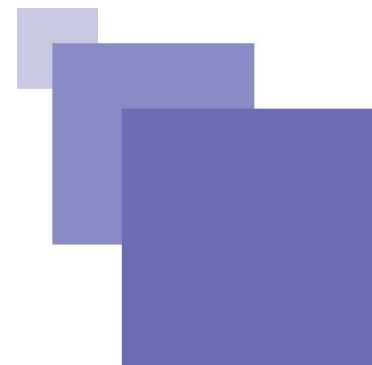




Gestion de projet - la phase de définition du projet

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS

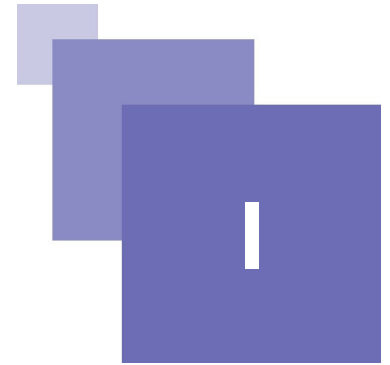
Table des matières



I - La phase de définition du projet	9
A. La note de clarification (contenu du projet).....	9
B. La structuration du projet.....	10
C. Exemples de WBS.....	11
D. Les lots de travaux.....	13
E. Liste des tâches.....	14
F. Planification.....	15
G. Budget.....	16
H. Analyse des risques.....	16



La phase de définition du projet



La note de clarification (contenu du projet)	9
La structuration du projet	10
Exemples de WBS	11
Les lots de travaux	13
Liste des tâches	14
Planification	15
Budget	16
Analyse des risques	16

Objectifs

L'objectif de cette phase est de définir complètement le référentiel du projet en développant les concepts définis dans la phase d'avant projet en détaillant suffisamment pour passer à la phase de réalisation.

Les principaux éléments du référentiel du projet sont :

- la note de clarification (contenu du projet)
- la structuration du projet
- le planning de référence
- le budget de référence
- analyse des risques
- système d'information
- plan de management de la qualité

A. La note de clarification (contenu du projet)

Elle est rédigée par le chef de projet dès le lancement du projet pour toutes les personnes appelées à travailler sur le projet, ainsi que la hiérarchie, les chefs de service concernés, c'est un document de référence à usage strictement interne pour les informer sur l'objet du projet, ses enjeux, ses objectifs, ses contraintes, ses

risques,...

Elle comporte :

- Les éléments de contexte précisant l'origine du projet, les enjeux et la demande du marché ou d'un client ou tout autre élément ayant incité le lancement du projet.
- On peut y trouver aussi des documents d'entrée tels que des études antérieures, des expériences analogues, des documents de projets antérieurs.
- L'objet du projet doit y être détaillé : périmètre et phasage du projet et définition du produit du projet.
- La description du produit issu du projet présente les caractéristiques du produit ou du service pour la création duquel le projet est entrepris. Elle doit prendre en compte les éléments qui ont généré le lancement du projet. Même si le produit du projet évolue au cours du projet la description du produit doit être la plus précise possible afin de permettre la réalisation du projet. Elle comprend la liste des livrables du projet.
- Les objectifs du projet doivent être précisés sans ambiguïté : coût, performances (indicateurs qualité) et délai du projet.
- Les parties prenantes du projet maître d'ouvrage, maître d'œuvre, partenaires etc...
- Les contraintes telles que normes, règlements, brevets, pénalités de retard etc...
- Evaluation des principaux risques.

B. La structuration du projet

WBS : Work Breakdown Structure

La structure de découpage du projet (WBS : Work Breakdown Structure ou organigramme des tâches OT) organise et définit la totalité du contenu d'un projet.

Elle se présente sous forme d'organigramme dont le premier niveau est le projet entier, dans les niveaux suivants le projet est découpé de façon arborescent et hiérarchique. Les éléments du deuxième niveau sont souvent les livrables et le management de projet mais on peut trouver d'autres formes de découpage telles des fonctions du produit, des zones géographiques ou des étapes du cycle de vie du projet.

Les éléments qui se trouvent au niveau inférieur de la WBS sont appelés lots de travaux et correspondent à des résultats livrables du projet.

Ce découpage simplifie le projet mais aussi affecte à chaque lot de travaux un responsable, un code unique. Cela permet d'améliorer la précision des estimations de coût, de délais et de ressources, d'établir une référence de base pour toutes les parties prenantes du projet de faciliter l'affectation claire des responsabilités.

La structuration du projet dépend de nombreux paramètres (type de management, complexité du projet, la structure de l'organisation, la disponibilité des ressources ...) mais l'objectif est de découper le projet en éléments plus petits donc plus faciles à gérer afin que l'on puisse définir des coûts et des durées pour chaque élément ainsi que des résultats tangibles et mesurables.

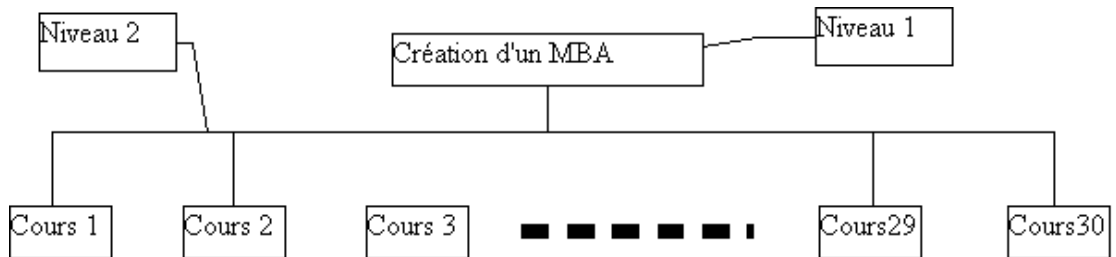
Bien que chaque projet soit unique beaucoup de projets réalisés par la même organisation sont similaires et peuvent utiliser la même WBS. Dans certaines organisations des WBS standard sont utilisées comme modèles.

C. Exemples de WBS

Création d'un MBA

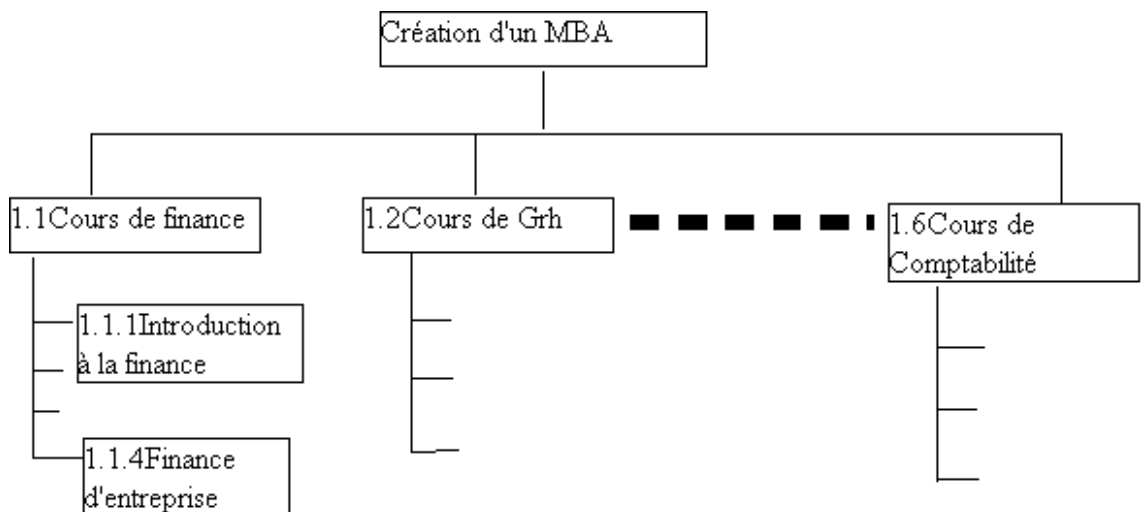
Si par exemple une université a le projet de créer un MBA. Chaque cours sera une tâche à réaliser par un seul professeur responsable. Il y a néanmoins plusieurs façons d'organiser le contenu du projet.

La première est de découper le projet en lots de travaux : s'il y a 30 cours dans le programme du MBA et que chaque cours est réalisé par un professeur alors il y aura 30 lots de travaux.



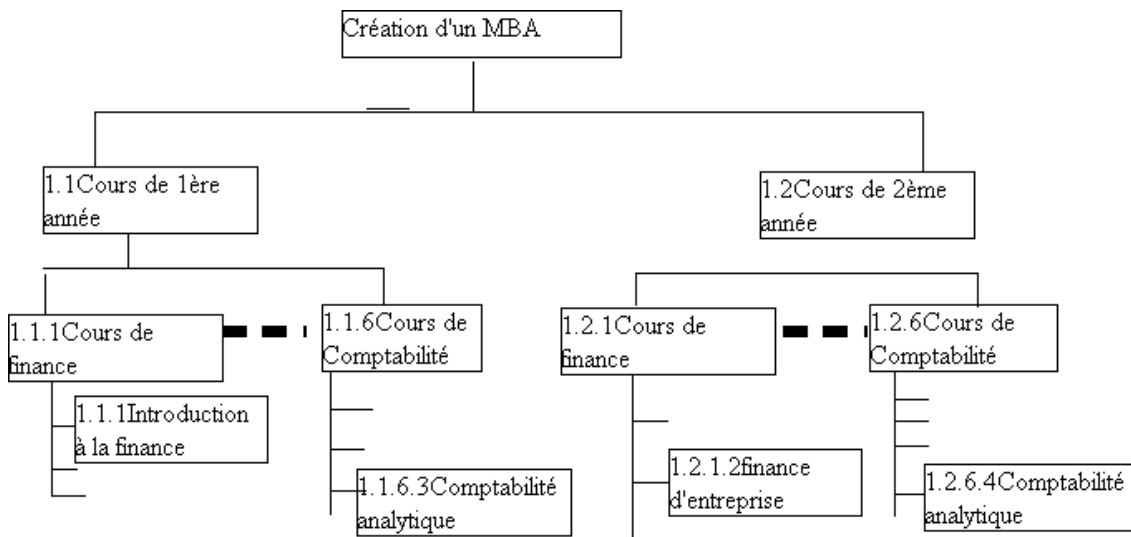
Schéma

Une autre façon de réaliser le découpage est de regrouper tous les cours par grandes disciplines : Finances, Grh, Comptabilité ...



Schéma

Une troisième option pour le chef de projet est de diviser le travail à réaliser en séparant les cours de première et de deuxième année et ensuite de séparer par grandes disciplines.



Schéma

Dans les trois structures (WBS ou OT) les 30 tâches sont présentes au niveau le plus bas de l'organigramme et réalisées par des professeurs. Cependant chaque WBS induit une approche différente d'organisation du projet.

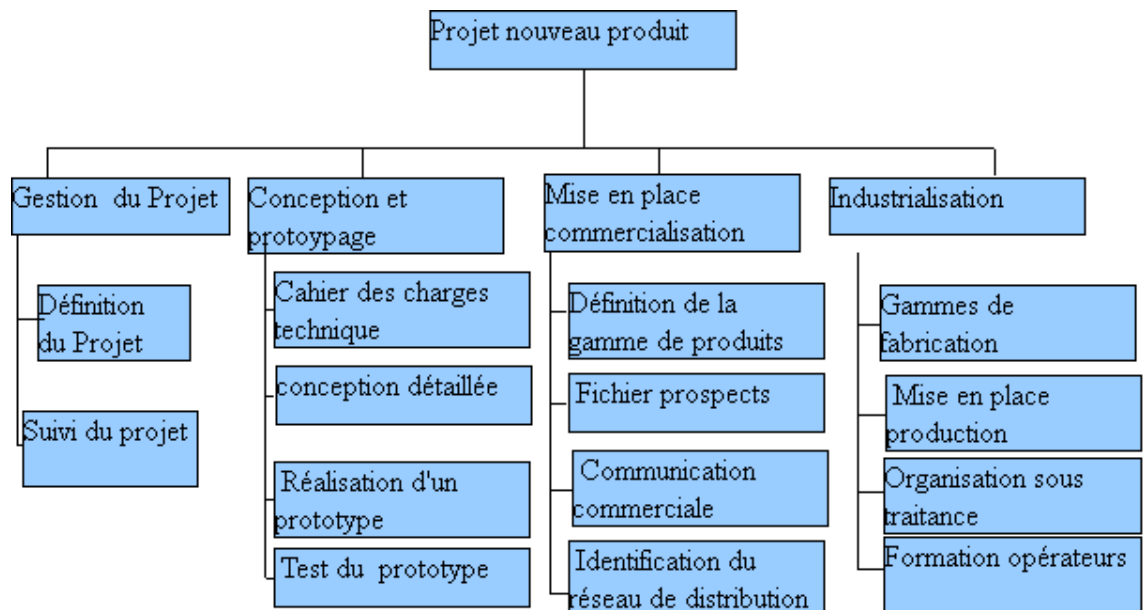
Dans le premier cas, il n'y a que deux niveaux et du point de vue organisationnel chaque professeur est en lien direct avec le chef de projet qui doit gérer, assurer la cohérence et intégrer 30 cours.

Dans le deuxième cas, il y a un niveau intermédiaire où pour chaque discipline différente il y a un comité de professeurs qui est responsable de l'intégration et de la cohérence des cours.

Dans le dernier cas, il y a un niveau supplémentaire pour gérer l'intégration des cours.

Cet exemple simple montre que pour un même contenu de projet il peut y avoir plusieurs structures qui vont changer les modes de gestion et d'organisation d'un projet. En effet les responsabilités, la planification et le contrôle vont être différents en fonction de la structure du projet.

Exemple de wbs pour la conception et lancement d'un nouveau produit



Schéma

D. Les lots de travaux

Le lot de travail est le plus petit niveau de la WBS il doit au minimum être défini par les éléments suivants :

- Objectifs : une liste de ce qui doit être réalisé lorsque le lot de travail est terminé. Ce sont des éléments tangibles et vérifiables telle que la réalisation réussie d'une partie d'un produit, mais aussi des réalisations intangibles comme l'apprentissage d'un nouveau langage informatique.
- Responsabilité : une personne ou un groupe de personnes doit être désigné pour assurer la responsabilité de la bonne réalisation de chaque lot de travaux.
- Livrables : chaque lot de travaux a des livrables qui peuvent être des composants mécaniques ou électroniques, des rapports, des logiciels, des études, des analyses économiques, des recommandations
- Données d'entrée : informations, documents et tout autre élément nécessaire à la réalisation du lot de travaux.
- Ressources : le responsable de l'exécution du lot de travaux devra estimer les ressources pour le réaliser (heures de travail, équipement, fournitures ..)
- Durée : de même le responsable de l'exécution du lot de travaux devra estimer le temps de réalisation en prenant en compte les disponibilités/capacités des ressources.
- Budget : un budget prévisionnel devra être établi pour chaque lot de travaux prenant en compte les ressources allouées et la durée de travail.
- Performance : chaque lot de travaux doit comporter des indicateurs de performance et/ou de respect aux normes et standards qui seront utilisés lors du suivi de la phase de réalisation.

E. Liste des tâches

Pour établir la liste des tâches (ou des activités) il faut partir de la WBS et notamment décomposer chaque lot de travaux en tâches. Il est possible lors de l'établissement de la liste des tâches que l'équipe projet trouve des livrables manquants ou mal définis, la WBS doit alors être corrigée en conséquence.

Une tâche est un ensemble d'opérations élémentaires indispensables à l'obtention du contenu du projet défini dans la WBS.

La liste des tâches doit comprendre un descriptif de chaque tâche explicitant le travail à réaliser et qui peut prendre la forme d'une fiche de tâche(voir exemple).



Exemple

Dans l'exemple de création d'un MBA chaque lot de travaux est la réalisation d'un cours.

Les tâches associées à ces lots de travaux peuvent être par exemple :

- écriture d'un syllabus
- écriture d'un polycopié de cours
- réalisation d'un fichier powerpoint de présentation du cours
- réalisation d'un cours pour le web.

PROJET	Date de création :
	Date de mise à jour :
FICHE DE tâche	
N° du Lot de travaux dans la WBS :	:
Nom de la tâche :	
Responsable :	
TRAVAUX A REALISER	
Objectif :	
Descriptif des travaux à réaliser :	
Données d'entrée (documents, matériel,...) :	
Données de sortie (résultats mesurables):	
DELAIS RESSOURCES ET COUTS	
Date de début (ou tâche antécédente) :	
Date de fin (ou successeur) :	
Durée :	
Jalons intermédiaires :	
Ressources nécessaires et durée d'utilisation:	
Budget :	dont heures :
VISAS	
Responsable de la tâche	Chef de projet Chef de service

Tableau 1 Fiche de tâche

F. Planification

La planification sera détaillée dans la deuxième partie du cours.

Elle consiste à établir dans un premier temps le graphe du projet. Il est souvent appelé PERT (acronyme de Program Evaluation and Review Technique) et permet

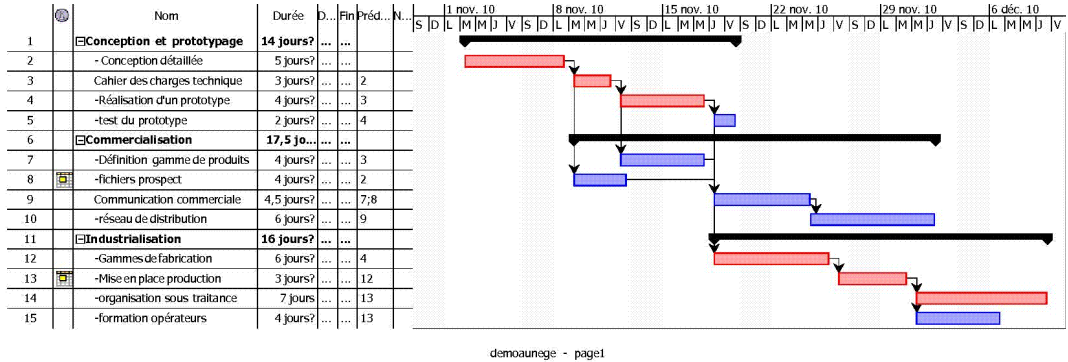
d'obtenir le délai du projet .

Pour obtenir le PERT du projet il faut établir les liaisons qui existent entre les tâches.

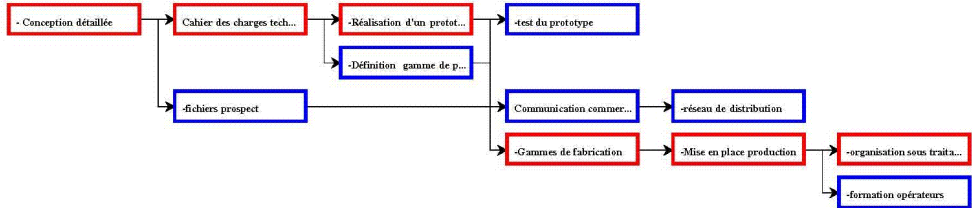
Ces liaisons définissent les liens temporels qui existent entre les tâches comme par exemple les liens d'antériorité mais aussi les liens avec des contraintes et événements extérieurs.

Le Pert ne prend pas en compte la disponibilité des ressources, aussi en fonction du Pert il faut ensuite établir le diagramme Gantt pour établir le calendrier/planning qui tient compte à la fois des contraintes comme les jours fériés les congés ainsi que la disponibilité des ressources.

Ce planning de référence servira tout au long du projet.



Exemple de planning



Exemple de PERT

G. Budget

L'établissement du budget sera détaillé dans la troisième partie du cours. Le budget de référence du projet sera établi à partir de la liste des activités, des ressources associées et du planning de référence.

H. Analyse des risques

L'analyse des risques est détaillée dans la partie 4 du cours.