



Gestion de Projet Agile

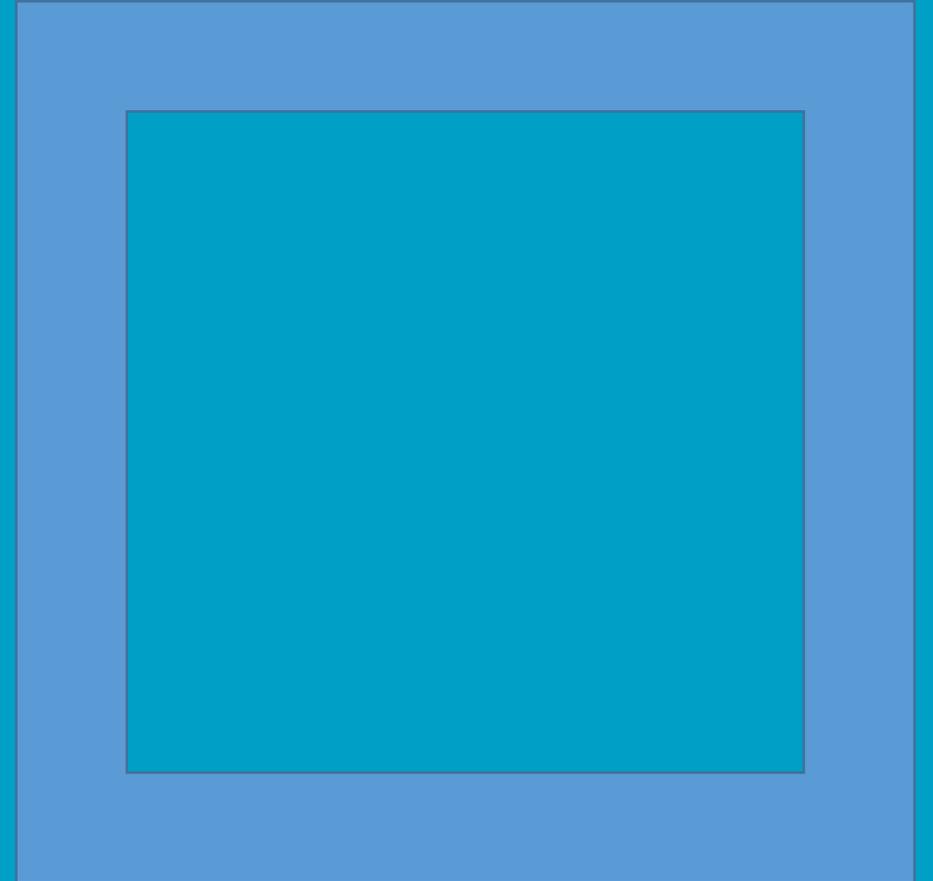
Trop souvent nous ne remettons pas en cause ce qui existe déjà, parce que si des millions de personnes le font, c'est que c'est la meilleure manière de le faire. Mais ce n'est pas la meilleure manière; c'est juste la manière moyenne, habituelle.

[Earl Nightingale](#),

Bonjour !!!



- Mathieu GABAUDAN
- PMO
- 2 ans dans l'accompagnement de startups
- Fondateur Mycast.mobi
- Consultant formateur Enseignant et CDP
- Associé Formatome
- Aider les organisations et les Hommes à se développer





FORMA**A****ATOMÉ**



Domaines de compétences

- Création d'entreprise
- Startup
- Réseaux sociaux
- Web
- Mobile
- Growthaking
- Évènementiel
- Marketing
- Gestion projet
- Management et leadership
- Humain



Qu'attendez vous de ce cours ?



Aujourd'hui nous allons parler de

Gestion de projet

Agilité

Stress

Temps

Liberté



**Quand on parle gestion de projet,
vous pensez à?**



Certainement pas à ça...









Problématique...

- Organiser le travail manuel de milliers de travailleurs,
- Traitement et l'assemblage de quantités sans précédent de matières premières
- Pas facile...



Je pourrais vous parler de...





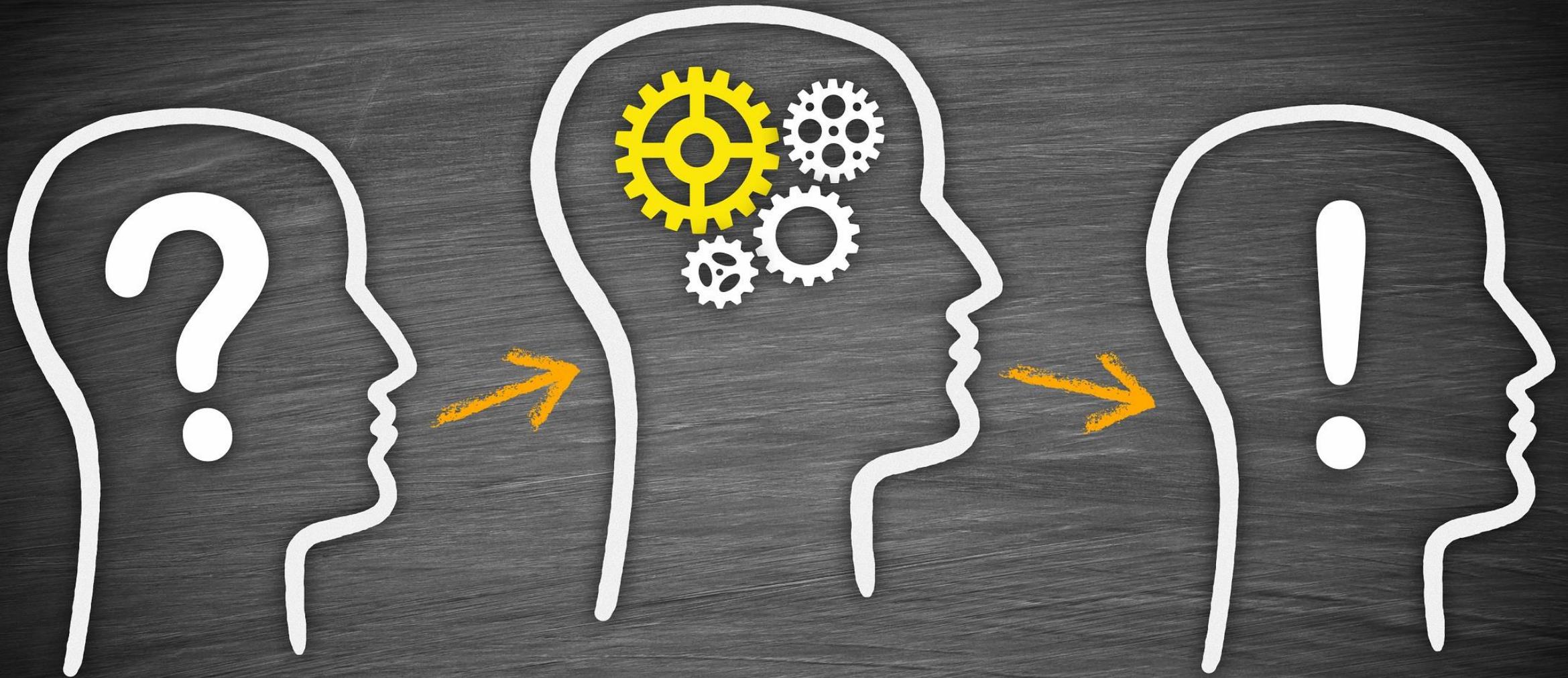














Le métier de chef de projet

Très enrichissant

Mais aussi très complexe car il est amené à évoluer dans différents environnements qui sont en constantes évolutions.

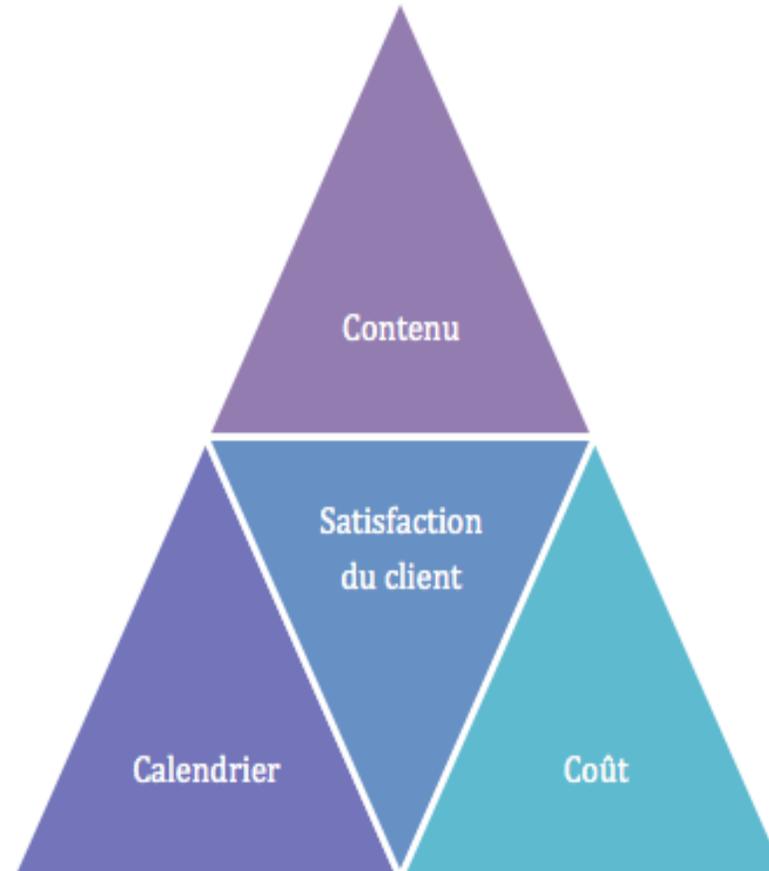
Il doit donc être multi compétent, c'est à dire maîtriser

- Les techniques de **gestion de projet**,
- De management d'équipe,
- D'avoir un bon relationnel lors des échanges avec le client
- De comprendre les spécificités du projet.



L'objectif du chef de projet

Pouvoir mener son projet à terme en respectant les délais et le budget alloué. Pour atteindre cet objectif, il doit prendre en compte **les 3C qui sont les trois contraintes que constitue le projet.**





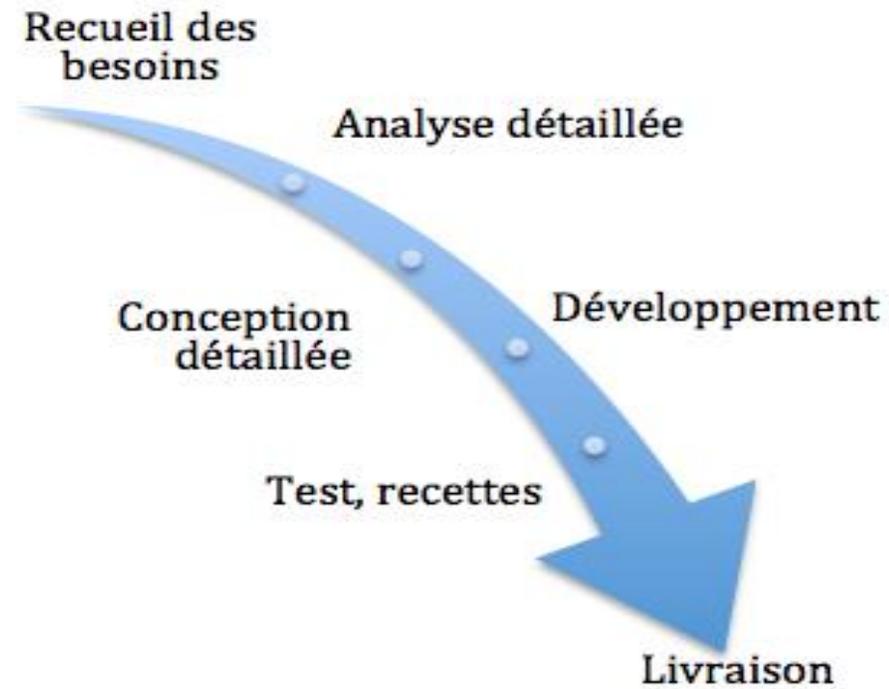
Comment atteindre ses objectifs?

LES METHODES CLASSIQUES

Recueillir les besoins,
définir le produit,
le développer
et le tester avant de le livrer.

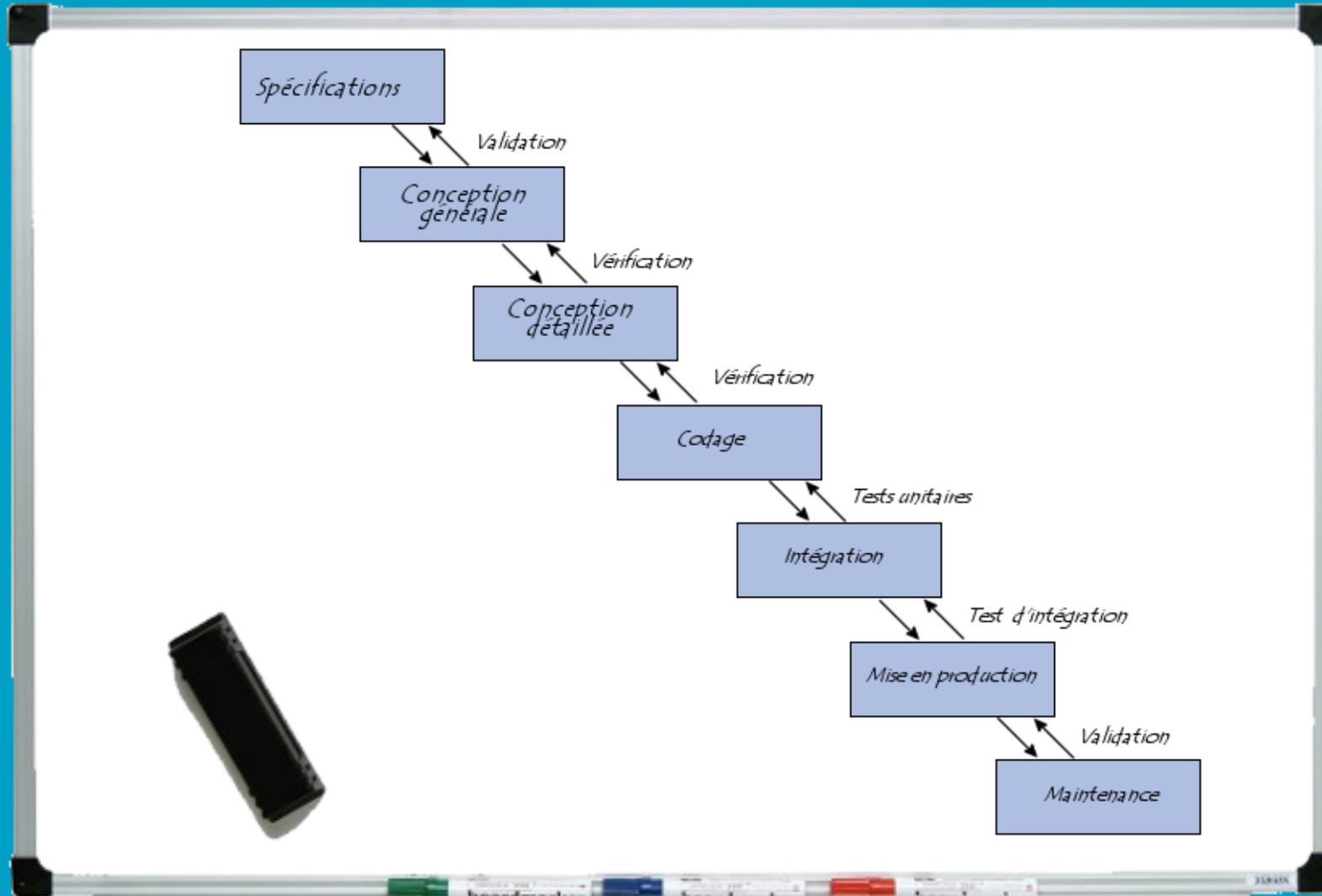
On parle alors ici d'une approche prédictive « cycle en **cascade** »

Introduction à la formation.



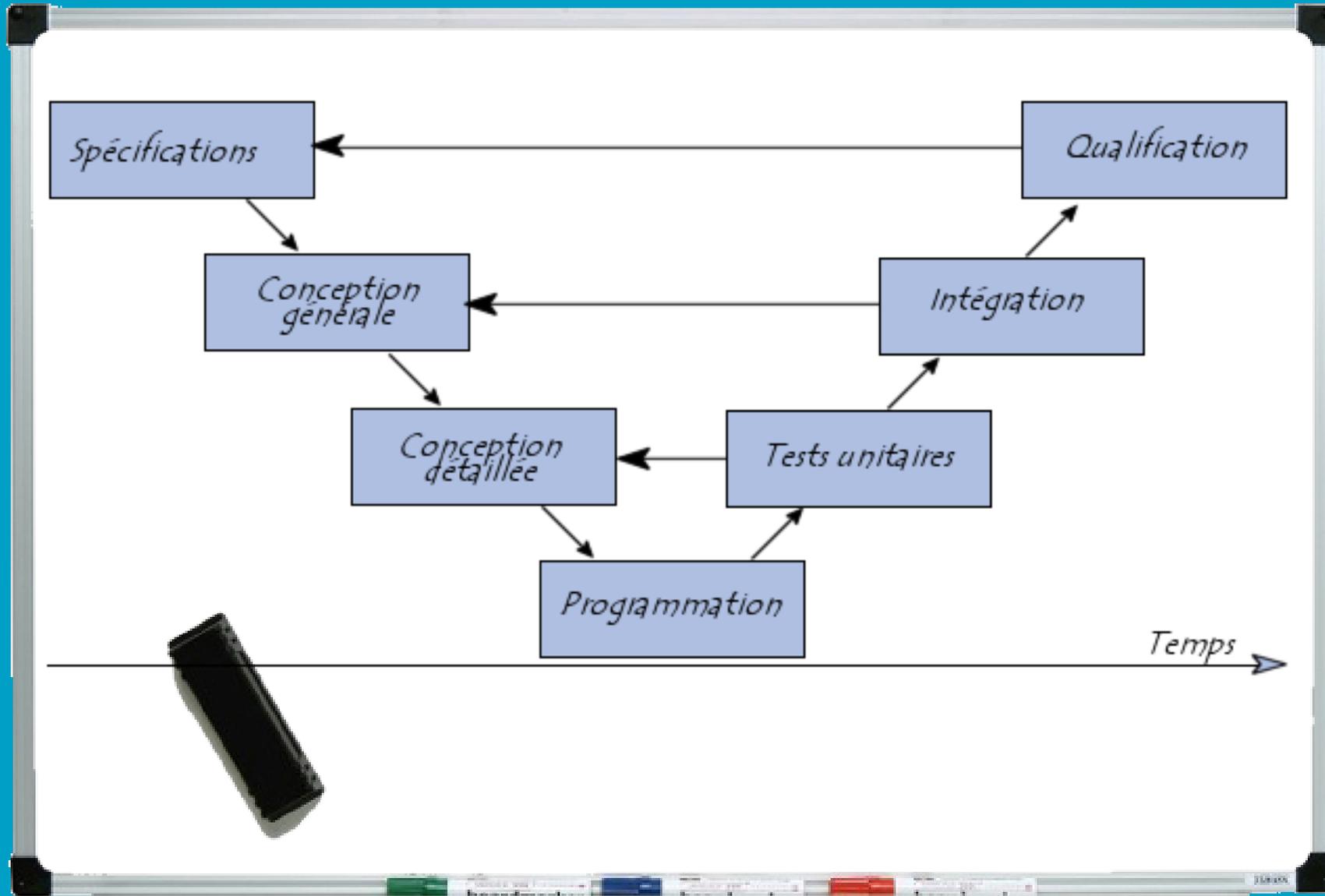


Modèle en cascade (Waterfall)





Cycle en V



Objectifs



Prévoir des phases séquentielles où il faut **valider l'étape précédente pour passer à la suivante.**

Le chef de projet doit alors s'engager sur **un planning précis** de réalisation du projet en prévoyant des jalons de débuts et fins de phases ainsi que les tâches à effectuer.

Il faut tout faire bien du premier coup car elle ne peut pas permettre de retours en arrière. Une décision ou un problème rencontré dans une phase peuvent remettre en cause partiellement ou totalement les phases précédentes validées.



Problème

Dans un cycle « en cascade » **les risques sont détectés tardivement**

Plus le projet avance, plus l'impact des risques augmente : **il sera toujours plus difficile et coûteux de revenir en arrière lorsqu'on découvre une anomalie tardivement.**



Afin d'anticiper au mieux ces risques il est nécessaire de produire **des documents très détaillés en amont**

(recueil des besoins, cahier des charges, zoning, wireframe etc...) qui seront validés par le client.

Ces documents restent théoriques et conceptuels jusqu'à ce que le dispositif soit testé dans des conditions réelles ; le client validera le contenu papier (conception, maquette, développement fonctionnalités etc...) mais sera toujours plus sensible à ce qu'il verra sur son écran.



Au final, du point de vue du client, c'est le chef de projet qui aurait dû anticiper ce problème alors qu'il est impossible de tout prévoir à l'avance surtout dans un environnement instable qui évolue constamment où il y a sans cesse de nouvelles technologies qui font leur apparition.



Exemple

Une société qui investi un gros budget dans la création de son site internet en flash car c'est tendance ; l'année suivante l'iPhone débarque mais est incapable de lire le flash, l'entreprise doit à nouveau réinvestir dans une version HTML de son site web pour être visible sur iPhone.



Avantage: Simple à mettre en œuvre

- Contrat simple
 - Tout est prévu précisément à l'avance
 - Qui / Quoi / Quand
- Approches connues et enseignées partout



Importance des documents écrits

- Causes
 - Délais long entre la création d'une étude et de son utilisation
 - Spécialisation des gens = nombreux intermédiaires
- Sert de référence ultime
 - Du besoin
 - De la solution
 - De la validation
 - ...



Facteurs de succès

- Le client sait exactement ce qu'il veut dès le départ
- Les besoins ne changent pas
- L'équipe de réalisation sait parfaitement
 - Trouver les bonnes solutions techniques du premier coup
 - Chiffrer la charge de travail en début de projet
- ...



Marge de manœuvre : 4 axes



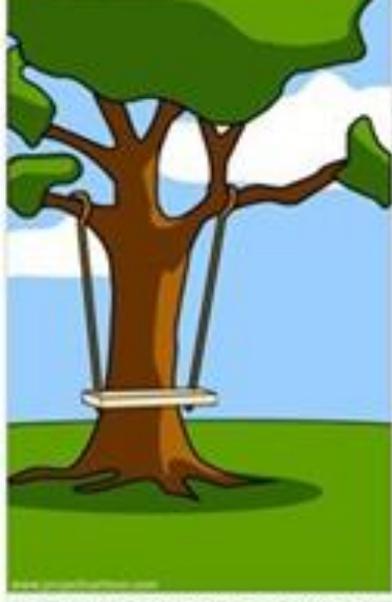


Problème





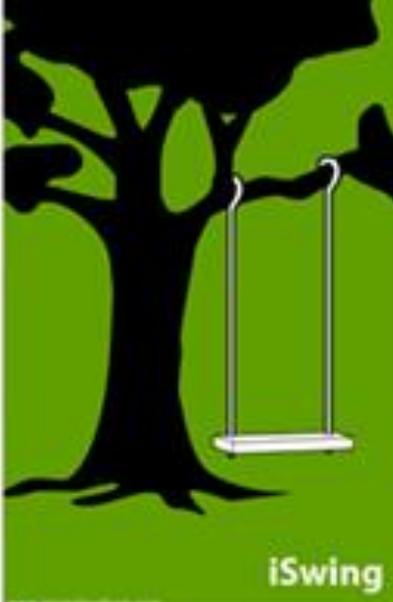
Ce que le client a expliqué



Ce qu'a compris le chef de projet



Comment les commerciaux l'ont décrit



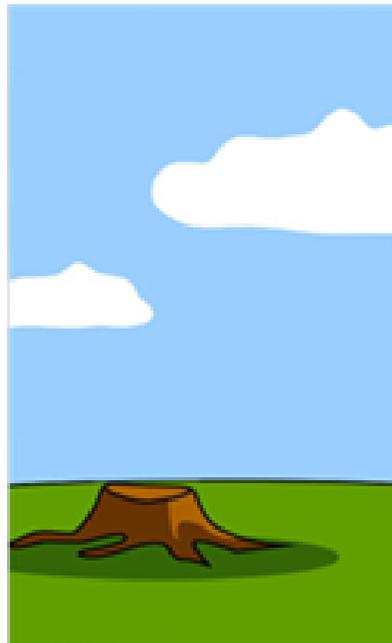
Ce que le marketing a vendu



Ce que l'analyste a conçu



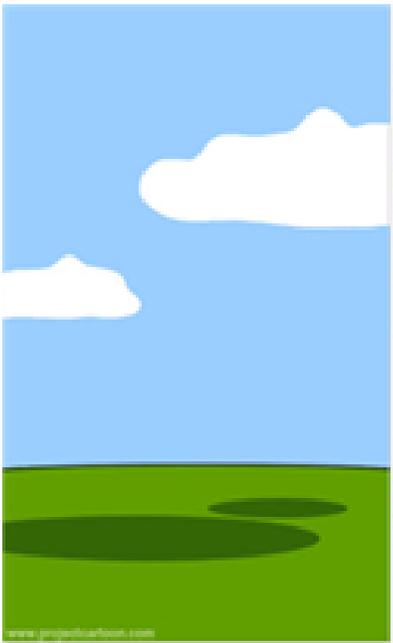
Ce que le développeur a fait



Ce que l'assistance a apporté



Ce que le client a été facturé



Comment le projet a été documenté



Ce que la production a installé

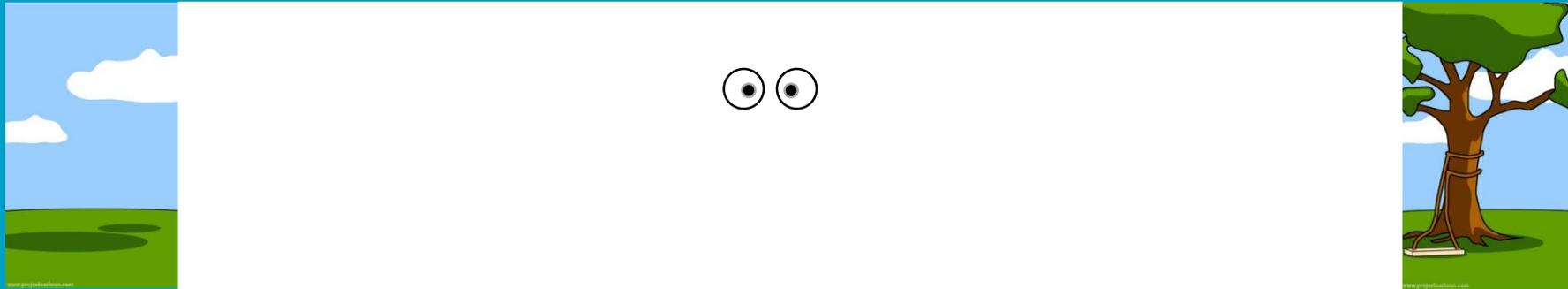


Ce dont le client avait vraiment besoin

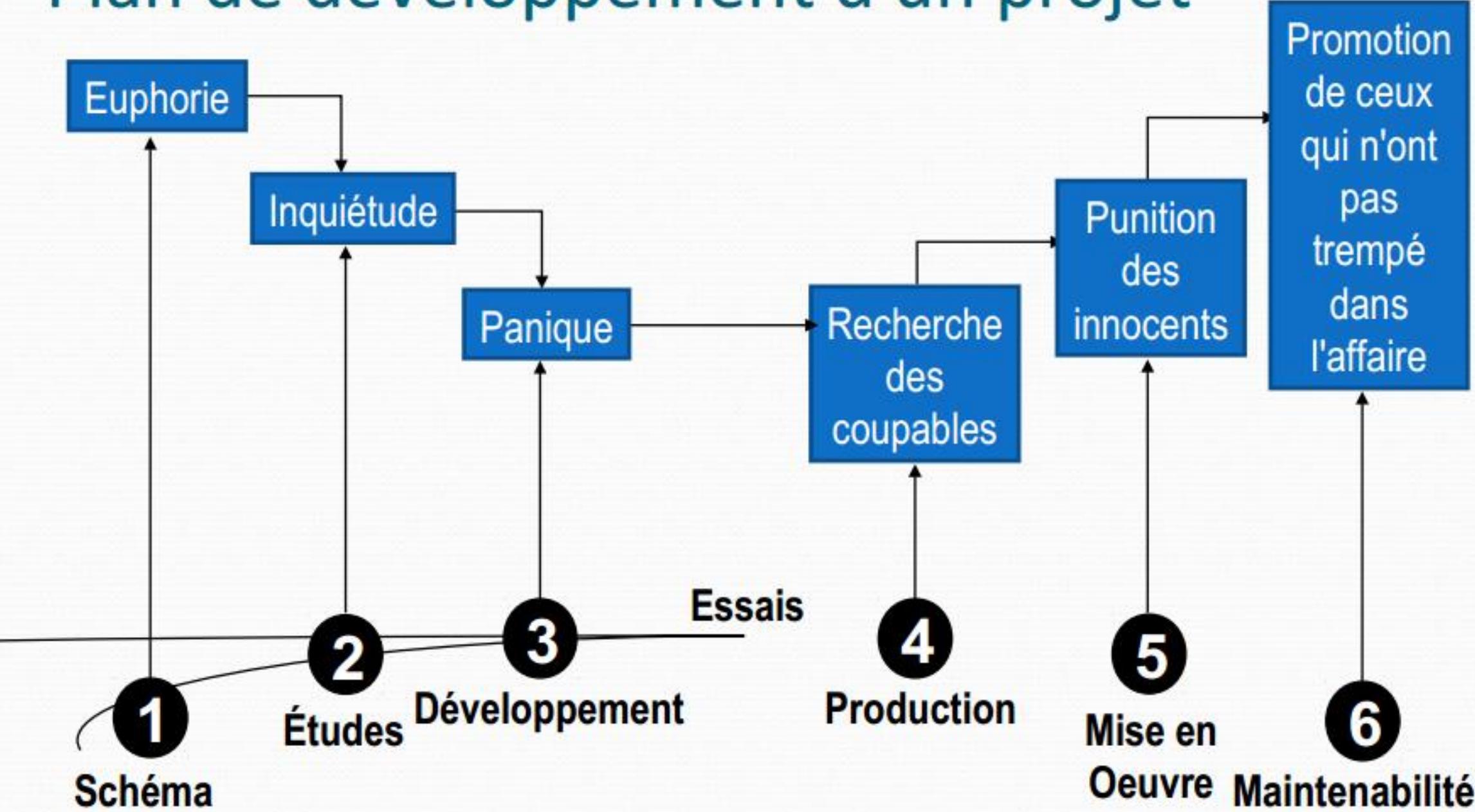


Effet « Tunnel »

« Nuit polaire »



Plan de développement d'un projet



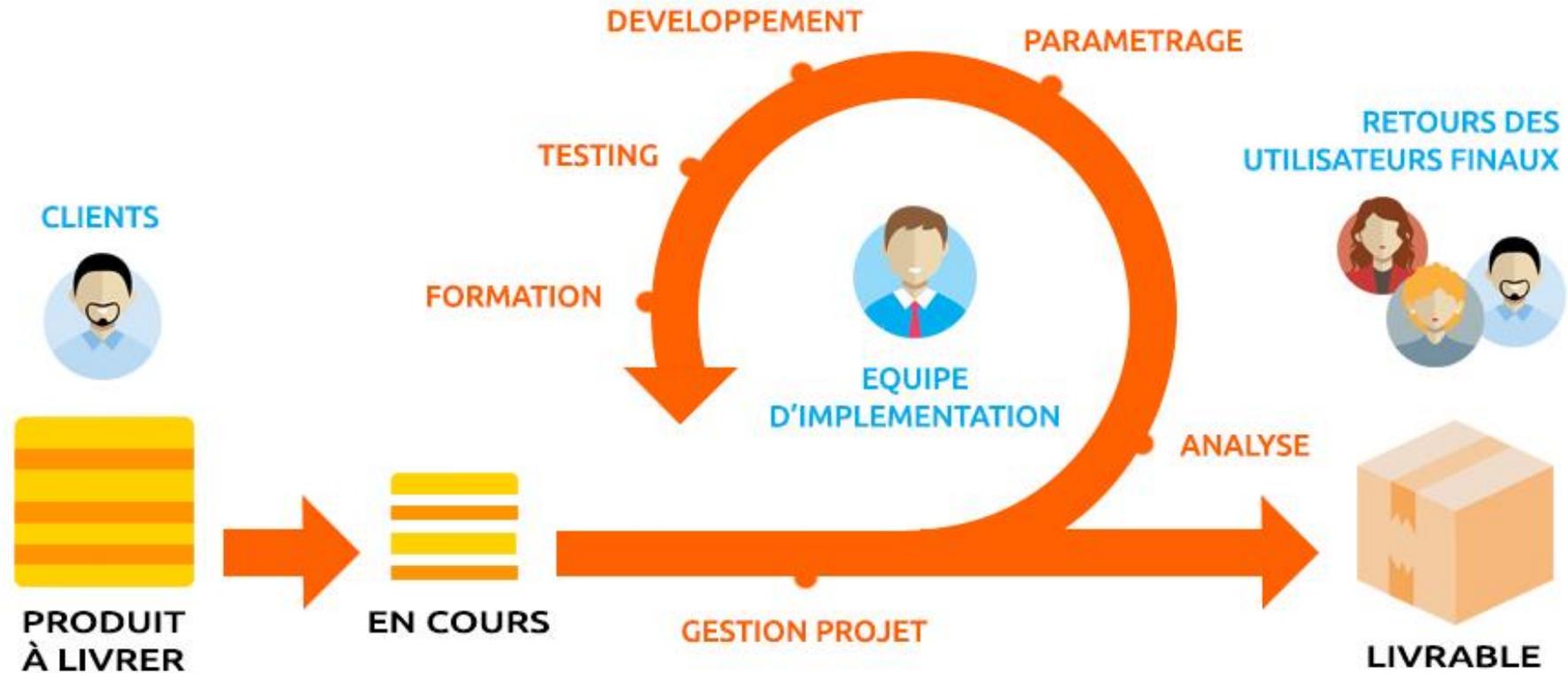


Comment peut-on augmenter la satisfaction du client en facilitant la gestion de projet et améliorant la qualité de développement ?

Comment mieux s'adapter aux imprévus du projet ?

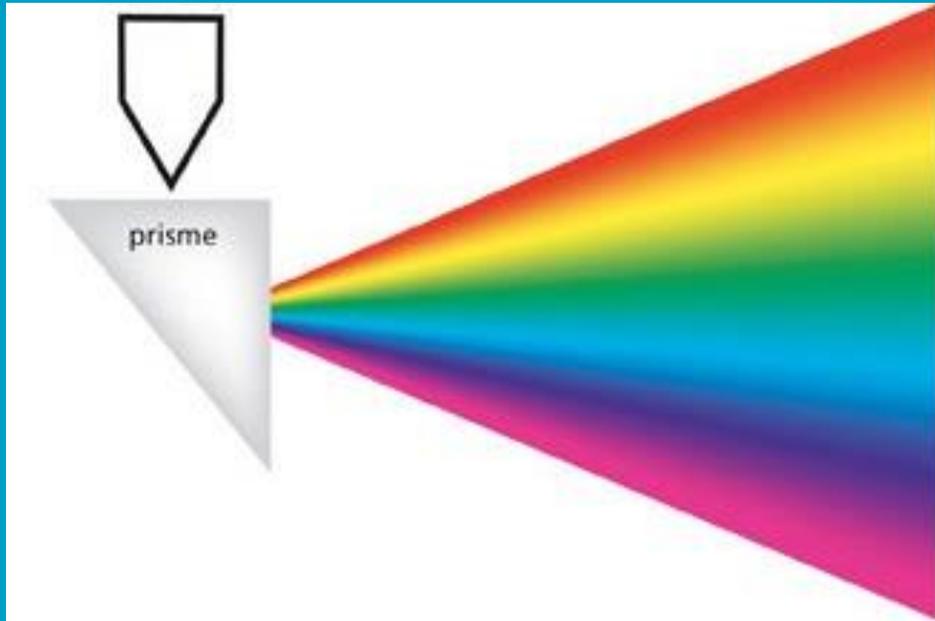
Les méthodes dites « agiles » vont nous permettre de répondre à toutes ces questions.

Méthodes agiles





C'est quoi être Agile ?



Bien être et valeurs

(prévention de risques psycho-sociaux au travail)

⋮

Faire les bonnes choses

(satisfaction client)

⋮

⋮

Faire les choses efficacement

(productivité)

Constat



- Les spécifications ne sont pas complètement comprises tant que le projet n'est pas commencé
- Les utilisateurs ne savent ce qu'ils veulent qu'après avoir vu une première version de l'application



Caractéristiques

- Méthodes réactives et incrémentales d'organisation du travail
- Focalisées sur le produit et la satisfaction client
- Construit en adéquation avec les capacités et limites humaines



Les 4 valeurs

Nous reconnaissons que les éléments à droite ont de la valeur, mais nous privilégions ceux à gauche

Les personnes et interactions	Priment sur	Les processus et les outils
Une application qui fonctionne	Prime sur	La documentation exhaustive
La collaboration avec le client	Prime sur	La négociation du contrat
L'ouverture au changement	Prime sur	La suivis d'un plan



L'organisation projet re-visitée

L'Agilité n'est pas une méthode supplémentaire calquée sur le socle traditionnel :

- Merise, SADT, Rose, OMT, BOOCH, RUP... AGILE

Passer en mode Agile nécessite de changer le socle des principes fondamentaux pour permettre l'application d'autres méthodes:

- Lean, Scrum, XP, Crystal, Kanban...



Objectif des méthodes agiles

- Pallier aux manques des méthodes classiques.
- Augmenter l'implication du client ou de l'utilisateur lors du processus du projet.
- Adaptation aux changements.
- Garantir la satisfaction du client.
- Assurer une bonne qualité des livrables.
- Aboutir à une vie meilleur des équipes.
- Rentabiliser, accélérer, sécuriser et fiabiliser les processus.

Pour moi et aujourd'hui, c'est de plus en plus



Évoluer vers une organisation

- plus organique
- en petites structures auto-organisées
- apprenantes
- respectueuses de leur écosystème (gagnant-gagnant)

Conséquences

- De meilleur résultats
- Un regain de sens dans le travail
 - (Problème générationnel ?)



Et ça demande...

- Une ouverture d'esprit
- Du courage
 - Remettre en question nos modes de pensées
 - Réapprendre l'entreprise
 - Dans notre contexte
 - Au bénéfices de toutes les parties prenantes
- Un lâcher prise
 - Manager
 - mieux atteindre le « quoi » en contrôlant moins le « comment »
 - Acteur : avoir plus de pouvoir
 - mais avec de grands pouvoirs viennent de grandes responsabilités



Une autre maîtrise du projet

Le mode projet Agile

- Tire la puissance de relations humaines sincères
- Permet de voir rapidement le logiciel et de le tester
- Offre des options pour ajuster le plan en cours de projet
- Met en évidence tôt et souvent les obstacles à la réussite
- Intègre un processus d'amélioration continue
- Attire la qualité logicielle
- ...

Rôle du chef de projet



mes métiers

responsable de projet
suivi après-vente
conception
réalisation
avant-vente

mes savoir-faire

coordonner les équipes de production et de marketing
excellence connaissance technique
qualités relationnelles
maîtrise de l'anglais technique



**CHEF DE PROJET
PROJECT MANAGER**

je suis garant...

... du respect des délais
... de l'enveloppe financière

je fais preuve...

... d'esprit de curiosité
... d'une grande autonomie
... d'un sens aigu de l'organisation

quelles formations pour en arriver là ?

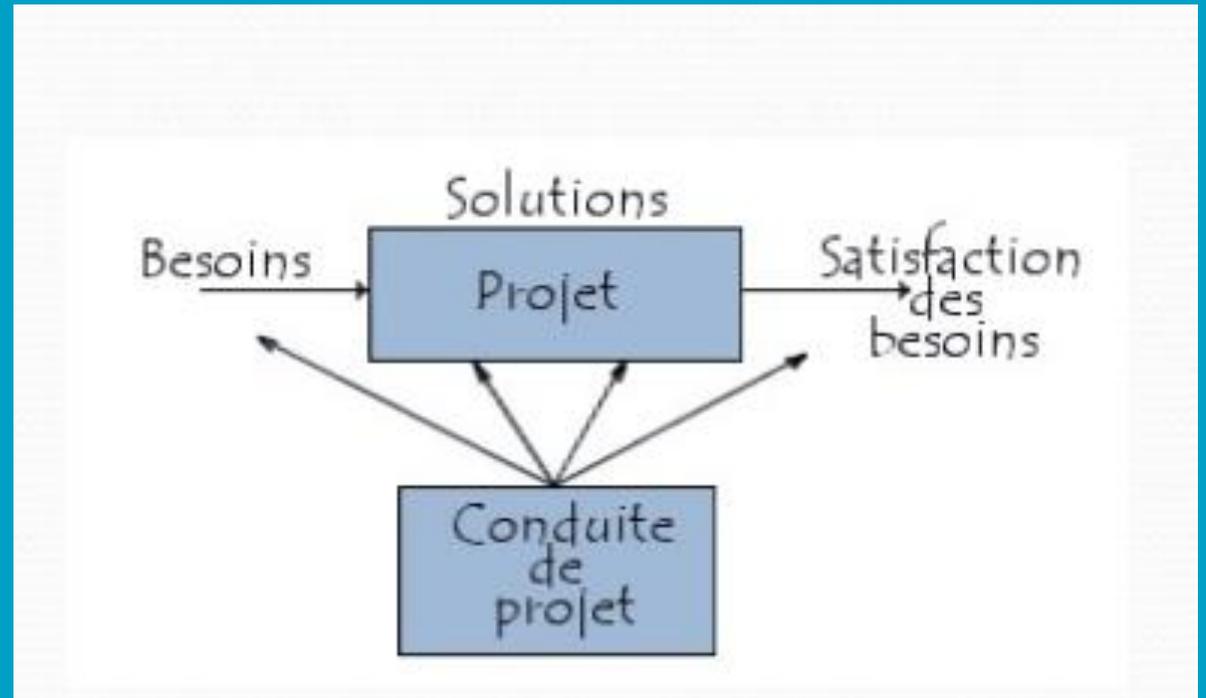
école de commerce | école d'ingénieur | CNAM | master | métiers du journalisme | formation technique



Un projet est un ensemble de tâches **indissociables** permettant de répondre à des **besoins**

- Il comprend également les **ressources** nécessaires à sa réalisation
- Il a une **durée finie**, caractérisée par une date de début et une date de fin

-





Rôle du chef de projet

- Définir les objectifs
- Prioriser
- Gérer les risques
- Manager



3 questions fondamentales que doit se poser tout porteur de projet avant tout passage à l'acte :

- Pourquoi le projet ? étape 1 : Emergence
- Quoi, que souhaite-t-on réaliser ? étape 2 : Faisabilité
- Comment souhaite-t-on le réaliser ? étape 3 : Conception

Une perte de temps?



Abraham Lincoln

1809-1865

« Si j'ai six heures pour couper un arbre, j'en prends 5 pour affûter ma hache ! »



4 phases de la gestion de projet



Phase 1 : Analyse des besoins



- Analyser les besoins
 - Identifier les besoins
 - Valider la faisabilité et l'opportunité du projet
 - Estimer les ressources nécessaires
 - Identifier les personnes clés du projet
- Définir les objectifs
 - Objectifs du projet
 - Préparer la réunion de lancement

Phase 2 : Construire et planifier



- Construire
 - Définir tous les acteurs du projet
 - Lister les actions
 - Identifier les livrables
 - Attribuer des ressources
 - Valider le CDC
 - Identifier les risques
- Planifier
 - Affecter une durée aux tâches
 - Définir les priorités
 - Poser les jalons
 - Etablir un planning de communication

Phase 3 : Conduire et piloter



- Conduire
 - Animer une équipe projet
 - Motiver les équipes
 - Communiquer autour du projet
 - Réunions d'avancement
- Piloter
 - Contrôler l'avancement
 - Analyser les indicateurs de suivis
 - Maîtriser le risque
 - Tester

Phase 4 : Clôturer et évaluer

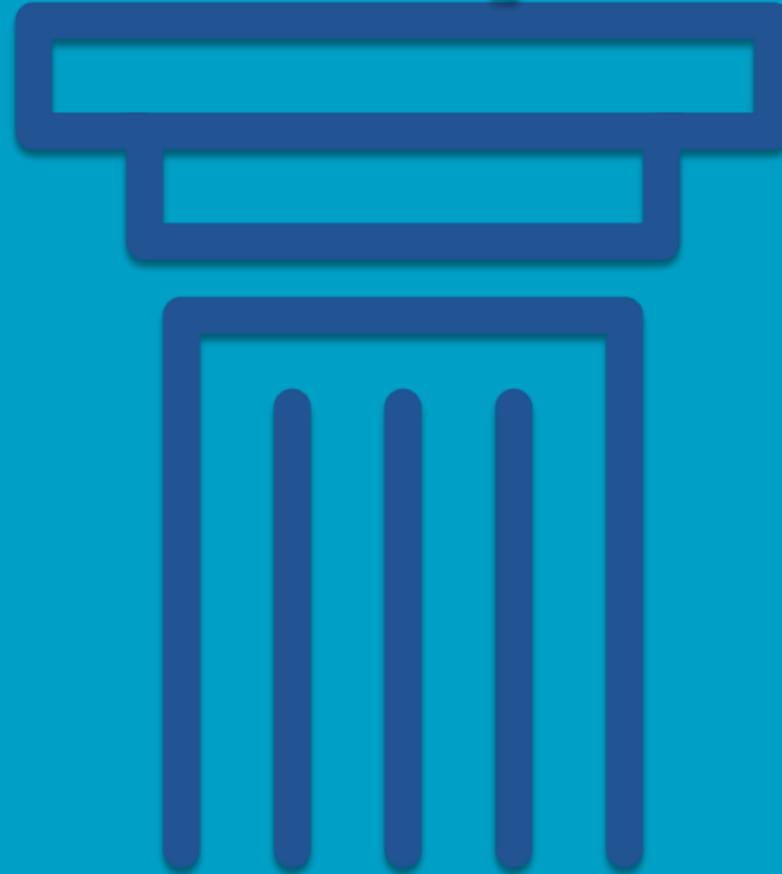


- Clôturer
 - Valider le projet
 - Livrables
 - Réunion de clôture
 - Communiquer
- Evaluer
 - Valider ou non outils et méthodes
 - Capitaliser sur l'expérience (REX)



Principes de gestion de projet

Principes





Se fixer un référentiel

Le principe : Identifier les contraintes (délais, coûts...)

- Élaborer les spécifications du projet
- Préparer le plan de développement
 - Décomposer le projet en tâches élémentaires
 - Identifier tous les contributeurs
 - Définir le séquençement des tâches
- Effectuer des prévisions
 - Durée
 - Coût
- Optimiser la référence
 - Identifier les tâches déterminantes
 - Veiller à ce qu'elles présentent le moins de risque de dérapage

Évaluer périodiquement la réalisation



Remontée des informations sur :

- Le principe :
 - Ce qui est fait
 - Qualité de ce qui est réalisé
 - Coûts liquidés
 - Temps passé
 - Ce qui reste à faire
 - Modification du cahier des charges
 - Coûts prévisionnels
 - Temps restant à allouer
- Communiquer
 - Consolidation au niveau du projet



Comparer réalisation et référentiel

Mise en évidence des écarts constatés

- Qualité technique
- Délais
- Coûts

Analyse de la cause de ces écarts

- Dérive constatée
- Dérive prévisionnelle en fin de projet

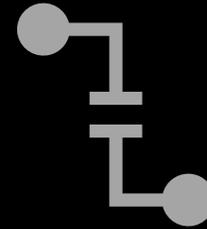
Proposition d'actions correctives



Cas pratique



Vous intégrez une entreprise qui souhaite externaliser tous ses serveurs vers un data center avec pour objectif de sécuriser son architecture SI



Votre mission:

Définir les impacts en cas de non redémarrage d'un serveur (et donc un outil inaccessible)

Définir les 4 phases de la gestion de projet



Objectif?



Vous intégrez une entreprise qui souhaite externaliser tous ses serveurs vers un data center avec pour objectif de sécuriser son architecture SI

Vos questions



Phase 1 : Analyse des besoins

- Analyser les besoins
 - Identifier les besoins
 - Valider la faisabilité et l'opportunité du projet
 - Estimer les ressources nécessaires
 - Identifier les personnes clés du projet
- Définir les objectifs
 - Objectifs du projet
 - Préparer la réunion de lancement

Phase 2 : Construire et planifier

- Construire
 - Définir tous les acteurs du projet
 - Lister les actions
 - Identifier les livrables
 - Attribuer des ressources
 - Valider le CDC
 - Identifier les risques
- Planifier
 - Affecter une durée aux tâches
 - Définir les priorités
 - Poser les jalons
 - Etablir un planning de communication

Phase 3 : Conduire et piloter

- Conduire
 - Animer une équipe projet
 - Motiver les équipes
 - Communiquer autour du projet
 - Réunions d'avancement
- Piloter
 - Contrôler l'avancement
 - Analyser les indicateurs de suivis
 - Maîtriser le risque
 - Tester

Phase 4 : Clôturer et évaluer

- Clôturer
 - Valider le projet
 - Livrables
 - Réunion de clôture
 - Communiquer
- Evaluer
 - Valider ou non outils et méthodes
 - Capitaliser sur l'expérience (REX)

Rentrons dans
le détail de ces
différentes
phases



Phase 1 : Analyse des besoins



- Analyser les besoins
 - Identifier les besoins
 - Valider la faisabilité et l'opportunité du projet
 - Estimer les ressources nécessaires
 - Identifier les personnes clés du projet
- Définir les objectifs
 - Objectifs du projet
 - Préparer la réunion de lancement



Phase 1 : analyse des besoins

- Compréhension minimale du problème
- Noter et tracer l'origine et les raisons d'un besoin
- Etude de l'opportunité et de la faisabilité du projet
- Classer les besoins en priorité
- Déterminer les acteurs
- Définir les macro tâches et les résultats

C'est quoi un objectif?

S



SPÉCIFIQUE

M



MESURABLE

A



ATTEIGNABLE

R



RÉALISTE

T



TEMPORELLEMENT
DÉFINI



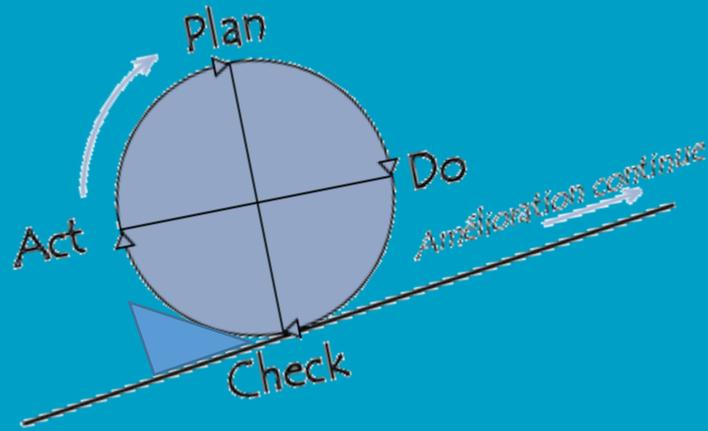
C'est quoi un objectif

CAMERA

- Cadré (spécifique, précis, défini)
- Approuvé, consensuel
- Mesurable, critère de validation donné
- Échéance précise dans le temps, daté
- Réaliste, faisable..
- .. mais Ambitieux



Et son modèle PDCA



Planifier

- Définir les objectifs
- Analyser les risques

Déployer

- Implémentation des mesures
- Réalisation des procédures

Contrôler

- Supervision
- Tableau de bord
- Test

Agir

- Correction
- Evolutions
- Mises à jour

Résultats attendus	Actions à réaliser

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



1-La présentation de l'équipe

Toutes les personnes présentes à la réunion de lancement d'un projet vont être amenées à collaborer ensemble.

Il est donc important qu'elles se connaissent et connaissent le rôle et les responsabilités de chacun.

Commencez la réunion par un tour de table permettant à chaque intervenant de se présenter. Il s'agit de la base pour créer une cohésion d'équipe.

Profitez-en pour expliquer le fonctionnement de l'équipe et transmettre les coordonnées de tous les intervenants.

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



2-Le rappel du contexte et des objectifs du projet

Il est important que votre équipe connaisse les origines du projet, le contexte et les raisons pour lesquelles elle a été choisie. Comprendre le contexte, les contraintes et les enjeux du projet permet de donner du sens à ce projet et d'éviter de faire des erreurs. Connaître la raison d'être du projet permet également de renforcer l'engagement et la motivation de votre équipe qui sait pour quoi elle s'investit.

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



La réunion de lancement est également le lieu idéal pour rappeler les objectifs du projet :

- Quels besoins doit-il satisfaire ?
- A quelles problématiques doit-il répondre?
- Quel est son but exact ?

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



Enfin, prenez en compte la diversité des profils de l'équipe projet et assurez-vous que tous les membres possèdent le même niveau d'information.

- **La description des grandes phases du projet**

Lors de la réunion de lancement de projet, vous devez détailler les grandes étapes du projet, les dates clés et les dates d'échéance des différents livrables. Exposez le plan de projet afin de vous assurer qu'il est compris et validé par tous.

- **La gestion des risques**

Avant de démarrer un projet, il est essentiel d'identifier les risques potentiels auxquels celui-ci peut être confronté, mais aussi de présenter les dispositifs mis en place pour les prévenir ou, dans le cas échéant, pour les traiter. Il est important que chacun ait conscience des risques possibles afin de tout mettre en œuvre pour les éviter ou limiter leurs effets.

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



- **Le plan de communication**

La communication est indispensable pour réussir un projet. Ne négligez pas cette partie importante et présenter votre plan de communication projet afin que chacun sache qui doit être informé, quand et comment.

- **La présentation des outils**

Si vous prévoyez d'utiliser un logiciel de gestion de projet, cette réunion est le lieu idéal pour le présenter.

Phase 1 : définir les objectifs et réunion de lancement



- Définissez ensemble les indicateurs clés de performance (ou KPI) qui seront employés pour évaluer l'atteinte des objectifs.
- Enfin, terminez la réunion en planifiant les dates des prochaines rencontres.

Exemple de note de cadrage



Phase 2 : Construire et planifier



- Construire
 - Définir tous les acteurs du projet
 - Lister les actions
 - Identifier les livrables
 - Attribuer des ressources
 - Valider le CDC
 - Identifier les risques
- Planifier
 - Affecter une durée aux tâches
 - Définir les priorités
 - Poser les jalons
 - Etablir un planning de communication

DANS CHAQUE ÉQUIPE DE PROJET

(ON A TOUS CONNU UN JOUR)

FAIT 99%
DU BOULOT

N'A AUCUNE
IDÉE DE CE QUI SE
PASSE LA PLUPART
DU TEMPS

DIT QU'IL
VA AIDER
MAIS
NE FAIT RIEN

DISPARAIT
AU TOUT DÉBUT
ET NE RÉAPPARAÎT
QU'À LA FIN
(LA VRAIE FIN)

@DAMIENGREUSARD



Les acteurs :

Le chef de projet

Un animateur

Il fédère l'équipe projet

Un Communicateur

Il est en mesure à tous les stades d'informer le comité de pilotage

Il informe également ses partenaires

Un responsable

Il dispose de moyens et d'obligations

Il doit tenir ses objectifs

Il ne porte pas tout sur ses épaules...



Les missions du Chef de projet

- Définition du projet
- Planification du projet
- Pilotage du projet
- Négociations internes et externes au projet
- Animation des équipes
- Reporting interne et externe
- Gestion du fonds documentaire

Les acteurs : le chef de projet



Les qualités requises pour un chef de projet

La perle rare

Qualités d'un chef de projet

Comprendre

Obtenir l'adhésion

Savoir produire

Vaincre les obstacles

Imagination

Communication

Efficacité

Confiance

Raisonnement

Relationnel

Délégation

Créativité

Savoir-faire

Motivation

Direction

Méthodologie

Expertise

Influence

Mobilisation

Initiative

Curiosité

Solidarité

Autonomie

Capacité à défendre
une idée

Sensibilité

Responsabilité

Capacité d'interpellation

Ecoute

Synthèse

Ouverture d'esprit



Les acteurs : la structure de pilotage

Un élément indispensable au déroulement du processus

- Prises de décisions
- Arbitrage

Un élément indispensable à la pérennisation de la démarche

- Sollicitation de la Direction
- Facilitation auprès des autres

Services (transversalités)

- Soutien au chef de projet

Un garant

- De la cohérence du projet avec la stratégie et les objectifs de l'entité



Les acteurs : l'équipe projet

La créativité permanente

- L'innovation et l'optimisation doivent rester un souci permanent

Des partenaires

- En considérant le projet dans sa globalité et non exclusivement au niveau de la tâche

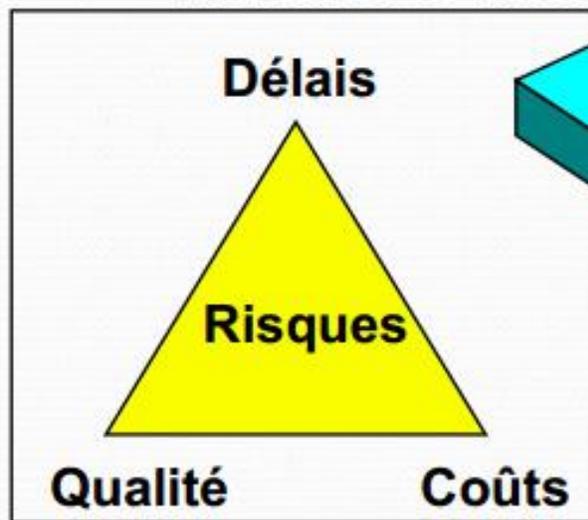
La transparence

- Par la communication
- Plus tôt une dérive est connue, mieux elle se gère

Ce qui rassemble les acteurs

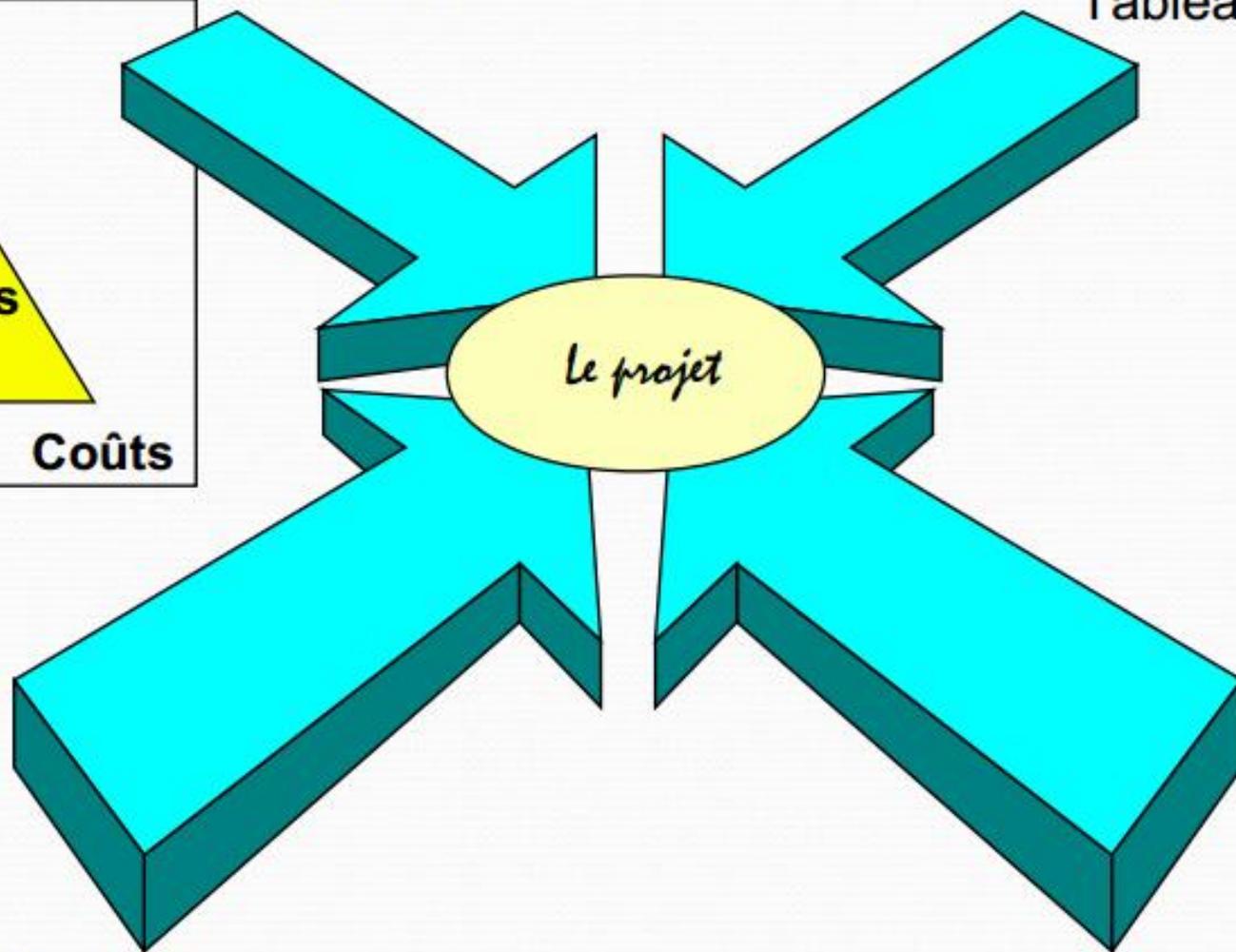


Maîtrise des risques



Visibilité

Dossier projet
Tableau de bord...



Communication

Les règles du jeu

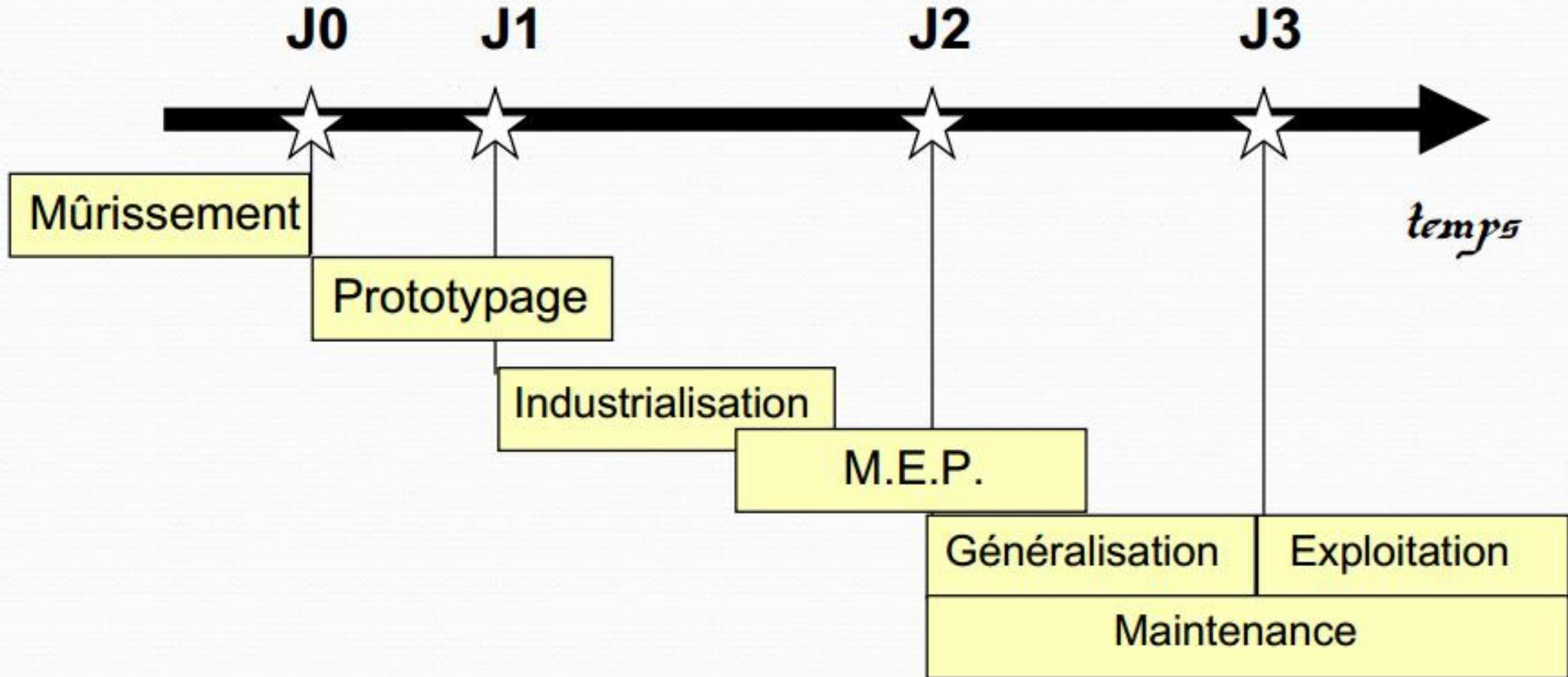
Quelle est la différence entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage ?



Maître d'ouvrage (MOA)	Maître d'œuvre (MOE)
Défend ou valide l'opportunité du projet	Etudie le problème posé et élabore un plan de réalisation
Assure le cadrage stratégique	Négocie les modifications du cahier des charges
Fixe les objectifs de performance, coûts, délais	Anime l'équipe projet
Traduit les besoins des clients	Organise, coordonne et pilote la réalisation
Assure la cohérence du projet et son articulation avec le reste de l'organisation	Organise le passage d'une étape à une autre
Orchestre et supervise la communication sur le projet	Livre le produit du projet
Choisit un chef de projet et définit sa mission	Effectue le bilan
Assume les décisions majeures	Rend compte au commanditaire
Rend les arbitrages au cours du projet	
Assume le coût du projet	
Valide les étapes successives	
Réceptionne le livrable	

Le projet : les phases de vie

Rapprochement avec les projets industriels
(Fabrication d'une voiture)





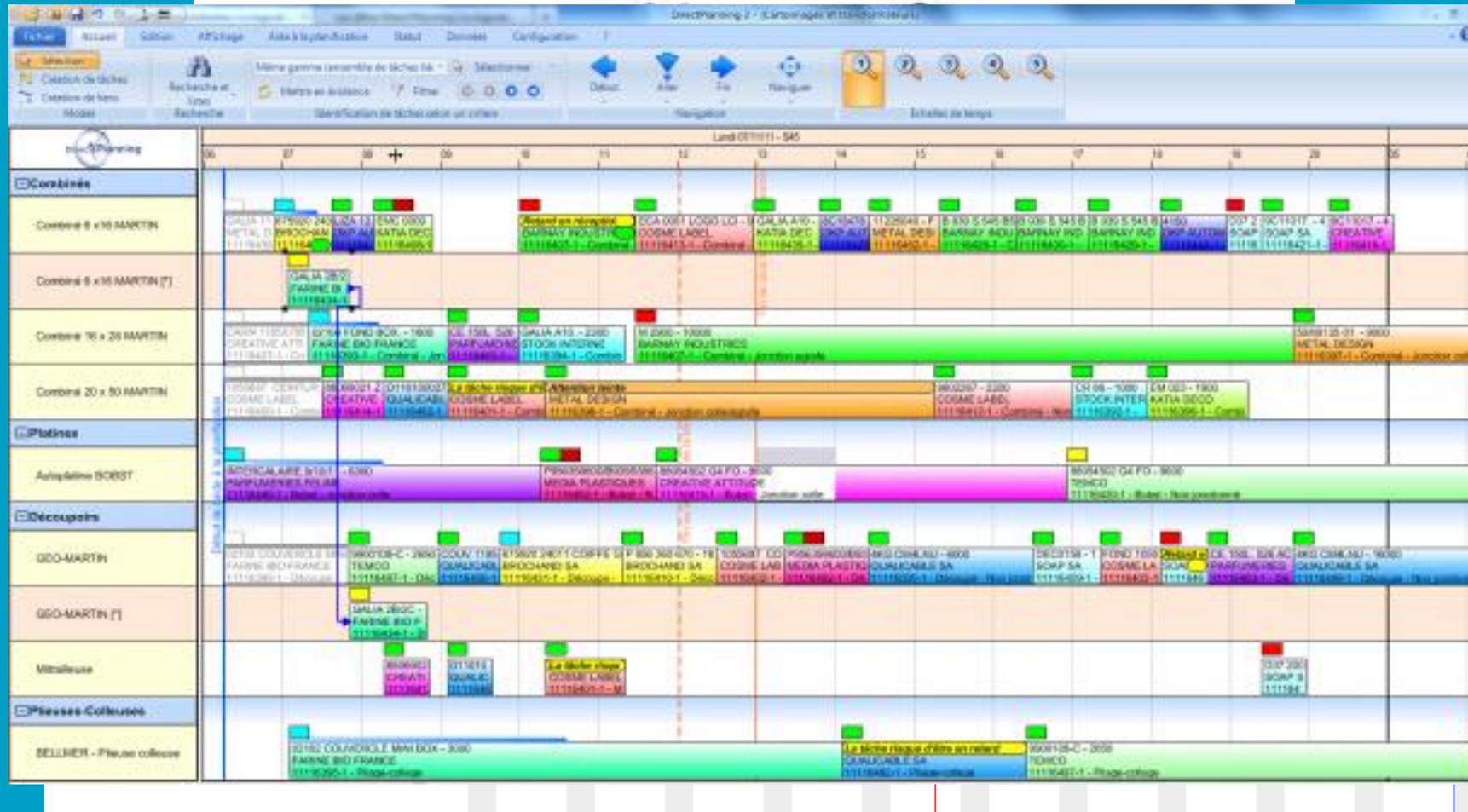
Exemple de TODO

Objectif	Actions à réaliser	Commentaires	Priorité	Date de début	Date de fin	Charge
Augmenter mes ventes de 40% avant le 15/08/2020	Recruter un commercial	Stagiaire	1	18/11/19	20/12/19	25
	Réaliser un fichier de prospection		2	22/12/19	25/12/19	8
	Travailler sur mon argumentaire de vente	Prendre rdv avec mon chargé de d'affaire pour lui présenter	2	17/11/19	01/01/19	9
	Organiser le salon Z		3	01/02/19	20/02/19	12
	Participez au salon Z		3	20/02/19	20/02/19	12

CAMERA

- Cadré (spécifique, précis, défini)
- Approuvé, consensuel
- Mesurable, critère de validation donné
- Échéance précise dans le temps, daté
- Réaliste, faisable..
- .. mais Ambitieux

Visualisation grâce au planning





TO DO plus complexe

0% : non démarré

25% : du temps a été engagé

50% : en attente retour /

75% : doit être validée / présentée à l'équipe

100% : tâche réalisée

% avancement	Ressources nécessaire	Charge réelle	Risque	

- Tout dépend de votre degré d'analyse
 - Que voulez vous faire des résultats ?
 - M'organiser
 - Mettre en place un système de CDG
 - ...
- Attention à l'usine à gaz!!!!

Conseils



- Divisez vos objectifs plusieurs tâches
- Estimer le temps de travail nécessaire et ajoutez 33% !
- Ne pas oublier d'attribuer une durée à chaque tâches
- Isolez vous si vous devez traiter des tâches « complexes ». Méthode paper-board.
- Pensez à tuer vos sujets!
- Pensez à dégagez du temps pour les imprévus
- Attention à l'usine à gaz
- Pas de planning trop chargé!
- Prenez le temps de sortir la tête du guidon
- Petit rappel une journée fait 24H et l'on conseille 7 à 8H de sommeil...

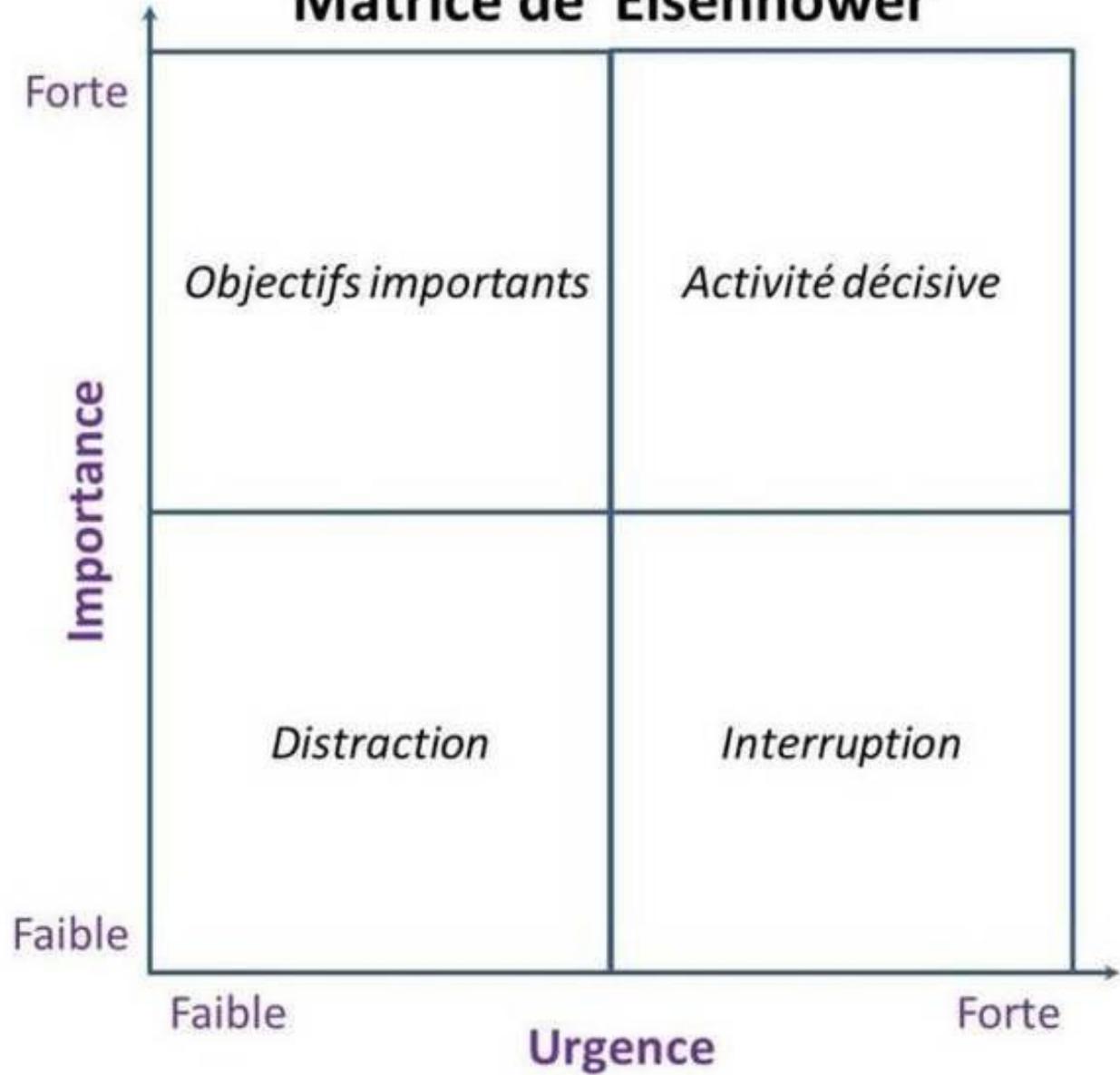


Prioriser ses objectifs

- Notion subjective
- Si cet objectif ou cette tâche n'est pas réalisé que va-t-il se passer?
- Si je m'occupe de cette tâche (de le tuer) plutôt que celle là, quelles seront les conséquences?
- En fonction du temps que j'ai, quelle est la tâche la plus importante?
- Notion d'urgence est quand même à prendre en compte....



Matrice de Eisenhower





« Matrice dite de Eisenhower »

Créée par ce général quand il pilotait la plus importante force d'invasion de tous les temps : l'opération Overlord

- **1. Urgent, Important : Activité décisive**
L'action est immédiatement à prendre, généralement à assurer par soi-même tant l'enjeu est crucial. Si cette action était connue de longue date, apprenez à éviter la procrastination (ou alors vous avez besoin du stress comme d'une drogue dure).
- **2. Non urgent, Important : Objectifs importants**
Activités dites d'anticipation, offrant la qualité pour le futur. Attention : Si elles sont souvent agréables, elles peuvent prendre aussi beaucoup de temps.
- **3. Urgent, Mais non important : Interruption**
A déléguer rapidement et comprendre sa provenance (souvent due à l'échec d'un collaborateur) pour éviter sa répétition.
- **4. Pas urgent & Pas important : Distraction**
A mettre en attente, voire à supprimer tout simplement (Votre refus des activités éloignées de vos objectifs apprendra à votre entourage à s'auto-censurer quant à des propositions non pertinentes).

La gestion des risques

"La victoire sourit à ceux qui ont pris les dispositions nécessaires, on appelle cela la chance, la défaite attend ceux qui n'ont pas pris les précautions nécessaires, on nomme cela la malchance".



Entreprendre un projet....

...prendre des risques, rencontrer des surprises, bonnes mais aussi mauvaises.

Comment gérer ces incertitudes...
plutôt que les subir ?



Les excuses du genre :

- « C'est pas ma faute c'est l'autre qui n'a pas assuré »
- « Un problème inattendu nous a fait prendre du retard »
- « C'est vraiment trop injuste ! »
- « La faute à pas de chance »
- « J'ai pas eu le temps »

« L'erreur, comme le rire, est humaine. »

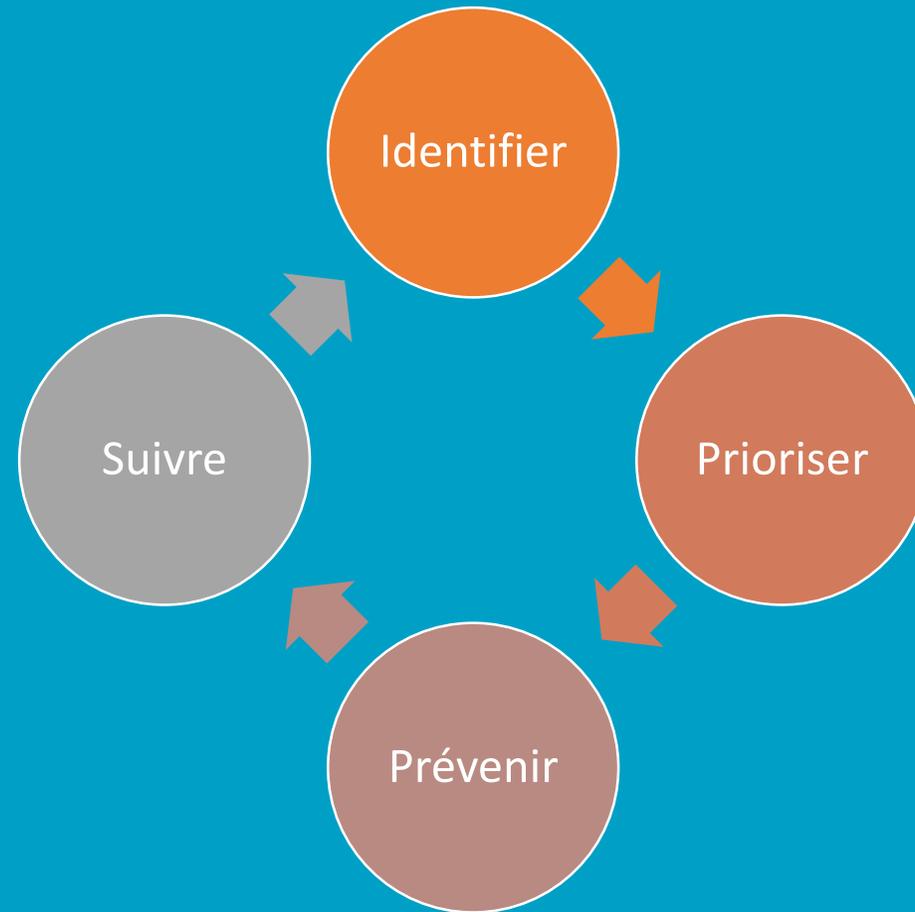
de Roland Topor

« Le succès ne consiste pas à ne jamais faire d'erreur mais à ne jamais faire la même erreur deux fois. »

George Bernard Shaw a écrit



Comment gérer les risques ?





Identifier vos objectifs

Ne pas se fournir
chez un seul
fournisseur

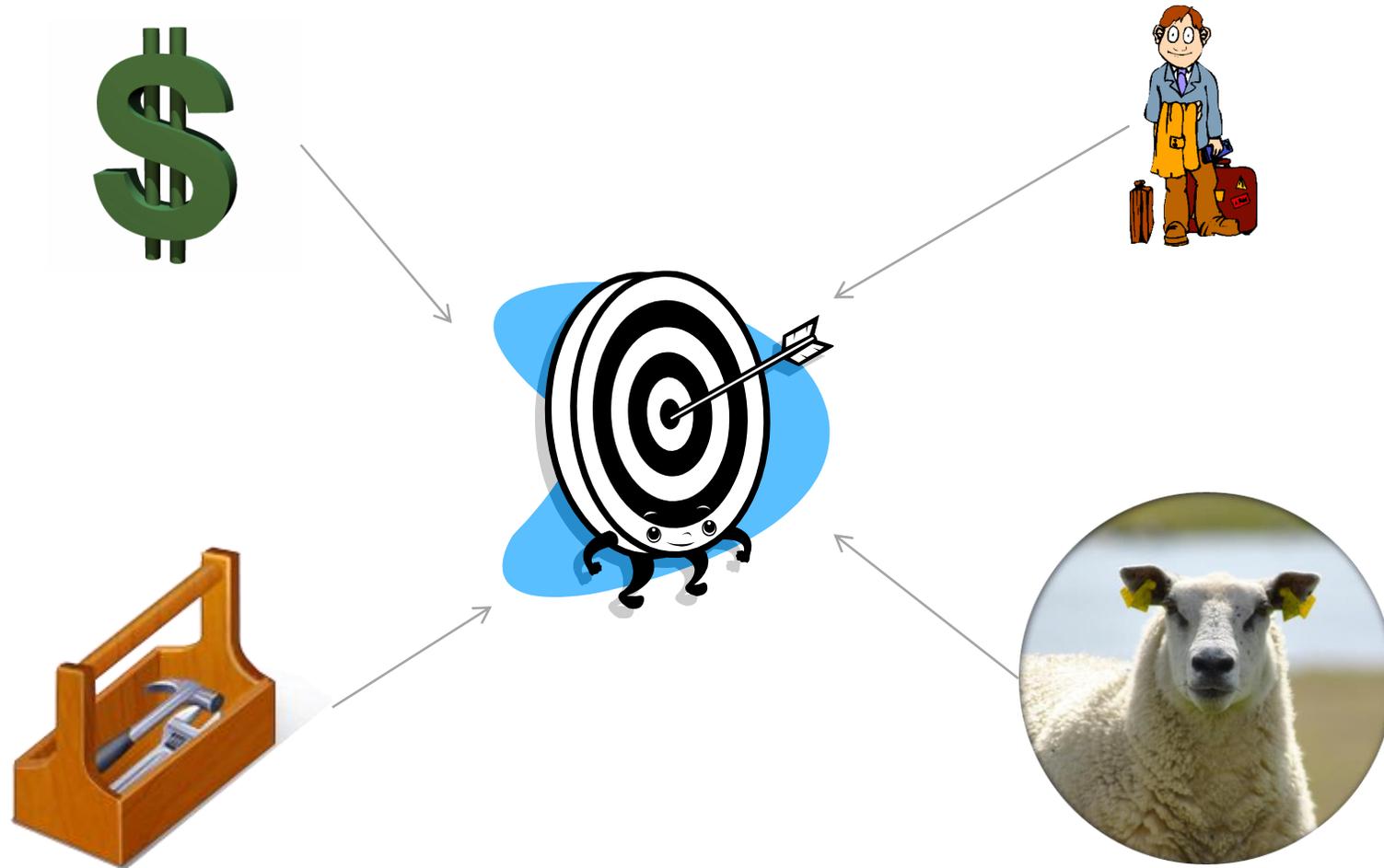
Breveter notre
produit



Homologuer notre
produit

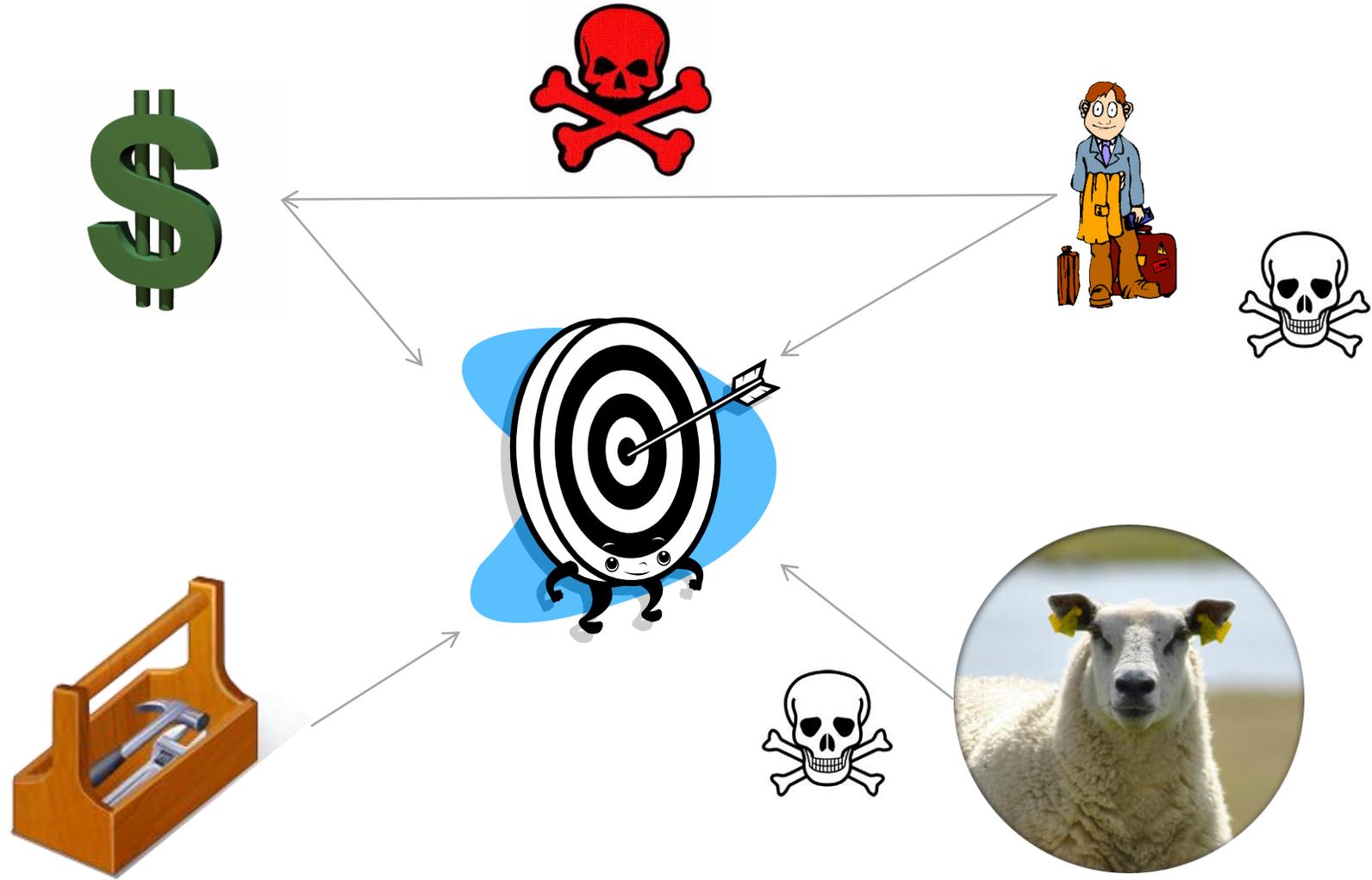
Trouver des clients

Identifier les ressources nécessaires pour atteindre vos objectifs





Identifier les risques liés à ces ressources





Et maintenant on fait quoi?

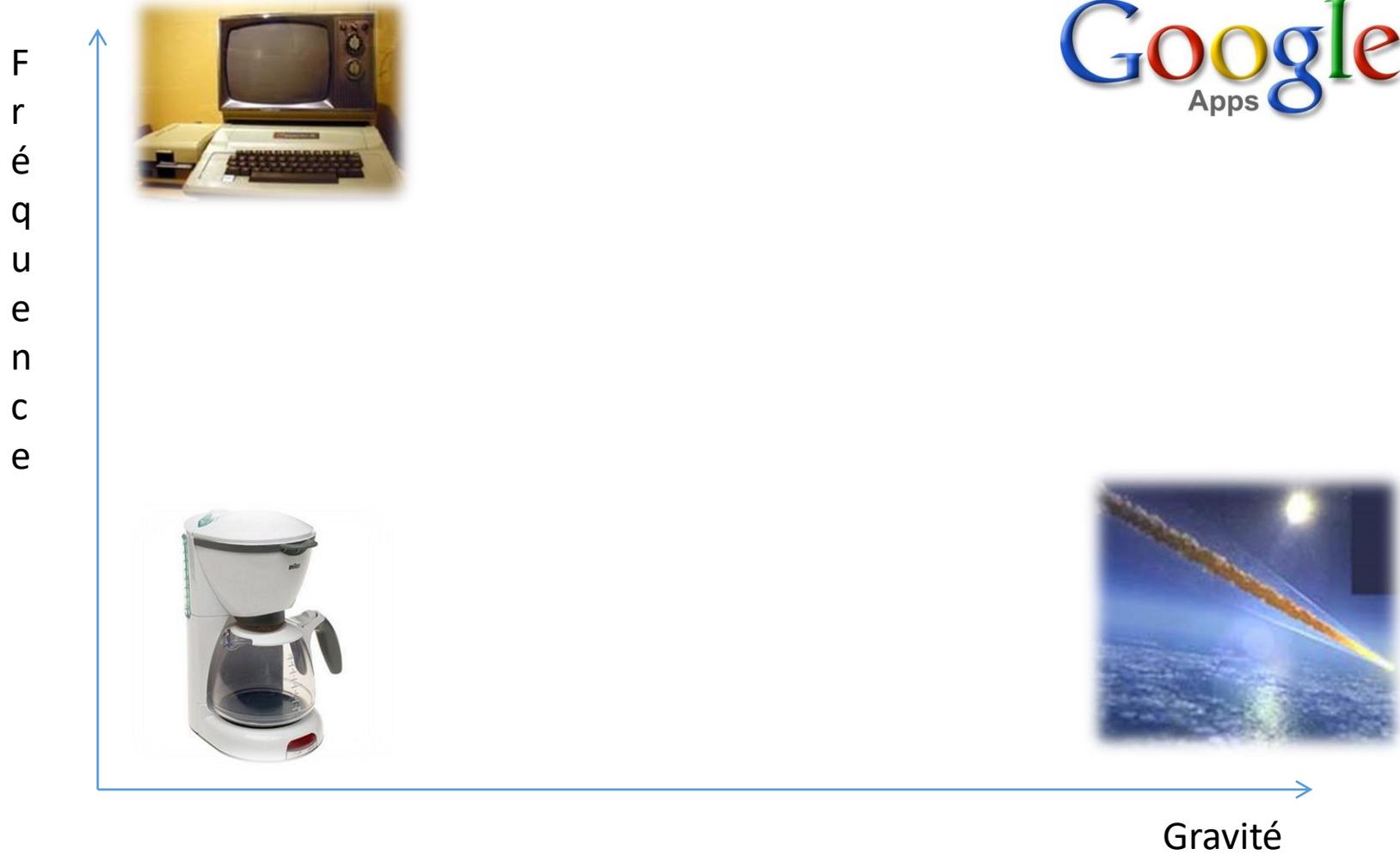
On traite tous les risques? → IMPOSSIBLE!

On va donc chercher à définir une criticité

- Criticité = Gravité X Fréquence



Un petit exemple



Domaine d'intervention



Fréquence

Les risques de fréquence ne se gèrent pas :

Ce sont des problèmes qui doivent être résolus

Les risques intolérables ne se gèrent pas

Il faut abandonner / changer de projet

Le domaine de gestion des risques est ici !

Les risques de gravité ne se gèrent pas

Il faut vivre avec

Les risques négligeables ne se gèrent pas

Gravité

Heureusement il y a... Wilfredo



La criticité obéi à la loi de Pareto.
*20% des causes sont responsables de
80% des impacts*

- ✓ *Trouver les causes à traiter en priorité*



Prévenir



Il existe deux types de stratégies de réduction des risques :

- Réduire leur gravité
=> **protection**

Trouver un nouveau
fournisseur

- Réduire leur fréquence
=> **prévention**

Diminuer l'utilisation de
certaines matières
premières

.. Ou les deux à la fois..

*En somme, on ne dit plus
« Faut-il prendre des risques ? », mais ...*

Quels risques

*⇒ faut-il prévenir,
⇒ faut-il prendre ?*



Plans d'action défaillants ...

Exemples

- « *on va terminer avant la date prévue* »

Pourquoi avoir un planning si on ne le respecte pas ?

- « *On est large* »

Ok mais ça veut dire quoi?

- « *on va travailler dur et on va y arriver* »,

Sympa, mais concrètement c'est quoi ?

- « *Tout est prioritaire* »

Plan fouillis, pas trié par criticité

Risque mal identifié = impossible à traiter

- *Deux risques à la fois*
- *Formulation floue*

Risque identifié et prioritaire... mais pas de plan d'action

- *Au secours !*
- *Ou alors : pas de responsable du suivi du risque*
- *Pas de mise à jour du plan alors qu'il est obsolète*
- ...



- Intégrer dès l'origine la fonction gestion de projet
- Poser vous la question ! Qu'est ce que ça va me coûter?
- Ne pas oublier que:
 - L'acquisition de compétences sur l'outil nécessite du temps
 - L'outil ne restitue que ce qu'on lui fournit
 - Même avec un outil, il est délicat de gérer un grand nombre de tâches
 - La fréquence de suivi est liée à la durée des tâches
 - Il n'y a pas d'outil efficace sans méthode
 - Il n'y a pas de méthode opérationnelle sans outil



	Pôle	Service	Key user	Descriptions	Contrainte exploitation	Criticité en fonction des dates V1/V2	Criticité Business	Commentaires	Délais de remise en service <0,5	Délais de remise en service 0,5<...<1	Délais de remise en service 1<...<2	Délais de remise en service >2
TOUS	Tous	Messagerie	XXX		Utilisation constante	1	1	Impératif pour réponse aux mails	Oui	Oui	Oui	Oui
		SVN	YYY			1	1	Impératif	Oui	Oui	Oui	Oui

Type d'impact	Plan B métier	Référent pour le test au redémarrage	Accès	Liste des prestataires	Plan B (Note)	Accès (Note)	Criticité Business (Note)	Total
Délai de réponse soumis à pénalité	Aucun	DSI	Sur serveurs	Interne	100	100	100	300
	Aucun	TTT	Sur serveurs	Interne	100	90	80	270

Phase 3 : Conduire et piloter



- Conduire
 - Animer une équipe projet
 - Motiver les équipes
 - Communiquer autour du projet
 - Réunions d'avancement
- Piloter
 - Contrôler l'avancement
 - Analyser les indicateurs de suivis
 - Maîtriser le risque
 - Tester

La communication





« cinq W », pour « Who, What, Where, When, Why ? »

- Communiquer vers qui ?

Utilisateurs finaux, équipe projet, Direction du projet

- Communiquer pourquoi ?

Fédérer, mobiliser l'équipe projet

Associer les utilisateurs finaux

- Communiquer quoi ?

Les objectifs, les enjeux, les risques, les résultats intermédiaires, l'organisation, le planning, l'avancement...

- Communiquer quand ?

Au lancement, aux échéances annoncées, lors de tout évènement

- Communiquer comment ?

Tous les moyens sont bons, mais l'implication du chef de projet et de l'équipe est primordiale...



Tableau de bord

Synthétique

- Des données chiffrées
- Des commentaires

Aidant à la prise de décision

Disponible à chaque revue du projet

Gestion des projets

Il doit privilégier les représentations graphiques ainsi que le qualitatif...



Des indicateurs...

- Indicateurs de délais
- Indicateurs de coûts
- Indicateurs de performance
- Des éléments de planning ... pas seulement

Mais aussi des commentaires

Problèmes rencontrés

Impact des problèmes sur le projet (analyse des risques en cas de dérapage, de non respect d'un jalon...)

- Solutions envisagées
- Avantages/Inconvénients...



La gestion du risque





La gestion des risques

La finalité de tous les outils et méthodes liés au management de projet, c'est la maîtrise des risques

Le chef de projet n'est donc pas nommé pour "faire un planning", mais pour prendre des mesures préventives
Il faut donc :

- Développer la capacité d'analyse au préalable
- Identifier et mettre en place les mesures préventives



La typologie des risques

- Risques organisationnels

Clarté des objectifs, cahier des charges...

- Risques de type humain

Disponibilité des ressources, compétences, formation, motivation...

- Risques commerciaux et marketing

Offres de la concurrence, clients...

- Risques techniques

Normalisation, cohérence des spécifications, documentation...

- Risques liés à la maîtrise de la sous-traitance

- Risques juridiques

- Risques liés à la sécurité

Quand faire un bilan, pour qui, par qui ?...



A chaque jalon d'étape

Par le maître d'oeuvre pour le maître d'ouvrage

A chaque livrable

Par le contributeur responsable pour le chef de projet

A la fin de réalisation

Par le maître d'oeuvre et l'équipe projet pour la maîtrise d'ouvrage et la structure de pilotage

Après une première étape d'exploitation

Par le contrôleur de gestion pour la structure de pilotage de l'entité

Exemple de plan de communication



Exemple de comité de pilotage





La particularité du suivi des coûts

Les principes précédents s'appliquent au suivi des coûts, cependant...

Il faut prendre également en compte de nouveaux paramètres



La particularité du suivi des coûts

Il est nécessaire de faire un suivi des coûts à avancement donné

- Nécessaire à la reprogrammation éventuelle du projet
- Nécessaire à la connaissance du coût final prévisionnel
- Il est également nécessaire de faire un suivi des coûts à échéance donnée

Nécessaire aux financiers



Les outils de pilotage

Des logiciels certes ...
Mais aussi...

- Des règles de management
- Des réunions préparées
- Un fonds documentaire solide
- Un tableau de bord
- Un dossier projet
- Une communication adaptée



Quelques conseils ou remarques

- Intégrer dès l'origine la fonction gestion de projet
- Gérer un coût en K€, mais aussi en "Hommes*jours«
- L'acquisition de compétence sur l'outil nécessite du temps
- L'outil ne restitue que ce qu'on lui fournit
- Même avec un outil, il est délicat de gérer un grand nombre de tâches
 - La fréquence de suivi est liée à la durée des tâches
 - Il n'y a pas d'outil efficace sans méthode
 - Il n'y a pas de méthode opérationnelle sans outil

Phase 4 : Clôturer et évaluer



- Clôturer
 - Valider le projet
 - Livrables
 - Réunion de clôture
 - Communiquer
- Evaluer
 - Valider ou non outils et méthodes
 - Capitaliser sur l'expérience (REX)