



**MATHON Stéphanie**

ISIT – 5<sup>ème</sup> année

Communication Interculturelle Scientifique et Technique (CIST)

# PROJET EN ENTREPRISE

**Snecma**  
Groupe SAFRAN

Année 2007-2008



# RÉALISATION DE FICHES DE SYNTHÈSE POUR LES COMPAGNIES AÉRIENNES

**Snecma**, Groupe SAFRAN

Rond Point René Ravaud - Réau

77550 Moissy-Cramayel

France

## Sommaire

Introduction.....	4
I. Concepts théoriques .....	5
1. Qu'est-ce qu'un projet ? .....	5
<input type="checkbox"/> Le cycle de vie du projet.....	5
1) Définition .....	5
2) Conception .....	5
3) Réalisation .....	6
4) Recette.....	6
5) Exploitation.....	6
<input type="checkbox"/> Le processus .....	8
2. Les acteurs et les parties prenantes : le chef de projet .....	9
3. La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE).....	11
<input type="checkbox"/> La MOA.....	11
<input type="checkbox"/> La MOE.....	11
<input type="checkbox"/> La place du chef de projet .....	11
<input type="checkbox"/> Les relations entre la MOA et la MOE .....	11
II. L'avant projet .....	13
1. La fiche projet .....	13
2. Le plan projet.....	
<input type="checkbox"/> Description du projet.....	
<input type="checkbox"/> Facteurs de risque.....	
<input type="checkbox"/> Facteurs clés de succès .....	
<input type="checkbox"/> Liste des tâches .....	
<input type="checkbox"/> Budget .....	
<input type="checkbox"/> Budget : Feuille Excel.....	
<input type="checkbox"/> Planning.....	
<input type="checkbox"/> Planning : diagramme de GANTT sous Excel .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
III. La réalisation du projet .....	
1. Evolutions par rapport à l'avant-projet .....	
<input type="checkbox"/> La recherche d'informations.....	
<input type="checkbox"/> Le contenu .....	
<input type="checkbox"/> La PAO .....	
<input type="checkbox"/> La fonction du document .....	
<input type="checkbox"/> Les propositions non suivies.....	
Matériel .....	
Langue de publication.....	
<input type="checkbox"/> L'assurance qualité .....	
Validations.....	
Comités de valorisation .....	
Correction/révision.....	
2. Analyse des écarts et solutions .....	
<input type="checkbox"/> Respecter les délais .....	
<input type="checkbox"/> Suivre l'ordonnancement des tâches .....	
<input type="checkbox"/> Mieux diviser chaque tâche en sous-tâches.....	
<input type="checkbox"/> Déterminer la fonction précise du document .....	
Conclusion.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## Introduction

Le projet d'entreprise que j'ai réalisé au cours de l'année 2007-2008 a consisté en la mise en place de fiches d'information et de synthèse concernant les 31 compagnies aériennes suivies dans le service de veille économique de Snecma.

Société du groupe SAFRAN, Snecma conçoit, développe et produit, seule ou en coopération, des moteurs pour avions civils et militaires, pour lanceurs spatiaux et pour satellites. Les activités de Snecma sont organisées en trois divisions opérationnelles :

- la division Moteurs civils ;
- la division Moteurs militaires ;
- la division Moteurs spatiaux.

Snecma bénéficie de la synergie de SAFRAN, groupe international de haute technologie spécialisé dans quatre domaines d'activité : propulsion aérospatiale, défense et sécurité, équipements aérospatiaux et télécommunications. SAFRAN emploie 57 000 personnes dans plus de 30 pays, pour un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros.

Il s'agira dans ce mémoire d'analyser le lancement du projet, sa réalisation, ainsi que les évolutions, prévues ou imprévues, qui sont survenues.

Nous décrivons d'abord les différents concepts théoriques utiles pour la mise en place de tout projet, puis nous nous attarderons sur l'élaboration de l'avant-projet, et enfin, nous analyserons la réalisation du projet en lui-même : nous expliquerons alors les évolutions qui ont dû être intégrées et les solutions qui auraient pu être adoptées en amont.

# I. Concepts théoriques

## 1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est un ensemble d'activités uniques, il est limité dans le temps, il produit un résultat, il consomme des ressources et il nécessite une méthode. Un projet répond à un besoin et met en jeu plusieurs acteurs. Il a pour finalité de produire un gain (d'argent ou de temps), même si des investissements sont effectués, ils devront être amortis par la suite.

Une fois le projet réalisé, on s'assure que l'argent investi a bien donné les résultats attendus, ceux-ci devront être ni inférieurs ni supérieurs à ce qui avait été prévu.

- **Le cycle de vie du projet**

Pour mener à bien un projet, il est nécessaire de le cadrer, le conduire, puis le conclure. Ainsi, le « cycle de vie » d'un projet correspond aux étapes suivantes :

### 1) Définition

Le chef de projet détecte un besoin afin d'améliorer un problème dans le service où il travaille, par exemple. Il procède à l'analyse de ce besoin : de quoi s'agit-il, comment pourrait-il réaliser un tel projet ? A ce stade, son idée est encore floue. Il l'exprime ensuite par écrit, et la fait approuver par sa hiérarchie. Puis, il recense toutes les solutions au problème identifié qui existent. Il est alors nécessaire de comparer la solution proposée avec les besoins de l'entreprise pour savoir si le projet est valable, et s'il pourra être validé.

La première étape consiste donc à formaliser, rationaliser et justifier le projet. Le maître d'œuvre (c'est-à-dire le promoteur du projet) interagit avec le maître d'ouvrage (ces concepts sont définis plus bas).

### 2) Conception

La deuxième étape consiste à évaluer le projet : le retour sur investissement est alors calculé, c'est-à-dire le montant qui devra être investi par rapport au bénéfice réalisé grâce au projet.

Une organisation est mise en place : un plan projet est rédigé, un chef de projet est nommé.

Le plan projet décrit le projet, les facteurs clés de succès (c'est-à-dire les facteurs déterminants pour la réussite du projet), les facteurs de risque (c'est-à-dire les facteurs pouvant entraîner l'échec du projet), la liste des tâches (la réalisation du projet est découpée en une série de tâches différentes), le budget, le planning.

### 3) Réalisation

Une fois le projet défini et évalué, il est nécessaire de mettre en place une coordination des ressources humaines pour réaliser le projet.

Pendant la réalisation du projet, le maître d'œuvre devra gérer les aléas, dont une partie correspond aux facteurs de risque prévus dans le plan projet.

Lors de la réalisation du projet, des modifications peuvent avoir lieu, lesquelles pourront avoir un impact sur les différentes étapes du projet.

Le chef de projet devra réaliser un suivi de l'évolution du projet, il devra gérer les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est en train de se produire réellement.

### 4) Recette

Une fois le projet réalisé, il est livré au client qui procède à des vérifications.

C'est alors qu'un transfert d'information doit être effectué, c'est-à-dire que le chef de projet explique au client le fonctionnement du projet, il lui remet la notice de maintenance ou le manuel d'utilisateur, ou encore lui propose une formation ou un accompagnement, en fonction du projet. Cette étape est souvent oubliée, faute de temps.

### 5) Exploitation

Enfin, le projet peut être exploité. L'exploitation commence en réalité souvent avant la livraison, lors de la réalisation de tests de fonctionnement par exemple. Un suivi peut être mis en place pour vérifier que tout fonctionne comme prévu. On peut aussi établir un bilan recensant les points positifs et les points négatifs, les leçons pour l'avenir. Bien souvent le manque de temps ne permet pas d'effectuer cette étape. Le bilan peut aussi être capitalisé, c'est-à-dire qu'il est conservé et rendu disponible.

Ainsi, un projet consiste à transformer une idée en un résultat, tel que le montre le schéma suivant :

Idée.....Résultat

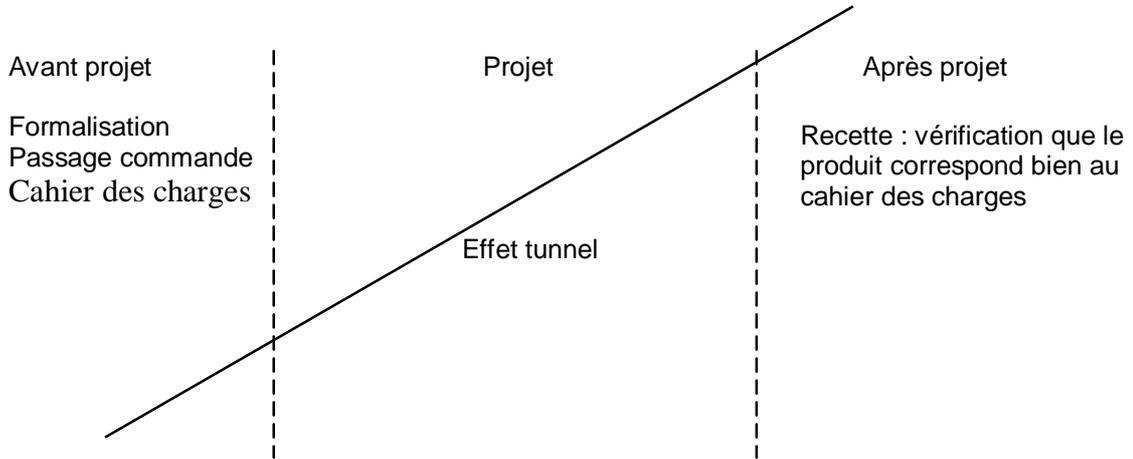
Définition>>>>>Conception>>>>>Réalisation>>>>>Recette>>>>>>>Exploitation

Avant projet

Projet

Après-projet

Pour tout projet, on observe un « effet de tunnel » (voir schéma ci-dessous) entre l'avant-projet (entrée dans le tunnel : définition, conception, formalisation), le projet (milieu du tunnel, perte de visibilité : réalisation), et l'après-projet (sortie du tunnel : exploitation).



- **Le processus**

Lors de la conception du projet, un processus est mis en place afin de découper et modéliser le projet.

Les jalons correspondent aux étapes importantes. Une étape est une entité cohérente, elle a un début et une fin, elle a une entrée, elle produit quelque chose à partir de quelque chose, elle consomme des moyens. Une étape contient des contraintes et produit un résultat. Ce résultat sera exploité par la deuxième étape, qui aura elle-même des contraintes et consommera des moyens.

Un processus est donc un cadre d'action, il doit être clair et rigoureux. Tous les acteurs connaissent les tâches qui leur sont assignées grâce à la modélisation, ce qui permet un repérage rapide et facile des écarts et des dérives.

Dans le processus, des jalons, des livrables et des échéances intermédiaires sont prévus.

Les jalons sont des points de déroulement du projet pendant lesquels les acteurs rendent compte de la progression du projet. Ils sont définis dans le plan projet et dans le cahier des charges et permettent une certaine transparence. Souvent, les jalons correspondent aux dates de rendu des livrables, mais pas obligatoirement.

Les livrables sont définis dans le cahier des charges. Ils se font avant la réalisation du projet, la date de rendu des livrables correspond souvent à celle des réunions d'avancement.

Les échéances intermédiaires sont également définies dans le cahier des charges, ce ne sont pas des livrables, mais ce qui permet de réaliser le livrable, c'est-à-dire les périmètres du projet (logiciels, aide, tests, formations, ...). Il s'agit de qualités opérationnelles qui font partie du projet et peuvent être assorties de pénalités, contrairement aux jalons.

Le planning occupe donc une place majeure dans la mise en place du processus.

## 2. Les acteurs et les parties prenantes : le chef de projet

Les acteurs sont les personnes prenant part à la réalisation du projet, ils regroupent le chef de projet, les assistants, les supérieurs hiérarchiques.

Les acteurs font partie des différentes « parties prenantes » d'un projet. Les autres parties prenantes sont les utilisateurs finaux du projet, ainsi que les personnes en charge de la maintenance et du suivi du projet, ils ont d'autres compétences que celles du chef de projet.

Nous nous attarderons plus particulièrement dans cette partie sur le rôle du chef de projet, pivot du projet.

Le chef de projet est un coordinateur, il est nommé par son supérieur hiérarchique ou par une équipe pour coordonner un projet et prendre des décisions. Il maîtrise tous les paramètres et est nommé en amont de l'étape de réalisation.

Il calcule les facteurs de risque et les facteurs clés de succès. Pour savoir si un risque est à prendre en compte, il compare la probabilité qu'il survienne avec les impacts qu'il pourrait provoquer, si ces deux facteurs sont élevés, le risque sera pris en compte.

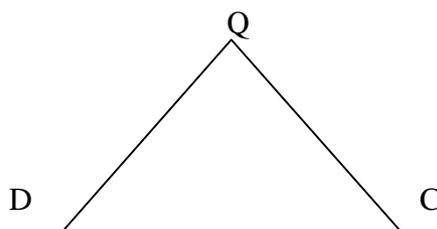
Pour connaître les facteurs clés de succès, le chef de projet analyse quelles sont les conditions qui permettront la bonne réalisation du projet.

Les rôles du chef de projet sont donc multiples, il devra :

### Converger vers un objectif commun

Le but du chef de projet est de parvenir au résultat prévu en avant-projet. Pour cela, il doit toujours garder à l'esprit trois paramètres qui peuvent varier mais dont la somme doit toujours être égale : la qualité, le délai et le coût. En effet, ces trois paramètres sont interdépendants, par exemple, si la qualité d'une traduction veut être améliorée, cela demandera davantage d'heures de travail, et ces heures supplémentaires de travail impliqueront une augmentation des dépenses. Ainsi, toute modification de l'un de ces trois paramètres (qualité, délais, coût) entraîne une modification des deux autres.

Cette idée peut être résumée par l'équation suivante :  $K = Q/C \cdot D$  ou encore par le schéma suivant (appelé « triangle d'or ») :



Pour garantir la qualité, le chef de projet prévoit un niveau de qualité dans le cahier des charges.

Pour garantir le coût, un budget est calculé.

Pour garantir le délai, un planning est prévu.

### **Etre efficace**

Bien souvent, les ressources pour la réalisation d'un projet sont limitées. Pour compenser ces limites, le chef de projet veillera à optimiser les ressources grâce à une organisation, à des outils efficaces et à la mise en place d'un processus (modélisation des tâches : voir plus haut) ; et il sera attentif à la maîtrise des coûts.

### **Coordonner et arbitrer**

Plus le nombre de personnes prenant part au projet est élevé, plus la tâche de coordination s'avèrera difficile et nécessaire.

Les conflits d'intérêts sont inévitables, chacun pense à ses intérêts individuels, ce qui entraîne des mésententes entre salariés et employeurs ou encore entre traducteurs et clients.

Le chef de projet doit donc posséder la capacité de dire « non », mais il doit aussi savoir accepter des propositions lorsqu'elles sont valables.

### **Communiquer**

Pour tout projet, une communication est nécessaire tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (appel à des sous-traitants par exemple). Si un problème de communication se présente, les acteurs se tourneront vers le chef de projet. Si la communication n'est pas bonne, le chef de projet pourra être remplacé puisque le projet courra alors un risque.

### **Négociier**

Le chef de projet possède également une place majeure dans les processus de négociation. Son objectif est d'arriver à la somme de résultats la plus élevée possible et d'obtenir une satisfaction du résultat, réelle ou perçue, de la part des acteurs.

Pour mener à bien une négociation, le chef de projet devra :

- être volontaire et disponible,
- cerner correctement le problème.

### **3. La maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE)**

- **La MOA**

La maîtrise d'ouvrage est l'entité porteuse du besoin, elle définit l'objectif du projet, le planning et le budget. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit appelé ouvrage.

La maîtrise d'ouvrage est à l'origine de l'idée du projet et représente les utilisateurs finaux à qui est destiné le projet.

Le maître d'ouvrage ne possède pas forcément les compétences techniques nécessaires à la réalisation de l'ouvrage.

Le maître d'ouvrage est donc celui qui décide, finance et reçoit la livraison.

- **La MOE**

La maîtrise d'œuvre est l'entité retenue par le maître d'ouvrage pour réaliser l'ouvrage, dans les conditions de délais, de qualité et de coût fixées par ce dernier. Le maître d'œuvre est donc responsable des choix techniques inhérents à la réalisation de l'ouvrage conformément aux exigences de la maîtrise d'ouvrage. Le maître d'œuvre a ainsi la responsabilité de désigner une personne chargée du bon déroulement du projet : le chef de projet.

Le maître d'œuvre représente les corps de métiers, il fait remonter leurs contraintes et défend leurs intérêts. Il peut aussi mettre ses conditions.

- **La place du chef de projet**

Le chef de projet interagit à la fois avec la maîtrise d'ouvrage et avec la maîtrise d'œuvre. Il doit rester neutre et ne pas pencher ni du côté de la MOA ni du côté de la MOE. Cependant, étant donné qu'il possède souvent des compétences techniques, il a tendance à pencher du côté de la MOE.

Il doit, malgré tout, toujours garder à l'esprit les exigences de la MOA et a une obligation de résultat.

Le chef de projet est donc une interface entre la MOA et la MOE, mais il doit être poussé le plus possible du côté de la MOA.

- **Les relations entre la MOA et la MOE**

Il est essentiel de distinguer les responsabilités du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre pour le bon déroulement du projet.

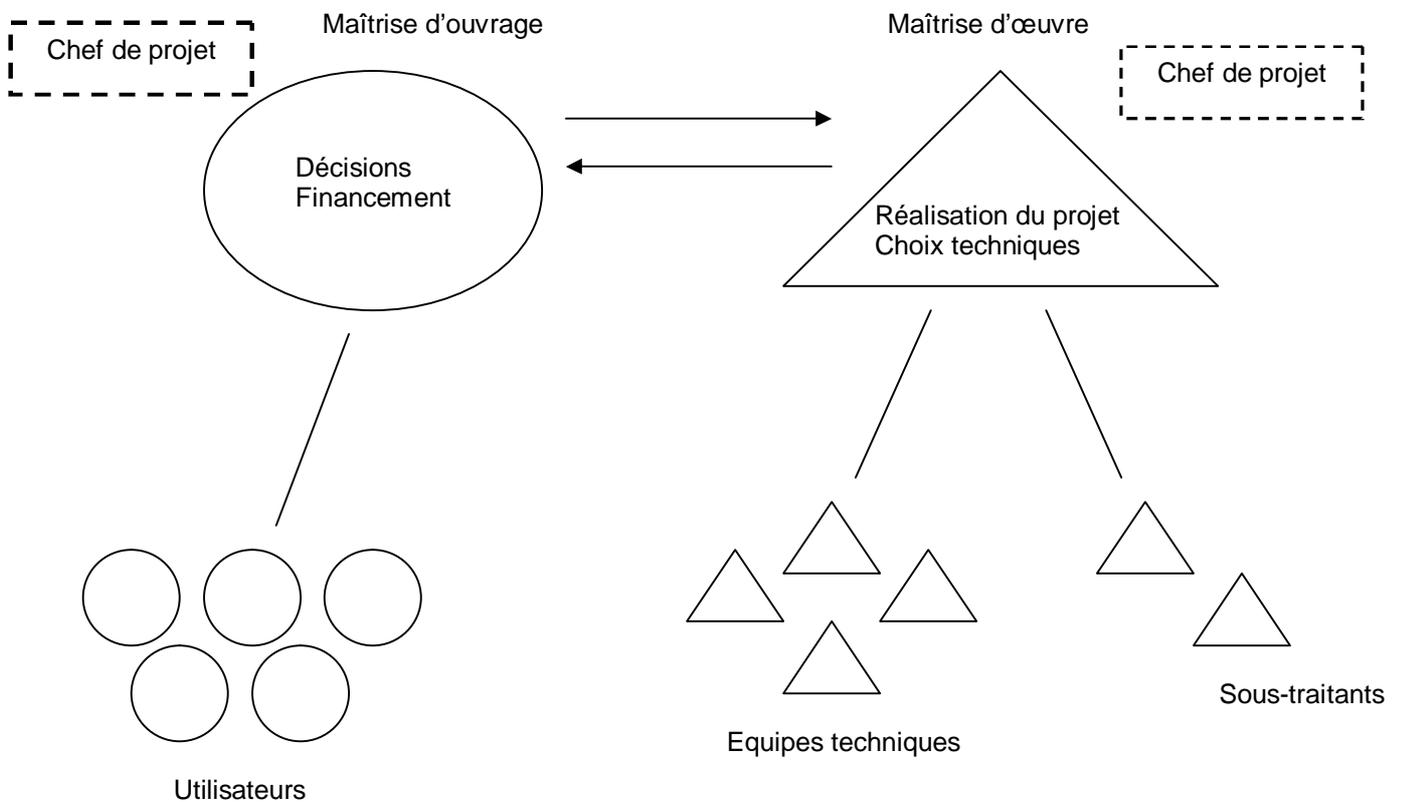
Il convient ainsi de s'assurer que la définition des besoins reste sous la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage. En effet, il arrive dans certains cas que la maîtrise d'ouvrage délègue à la maîtrise d'œuvre des choix d'ordre fonctionnel sous prétexte d'une insuffisance de

connaissances techniques. Or, seul le maître d'ouvrage est en mesure de connaître le besoin de ses utilisateurs. Une mauvaise connaissance des rôles des deux entités risque ainsi de conduire à des conflits dans lesquels chacun rejette la faute sur l'autre.

Le maître d'œuvre n'est pas habilité à rajouter de nouvelles fonctionnalités au cours du projet, même si cela lui semble opportun.

La distinction entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage est encore plus difficile lorsque les deux entités font partie de la même structure d'entreprise. Dans ce cas, il est impératif de bien définir dans le cahier des charges les rôles respectifs des deux entités.

**Schéma récapitulatif :**



## II. L'avant projet

### 1. La fiche projet

<b>N° Projet</b>	1	<b>Désignation</b>	Création de fiches pour 31 compagnies aériennes (une par compagnie)
------------------	---	--------------------	---

#### Identification

<b>Service</b>	XXX	<b>Porteur</b>	Stéphanie Mathon
<b>Responsable</b>	XXXX	<b>Lancement prévu</b>	12/11/07

#### Description

Création de 31 fiches pour les 31 compagnies aériennes qui sont suivies dans le service. Données générales et économiques, qui pourront ensuite être mises à jour.

Il est prévu de faire figurer sur les fiches les informations suivantes :

- coordonnées et équipe dirigeante;
- bref historique de la compagnie ;
- « profil » de la compagnie ;
- filiales de la compagnie et maison-mère ;
- réseau de la compagnie;
- nombre de passagers par an ;
- flotte : nombre d'avions opérationnels + nombre et pourcentage d'avions équipés de moteurs CFM. Ces informations seront mises à jour automatiquement par une macro, existante pour d'autres documents du service, et qui sera importée sur les fiches.
- alliances auxquelles appartient la compagnie ;
- effectifs de la compagnie.

Les informations seront essentiellement tirées des ressources d'information du service et d'articles de presse.

#### Argumentaire

Les fiches-compagnies viendront accompagner le XXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXX

#### Cohérence stratégique

projet est tout à fait en accord avec les autres activités du département XXXXXXXXXXXXX

#### Risques du statu quo

Pas véritablement de « risque du statut quo ». Il s'agit d'un service supplémentaire, qui donnera de la valeur ajoutée au service.

**Envergure (Budget/Durée)**

Niveau (1-5)	Travail (charge) (journée)	Précision (F/M/H)	Remarque
3	80	F	XX

**Impacts**

Service	F/M/H
La mise en place du projet n'entraînera pas de réels changements au sein du département de veille économique. Il sera surtout utile pour d'autres secteurs de l'entreprise qui ont un lien avec les compagnies aériennes, tels que :	M
XXX	M
XXX	M

**Ressources humaines**

Profil	Nombre de ressources
Chef de projet	1
Documentaliste	1
Traducteur	1
Réviseur	1
Responsable PAO	1

**Ressources matérielles et logicielles**

Matériels/Logiciels	Quantité	Coût estimé	Remarque
PC équipé de Word	1	0 €	Postes déjà équipés, pas de coût supplémentaire.
Connexion Internet	1	0 €	

**Budget estimatif :**

Poste budgétaire	Coût estimé
Gestion de projet	500 €
Recherche documentaire	1 125 €
Traduction	2 250 €
Révision	750 €
PAO	2 250 €
Total	6 875 €