

---

# 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*

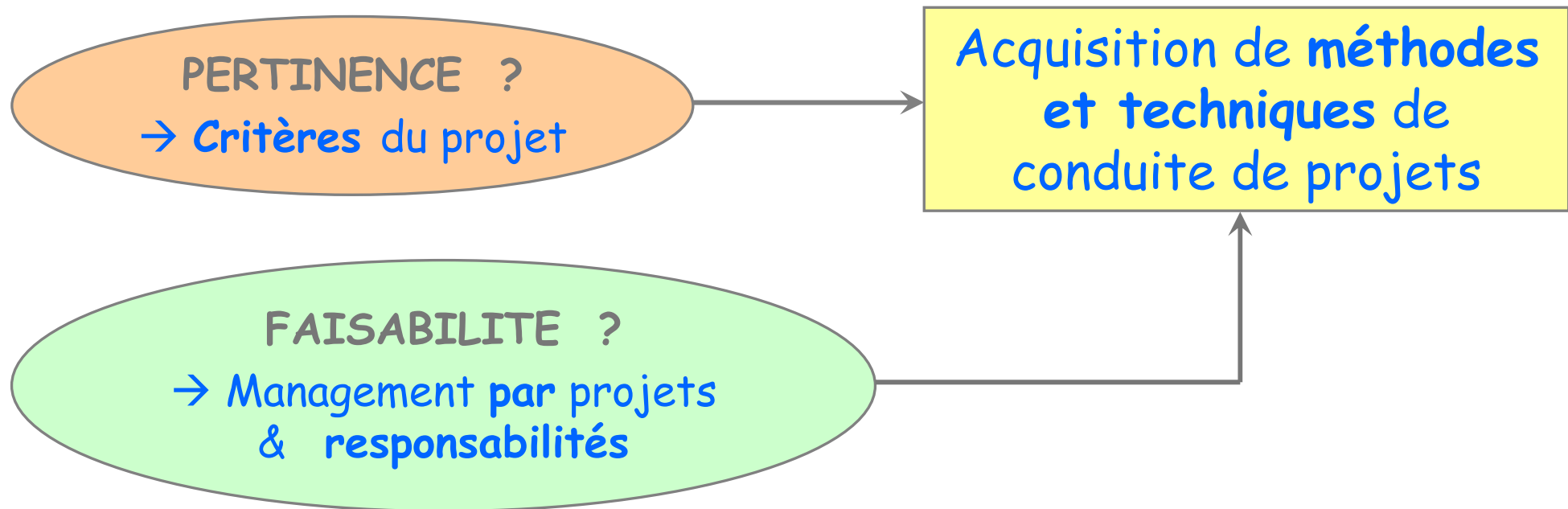
état  
d'esprit

*identifier + limiter*

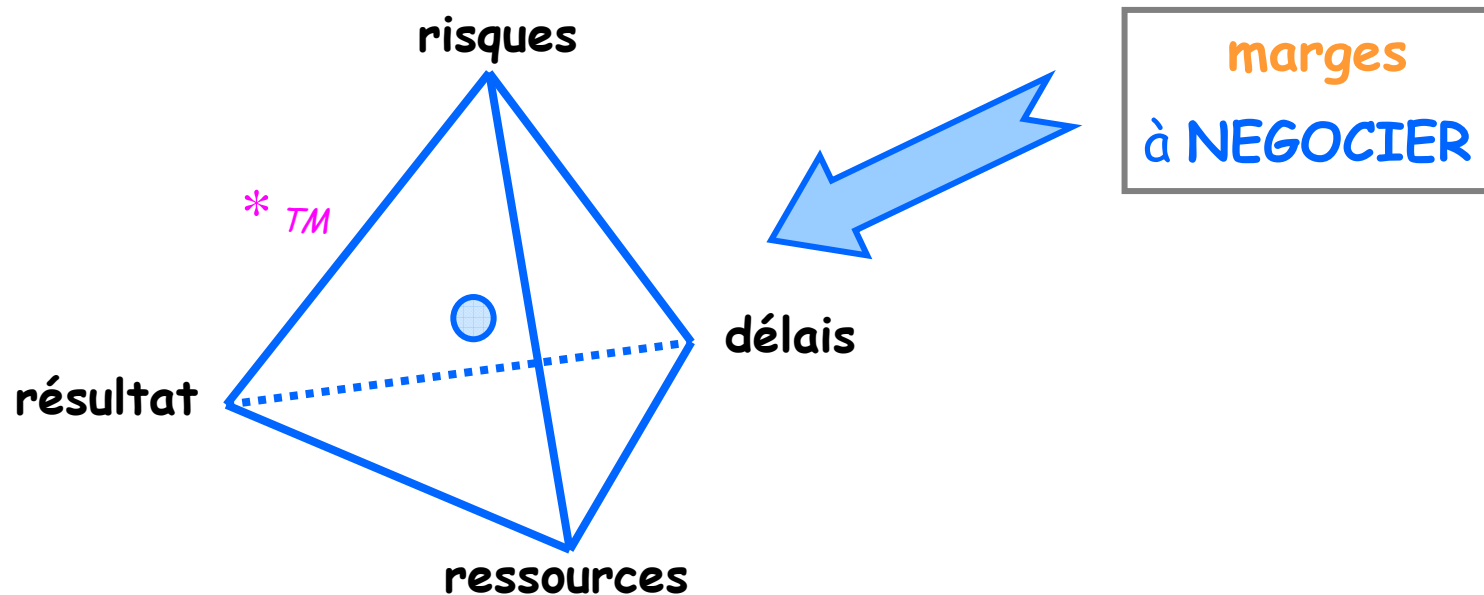
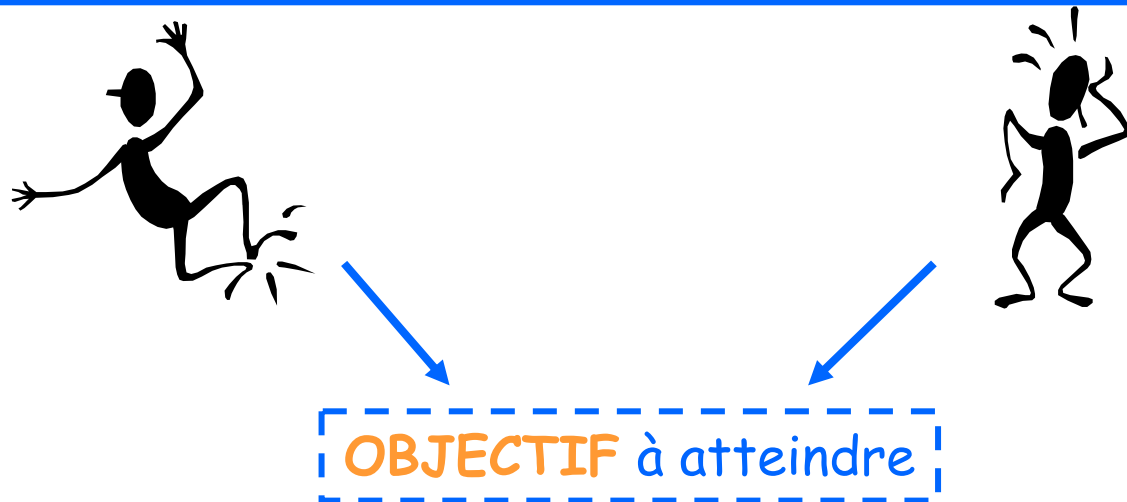
**INCIDENT / ECHEC = problème technique + manquement à la qualité de la démarche**

---

# « Conduire » un projet...



# Qu'est-ce qu'un projet ?

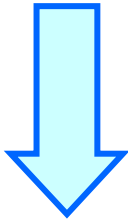


\* Berlingot - marque déposée par le CEA

conduire un projet = piloter la **COHERENCE**

# De l'intention au résultat

« intentions »



**connaissance**



**modèle**



**mesure**



**instrument**



**capteur**



**banc d'essai**

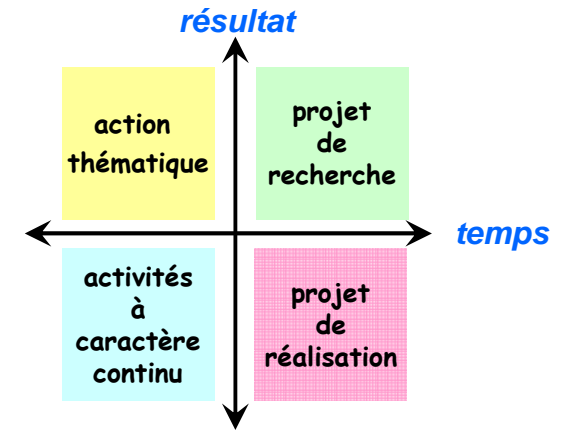
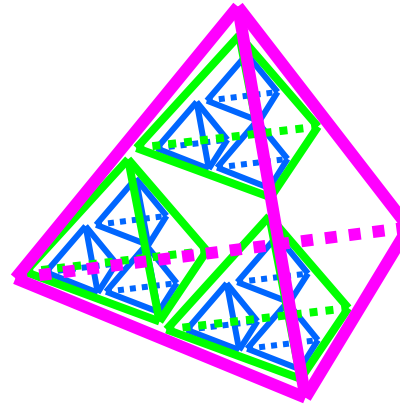
rêve

idée

but

objectif

moyen



*action thématique ? programme ?*

*projet... de recherche*

*projet (de réalisation)*



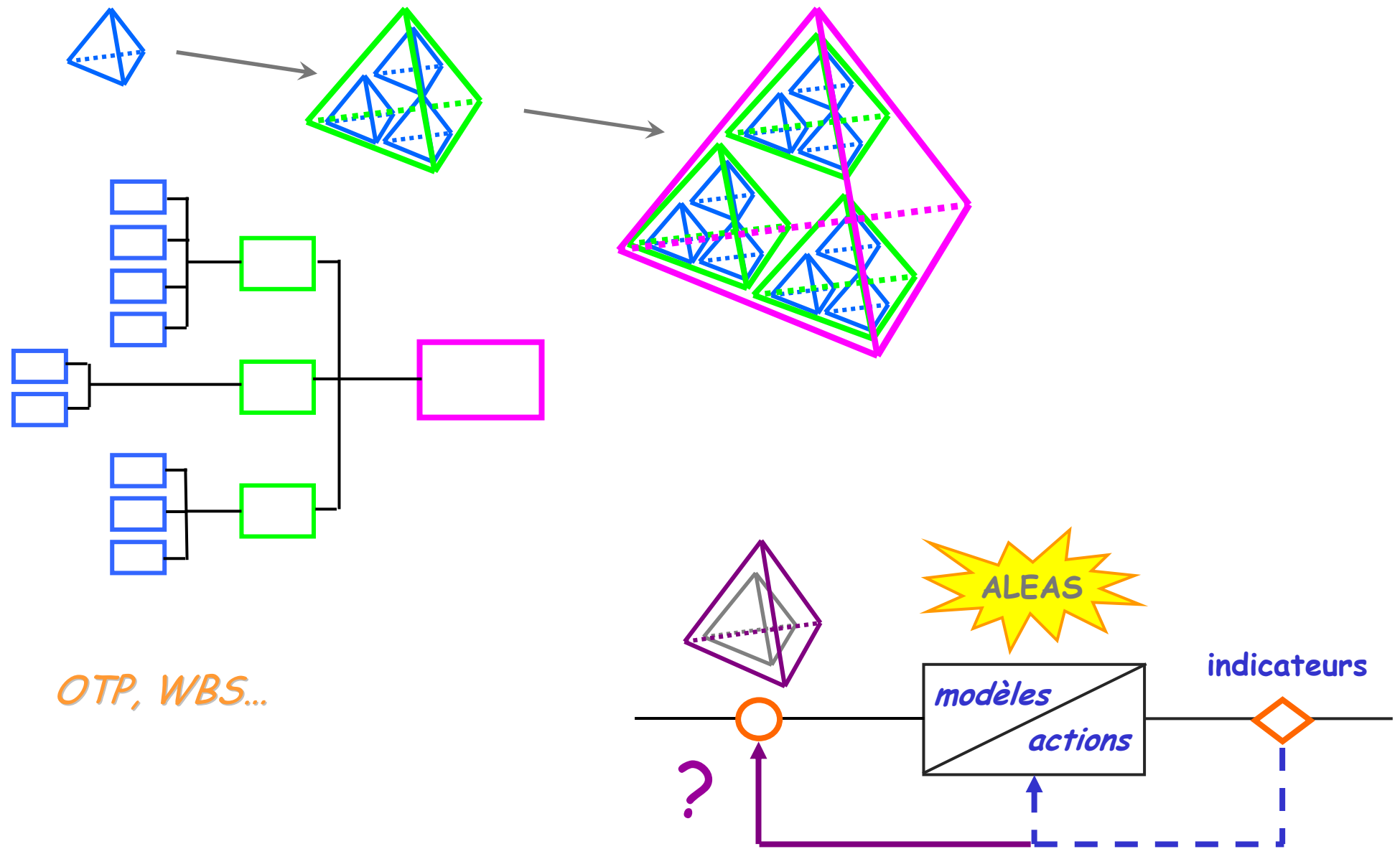
objectif



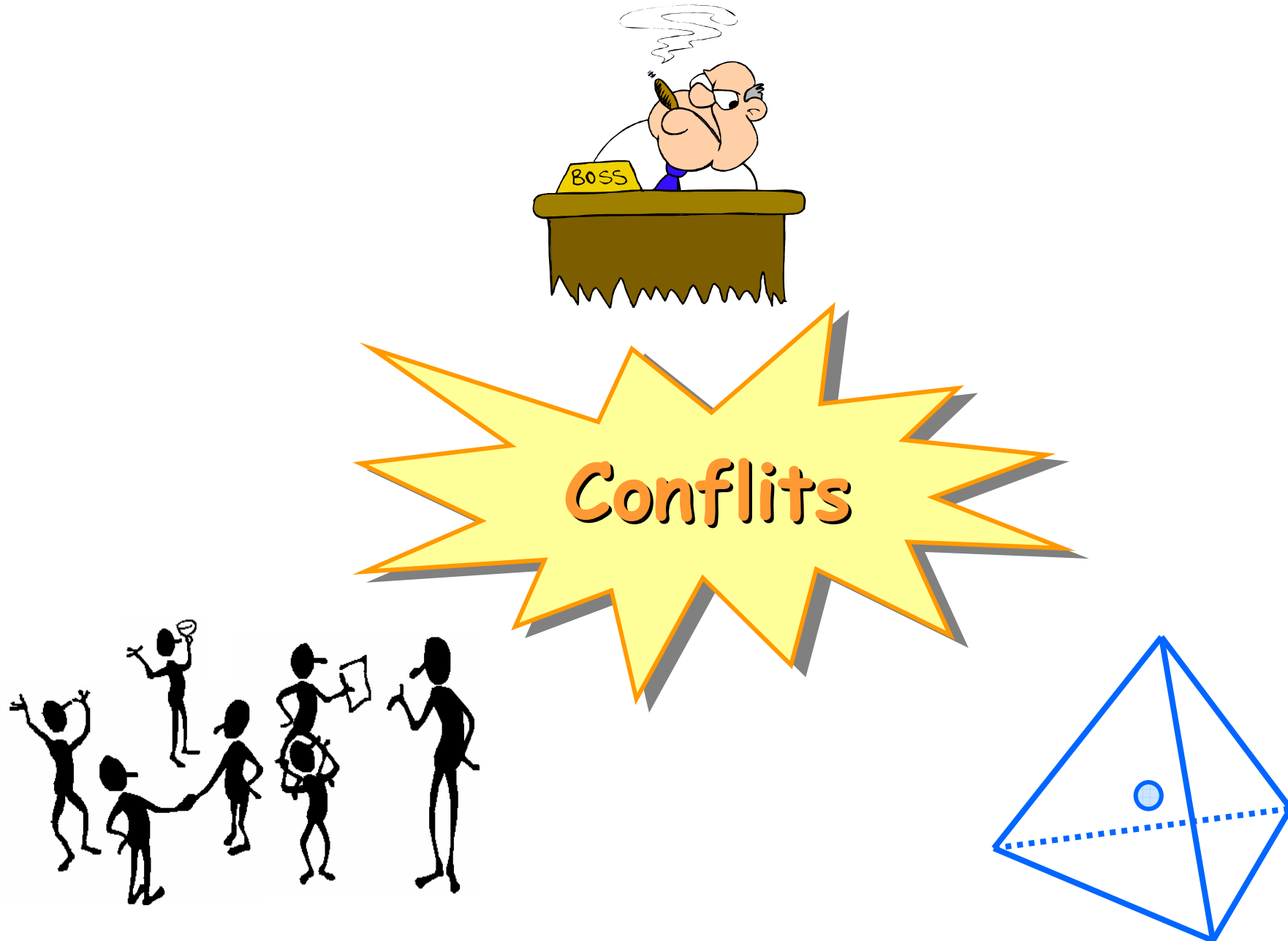
moyen

objectif

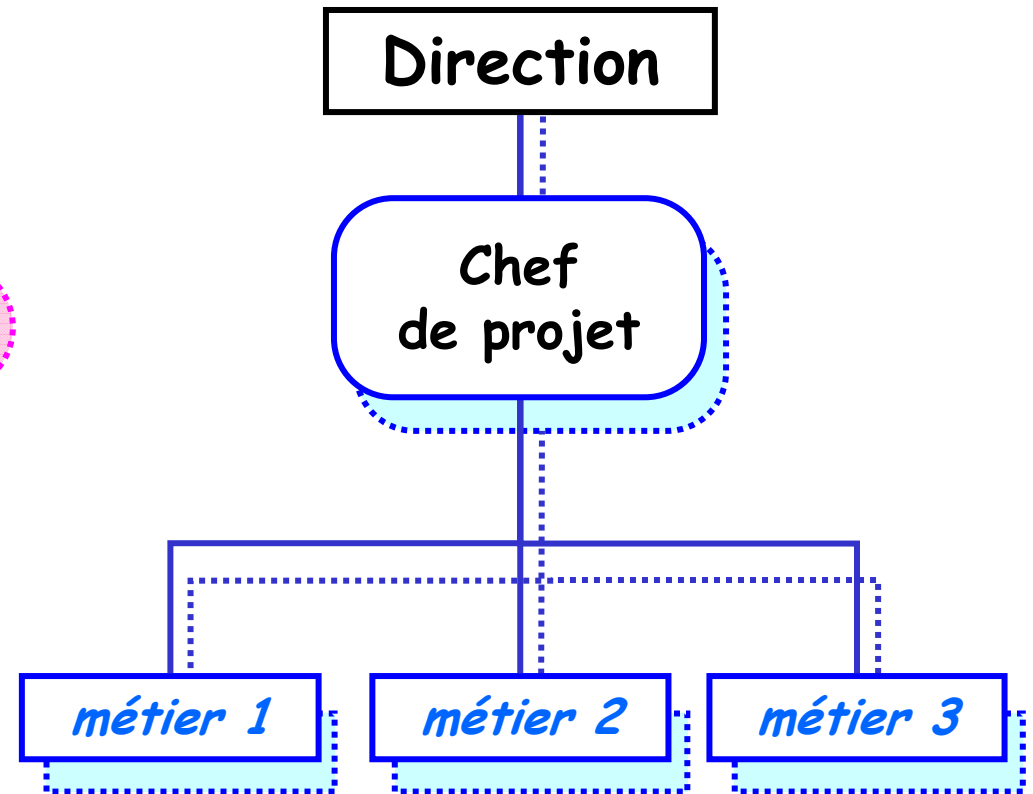
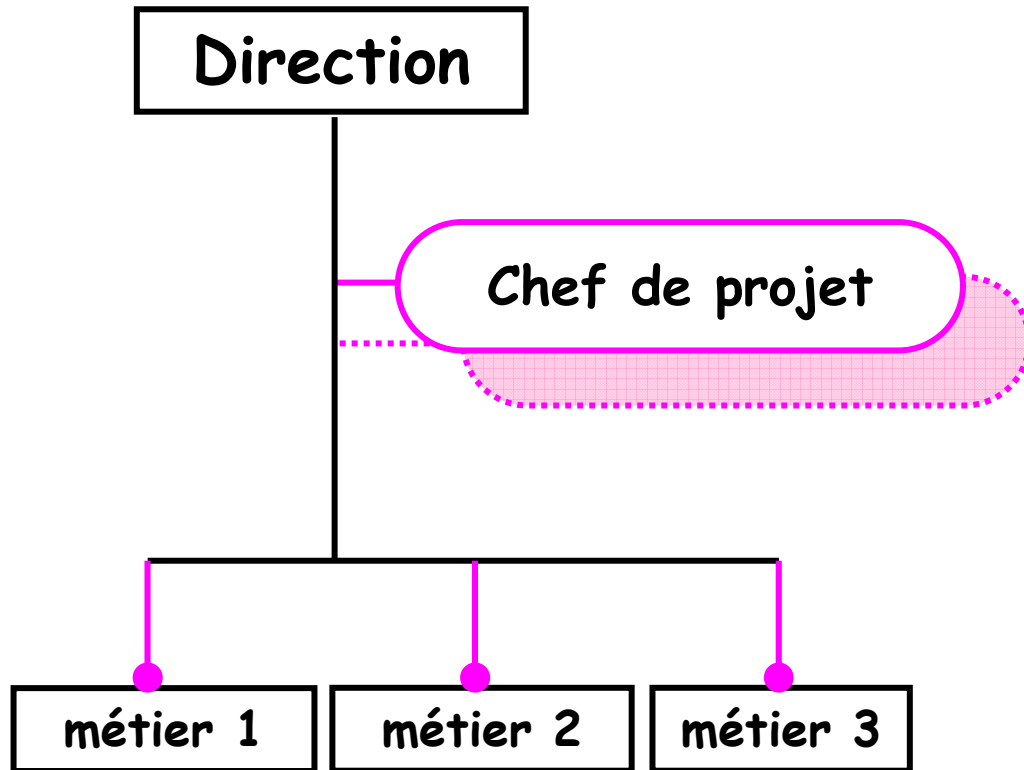
# A chacun son berlingot... et ses responsabilités



# Le projet générateur de conflits

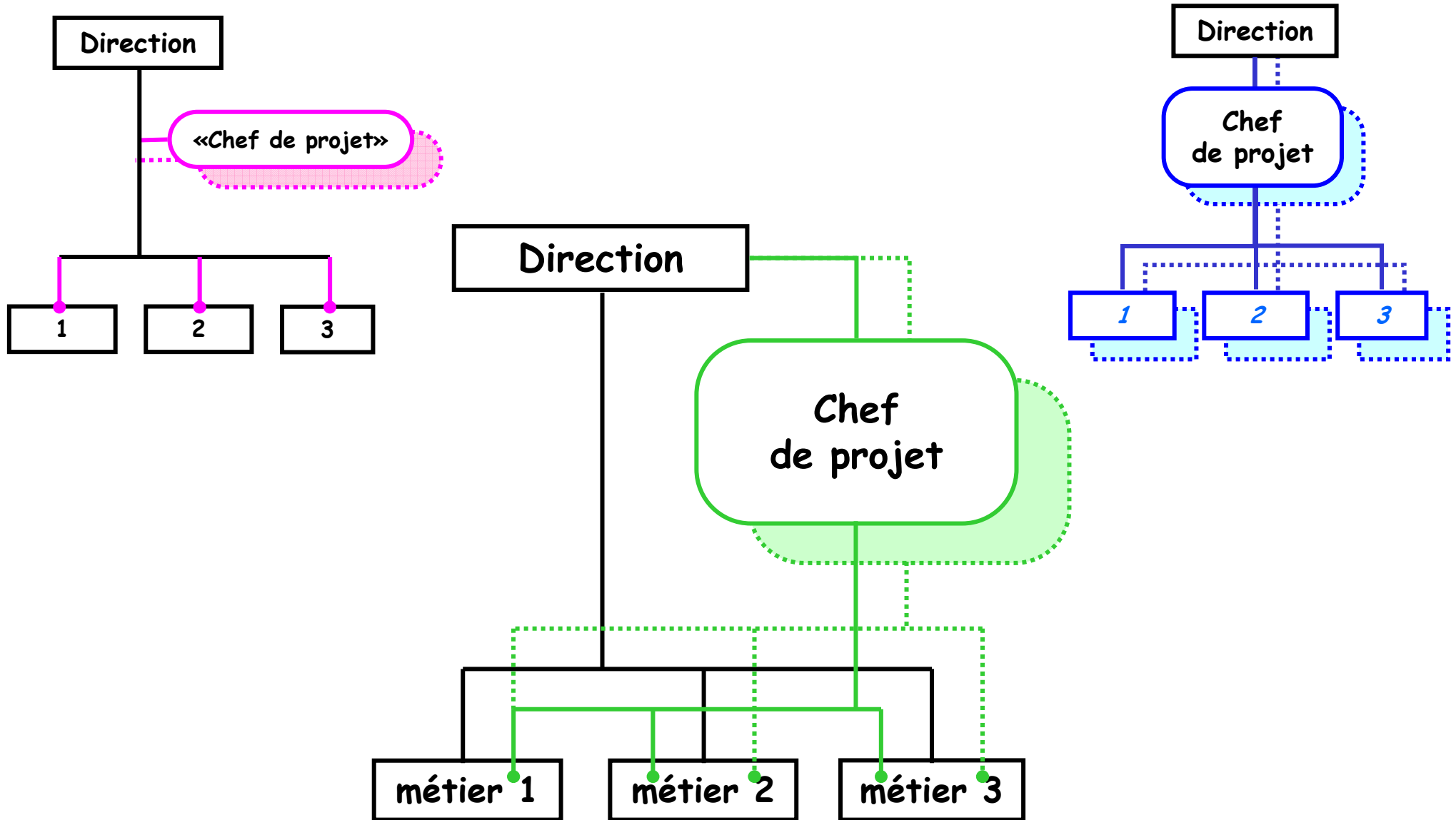


## Typologie des organisations par projets (1/2)

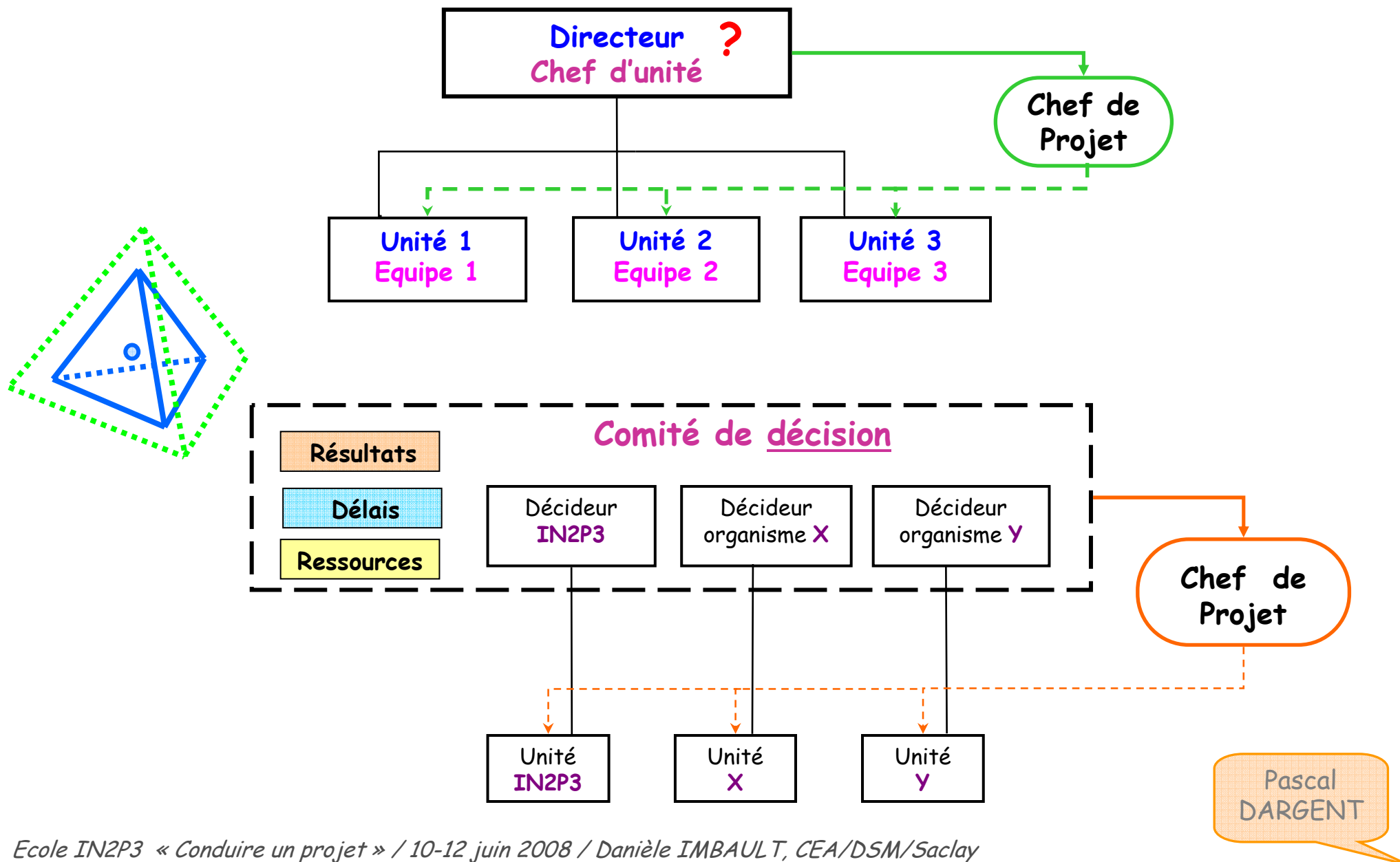




## Typologie des organisations par projets (2/2)



# Et pour les projets inter - organismes ?



# Évolution culturelle...

règle  
*exception*

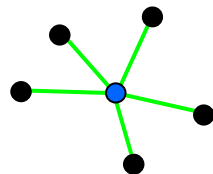


**stabilité**  
*changement*

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



**experts** *le chef sait,  
les gens obéissent*



compliqué



*Structure pyramidale*

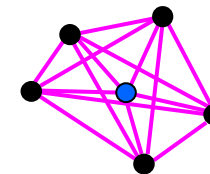
**FONCTIONS**

**changement**  
*stabilité*

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



**leaders** *les gens savent,  
le chef écoute*



complexe

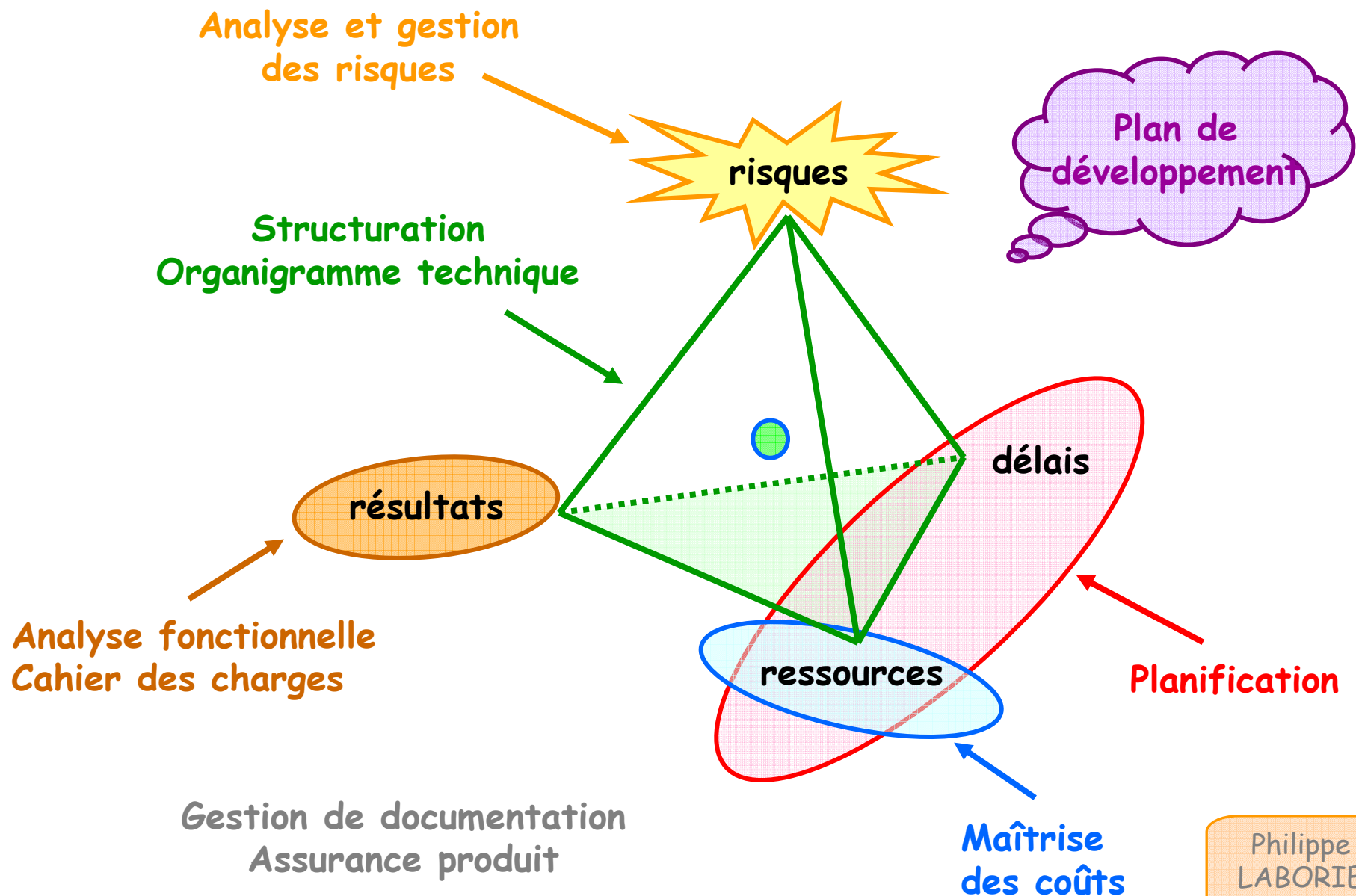


*Réseaux*

**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.

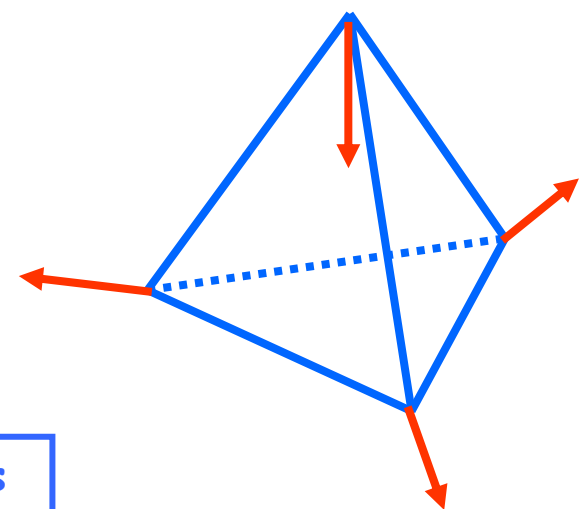
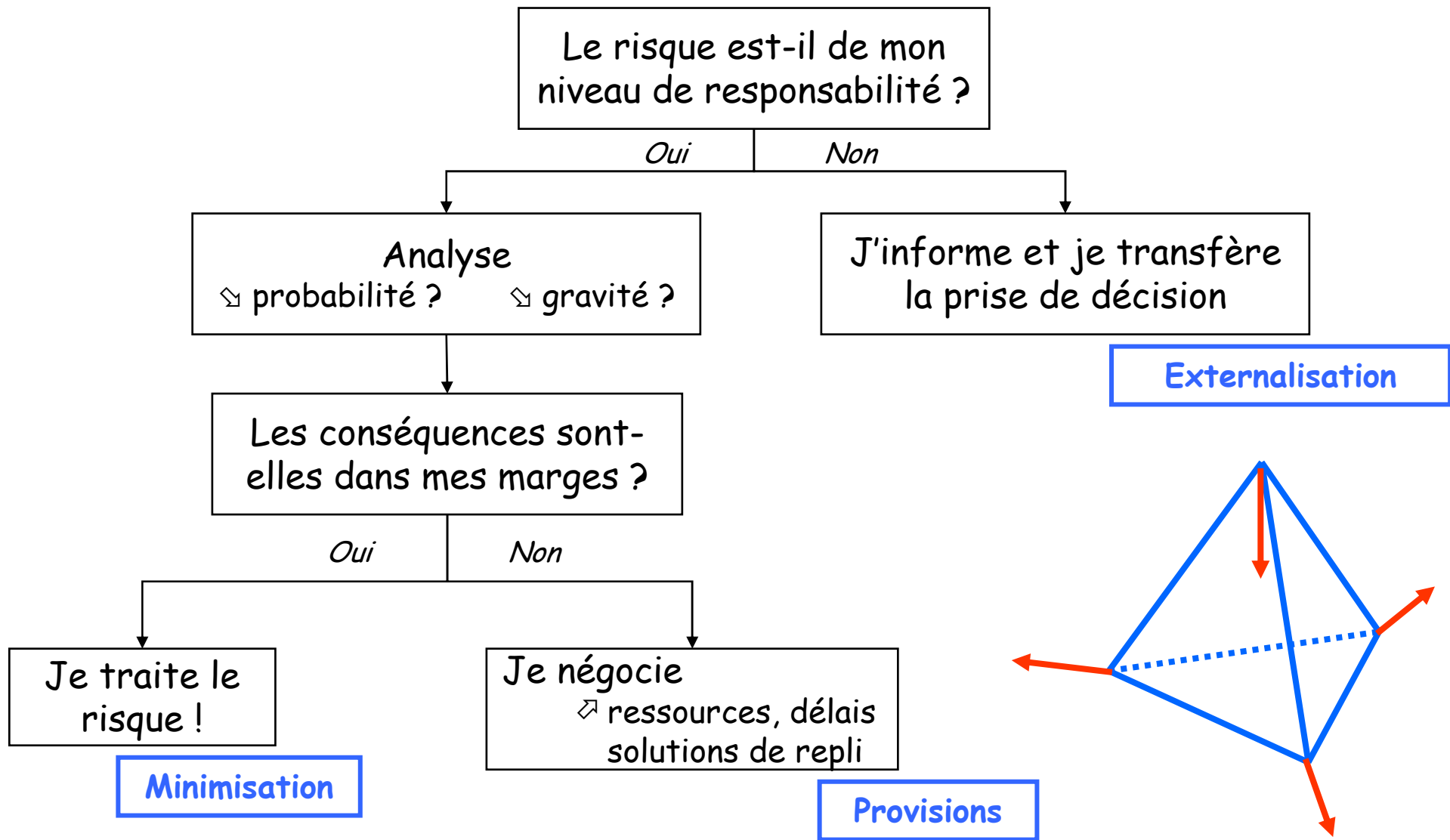
Dans des conditions parfaitement contrôlées de pression, de température, d'humidité et d'autres variables, un organisme fera exactement ce qu'il voudra.

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



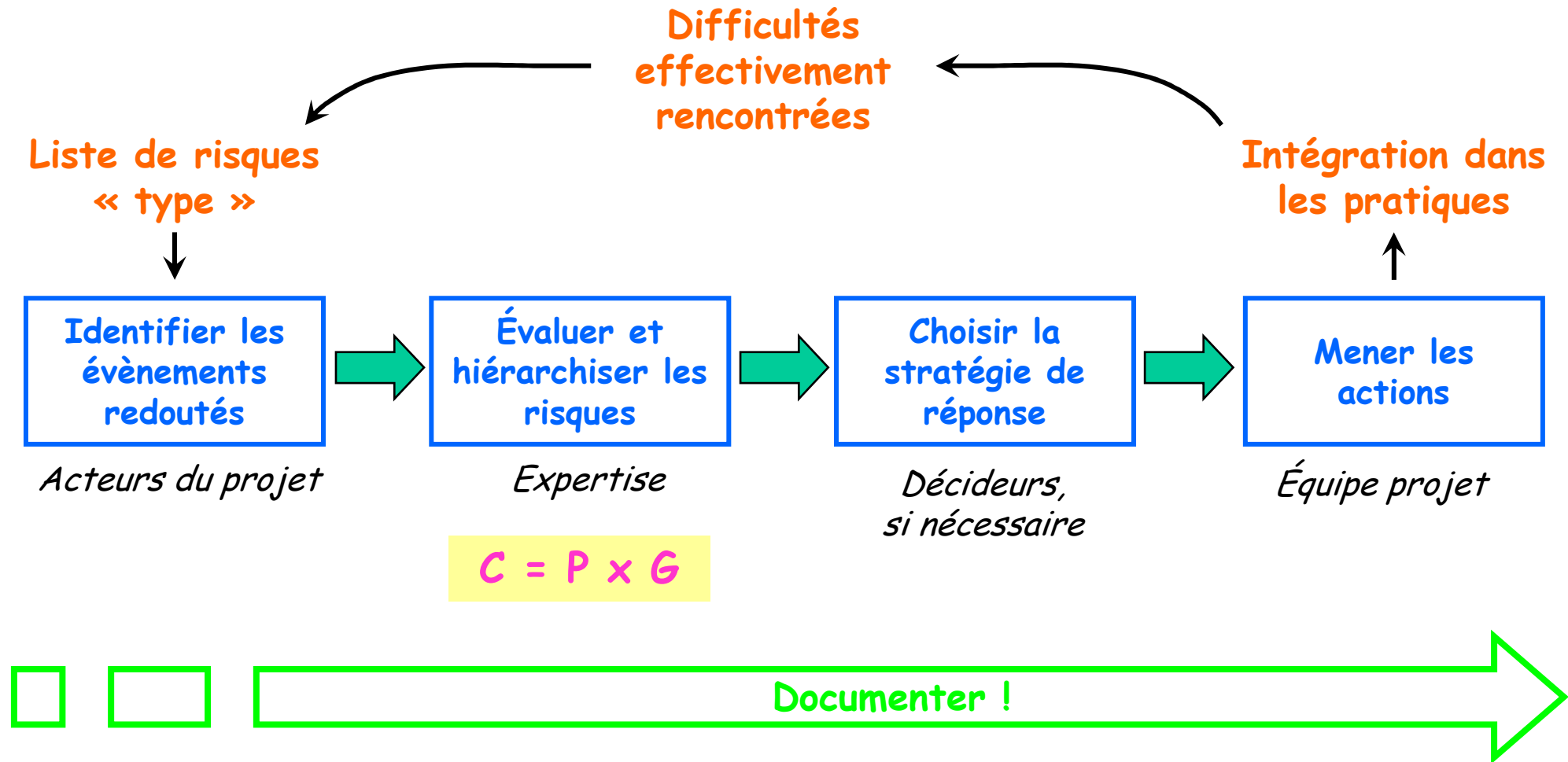
# Choisir la stratégie de réponse



Etude + Laurent  
de cas GRANDSIRE



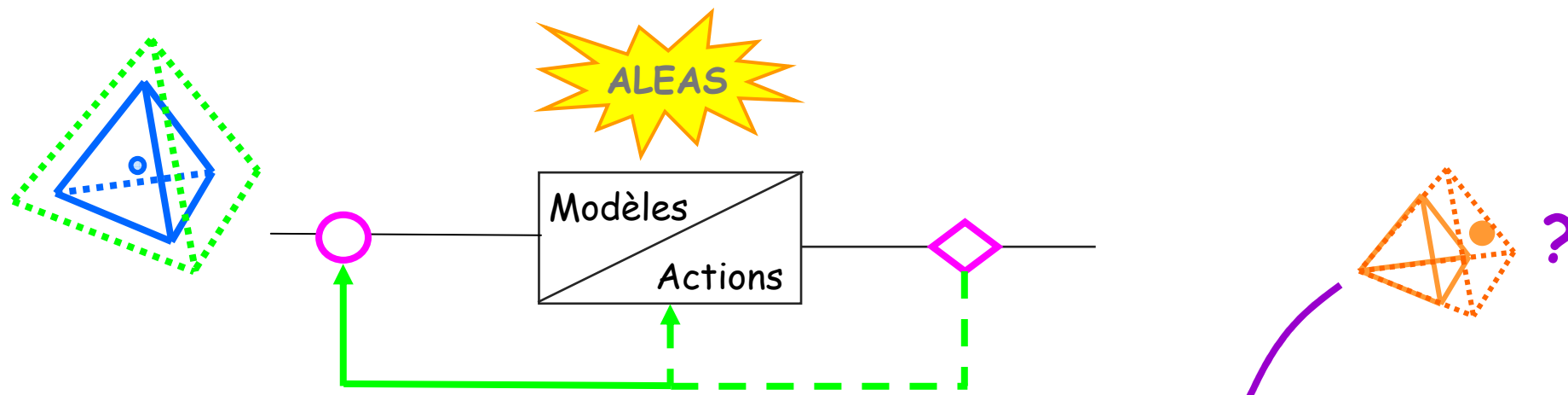
# Le processus de gestion des risques



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

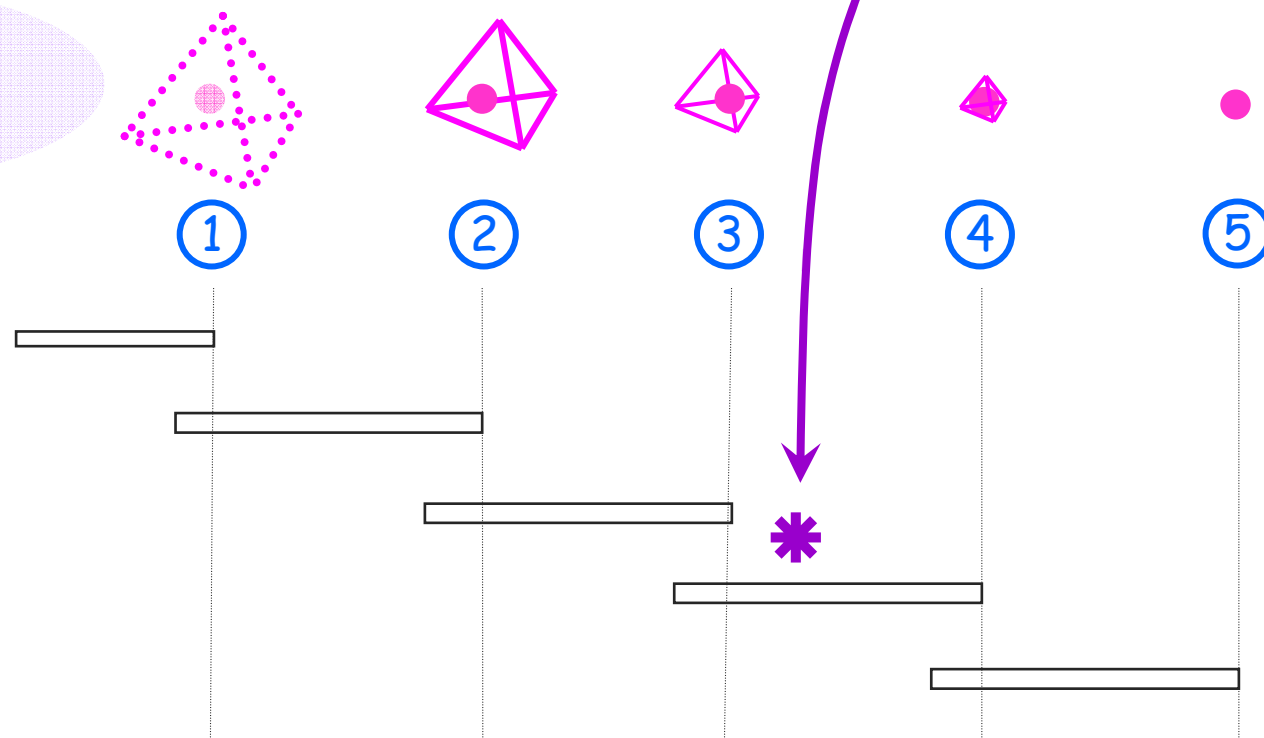
*Le perdant ne pense souvent qu'à ce qu'il fera s'il gagne...*

# Le phasage et les revues de projet



COHERENCE  
→ confiance

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



# Organisation d'une revue

