

TABLE DES MATIERES VOLUME 1

Introduction	11
PREMIERE PARTIE. FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT DE PROJET	17
Chapitre 1. Définition du management de projet	21
1.1. Définitions	21
1.1.1. Définitions d'un projet	21
1.1.2. Définition du management (gestion) de projet	22
1.2. Caractéristiques de l'organisation en mode projet	22
1.2.1. Un client	22
1.2.2. Un produit du projet : unique et nouveau	23
1.2.3. Des objectifs identifiés	24
1.2.4. Le projet nécessite de disposer de ressources	24
1.2.5. Une méthode efficace	24
1.2.6. Des contraintes fortes et une adaptation nécessaire	26
1.2.7. Un travail d'équipe.	26
1.2.8. Au final un produit du projet dont le client est satisfait	26
Chapitre 2. Critères de choix du management de projet	27
2.1. Dans quel cas faut-il s'organiser en mode projet ?	27
2.1.1. L'enjeu est important	28
2.1.2. Les activités induites sont inhabituelles	29
2.1.3. L'activité est complexe.	30
2.1.4. L'activité est soumise à de fortes contraintes	31
2.1.5. L'activité est risquée	31
2.2. Avantages et inconvénients de l'organisation par projets	31
2.2.1. Avantages	31
2.2.2. Inconvénients	33

Chapitre 3. Facteurs-clés de succès d'un projet	35
3.1. Avant de commencer le projet	35
3.1.1. Opportunité du projet	35
3.1.2. Faisabilité du projet	37
3.1.3. Mission du chef de projet	38
3.1.4. Ressources pour le projet	38
3.1.5. Méthodes de management de projet	38
3.2. Pendant le projet	39
3.2.1. Référentiel du projet	39
3.2.2. Constitution de l'équipe de projet	40
3.2.3. Jalonnement du projet	40
3.2.4. Déclinaison des objectifs	40
3.2.5. Coordination du projet	41
3.2.6. Revues de conception	41
3.2.7. Mesurer et rendre compte de l'avancement du projet	42
3.2.8. Evaluer l'évolution de l'environnement du projet	42
Chapitre 4. Phasage et jalonnement des projets	45
4.1. Principes du phasage et du jalonnement des projets	45
4.1.1. Permettre au client et au réalisateur de contrôler le déroulement du projet	46
4.1.2. Une procédure du client ou du réalisateur	47
4.2. Phasage standard des petits projets	49
4.3. Phasage standard des grands projets	50
4.4. Remarques sur le phasage des projets	52
Chapitre 5. Cycle de management du projet	57
5.1. Le cycle de management de projet	58
5.1.1. Le client intervient au début et à la fin	58
5.1.2. Le chef de projet pilote le projet	58
5.1.3. Les équipiers exécutent et assurent la maîtrise du projet	58
5.2. Les disciplines du management de projet	59
5.2.1. Objectifs et orientations politiques	60
5.2.2. Stratégie et planification du projet	60
5.2.3. Gestion de la configuration et des modifications	61
5.2.4. Management de l'équipe et coordination	61
5.2.5. Disciplines d'exécution du projet	61
5.2.6. Disciplines de maîtrise	62
5.2.7. Validation	62
5.2.8. Clôture et transfert	62
5.3. Le cycle de management et le phasage du projet	63

Chapitre 6. Référentiel du projet	65
6.1. Revue des données d'entrée du projet	66
6.2. Structuration du projet	67
6.3. Planification : établissement du référentiel du projet	68
Chapitre 7. Les acteurs du projet	71
7.1. Les acteurs du projet	71
7.1.1. Le client ou maître d'ouvrage : à l'origine du projet	72
7.1.2. Le réalisateur ou maître d'œuvre : en charge du projet	72
7.1.3. Fournisseurs et sous-traitants ou fabricants internes	73
7.1.4. Partenaires	74
7.1.5. Administrations et organismes de contrôle	74
7.2. Les acteurs principaux se partagent le management du projet	74
7.2.1. La responsabilité du projet se partage entre le client et le réalisateur	74
7.2.2. Séparer les responsabilités pour réussir	74
7.2.3. Cas particulier du partage des responsabilités dans les projets internes	75
7.2.4. Les projets complexes comprennent de nombreux acteurs	75
Chapitre 8. Les types d'organisation de projet	77
8.1. Introduction à l'organisation et aux fonctions de l'entreprise	77
8.2. Types d'organisation de projet	79
8.2.1. Le projet avec facilitateur	80
8.2.2. La structure de coordination de projet	80
8.2.3. La structure matricielle	81
8.2.4. Le projet en plateau projet ou <i>task-force</i>	82
Chapitre 9. Les types de projet	85
9.1. Segmentation des types de projet	85
9.2. Influence du type de produit	86
9.2.1. Projets de développement d'un nouveau produit	86
9.2.2. Le produit du projet est une production unique	87
9.3. Influence du type de client	89
9.3.1. Client interne	89
9.3.2. Client externe	89
9.4. Influence de la taille des projets	90
9.4.1. Les petits projets	90
9.4.2. Les projets moyens	91
9.4.3. Les grands projets	91
9.5. Influence du secteur d'activité	91

8 Management de projet I

9.6. Influence de la complexité des projets	92
9.7. Influence des enjeux pour le client ou le réalisateur	93
9.8. Exemples de phasages par types de projet	94
9.8.1. Petit projet de service	94
9.8.2. Développement de produit nouveau	94
9.8.3. Projet d'un nouvel équipement militaire	95
9.8.4. Développement dans l'industrie automobile	95
Chapitre 10. Exemples de projets du passé : réussites et échecs	97
-2600. Construction de la pyramide de Cheops	97
-400. La chaussée romaine : la standardisation	98
-40. Le contrôle des coûts selon Vitruve	98
1050. Construction des cathédrales	99
1459. L'avant-projet (offre)	100
1851. La construction du Crystal Palace : une prouesse technologique et d'organisation	100
1859. La construction des chemins de fer en France	101
1880-1914. Le canal de Panama	101
1969. Objectif Lune	102
1970. Les abattoirs de la Villette	102
1988. Le projet Twingo	103
DEUXIEME PARTIE. INTRODUCTION AU MANAGEMENT DE PROJET	107
Chapitre 11. Formalisation du projet	109
11.1. Etude d'opportunité	110
11.2. Etude de faisabilité	111
11.2.1. Faisabilité technique	114
11.2.2. Faisabilité économique	115
11.2.3. Etudes d'impact	124
11.2.4. Analyse préliminaire des risques	125
11.3. Etude d'avant-projet (offre)	126
11.3.1. Cahier des charges fonctionnel : donnée d'entrée de l'avant-projet	129
11.3.2. Structuration et planification succincte de l'avant-projet	131
11.3.3. Conception de base et performances	132
11.3.4. Estimation du coût et du délai du projet	135
11.3.5. Analyse des risques du réalisateur	140
11.3.6. Négociations et choix par le client	141

Chapitre 12. Etudes de définition	143
12.1. Revue du contrat et des données d'entrée	146
12.1.1. Revue des données d'entrée	146
12.1.2. Synthèse des données d'entrée : la note de clarification.	147
12.1.3. Utilisations particulières de la note de clarification des petits projets.	152
12.2. Structuration du projet	152
12.2.1. Structuration du produit du projet : PBS.	153
12.2.2. Stratégie d'exécution du projet : PDP	159
12.2.3. La structuration des tâches : WBS ou OT.	160
12.2.4. Structuration de l'équipe de projet : OBS.	162
12.2.5. Autres structurations.	163
12.3. Planning de référence du projet	164
12.3.1. Définir le PDP du projet	164
12.3.2. Définir le WBS/OT, en déduire la liste des tâches.	164
12.3.3. Etablir les relations entre tâches	165
12.3.4. Estimer la durée des tâches	166
12.3.5. Calculer la durée du projet par la méthode PERT	166
12.3.6. Définir les ressources nécessaires	171
12.3.7. Affecter les ressources aux tâches	172
12.3.8. Ajuster la planification	172
12.4. Budget de référence du projet	174
12.5. Analyse des risques de référence	175
12.5.1. Identification des risques	176
12.5.2. Quantification/évaluation des risques.	178
12.5.3. Prise en compte/maîtrise des risques	178
12.5.4. Méthode des points critiques.	178
12.6. Système d'information	181
Chapitre 13. Réalisation du produit du projet.	185
13.1. Mesure des écarts	188
13.1.1. Maîtrise des délais	188
13.1.2. Maîtrise des coûts.	190
13.2. Analyse des écarts et des tendances	192
13.3. Décider des actions correctives et préventives.	192
13.4. Mise en service du produit du projet	194
13.5. Réception du produit du projet.	194
13.6. Transfert aux utilisateurs (exploitants) et clôture du projet.	196
13.7. Retour d'expérience et capitalisation	197

Chapitre 14. Rôle managérial du chef de projet	199
14.1. Mission du chef de projet	200
14.1.1. Lettre de mission du chef de projet	201
14.2. Constitution et animation de l'équipe	201
14.3. Réunions et revues de projet	205
14.4. Gestion des interfaces entre les acteurs du projet	207
Glossaire	215
Bibliographie	283