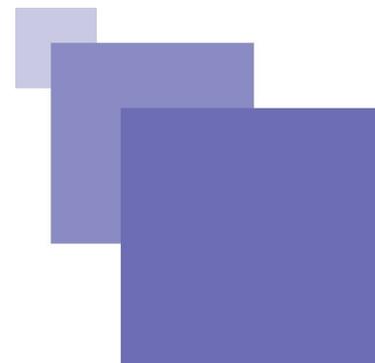


Gestion de projet - typologie des projets

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS

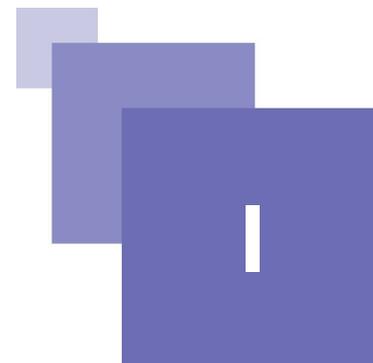
Table des matières



I - Typologie des projets	9
A. Taille des projets.....	9
B. Les structures organisationnelles.....	9
C. Les grandes phases d'un projet.....	13



Typologie des projets



Taille des projets	9
Les structures organisationnelles	9
Les grandes phases d'un projet	13

A. Taille des projets

Les méthodes de gestion de projets vont bien sûr dépendre de la taille des projets et aussi de la complexité des projets.

Taille du projet	Equipe projet	Budget Moyen	Durée moyenne	Exemple
Grand projet	>100 personnes	Quelques Geuros	Quelques années	Tunnel sous la manche
Projet moyen	De 10 à 100persones	Quelques Meuros	Quelques mois	Lancement d'un nouveau modèle d'équipements
Petit projet	1à10	Quelques Keuros	Quelques semaines	Informatisation d'une procédure de gestion

Management de projet 3 Gidel et Zonghero

Tableau 1 Tableau

B. Les structures organisationnelles

Les organisations peuvent être classées en deux types :

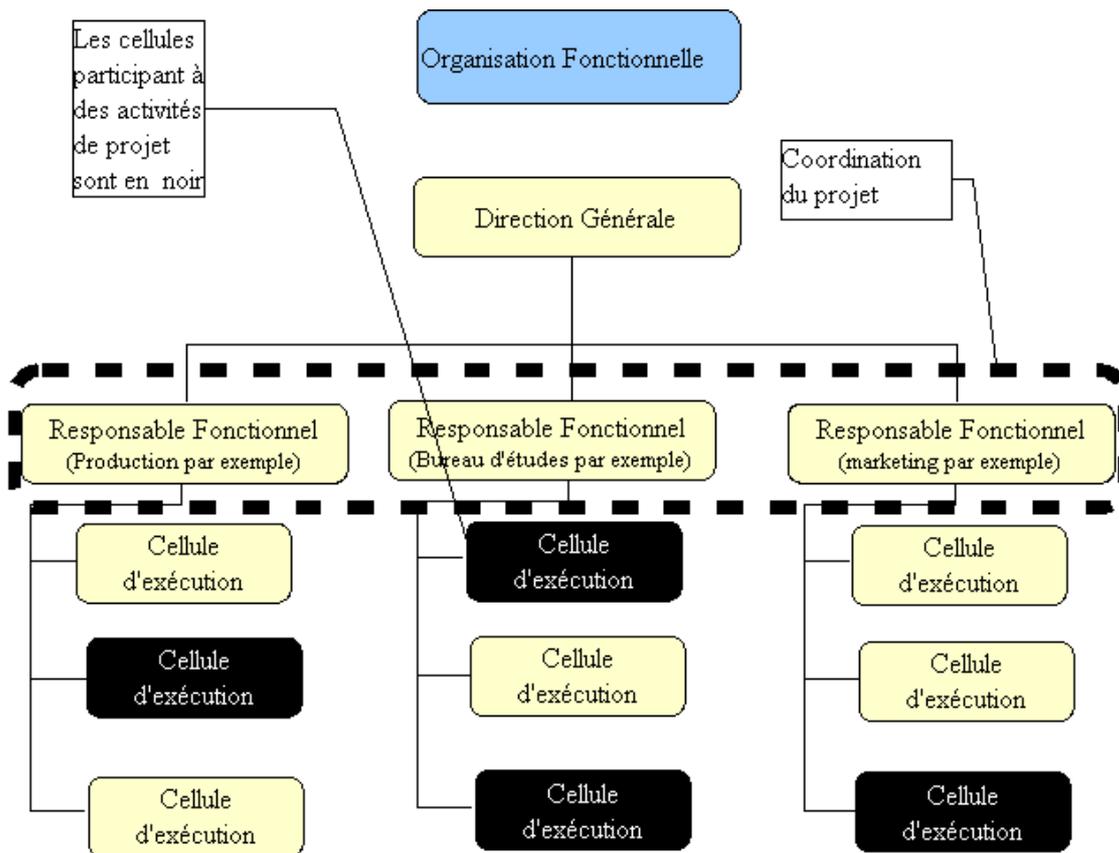
- Les organisations gérées par projets :

C'est le cas des entreprises ayant adopté le management par projets ou celles dont l'activité consiste essentiellement à réaliser des projets pour d'autres entités comme des cabinets d'architectes, des sociétés d'ingénierie, des entreprises de BTP.

- Les organisations dont la structure ne se réfère pas aux projets :

Comme le sont les manufactures, les usines de montage, et qui ont rarement un système de gestion convenant effectivement et efficacement aux besoins de projets.

Les organisations ou les entreprises ont des structures organisationnelles couvrant une large gamme de structures qui va depuis le type fonctionnel (hiérarchique) jusqu'aux organisations par projet.



Schéma

L'organisation fonctionnelle classique repose sur la hiérarchie, où chaque employé a un supérieur bien identifié.

Elle est organisée autour de grandes fonctions telles que bureau d'études, production, marketing, finance.

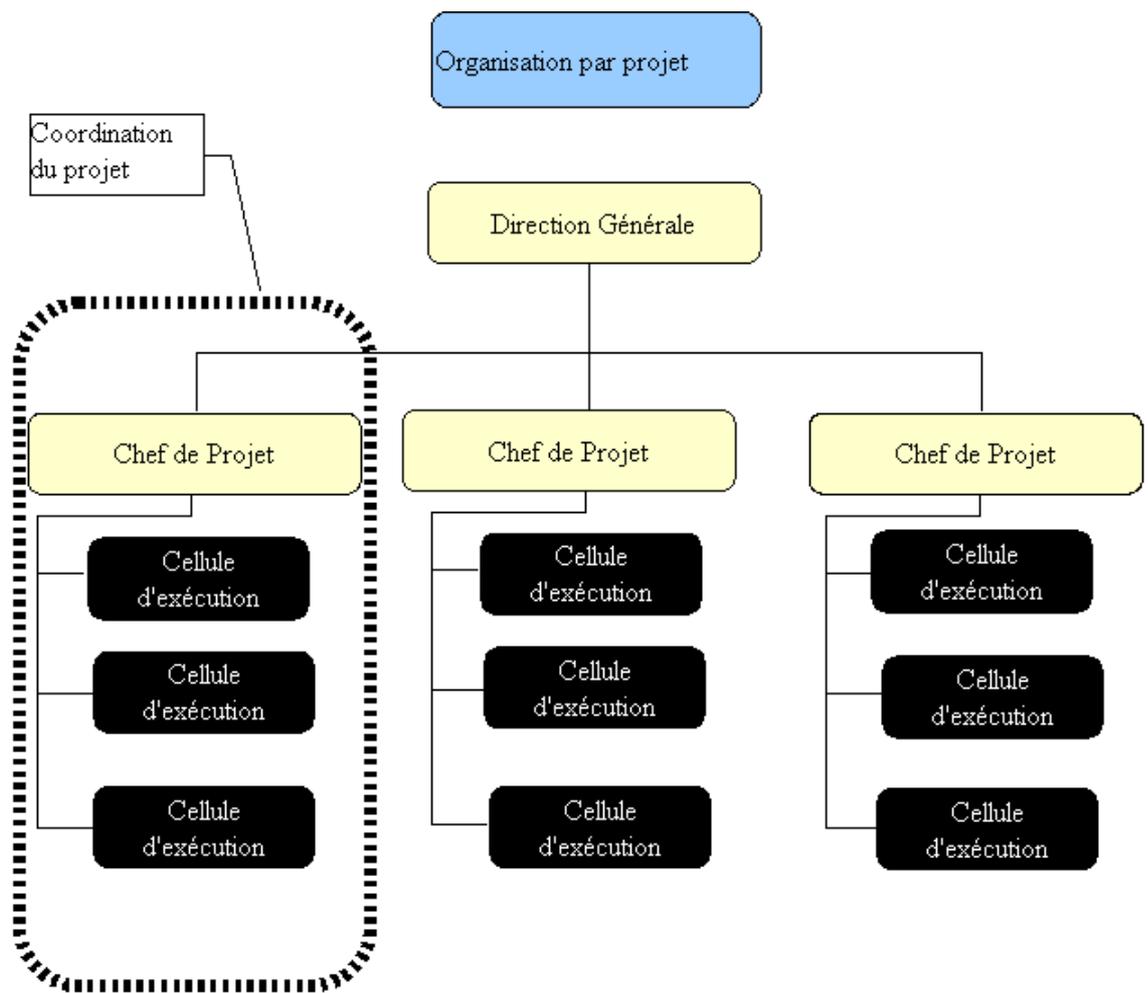


Exemple

Si le développement d'un nouveau produit est entrepris dans une organisation purement fonctionnelle. La conception sera réalisée par le bureau d'études, si une question se pose au niveau de la production il faut remonter au responsable du bureau d'études qui posera la question au responsable production.

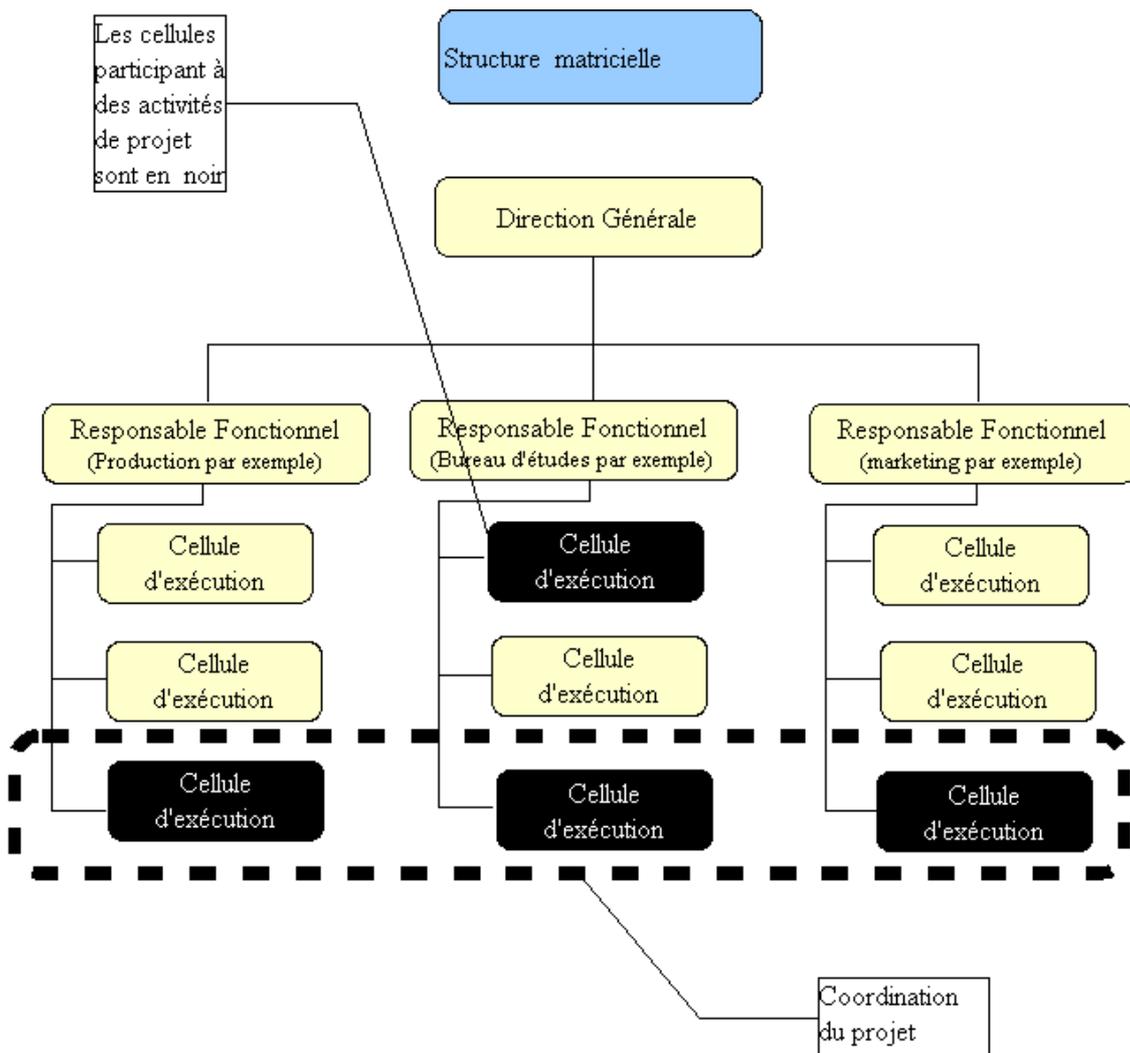
La réponse sera transmise par le responsable du bureau d'études au chef de projet nouveau produit du bureau d'études.

Il n'y a pas de communication transversale.



Schéma

A l'autre bout de la gamme se trouve l'organisation par projet dans laquelle les membres de l'équipe projet sont souvent regroupés dans un même local. Le pouvoir hiérarchique des chefs de projet est plus important ainsi que leur autonomie.



Schéma

Dans une structure matricielle, la structure par fonctions est conservée mais la coordination du projet peut se faire en partie transversalement via un coordonnateur ou chef de projet sans passer par toute la structure hiérarchique.

Les différences entre les types de structure matricielle (faible à forte) viennent principalement du rôle du chef de projet, de la part de personnel affecté au projets ainsi que la part de l'équipe de gestion affectée aux projets (voir tableau).

Structure mixte

Toutefois il est possible de retrouver, dans une entreprise de culture foncièrement hiérarchique, et lorsque le projet est critique pour la survie de l'entreprise, une équipe spécialement affectée à ce projet.

Cette équipe aura beaucoup de caractéristiques d'une organisation par projet (travaillant à plein temps sur le projet, en autonomie par rapport au système hiérarchique).

Tableau résumant les principales caractéristiques des différentes catégories de structures.

Type d'organisation	Fonctionnelle	Matricielle			Organisation par projets
		Faible	Équilibrée	Forte	
Caractéristique du projet					
Autorité du chef de projet	Faible ou nulle	Limitée	Faible à modérée	Modérée à forte	Forte à presque totale
Par de personnel affecté aux projets	Pratiquement pas	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Rôle du chef de projet	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps	Plein temps
Affectation de l'équipe de gestion	Temps partiel	Temps partiel	Temps partiel	Plein temps	Plein temps

Source: PMBOK

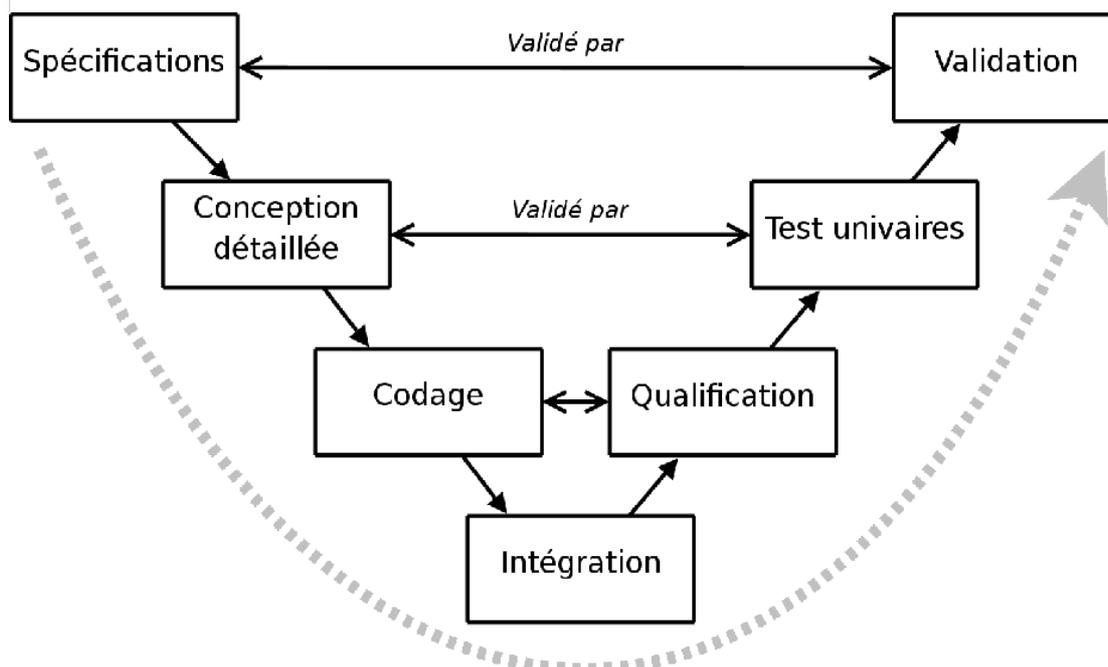
Tableau 2 Tableau

C. Les grandes phases d'un projet

Il existe une grande variété de modèles de description des phases d'un projet (modèle en V, en spirale....) qui varient en fonction du type de projet s'il s'agit par exemple de la conception d'un nouveau produit, de la construction d'un bâtiment, d'un produit pharmaceutique, du développement d'un logiciel.



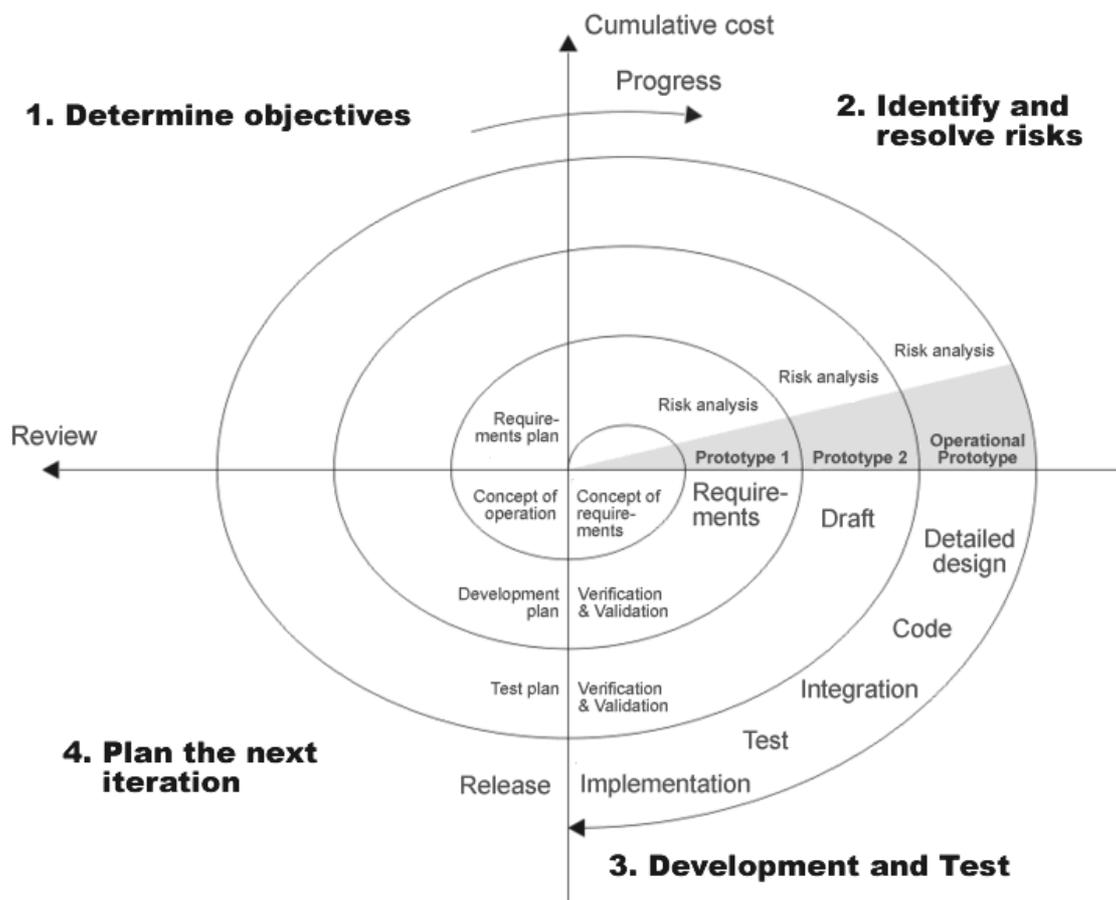
Exemple : Exemple de cycle en V utilisé en programmation de logiciels



Schéma



Exemple : Exemple de cycle en spirale



Schéma

1. détermination des objectifs, des alternatives et des contraintes
2. analyse des risques, évaluation des alternatives
3. développement et vérification de la solution retenue
4. revue des résultats et vérification du cycle suivant.

Chaque spécialité (bâtiment, automobile, pharmacie..) va définir un cycle type de vie du projet. Afin de simplifier nous allons définir un ensemble de phases pouvant s'appliquer à un grand nombre de petits projets.

Ces phases peuvent être découpées en sous-phases comme par exemple dans la phase d'avant-projet on peut trouver une phase d'avant-projet sommaire puis une phase d'avant-projet détaillée.

L'achèvement d'une phase de projet est en général marqué par la réalisation d'un ou plusieurs livrables. Un livrable est un résultat réel produit directement par le projet cela peut être par exemple une étude de faisabilité, un prototype...

En général une revue de projet est réalisée à la fin de chaque phase, elle permet de décider si le projet doit passer à la phase suivante mais aussi de vérifier et d'approuver les livrables de la phase.

Toutefois lorsque les risques sont jugés suffisamment faibles certaines phases peuvent se chevaucher et la phase amont débiter avant la validation des livrables de la phase aval.