

# La Gestion de Projet de A à Z

Une conférence organisée par

Jérôme Marchand et Solange REY

Et accueillie par

Denis CAILLAT et Isabelle DUROUX

Animée par

Dominique GARRET

&

Intervenant

Joseph GIACOMARRA

Directeur de projets - Certifié PMP ©

Membres :



Making project management indispensable for business results®

Project Management Institute  
France-Sud Chapter



& **logimot**  
Réalisation et Diffusion de Progiiciels

Partenaires régionaux de l'ARSEG

Qui ont offert le livre :





PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Making project management indispensable for business results.®

## Présentation du PMI

- **Fondation à but non lucratif**
  - Créée aux USA en 1969
  - Le PMI est la plus importante association professionnelle dans le monde pour le management de projet
- **309 000+ Membres** présents dans **171+ pays**  
dont : 2000+ en France
- **340+ Chapitres** de proximité
  - Monde => Europe => France-Sud :   
→ Branche Rhône-Alpes implantée sur Lyon et Grenoble

# Les objectifs du PMI



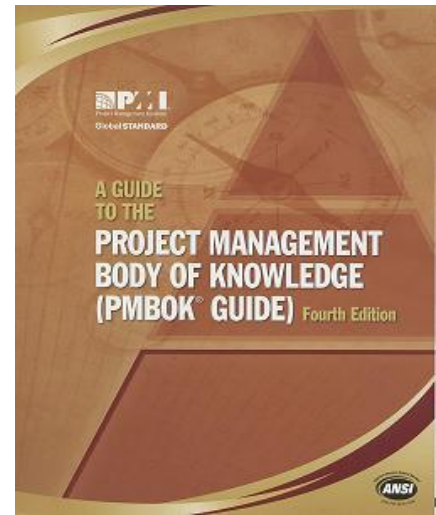
- **Développer et promouvoir le métier de chef de projet**  
Notamment en organisant de multiples événements dans le monde entier !
- **Instaurer le professionnalisme dans le management de projet sur la base d'une éthique et de standards de certifications dont :**
  - **CAPM** ® : Certification destinée aux étudiants et aux assistants en PM ;
  - **PMP** ® : Project Management Professional - Destinée aux chefs de projets confirmés ;
  - Et d'autres plus spécialisées (Management de Risques ; Projets multiples ; etc.)



Promouvoir les fondements du **management de projet** avec un « **Corpus des connaissances** » et des bonnes pratiques pour gérer les projets avec succès

= **PMBOK®**

Diffusé à 3 millions d'exemplaires



# Les objectifs du PMI (Suite)



- Fournir aux membres un forum reconnu de **libre échange d'idées, d'applications et de solutions** (Ex : Webinars et bibliothèque)
- Développer des **partenariats avec des associations et organismes professionnels** pour partager nos connaissances, valoriser le travail collaboratif et les performances



- Collaborer avec **les universités et les instituts de formation** afin d'encourager un enseignement approprié et le développement de la profession.

# Conférences en Rhône-Alpes

## Sujets traités en 2009 et début 2010

- Gestion du changement
- DMAIC : l'innovation par Toshiba
- Construction d'une équipe projet
- CMMI : Modèle intégré du niveau de maturité
- Pourquoi se certifier ?
- Les risques dans les contrats
- Gestion d'équipes virtuelles
- Le SI des Jeux Olympiques
- Estimations dans les projets
- Le lancement de l'A380
- Le Management de Transition
- SMI : Système de Management Intégré

## A venir en 2010

- Outils MP : Microsoft Project Server 2010
- VentesPrivées.com
- Intelligence économique et sécurité
- Six Sigma dans les services
- Gestion paresseuse des projets
- Le Projet CAPE 2 CAPE chez Renault Trucks
- Enjeux de l'externalisation
- Les méthodes Agiles
- MP dans l'humanitaire
- Grand projets d'infrastructures et BTP

# Entreprises adhérentes PMI® (extraits)



## ■ PMI CORPORATE COUNCIL PARTNERS

- Accenture
- ICF International, Inc
- BAE Systems
- International Institute for Learning, Inc
- Bank of America
- KPMG International
- Boeing
- Lockheed Martin Corporation
- Booz Allen Hamilton \*
- NASA
- Boston University \*
- Nokia OYJ
- Capital One
- PricewaterhouseCoopers \*
- Citigroup
- Proctor & Gamble
- Deloitte (U.K.)
- SAP
- Defense Acquisition University
- Siemens Business Services
- Huawei Technologies Co
- Transfield Services, Ltd.
- IBM Corporation
- US Department of Energy, Engineering & Construction Mgt
- Washington Group International \*

## ■ Notables Companies

- IBM – 5,242
- Hewlett Packard – 2,849
- EDS – 2,551
- ATT – 1,730
- GE – 1,647
- Siemens – 1,495
- Accenture – 1,124
- Blue Cross Blue Shield – 985
- SAIC – 981
- Alcatel/Lucent – 955
- Computer Sciences Corp – 903
- Ericsson – 890
- Satyam Computer Services – 875
- KPMG – 839
- Booz Allen Hamilton – 761
- Infosys Technologies Ltd – 752
- CGI - 726
- Verizon – 725
- Tata Consultancy Services – 695
- Microsoft – 673
- Oracle Corp – 667
- General Dynamics – 657
- JP Morgan Chase – 646
- The Boeing Co – 622
- Shell Services – 614
- .....

## ■ France Sud

- IBM - 93
- Hewlett Packard - 71
- Atos Origin - 31
- NXP - 29
- Amadeus - 28
- Orange -25
- Texas Instruments -22
- Lionbridge -19
- CERAM - 17
- ALTRAN PACA -16
- Volvo - 14
- GFI - 12
- Freescale - 10
- Sanofi-Aventis - 10
- Honeywell -9
- Bull -8
- Galderma R&D -8
- Consultant - 5
- MdP - 4
- Cisco Systems -4
- Richemont - 4
- Intentia Consulting - 4
- AIRBUS SAS -3
- Alcatel - 3
- CESI - 3



# Objectifs de la conférence

- Comment utiliser le Management de Projet pour gérer la transversalité des missions clés confiées aux DRSG dans un objectif d'amélioration des services et de maîtrise des dépenses ?
- Comment valoriser et pérenniser les fonctions DRSG grâce au MP ?

Pour répondre à ces objectifs, il faut aussi s'attacher aux enjeux et atouts, personnels et collectifs du travail en mode projet ex :

## 👍 Personnellement

Structuration et amélioration continue des connaissances et pratiques  
Prise de recul par rapport aux expériences passées et présentes  
Facteur de motivation et de confiance  
Moyen d'évaluation de son propre niveau de performance  
Amélioration de la communication interculturelle et des capacités de négociation  
Facilitation de la résolution de problématiques techniques et relationnelles

## 👍 Professionnellement

Facteur d'évolution de carrière  
Certification valorisante aux yeux des recruteurs  
Management de projet compris et reconnu en tant que métier dans l'entreprise

Et pour vous aider sur les Termes et Concepts :  
Accéder au « [Lexique Glossaire du Management](#) »

# Sommaire

1. Gestion de projet : les enjeux dans l'entreprise
2. Définitions
3. Qualités personnelles du chef de projet
4. Questions / réponses
5. Méthodologie projet suivant PMI
6. Quelques conseils pratiques
7. Vos Questions => Nos Réponses !



Making project management indispensable for business results ©

Project Management Institute  
France-Sud Chapter

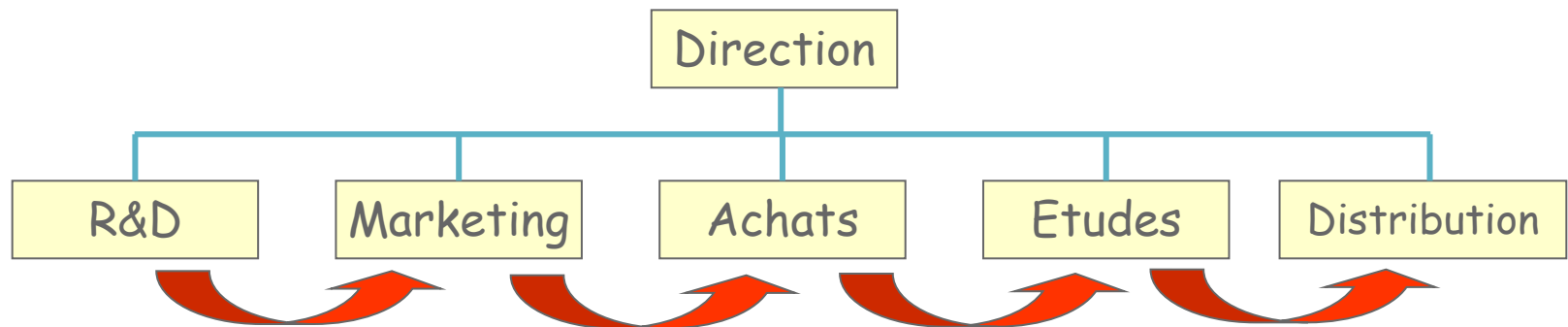


# Pourquoi la gestion de projet dans la stratégie de l'entreprise ?

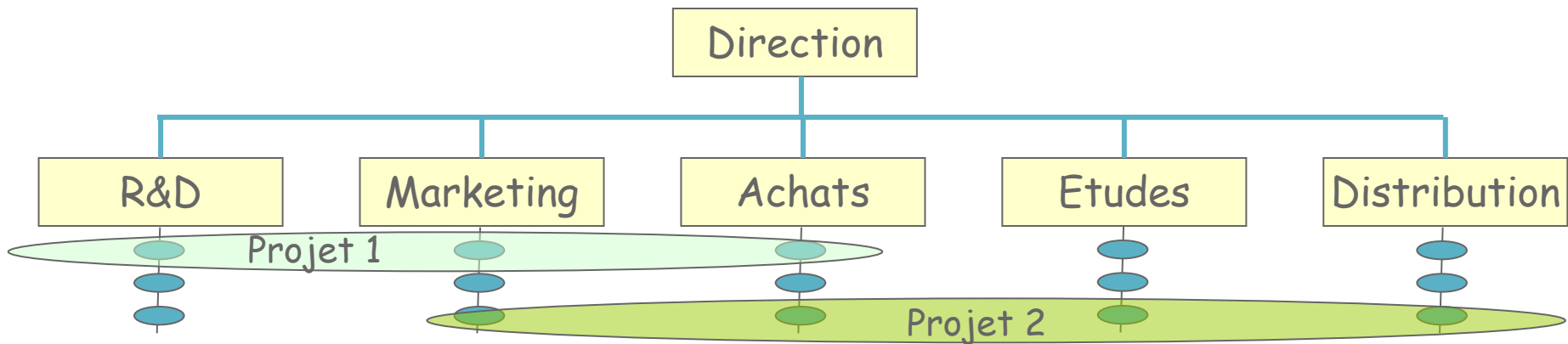
- Aujourd'hui, les phases d'étude et de conception prennent le pas sur les phases de production et de distribution car :
  - la durée de vie des produits est de plus en plus courte pour répondre aux demandes d'évolution du marché et des besoins du consommateur,
  - l'entreprise a besoin de focaliser ses forces vives sur ses cœurs de métier afin de rester réactive et compétitive. Les activités annexes sont vues comme des coûts qu'il convient de minimiser.
  - en parallèle, la production doit se faire à coût moindre et on doit pouvoir réutiliser ou adapter autant que possible des éléments existants dans les nouveaux produits (ex : industrie automobile).
  - **Cela suppose d'avoir une approche transversale pour prendre en compte les contraintes des différents métiers.**

# Gestion de la transversalité

- Passer d'une logique séquentielle



... à une logique transversale



# La rationalisation des coûts implique :

- Un personnel plus polyvalent mais moins pointu
- Une externalisation de certaines tâches : recours plus systématique à la sous-traitance
- Une planification plus rigoureuse des projets
- Des budgets de dépenses plus réduits
- Obtenir plus
  - en dépensant moins
  - et en allant plus vite

# La gestion de projet : une réponse aux nouveaux défis de toute entité !

- La gestion de projet est une des réponses aux évolutions de gouvernance des entités, du public et privé car :
  - Elle permet à des équipes multidisciplinaires d'interagir et de répondre aux défis de réactivité et de flexibilité des entreprises face aux marchés
  - Elle autorise une délégation de la hiérarchie vers des équipes projets sur des axes plus ou moins stratégiques. Quand le projet est terminé, on peut réaffecter les acteurs de l'équipes, contrairement à un service.
  - Le pilotage au niveau de la direction d'entreprise peut se faire par le biais d'indicateurs communs et donc avec une meilleure visibilité.
  - Elle offre une plus grande polyvalence aux différents acteurs et une ouverture sur d'autres métiers.

# La démarche projet au sein de l'entreprise

- La gestion de la transversalité implique d'avoir un **responsable unique pour la durée du projet** afin de:
  - **Gérer la communication** avec les parties prenantes (direction, client, autres organisations),
  - **Répondre aux questions** de la direction et remonter très rapidement les problèmes (un seul point de contact),
  - **Répondre correctement au besoin** (savoir traduire les besoins en objectif, maîtriser la réalisation et atteindre les objectifs),
  - **Maîtriser les coûts, les délais et la qualité,**
  - **Evaluer à tout moment l'avancement** du projet,
  - **Gérer les demandes de changement** et évaluer les impacts en terme de délais, coûts.

## 2-Quelques définitions



Et voir aussi :

Lexique - Glossaire du Management

Découvrez le :

[Lexique-Glossaire du Management®](#)

Des centaines de termes & expressions  
Définitions, Explications, traductions  
& liens vers de nombreuses sources  
d'informations et solutions de gestion.  
Dans les domaines du management :

⇒ Finance	⇒ Juridique
⇒ Informatique	⇒ Communication
⇒ Mercatique	⇒ Commercial

et + encore.

# Projet - Définition (PMI = PMBOK®)



*« Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service, ou un résultat unique »*

- **Temporaire** => début et fin déterminés - la durée est finie
- **Unique** : un projet n'est pas une opération répétitive même si le résultat peut l'être (exemple : une conception de chaîne de production)
- Le **résultat** est obtenu par une élaboration progressive

# Chef de projet



- Personne chargée par l'entreprise réalisatrice d'atteindre les objectifs du projet
- 90% du temps consacré à la communication
- Point focal de communication et d'information vis-à-vis de la direction, de son équipe et des parties prenantes.



# Parties prenantes



- Personnes et organisations qui sont activement impliquées dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de manière positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement du projet.
- Il est important de les identifier et de comprendre leurs influences sur le projet
- Exemples :
  - Clients (Qu'il soit interne ou externe)
  - Sponsor (Au sens : Donneur d'ordre, soutien matériel et financier)
  - Direction directe ou indirecte
  - Associations
  - Organismes du domaine public



# 3- Qualités personnelles du chef de projet

# Bon communicant



- Ecrit/oral, d'autant plus si les équipes sont réparties dans plusieurs pays ou plusieurs sites
- Savoir rédiger un rapport clair, factuel et synthétique
- Appréhension des différents canaux de communication
- Doit prendre en compte la dimension culturelle et les origines des différentes personnes de son équipe
- Forte capacité d'écoute - capacité à discuter avec des experts et à retranscrire les idées fortes

# Négociateur



- Capacité à donner le sentiment à son interlocuteur d'arriver à une solution : Gagnant - Gagnant
- Compréhension des intérêts de ses interlocuteurs  
→ Empathie
- Force de persuasion :  
Importance de s'accaparer les objectifs de son projet.  
Si le chef de projet n'y croît pas, il ne sera pas persuasif !

# Leadership = Meneur - Pilote

- Capacité à définir une vision, une stratégie
- Expliquer les orientations
- Fédérer son équipe autour des orientations
- Encourager la créativité mais en canalisant l'équipe sur les objectifs
- Capacité à prendre des décisions / se tourner vers le bon niveau d'autorité pour l'aide à la décision
- Doit être une référence pour l'équipe

# Animateur d'équipe

- Capacité à faire confiance à son équipe :  
Eviter de « juger » les membres de son équipe
- Capacité à déléguer  
→ Empowerment = Habilitation
- Implication des collaborateurs au niveau émotionnel  
→ plus forte motivation et plus d'innovation
- Le chef de projet doit être perçu comme un référent, mentor  
→ Crédibilité auprès des équipes.  
→ Les décisions en seront d'autant plus respectées.
- Capacité à gérer les conflits  
Rôle de médiateur

# Capacité à motiver les équipes



- Donner le sentiment de défendre son équipe
- Valoriser et encourager les membres de son équipe
- Capacité à reconnaître les efforts et féliciter la ou les personnes
- Savoir partager les honneurs
- Protéger les équipes de la pression managériale : accepter les responsabilités à titre individuel

# Sommaire



1. Gestion de projet : les enjeux dans l'entreprise
2. Définitions
3. Qualités personnelles du chef de projet
4. Questions / réponses
5. Méthodologie projet selon PMI®
6. Quelques conseils pratiques
7. Questions / réponses



Making project management indispensable for business results®

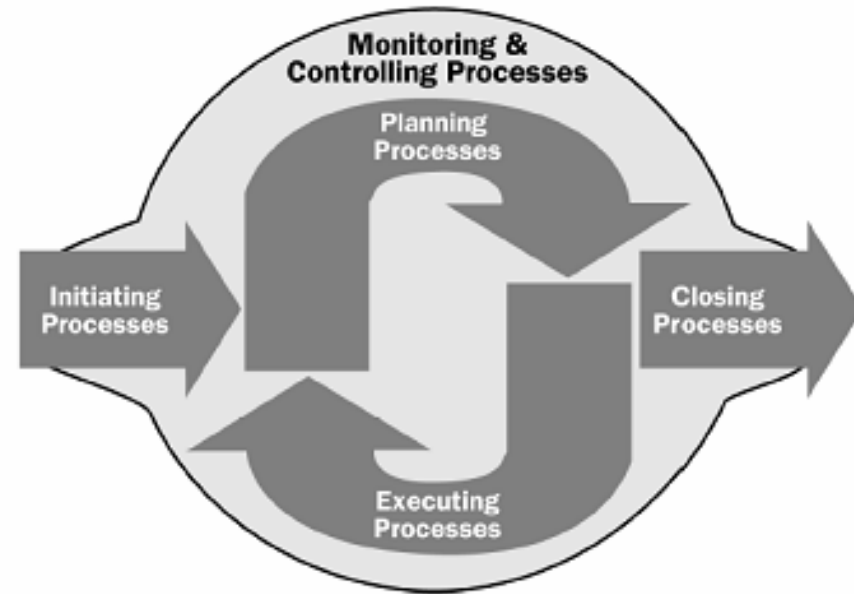
Project Management Institute  
France-Sud Chapter



# PMI - Phases d'un projet

PMI distingue 5 grandes phases dans la gestion des projets

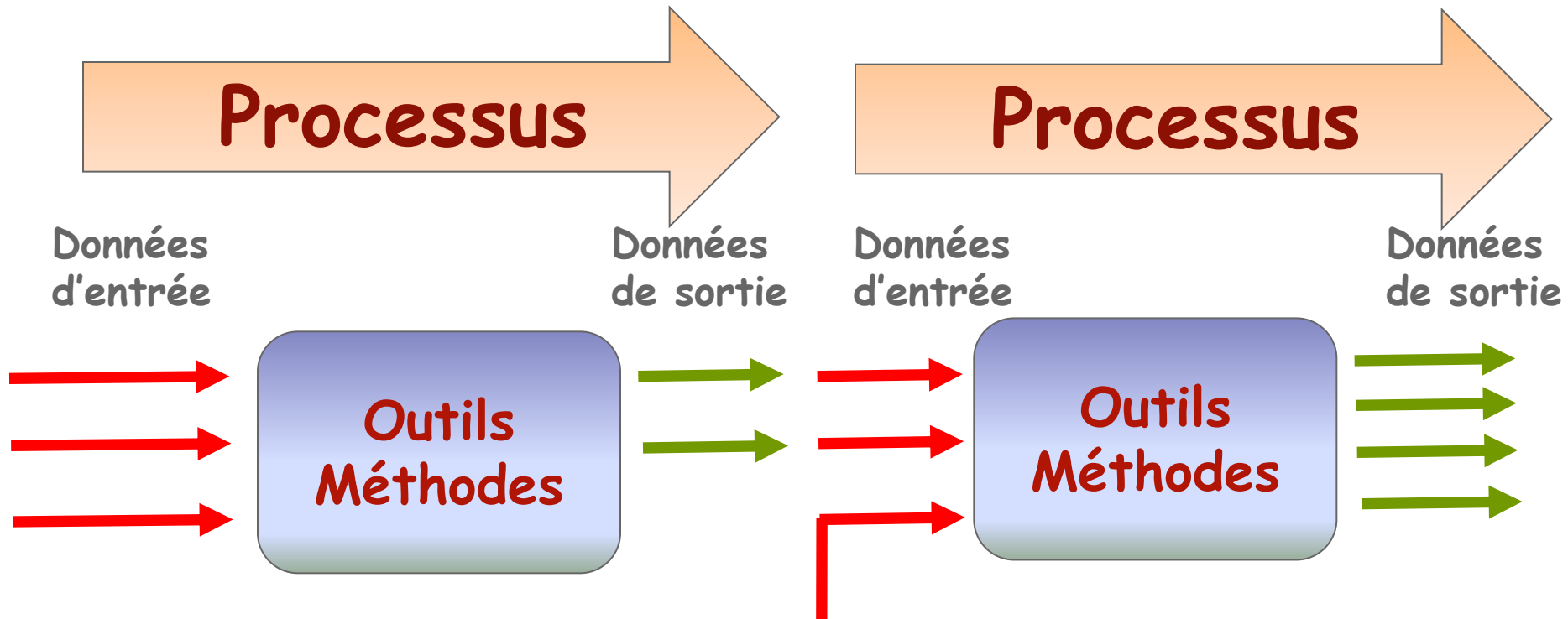
1. Phase de démarrage
2. Phase de planification
3. Phase d'exécution
4. Phase de surveillance et de contrôle
5. Phase de clôture



Ces phases peuvent être redécoupées en sous-phases ou sous-projets.

# Notion de processus

- Chaque phase contient un ensemble de processus :



# Extrait PMBOK :

## Processus d'Identification des Risques

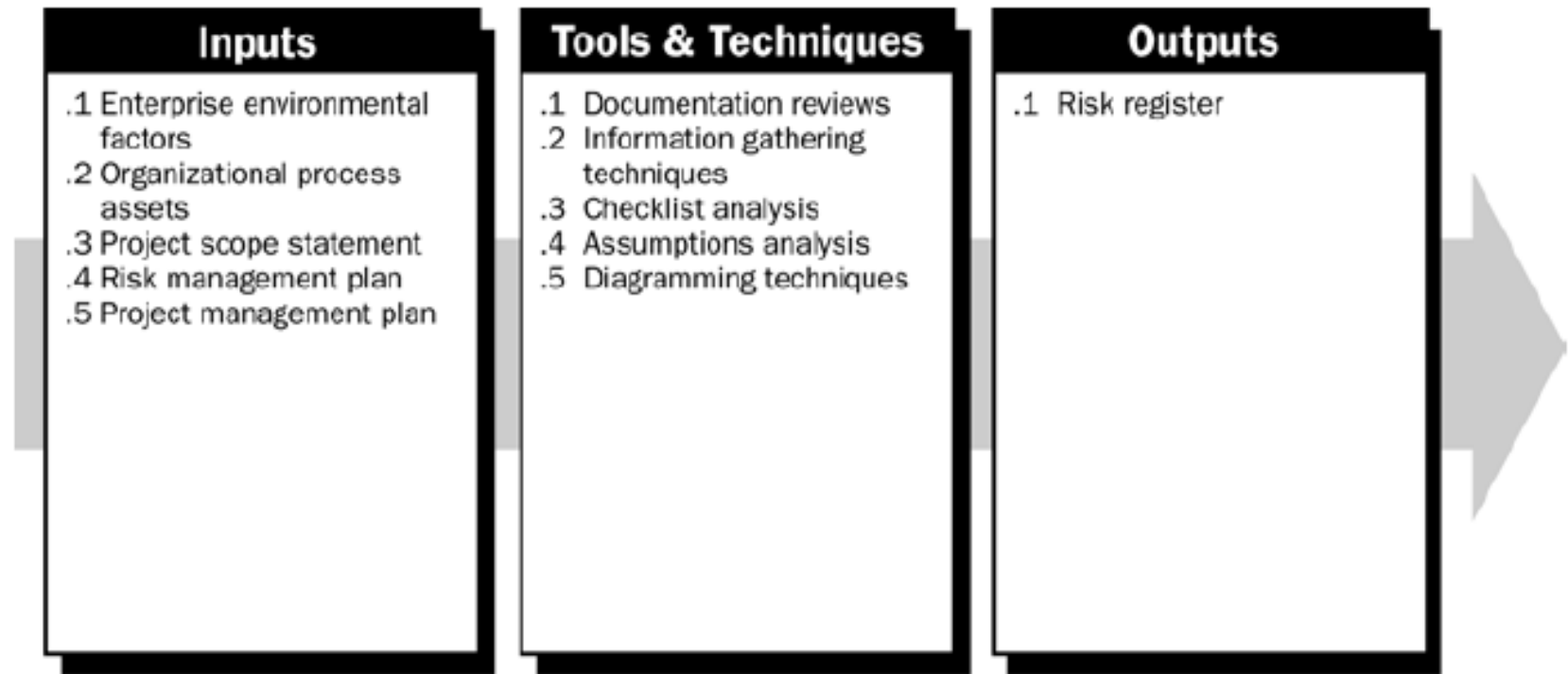
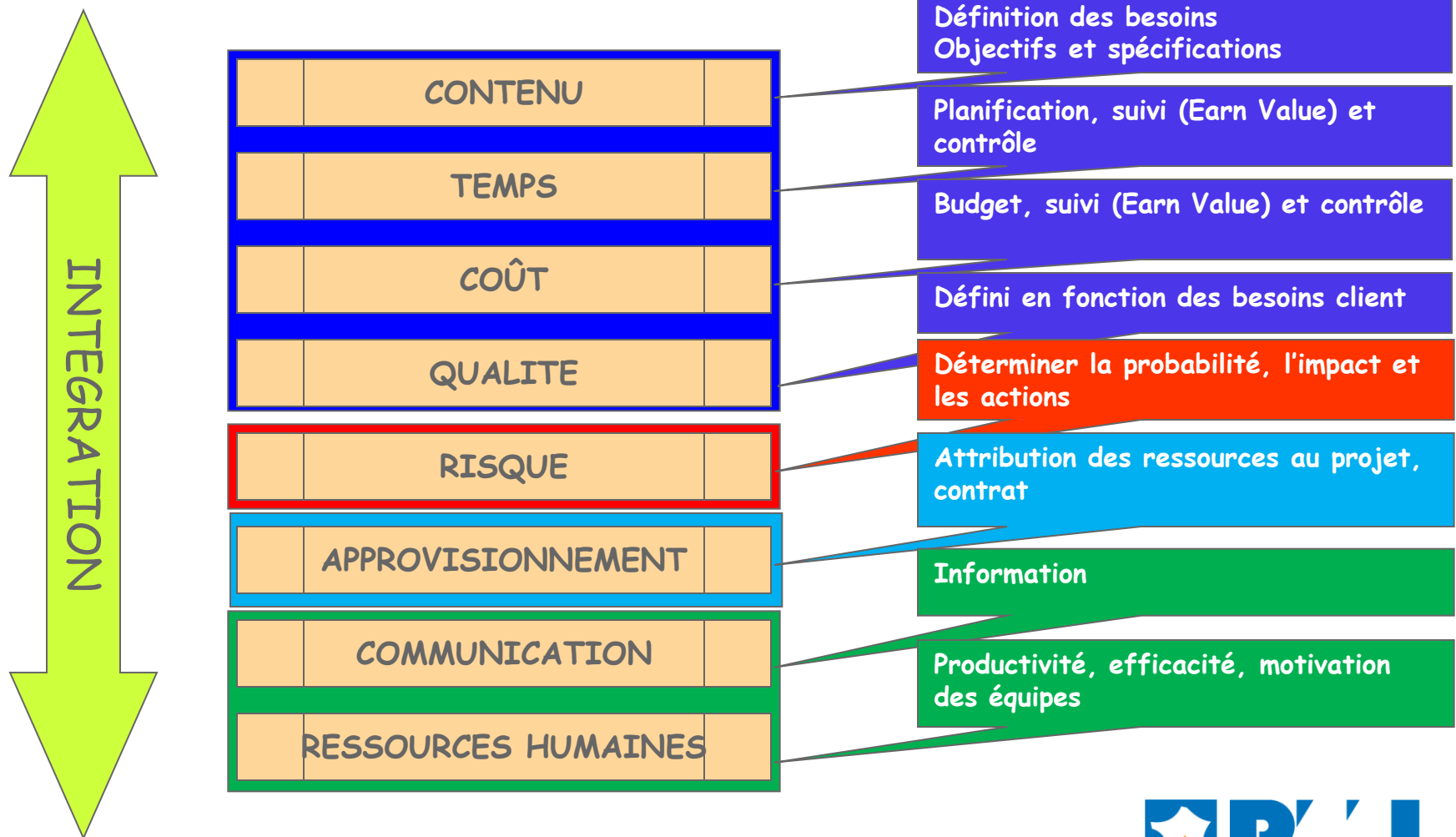


Figure 11-6. Risk Identification: Inputs, Tools & Techniques, and Outputs

# PMI - Domaines de connaissance



# Gestion de l'intégration du projet

Comprend les processus et les activités nécessaires à l'identification, la définition et la combinaison des divers processus dans les groupes de gestion de projet (coût, temps, qualité, ....)

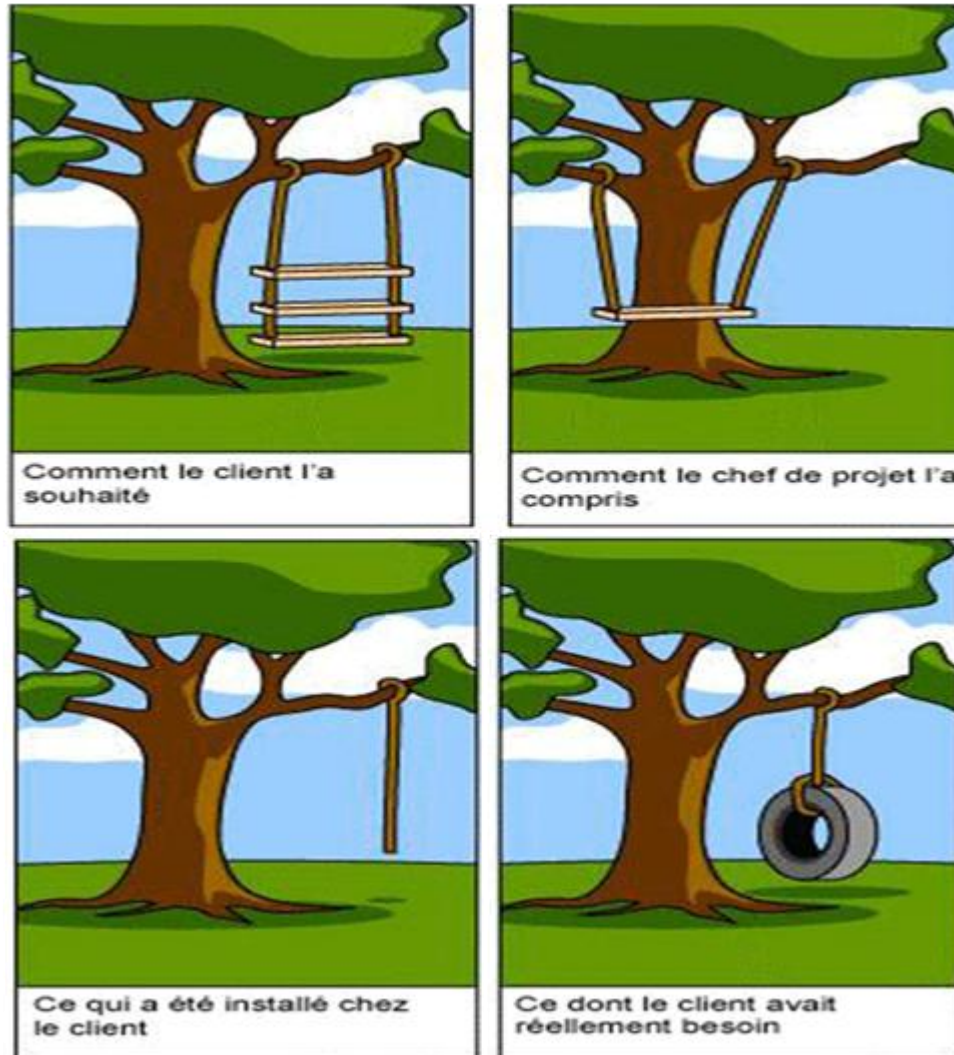
1. Elaborer la charte du projet  
Document qui autorise formellement le projet
2. Elaborer le plan de management de projet
3. Diriger et piloter l'exécution du projet
4. Surveiller et maîtriser le travail du projet  
Gestion de l'avancement du projet
5. Mettre en œuvre les processus de contrôle des modifications
6. Clore le projet ou la phase

# Gestion du contenu du projet

Comprend les processus permettant d'assurer que tout le travail requis par le projet est effectué

1. **Recueillir les exigences**  
Définition des besoins des parties prenantes
2. **Définir le contenu**  
Description détaillée du projet et du produit
3. **Créer la structure de découpage du projet**
4. **Vérifier le contenu**  
Formalisation de l'acceptation des livrables achevés du projet
5. **Maîtriser le contenu**  
Surveiller l'état du contenu et gérer les modifications

# Importance des specifications projet



# Gestion des délais du projet



Comprend les processus requis afin d'achever le projet en temps voulu.

1. Définition des activités
2. Séquencement des activités
3. Estimation des ressources nécessaires aux activités
4. Estimation de la durée des tâches
5. Elaborer l'échéancier : Séquencement avec la notion de temps
6. Maîtriser l'échéancier



# Gestion des coûts du projet



Comprend les processus relatifs à l'estimation des coûts, à l'établissement du budget et à la maîtrise des coûts dans le but d'achever le projet en restant dans le budget approuvé

1. Estimation des coûts
2. Détermination du budget  
Cumul des coûts des activités ou des lots de travaux de manière à établir une référence de base des coûts approuvées
3. Maîtriser les coûts  
Surveillance de l'état financier du projet

# Gestion de la qualité du projet

La qualité est toujours définie par rapport à des attentes client.

La gestion comprend les processus et les activités de l'entreprise qui déterminent la politique qualité et les responsabilités.

1. Planification de la qualité

Consiste à identifier les exigences ou les normes de qualité applicables au projet

2. Mise en œuvre de l'assurance qualité

3. Mise en œuvre du contrôle qualité

Surveillance des résultats d'activités en rapport avec le plan qualité pour évaluer la performance et mettre en place les actions correctrices ou préventives en cas de déviations

# Gestion des ressources humaines

Comprend le processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe projet.

1. **Etablissement du plan de gestion des ressources humaines**  
Identification des rôles, des responsabilités et des compétences requises ainsi que les relations d'autorité au sein du projet
2. **Constitution de l'équipe projet**  
Disponibilité de l'équipe et obtention de l'équipe nécessaire
3. **Développement de l'équipe projet**  
Processus d'amélioration des compétences, de l'interaction entre les membres et de l'environnement global de l'équipe
4. **Direction de l'équipe projet**  
Suivi des performances des membres de l'équipe, effectuer des retours d'information, résoudre les problèmes

# Gestion des communications du projet

Comprend les processus requis pour assurer en temps voulu la création, la collecte, la diffusion et le traitement des informations du Projet.

1. Identification des parties prenantes
2. Planification des communications  
Détermination des besoins en terme d'informations des parties prenantes
3. Diffusion des informations
4. Gestion des attentes des parties prenantes
5. Compte-rendu de la performance

# Gestion des risques du projet

Les objectifs consistent à accroître la probabilité et l'impact des événements positifs et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs

1. Planification du management des risques
2. Identification des risques
3. Mise en œuvre de l'analyse qualitative des risques  
Définition de l'ordre de priorité des risques
4. Mise en œuvre de l'analyse quantitative des risques
5. Planification des réponses aux risques
6. Surveillance et maîtrise des risques  
Mise en œuvre des plans de réponse aux risques

# Gestion des approvisionnements du projet

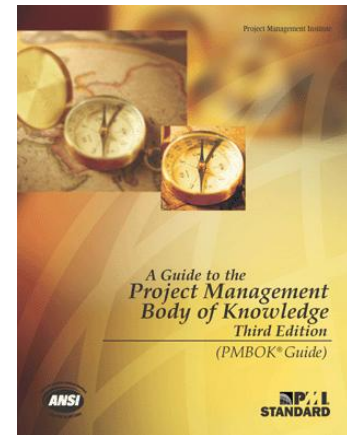
Comprend les processus d'achat ou d'acquisition des produits, services ou résultats nécessaires et externes à l'équipe projet pour exécuter le travail

1. **Planification des approvisionnements**  
Documentation des décisions d'approvisionnement avec les spécifications d'approches et les vendeurs potentiels
2. **Procédures d'approvisionnement**  
Obtention des réponses des vendeurs, sélection des vendeurs et attribution des contrats
3. **Gestion des approvisionnements**
4. **Clôture des approvisionnements**

# Le PMBOK



- La méthodologie PMI est décrite dans le PMBOK® - A Guide to the «Project Management Body Of Knowledge »
- La 4<sup>ème</sup> édition vient de sortir !
- Corpus de Connaissances en Management de Projet
- Standard approuvé par l'American National Standard Institute (ANSI)
- Disponible en 12 langues dont le français, 4<sup>ème</sup> édition française complète



Making project management indispensable for business results®

Project Management Institute  
France-Sud Chapter

# Sommaire



1. Gestion de projet : les enjeux dans l'entreprise
2. Définitions
3. Qualités personnelles du chef de projet
4. Questions / réponses
5. Méthodologie projet selon PMI
6. Quelques conseils pratiques
7. Questions / réponses



# Quelques conseils - 1

- **Avoir des objectifs clairement définis :**  
Qu'est ce qu'on veut obtenir ?
- **S'assurer que ces objectifs sont partagés :**  
Direction, parties prenantes et membres de son équipe
- **Se tenir à ces objectifs :**  
Toute modification peut avoir des répercussions sur les délais, les coûts ou la qualité. Si une modification doit être mise en place, évaluer les impacts et les communiquer aux personnes appropriées.
- **Eviter les processus de communication parallèles :**  
Le chef de projet est le point focal de communication et de décision.  
Si des informations relatives au projet échappent au contrôle du chef de projet, cela peut être une remise en cause de sa crédibilité.
- **Etre certain de l'autorité hiérarchique de référence :**  
En cas de conflit ou d'arbitrage, rien de plus désagréable que de se rendre compte que l'on n'est pas soutenu.

# Quelques conseils - 2



- Bien valider les hypothèses de départ (facteurs considérés comme vrais ou réels sans preuve, ni démonstration)
- Ne pas être trop optimiste ou trop pessimiste en terme de délais / coûts / périmètre. Dans les 2 cas, la crédibilité du chef de projet peut être mise à mal.
- Documenter les étapes ou réalisations importantes par des rapports, des présentations. Plus vous communiquez, mieux c'est (attention, au rapport trop long). Soyez factuel.
- Etre capable de donner un avancement précis en terme de coûts (pas toujours évident), de délais ou de réalisation

# Quelques conseils - 3



- Faites attention au moral de votre équipe :  
Une équipe motivée est plus performante qu'une équipe démotivée
- Faites attention à votre crédibilité :  
Ne foncez pas sur des solutions sans les avoir bien évaluées. Il vaut mieux être en retard sciemment et l'annoncer plutôt que ce soit votre direction qui le découvre.
- Sachez terminer un projet (pas toujours facile)
- Faites un bilan avec votre équipe :  
Pour savoir ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné

Si vous avez des  
**Questions**  
Ou besoin d'  
**Informations Complémentaires**  
**n'hésitez pas à nous contacter !**

Association PMI en Rhône-Alpes

[garret-developpement@pmi-fr.org](mailto:garret-developpement@pmi-fr.org)

Fondation PMI® dans le monde

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)

Et consulter sans modération le :

[Lexique Glossaire du Management](#)

Offert par : **AXción**