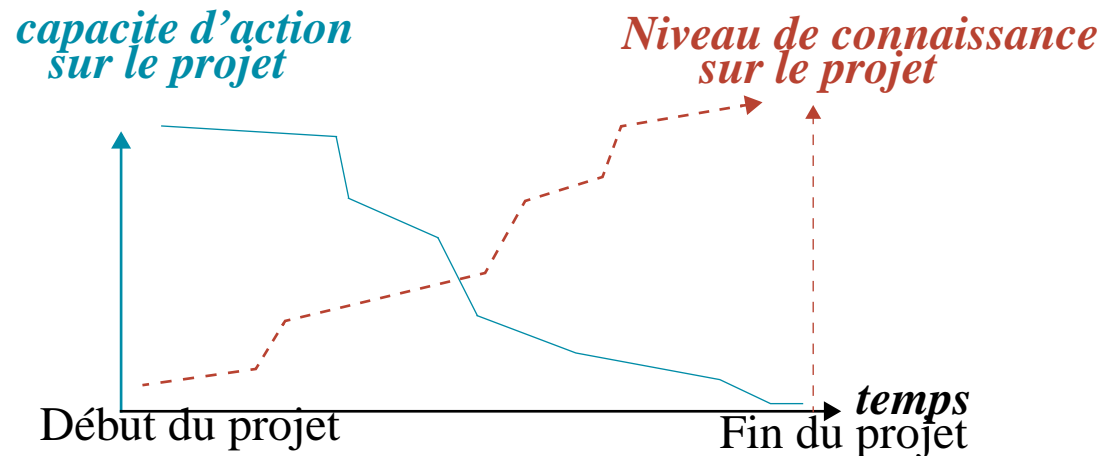
- ancien ; extension et modification des projets depuis 30 ans
- comparaison avec activités récurrentes

Activité projet	Activité opération
Non répétitive (one shot)	répétitives
décisions irréversibles	réversibles
incertitude forte	incertitude faible
influence forte des variables exogènes	influence forte des variables endogènes
processus historiques	processus stabilisés, gérables en statistiques a-historiques
cash flow négatifs	cash flow positifs

- 6 caractères communs de l'activité projet
 - Une démarche finalisée par un but et fortement contrainte : fin annoncée, 3 objectifs :
 - performances fonctionnelles \Rightarrow spécifications techniques \Rightarrow valeur d'usage et intérêt relatif du projet
 - respect d'un délai imparti
 - objectif économique : coût ou rentabilité selon périmètre du projet :

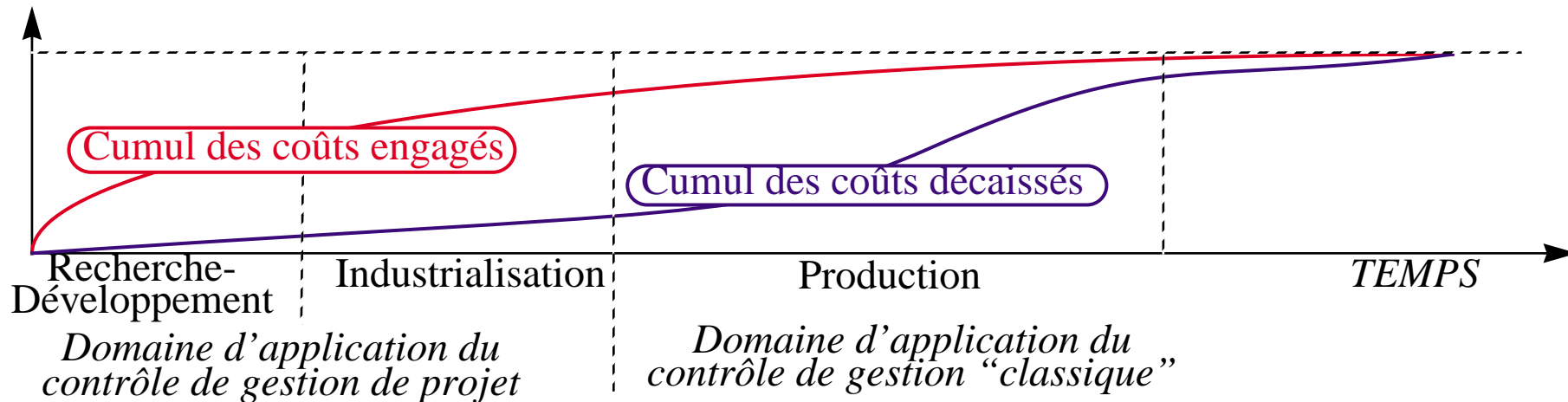
Gestion et management de projet - Introduction - 2 -

- projet à coûts contrôlés
- projet à rentabilité contrôlée : pilotage *en dérive* ; pilotage en *stop or go* .
- Une prise en compte de la singularité de la situation : à différence de logique des services fonctionnels (réponses standards à problèmes types)
- Les projets, une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques : va à l'encontre de spécialisation ; hétérogénéité initiale des points de vue
- Un processus d'apprentissage dans l'incertitude : sur la validité des argumentations ; gestion du risque ; il faut s'engager dans projet pour connaître cible (au départ incohérente)
- Une convergence dans une temporalité irréversible



- optimiser la convergence du projet : il est inutile :
 - au départ de se précipiter car niveau de connaissance sur le projet est trop faible
 - en fin de projet, de sophistication les analyses car les degrés de libertés trop faible pour en exploiter les résultats
- rôle de chef de projet : importance de la continuité, rôle varie dans le temps

- explique l'évolution du rôle relatif des instrumentations au cours du temps



- Un espace ouvert et fluctuant : impossibilité d'assigner a priori des frontières nettes et stables aux projets

I-2 Historique : 2 facteurs d'évolution récents

I-2.1 La formalisation du "modèle standard" pour les grands projets d'ingénierie

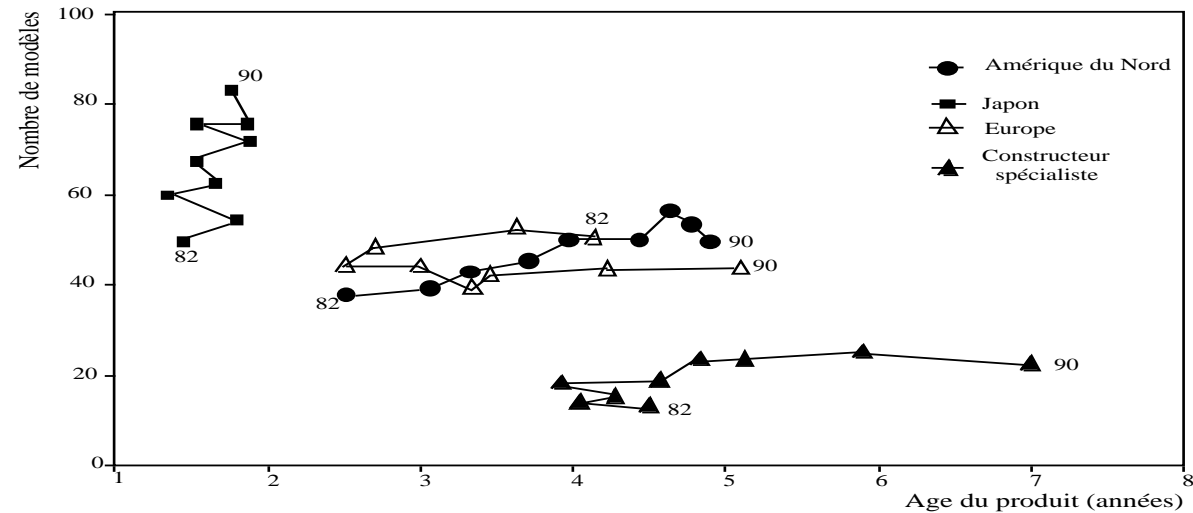
- USA : grands programmes ; Project Management Institute \Rightarrow modèle standard de l'ingénierie des grands projets unitaires :
 - dimension organisationnelle : fondé sur le triptyque :
 - maître d'ouvrage : propriétaire de l'ouvrage futur , définit cahier des charges
 - maître d'oeuvre rôle double :

- rôle d'architecte (responsable conception d'ensemble et de décomposition en lots de travaux)
- coordination de la réalisation de l'ouvrage
- les responsables de lot
- dimension instrumentale : gamme d'outils visant à la décomposition du projet, sa planification et le contrôle de coûts
- crise du modèle standard vers fin 80 (réduction des marchés de grands projets internationaux, nouveaux compétiteurs extrême orientaux); orientation vers d'autres démarches(ingénierie concourante)

I-2.2 Le développement du concept de projets dans les industries de grande série

- projets de produits et/ou d'équipements nouveaux :
 - jusqu'en 70 : pas de démarche ni d'acteurs projets formalisés
 - après 70 : nombre et la complexité des projets imposent une meilleure coordination et intégration des différentes logiques ⇒ chefs de projet, des revues formalisées et adoption de certains outils du "modèle standard"

- Japon remet en cause :

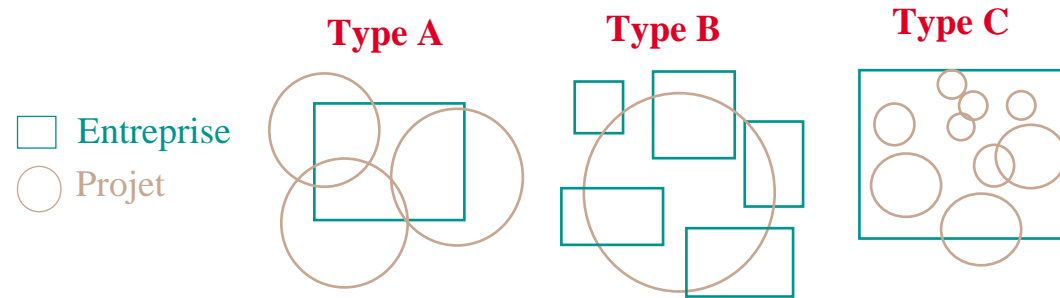


- nouvelles démarches de gestion des projets avec poids plus important à “directeur de projet”

	Modèle standard	Direction de projet et concurrence
fonctionnement	manuel de procédures	directives générales
vision	détaillée	globale
phasage de l'action	linéaire	simultanéité
communications	séquentielles	concourantes
direction	directeur de projet	entrepreneur de projet
emphase	sur les règles, les contrats	sur les hommes
système	fermé	ouvert
démarche	isomorphe	synchronétique, contingentes
culture	homogène	hétérogène
structure axées sur	spécialisation	intégration-coopération

I-3 Les champs d'application actuels

- typologie ECOSIP



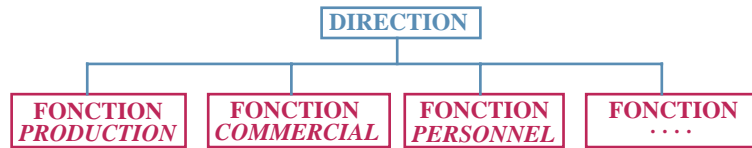
- cette grille correspond aussi à la place économique du projet dans l'entreprise

II Les tendances actuelles d'évolution de l'organisation des projets

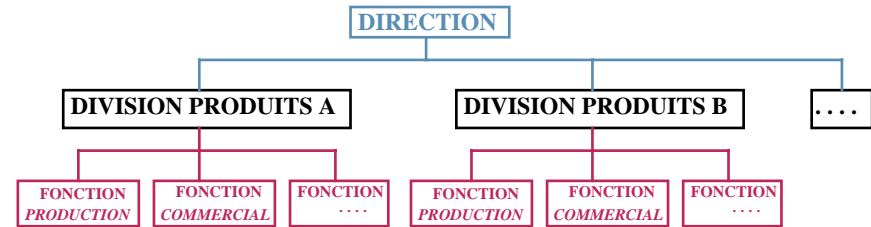
II-1 Renforcement, autonomie et élargissement de la fonction projet.

- Evolution des formes organisationnelles

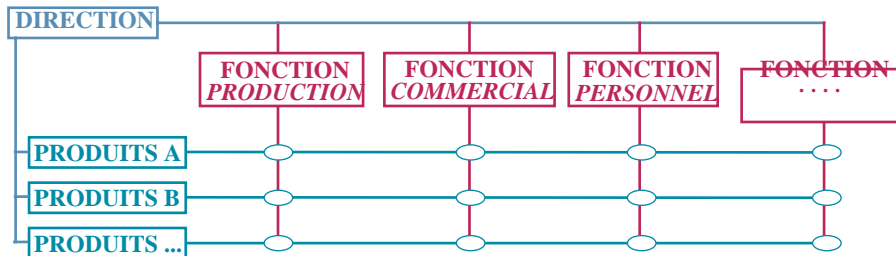
ORGANISATION FONCTIONNELLE



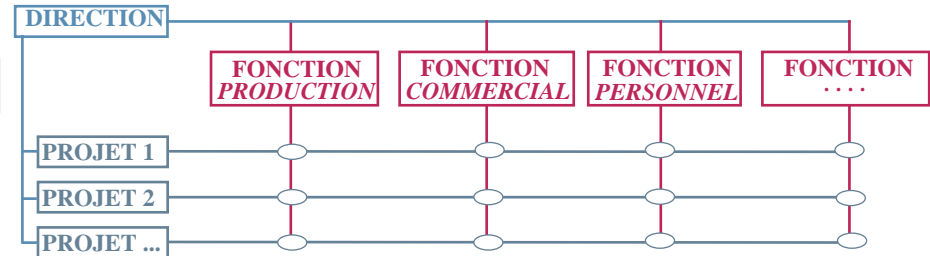
ORGANISATION DIVISIONNELLE



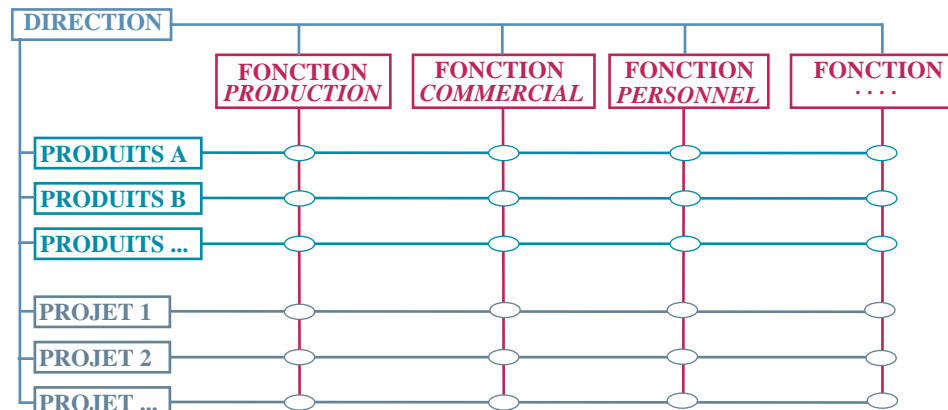
ORGANISATION MATRICIELLE orientée produit



ORGANISATION MATRICIELLE orientée projet

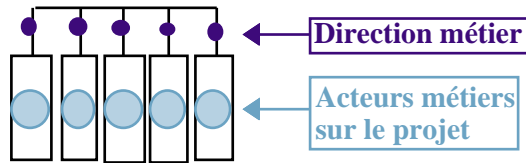


ORGANISATION MATRICIELLE mixte produit x projet

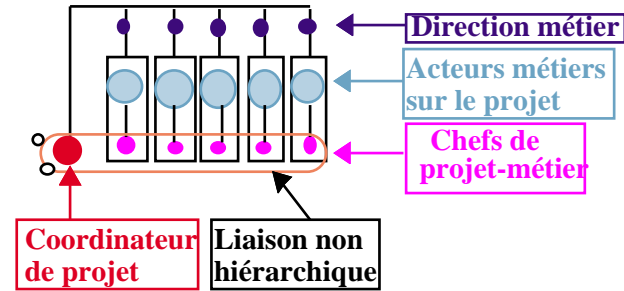


- La place du projet dans l'organisation de l'entreprise

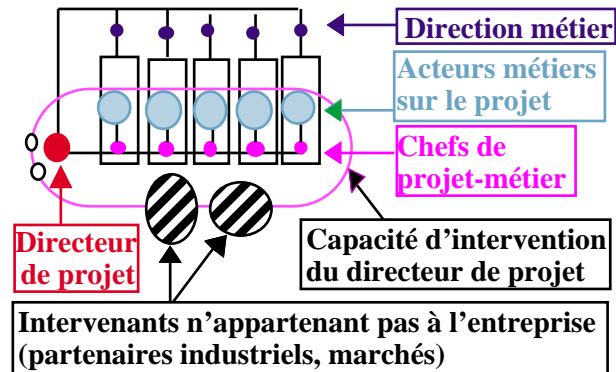
STRUCTURE FONCTIONNELLE



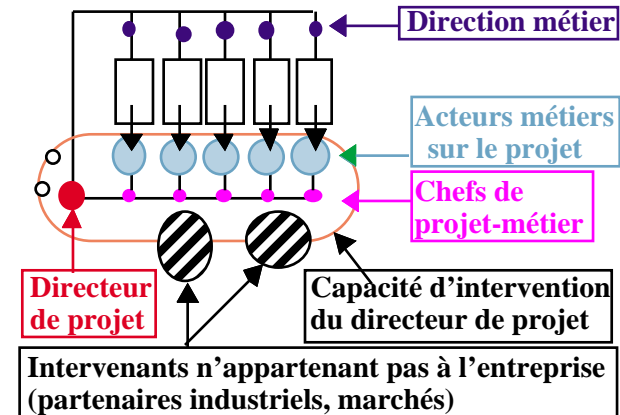
LE COORDINATEUR DE PROJET



LE DIRECTEUR DE PROJET



LE PROJET SORTI

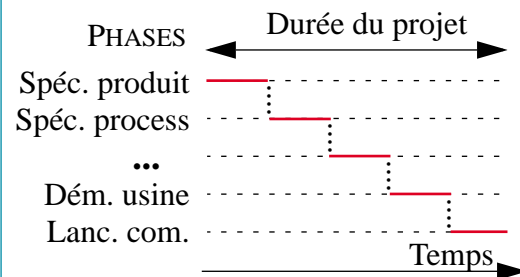


- évolution (lien avec typologie ECOSIP)

II-2 Développement de méthodologies d'ingénierie concurrente

Développement séquentiel

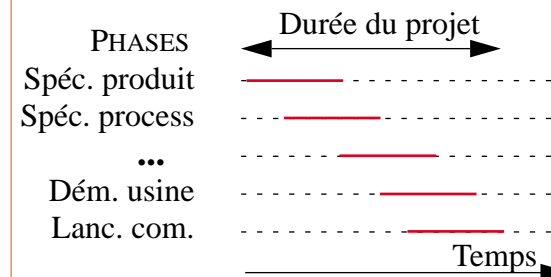
		Phases				
		Spécification du produit	Spécification du process	...	Démarrage usine	Lancement commercial
Acteurs	Bureau des études	●				
	Bureau des méthodes		●			
	...			●		
	Usine				●	
	Service commercial					●



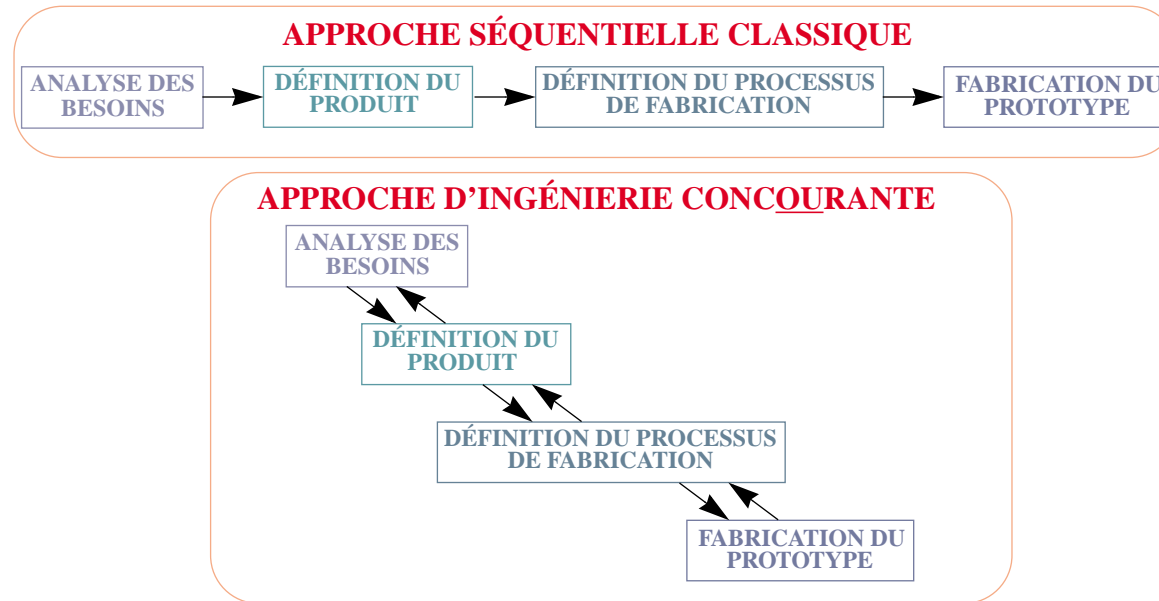
Développement concurrent

		Phases				
		Spécification du produit	Spécification du process	...	Démarrage usine	Lancement commercial
Acteurs	Bureau des études	●	○	○	○	○
	Bureau des méthodes	○	●	○	○	○
	...	○	○	●	○	○
	Usine	○	○	○	●	○
	Service commercial	○	○	○	○	●

● Responsable principal
○ Contributeur pour validation



Phases chevauchantes et allongées



- coordinations “procédurales” : “plateaux projet”, “groupes fonctions”, les réunions pluri-métiers périodiques chargées de coordonner à la base les décisions sur un périmètre technique.
- nouvelles instrumentations :
 - de supports de validation des choix techniques : méthodes d’explicitation des risques, moyens de simulation permettant d’anticiper les problèmes des phases de production, etc
 - d’évaluation des différentes options qui apparaissent en début de projet

II-3 L’apport de nouveaux outils de communication et de coopération à distance

- gestion documentaire, au sens large, et la maîtrise des outils de communication deviennent un enjeu majeur (car spécialisation et multiplication des partenaires)

- rôle des nouveaux outils télématiques (outils de *groupware*, internet, etc.)
- efforts de normalisation des données : *Computer-Aided Acquisition and Logistic Support*

II-4 Le rôle de nouvelles formes de contractualisation

- tendances à l'organisation d'un double processus de coordination :
 - une coordination procédurale
 - coordination par des contrats sur objectifs de résultat

III Définitions

- norme X50-105 de l'AFNOR :
 - une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir
 - un projet est défini et mis en oeuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données"
- définition de tâche:
 - liée à objectifs du projet
 - début & fin clairement identifiés
 - consomme des ressources limitées
 - reliée à au moins une autre tâche

III-1 Définition de la gestion des projets.

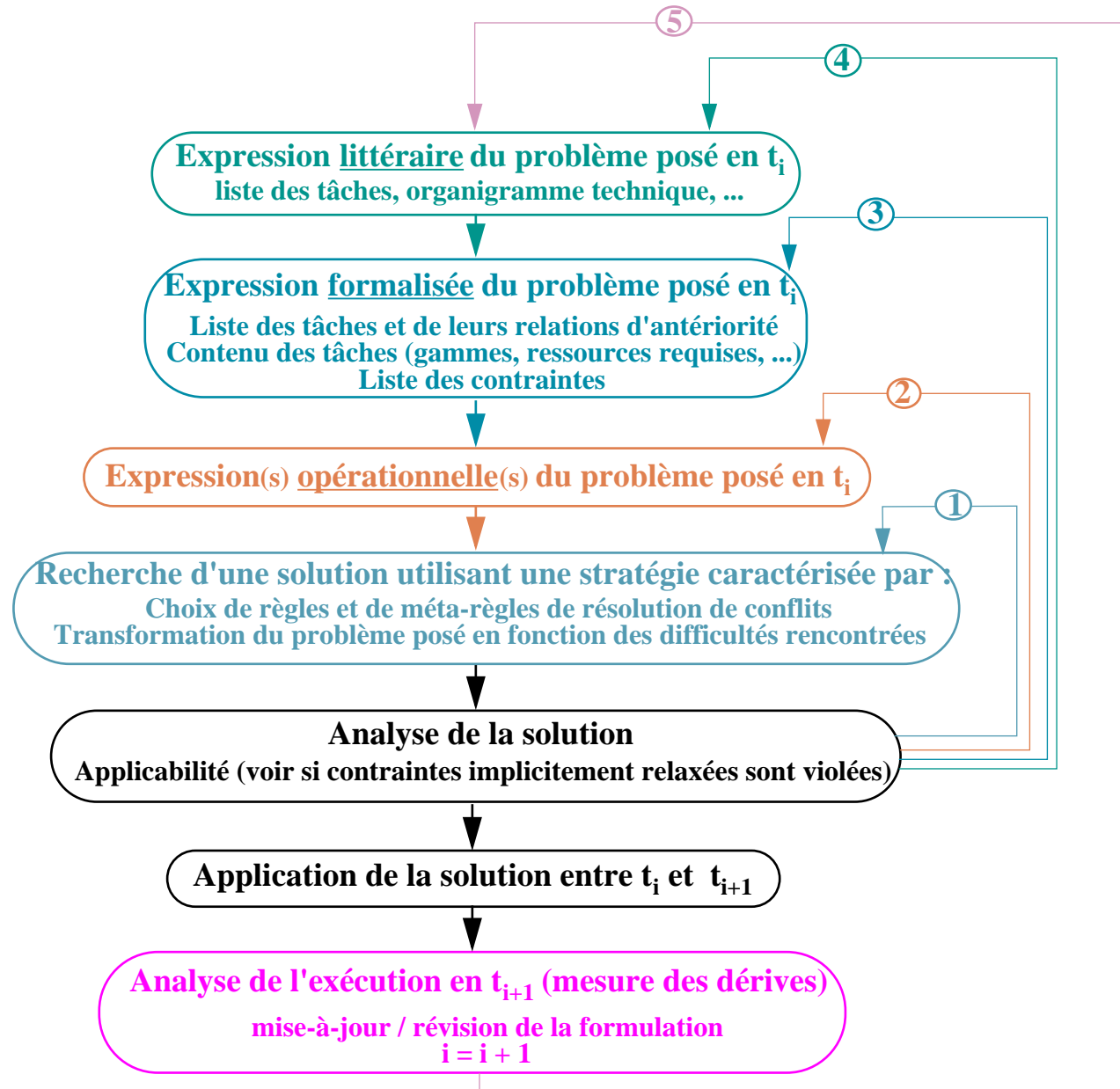
- norme X50-105 de l'AFNOR : management de projet comporte
 - la direction de projet : décisions stratégiques ou tactiques (project management) ; chef de projet
 - la gestion de projet : décisions opérationnelles (project control) ; contrôleur de projet
 - terminologie non généralisée et qqf ambiguë

III-2 Interaction “formulation - résolution” d’un problème de gestion de projet.

- formulation “classique”




- trois expressions du problème.
 - expression littéraire du problème posé qui consiste en une masse d’informations plus ou moins bien structurées et pas nécessairement cohérentes
 - expression formalisée : réductrice et début de quantification (non exploitable en l’état informatiquement)
 - expression opérationnelle
- boucles de rétroaction possibles \Rightarrow interaction forte entre la formulation du problème et sa résolution



IV ECOSIP

- Création ECOSIP : 1988 - composition - renouveau du contrôle de gestion
- **ECOSIP 2 : Historiquement** : travail collectif de 3 ans, une douzaine de personnes, une dizaine de projets
- **Questionnement du groupe** : Mode managériale ou mutation ?
- **Remarque préalable** : 2 tendances profondes :
 - .modèle standard en crise (responsabilisation versus contrôle centralisé)
 - .arrivée dans industrie de masse (lié à réactivité)
- **Double grille de lecture.**

? 	ORGANISATION	INSTRUMENTATION
VU DU PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Découpage du projet ? - Jalonnement ? - Relations entre intervenants ? - Equipe projet ? - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepts et outils économiques - Planning - Suivi qualité - Analyse des risques - ...
VU DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des métiers ? - Structure hiérarchique ? - Gestion des carrières ? - Relations avec les sous-traitants ? - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de planification d'entreprise et pilotage des projets - Régulation budgétaire et régulation projet - ...