

La phase d'initialisation

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
Les quatre phases dans la vie d'un projet	2
La phase d'initialisation	3
Les parties prenantes concernées	3
Les actions à mener	3
Affiner le cahier des charges	3
Découper le projet en phases et tâches	4
Faire la planification prévisionnelle	5
Identifier les ressources nécessaires	6
Les enjeux	6
Conclusion	7
Références	8

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer la phase d'initialisation dans le cycle de vie d'un projet
- D'identifier les parties prenantes qui sont concernées par la phase d'initialisation
- D'identifier les actions qui relèvent de la phase d'initialisation
- De comprendre les enjeux de la phase d'initialisation

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie.

Dans ce cours, nous allons situer la phase d'initialisation dans ce cycle de vie avant d'aborder les éléments clés de cette phase, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et d'enjeux.

La phase d'initialisation dans le cycle de vie d'un projet

La phase d'initialisation consiste à définir et à estimer le projet, à identifier les parties prenantes, à introduire le chef de projet et à planifier le projet.

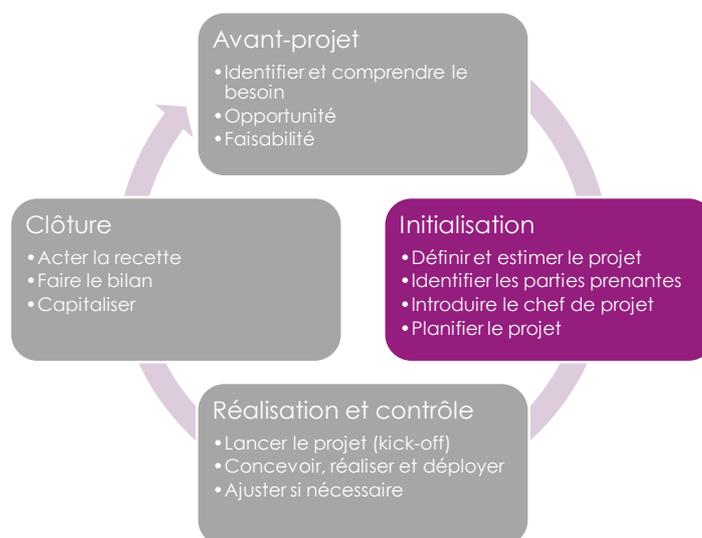


Figure 1 : La phase d'initialisation dans le cycle de vie d'un projet

La phase d'initialisation

Avant la phase d'initialisation, il y a eu une phase d'avant-projet, lors de laquelle le besoin est analysé, les objectifs précisés, et l'opportunité du projet mesurée. Si le résultat de cette phase d'avant-projet permet d'émettre un avis favorable, le projet passe alors en phase d'initialisation.

C'est au cours de cette phase que le projet va se préciser. Ici il s'agit de définir et d'estimer le projet, d'identifier les parties prenantes et de commencer à constituer ou à recruter l'équipe projet.

A ce stade, plusieurs ajustements seront apportés. Une fois tous ces éléments validés, le projet peut être officiellement lancé. Il est à noter que si le projet est une réponse à un appel à projet ou un appel d'offre, c'est le résultat des deux étapes d'avant-projet et d'initialisation qui permet d'alimenter la réponse ou la proposition de projet, sous la forme d'un dossier détaillé qui respecte les conditions imposées par le financeur.

Les parties prenantes concernées

Le commanditaire du projet, aussi appelé la **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)**. C'est la personne qui pilote le projet au niveau stratégique.

La MOA va identifier ou recruter un **chef de projet** dans le rôle de **Maîtrise d'Œuvre (MOE)** pour les aspects opérationnels.

Le chef de projet va identifier progressivement les différents profils nécessaires pour mener à bien le projet. Ces personnes seront affectées au projet ou recrutées spécifiquement, pour constituer **l'équipe projet**. Elles n'interviennent pas directement dans cette phase d'initiation, mais peuvent par exemple recevoir des informations qui vont les sensibiliser au projet et leur permettre de préparer le lancement. Il en va de même dans le cas d'une décision de faire appel à de **la sous-traitance** pour tout ou partie du projet.

Les actions à mener

Dans cette phase d'initialisation, le chef de projet va ainsi être mobilisé pour affiner le cahier des charges, découper le projet lui-même en phases et tâches, faire la planification prévisionnel du projet et identifier les ressources nécessaires. Ce travail va permettre d'estimer le coût du projet et de vérifier que celui-ci rentre dans le budget alloué par la MOA.

Affiner le Cahier des Charges

En fonction du niveau de précision du Cahier des Charges issu de la phase d'avant-projet, il va falloir l'étoffer pour qu'il devienne le document de référence qui va régir toute l'activité du projet. Un Cahier des Charges peut être simple, ne contenant que les informations de base

(objectifs, public cible, résultat attendu, équipe projet, budget, échéance). Un Cahier des Charges détaillé contiendra, en plus de ces éléments de base, des informations sur les technologies à mobiliser, la charte graphique à respecter, des scénarios d'utilisation du produit, la Work Breakdown Structure (voir ci-après), le Gantt (voir ci-après également), les aspects juridiques, l'analyse des risques, les mécanismes de contrôle qualité et de gestion des risques... ou toute autre information que le chef de projet juge important à consigner dans ce document.

Découper le projet en phases et tâches

Grâce au travail déjà effectué, nous savons avec plus ou moins de précision le résultat attendu, mais nous ne savons pas encore comment nous allons nous y prendre pour le réaliser. Il est temps de rentrer plus dans le détail. Le projet lui-même va être découpé en phases, par exemple :

- Conception
- Production d'un pilote
- Production à grand échelle
- Diffusion

Chacune de ces phases va ensuite être déclinée en tâches. C'est ce qui s'appelle la Work Breakdown Structure (WBS). Une WBS peut aussi être réalisée de manière thématique (par famille de tâches), mais cela rend plus difficile la prochaine action, la planification. En plus de ces phases qui concernent la réalisation, il faut aussi intégrer l'activité même de gestion de projet (qui se déroule tout au long du projet) ainsi que les moments de validation intermédiaire (contrôle qualité).

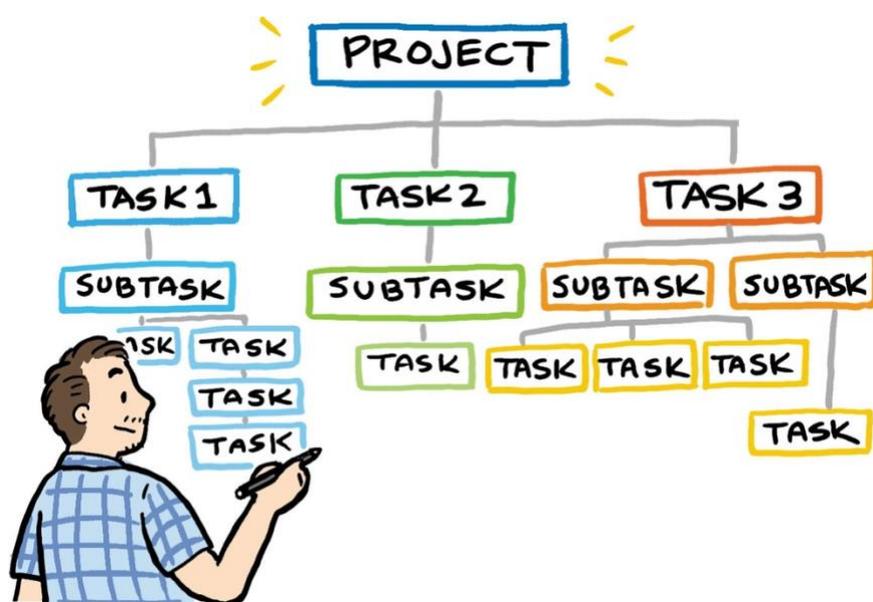


Figure 2 : Work Breakdown Structure

Faire la planification prévisionnelle

Avant le lancement du projet, il nous faut établir un **calendrier prévisionnel** ou « planning ». Dans certains cas, comme dans l'événementiel, l'échéance est déjà fixée : nous ne pouvons modifier la date de fin. Nous parlons alors de **rétroplanning** qui nous fait remonter en sens inverse à partir de cette date de fin pour intégrer toutes les tâches à réaliser.

Si aucune échéance dure n'a été fixée, c'est la somme de la durée de chacune des tâches qui va définir la date à laquelle le projet sera terminé, mais il faut aussi tenir compte des ressources disponibles et de l'enchaînement des tâches, car certaines peuvent se chevaucher.

Le calendrier prévisionnel prendra la forme d'un **diagramme de Gantt**. Il peut être assez simple ou très détaillé. Plus il est détaillé, plus il sera utile comme outil de suivi de l'avancement du projet. En voici un exemple simple. Le processus de création d'un diagramme de Gantt est abordé dans un autre cours de cette collection.

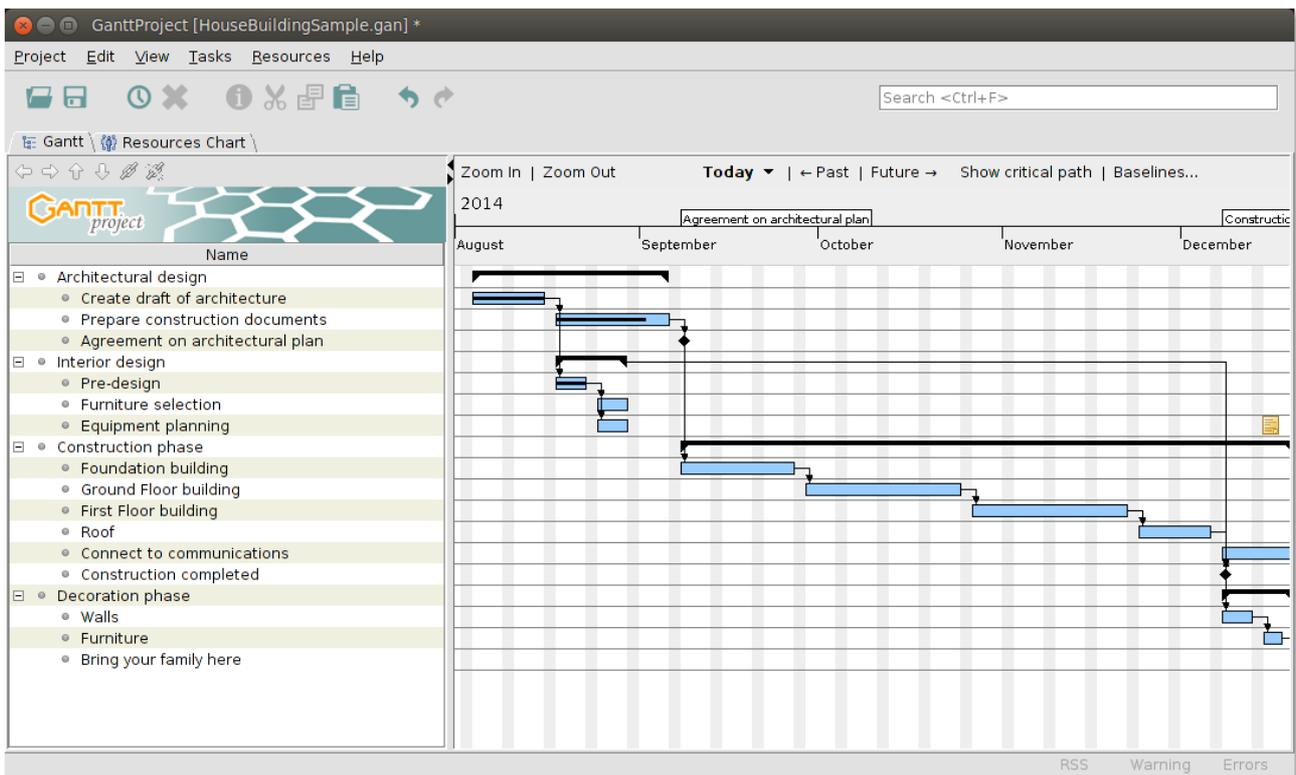


Figure 3 : Exemple d'un diagramme de Gantt simple

Identifier les ressources nécessaires

Cette action est souvent menée en parallèle avec le découpage du projet en tâches et la planification. Pour chaque tâche, il faut identifier :

- Les ressources humaines nécessaire (profils / compétences)
- Le temps nécessaire
- Les ressources matérielles (équipements, logiciels, etc.)
- Le cout d'utilisation des ressources matérielles pour la durée de leur mobilisation.

C'est cette dernière action d'identification des ressources nécessaires qui permet de calculer le coût réel du projet. Il faut ensuite le comparer au budget défini. Si le montant dépasse, il faut soit renégocier le budget, soit réduire certaines tâches tout en tenant compte de l'impact sur la qualité du produit final.

Les enjeux

Quelques implications :

- Le travail nécessaire pour affiner le Cahier des Charges dépendra du niveau de précision des éléments issus de la phase d'avant-projet.
- Il est parfois difficile de dater le début d'un projet (le projet a-t-il déjà commencé en phase d'initiation, ou est-il considéré comme démarré uniquement au moment de la réunion de lancement ?).

Le résultat concret de cette phase d'initialisation va conditionner la suite. Un Cahier des Charges simple ne contenant que les informations de base (objectifs, public cible, résultat attendu) laissera beaucoup de liberté à l'équipe projet, mais représente un risque important de déviation, tant sur le la qualité du résultat que sur le coût et les délais. Un cahier des charges détaillé (qui inclut par exemple des informations sur les technologies à mobiliser, la charte graphique à respecter, des scénarios d'utilisation du produit) représente certes une contrainte, mais peut permettre un gain de temps lors de la phase de réalisation et de contrôle, en évitant de nombreux aller-retour pour préciser certains aspects.

Comme l'a dit un chef de projet expérimenté :

Avec un bon cahier des charges, 80% du travail est déjà fait !

Conclusion

Dans ce cours, nous avons représenté le cycle de vie d'un projet en quatre phases : l'avant-projet, l'initialisation, la réalisation et le contrôle, la clôture. Nous avons résumé les éléments clés de la phase d'initialisation, en termes de parties prenantes concernées, d'actions à mener et enjeux.

Une fois le Cahier des Charges, le calendrier prévisionnel et le budget validés par la MOA, et les premiers membres de l'équipe projet recrutés, le projet peut alors démarrer officiellement : il passe en phase de réalisation et de contrôle.

Références

PMBOK, Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Crédits illustrations

Diagramme de Gantt : source

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:GanttProject_2.6.6.png?uselang=fr Auteur : [Dmitry Barashev](#)

Work Breakdown Structure : source Rosenfeldmedia sur Flickr

<https://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/35861382605>

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet en 4 phases	2
Figure 2 : Work Breakdown Structure	4
Figure 3 : Exemple d'un diagramme de Gantt simple	5