

Définitions : Gestion de Projet

-Projet :

Un projet donne naissance à un projet unique, il se définit par des objectifs à atteindre :

- des objectifs quantifiés formalisant le besoin d'un client, dans le cadre d'une mission définie ;
- Une limite dans le temps : il a un début et une fin, marquée par l'atteinte de l'objectif ;
- Un produit nouveau : le projet n'est pas la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà ;
- Une équipe dédiée : micro organisation non permanente.

-Mode projet :

Type d'organisation adopté pour intégrer un projet dans une entreprise. Le fonctionnement en mode projet suppose une équipe dédiée au projet coexistant avec l'organisation permanente. A l'extrême une entreprise organisée par projet gère toutes ses activités en mode projet.

-Management de projet :

Conduite, pilotage, direction de projet. S'applique plutôt aux tâches de pilotage du projet, de coordination et de direction d'équipe du chef (directeur) de projet. Le terme gestion de projet s'applique plutôt aux tâches de maîtrise des activités (délais, cout, ressources, etc.).

-Client :

Maître d'ouvrage (MOA), porteur du projet, donneur d'ordre, propriétaire du futur produit du projet. Personne physique ou morale pour le compte de ce qui l'objet du projet est réalisé, responsable de la définition des Finalités et de la décision d'investissement.

-Besoins :

Attentes des utilisateurs futurs du projet exprimées par le maître d'ouvrage. C'est la donnée d'entrée principale pour un projet. Ces besoins sont transformés en concept et en objectifs mesurables par le maître d'œuvre lors de l'avant-projet, ils consultent le « moteur » principal du projet.

-Produit du projet :

Ce que le Chef de projet doit livrer au Client à la fin du projet : le but final d'un projet est de réaliser le produit attendu par le Client.

-Financement :

Moyens financiers nécessaires pour réaliser le projet : Permet au maître d'œuvre d'acquérir les moyens : composants, services, travaux et compétences (salaires), en attendant que l'exploitation du produit du projet génère un résultat. C'est la responsabilité du maître

d'ouvrage de « montrer » le financement, par ses fonds propres ou avec des partenaires financiers (tour de table).

-Service :

Prestation. Le terme « service » est employé surtout lorsque le client est externe (commande de prestation de service : étude, consultance, prestation de formation, etc.). Lorsque le client est interne, on nomme ce type de projet « projet interne ». Il s'agit par exemple d'une étude de faisabilité, d'un avant-projet, d'un projet d'organisation, etc. Le produit de ce type de projet est en général un document.

-Objectifs finaux :

Traduction des besoins du client (maître d'ouvrage) en cibles chiffrées pour le projet. Les objectifs finaux sont liés au choix d'un concept technique pour le produit du projet : performances, coût et délai.

-Utilisateurs :

Client final. S'il y'a une différence entre le maître d'ouvrage et l'utilisateur du produit du projet, c'est au MOA d'exprimer les besoins de l'utilisateur. En tout état de cause c'est ce dernier qui devra être satisfait lorsque le projet sera terminé.

-Ressources :

Ce qui est nécessaire à la réalisation d'une tâche : personne compétente, machines, matières, énergie, Moyens financiers.

-Méthodes :

Définissent la façon d'exécuter une tâche. Dans le domaine des services, les méthodes définissent le savoir faire de l'entreprise. Les méthodes de travail sont décrites dans les procédures, modes opératoires ou les processus.

-Performance :

Caractéristiques mesurables de fonctionnement du produit telle qu'elle est perçue par l'utilisateur. Exigence du maître d'ouvrage. Objectif principal d'un projet.

Qualité :

Avantage perçu par les utilisateurs du produit : usage, fiabilité, durabilité, service.... Ce terme s'applique également aux organisations (ISO 9000, qualité totale) : aptitude à produire des produits de qualité, de manière durable, et qui s'améliore dans le temps.

-Equipe de projet :

Compétences rassemblées autour du chef de projet pour conduire et réaliser les différentes phases du projet.

Equipe de management : première ligne de l'organigramme, c'est véritablement le « comité de direction » du projet.

-Chef de projet :

Responsable désigné par la direction du réalisateur pour diriger, coordonner, planifier et gérer le projet.

-Mission :

Taches, responsabilités et objectifs confiés à une personne. En contrepartie sont précisés l'autorité et les ressources disponibles pour réaliser la mission. S'applique aussi à une entreprise, une direction, un service, un projet : raison d'être.

-Contraintes du projet :

Exigences particulières internes ou externes qui rendent le projet plus difficile à réaliser : contraintes légales et réglementaires (sécurité par exemple), Contraintes économiques (niveau de délai ou budget particulièrement ambitieux), Contraintes techniques (obligation d'utiliser une technologie ou d'éviter un procédé breveté), Contrainte humaine (aucun recrutement, utiliser les compétences existantes), etc...

-Métiers :

Ce terme désigne les éléments, la structure permanente de l'entreprise (les services, départements, divisions, ...) Les métiers regroupent le savoir-faire de l'entreprise, ils sont souvent inclus dans la direction Recherche et développement et la direction industrielle de l'entreprise. La structure projet coexiste avec la structure métiers dans l'entreprise.

-Processus :

Ensembles d'activités successives ou simultanées qui transforment les données d'entrée en produits de sortie. Les données d'entrée d'un processus sont souvent les produits de sortie d'un ou plusieurs processus précédents. Désigne également la représentation graphique de la méthode pour exécuter une tâche. Le processus de Déroulement de projet (PDP) structure le déroulement du projet en macro tâches qui sont elles-mêmes des processus. On déduit ensuite du PDP : le planning, les ressources nécessaires et le budget interne du projet.

-Partenaires :

Associés du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre pour la réalisation du projet : partage des risques, des moyens, des compétences et des résultats. Les fournisseurs et sous-traitants sont quelquefois appelés partenaires pour signifier un type de relation plus équilibré.

-Consultant :

Personne ou organisme réputé expert dans un domaine particulier. Le client ou le réalisateur peut faire appel à des consultants lorsqu'il leur manque une compétence.

-Fournisseurs :

Entreprises à qui l'on achète des matières, composants ou sous-ensembles à intégrer au projet. La relation contractuelle entre le réalisateur et un fournisseur est régie par une commande.

-Risque :

Aléas, obstacle ou événement indésirable, ayant pour conséquences qu'un Projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions et empêchent l'atteinte des objectifs (performances, délai,

coût). Ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables.

-Inconvénients :

L'organisation par projet est focalisée sur la réussite du projet et la satisfaction du client dans les délais prévus, l'équipe de projet va donc privilégier les méthodes et les choix les plus sûrs à moyen terme. D'une façon générale, l'équipe de projet, du fait de la nature de ses objectifs, n'est pas incitée à raisonner à long terme, son horizon est le délai du projet. L'organisation de projet est donc performante pour les actions qui se terminent à moyens terme.

Pour employer une image d'analogie : le chef de projet est le général dont la mission est de gagner une bataille plutôt que le président qui définit et met en œuvre la politique du pays.

-Finalité :

But, raison d'être du projet. Les finalités du projet sont exprimées au début du projet par le directeur du client lorsqu'il décide de sélectionner puis de lancer un projet. Les finalités s'expriment par les enjeux, les conséquences attendues du projet sur l'organisme du client, la mission et/ou les besoins de utilisateurs potentiels.

-Réalisateur :

Maître d'Œuvre. Personne physique ou morale qui, pour sa compétence est chargée par le client (Maître d'Ouvrage) de la réalisation du Projet. Le réalisateur désigne un chef de projet, qui constitue une équipe projet ; organise le projet et le conduit jusqu'à la réception par le client.

-Comité de Pilotage :

Représente le client d'un projet interne qui est, en général, la direction générale. Le comité de pilotage comprend tous les décideurs de l'entreprise concernés par le projet.

-Politique :

Décisions qui sont du ressort des Directeurs du Client ou du Réalisateur. S'applique à une entreprise. La politique du projet est en ligne avec la politique de l'entreprise du client et du réalisateur. Voir Orientations Politiques.

-Orientations (Politique) :

Expression de la politique du projet. Ces orientations sont données au début du projet par la direction du client (maître d'ouvrage) et/ou du réalisateur (maître d'œuvre). Ces orientations portent, par exemple, sur les alliances avec des partenaires, le type de contrat, la sous-traitance d'une partie du projet, des fournisseurs privilégiés (partenaires), etc.

-Conséquences attendues :

Effets mesurables du projet sur l'organisme du client. Exemple : amélioration de la rentabilité, du marché, du niveau technologique, de l'emploi, ... Les conséquences attendues sont les véritables objectifs du client du projet, ils seront constatés après une période d'exploitation du produit du projet.

-Cahier des Charges fonctionnel (CdCF)

Document établi par le client pour lancer l'appel d'offre (ou l'avant-projet), spécifiant le produit du projet, en termes de besoins à satisfaire et de fonctions de service à réaliser, ainsi que les principales contraintes à respecter. Ce terme est employé également pour désigner le dossier technique de consultation des composants et sous-ensemble. Une fois la négociation achevée et la solution technique définie, le CdCF devient le Cahier des Charges (Technique) : CC ou CCT.

-Plan de Management :

Document rédigé par le chef de projet pendant la phase de définition dans le cadre des grands projets qui, introduit le référentiel du projet. Le plan de management indique les orientations politiques et la stratégie à suivre pour l'exécution du projet. Le plan de management précise la liste des documents de référence (contra...) ainsi que la composition du référentiel du projet. Les petits projets ne nécessitent pas la rédaction d'un plan de management la note de clarification révisée est suffisante.

-Référentiel du Projet :

Données d'entrée du management de projet. Pour les petits projets le référentiel du projet est constitué de note de clarification, structuration du projet, analyse des risques, planning et budget initial, système d'information succinct. Pour les grands projets le référentiel du projet est composé du plan de management, référentiel de management, référentiel d'exécution, référentiel de maîtrise.

-Note de Clarification :

Note de cadrage, note de lancement. Document établi par le chef de projet dès le début du projet pour faire la synthèse des données d'entrée du projet. C'est le premier document du référentiel du projet, il est distribué aux acteurs du projet afin de les informer sur les finalités, les objectifs, le produit, les contraintes du projet.

-Jalon :

Point d'arrêt dans le planning du projet nécessitant le contrôle des livrables et la vérification que les conditions sont réunies pour autoriser la poursuite du projet. Les jalons marquent la fin d'une phase du projet ou bien d'une étape importante. Les jalons sont souvent l'objet d'une revue de projet. Les jalons sont quelquefois contractuels et dotés d'un délai.

-Phase :

Découpage du projet global en grandes étapes qui sont séparées par des jalons. Ce découpage traditionnel permet de limiter les risques et de gérer les projets de façon rationnelle : études d'opportunité et de faisabilité (à la charge du Maître d'Ouvrage), avant-projet, définition, réalisation, mise en service.

-PBS :

« Product Breakdown Structure » ou « Organigramme Technique » (OT) : définit les livrables et structure le produit du projet. Le PBS est une des structurations principales du Projet, il permet de découper le projet en sous projets, de décider des parties à partager éventuellement, avec un partenaire, ou bien de sous-traiter globalement (sous-ensembles). Le PBS permet

également de définir des lots de travaux, de partager le projet entre les membres de l'équipe de projet et de construire l'« intégration management -exécution-maîtrise ».

-PDP :

« Processus de Déroulement de Projet » : structure le déroulement du projet en macro tâches qui sont elles-mêmes des processus. Le PDP représente la véritable stratégie d'exécution du projet : quelles macros tâches prévoir et dans quel ordre pour exécuter le produit avec les objectifs prévus ? On déduit du PDP : le WBS, le planning, les ressources nécessaires et le budget interne du projet. Le processus de déroulement de projet est spécifique du secteur d'activité, il caractérise les métiers, les méthodes de travail et le savoir faire de l'industrie qui héberge le projet.

-WBS :

« Work Breakdown Structure », ou bien « Organigramme des tâches » (OT) : définit et structure les tâches nécessaires pour exécuter le projet (concevoir, réaliser et mettre en service le produit du projet). Le WBS est défini après l'OBS et le PDP, il permet de codifier les tâches, et d'établir le planning du projet.

-OBS :

« Organisation Breakdown Structure » : définit et structure l'organisation de l'équipe de projet.

-Acteur :

Le terme « acteurs » indique les intervenants sur le projet : toutes les personnes ou organismes internes ou externes participant à la réalisation du projet. Les premiers d'entre eux sont les membres de l'équipe du projet, et les responsables des métiers du client et du réalisateur. Viennent ensuite les partenaires, les fournisseurs et sous-traitants. Des acteurs motivés et impliqués œuvrent au succès du projet.

-Commande :

Contrat négocié avec un fournisseur (sous-traitant) pour conclure un achat.

-Contrat :

Document juridique précisant les obligations du client et celle du réalisateur pour la sous traitance d'un projet. C'est également un contrat qui lie les partenaires entre eux (contrat de partenariat). Le terme commande est employé plutôt pour l'achat d'un composant ou d'une prestation à un fournisseur ou sous-traitant. Pour les projets internes on utilise la lettre de mission.

-Conception :

Etude du produit du projet pour qu'il atteigne les performances promises. Création des informations suffisantes pour réaliser le produit. La qualité de la conception du produit est indispensable pour la qualité du projet.

-Prototype :

Réplique du produit final (ou d'une fonction du produit final) en un ou plusieurs exemplaires réalisés pendant les phases de conception pour tester ou valider les hypothèses de conception ou d'industrialisation, il peut exister, par exemple, des prototypes de faisabilité (tester la faisabilité d'une idée), de conception (valider le concept d'une fonction), de qualification (valider les performances ou la fiabilité du produit), d'industrialisation (valider un processus de fabrication).

-Indicateur :

Paramètre que l'on peut mesurer ou calculer qui est représentatif de l'avancement du projet. Pour être efficace, un indicateur doit fournir la valeur actuelle, la valeur prévue du paramètre et la tendance de son évolution. Les indicateurs sont rassemblés dans le tableau de bord, s'ils sont pertinents, ils doivent pouvoir informer le chef de projet et son équipe sur la situation actuelle et les tendances du projet au regard de l'atteinte de l'ensemble des objectifs. Exemple d'indicateur : l'avancement physique.

-Tableau de bord :

Ensemble d'indicateurs mesurés et d'informations qualitatives permettant de donner une vision synthétique de l'avancement du Projet.

-Rapport mensuel :

Rapport émis régulièrement par le chef de projet à tous les acteurs du projet la situation actuelle et les prévisions d'évolution du projet. Le rapport mensuel contient le tableau de bord du projet et les informations importantes (décisions, plans d'action, ...) Le contenu et la diffusion du rapport mensuel au client est souvent contractuel.

-Phasage :

Découpage selon la durée du projet en phases séparées par des jalons qui font l'objet d'une revue de projet. Chaque phase fait l'objet d'un livrable dont le contenu est validé (ou modifié) lors de la revue de projet.

-Livrables :

Définition précise des contours du produit du Projet : ce qu'il faut livrer au client à la fin du projet. S'applique aussi au produit attendu d'une phase du projet : ce qui est vérifié lors de la revue de projet qui autorise le passage du jalon.

-Revue de Projet :

De l'anglais « review » ; vérification. La revue de projet est l'examen critique des résultats obtenus à la fin d'une phase (ou d'une étape définie à l'avance), dans le but de fournir au client (et/ou à la direction du Réalisateur) les informations nécessaires pour décider d'engager les étapes à venir. Ce sont des réunions formelles en présence du client et de la hiérarchie du chef de projet placées à des jalons du projet.

-Investissement :

Somme d'argent nécessaire au financement du projet. L'investissement comprend le coût du projet (études préliminaires, avant-projet, définition, réalisation, mise en service) et, éventuellement, le coût de l'industrialisation et du lancement commercial

-Secteur d'activité :

Domaine industriel tel que l'aéronautique, le bâtiment et travaux publics, l'ingénierie, la pharmacie, l'informatique, Si les méthodes de management de projet sont similaires, les termes employés et les structurations varient selon le secteur d'activité car le produit du projet les technologies et les méthodes mises en œuvre sont différentes.

-Porteur :

Maître d'ouvrage, client, « propriétaire » du futur produit projet. Ce terme est employé surtout pour les projets internes. Personne physique ou morale pour le compte de qui l'objet du projet est réalisé, responsable de la définition des objectifs et de la décision d'investissement. Le porteur peut déléguer ses responsabilités de maîtrise d'ouvrage à un comité de pilotage.

-Formalisation du projet :

La phase d'études préliminaires des petits projets. La formalisation comprend la sélection des idées de projet, la faisabilité du futur projet, le choix du concept technique et la mise au point progressivement les objectifs du projet. A la fin de cette phase le projet est véritablement lancé.

-Définition :

Phase d'étude de détail des projets. La phase de définition comprend la structuration et l'établissement du référentiel de projet, et le développement des études d'avant projet jusqu'à un niveau suffisant pour permettre la réalisation du produit du projet dans de bonnes conditions.

-Réalisation :

Phase la plus spectaculaire du projet pendant laquelle on construit le produit du projet sur la base du dossier de définition.

-Opportunité :

Etude d'opportunité : première étude exploratoire rapide permettant de sélectionner les idées de projet. Les résultats de cette étude seront confirmés ensuite par l'étude de faisabilité.

-Faisabilité :

Cette étude permet de montrer l'existence ou l'absence de solution technique rentable et raisonnablement risquée au projet. Cette phase détermine la viabilité du projet et argumente la décision de lancer le projet. Elle s'appuie sur des études de marché, la veille technologique et concurrentielle (elle peut comprendre des essais techniques préalables), une étude de rentabilité, des études d'impact, ...

-Avant projet :

C'est la Phase qui permet de choisir le concept technique et les objectifs qui répondent au CdCF du client. Pendant cette phase l'équipe de projet fait la conception préliminaire du produit, confirme les performances et estime le coût et le délai du projet. Si le projet est externe, cette phase nommée proposition ou offre aboutit à la négociation et la signature du contrat.

-Mise en Service :

Ou mise en route : démarrer l'exploitation du produit du projet et obtenir les performances promises. La mise en service est effectuée par le concepteur assisté par l'exploitant (utilisateur). Le client (maître d'ouvrage) prononce la réception provisoire du projet après avoir constaté que les performances ont été atteintes.

-Réception :

Acceptation, recette, Acte formalisé du client constatant que les obligations contractuelles du réalisateur ont été remplies et que le produit du projet peut être accepté. La réception indique la fin du projet. La réception est souvent dite « provisoire » lorsque le produit du projet est soumis à une période de garantie. Ce n'est qu'à l'issue de la période de mise à l'épreuve en fonctionnement réel que la réception définitive est prononcée.

-Retour d'expérience :

« Feed back ». Documents, informations, données issues de projets antérieurs analogues. L'exploitation systématique du retour d'expérience permet l'amélioration continue. Une des tâches du chef de projet est d'organiser le retour d'expérience à la fin du projet. Une des responsabilités des directeurs du réalisateur et du client est de capitaliser le retour d'expérience pour en faire profiter les autres projets.

-Exploitation :

Phase durant laquelle le client utilise le produit du projet. C'est durant cette phase que le client constate si le produit du projet correspond aux besoins des utilisateurs et si la rentabilité et les autres conséquences prévues sont atteintes.

-Maintenance :

Maintenir en état de fonctionnement optimal. Entretien. C'est une des tâches à accomplir par le client (exploitant) pendant la période d'exploitation. Le réalisateur doit fournir au client à cette fin le manuel de maintenance, mais aussi le dossier de définition du projet complet mis à jour (« tel que construit »). Ce dossier permettra au client d'acheter les pièces de rechange, réparer, modifier ou améliorer le produit du projet.

-Service au client :

Service après-vente. Assistance au client pendant la période d'utilisation (exploitation) du produit du projet. Le service le plus important est la mise à disposition de pièces de rechange.

-Sous phase :

Premier niveau de découpage d'une phase. Correspond, en général, aux activités du PDP. Tâches de regroupement d'un planning de niveau 1. Regroupe les tâches d'un département ou d'un service. Exemple : conception préliminaire, approvisionnements, essais, industrialisation,

-Discipline de management de projet :

Compétences particulières de la gestion et du management de projet. Les disciplines sont représentées dans le cycle de management : objectifs et validations (domaines du client) ; planification, coordination et clôture (domaine du chef de projet) ; maîtrise : qualité, risques,

coût, délai, information (domaine de la gestion de projet). Les disciplines représentent les « métiers » du management de projet.

-Exécution :

Réalisation du projet. Exécuter une étude d'avant-projet consiste à faire le dossier d'avant-projet. Exécuter la réalisation du projet consiste à fabriquer (construire, monter) le produit du projet.

-Configuration :

La configuration est l'état du produit du projet à un moment donné. La configuration est matérialisée par un dossier de documents à une version donnée.

-Modification :

Voir ordre de modification. Changement des données d'entrée qui ont un impact sur des travaux déjà effectués et/ou sur les performances, le coût ou le délai du projet. Pour maîtriser le projet, les modifications doivent être gérées car elles perturbent le projet. Les modifications demandées par le client sont traduites par un ordre de modification.

-Donnée d'entrée :

Information, données, documents permettant la réalisation d'une tâche. Les données d'entrée sont souvent les produits de sortie des tâches précédentes. Données d'entrée du projet : informations fournies par le client pour préciser la finalité du projet et complétées par le chef de projet en tenant compte de l'expérience du réalisateur. Les données d'entrée du projet comprennent principalement : enjeu, mission, besoins du projet, orientations politiques, méthodes de management de projet et expériences analogues du réalisateur. Les données d'entrée sont synthétisées par le chef de projet dans la note de clarification dès le début du projet.

-Structuration :

Du projet ou bien d'un processus (Structuration du budget, du planning, des achats par exemple). Etape clé du management de projet qui consiste à découper, organiser, ordonnancer, codifier et distribuer les responsabilités. La structuration aboutit au référentiel de management de projet.

-Lot de travaux :

Partie ultime de décomposition du produit. Les lots de travaux génèrent un ensemble de tâches dont la responsabilité est confiée à un acteur du projet ; en interne, à une équipe métier ; en externe chaque lot de travaux correspond à un sous ensemble de fabrication/construction, qui se traduit par une commande à un fournisseur ou sous-traitant.

-Liste de l'équipement :

Liste exhaustive des lots de travaux (composants, matières et travaux) : contient la totalité des livrables du produit du projet. La liste de l'équipement est un document clé pour la gestion technique du projet.

-RBS :

« Ressource Breakdown Structure ». Structure les ressources selon les métiers du réalisateur. Le RBS est surtout utile pour consolider les besoins en ressources de plusieurs projets, c'est donc une structuration qui sera utilisée lorsque l'entreprise (ou le département) est organisée par projets.

-DBS :

« Document Breakdown Structure ». Structuration des documents (et données) du projet : permet de codifier et gérer les documents du projet (liste des documents, plan de classement et de diffusion). Il existe des liaisons entre les DBS, PBS, WBS, RBS et CBS.