

LA GESTION EN SCHÉMAS

Laure Letellier

Le management de projet en schémas

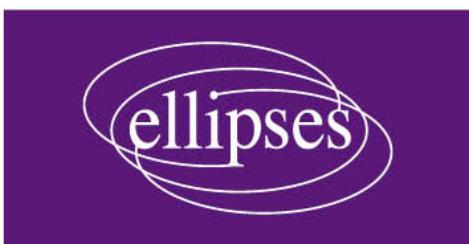


Table des matières

Préface	3
Introduction	7
I. Caractéristiques d'un projet.....	8
A. Un besoin.....	8
B. Des objectifs contractuels	8
C. Des ressources	8
D. Des contraintes.....	8
E. Des livrables	8
II. Approche historique de la gestion de projet.....	10
A. Émergence de la notion de division du travail	10
B. Premières formalisations de la gestion de projet.....	10
C. Premiers outils de management de projet.....	10
III. Enjeu du management de projet	12
A. Mobiliser les membres de l'équipe projet.....	12
B. Satisfaire le client du projet	12
C. Faire accepter le projet aux utilisateurs	12
IV. Complexité de l'environnement.....	14
A. Enjeu.....	14
B. Environnement « VUCA ».....	14
V. Place du développement durable	16
A. Norme ISO26000	16
B. Domaines concernés	16
C. Enjeu pour le projet.....	16
VI. Culture d'entreprise et culture projet	18
A. Culture d'entreprise.....	18
B. Culture projet	18

Partie 1 Initialisation du projet

Titre I. Expression du besoin	24
I. Étude d'opportunité	24
II. Étude de faisabilité	26
A. Questions à se poser.....	26
B. Éléments à faire figurer dans l'étude.....	26
III. Analyse fonctionnelle	28
A. Le diagramme FAST.....	28
B. Le diagramme « Pieuvre » ou diagramme des interactions.....	28
IV. Prise en compte des attentes.....	30
A. Attentes du projet: la méthode « RICE ».....	30
B. Attentes des utilisateurs: le diagramme « Bête à cornes » et le diagramme de Kano	30

V.	Définition des livrables	32
A.	Types de livrables.....	32
B.	Enjeux des livrables intermédiaires.....	32
VI.	Rédaction du cahier des charges	34
A.	Contexte	34
B.	Objectifs et périmètre.....	34
C.	Description du besoin fonctionnel et du besoin technique.....	34
D.	Budget prévisionnel.....	34
E.	Délais et livrables	34
F.	Contraintes.....	34
G.	Critères de mesure du succès	34
Titre II. Anticipation des risques		36
I.	Estimation des opportunités et menaces à gérer	36
A.	Six domaines à considérer: «P», «E», «S», «T», «E» et «L»	36
B.	Conditions de succès	36
II.	Identification des forces et faiblesses du projet.....	38
A.	Quatre éléments: «S», «W», «O» et «T».....	38
B.	Conditions de succès	38
III.	Amélioration des forces.....	40
A.	Quatre axes: «S», «O», «A» et «R».....	40
B.	Avantages de la méthode	40
C.	Points de vigilance.....	40
IV.	Analyse de la criticité des risques.....	42
A.	Indice de criticité: la méthode «AMDEC»	42
B.	Étapes de la méthode	42
Titre III. Identification des acteurs.....		44
I.	Parties prenantes	44
A.	Acteurs internes et externes	44
B.	Conditions de succès	44
II.	Compétences du chef de projet	46
A.	Compétences techniques.....	46
B.	Compétences humaines	46
C.	Compétences de pilotage.....	46
D.	Place du leadership	46
III.	Particularités de l'équipe projet.....	48
A.	Composition de l'équipe projet	48
B.	Management de l'équipe projet	48
IV.	Rôle du Project Management Officer	50
A.	Objectif du PMO	50
B.	Compétences du PMO	50
V.	Place du sponsor.....	52
A.	Rôle du sponsor	52
B.	Conditions d'un sponsoring réussi	52
VI.	Différents types de clients	54
A.	Clients internes et clients externes	54
B.	Individu et organisation.....	54

VII. Futurs utilisateurs du projet	56
A. Différentes catégories d'utilisateurs.....	56
B. Enjeux.....	56
VIII. Identification des responsabilités	58
A. Acronyme « RACI »	58
B. Schématisation de la matrice « RACI »	58
C. Intérêt dans une logique projet	58
Titre IV. Choix d'un modèle de développement du projet.....	60
I. Phases de développement d'un projet	60
A. Lancement.....	60
B. Planification.....	60
C. Exécution.....	60
D. Fin	60
II. Cycle en cascade.....	62
A. Principe: modèle linéaire et séquentiel.....	62
B. Avantages: simplicité et clarté.....	62
C. Risque: difficile prise en compte des changements.....	62
D. Conditions d'efficacité.....	62
III. Cycle en « V ».....	64
A. Signification de la lettre « V »	64
B. Intérêt du cycle: Validation à chaque étape.....	64
C. Condition de succès.....	64
IV. Cycle itératif	66
A. Principe d'itération par version.....	66
B. Avantages: Prise en compte des changements et des risques	66
C. Points de vigilance.....	66
V. Cycle en spirale.....	68
A. Développement en quatre phases.....	68
B. Avantage: la gestion des risques	68
C. Point de vigilance: une spirale sans fin.....	68
VI. Méthodes agiles	70
A. Principes fondamentaux	70
B. Intérêt du modèle: Flexibilité.....	70
C. Exemples	70
VII. Prince2®	72
A. Justification du projet.....	72
B. Rôles et responsabilités définis.....	72
C. Focalisation sur le produit	72
D. Leçons tirées de l'expérience	72
E. Management par « exception »	72
F. Management par séquence	72
G. Adaptation à l'environnement de projet.....	72

Partie 2
Objectifs du projet

Titre I. Respect des délais	78
I. Décomposition du produit.....	78
A. Construction du PBS.....	78
B. Utilité sur un projet.....	78
II. Division du projet en tâches	80
A. Principes du WBS.....	80
B. Utilité sur un projet.....	80
III. Définition des tâches.....	82
A. Temps.....	82
B. Lieu.....	82
C. Acteurs	82
D. Coûts.....	82
IV. Ordonnancement des tâches.....	84
A. Principes du PERT.....	84
B. Chemin critique.....	84
V. Diagramme de GANTT	86
A. Construction du diagramme.....	86
B. Conditions de succès	86
VI. Chemin critique et chaîne critique	88
A. Enjeu.....	88
B. Chaîne critique	88
C. Complémentarité avec le chemin critique.....	88
D. Étapes de déploiement.....	88
VII. Mapping des acteurs et des tâches	90
A. Les acteurs.....	90
B. Les phases	90
C. Les actions	90
Titre II. Stabilité des coûts.....	92
I. Nature des coûts	92
A. Anticipés/Non anticipés.....	92
B. Fixes/Variables	92
C. Récurrents/Occasionnels.....	92
D. Directs/Indirects	92
II. Structure des coûts.....	94
A. Construction	94
B. Intérêt	94
III. Suivi des coûts.....	96
A. Principes de la courbe en «S»	96
B. S'agit-il d'un dépassement du budget?	96
C. Doit-on envisager un retard dans la réalisation des tâches?	96
D. Point de vigilance	96
IV. Évaluation de la charge de travail.....	98
A. Se référer à l'expérience passée sur d'autres projets	98
B. Réaliser une estimation	98

Titre III. Démarche qualité	100
I. Logique d'amélioration continue.....	100
A. Lean Management.....	100
B. Six Sigma.....	100
C. Intérêt dans une logique projet	100
II. Avancement progressif.....	102
A. Quatre étapes : « P », « D », « C » et « A »	102
B. Conditions de succès dans une optique projet.....	102
III. Démarche d'optimisation des process	104
A. Define.....	104
B. Measure.....	104
C. Analyse	104
D. Improve/Design.....	104
E. Control/Verify	104
IV. Identification d'une solution temporaire efficace : Les « huit D ».....	106
A. Identifier le groupe de travail.....	106
B. Définir le problème	106
C. Déployer une solution temporaire.....	106
D. Remonter à la source de la difficulté.....	106
E. Identifier les solutions pérennes à déployer.....	106
F. Définir les actions pour éviter que cette situation ne se reproduise	106
G. Mettre en place des actions préventives	106
H. Remercier l'équipe de travail	106
V. Espace de travail productif.....	108
A. La démarche	108
B. Avantages des « cinq S » sur un projet.....	108
VI. Réflexion de groupe	110
A. Les cercles de qualité	110
B. Le brainstorming	110
C. Le reverse brainstorming	110
VII. Juste à temps.....	112
A. Principe	112
B. Intérêt: suivi du projet.....	112
C. Kanban et/ou Scrum?.....	112

Partie 3

Pilotage du projet

Titre I. Management de l'équipe projet.....	118
I. Place de l'autorité.....	118
A. Si trop d'autorité se révèle contre-productive.....	118
B. ... certaines situations rendent l'autorité performante	118
II. Approche terrain: « Gemba Walk » et « MBWA »	120
A. Objectif: recherche d'information	120
B. Condition de succès: être crédible	120
C. Avantage: jeu à somme positive.....	120
III. Délégation ciblée	122
A. Objectif: gagner du temps et de l'efficacité	122
B. Point de vigilance: déléguer ne s'improvise pas	122

IV.	Intégration de l'équipe dans la prise de décisions	124
A.	Enjeu d'une équipe intégrée au process de prise de décision	124
B.	Points de vigilance du Management Participatif	124
V.	Prise en compte des besoins des individus.....	126
A.	De la définition des besoins d'Abraham Maslow.....	126
B.	... à l'émergence de nouveaux besoins au xxie siècle.	126
VI.	Respect de l'équité au sein de l'équipe projet.....	128
A.	Principes d'une justice organisationnelle	128
B.	Trois composants de la notion de justice	128
C.	Enjeux au sein du projet.....	128
VII.	Choix des facteurs de motivation.....	130
A.	Facteurs de motivation et facteurs de démotivation.....	130
B.	Rôle des attentes	130
Titre II. Optimisation du temps		132
I.	Construction de l'espace de travail.....	132
A.	L'open space.....	132
B.	Les bureaux.....	132
C.	Le télétravail.....	132
II.	Gestion des réunions.....	134
A.	Préparer la réunion.....	134
B.	Animer la réunion	134
III.	Place de l'Intelligence Émotionnelle.....	136
A.	Objectif: gérer les émotions	136
B.	Enjeux pour la gestion de projet	136
IV.	Priorisation des tâches.....	138
A.	L'approche « Eisenhower ».....	138
B.	La méthode « MoSCoW »	138
C.	La méthode « NERAC ».....	138
V.	Gestion du temps au quotidien.....	140
A.	Demeurer concentré et ne pas se disperser.....	140
B.	Gérer les pauses.....	140
Titre III. Gestion des difficultés		142
I.	Résolution d'un problème simple.....	142
A.	Principe des « Cinq Pourquoi(s) »	142
B.	Conditions de succès	142
II.	Pilotage d'un problème complexe.....	144
A.	Principe du diagramme d'Ishikawa	144
B.	Des « 5M » aux « 8M »	144
C.	Étapes de mise en place.....	144
III.	Cadrage du problème.....	146
A.	Objectifs du « QOQCCP ».....	146
B.	Principes	146
IV.	Priorisation des actions.....	148
A.	Construction du graphique: La loi des « 80-20 »	148
B.	Analyse du graphique	148

Titre IV. Suivi de l'avancement du projet	150
I. Planification des réunions	150
A. Réunion de cadrage	150
B. Réunion de lancement	150
C. Comités de pilotage	150
D. Revue de projet	150
E. Réunion de clôture	150
F. Réunions de travail	150
II. Mise en place d'indicateurs	152
A. Objectifs	152
B. Types d'indicateurs	152
C. Points de vigilance	152
III. Suivi des tableaux de bord	154
A. En ligne	154
B. Dans les colonnes	154

Partie 4

Accompagnement du projet

Titre I. Gestion du besoin de changement	160
I. Méthode en cinq étapes	160
A. « A » pour « Awareness »: Prise de conscience	160
B. « D » pour « Desire »: Désir	160
C. « K » pour « Knowledge »: Connaissance	160
D. « A » pour « Ability »: Capacité	160
E. « R » pour « Reinforcement »: Renforcement	160
II. Deux approches en trois phases	162
A. « Unfreeze », « Change », « Refreeze »	162
B. « Assimiler », « Créer », « Engager »	162
III. Process en huit paliers	164
A. Étape 1: Créer un sentiment d'urgence	164
B. Étape 2: Mettre en place une équipe dédiée au changement	164
C. Étape 3: Construire une vision du changement	164
D. Étape 4: Communiquer sur le changement	164
E. Étape 5: Responsabiliser les futurs utilisateurs	164
F. Étape 6: Valoriser des réussites	164
G. Étape 7: Consolider le travail réalisé	164
H. Étape 8: Utiliser la culture d'entreprise	164
Titre II. Prise en compte de l'évolution des comportements	166
I. Modèle transitionnel	166
A. Trois étapes	166
B. Place du management	166
II. Cycle de vie du changement	168
A. Origine du cycle	168
B. Adaptation à la gestion de projet	168
C. Enjeux du modèle	168

Titre III. Pilotage des interactions.....	170
I. Place de l'environnement	170
A. Trois catégories de facteurs.....	170
B. Douze éléments sur lesquels agir	170
II. Équation du changement	172
A. Insatisfaction.....	172
B. Vision du futur	172
C. Plan d'actions pour changer	172
D. Résistances	172
III. «Sept S».....	174
A. Strategy	174
B. Structure.....	174
C. Systems	174
D. Style.....	174
E. Staff.....	174
F. Skills.....	174
G. Shared Value.....	174
IV. Diamant de Leavitt	176
A. Principe du diamant.....	176
B. Quatre éléments.....	176
C. Exemple: Essor de l'Intelligence Artificielle.....	176
Titre IV. Management des résistances.....	178
I. Analyse des sources	178
A. Vie professionnelle	178
B. Vie privée	178
C. Caractéristiques personnelles	178
II. Estimation des conséquences	180
A. Construction de l'outil: Les Futures Wheel.....	180
B. Enjeux.....	180
III. Identification des manifestations.....	182
A. «D» pour Discours	182
B. «R» pour Routines	182
C. «A» pour Actions.....	182
D. «S» pour Symboles.....	182
IV. Étude des forces en présence	184
A. Réaliser un diagramme: Les champs de force.....	184
B. Identifier les stratégies à déployer.....	184
C. Avantages de cette approche.....	184
V. Communication.....	186
A. Qui?	186
B. Par qui?	186
C. Pourquoi?.....	186
D. Quand?.....	186
E. Comment?	186
VI. Formation	188
A. Qui?	188
B. Par qui?	188

C. Pourquoi?.....	188
D. Quand?.....	188
E. Comment?.....	188
VII. Documentation	190
A. Projets simples.....	190
B. Projets requérant une formation	190
C. «Après-projet».....	190
VIII. Acteurs du changement.....	192
A. Hiérarchie.....	192
B. Équipe projet dédiée au changement	192
C. Futurs utilisateurs	192
Conclusion.....	195
I. Fin du projet.....	196
A. Remettre le livrable au client.....	196
B. Faire un bilan du projet.....	196
C. Archiver	196
D. Remercier	196
II. Avenir de la gestion de projet	198
A. Quelle est la place de l'Intelligence Artificielle (IA) dans la gestion de projet ?	198
B. Rôle du télétravail?.....	198
C. Gestion par projets?	198
D. Gestion des résistances?.....	198
Outils cités.....	201
Bibliographie	203