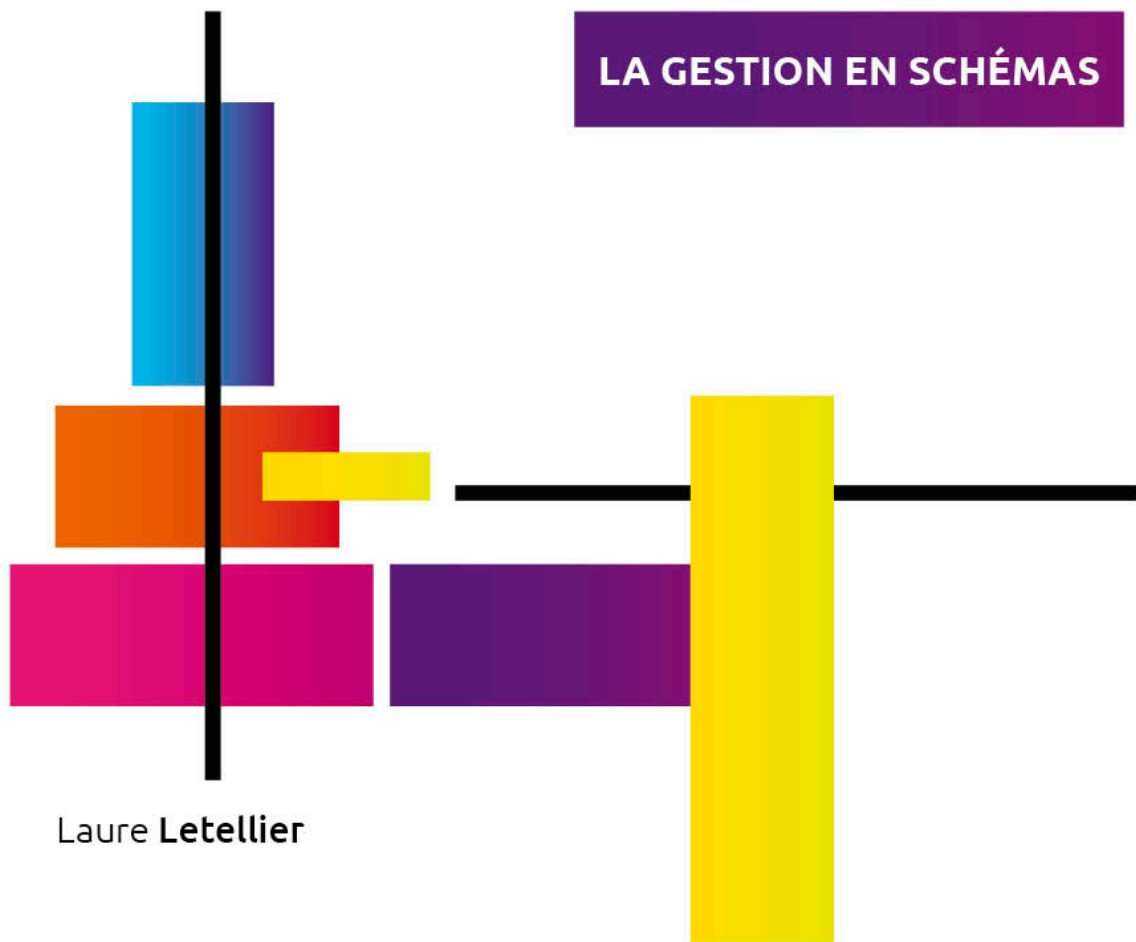


LA GESTION EN SCHÉMAS



Laure Letellier

Le management de projet en schémas

ellipses

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

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 XXI ^e 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 « QQOQCCP ».....	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