

**Il doit se rappeler qu'il n'y a rien de plus difficile à planifier,
rien de plus incertain à réussir, rien de plus dangereux à gérer
que la création d'un nouvel ordre des choses.
Car l'initiateur a l'hostilité de tous ceux qui profitent des vieilles institutions
et la tiédeur de ceux qui y gagneraient dans le nouvel ordre.**

Machiavel (Niccolò Macchiavelli) , Le Prince 1513

MANAGEMENT DE PROJET

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

- 1°) **Introduction**, Histoire,
Caractéristiques du management de projet
- 2°) Savoir **manager des Hommes en mode projet** –
communication
- 3°) Intégrer la notion de **planification**
avec sa fonction d'anticipation,
sa fonction de gestion du temps
et de maîtrise des délais.
- 4°) **Budget** et enjeux économiques
- 5°) Gestion des **risques**
- 6°) Le **tableau de bord** du chef de projet – ses outils
- 7°) Questions réponses

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Présentation

Christian Virmaux, gérant d'iSpé2m

06 80 37 03 02

Coaching d'équipes de direction

Organisation et conduite du changement

HQSE, DD, RSE

Management de la relation client

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Programme des 2,5 jours

Management de projet

ISO14001

Systèmes de management environnemental -
Exigences et lignes directrices pour son utilisation

AMDEC

Analyse des Modes de Défaillance,
de leurs Effets et de leurs Criticités
(FMEA : Failure Mode and Effects Analysis)

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Modalités de contrôle des connaissances

Un examen de 2 heures

A priori début novembre

Sans document, sans téléphone, sans calculatrice

Un peu de management de projet

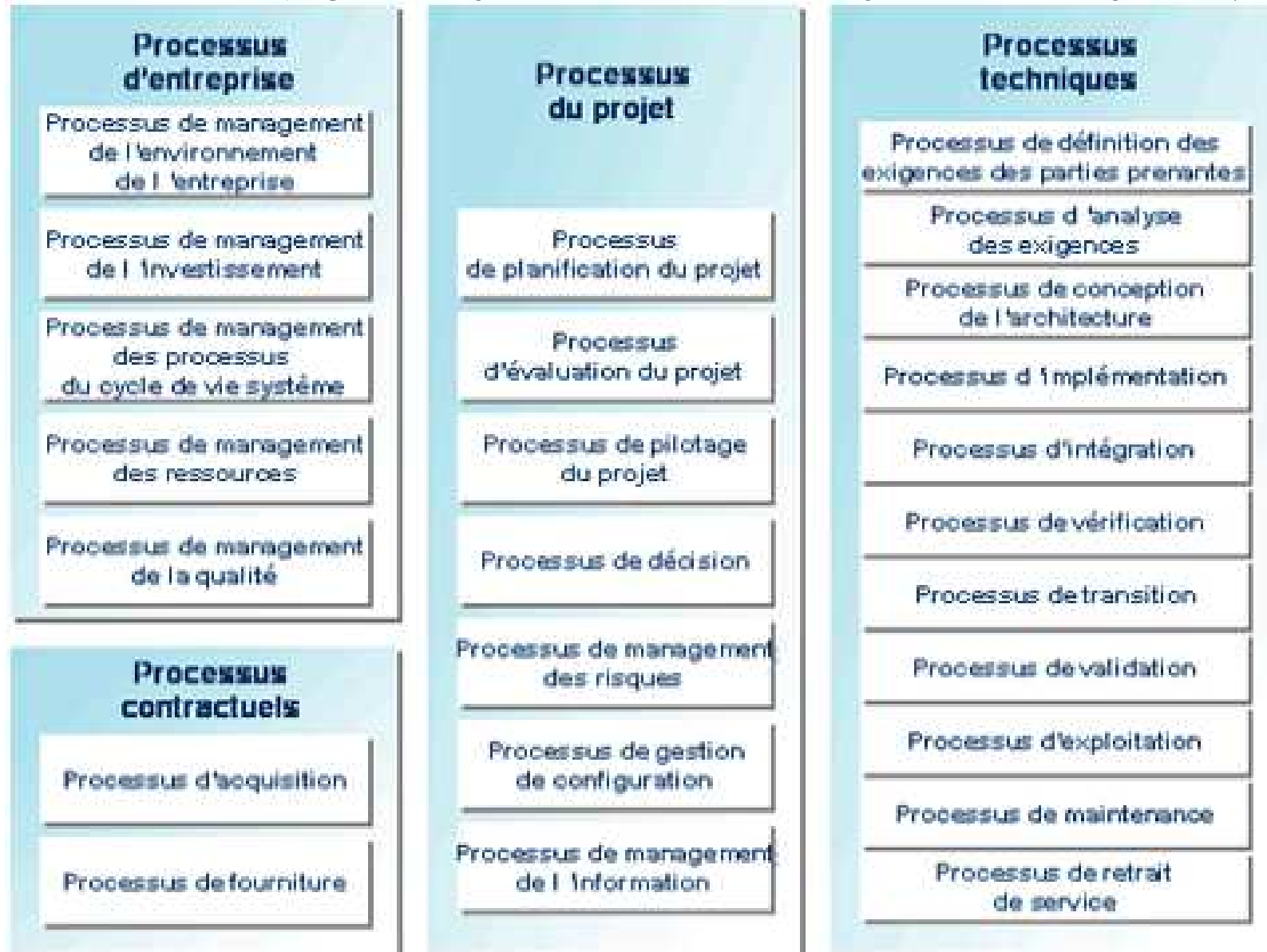
Un peu de management environnemental

Un peu d'AMDEC

Norme ISO 15288

Systems Engineering – System Life-Cycle Processes, Novembre 2003

AFNOR Z 67-288 (Ingénierie systèmes – Processus de cycle de vie des systèmes)



INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

« I HAVE A DREAM »

« I HAVE A PROJECT »

« l'homme n'est rien d'autre que son projet,
il n'existe que dans la mesure où il se réalise,
il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes,
rien d'autre que sa vie. » Sartre

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

DEFINITION

« Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (norme AFNOR X50-105) »

« Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

DEFINITION

« un ensemble de méthodes et de techniques créées pour la conception,
l'analyse et la conduite d'activités temporaires,
fortement irréversibles, non répétitives,
réalisées sous contrainte de temps,
en engageant des ressources rares et limitées »

Tout à fait adapté pour gérer le travail immatériel,
qualifié, non substituable,
(pluri-métiers, international)

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Petite Histoire du management de projet

A priori, de tout temps, à la manière de Monsieur Jourdain :
pyramides d’Egypte, édifices grecs ou romains

Domaine architectural à la fin du Moyen âge :
Des projets sans véritable gestion de projet,

Puis, l’improvisation fait place à
la préparation rationalisée du travail de conception
Cathédrale de Florence (1294-1436) Filippo Brunelleschi (1377-1446)
La conception et l’exécution sont clairement séparées.

La révolution industrielle du 19ème siècle est dominée
par la recherche de la productivité qui trouve
au début du 20ème siècle des formes théoriques (Taylor et Ford)

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Petite Histoire du management de projet

C'est à partir de 1930 que la gestion de projet se rationalise sans être encore un modèle de gestion affirmé.

Les projets sont menés comme des opérations
(activités de production)

Après la seconde guerre mondiale et surtout à la fin des années 50,
la gestion de projet devient un modèle de gestion :

Planification des projets d'état,
projets militaires, spatiaux, pétroliers, d'infrastructures

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Petite Histoire du management de projet

4 paramètres sont à l'origine :

- les sciences de l'ingénieur à des fins civiles et militaires
- la conduite de grands projets (conquête spatiale, nucléaire)
- les opérations de développement socio-économique dans le Tiers monde
 - la gestion de l'innovation (entreprises)
- Le Project Management Institute est créé en 1969 aux Etats-Unis
 - l'AFITEP est créée en France en 1982

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Petite Histoire du management de projet

- le modèle taylorien s'effondre
- course de relais (en séquence) vs rugby (en convergence)
- ce qui a pour conséquence de passer à l'ingénierie concourante
milieu des années 80
 - vitesse des projets
 - rationalisation du management de projet
 - concourant : simultanéité, convergence
- autonomie, auto-organisation, auto dépassement (droit à tout)
 - protection par la direction

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Petite Histoire du management de projet

- méta règles Spie Batignolles, François Jolivet (1990)
 - Ex : tout projet doit avoir un commanditaire
 - le recouvrement des différentes phases
 - Le multi apprentissage
 - le contrôle subtil (cooptation, open space, fort ajustement mutuel, droit à l'erreur, récompenses)
- communication intensive et capacités de coordination

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION

Qu'est-ce qui distingue un projet d'une autre activité ?
Par exemple d'une activité de production ?

PRODUCTION

Répétitif
Réversible
Faible incertitude
Processus stables
Statistiques comparables

Variables endogènes
Cash Flow positifs

PROJET

Unique
Irréversible
Forte incertitude
Méta processus
Statistiques difficiles
à comparer
Variables exogènes
Cash Flow négatifs

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Extrait du glossaire sur www.vernimmen.com

Cash flow, au pied de la lettre, signifie flux de trésorerie.

Mais dans la pratique il y a quasiment autant de définitions du cash flow que de sociétés !

La tendance est cependant à la normalisation des appellations dont les principales sont :

Le cash flow « from operations » ou le flux de trésorerie d'exploitation

Le free cash flow ou flux de trésorerie disponible correspond au flux de trésorerie généré par l'actif économique

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Typologie des projets

Grands / Petits

Simple / Complexes

Investissements matériels, immobiliers

à forte intensité capitalistique – sans beaucoup de RH /
Beaucoup de main d'œuvre sans trop d'investissements

Mono site / multi sites

Local / International

Tous secteurs

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Quels sont les problèmes liés au management de projet ?

20% des projets sont en échec !

Le Standish Group publie des études sur le management de projets depuis 1994. En 2004, seuls 30% des projets ont réussi à atteindre les objectifs fixés dans le budget et les délais.

Le taux de non-réussite des projets est de 20%.

Les 50% restant représentent les projets «mitigés», qui ont dépassé les budgets initiaux, ont été livrés en retard ou avec moins de fonctions que prévu.

Echecs	Mitigés	Parfaits
20%	50%	30%

INTRODUCTION

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Les 10 FCS par ordre d'importance
(facteurs clé de succès)

- L'engagement de la direction
- L'implication des utilisateurs
- **L'expérience du chef de projets (3)**
- La formulation des objectifs d'affaires
- Une envergure limitée aux besoins essentiels
- Une infrastructure technologique normalisée
 - Des spécifications précises et stables
- **Des méthodologies formelles et utilisées (8)**
 - Des estimations fiables et rigoureuses
- Autres : découpage des livraisons, **compétence du personnel (10)**, etc.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION

Les préalables à notre formation :

La relation

Maître d'ouvrage (MOV) / Maître d'œuvre (MOE)

L'opportunité (MOV)

La faisabilité (MOV)

Le GO / NOGO a été prononcé : GO ! (MOV)

Le cahier des charges est disponible

Les exigences clients sont explicitées

(parties intéressées, parties prenantes)

Le budget est constitué (enveloppe pré-définie)

Les dates de fin sont définies

Le Maître d'œuvre : le chef de projet

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

*« L'exemple n'est pas le meilleur moyen
d'avoir une action sur autrui, c'est le seul ! »*

Dr Albert Schweitzer

*Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication,
l'entraide et la solidarité visant à un but commun :
l'épanouissement de chacun dans le respect des différences.*

Françoise Dolto, psychanalyste

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Vous avez à construire une équipe.

Dans certains cas, vous aurez à la recruter.

Parfois, elle vous sera donnée (en partie ou en totalité).

Une équipe, c'est un ensemble de caractères et de compétences.

C'est aussi un ensemble de parcours qui se retrouvent à cette occasion

Les marges de manœuvre sont assez faibles

mais la clé du succès dépend des relations entre les personnes,

Beaucoup moins des personnes elles-mêmes.

(le rugby l'emporte sur le relais)

Vous avez donc, en tant que chef de projet
un rôle d'une grande importance au tout début du projet

Pour créer l'alchimie gagnante !

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.1 Comment approcher le projet ?

Attention cependant à ne pas occulter le fait que l'équipe a au moins deux dimensions.

- 1) l'équipe qui est sous votre responsabilité et qui va mener les actions pour atteindre le but
- 2) l'équipe au sens large, c'est-à-dire incluant vos hiérarchiques, vos clients (commanditaires), les parties prenantes.

Sans compter que certaines personnes appartiennent parfois aux deux équipes !

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Quelques principes essentiels

Enthousiasme : « rien ne se fait sans un peu d'enthousiasme »
Voltaire

Vision : une description claire du projet, de son contexte,
de son but à atteindre (de ses objectifs),
de ses enjeux

Leadership : préciser les modalités de l'autorité,
comment elle est organisée
Préciser ce qui est dans le projet et ce qui est hors du projet
Pour rendre concrètes les relations d'autorité
avec l'ensemble des autres personnes

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Quelques principes essentiels

Communication : une enveloppe du projet qui fait rêver,
qui transcende (dépassement) la réalité quotidienne
(nous ne sommes pas en production)
Qui valorise le caractère unique de ce que l'équipe va réaliser

Action : une philosophie de l'action

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.1 Comment approcher le projet ?

Une philosophie de l'action

Aristote (-384;-322 av JC) en pose les fondements dans l'Ethique à Nicomaque.
La philosophie morale et politique d'Aristote est avant tout une philosophie de l'action.

La vertu, l'intention morale, les normes sociales sont
sans valeur si l'activité humaine ne les rend pas effectives

L'action selon Leibniz (1646-1716) :

Selon Leibniz, la réalité de l'action est la réalisation du sujet,
(Leibniz est celui qui énonce le principe de raison : « rien n'est sans raison »)

L'action selon Jean-Paul Sartre (1905-1980)

Pour Sartre, les actions nous font exister.

L'action selon Hannah Arendt (1906-1975)

Hannah Arendt insiste sur le fait que l'individualité propre de l'homme,
qui n'est pas donnée, est conquise par l'action.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.2 Comment communiquer les objectifs ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »
Sénèque

Communiquer, c'est un peu comme enseigner ou former, c'est l'art de répéter.

Concernant la communication des objectifs, il faut donc :

- 1) Dire que nous allons communiquer les objectifs
- 2) Les communiquer vraiment
- 3) Dire que nous les avons communiqués

Et recommencer cet exercice à l'infini...

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.2 Comment communiquer les objectifs ?

La nécessité de communiquer en un même lieu et au même moment
aux 2 sous-ensembles « équipe projet au sens restreint »
« équipe projet au sens large »

Et ceci en plus de la réunion de lancement du projet

Puis communiquer aux 2 sous-ensembles séparément
Des informations pertinentes différentes
sont à dire à chacun des groupes

Puis, décliner au niveau individuel, en tête-à-tête (top down)

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet

Un monde d'expertise,
Le savoir fait le pouvoir,
Des pouvoirs exacerbés,
Un monde d'individualités,
De l'émulation, de la rivalité
Une soif de reconnaissance

Vérifier que le coût est compatible avec le budget

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet

Les caractéristiques fondamentales

La meilleure personne à la bonne place au bon moment (compétence),

Travailleur en équipe

Créatif

Autonome

Adhésion au projet, implication

Du caractère

Rapport à l'autorité

Rapport à l'information - pouvoir, partage

Contexte personnel

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Commencer par une phase d'écoute...

En effet, les informations qualitatives obtenues
sur chaque personne de votre équipe
constitue la base du pouvoir que vous exercerez sur elle.
(voir Michel Foucault)

Elle transformera votre autorité formelle
en une autorité réelle reposant sur des faits.

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Commencez par une phase d'écoute...

J **Je ne juge pas**
E **Je n'évalue pas**
R **Je ne réconforte pas**
R **Je ne résous pas**
I **Je n'interprète pas**

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Utilisez les techniques de questionnement...

Par exemple la stratégie d'objectifs :

Que voulez-vous, quels sont vos objectifs ?

Que se passera-t-il lorsque vous aurez atteints vos objectifs ?

Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de les atteindre ?

Comment saurez-vous que vous les avez atteints ? Par qui ?

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Utilisez les techniques de questionnement...

N'acceptez que des réponses formulées positivement,
Reposez la question tant que la réponse est formulée négativement,
Au fil des questions, descendez dans les niveaux d'abstraction
Jusqu'à obtenir une réponse concrète acceptable

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet

Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet
Les caractéristiques fondamentales

Lors d'un entretien, beaucoup d'éléments sont sur la base du déclaratif.
Tous les éléments tangibles doivent être collectés (diplômes, certificats de travail)

Pour ce qui ne peut être collecté, par exemple :

« aimez-vous travailler en équipe ? »

Est une mauvaise question car la réponse est « oui ! »

Une première question peut être : « Avez-vous pratiqué un sport ou des sports ? »

La réponse est souvent « oui »

« Quel(s) sport(s) ? »

« Le marathon, le football, le tennis de table »,

« Pourquoi avez-vous pratiqué ces sports ? »

« Qu'est-ce qui vous a plu dans ces sports ? »...

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet
Les caractéristiques fondamentales

Lors de l'entretien, ce n'est pas sur la base d'une seule réponse
allant dans le sens que vous souhaitez qu'il vous faut tirer des conclusions;
Mais sur un faisceau de présomptions : des éléments se ressemblent,
sont cohérents et nous pouvons alors en déduire que...

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet
Les caractéristiques fondamentales

Procédez de la même manière que pour le travail en équipe
Pour les autres items : Créatif, Autonome
Adhésion au projet, Implication, du caractère
Rapport à l'autorité,
Rapport à l'information – pouvoir, partage
Contexte personnel

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Lorsque tout va bien, on ne touche à rien
« On ne change pas une équipe qui gagne »

Ne portez aucun jugement définitif (positif ou négatif)
sur quelqu'un, les aspects contextuels ou culturels ont trop importance
Pour qualifier ou disqualifier quelqu'un.

Lorsque quelque chose ne va pas,
qu'une information quelconque de terrain ou formelle (tableau de bord)
vous parvient comme un symptôme de dysfonctionnement,
Alors vous intervenez : management par exception

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Lorsque vous disposez du symptôme, il ne faut pas le confondre avec le problème.

Un mal de ventre (symptôme), n'est pas forcément une indigestion ou une gastro.

Lorsque vous cernez le problème (diagnostic),
ne le confondez pas avec la ou les causes du problème.

Vous optimiserez vos ressources humaines en appliquant l'outil 3P
(outil d'analyse transactionnelle) :

Protection

Permission

Puissance

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Pour qu'une ressource n'ait pas d'arrière pensée ou de craintes particulières,
pour qu'elle dépasse les 2 premières marches de la pyramide de Maslow

(A Theory of Human Motivation, 1943)

(besoins de base pour la survie et la sécurité),

Qu'elle puisse directement accéder aux besoins sociaux
de l'amitié, de la solidarité, du sentiment d'appartenance, il est nécessaire de :
Protéger les personnes sous votre responsabilité (d'elles-mêmes et des autres).
Une attention toute particulière sera portée sur son champ relationnel (contexte)
Et ses éventuelles difficultés d'intégration dans la culture d'entreprise.

Permission

Puissance

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Se sentant protégée, la personne peut donner le meilleur d'elle-même :

En matière de compétences (d'accord pour réussir),

En disponibilité (le temps de travail), en équipe (solidarité)

Le temps est venu de la délégation et dans le cadre du projet

D'accéder à des pans entiers d'autonomie sur des périmètres conséquents :

Permission

Puissance

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

La ressource peut alors accéder à la Puissance.

C'est-à-dire à la totale autonomie et la pleine expression de ses moyens
Au bénéfice du groupe et du projet.

C'est à nouveau par un management par l'exception que
la ressource se signalera au manager par l'apparition d'un symptôme
Concernant son activité.

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

En effet, il est au cœur d'un dispositif humain comportant :

Sa propre hiérarchie,

Son commanditaire, son client, ses parties prenantes,

Ses liens avec tout type de fonctions dans l'entreprise :
marketing, finance, R&D, production, RH, QSE, etc...

Ses fournisseurs, prestataires, partenaires,

Et bien sûr son équipe...

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Il dispose en principe :

De l'autorité qui lui a été conférée

Du soutien sans faille de sa hiérarchie (mais qui peut avoir des intérêts propres)
(1^{er} facteur clé de succès)

De la nécessité pour le client d'atteindre les objectifs
(mais qui peut en vouloir plus pour le même prix)

De l'intérêt pour ses fournisseurs de participer à la réussite du projet
afin de fidéliser leur client (mais qui ont tout intérêt à en faire le
moins possible pour le même prix, ou à faire la même chose au moindre coût)

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Il y a donc des jeux d'acteur (lire Michel Crozier, l'acteur et le système)
reposant sur des mécanismes de pouvoir
et des stratégies d'acteur
que le chef de projet doit maîtriser
pour conserver l'intégrité de son projet
et son autorité sur celui-ci.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Dans les marges de manœuvre étroites qui lui sont conférées
et les tensions contradictoires qui sont inhérentes à son job,
le chef de projet va négocier en rappelant
les points d'ancrage communiqués au début du projet
(objectifs, enjeux)
les accords pris avant même le démarrage du projet
(contrats fournisseurs, contrats de travail)
et le plus souvent répondre à une demande d'un acteur
par une autre demande sous la forme du donnant-donnant.
La négociation étant alors positionnée sur l'adage :
« On n'a rien sans rien »

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.6 Comment régler les problèmes, les crises ?

La gestion des paradoxes : le sketch des cravates de Raymond Devos
(1922-2006)

Les injonctions paradoxales
Leurs traitements

Les paradoxes de la communication : le choc des croyances

La lutte conscient / inconscient
(Jung : « les processus inconscients se situent dans une position
de compensation par rapport au conscient »)

Recréer de la cohésion d'équipe

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Le planning que nous établissons avant même de démarrer le projet est destiné à être présenté en réunion de lancement.

Tout projet commence par une réunion de lancement à laquelle participe l'ensemble des acteurs concernés par le projet à quelque titre que ce soit.

Nous devons identifier **ABSOLUMENT TOUTES** les tâches à partir de la date prévue de lancement du projet Jusqu'à sa bonne exécution.

Notion de rétro-planning.

Le planning guidera tous les acteurs du projet.

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

On commence par déterminer les étapes clés du projet (cahier des charges validé, conception – fonctionnelle, technique -, réalisation, vérification, validation, mise en production ou mise en œuvre) caractérisées par des critères d'acceptation pour passer d'une phase à l'autre.

On affine ensuite le processus en précisant les tâches et en attribuant, pour chacune d'elle, le contenu technique à réaliser, les moyens mis en œuvre, le temps imparti, le responsable et les personnes devant être informées.

La plus grande difficulté est d'être exhaustif : il ne faut oublier aucune tâche sous peine d'altérer la qualité finale du projet (conformité, satisfaction, efficacité)

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Un réflexe assez naturel nous amène à planifier très facilement et dans le détail les aspects techniques

Il ne faut pas oublier les temps de réflexion,
les actions correctives et préventives,
la communication projet, les reporting,
les réclamations client, les échanges avec les parties prenantes,
les revues de conception, de réalisation,
la vérification, la validation,
les temps de planification et de coordination.
Bref, il faut essayer de prévoir l'imprévisible.

Il reste à établir les relations de dépendance
entre chacune de ces tâches,
qui vous fourniront les contraintes d'enchaînement.

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer la durée de chacune des tâches

Les contraintes à ce stade sont doubles :

- 1) Si vous sous-estimez les durées, vous générez du stress, votre coût de revient estimé sera inférieur à la réalité, ce qui aura des conséquences sur votre budget.
- 2) Si vous surestimez les durées, vous démotivez votre personnel et votre coût de revient estimé sera trop élevé. Ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses sur le client, sur le chef de projet, sur l'entreprise.

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer la durée de chacune des tâches

L'évaluation des délais est extrêmement délicate.

C'est le point pour lequel l'expérience est difficile à remplacer dans la mesure où cette évaluation est au cœur d'un conflit d'intérêt à plusieurs niveaux.

Après avoir consulté votre entourage,
choisissez les options les plus réalistes,
et non celles qui vous font plaisir.

Anticipez soit une marge de sécurité globale sur le projet,
soit des marges de sécurité aux endroits les plus incertains.

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Evaluer les durées

N'hésitez pas à vous renseigner sur ce qui a été fait auparavant :
vous pouvez gagner un temps fou en réadaptant
le rétro-planning d'un projet proche de celui que vous menez.

A partir du document d'origine,
et en vous renseignant auprès du chef de ce projet,
vous pouvez sensiblement améliorer votre estimation.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

3°) Planification

Estimer la durée de chacune des tâches

Les contraintes à ce stade sont doubles :

- 1) Si vous sous-estimez les durées, vous générez du stress, votre coût de revient estimé sera inférieur à la réalité, ce qui aura des conséquences sur votre budget.
- 2) Si vous surestimez les durées, vous démotivez votre personnel et votre coût de revient estimé sera trop élevé. Ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses sur le client, sur le chef de projet, sur l'entreprise.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

POUR FAIRE SIMPLE

Au moment où le projet va démarrer,
C'est qu'il a été validé par un processus de GO / NO GO
(avant-vente)

Donc, les prix d'achat ou de vente sont déterminés

S'ils sont déterminés, le vendeur a vendu à un certain prix,
Qui lui fait espérer une certaine marge.

Si le prix de vente fait espérer une certaine marge,
C'est bien que le budget global du projet a déjà été estimé

Et nous pouvons dire que :

Prix de vente = Coût de revient complet du projet estimé + Marge espérée

ou

Prix = Budget + Marge

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

TOUJOURS POUR FAIRE SIMPLE
En interne

Au moment où le projet va démarrer,
C'est qu'il a été validé par un processus de GO / NO GO
(investissement)

Donc, le montant des investissements est déterminé

S'il est déterminé, l'investisseur a investi
en espérant un ROI, retour sur investissement.

Si l'investissement fait espérer un certain ROI,
C'est bien que le budget global du projet a déjà été estimé

Et nous pouvons dire que :

Investissement = ROI - Coût de revient complet du projet estimé

ou

Investissement = ROI - Budget

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer les coûts

Un prix est le résultat d'une transaction entre un acheteur et un vendeur

Une charge est une consommation de ressource par l'entreprise

Un coût est un ensemble de charges sur un produit, service ou projet

Nous pouvons dire que lors d'un projet, nous sommes amenés à faire un devis, même si ce terme paraît extrêmement simple au regard de l'importance de certains projet.

Pour établir un devis, l'idéal est d'avoir la connaissance du coût complet.

Le coût complet, c'est à la fois ce qui est issu des charges directes et indirectes, des charges variables et des charges fixes.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer les coûts

Un projet, par définition, est quelque chose d'innovant, qui comporte par voie de conséquence beaucoup d'incertitudes.

Cela induit parfois des dérives.

Le budget est parfois (souvent) plus négocié qu'estimé.

De plus, la qualité de réponse des divers intervenants dépend de la qualité du lien social dans l'entreprise.

Il y a asymétrie d'information entre le chef de projet et les responsables métier (étayée par les rivalités).

S'il n'y a pas de relation de confiance, on prévoira des marges de sécurité

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer les coûts

Deux sources principales alimentent les coûts :

Les achats

La masse salariale

Pour ce qui est de la masse salariale,
Le budget sera suivi grâce au logiciel de planification

Pour ce qui est des achats, au-delà des « petits »
achats qui seront soigneusement gérés,
appels d'offres auprès de plusieurs fournisseurs,
Vérification des produits/services,
Évaluation des fournisseurs, une attention particulière
Sera portée sur les investissements au cœur du projet

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer les coûts

Les achats

Une attention particulière
sera portée sur les investissements au cœur du projet

Sur certains types de projets,
Ces investissements conditionneront
la réussite ou l'échec du projet.
Ainsi les conditions contractuelles seront déterminantes
Et avec elles, les fonctions achats et juridiques.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Estimer les coûts

Si la comptabilité ou le contrôle de gestion peuvent vous aider,
il est impératif de consulter les professionnels concernés.

Or un projet est quelque chose d'innovant,
il y a donc beaucoup d'incertitudes.

Cela induit parfois des dérives

En effet, le budget est parfois plus négocié qu'estimé.

De plus, la qualité de réponse des divers intervenants dépend
de la qualité du lien social dans l'entreprise.

Il y a asymétrie d'information entre le chef de projet et les responsables
métier.

S'il n'y a pas de relation de confiance,
on prévoira des marges de sécurité

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Figurer les coûts

Disposer du prix

Etablir la marge

Suivre la marge à partir du budget prévisionnel dans le temps

Et les flux de trésorerie toujours négatifs jusqu'à la mise en œuvre du projet, et même au-delà.

Cependant, il s'agira de contenir les dépenses dans le budget prévisionnel a priori garant de ROI espéré.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Penser aux coûts cachés

L'insertion du projet dans son environnement est un élément auquel les entreprises doivent être de plus en plus sensibles et qu'il convient de budgéter. En effet, la réalisation du projet peut avoir un impact sur l'organisation dans laquelle il va être intégré.

Certains de ces coûts sont tangibles : c'est par exemple le cas de réunions avec les riverains ou de mobilisation de personnalités politiques locales pour un projet d'infrastructure. Ou le temps de formation des utilisateurs finaux dans le cas du développement d'un nouveau logiciel.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Penser aux coûts cachés

D'autres coûts peuvent être plus informels : il s'agira par exemple d'expliquer à ces mêmes utilisateurs en quoi le nouvel outil va valoriser leur métier afin qu'ils acceptent de l'adopter.

Plus le projet a un impact sur son système social, plus il remet en cause des choses autour de lui et plus il sera coûteux.

Il n'en sera par ailleurs que plus décisif.

5°) Gestion des risques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Stratégie

Les objectifs commerciaux du projet correspondent-ils
à nos objectifs de marge intermédiaire ?

Les objectifs techniques du projet sont-ils
cohérents avec nos moyens techniques ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Le risque financier

Les coûts du projet ont-ils bien été anticipés ?

Les financiers ont-ils l'expérience de ce type de projet et
des dérives fréquentes ?

Qu'est-il prévu en cas de dérive des coûts ?

Un ROI plus tardif serait-il acceptable

Et même possible compte tenu des éléments
concurrentiels de marché ?

Les investissements sont-ils réalisés sur fonds propres
ou par la dette ?

Le projet remet-il en cause l'équilibre
des ratios financiers de l'entreprise ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Aspects contractuels et commerciaux

La date de livraison a-t-elle été imposée et comment ?

Quelle serait la conséquence d'un retard de livraison ?

Quel serait le résultat d'un manque de fonctionnalité ?

Quel retour sur investissement est attendu du système ?

Quelle est la stabilité de l'environnement ?

Quel est le degré de définition des objectifs du projet ?

5°) Gestion des risques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Ampleur du projet

Quelle est la charge globale en hommes-jours ?

Quelle est la durée estimée (date de fin – date de début) ?

Sur combien de sites le service sera-t-il fourni ?

Quel est le degré de dépendance des tâches ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Organisation

Le chef de projet a-t-il une expérience sur des projets de taille comparable ?

Le chef de projet a-t-il une expérience du domaine ?

Quelles sont les compétences de l'équipe de projet ?

Comment est installée l'équipe de projet ?

Quelle est la taille de l'équipe ?

Comment est structurée l'équipe ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Implication des clients

Combien y a-t-il de types de clients différents ?

Quel est le degré d'implication des responsables clients ?

Les clients ont-ils l'expérience d'un projet de ce type ?

Le projet entraîne-t-il beaucoup de changements
dans l'organisation du client ?

5°) Gestion des risques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Planification

Quel est l'état du planning global du projet ?

Quelle est la disponibilité des ressources humaines ?

Quelle est la disponibilité des futurs clients ?

Le projet est-il en dépendance d'autres projets ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Environnement technique du projet

Par qui les différentes options techniques ont-elles été évaluées ?

L'environnement technique (matériel/logiciel) du projet est-il connu ?

Le chef de projet a-t-il une expérience du domaine technique ?

Quel est le degré de nouveauté ?

Quel est le degré de complexité ?

5°) Gestion des risques

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Validation et réception « informatiques »
(évolutions du système d'information)

Qui est responsable de la définition des tests unitaires ?

Qui est responsable de la définition des tests d'intégration ?

Qui est responsable de la définition des tests de non régression ?

Qui est responsable de la définition des tests de réception ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Mise en place du système

Comment doit être effectuée la mise en place du système ?

L'environnement matériel/logiciel proposé est-il déjà utilisé ?

Combien de systèmes/matériels doivent s'interfacer ?

Quel accès aux données auront les membres de l'équipe projet ?

Les ressources sont-elles disponibles pour suivre la formation ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

5°) Gestion des risques

Exploitation et maintenance

Le système sera-t-il exploité par le fournisseur (facilities management) ou par le client ?

Les ressources pour l'exploitation et la maintenance sont-elles disponibles ?

Quelle est la fréquence d'utilisation du système ?
Quelle conséquence aurait une panne du matériel/système ?

Le fonctionnement du système dépend-t-il du fonctionnement du réseau ?

Le système est-il facilement maintenable ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Planification Délais	Budget Consommé Reste à faire	Risques
Qualité Conformité Exigences Client	Qualité Conformité Processus	Qualité Besoins / Efficacité Résultats
Technologies	Management Organisation	Vérification Validation
Modifications Avenants	Achats Approvisionnementnements	Ressources Humaines

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Planification
Délais

Ce qui était prévu a-t-il été fait ?

Ce qui a été fait était-il prévu ?

Les délais ont-ils été tenus tâche par tâche ?

Quelle tâche a duré moins longtemps que prévu ?

Quelle tâche a duré plus longtemps que prévu ?

Le chemin critique a-t-il été pénalisé ?

De nouvelles tâches sont-elles apparues ?

Si oui quelles sont les conséquences sur la
planification ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Budget
Consommé
Reste à faire

Ce qui était budgété a-t-il été consommé ?

Ce qui a été consommé était-il prévu ?

Le budget est-il respecté tâche par tâche ?

Quelle tâche a coûté moins que prévu ?

Quelle tâche a coûté plus que prévu ?

La dépense totale est-elle supérieure aux
prévisions budgétaires ?

De nouveaux coûts sont-ils apparues ?

Si oui, quelles sont les conséquences sur le
budget ?

Si nouvelles dépenses, induisent-elles de
nouvelles recettes ou impactent-elles la marge ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Risques

Les risques identifiés au démarrage
du projet ont-ils évolué ?
Les actions menées pour réduire les risques ont-
elles portées leurs fruits ?
De nouveaux risques sont-ils apparus ?
Parmi les risques identifiés, certains se sont-ils
concrétisés ?
De nouvelles actions sont-elles à mener pour
prévenir les risques ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Qualité
Conformité
Exigences Client

Les objectifs clients sont-ils en tendance atteints ?

Les délais intermédiaires sont-ils strictement respectés ?

Les fonctions, les services attendus sont-ils

En bonne voie de réalisation et conformes aux performances prévues ?

Les clients sont-ils satisfaits ?

Y a-t-il des réclamations clients ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Qualité
Conformité
Processus

Le management de projet est-il conforme
aux procédures et aux meilleures pratiques

De cette activité ?

Les processus support (recrutement, achats,
technique, commerce, formation, R&D
contrôle de gestion) sont-ils conformes
à leurs processus respectifs ?

Les processus contractuels (fournisseurs,
partenaires, experts) sont ils stables et efficaces ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Qualité
Besoins / Efficacité
Résultats

Le projet, tel qu'il se déroule
Et avec les objectifs qu'il va atteindre
Correspond-t-il véritablement aux besoins ?
Les besoins du client, du marché
sont-ils toujours les mêmes ?

La façon de répondre aux besoins
Du marché et des clients
est-elle toujours la plus efficace ?

Les résultats attendus du projet
Seront-ils les meilleurs résultats au moment de la
mise en œuvre ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Technologies

La ou les technologies mises en œuvre
donnent-elles satisfaction ?

Sont-elles à la hauteur des espérances ?

Y a-t-il des plus (que prévu) ?

Y a-t-il des moins ?

Les objectifs techno attendus seront-ils tenus ?

D'autres technologies apparaissent-elles sur le
marché qui seraient une meilleure réponse ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Management Organisation

La structure du projet est-elle adaptée ?
Toutes les compétences utiles sont-elles présentes ?
Le management est-il efficace ?
La division du travail est-elle optimisée ?
Les mécanismes de coordination sont-ils efficaces ?
La communication sur le projet est-elle optimisée ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Vérification Validation

Quels sont les éléments du projets qui ont été vérifiés ?

Quels sont les éléments du projets qui ont été validés ?

Quels sont les points qui empêchent une mise en œuvre ?

Quelles actions sont à mettre en œuvre ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Modifications Avenants

Y a-t-il des modifications par rapport à ce qui était prévu initialement ?

Ces modifications ont-elles donné lieu à des avenants (commerciaux) ?

Y a-t-il des incidences sur les marges, sur le ROI ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Achats
Approvisionnementnements

Y a-t-il des non conformités au niveau des achats ?

En terme de qualité des livraisons ?

En terme de délais de livraison?

En terme de prix d'achat ?

Y a-t-il des incidences sur la planification ?

Le chemin critique ?

Le budget ?

6°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Ressources Humaines

Des compétences font-elles défaut ?

Des ressources sur le projet ne sont-elles pas
adaptées à leur mission ?

Des ressources veulent-elles quitter le projet ?

Des ressources veulent-elles rejoindre le projet ?

Y a-t-il des problèmes avec des ressources clés ?

Y a-t-il des personnes qui ne coopèrent pas ?

Y a-t-il carence de ressources (quantité, qualité)

7°) Questions réponses (15 minutes)