
Principes d'organisation des projets

10 juin, Roscoff

Danièle IMBAULT

Fonctionnement « projet » : pour ... quoi ?

- Performances extrêmes
- Ressources limitées
- Échéances fermes
- Complexité organisationnelle
- Contraintes particulières
- Impacts médiatiques importants
- Besoin de visibilité
- ...

⇒ **RISQUES** d'échec

et/ou ↘ résultat
↗ ressources - délais

"Démarche projet"

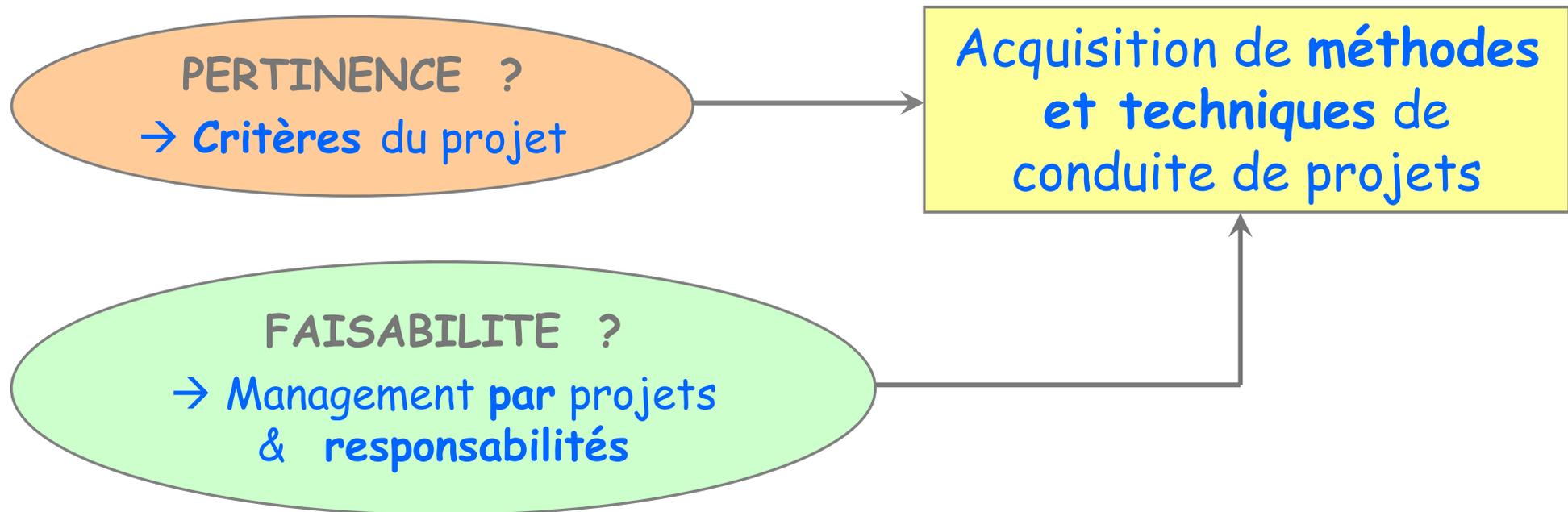
clarifier besoins/contraintes
maîtriser les risques

état
d'esprit

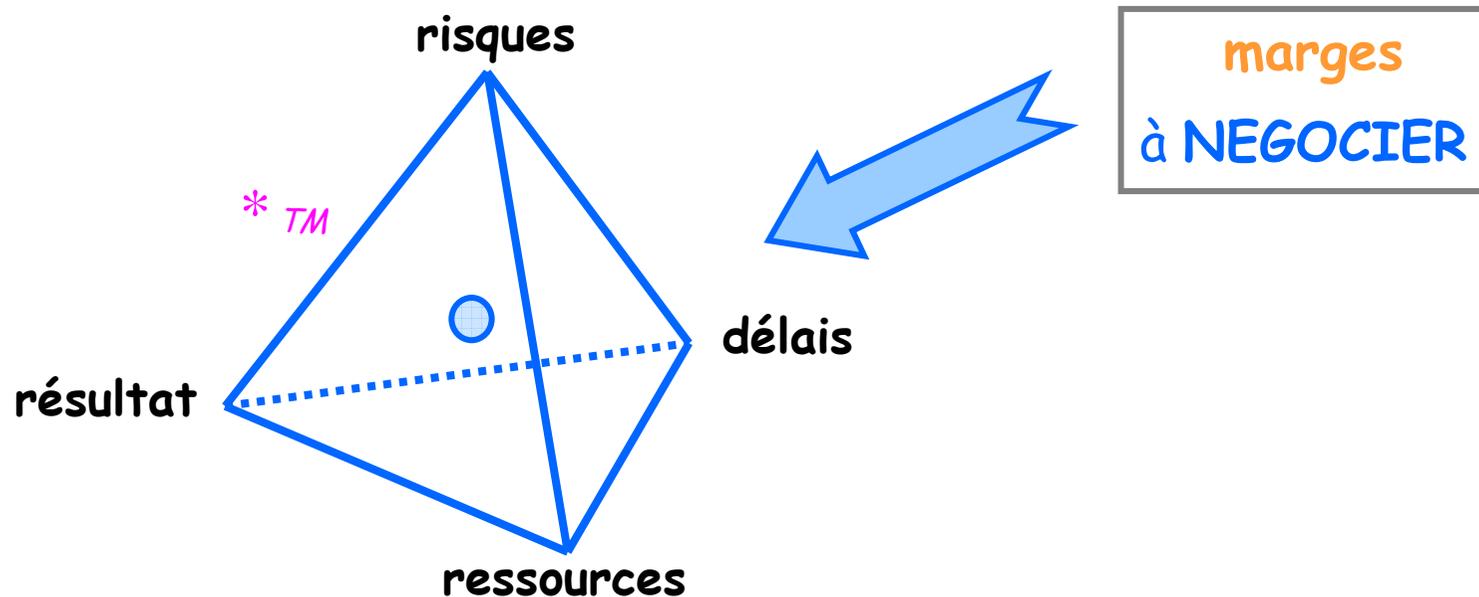
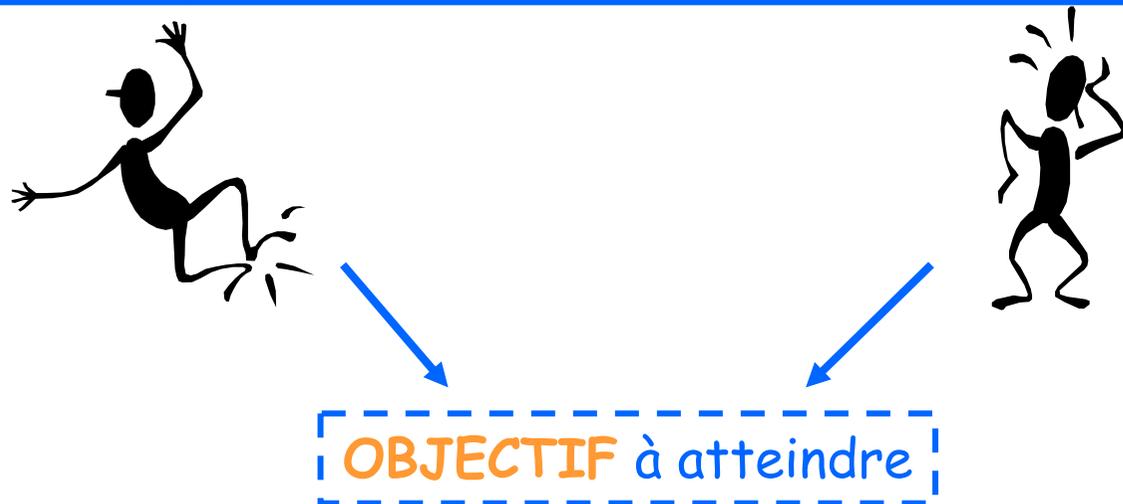
identifier + limiter

INCIDENT / ECHEC = problème technique + manquement à la qualité de la démarche

« Conduire » un projet...



Qu'est-ce qu'un projet ?

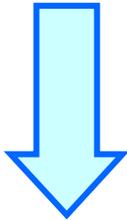


* Berlingot - marque déposée par le CEA

conduire un projet = piloter la **COHERENCE**

De l'intention au résultat

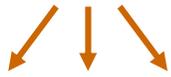
« intentions »



connaissance



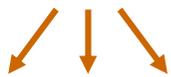
modèle



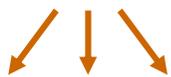
mesure



instrument



capteur



banc d'essai

rêve

idée

but

objectif

moyen

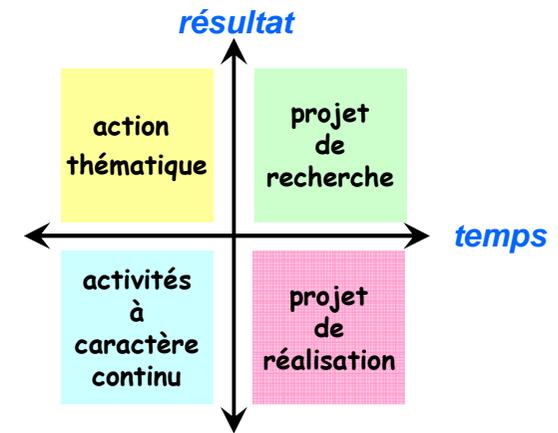
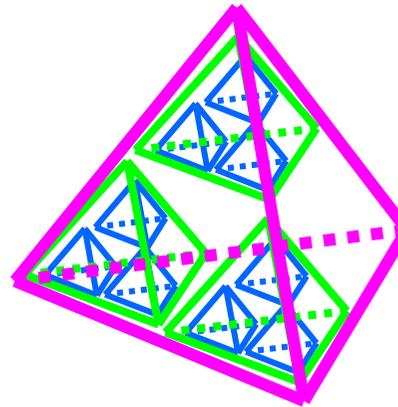


objectif

moyen



objectif

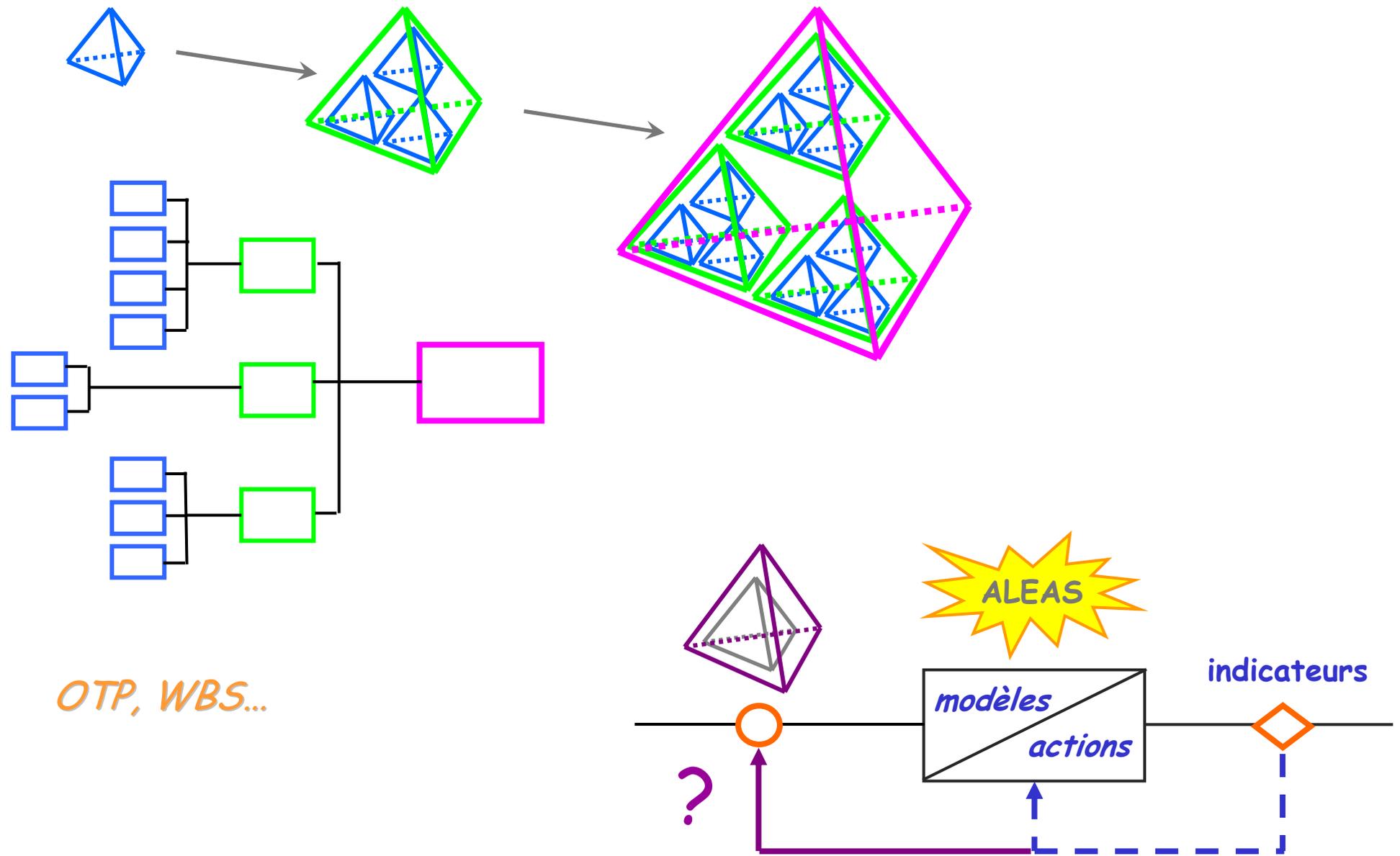


action thématique ? programme ?

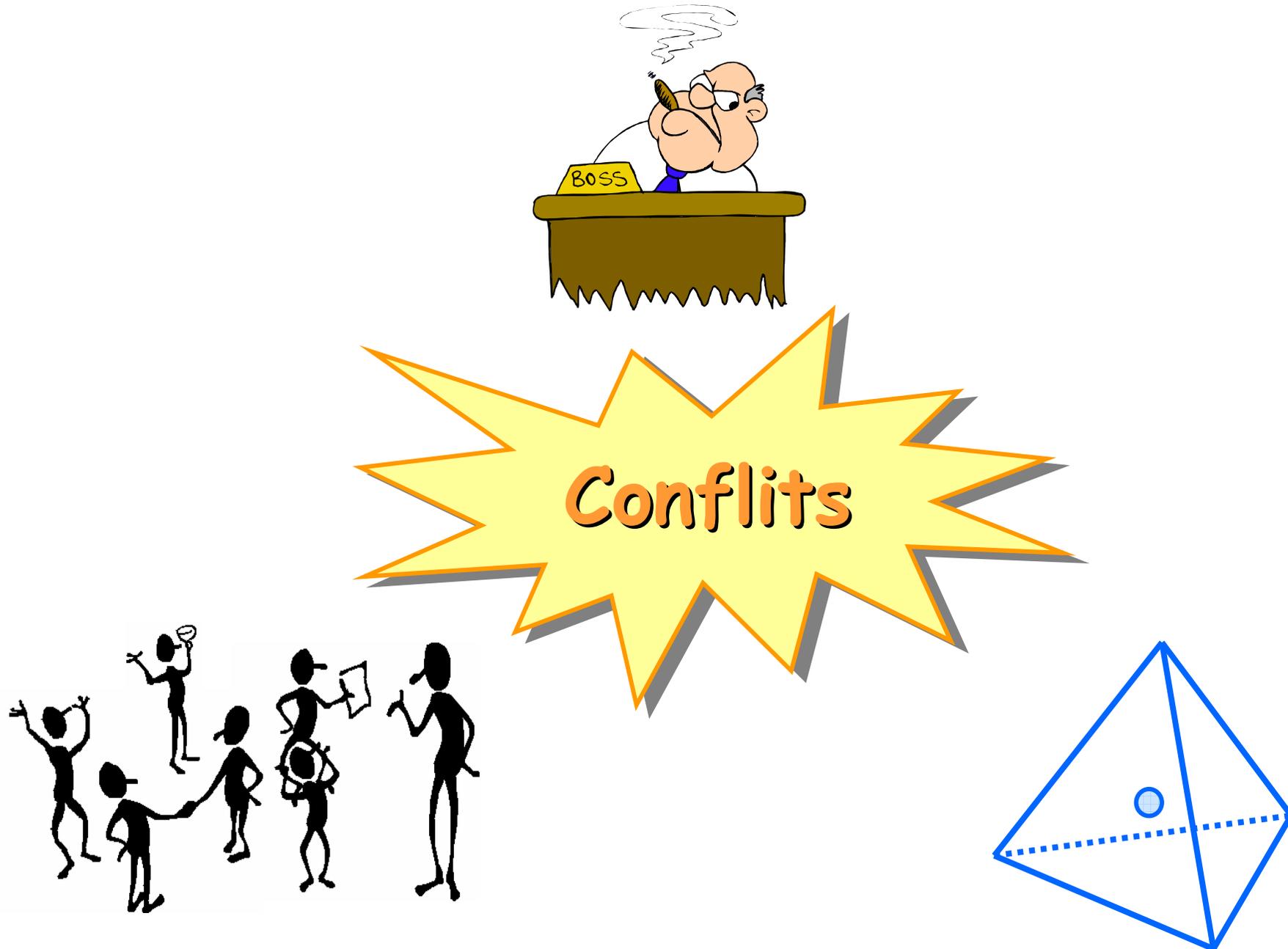
projet... de recherche

projet (de réalisation)

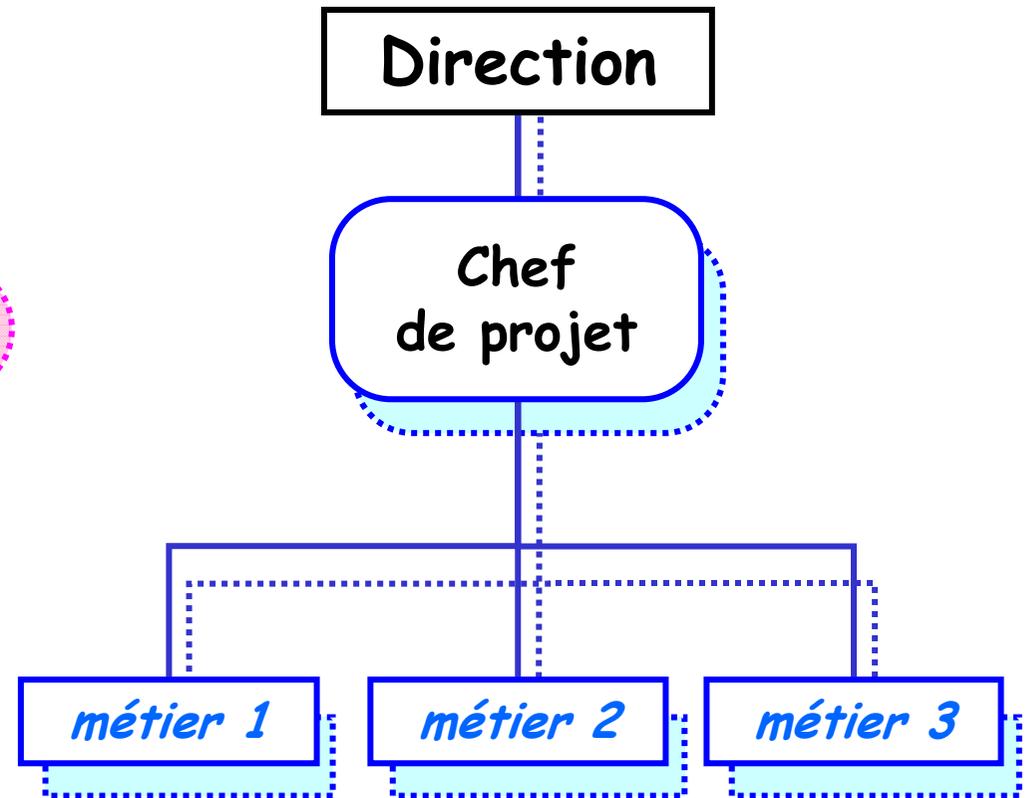
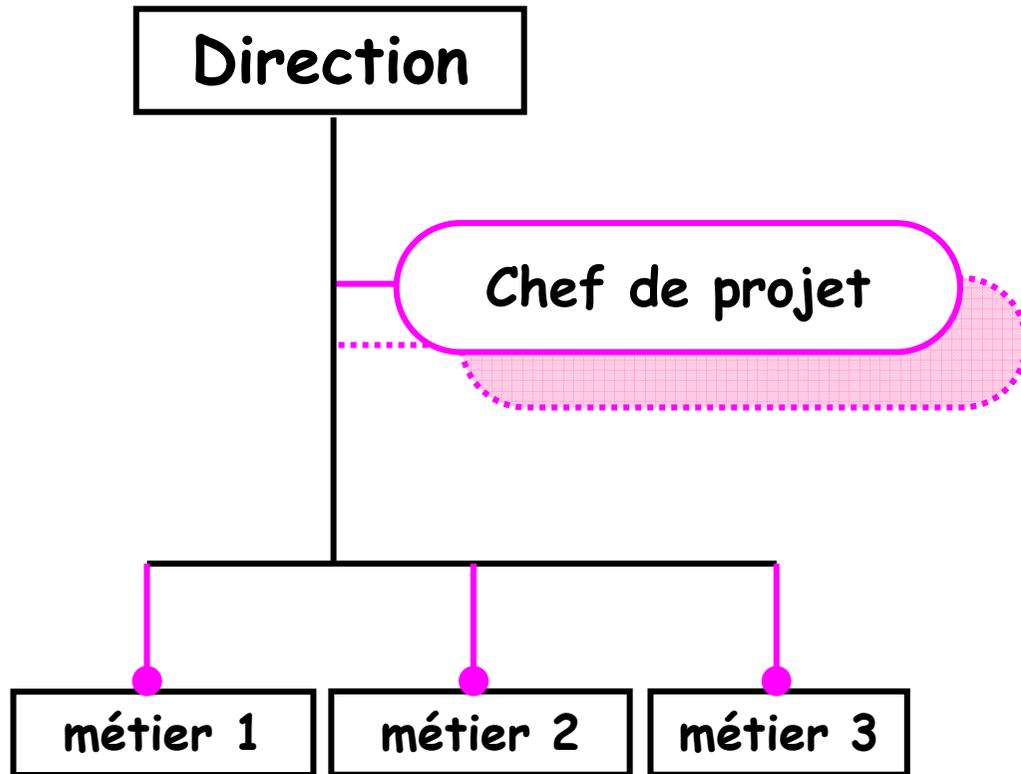
A chacun son berlingot... et ses responsabilités



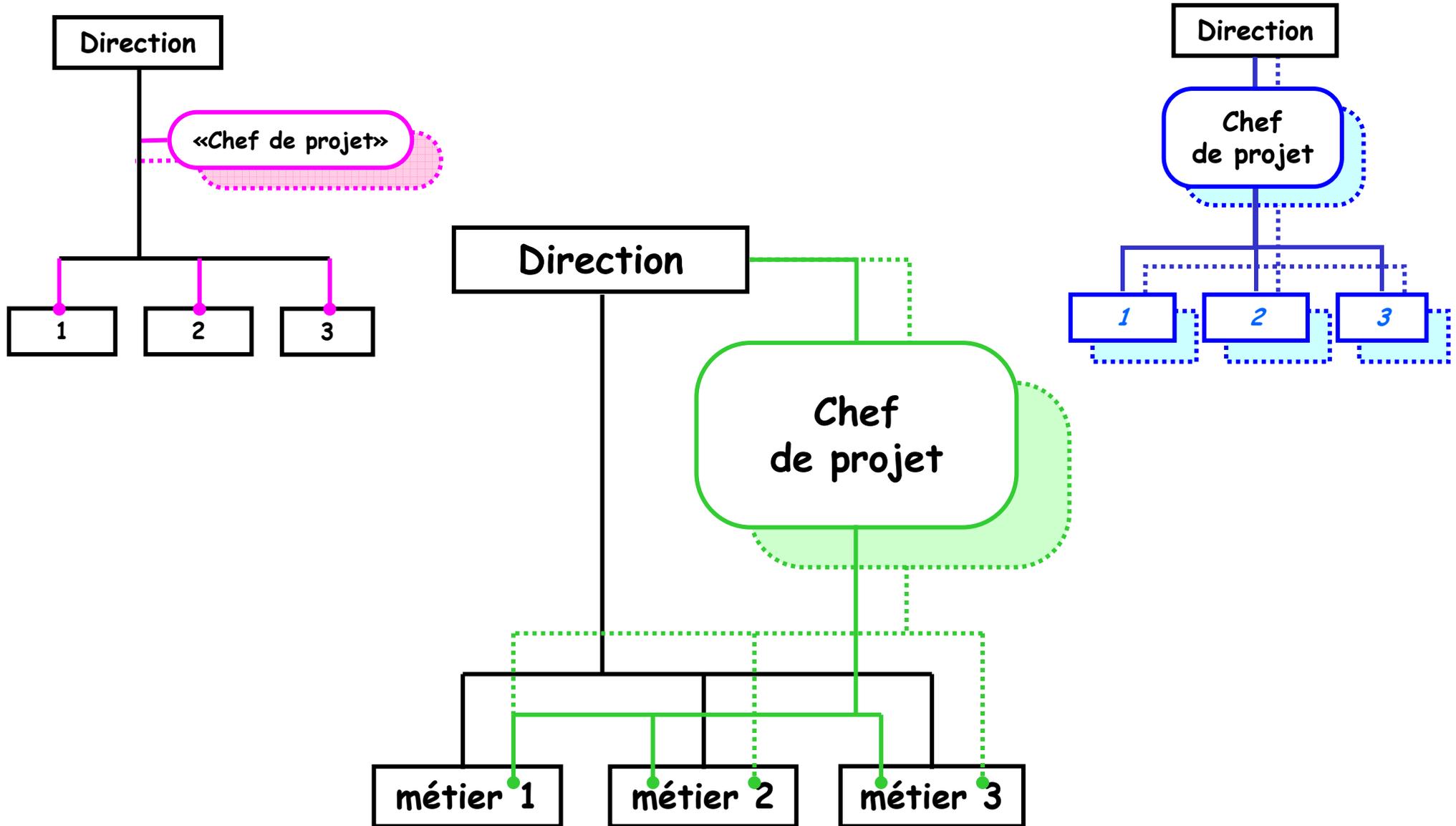
Le projet générateur de conflits



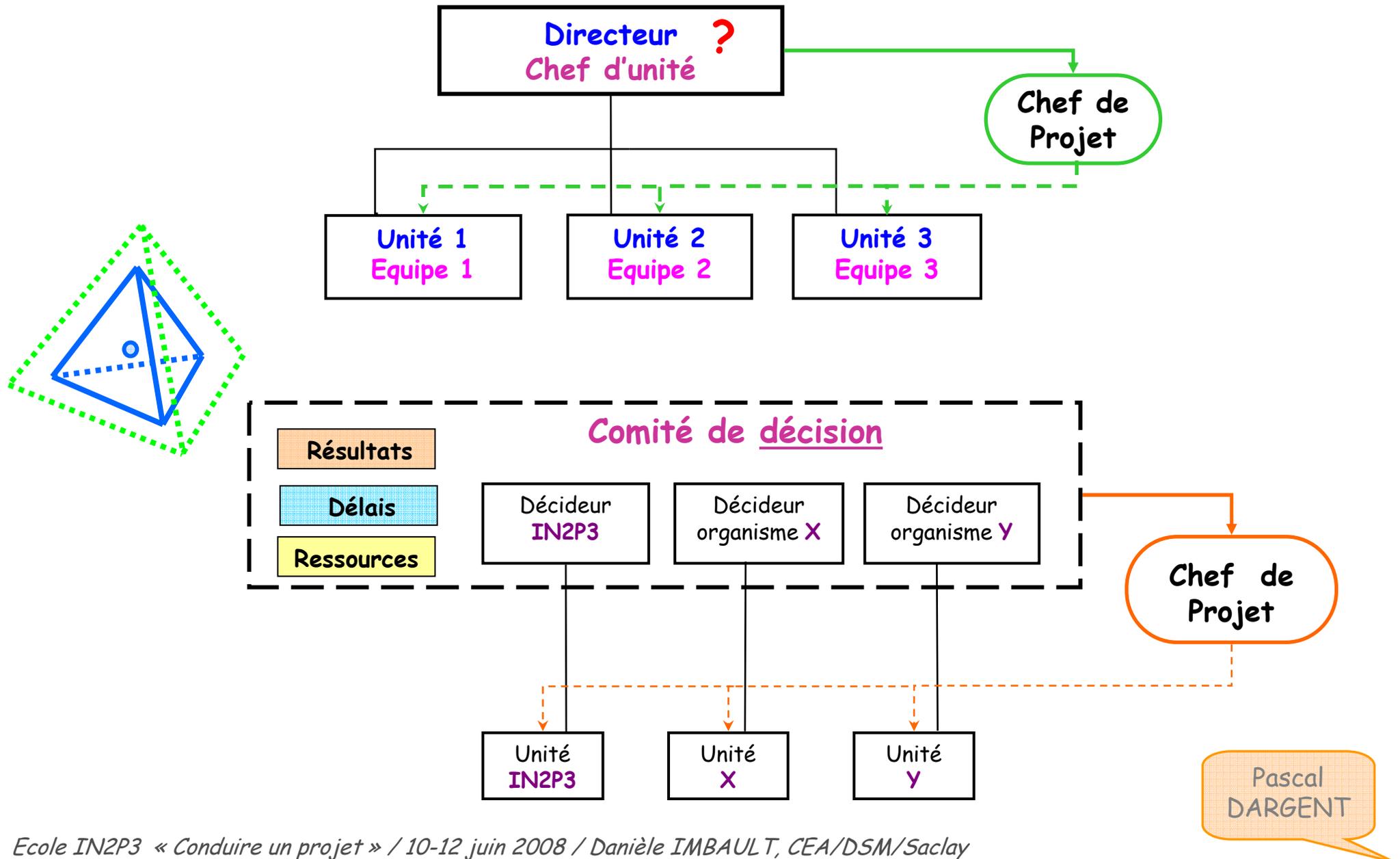
Typologie des organisations par projets (1/2)



Typologie des organisations par projets (2/2)



Et pour les projets inter - organismes ?



Évolution culturelle...

règle
exception

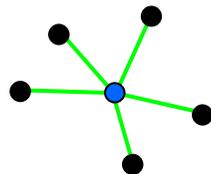


stabilité
changement

hiérarchie pérenne
pouvoir top → down
règles, ordres
organigrammes, tâches & fiches de postes
intelligence individuelle



experts *le chef sait,
les gens obéissent*



compliqué



Structure pyramidale

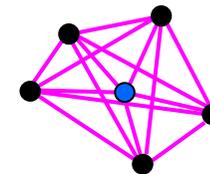
FONCTIONS

changement
stabilité

structure matricielle floue
subsidiarité
négociation, **motivation**
organisation souple, adaptée aux **individus**
coopération, coordination



leaders *les gens savent,
le chef écoute*



complexe

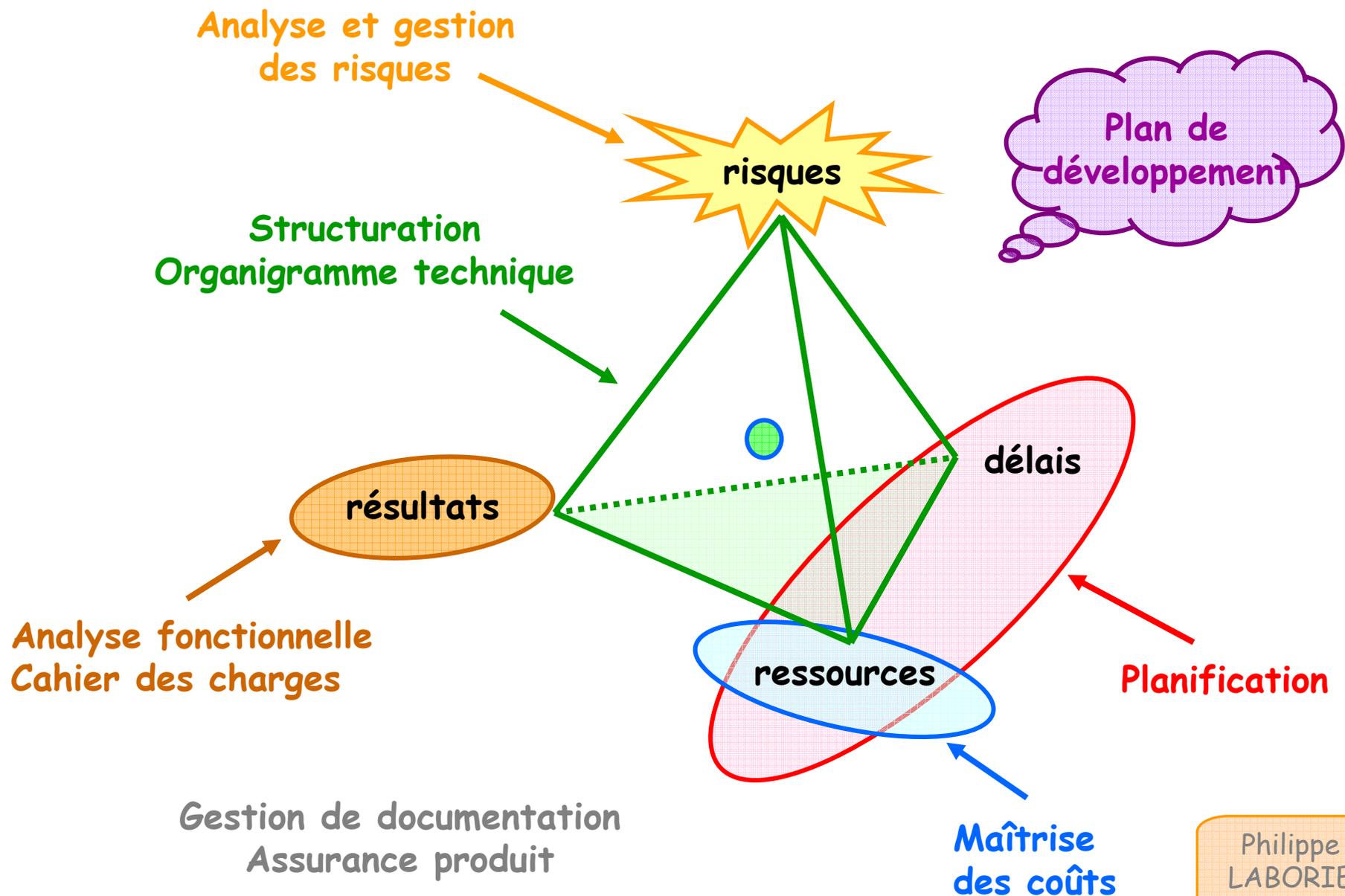


Réseaux

OBJECTIFS



Les outils de la conduite de projet : pour négocier et piloter les marges



Identifier les risques

M. Kapaksoa-fair
Vous êtes convié à une réunion
ultra-importante pour parler de
choses super vitales.
Jeudi 21
à 20h
ici où là
Cordialement
Professeur

RISQUE = évènement redouté



Réunion du 29.02.07, 15h-17h
CEA Saclay, bât 999, pièce A

Objectif
Décider le lancement en fabrication de
la mécanique du modèle livrable

Ordre du jour

- Bilan des essais du prototype (W)
- Analyse des risques liés à un
lancement immédiat (X)
- Planning général du projet et état des
marges (Y)
- Discussion
- Conclusion : lancement ou report (Z)

Participants
K (animation), W, X, Y, Z, T, U, V



L'imprévu n'est
pas forcément
imprévisible mais
il est souvent le
fait d'une
réflexion initiale
insuffisante...

L'état d'esprit "MURPHY" (ou la loi de la tartine beurrée)

Tout ce qui peut aller mal ira mal

Si tout semble bien se passer, c'est que vous n'avez pas encore remarqué le détail qui va vous poser tous les problèmes du monde.

Un raccourci dans une opération dangereuse est le chemin le plus sûr et le plus rapide pour aller au désastre.

Quelle que soit la difficulté d'endommager un équipement, on trouvera un moyen de le faire.

Un nombre infini de gens apparaîtra d'un nombre infini d'endroits, dans un intervalle infiniment court après un accident, pour dire ce qu'il aurait fallu faire pour le prévenir.

Après avoir fixé un couvercle avec 36 boulons, on s'apercevra qu'on a oublié le joint.

Ce n'est qu'après avoir essayé tout le reste qu'on lit la documentation, et c'est à ce moment qu'on se souvient l'avoir jetée avec l'emballage.

Les pièces interchangeables ne le sont pas.

Tout fil coupé à la longueur se révèle trop court.

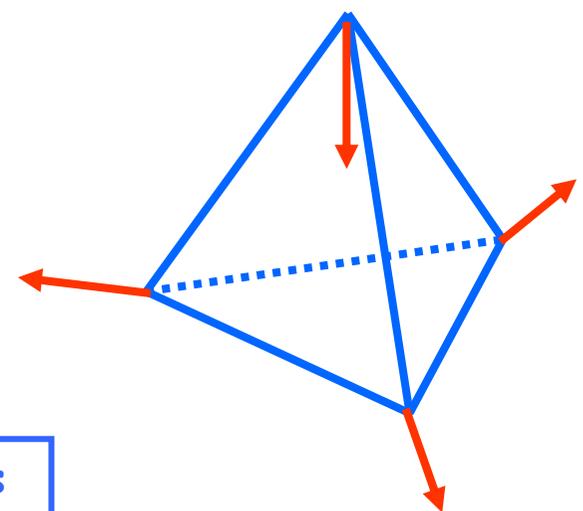
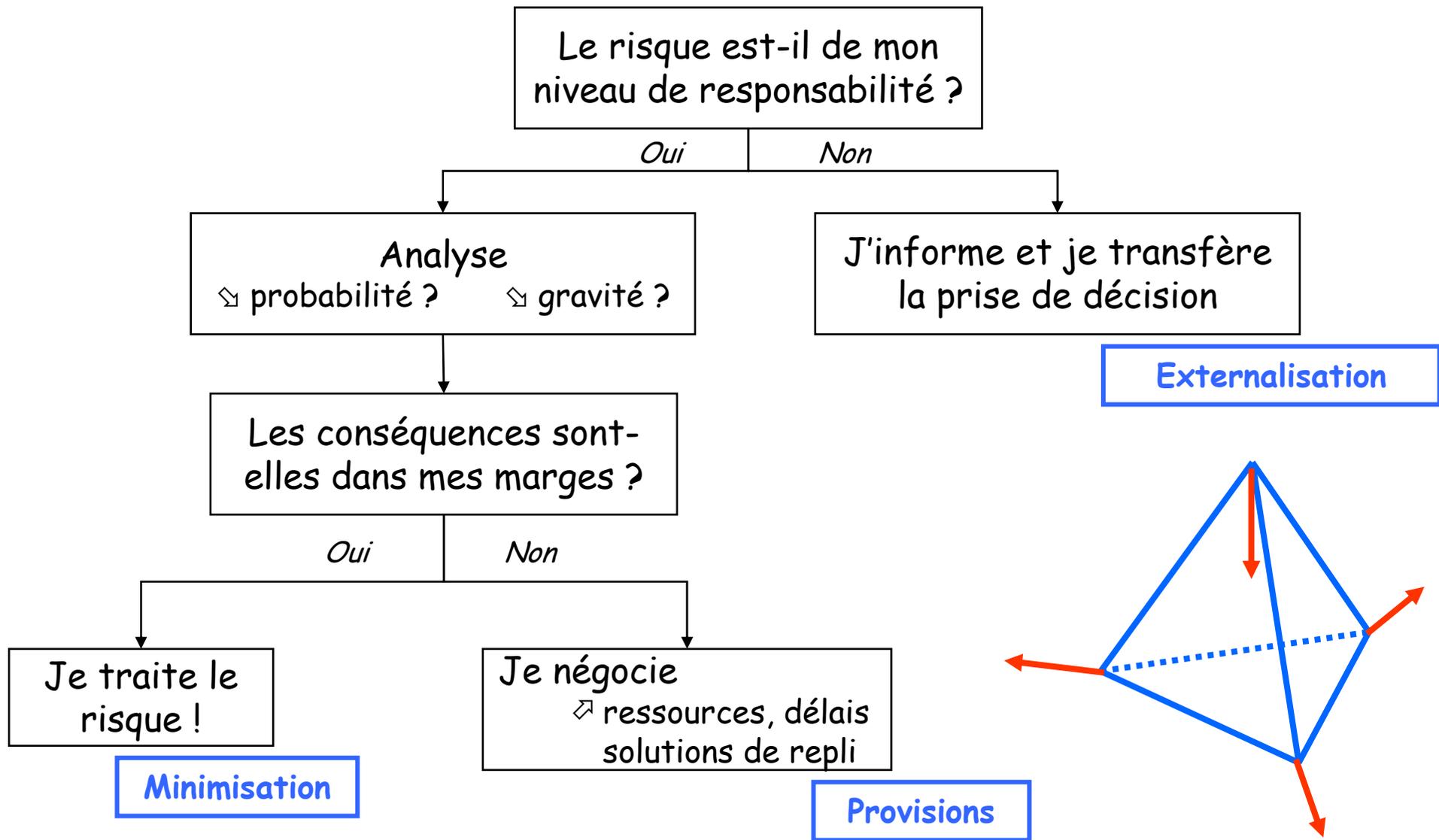
Plus une décision est urgente, moins l'identité du décideur est évidente.

Dans des conditions parfaitement contrôlées de pression, de température, d'humidité et d'autres variables, un organisme fera exactement ce qu'il voudra.

Dites à quelqu'un qu'il y a mille milliards de milliards d'étoiles dans l'Univers, il vous croira. Dites-lui que la peinture n'est pas sèche, il touchera pour en être sûr.

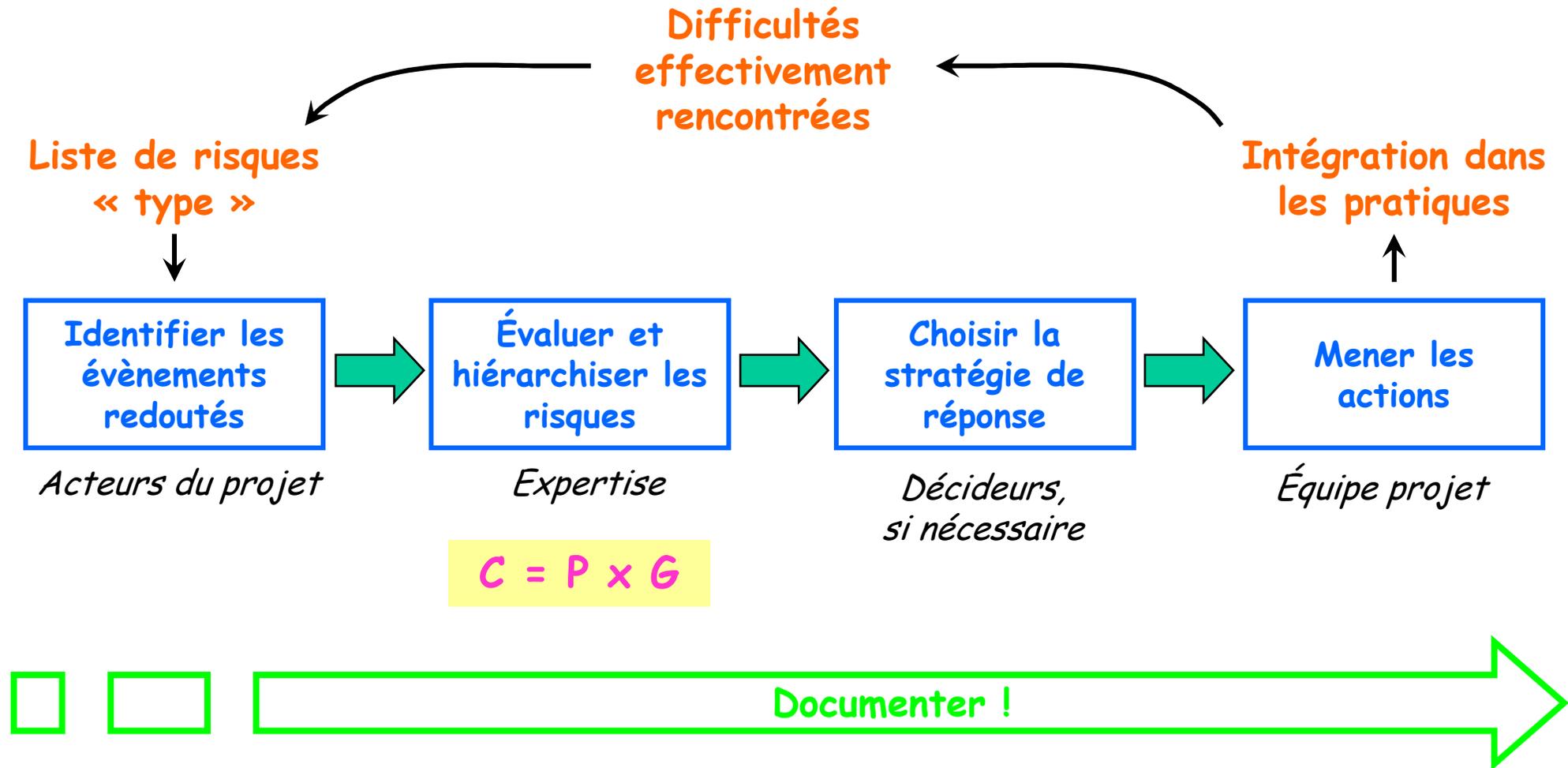
La probabilité pour que le pain tombe sur le côté beurré n'a rien à voir avec la quantité de matière grasse, puisque toutes les études montrent qu'elle est proportionnelle à la valeur du tapis

Choisir la stratégie de réponse



Etude + Laurent de cas GRANDSIRE

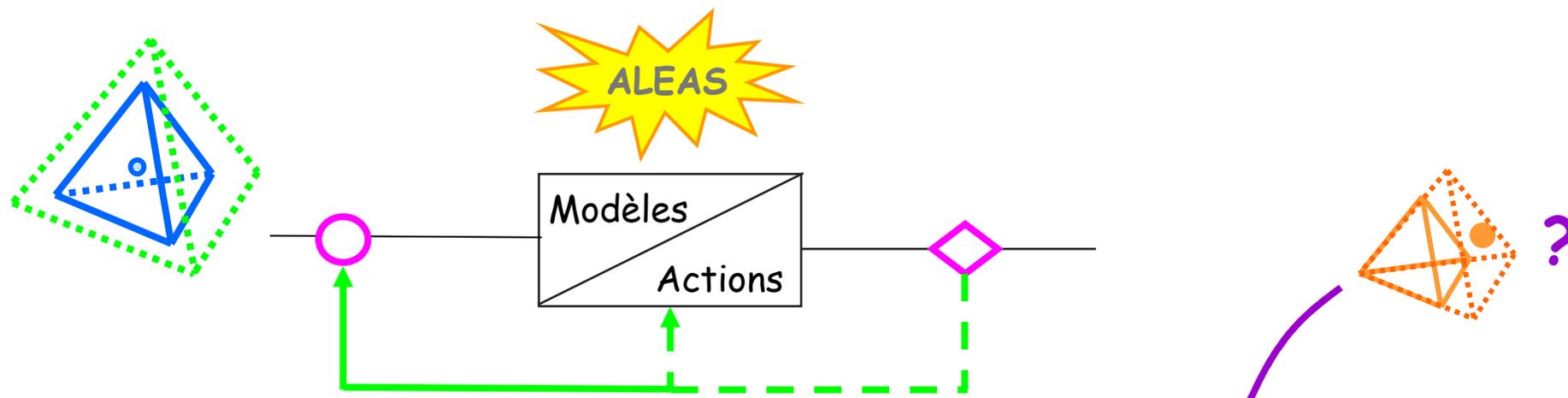
Le processus de gestion des risques



Le gagnant sait ce qu'il fera s'il perd...

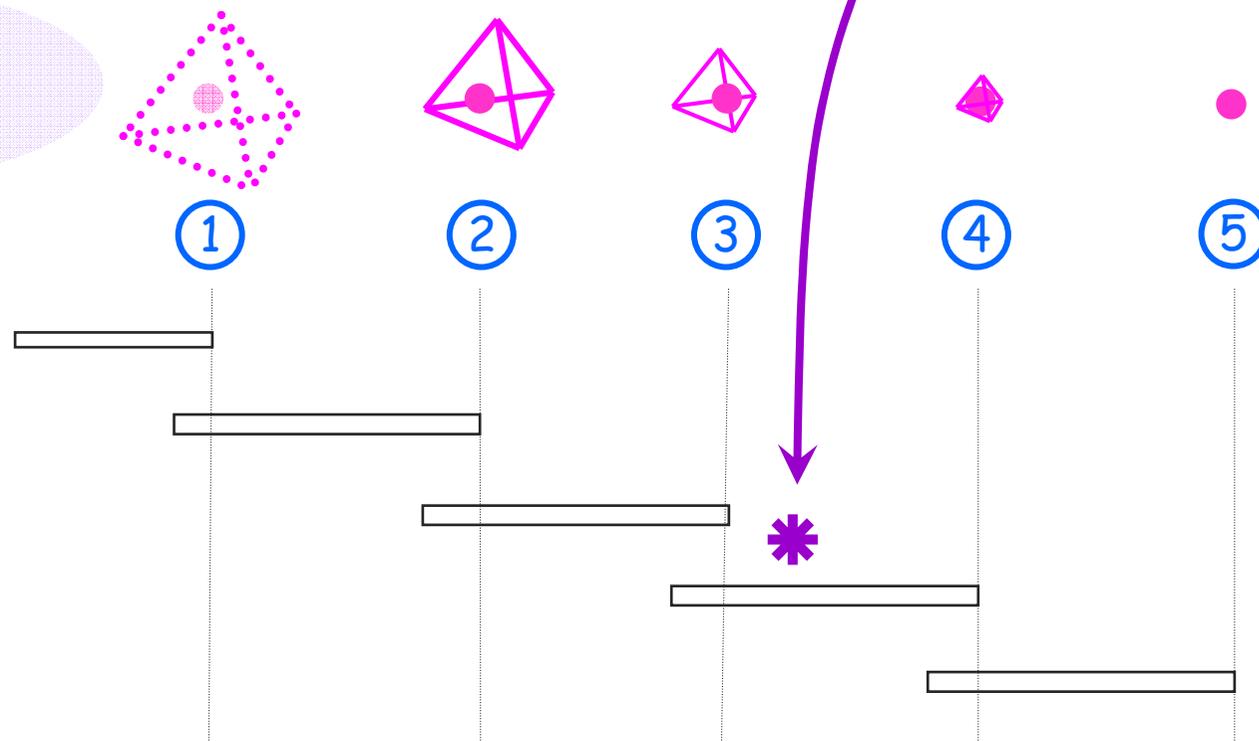
Le perdant ne pense souvent qu'à ce qu'il fera s'il gagne...

Le phasage et les revues de projet

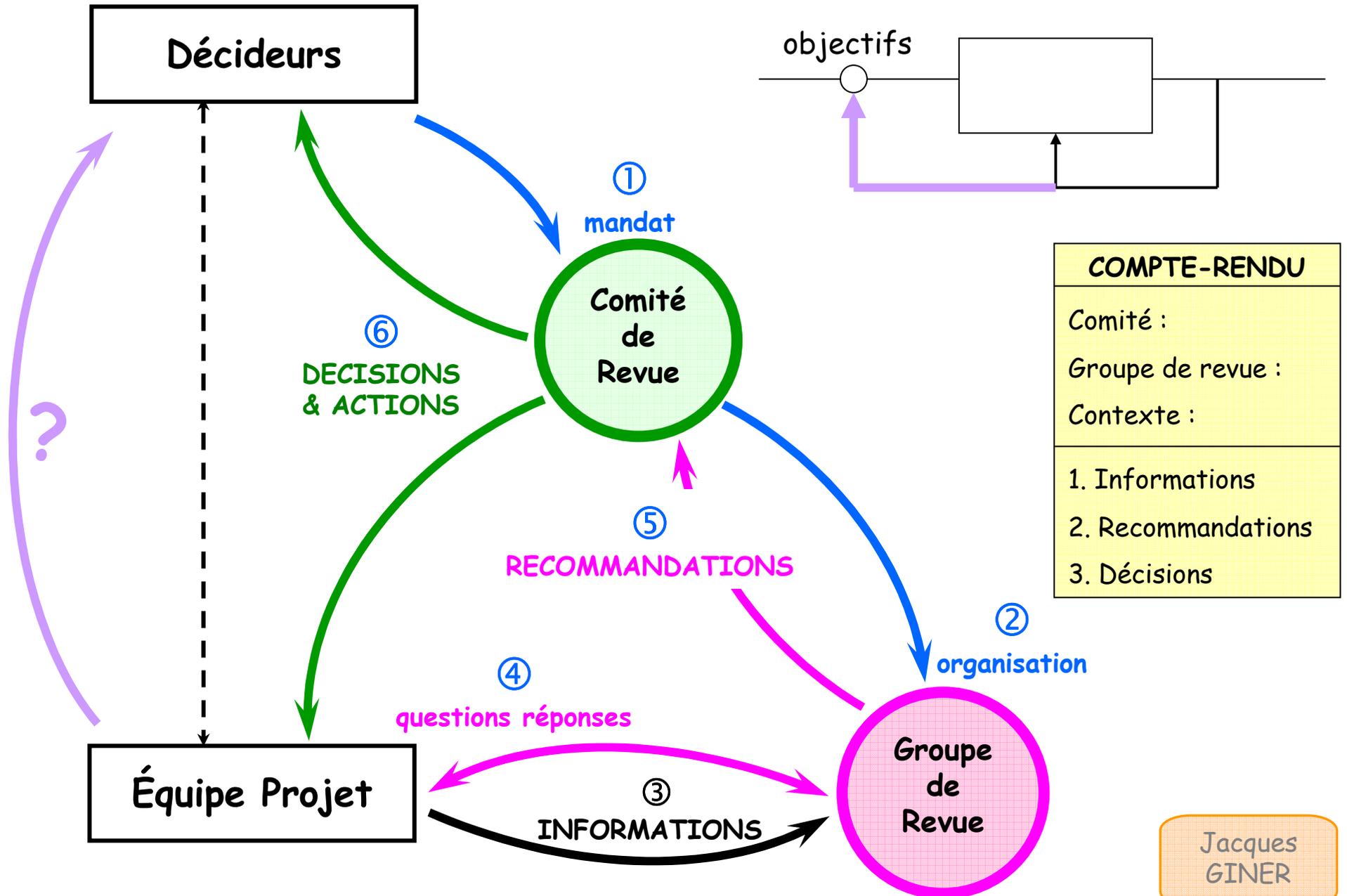


COHERENCE
→ confiance

Et si ?
Pour quoi ?
Quoi ?
Comment ?
Et alors ?



Organisation d'une revue



Jacques GINER