



Les fondamentaux de la Gestion de Projet

Lien vers cette ressource	http://bit.ly/2C1gKB4
Version précédente du cours : gestiondeprojet.pm	https://gestiondeprojet.pm/fondamentaux-de-la-gestion-de-projet
Version anglaise : projectmanagementcourse.pm	https://projectmanagementcourse.pm/project-fundamentals
Fil de discussion	Rendez-vous sur l'onglet discussions, dans "semaine 1" ou sur nos réseaux sociaux

MOOC Gestion de Projet	https://mooc.gestiondeprojet.pm
MOOC Gestion de Projet "on demand"	https://ondemand.mooc.gestiondeprojet.pm

*Notre questionnaire d'évaluation du module est à réussir tout seul, rappelons que le Code de conduite de notre formation interdit d'en donner les solutions ! Vous pouvez bien sûr en discuter, mais votre but sera d'aider la personne à trouver la réponse.... **elle-même**.*

S1V1 - Qu'est-ce qu'un projet ?

[Introduction](#)

[La variété des projets](#)

[Définir les projets](#)

[Le paradoxe de la gestion de projet](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

S1V2 - Les organigrammes projet

[Introduction](#)

[Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise](#)

[Organiser un projet transversal](#)

[La gouvernance](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

[S1V3 - Les profils de projet](#)

[Introduction](#)

[Le profil de projet](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

[S1V4 - La dualité projet-opérations](#)

[Introduction](#)

[Projets et opérations](#)

[Comparons projets et opérations](#)

[Des modes de management différents](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

[S1V5 - Coût global et investissement](#)

[Introduction](#)

[Notion d'investissement](#)

[Coûts de développement et d'utilisation](#)

[Coût global](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

[S1 V6 - Le pilotage et la gouvernance](#)

[Introduction](#)

[MOA & MOE](#)

[Comité de pilotage](#)

[Arbitrage multiprojets](#)

[Ce qu'il faut retenir](#)

S1V1 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Introduction

Tous les jours, on parle de projets. Projet professionnel, projet de développement, projet de loi, projet de fin d'études, etc. Dès qu'on pense à l'avenir, on se projette : on imagine et on se prépare.

La variété des projets

Dans les organisations, les projets prennent des formes multiples. Construire une maison ou un viaduc, travailler en équipe pour creuser un puits sont des projets. Attention, un projet n'est pas forcément matériel : organiser un mariage est aussi un projet.

Définir les projets

Selon les domaines, vous allez trouver de nombreuses définitions. Par exemple pour le Project Management Institute, c'est "une action temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique".

**« Action temporaire entreprise
dans le but de créer un produit,
un service ou un résultat
unique »**

Alors, comment définir les projets qui nous intéressent ici ? Je vous propose 3 points de départ :

1. D'abord un projet n'est pas une activité continue : il est limité dans le temps. C'est une activité temporaire avec un début et une fin. Il est contraint par 3 paramètres : Qualité-Coûts-Délais.
2. Ensuite, un projet se pense avant de se réaliser. Gérer un projet, c'est an-ti-ci-per : prévoir quelles sont les tâches à accomplir, les lots de travail et les étapes successives, que l'on appelle des jalons.
3. Enfin, un projet sert à réaliser quelque chose de nouveau, il a un résultat unique. Ce résultat est appelé livrable. Un livrable peut être l'organisation d'un événement, la rédaction d'un dossier, une prise de décision collective, etc.

1 Temporaire : un début et une fin

Qualité-coûts-délais

2 Par étapes, qui se prépare

Anticiper : lots de travail, jalons

3 Résultat nouveau = livrable

... tous les résultats nouveaux : prototype, formation, décision...

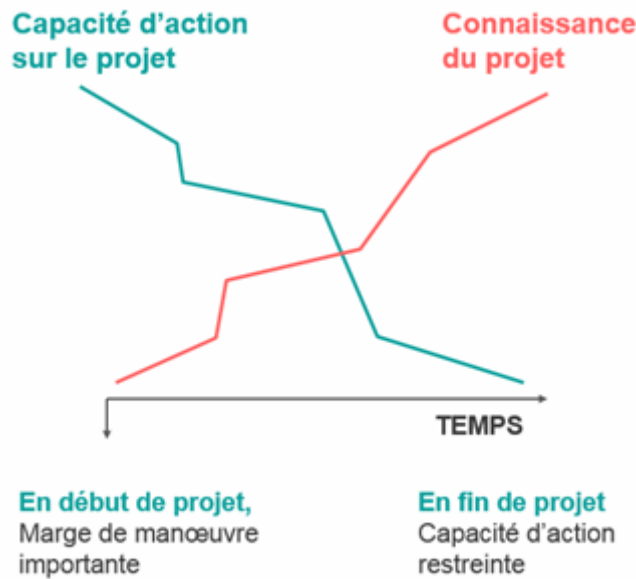
4.

Attention, il n'y a jamais un seul livrable et on a souvent tendance à surestimer le livrable principal et à faire l'impasse sur les autres.

Par exemple, développer une application informatique et oublier que le vrai défi, c'est de convaincre et former les collaborateurs qui vont l'utiliser. Ici, le point-clé du projet sera plus de travailler avec ces personnes, de les impliquer que d'écrire des lignes de code.

Le paradoxe de la gestion de projet

Vous souhaitez gérer un projet ? Quel est le défi fondamental ? Voici un graphique qui présente l'évolution d'un projet.



D'abord, gérer un projet, c'est prendre des décisions. Comme on ne peut pas remonter le temps, la marge de manœuvre, la capacité d'action du chef de projet se restreint au fur et à mesure. Elle est forte lorsque vous faites les premiers choix, puis elle diminue, jusqu'à être quasiment nulle la veille de la clôture du projet : le passé est derrière vous : ce qui est fait est fait.

Parallèlement, au début vous avez peu d'informations. C'est au fur et à mesure, en avançant, que vous découvrirez les difficultés et leurs solutions. Au fil du temps, votre connaissance du projet se développe.

C'est le paradoxe de la gestion de projet. Pour résumer, au début, vous avez beaucoup de marge de manœuvre, une grande capacité d'agir, une grande liberté de choix, mais vous n'avez pas la connaissance pour faire les bons choix. En fin de projet, vous saurez quelles étaient les erreurs à éviter, mais il sera trop tard.

C'est ce paradoxe qu'il vous faudra affronter. Il résume le défi du management des projets. Pour prendre les bonnes décisions dès le départ, vous devrez maîtriser les outils de gestion de projet, car ils vous permettent d'utiliser le plus intelligemment possible votre marge de manœuvre. C'est l'objectif de notre formation !

Ce qu'il faut retenir

Maintenant, vous pouvez définir ce qu'est un projet et comprendre le paradoxe de la gestion de projet.

Pour terminer cette séquence, je vous propose de répondre à trois questions autour du chiffre trois :

1. Première question : pouvez-vous proposer trois mots essentiels pour définir le concept de projet ?
2. Réfléchissez à une idée que vous voudriez concrétiser : quelles sont les trois choses à faire pour passer de cette idée à un projet ?
3. Quelles sont d'après vous les trois plus grandes réalisations de ces dernières années ? Répondent-elles aux trois mots que vous avez proposés pour définir un projet ?

S1V2 - Les organigrammes projet

Introduction

Le mode projet dans les organisations implique des dispositifs de coordination ou de commandement spécifiques et originaux. Ils bouleversent les organigrammes et impliquent souvent des acteurs extérieurs : sous-traitants, consultants, voire des alliances avec d'autres entreprises.

Localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise

Selon leur localisation dans l'organigramme, il existe 3 types de projets :

1. Au sein d'un même service, c'est un projet local. Par exemple, un salarié doit former son successeur avant de partir à la retraite. Le transfert de ses connaissances à ses collègues est un projet local.
2. Impliquant plusieurs services différents, voire la direction générale, ce sont alors des projets transversaux. Par exemple pour la mise en place de nouveaux horaires de travail lorsque la direction consulte et négocie avec les acteurs terrain.
3. Les projets sortis sont de taille importante et font appel à des intervenants détachés spécialement. Par exemple, l'organisation du séminaire annuel de l'entreprise coordonnée par la direction communication avec la RH, la direction et un prestataire externe.

Enfin, les dispositifs en Joint Venture ou co-entreprise, unissent deux acteurs indépendants sur une action donnée. Ils se retrouvent souvent sur de très gros projets :

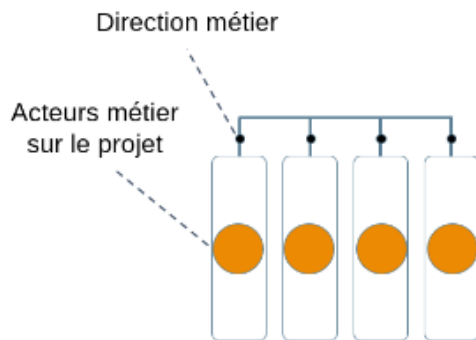
- Lorsqu'il y a intérêt à partager un risque même pour une multinationale. Par exemple pour développer un médicament : 10 ans, +500 M€.
- Lorsque des entreprises différentes vont devoir travailler ensemble avec un partenaire local sur un projet à l'étranger.

Organiser un projet transversal

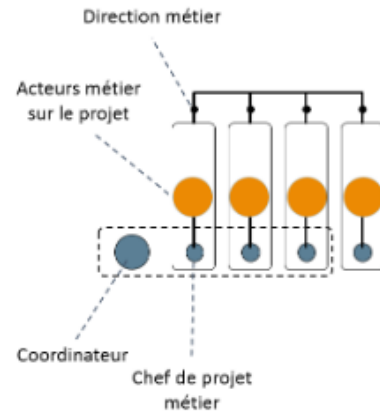
Les projets transversaux existent selon quatre modèles :

1. Structure fonctionnelle : pas de chef de projet, les départements se coordonnent alors directement.
2. Coordination de projet : on parle de structure matricielle faible. Il y a alors un coordinateur qui a pour but d'harmoniser les différents métiers, mais il n'a pas de pouvoir hiérarchique.
3. Dans la structure matricielle forte, le chef de projet a un poids plus important, le même que les directions métier.
4. Dernière solution : les acteurs sont détachés de leurs fonctions habituelles et travaillent à temps plein sur le projet.

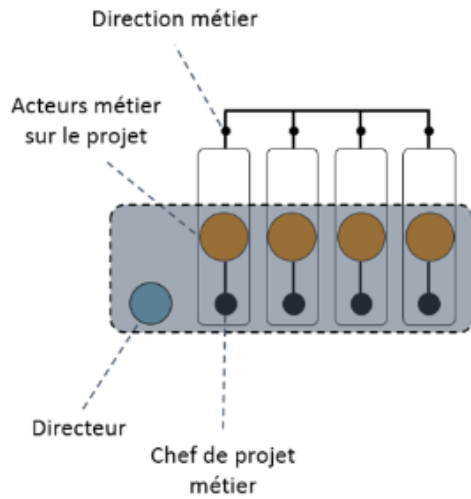
Fonctionnel



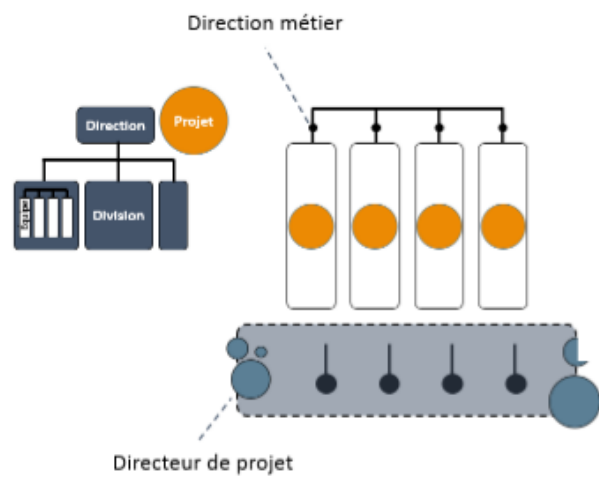
Coordination / matriciel faible



Matriciel fort



Projet Sorti



Les structures ont leurs avantages et inconvénients :

	Avantages	Inconvénients
Fonctionnel	Peu coûteux	Pas de responsable clair, n'avance pas
Coordination de projet	Optimisation des moyens	Petits projets, manque d'autorité du coordinateur
Matriciel fort	Très adaptable	2 chefs = conflits
Sorti	À 100% sur le projet	Réaffecter l'équipe ? Perte de compétences ?

Le projet organisé en structure fonctionnelle est peu coûteux, car il ne demande pas de ressources propres, mais risque de ne pas avancer en l'absence de coordination forte.

La coordination de projet est plus onéreuse, mais permet tout de même d'optimiser les moyens. Elle convient surtout aux projets de taille réduite du fait du manque de poids du coordinateur.

Le matriciel fort permet d'avoir une organisation souple, mais il induit des conflits de priorité, puisqu'un collaborateur dépend de deux responsables à la fois.

Enfin, la structure de projet sorti est la plus dynamique, mais à la fin du projet il faut dissoudre l'équipe et réaffecter ses membres sur d'autres projets. De ce fait, le savoir-faire collectif n'est pas préservé.

La gouvernance

La gouvernance, c'est l'ensemble des systèmes mis en œuvre pour assurer la circulation efficace de l'information et de la prise de décisions.

On doit identifier clairement les parties prenantes, les rôles et les responsabilités de l'équipe-projet, mettre en place un comité de pilotage, faciliter les projets par exemple avec un Project Management Office, etc. La gouvernance, c'est tout cela.

Ce qu'il faut retenir

Nous avons étudié la localisation des projets dans l'organigramme d'une entreprise, l'organisation des projets transversaux et notamment les différentes variantes d'organisation matricielle, et la notion de gouvernance projet.

Pour terminer cette séquence, je vous propose de répondre à trois questions :

1. Première question : Quelle était la structure des projets auxquels vous avez participé ?
2. Décrivez leur gouvernance.
3. Du point de vue de l'organisation, quels sont les problèmes que ces projets ont rencontrés ?

S1V3 - Les profils de projet

Introduction

La nature d'un projet, c'est d'être innovant, unique, chaque projet est un cas particulier. Donc un même terme "projet" correspond souvent à des réalités très différentes. Comment s'y retrouver ? Comment caractériser les enjeux des projets que vous gérez ? Je vous propose de travailler sur la notion de profil de projet.

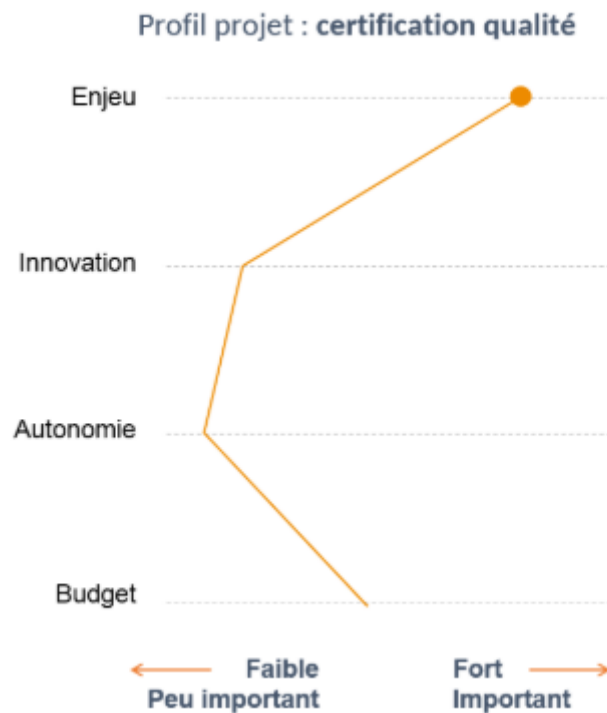
Le profil de projet

À première vue, quatre grandes questions permettent de caractériser un projet : son enjeu, son aspect innovant, l'autonomie de l'équipe et son budget.

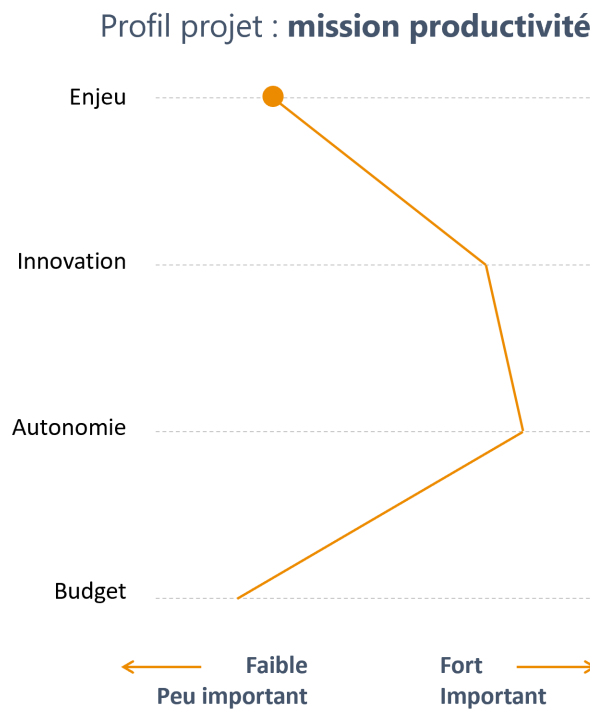
1. Quelle est son importance pour l'entreprise : est-elle forte ? L'échec aurait-il des conséquences graves ?
2. Le projet est-il risqué et innovant ? Ou déjà bien connu ?
3. À quel point l'équipe est-elle autonome et libre de ses décisions ?
4. Quel est son périmètre ? Est-il petit ou grand, autrement dit quel est son budget total ?

Regardons ensemble quelques exemples concrets.

- Certification qualité : une entreprise doit renouveler sa certification qualité. Ce projet est :



- Extrêmement important : sans certification, l'entreprise perdra ses clients.
 - Peu innovant : il s'agit de formaliser le fonctionnement existant.
 - La mission est menée par le service qualité, l'équipe-projet a peu d'autonomie.
 - Le budget est de 70k€. À l'échelle de cette entreprise, c'est une taille moyenne-basse.
- Mission d'amélioration de la productivité :



- La réussite du projet n'a pas d'impact immédiat à court terme, son importance est faible.
- Il peut être très innovant et changer les manières de travailler.
- La mission est menée par des consultants, l'équipe-projet est très autonome.
- Le budget est de 10k€, donc limité initialement.

Nous avons choisi ici un nombre limité de critères. Pour caractériser vos propres projets, vous pouvez les enrichir ou en ajouter d'autres, notamment prendre en compte l'incertitude sur les facteurs.

- En cas de succès, on prévoit d'augmenter le budget, vous pouvez prendre en compte cette incertitude dans le profil de projet.
- En dehors de l'entreprise, y aura-t-il un impact externe important, avec les riverains, les pouvoirs publics ?
- Y a-t-il des contraintes réglementaires ou environnementales fortes, par exemple contrôle de la pollution ?

Votre projet est-il simple ou complexe ? Doit-il combiner de nombreux domaines techniques ou coordonner des intervenants différents ? En plus de reprendre les quatre critères courants, il faut donc savoir créer les vôtres !

Ce qu'il faut retenir

Une fois que vous avez cerné ce que recouvre exactement un projet, vous aurez une vision claire de la manière de le gérer, des points de vigilance et de vos priorités !

Nous avons vu comment créer des profils projets à partir des caractéristiques les décrivant le mieux. Nous avons amélioré les profils en évaluant les incertitudes pesant sur chacun des critères.

À vous de jouer !

1. À partir du modèle proposé, pouvez-vous tracer le profil des projets sur lesquels vous avez travaillé récemment ?
2. Proposez 3 autres critères pertinents à prendre en compte pour leurs profils.
3. Si je vous propose d'ajouter le critère suivant : le livrable est-il matériel ou immatériel, qu'en pensez-vous ?

S1V4 - La dualité projet-opérations

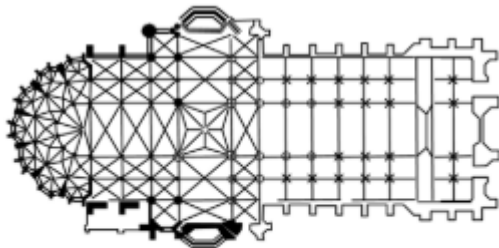
Introduction

Quelles sont les différences entre projet et opération ? Qu'est-ce qui distingue spécifiquement le métier de la gestion de projet ? Je vous propose de comparer méthodiquement ces deux domaines, afin de bien comprendre ce qui fait l'essence du travail en mode-projet.

Projets et opérations

Prenons 2 exemples :

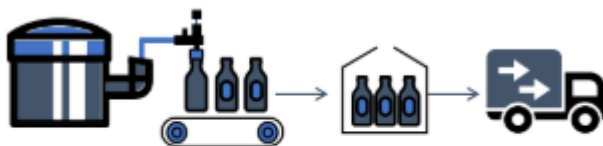
1. La construction de la cathédrale de Beauvais.



Un projet

Construire une cathédrale

2. La chaîne de mise en bouteille d'une brasserie.



Une opération

Mettre de la bière en bouteille

La cathédrale de Beauvais est unique, sa construction s'est étendue sur des siècles, ses bâtisseurs ont dû inventer les solutions qui lui ont permis d'être la plus haute du monde au moyen âge. Ils ont poussé l'innovation tellement loin que certaines parties

se sont effondrées, et il a fallu inventer de nouvelles solutions techniques. C'était un projet.

Au contraire, l'embouteillage de la bière est un processus routinier, répétitif. Il appartient au domaine de la gestion des opérations.

Comparons projets et opérations

Comparons ces 2 types de métiers :

PROJETS		OPÉRATIONS
Chef de projet	Coordination	Manager Opérationnel
Prend fin avec le projet	Objectif	Routinier
Temporaire	Équipe	Organisation stable
Très variées	Compétence	Spécialisées
Jamais fait	Tâche	Répétable
Temps, coût et contraintes de périmètre	Planification	Sur un cycle annuel
À évaluer	Budget et temps	Fixes

Dans un projet on prend des décisions au fur et à mesure du temps et les erreurs sont difficiles à corriger, car le temps est limité. On parle de système de type historique et de décisions irréversibles. Au contraire, les opérations se répètent : c'est un processus récurrent et en cas de défaut, on peut corriger et ajuster au fur et à mesure.

Le projet est une organisation nouvelle et temporaire, sa vocation est d'être unique et innovant. Par opposition, les opérations permettent d'avoir une organisation stable et contrôlable.

En projet on ne peut pas contrôler d'avance les nombreuses incertitudes rencontrées. Mais si on laisse de l'autonomie à l'équipe-projet, elle pourra s'adapter.

Dans les opérations, on est en milieu connu. Les aléas sont plus rares et les actions doivent être optimisées au maximum. L'incertitude est plus faible.

Le Cash Flow. Le projet demande une longue période d'investissement pour obtenir le livrable. Alors que les opérations doivent produire un excédent de trésorerie en continu. Au fur et à mesure qu'on brasse la bière, elle est mise en bouteille et le stock est vendu, de ce fait, on a des revenus réguliers.

Pour une entreprise, les enjeux des projets et des opérations sont différents. Les projets visent à assurer l'avenir de l'entreprise en mettant en place les activités futures. Mais ce sont les opérations qui permettent à l'entreprise de réaliser son chiffre d'affaires et d'assurer ses revenus réguliers.

Préférez-vous travailler dans le domaine des projets ou dans celui des opérations ? Vous n'aurez pas les mêmes défis à gérer. En projet, vous devrez prendre le risque d'innover en permanence, alors qu'en opérations vous avez un processus à faire tourner et votre principal problème sera d'intervenir rapidement en cas de blocage.

Des modes de management différents

Un bon exercice consiste à rattacher aux projets et opérations leurs modes de management. Par exemple pour la coordination, on a d'un côté un manager opérationnel, de l'autre un chef de projet.

Cette différence entre projets et opérations se décline dans tous les domaines : objectif, équipe, compétence, tâche, planification, budget et temps. Mais je vous laisse la retrouver seule après cette vidéo !

Ce qu'il faut retenir

Vous avez découvert les différences entre opérations et projets. Nous avons présenté ici des cas extrêmes pour bien illustrer les contrastes. Mais au quotidien, selon le profil du projet la situation est plus nuancée !

Et certains remarqueront que *“Le management de projet peut [...] se définir comme la transformation progressive des projets en opérations”* (Gilles Garel).

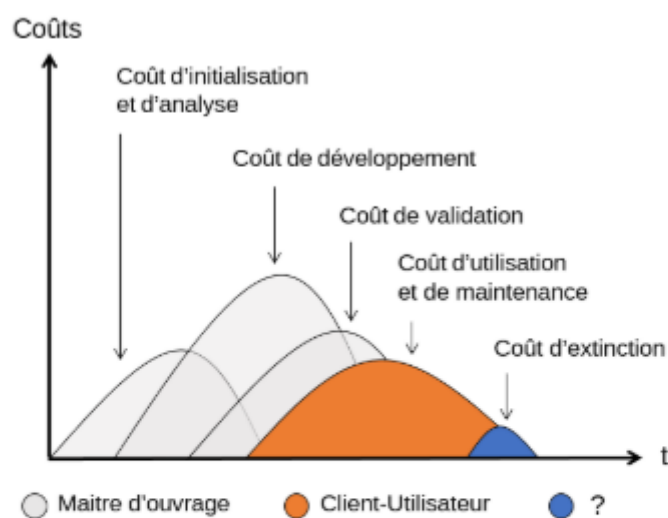
À vous de jouer !

1. Êtes-vous naturellement plus à l'aise dans les opérations ou dans les projets ?
2. D'après vous, existe-t-il d'autres différences entre projets et opérations ?
Lesquelles ?
3. Pour terminer, entraînez-vous à rattacher aux projets et opérations leurs modes de management suite à cette vidéo.

S1V5 - Coût global et investissement

Introduction

Un projet, c'est aussi des ressources à gérer et un budget limité ! Nous aborderons ici la question des coûts induits par le projet, en distinguant coûts de production et coûts d'utilisation. Nous mettrons également en évidence la différence entre coûts variables et investissements.



Notion d'investissement

Avant de lancer un projet, dès la phase de définition, il faut déjà engager des frais. Par exemple :

- Définir les besoins à satisfaire et le marché visé : ce sont les études marketing.
- Spécifier le livrable attendu : c'est le cahier des charges.
- Évaluer sa pertinence et en quoi il est plus intéressant que d'autres projets possibles : c'est le business case.

Arrivé au démarrage du projet, il sera nécessaire d'engager d'autres dépenses, par exemple :

- Pour recruter l'équipe et la former.
- Acquérir le matériel, les logiciels, les locaux, etc.
- Fabriquer et tester des prototypes.

La particularité de ces coûts est qu'ils n'apparaissent qu'une seule et unique fois. Ce sont des investissements. Par exemple une fois qu'on est propriétaire de la licence d'un logiciel, il est inutile de l'acheter à nouveau.

Coûts de développement et d'utilisation

Après cette phase d'investissement vient la phase de développement.

La nature des coûts est ici différente. Une de leurs particularités est qu'ils sont variables. Schématiquement : si vous développez un logiciel, pour réaliser deux fois plus de fonctions, vous avez besoin de réaliser deux fois plus de développement et donc vous aurez deux fois plus de dépenses. Alors que les investissements sont plutôt des coûts fixes, les coûts de développement sont souvent des coûts variables.

Enfin, une fois le logiciel livré au client, il existe une autre nature de coût : les coûts d'utilisation et d'exploitation.

Pour mettre en œuvre le logiciel, vous avez besoin de serveurs informatiques, de personnel pour assurer son fonctionnement. C'est ce que l'on appelle les coûts d'utilisation. On oppose donc les coûts de développement d'un projet et ceux d'utilisation du livrable. En choisissant d'économiser sur le coût de développement d'un projet, on augmente souvent son coût d'utilisation par le client !

C'est la problématique que nous allons examiner.

Coût global

Comme on l'a vu, les coûts sont de natures différentes en fonction du temps, mais ils sont aussi assumés par des acteurs différents.

Le concept de coût global permet de prendre en compte toutes les dépenses induites par le projet au cours de sa vie.

Au cours du temps, les différents coûts sont :

- D'abord ceux d'avant-projet et d'investissement. Ils sont supportés par le maître d'ouvrage.
- Pour réaliser le projet, il faudra développer le logiciel. Les coûts de développement et de tests sont proportionnels au périmètre du projet.
- À partir de la livraison finale, les coûts d'utilisation et de maintenance du produit sont assumés par le client.
- Enfin, et on l'oublie souvent, il existe un dernier type de coût : les coûts d'extinction, qui apparaîtront lorsque l'on arrêtera d'utiliser le livrable. Recycler le matériel informatique par exemple.

Qui assume les coûts d'extinction ? C'est souvent compliqué de le déterminer. Cela peut être la communauté dans le cas du recyclage. Mais aussi les générations futures avec la pollution liée aux métaux lourds des composants électroniques.

Ce qu'il faut retenir

Dans cette vidéo, nous avons vu que dans un projet, il existe différentes natures de coûts : investissement, développement, utilisation ... qui peuvent être variables ou fixes. Et dans tous les cas, le coût global est important à considérer.

Alors, le contrôle de gestion est plus complexe que cette présentation rapide, mais voici 3 questions :

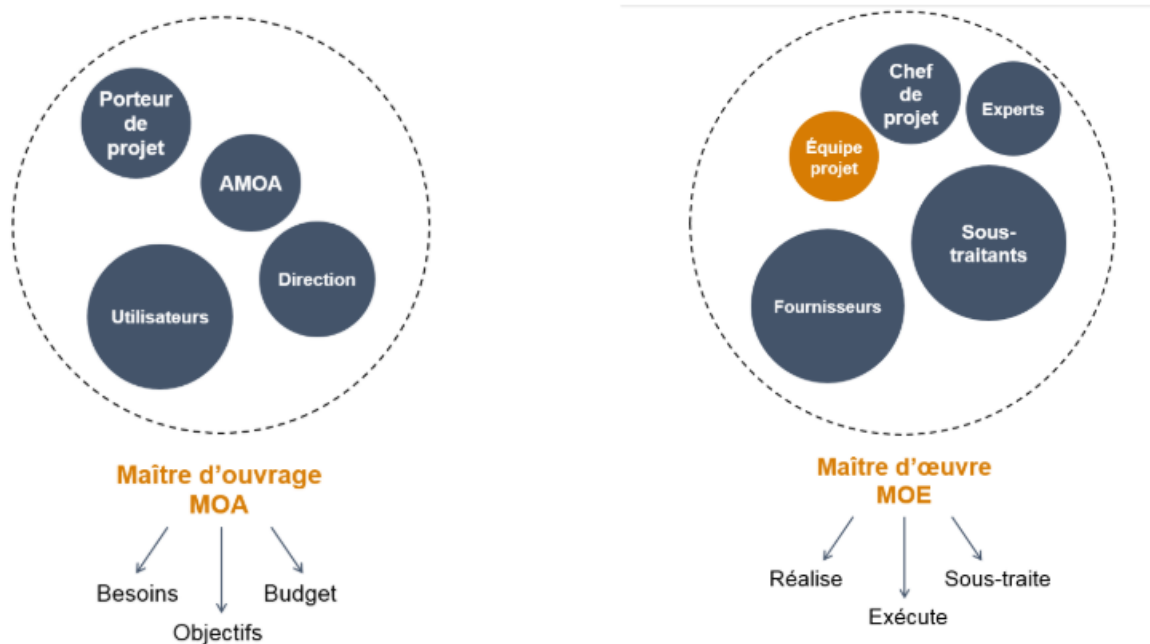
1. Prenez-vous en compte le futur coût d'utilisation du projet sur lequel vous travaillez ? Comment faites-vous ?
2. Pouvez-vous citer des projets où l'on a voulu économiser de l'argent, mais qui coûtent plus cher finalement ?
3. Quels seront les coûts d'extinction du projet sur lequel vous travaillez actuellement ? Qui les assumera ?

S1 V6 - Le pilotage et la gouvernance

Introduction

Comment prendre les décisions stratégiques d'un projet ? Quelle est la différence entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage ? Qu'est-ce qu'un comité de pilotage ? Voici les questions que nous allons traiter. Nous évoquerons pour finir les arbitrages multiprojets.

MOA & MOE



La distinction fondamentale entre les acteurs d'un projet est celle existante entre Maître d'ouvrage et Maître d'œuvre.

Le Maître d'ouvrage, abrégé en MOA, est le demandeur du projet. C'est lui qui définit les besoins, les objectifs, le budget et représente les utilisateurs finaux. À la fin, c'est à lui qu'appartiendra le livrable. En anglais, on parle de "project owner", c'est le propriétaire du projet.

Le Maître d'œuvre, ou MOE, est celui qui réalise le projet. Il traduit en termes techniques les besoins exprimés par le MOA. Il conduit l'exécution, ce qui implique souvent la délégation d'une partie du travail, qu'on appelle la sous-traitance.

Comité de pilotage



La supervision d'un projet est souvent assurée par un comité de pilotage.

Le rôle du comité de pilotage est notamment de :

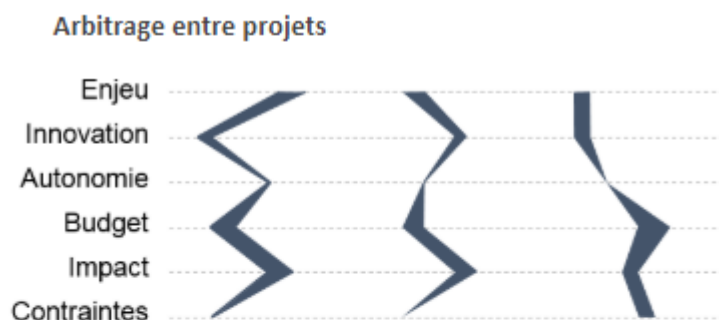
- Décider des orientations et méthodes de travail du projet ;
- Désigner le chef de projet ;
- Définir les moyens, le budget et allouer les ressources au projet ;
- Planifier les grandes étapes ;
- S'assurer que le projet ne dérive pas, qu'il reste en phase avec les objectifs initiaux.

Quelle est sa composition ? Il rassemble les décideurs qui assument les orientations stratégiques du projet. Il doit obligatoirement intégrer un représentant de la maîtrise d'ouvrage. La hiérarchie des directions métiers concernées doit être impliquée.

Le comité de pilotage se réunit à intervalles réguliers. Il est l'interlocuteur privilégié du maître d'œuvre en cas de problème. Ses réunions permettent de suivre l'avancement du projet : vérifier les échéances et les grandes étapes. En cas de problème, prendre la décision de revoir certains livrables. Valider chaque étape-clé en donnant le feu vert pour passer à la suivante. Enfin, à la fin du projet, il peut définir la suite à lui donner.

Dans les projets de plus petite taille, une seule personne peut assurer les fonctions d'un comité de pilotage : on parle alors du sponsor du projet.

Arbitrage multiprojets



- Ressources disponibles
- Degré d'avancement
- Répartition des risques
- Synergies

Dès qu'une entreprise veut gérer simultanément plusieurs projets, la nécessité d'arbitrages apparaît. Il peut par exemple être nécessaire d'accélérer un projet et de réduire les ressources d'un autre, selon les priorités de l'entreprise.

Les arbitrages sont sous la responsabilité de la direction générale. Leurs critères de décision prennent en compte le profil des projets et d'autres facteurs :

- Les ressources disponibles ;
- Le degré d'avancement des différents projets ;
- La répartition des risques ;
- La possibilité d'exploiter des synergies entre projets.

Ce qu'il faut retenir

Dans cette séquence, nous avons abordé :

- La dualité entre maîtrise d'ouvrage & maîtrise d'œuvre ;
- Les rôles du comité de pilotage ;
- Les arbitrages entre les différents projets menés dans une entreprise.

À vous de jouer !

1. Préférez-vous travailler en maîtrise d'œuvre ou en maîtrise d'ouvrage ?
2. Quand les ressources viennent à manquer, quel est le rôle du comité de pilotage ?
3. Avez-vous déjà été dans la situation où votre projet est ralenti ou accéléré suite à un arbitrage ?