

MANAGEMENT DE PROJET



Max-Hubert BELESCOT
EXPERLIGENCE
07/01/2025

A Propos de l'intervenant



Max-Hubert BELESCOT

Consultant Expert en Market *Intelligence*

Appliquée à l'Art de la Vente

Président fondateur d'Experlignence

+33 (0)6 08 37 78 24

mhb@experlignence.com

<http://www.experlignence.com>



Initialement Consultant en Informatique

Master 2 spécialisé en *Intelligence Scientifique, Technique et Economique* à l'ESIEE Paris

Business Development à l'international (25 ans)

Auteur

Entrepreneur

- Formations / Coaching
- Conseil : Performance de l'Entreprise
- Réalisation d'études de Market Intelligence
- Identification d'opportunités commerciales
- Ventes supplétives



EXPERLIGENCE

AVERTISSEMENT

**Ce support de cours est la propriété
exclusive de la société
EXPERLIGENCE**

**Copyright & Teleright. Tous droits réservés.
Auteur : Max-Hubert BELESCOT, janvier 2023**

Toute représentation, copie ou reproduction de ce cours, en dehors de sa destination privée, quel que soit sa destination, sans accord écrite de l'auteur, est strictement interdite et constituerait un acte de contrefaçon puni par la loi.

L'auteur de ce support de cours est en mesure de produire en justice un procès-verbal de constat d'huissier attestant de la date et du contenu du dépôt effectué auprès de Copyright France.

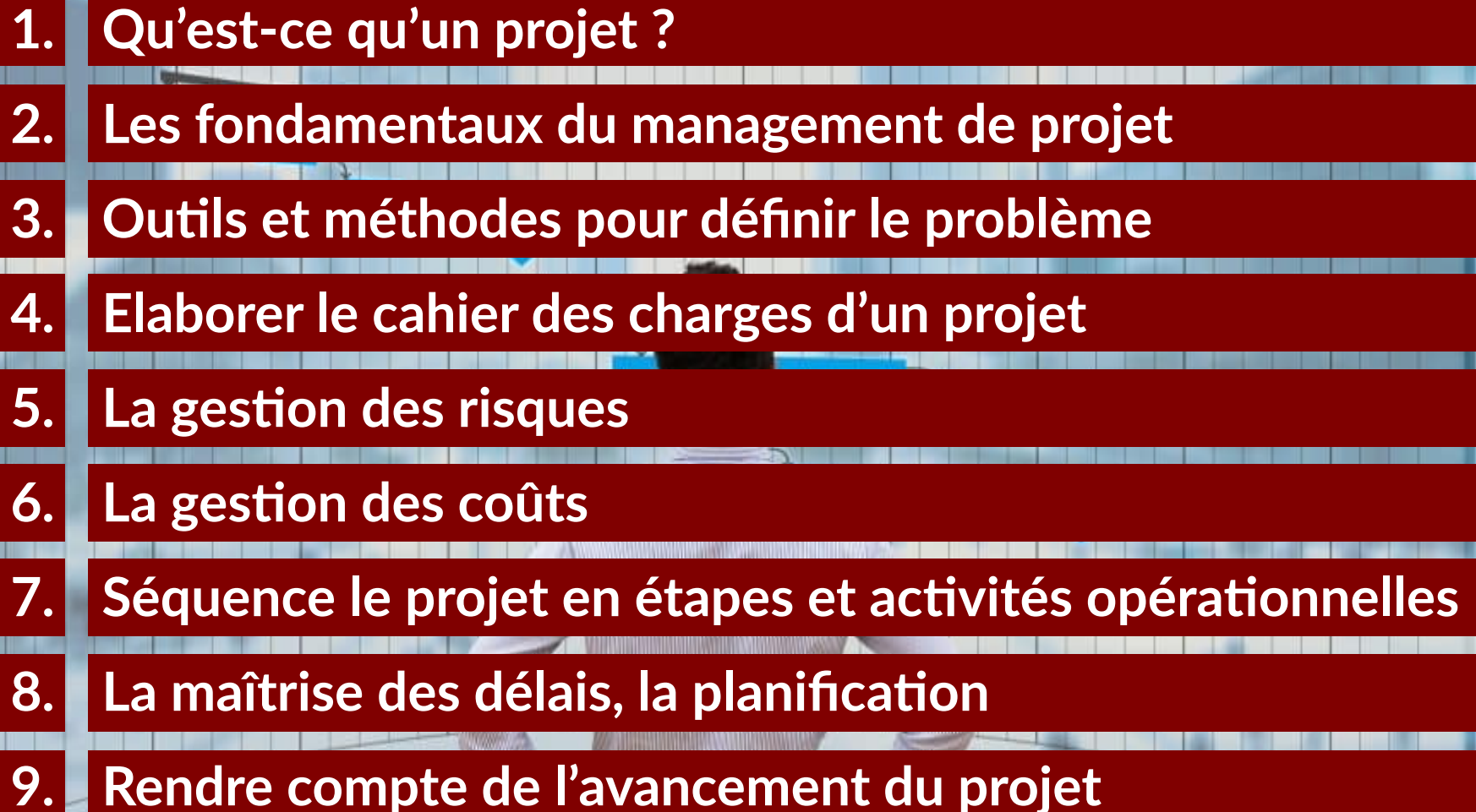
LES RÈGLES DE VIE

Nos règles

- 🕒 Ponctualité
- 🕒 Participation aux cours (contrôle des présences)
- 🕒 Manifestez-vous lorsque vous ne comprenez pas
- 🕒 Il n'y a pas de mauvaise question
- 🕒 Si vous répondez de façon erronée, ce n'est pas grave !
- 🕒 Bienveillance
- 🕒 Positivité
- 🕒 Pas de jugement
- 🕒 Si certains d'entre vous ont besoin d'un aménagement particulier, vous pouvez m'en parler (en privé)

MANAGEMENT DE PROJET

AGENDA

- 
1. Qu'est-ce qu'un projet ?
 2. Les fondamentaux du management de projet
 3. Outils et méthodes pour définir le problème
 4. Elaborer le cahier des charges d'un projet
 5. La gestion des risques
 6. La gestion des coûts
 7. Séquence le projet en étapes et activités opérationnelles
 8. La maîtrise des délais, la planification
 9. Rendre compte de l'avancement du projet

1

Qu'est-ce qu'un projet ?



Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Introduction

Qu'est-ce qu'un projet

🕒 Définition



QUESTION

*Qu'est-ce
qu'un
projet ?*

Qu'est-ce qu'un projet

Définition

- Un projet est mis en œuvre pour créer ou changer quelque chose.
- C'est une résolution de problèmes complexe qui nécessite :
 - un travail collectif,
 - des formations préalables,
 - un enjeu,
 - des instances,
 - un pilotage pour respecter les objectifs,
 - des méthodes adéquates,
 - un style de management adapté pour chaque niveau.

 On va voir en détail chacune de ces notions

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Créer le collectif

- ④ Le premier objectif est de créer le collectif qui sera à même de maîtriser la complexité.
 - Pour cela, il faut regrouper les acteurs qui, en fonction du problème posé, seront retenus pour leurs compétences et appartenance aux métiers internes ou externes à l'entreprise.
- ④ La solidarité, la communauté de pensée, d'ambition et de travail permettront une coopération particulièrement efficace pour résoudre les problèmes et les enjeux.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des formations préalables

Un processus d'apprentissage s'impose dès le début

- ④ Le projet est une organisation fonctionnelle faite de coopération inter-métiers, de changements, donc d'une approche différente bien que complémentaire de l'organisation hiérarchique des métiers.
- ④ La création des équipes projet nécessite un mode de sélection et des formations spécifiques.
- ④ Dans le choix des acteurs projet et de leurs formations, les retours d'expériences des projets précédents sont déterminants.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Les enjeux centrés sur les hommes

- ④ La démarche projet est une solution efficace pour découloisonner les métiers, services, départements, directions concernées d'une entreprise.
 - Elle va même au-delà, en gérant à chaque instant un collectif d'intérêt avec les fournisseurs.
 - Ces collectifs non hiérarchiques se fixent des objectifs ambitieux en référence à leur perception de la concurrence, pour offrir à la fin du projet des services et produits avec plus de valeur ajoutée pour les clients.
 - La plus grande attractivité du produit permet de vendre plus et mieux aux clients et en conséquence d'améliorer la rentabilité économique du projet au profit des employés et des actionnaires.

Les enjeux centrés sur les hommes

- Dans les produits, les services et les procédés de fabrication, l'innovation et le changement sont au cœur de la démarche projet.
 - Le projet va donc évoluer dans un environnement incertain qui nécessite des approches systémiques en complément des approches analytiques.
 - Aujourd'hui, ces méthodes ne sont pas assez bien intégrées dans les enseignements supérieurs, bien que de nombreuses écoles d'ingénieurs cherchent actuellement à intégrer dans leur cursus de telles formations.
- ⇒ *L'évolution du monde impose un nouvel « ordre de bataille ».*

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Les différentes instances

- 🕒 La direction générale
 - Elle définit les stratégies, contrôle la fixation des objectifs et leur réalisation en présence des hiérarchiques des différents métiers et du directeur de projet.

Les différentes instances

- 🕒 La direction générale
- 🕒 Le comité de pilotage
 - C'est l'instance de mise en œuvre, de décision.
 - Il est composé, suivant les entreprises, du chef de projet ou du directeur de projet et de son équipe, regroupant les différents métiers.

Les différentes instances

- ④ La direction générale
- ④ Le comité de pilotage
- ④ L'équipe projet
 - Elle regroupe les acteurs représentatifs des différents métiers ou points de vue du problème (y compris celui des clients) :
 - marketing,
 - économique,
 - études produit et process,
 - prestations,
 - industriel,
 - logistique,
 - Qualité,
 - ...

Les différentes instances

- 🕒 La direction générale
- 🕒 Le comité de pilotage
- 🕒 L'équipe projet
 - Cette équipe fonctionne dans un double mode hiérarchique dépendant donc des métiers d'origine - auxquels ils auront à rendre compte - et du directeur de projet - pour le collectif et les objectifs du projet.

Les différentes instances

- 🕒 La direction générale
- 🕒 Le comité de pilotage
- 🕒 L'équipe projet
- 🕒 Les pilotes par fonction
 - Les pilotes par fonction élémentaire travaillent dans les métiers pour le compte du projet et réalisent des synthèses à des dates clés fixées à l'avance devant le comité de pilotage.

Les différentes instances

- 🕒 La direction générale
- 🕒 Le comité de pilotage
- 🕒 L'équipe projet
- 🕒 Les pilotes par fonction
- 🕒 Les pilotes prestations
 - Ce sont de véritables représentants du client final, participent aux synthèses régulières devant le comité de pilotage.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Un pilotage pour respecter les objectifs

- Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les cinq critères fondamentaux des projets :
 - Qualité
 - Les objectifs de qualité sont sans cesse sous surveillance, avec une multiplicité de critères et d'indicateurs pertinents pour décider et, éventuellement, réorienter les actions dans le bon sens.


Un pilotage pour respecter els objectifs

- Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les cinq critères fondamentaux des projets :
 - Qualité
 - Coût
 - Le projet consiste à rechercher sans cesse les meilleures prestations aux coûts les plus réduits.
 - De nombreuses décisions sont à prendre à partir d'une connaissance des coûts en pratiquant l'art de l'approximation juste qui s'avère précisément faux mais globalement exact.
 - Toutefois, le point le plus important sera pour l'équipe projet de donner à la direction l'assurance qu'avec ce projet l'entreprise sera plus profitable du fait d'un produit plus attractif et plus rentable.

Un pilotage pour respecter els objectifs

- Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les cinq critères fondamentaux des projets :
 - Qualité
 - Coût
 - Délai
 - Il faudra avant tout respecter une logique de développement, laquelle doit sans cesse être en évolution, en référence aux meilleures pratiques de la concurrence et en fonction des nouveaux outils de conception ; elle est parfois appelée « scénario de développement du projet ».
 - La maîtrise des délais ne vient pas de la planification traditionnelle des tâches habituelles mais au contraire de la capacité à travailler en fonction de la planification des résultats attendus.

Un pilotage pour respecter els objectifs

-  Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les cinq critères fondamentaux des projets :
 - Qualité
 - Coût
 - Délai
 - Performance

Un pilotage pour respecter els objectifs

- Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les cinq critères fondamentaux des projets :
 - Qualité
 - Coût
 - Délai
 - Performance
 - Risques

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Identifier le problème avant de passer à l'action

- 🕒 Il faut éviter de se précipiter sur une solution.
 - La solution cache le problème, au point que les acteurs projet vont se focaliser uniquement sur les problèmes générés par la solution préconisée ;
 - Seul l'œil de la direction de projet ou de la direction générale permettra de stopper ce cercle vicieux.
 - Souvent, on se précipite sur ce qu'on sait faire et sur ce qu'on connaît le mieux, alors que l'équilibre de l'ensemble n'est pas assuré.
 - L'enlisement dans l'analyse est un danger à éviter surtout si cela revient à lister les problèmes séparément en recherchant pour chaque problème la solution sans cohérence d'ensemble.
 - L'analyse partagée des problèmes permet d'aboutir à la vision système souhaitée.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Présenter des alternatives pour décider

- ④ À partir d'une vision partagée des problèmes, il faut construire des alternatives qui permettent de véritables choix.
- ④ Les objectifs doivent permettre de construire les solutions concrètes, et de les évaluer.
 - Ils s'expriment donc sous la forme de critères d'évaluation, de cahiers des charges.
 - Une bonne décision ne peut être prise sur la seule base que l'on sait faire un exemplaire performant du produit.
 - Il faut concevoir le produit et tenant compte d'un process industriel économique.
 - Tout process engendre des dispersions de fabrication inévitables.
 - Le produit doit satisfaire tous les clients dans un domaine de dispersions contractualisé, dès le départ du projet, entre le concepteur et le fabricant.

Qu'est-ce qu'un projet ? Des méthodes adaptées

Anticiper en permanence les risques

- Il faudra imaginer tout ce qui pourrait se passer :
 - anticiper les réactions de la concurrence, des institutions réglementaires et environnementales, des positionnements d'acteurs, etc. ;
 - anticiper les points où le projet est vulnérable, soumis à des aléas ;
 - anticiper les conséquences qu'induit le projet sur les autres projets de l'entreprise ;
 - anticiper les difficultés industrielles.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Démarches collaboratrices de convergence

- La démarche de convergence consiste à définir les conditions de réussite sous la forme de résultats attendus accrochés à un délai et à un acteur.
 - Ces démarches utiles aux pilotes des projets servent à construire des « road-maps » partagées par tous les acteurs.
 - Elles répondent aux questions les plus basiques, à savoir :
 - Comment s'y prendre ?
 - Et si alors cela ne se passe pas comme prévu ?
 - Et les autres projets qu'ont-ils fait ?
 - De plus, elles rendent visible l'avancement des projets.
 - Les problèmes partagés et les risques sont transformés en livrables attendus à chaque jalon.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Démarches collaboratrices de convergence

- On met en place une ingénierie simultanée par la construction collective des conditions de réussite, sous la forme d'une logique de résultats attendus, c'est-à-dire d'une chaîne de valeurs client.
 - Celle-ci permet de réduire les délais de mise sur le marché d'un produit (« time-to-market »).
 - Au lieu d'enchaîner les tâches bout à bout, chacune conditionnant le démarrage de la suivante, l'ingénierie simultanée parallélise des tâches souvent nouvelles et liées à des résultats partiels suffisants pour démarrer la tâche suivante.

Qu'est-ce qu'un projet ? Des méthodes adaptées

Démarches collaboratrices de convergence

- ④ La démarche de convergence concerne tous les aspects d'un projet industriel, à savoir comment faire les meilleurs choix initiaux pour garantir une bonne performance industrielle et commerciale, puis la validation de ces choix, l'industrialisation et l'organisation de la production (hommes et machines).
- ④ En se rappelant en permanence le livrable au client, on a plus de chances de mieux travailler pour le client final.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Passer à l'acte

- ☉ Chaque acteur projet s'organise et se mobilise pour tenir la qualité et les délais des résultats attendus.
- ☉ Il faudra toujours simplifier, se limiter aux tâches indispensables.
- ☉ Le management de projet se caractérise par le passage à l'acte, par opposition à une étude où l'on recherche la certitude, quitte à doubler ou tripler les tâches pour vérifier.
- ☉ Un projet vit dans l'incertain et il faut décider en prenant des risques.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Des méthodes adaptées

Contrôler la cohérence du projet

- L'utilisation d'indicateurs pertinents, simples et permettant de décider les réorientations qui s'imposent, est essentiel au bon fonctionnement du projet.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un style de management adapté

Le travail en projet exige des comportements adaptés

- ④ Le travail en projet exige des comportements adaptés pour répondre à des problématiques multidimensionnelles et remettre en cause leurs logiques, souvent divergentes au départ.
- ④ La prise en compte de la complexité ne doit pas engendrer des compromis médiocres.
- ④ Le management de projet exige de créer de la délégation et de la confiance, avec des espaces de liberté, de créativité et néanmoins d'engagement des acteurs à respecter le contrat du projet.
- ④ Les acteurs auront à accepter et à supporter la tension et les contraintes liées aux objectifs en termes de qualité, coût et délai.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

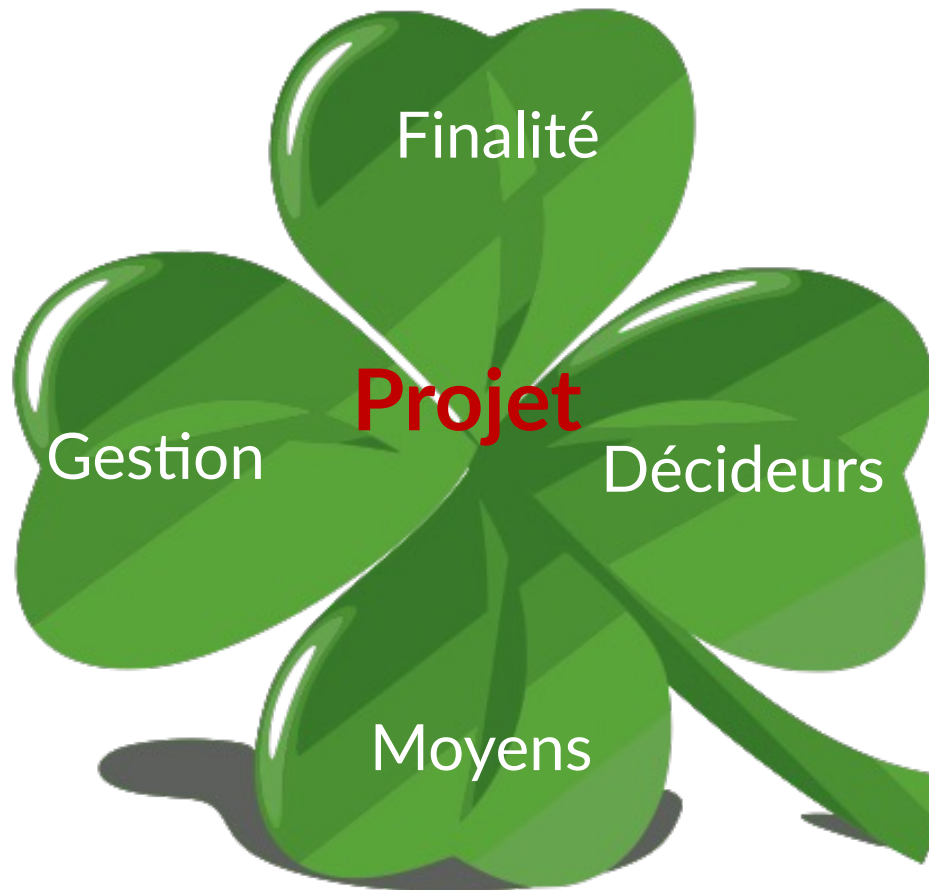
1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

🕒 Le trèfle à quatre feuille du management de projet



Des questions à se poser

- 🕒 Quelles sont les oppositions et les adhésions ?
- 🕒 Quels sont les risques et les opportunités ?
- 🕒 Quelles sont nos forces et nos faiblesses ?
- 🕒 Que se passera-t-il si le projet est en retard d'un mois ou plus ?
- 🕒 Comment montrer que le projet est un succès ?
- 🕒 Quels sont les critères qui pourraient caractériser un échec du projet ?
- 🕒 Qu'est ce qui nous permettra d'annoncer que le projet est terminé ?

Un savoir être

- ☉ Souvent un chef de projet passe à l'action sans avoir vérifié le consensus sur un livrable.
 - Son rôle consiste avant tout à poser des questions pour définir un cadre au projet et souder l'équipe avant d'apporter des solutions prématurées qui divisent les acteurs.
 - ☉ Si vous entendez :
 - Le chef de projet ne m'écoute pas !
 - Mon collègue défend son périmètre d'influence !
 - Nos propositions ne sont pas retenues par la Direction !
- ... Tout cela prouve que le chef de projet a des progrès de savoir être à faire.

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

Le courage de décider

- Décider comporte des risques, mais décider facilite la suite du projet car cela devient plus simple pour les autres acteurs du projet.

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
 - S'occuper de tout entraîne à ne s'occuper de rien, faire des choix en permanence.
 - Savoir engager une étude même simple de sensibilité.

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
- 🕒 Savoir féliciter, aider en cas de difficultés
 - Si le chef de projet s'occupe bien de son équipe, alors son équipe s'occupera bien du projet.

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
- 🕒 Savoir féliciter, aider en cas de difficultés
- 🕒 Exemplarité par l'engagement
 - Priorité aux résultats à tous les niveaux

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
- 🕒 Savoir féliciter, aider en cas de difficultés
- 🕒 Exemplarité par l'engagement
- 🕒 Le sens de l'urgence
 - Le délai est l'inducteur de coût le plus important et plus la durée d'un projet dérive plus il y aura des aléas liés aux évolutions de l'environnement du projet.

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
- 🕒 Savoir féliciter, aider en cas de difficultés
- 🕒 Exemplarité par l'engagement
- 🕒 Le sens de l'urgence
- 🕒 Savoir agir indirectement
 - Préférer gérer les inducteurs de coûts ou de qualité :
 - Cela permet de décider et d'agir globalement juste avec des données précisément fausses ou indirectes qui relèvent souvent de la responsabilité d'autres acteurs.

1

Qu'est-ce qu'un projet ?

Une finalité, des décideurs, des moyens, ...

Un savoir être

- 🕒 Le courage de décider
- 🕒 Savoir hiérarchiser et gérer les compromis
- 🕒 Savoir féliciter, aider en cas de difficultés
- 🕒 Exemplarité par l'engagement
- 🕒 Le sens de l'urgence
- 🕒 Savoir agir indirectement
- 🕒 Être prêt à affronter des aléas et les évolutions d'environnement
 - Se lamenter sur les aléas c'est perdre du temps pour les résoudre.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Agenda

Un travail collectif

Des informations préalables

Un enjeu

Des instances

Un pilotage

Des méthodes adaptées

Un style de management adapté pour chaque niveau

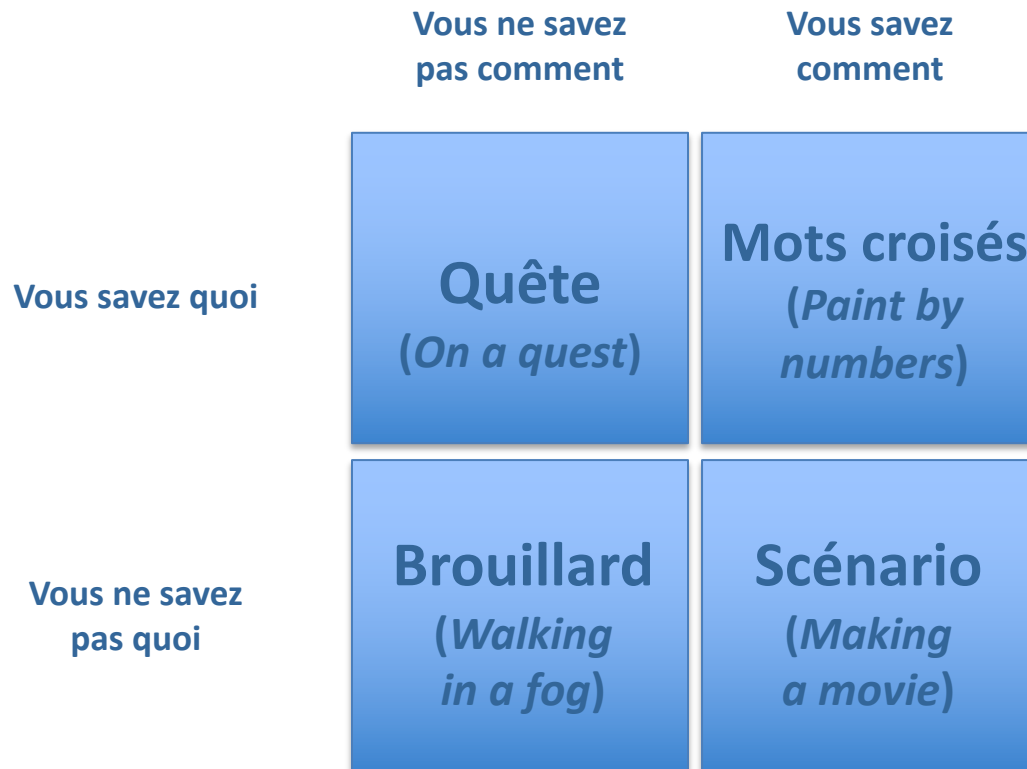
Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion

Les quatre types de projet selon Eddie Obeng

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Selon Eddie Obeng



Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Vous ne savez pas comment

Vous savez comment

Quête

Mots croisés

Vous ne savez pas quoi

Brouillard

Scénario

Selon Eddie Obeng

- Le projet « mots croisés » (ou projet « fermé »)
 - La plupart des projets traditionnels sont de ce type
 - Les objectifs sont précis
 - Les étapes et les tâches à effectuer sont clairement définies
 - On sait ce que l'on doit réaliser et comment le réaliser
 - Ce type de projet se caractérise par la maturité de la gestion de projet de l'organisation

Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Vous ne savez pas comment

Vous savez comment

Quête

Mots croisés

Vous ne savez pas quoi

Brouillard

Scénario

Selon Eddie Obeng

Le projet « quête » (ou projet « semi-fermé »)

- On sait ce que l'on veut faire mais l'on n'a pas la moindre idée des moyens pour y parvenir
 - Ce type de projet s'inspire de la quête du graal : le secret est de lever une armée chargée de rechercher des solutions en même temps et en tous lieux
 - Les quêtes sont précieuses car elles permettent d'explorer des possibilités hors des sentiers battus
 - Nous devons fermement maîtriser les coûts et les délais tout en laissant une grande part de liberté
 - Ce type de projet peut s'avérer infructueux s'il n'est pas bien maîtrisé

Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Vous ne savez
pas comment

Vous savez
comment

Quête

Mots
croisés

Vous ne savez
pas quoi

Brouillard

Scénario

Selon Eddie Obeng

- Le projet « scénario » (ou projet « semi ouvert »)
 - On sait comment faire mais pas ce qu'il faut faire
 - L'entreprise possède déjà une expertise et des compétences que nous cherchons à mettre en œuvre sans connaître l'objectif
 - Plusieurs personnes doivent être impliquées dans les méthodes que nous utilisons
 - On attend des contributeurs de se concentrer sur la résolution de ce qu'il faut faire

Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Vous ne savez
pas comment

Vous savez
comment

Quête

Mots
croisés

Vous ne savez
pas quoi

Brouillard

Scénario

Selon Eddie Obeng

Le projet « scénario » (ou projet « semi ouvert »)

- On sait comment faire mais pas ce qu'il faut faire
 - Projet évoquant des émotions positives et un sens du but et de l'ouverture
 - Dans ce type de projet, l'attention doit se concentrer sur la résolution du quoi avant le comment
 - Utiliser des sources externes pour développer et générer des idées
 - Il faut compter une équipe de personnes engagées dans les méthodes nécessaires pour apporter le changement

Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Vous ne savez pas comment

Vous savez comment

Quête

Mots croisés

Vous ne savez pas quoi

Brouillard

Scénario

Selon Eddie Obeng

🕒 Le projet « *brouillard* » (ou projet « *ouvert* »)

- On sait que l'on doit changer mais on ne sait ni quoi faire ni comment le faire
 - Cela est souvent dû au changement de conjoncture mais peut aussi se manifester de manière proactive
 - On doit gérer les coûts et les délais tout en examinant plusieurs options et solutions possibles en parallèle
 - Ce type de projet (comme la « quête ») peut s'avérer infructueux s'il n'est pas bien maîtrisé
 - Requiert un leadership particulier : Un contrôle serré, une communication solide, ainsi que l'innovation et la créativité

Source : Eddie Obeng, "All change, the project Leader's Handbook"

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Parvenir à un projet « mots croisés »

- ☉ On peut commencer un projet de n'importe quelle nature.
 - Ce projet peut devenir de nature « *mots croisés* » au fur et à mesure qu'il avance dans son cycle de vie dès lors qu'il est géré selon une structure multi-étapes
- ☉ La clarté des compétences, des délais, des coûts et des bénéfices attendus s'améliorera au fur et à mesure que nos connaissances d'affineront

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Parvenir à un projet « mots croisés »

- 🕒 On procède comme suit :
 - Décomposition du projet en étapes
 - Interconnexion des étapes
 - Collaboration et la communication
 - Adaptabilité et flexibilité
 - Alignement des objectifs
 - Gestion du temps
 - Evaluation continue

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularités d'un projet « *simple* »

Définition

- Projet avec peu de tâches qui ne sont pas forcément reliées et qui sont simples à cordonner.
- Ce type de projet
 - Ne comporte pas ou peu de risque,
 - Son coût est facilement maîtrisable,
 - Il ne comporte pas de difficulté technique

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularités d'un projet « *simple* »

- 🕒 On en sait généralement beaucoup avant même de commencer.
- 🕒 À la fin de l'étape des études initiales, on a entièrement défini les résultats attendus et le plan
- 🕒 Dans ce cas, l'étape des études détaillées peut être :
 - Soit de contenu limité avec des délais réduits
 - Soit devenir superflue et ne pas avoir lieu

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularités d'un projet « *simple* »

- 🕒 L'initialisation est rapide
- 🕒 La planification est rapide tout en restant importante
- 🕒 Le développement et les tests s'enchainent facilement et rapidement
- 🕒 L'achèvement est plus simple

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularités d'un projet « *simple* »

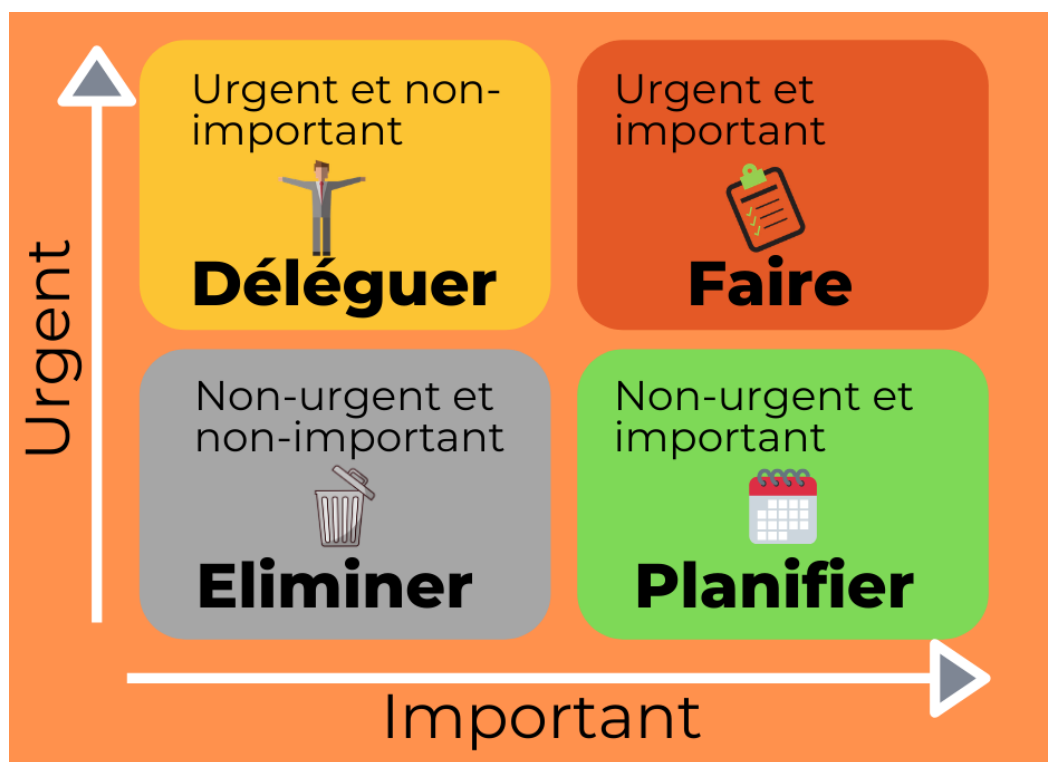
- 🕒 Pas de nécessité d'investir dans beaucoup de ressources
- 🕒 Peu de risques pour l'entreprise
- 🕒 La préparation est minimale
- 🕒 Les tâches sont simples et indépendantes généralement
- 🕒 Ce type de projet répond généralement à un objectif simple

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularités d'un projet « simple »

- On peut utiliser une matrice de priorité pour prendre des décisions dans le cadre de ce type de projet



Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *rapide* »

- ④ C'est un projet à développement rapide ou a système dynamique de développement
- ④ On utilise des techniques ou des méthodes de développements spéciales (méthodes agiles)
- ④ Si l'équipe manque de temps ou de budget, le contenu est réduit afin d'atteindre la cible délais/coûts
- ④ A condition qu'un contenu de projet minimum prédéfini soit respecté, le projet restera dans sa zone de viabilité des bénéfices attendus

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *rapide* »

- Les techniques rapides impliquent souvent une définition, un concept et une mise en service itératifs des besoins en utilisant
 - Soit un prototype de plate-forme,
 - Soit une plate-forme opérationnelle réelle
- Il est conseillé d'aller directement de l'étape des études initiales à l'étape de développement et de test

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *rapide* »

- Particularité d'un projet rapide menée avec des approches agiles
 - On définit une vision et non un objectif
 - On est dans une démarche d'amélioration continue
 - On peut faire évoluer l'objectif

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *rapide* »

- Particularité d'un projet rapide menée avec des approches agiles
 - Les méthodes agiles les plus souvent utilisées de nos jours
 - Scrum
 - Crystal
 - RAD
 - Kanban

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *à tout prix* »

- Il arrive que la direction de l'entreprise demande que le projet soit terminé à une date fixe, quel qu'en soit le coût
 - On doit savoir clairement quels autres activités et projets on peut se permettre de perturber
 - L'aboutissement de ce projet est la priorité

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *à tout prix* »

- 🕒 La réalisation du projet est indispensable
 - Sa réalisation est inéluctable
- 🕒 Le prix est non contraignant
 - Le budget à y consacrer passe au second plan
- 🕒 L'aboutissement est prioritaire
 - Le projet doit impérativement aboutir

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *à tout prix* »

- 🕒 Pour commencer un tel projet
 - Entreprendre les études initiales afin de prendre une décision en toute connaissance de cause
 - Elaborer un projet le plus court possible (3 mois maximum) sinon le découper en plusieurs petites parties

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Particularité d'un projet « *à tout prix* »

- 🕒 Pour la réalisation d'un tel projet
 - Avoir une équipe solide
 - Être à l'écoute du client
 - Se concentrer prioritairement sur l'essentiel

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Les projets et les sous-projets

Définitions

- **Projet**

- C'est l'**ensemble des actions** à entreprendre afin de répondre à un **besoin** défini dans des **délais** fixés (le projet à un début et une fin).
- Le projet mobilise des **ressources** identifiées (humaines, matérielles, et financières) durant sa réalisation.
- Le projet possède un **coût** et fait l'objet d'une budgétisation de moyens.
- Les résultats attendus sont sous forme de **livrables**.
- Un projet est en général **unique** et **non répétitif**.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Les projets et les sous-projets

Définitions

- Projet
- Sous-projet
 - Un projet volumineux ou long à produire peut être décomposé en sous-projets qui représentent des **parties de projet**
 - Chaque sous-projet peut concerner
 - Une fonctionnalité
 - Une itération

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Les projets et les sous-projets

Définitions

- Projet
- Sous-projet
- Gestion de projet

*« Il n'est pas nécessaire d'aller vite.
Le tout est de ne pas s'arrêter » (Confucius)*

- La gestion de projet nous permet de livrer une prestation de qualité
 - Au bon endroit
 - Au bon moment
 - A la bonne personne
 - Au meilleur coût possible
 - Selon le niveau de qualité attendue

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Les projets et les sous-projets

Définitions

- Projet
- Sous-projet
- Gestion de projet
- Les frontières d'un projet
 - Limites fonctionnelles
 - Limites temporelles
 - Limites environnementales
 - Limites organisationnelles
 - Limites budgétaires

Qu'est-ce qu'un projet ?

Les quatre types de projet

Les lots de travail

Définitions

- Dans tout projet, le chef de projet délègue la responsabilité de certaines parties du travail à des membres de l'équipe centrale.
- Pour ce faire, il découpe le projet en lots de travail habituellement organisés autour de livrables
- Un lot peut lui-même est découpé en plusieurs lots et ainsi de suite jusqu'à atteindre le niveau de la tâche pour faciliter la réalisation d'un projet de grande envergure ou complexe

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Les lots de travail

Pourquoi

- Pour mieux maîtriser un projet
- Pour démarrer un projet avant d'avoir tout défini

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Les lots de travail

- 🕒 Pourquoi
- 🕒 Comment
 - Pour mieux maîtriser un projet

1

Qu'est-ce qu'un projet ? Les quatre types de projet

Les lots de travail

- 🕒 Points d'attention
 - Interdépendance des fonctionnalités
 - Homogénéité des lots
 - Les lots doivent être homogènes

2

Les fondamentaux du management de projet



Les fondamentaux du management de projet

Agenda



Les 15 actes fondamentaux du management de projet

Grille d'évaluation d'un projet

Le cycle de vie d'un projet

Les fondamentaux du management de projet

Agenda



Les 15 actes fondamentaux du management de projet

Grille d'évaluation d'un projet

Le cycle de vie d'un projet

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Pourquoi ?

- L'exploitation judicieuse des retours d'expériences est une source de gain de temps et d'argent car elle permet d'éviter les erreurs des projets précédents.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Cette démarche est très efficace et assez rapide à mettre en œuvre, mais nécessite d'être pilotée, pour être efficace, par le projet bénéficiaire et non les projets précédents.
 - C'est comme les tuiles d'un toit, qui doivent se chevaucher dans le bon sens.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours
 - Ceci pour se concentrer sur son problème et éviter de se laisser disperser par l'offre trop abondante d'expériences.
 - Il ne faut pas faire une confiance aveugle à une seule expérience sans comprendre les contextes, les raisons des réussites et/ou des échecs passés.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise
 - Ceci pour ne pas réinventer ce qui existe et bien utiliser les standards de l'entreprise.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - pour consolider les cahiers des charges qui seront à qualifier sur des critères précis.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - Des benchmarkings
 - Il se font sur les processus, les organisations, les outils, dans le même domaine ou des domaines similaires du point de vue de la problématique, pour ne pas se limiter aux expériences internes à l'entreprise.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - Des benchmarkings
 - Le recrutement d'acteurs expérimentés
 - Ces acteurs ayant démontré leurs performances sur des projets précédents et ayant une bonne capacité d'adaptation aux nouvelles problématiques.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - Des benchmarkings
 - Le recrutement d'acteurs expérimentés
 - Une participation du chef de projet actuel au bilan d'un projet précédent.
 - Un bilan peut se faire entre responsables de même niveau et en collectif avec les acteurs les plus représentatifs mais il sera toujours « piloté par l'aval », c'est-à-dire par le besoin et non par l'offre.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - Des benchmarkings
 - Le recrutement d'acteurs expérimentés
 - Une participation du chef de projet actuel au bilan d'un projet précédent.
 - Un accès à des personnes clés
 - Ces personnes clés peuvent être les experts sur des sujets que l'on considère mal traités par les projets précédents, les fournisseurs, les clients de l'entreprise élargie, à savoir les différents experts, les fournisseurs, etc.

1. Exploiter les expériences des projets précédents

🕒 Comment ?

- Diverses méthodes sont applicables
 - Des échanges entre projets, ou "tuilages".
 - Une problématique claire et consensuelle du projet en cours.
 - Un accès aux documents capitalisés par l'entreprise.
 - Des références aux meilleurs produits et services des concurrents
 - Des benchmarkings
 - Le recrutement d'acteurs expérimentés
 - Une participation du chef de projet actuel au bilan d'un projet précédent.
 - Un accès à des personnes clés
 - Un accès à des lieux privilégiés
 - Lieux où les nouveaux acteurs projet peuvent prendre conscience des problèmes.

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Pourquoi ?

- Le client veut de la **différenciation** dans l'offre de produits.
- Il faut l'inciter à acheter votre produit plutôt que les produits des concurrents.
- Il est donc nécessaire de se fixer des objectifs ambitieux pour **séduire le client** et motiver les acteurs d'un projet.
- Il faudra pouvoir **tenir ces objectifs**, ce qui impose de les fixer en cohérence avec l'état de l'art ou le niveau supposé de la concurrence au moment où le projet aboutira.

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Pourquoi ?

- Gustave Eiffel, avec son impossible tour,
 - Ferdinand de Lesseps, qui relie la mer Rouge à la Méditerranée,
 - Le tunnel sous la Manche,
- ... sont des exemples de réussite de projet liée à une incroyable soif d'entreprendre et relever des défis !

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Pourquoi ?

- En 1960, le président J. F. Kennedy promet à son peuple qu'un Américain posera le pied sur la lune ... projet insensé pour la majorité des Américains !
 - Si les techniciens de la NASA ont été surpris dans un premier temps, ils furent ensuite très motivés par ce challenge extraordinaire.
 - Ce programme fut l'occasion de créer de nouvelles méthodes et outils de management de projet et en 1969 Neil Armstrong posa effectivement le pied sur la lune, avec une communication télévisuelle mondiale et en direct de l'événement.

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Pourquoi ?

- Dans le domaine du sport de haut niveau, David Douillet, le Français triple champion olympique, préconise de **viser 110 % de son objectif pour devenir champion et de connaître ses limites pour mieux les dépasser...**
- Dans l'industrie, l'expérience montre que des projets de réduction des coûts de 5 % par la mise en œuvre de méthodologies complexes n'ont abouti que très partiellement alors que des tentatives de réduction de coûts de 30 % pilotées par la nécessité impérieuse d'aboutir ou de disparaître ont été couronnées de succès.

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Comment ?

- C'est par la dynamique et des projets ambitieux que l'on provoque les changements nécessaires à la survie d'une entreprise, et non par des contrats ou des cahiers des charges.
- Tout cela anesthésie les énergies, crée un « consensus mou ».

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Comment ?

*Si cet objectif paraît très difficile à atteindre,
c'est qu'il est bien défini !*

- Les critères de fixation d'objectifs sont toujours de cinq ordres, à savoir :
 - qualité,
 - coût,
 - délais,
 - performance,
 - risques

2. Viser des objectifs ambitieux

🕒 Comment ?

*Si cet objectif paraît très difficile à atteindre,
c'est qu'il est bien défini !*

- Un projet leader doit être porteur
 - de sens,
 - d'ambition,
 - de rêve

... pour motiver les acteurs du projet, qui seront ainsi plus créatifs.
- L'objectif est de leur donner confiance en montrant par une communication sincère et efficace qu'ils/elles sont capables.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

🕒 Pourquoi ?

- Une fois les objectifs globaux définis, il faudra les traduire en **prestations attendues** au terme du projet pour aider à construire la trajectoire.
- La **description** de ces prestations devra être très précise, et il faudra très certainement
 - les ajuster,
 - les modifier au fil de l'eau
- Il s'agira de ne jamais trahir l'ambition initiale.
- On ne vend pas aux clients les produits et services mais la **valeur d'usage** qu'ils contribuent à créer pour eux.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

🕒 Pourquoi ?

- L'analyse fonctionnelle externe permet de **décrire les exigences client**, exprimées ou pas.
- Ces exigences sont traduites pour chaque étape du cycle de vie en **critères précis** afin de guider la conception à chaque étape du projet.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

🕒 Comment ?

- Les prestations en termes de qualité, coût et délai, performance et risque étant définies dans un langage client, sont à traduire dans un langage technique, en les décomposant en critères techniques simples et concrets à obtenir.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

Comment ?

- Les prestations en termes de qualité, coût et délai, performance et risque étant définies dans un langage client, sont à traduire dans un langage technique, en les décomposant en critères techniques simples et concrets à obtenir.
- Ces critères sont consignés dans les cahiers des charges fonctionnels du projet, déclinés en cahiers des charges techniques par systèmes, sous-systèmes ... et cela jusqu'aux composants.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

🕒 Comment ?

- Les prestations en termes de qualité, coût et délai, performance et risque étant définies dans un langage client, sont à traduire dans un langage technique, en les décomposant en critères techniques simples et concrets à obtenir.
- Ces critères sont consignés dans les cahiers des charges fonctionnels du projet, déclinés en cahiers des charges techniques par systèmes, sous-systèmes ... et cela jusqu'aux composants.
- Les critères techniques sont alors à transformer en **résultats attendus** intermédiaires qu'il faut obtenir à des dates précises, cohérentes avec le jalonnement du projet.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

Comment ?

- Cette approche correspond à l'analyse fonctionnelle dite externe.
 - Elle doit être complétée par une **analyse fonctionnelle interne** ou technique.
 - Le point central en est la réalisation d'une étude validée par des calculs et/ou des essais, après prise en compte des dispersions industrielles liées aux moyens industriels et donc très liées aux coûts.

3. Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle

Comment ?

- Toute étude doit se faire en boucle avec une **validation** qui intègre impérativement les configurations les plus défavorables correspondant aux limites de dispersion industrielle.
- En complément, pour ajuster si nécessaire les prestations attendues par les clients, il faut avoir intégré, dans la conception, la possibilité de faire un réglage ad hoc des paramètres, facile à mettre en œuvre et peu onéreux.

4. Gérer la complexité sous l'aspect humain

🕒 Pourquoi ?

- Un projet est complexe pour deux raisons principales indissociables :
 - Les préoccupations des acteurs du projet, liées aux risques et **aléas** techniques ;
 - Le **nombre important d'intervenants**, lié à la complexité technique du projet et à l'organisation de l'entreprise.

4. Gérer la complexité sous l'aspect humain

🕒 Pourquoi ?

- Difficultés

- Identifier et **motiver** ces multiples intervenants de l'entreprise et de ses fournisseurs.
- **Construire collectivement la trajectoire**, c'est-à-dire, qui doit et peut contribuer à quoi et quand. Cette trajectoire représente la chaîne de « valeurs client » permettant d'accéder aux livrables du projet.
- **Créer la dynamique projet** pour obtenir les résultats attendus intermédiaires qui conduiront aux livrables du projet.

4. Gérer la complexité sous l'aspect humain

🕒 Comment ?

- La démarche est initialisée par la construction d'un **organigramme fonctionnel** réalisé à partir des livrables recherchés.
 - On identifie ainsi les **acteurs** à réunir pour construire la trajectoire.
 - Il va de soi que ces acteurs sont effectivement les leaders dans leurs domaines respectifs.

4. Gérer la complexité sous l'aspect humain

🕒 Comment ?

- Un *pilote* est nécessaire pour harmoniser, contrôler, assurer l'obtention des résultats attendus.
 - Avec ses acteurs principaux, il doit rendre compte à un comité de pilotage, présidé par le directeur du projet global dans lequel s'inscrit ce projet.
- La **motivation** des acteurs est un élément essentiel.
- L'acceptation des **changements** d'organisation engendrés par le nouveau projet s'obtiendra par un lobbying efficace

4. Gérer la complexité sous l'aspect humain

🕒 Comment ?

- Maître d'ouvrage & Maître d'oeuvre

- La notion de

- maître d'ouvrage, qui rédige le cahier des charges fonctionnel,
 - maître d'oeuvre, qui se charge de la coordination des activités des différents intervenants,

... est une notion trop limitée car elle suppose que tout va aller comme prévu dans un processus formalisé.

- Or, un projet, c'est **gérer l'imprévu**, les **aléas**, prendre des **risques**, saisir des **opportunités**, tout cela suppose réactivité, complicité et complémentarité des acteurs quels que soient leurs niveaux.

5. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir

🕒 Pourquoi ?

- Le but d'un avant-projet est de permettre un choix judicieux entre plusieurs hypothèses crédibles.
- La fin de cette étape doit :
 - assurer la faisabilité technique du choix effectué ;
 - permettre la construction des enjeux économiques du projet : le ticket d'entrée, les différents coûts, les marges, les réserves pour aléas, etc. ;
 - donner une assurance sur la capacité à faire du « business » avec ce projet ;
 - fixer en accord avec tous les partenaires les délais de commercialisation ;
 - obtenir des instances supérieures de pilotage un accord de lancement du projet, sur la base du choix effectué et de la pertinence technico-économique du projet ;
 - communiquer largement et efficacement pour aboutir à une situation de « départ lancé » du projet.

5. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir

🕒 Comment ?

- Pour chacune des solutions possibles, construire dès le début de l'avant-projet la traçabilité des décisions à prendre, suivant un échéancier précis et cohérent avec :
 - les positions d'acteurs extérieurs comme la concurrence, les réglementations, etc. ;
 - une volonté et possibilité commerciale de faire du « business » ;
 - la capacité industrielle à fabriquer l'objet requis ;
 - un engagement collectif de dire ce qu'il faut faire pour réussir.

5. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir

🕒 Comment ?

- Tous les aspects techniques, scientifiques, sociaux, économiques, environnementaux, commerciaux sont à prendre en compte pour donner de la robustesse au choix.
- Pour s'engager ensemble, avec confiance, sur le délai final d'obtention des livrables, il est nécessaire, dès la fin de l'avant-projet, de réaliser le plan des conditions de réussite du projet avec les bons intervenants.
- Le plan réalisé, il faut identifier les résultats critiques dont l'obtention semble difficile.
- Pour chacun de ces résultats critiques, une approche similaire devra être appliquée avec les intervenants concernés.

5. Décider suite à l'avant-projet des solutions à retenir

🕒 Comment ?

- Les plans réalisés collectivement seront les témoignages concrets qu'une trajectoire est construite dans l'engagement collectif et individuel d'acteurs identifiés ... et donc que c'est possible.
- Cette étape marque la fin de l'avant-projet et le début du projet, qui se caractérise par le passage des intentions à des actions de plus en plus concrètes.
- À ce stade, c'est la fin des alternatives, il faut s'engager avec détermination pour affronter de nombreux imprévus et remises en cause sans chercher à renégocier à chaque fois les objectifs. Au contraire, à chaque difficulté rencontrée, il faut se poser la question : Comment rester sur la trajectoire ?

6. Jalonner le projet avec un scénario logique

🕒 Pourquoi ?

- Une concurrence de plus en plus forte a engendré une exigence de rapidité à mettre sur le marché des produits nouveaux. Elle a conduit beaucoup d'entreprises à rechercher la meilleure logique de développement.
- Après avoir privilégié la qualité, considérée comme incontournable dans les années quatre-vingt, la réduction du temps du cycle de conception d'un nouveau produit a été érigée comme principale priorité vers 1990.
- Les durées de développement d'une automobile, par exemple, sont ainsi passées de cinquante-six mois à trente-trois mois et parfois vingt-quatre mois, avec un niveau de complexité supérieur.

6. Jalonner le projet avec un scénario logique

🕒 Pourquoi ?

- Depuis 1995, les coûts ont constitué le troisième champ de bataille, et nous avons constaté que les meilleurs en qualité et délai, ont eu beaucoup à souffrir de cette guerre des coûts.
 - La leçon à tirer est qu'un équilibre permanent sur les cinq critères qualité, coût, délai, performance et risque est nécessaire sans être suffisant.
 - Le nouveau challenge se joue sur les innovations ... Quel sera le suivant ?

6. Jalonner le projet avec un scénario logique

🕒 Pourquoi ?

- Toute cette analyse montre la vigilance permanente dans la recherche de la meilleure pratique ou meilleure logique de développement.
 - C'est à partir de cette logique que les acteurs projet des différents métiers vont organiser leurs collaborations, sachant que, pour chaque métier, il faut décliner la logique générale en logique métier, souvent appelée « scénario du métier ».
- Une logique sert à donner un cadre général à l'entreprise.
 - Les étapes ou jalons mentionnés correspondent à des passages obligés devant les instances supérieures de pilotage du projet, ces jalons engageant toute l'entreprise.

6. Jalonner le projet avec un scénario logique

🕒 Comment ?

- Logiques ou scénarios sont construits :
 - par une impulsion de la direction fixant de nouvelles cibles ;
 - en respect du cycle PDCA ou roue de Deming ;
 - collectivement par un groupe d'acteurs ayant une bonne expérience des bonnes pratiques sur le terrain ;
 - par des benchmarkings pour repérer les différentes pratiques et s'approprier les meilleures ;
 - par des applications concrètes sur des projets successifs dont on aura pris soin de tirer les meilleures expériences, étape après étape.

6. Jalonner le projet avec un scénario logique

🕒 Comment ?

- Un scénario de projet se décrit par la formalisation des cinq à six principaux jalons, en fixant des durées entre ces jalons issues des expériences des projets précédents et d'une contrainte qui sera une source importante de progrès.
- Une fois la logique retenue, de nombreuses informations et formations aux nouvelles pratiques sont nécessaires, principalement pour faire accepter les changements culturels.

7. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs

Pourquoi ?

- L'objectif principal d'un projet est de gérer les risques induits par le changement.
- Traiter des risques veut dire les transformer en résultats attendus, en précisant par qui et pour quand, et vérifier que les preuves de l'obtention de ces résultats sont suffisantes donc robustes pour garantir l'élimination de ces risques.

7. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs

🕒 Pourquoi ?

- Les risques sont de toutes natures.
 - La liste suivante en donne un bon aperçu :
 - risques d'une mauvaise identification des besoins client ;
 - risques techniques, principalement aux interfaces des pièces et des organisations ;
 - risques humains, tels que des absences ou des manques de compétences techniques et managériales ;
 - risques industriels, par une mauvaise capacité à fabriquer la qualité et la quantité requise ;
 - risques financiers, par une mauvaise évaluation des moyens ;
 - risques commerciaux, par la difficulté à vendre les produits et/ou les services conçus et réalisés ;
 - risques juridiques ;
 - la prise en compte des réglementations existantes et futures, etc.

7. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs

Pourquoi ?

- Une mauvaise évaluation des risques est la cause principale des dysfonctionnements d'un projet.
 - Cela engendrera des insatisfactions client et, par voie de conséquence, une dégradation de la performance de l'entreprise préjudiciable aux salariés et aux actionnaires.
- Les risques d'un projet se font d'abord sentir par des signaux faibles perçus par tel ou tel acteur isolé, qui peuvent se transformer en préoccupations d'une ou deux personnes pour devenir parfois des questions plus complexes à résoudre.

7. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs

🕒 Pourquoi ?

- Gérer les risques nécessite des comportements et méthodes adaptés.
 - À défaut d'être acceptés à temps, les risques se transformeront en problèmes avérés, nécessitant la recherche de solutions « à chaud", toujours plus délicate et générant des délais et des coûts supplémentaires.
- L'efficacité du management est ainsi directement liée à la capacité à anticiper les risques.

7. Identifier les risques et les préoccupations des acteurs

Comment ?

- Il est recommandé d'utiliser les méthodes les plus simples avant d'utiliser les plus complexes :
 - Affirmer que les problèmes des projets précédents sont par définition des risques qu'il convient de traiter pour le projet actuel.
 - Écouter les préoccupations des acteurs de terrain : par leurs expérience et présence sur le terrain, ils vont capter les risques potentiels avant tout autre.
 - Identifier les risques majeurs par une analyse préliminaire des risques.
 - Utiliser les méthodes AMDEC et la sûreté de fonctionnement, puis hiérarchiser sur un graphe criticité par rapport à la probabilité d'apparition les risques à traiter prioritairement

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

🕒 Pourquoi ?

- La complexité sous l'aspect humain, la complexité technique, sociotechnique, socio-économique ...
- Une fois le choix de ce que l'on veut faire effectué, le lancement efficace d'un projet est une étape délicate.
- La solution proposée ici consiste, au niveau de l'ensemble du projet et jusqu'à chaque système, fonction et prestation, à identifier les conditions de réussite.
- Celles-ci sont associées aux acteurs chargés de les mettre en œuvre, à des dates requises pour faciliter l'obtention de la condition de réussite suivante.

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

Comment ?

- Une réunion collective des acteurs repérés conformément à l'acte 4 va permettre d'obtenir le plan des conditions de réussite.
 - Cette démarche devra être initialisée au niveau hiérarchique adéquat si l'on veut entraîner tous les acteurs dans une dynamique collective.

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

Comment ?

- La difficulté réside dans le changement culturel qu'exige cette démarche :
 - Elle impose d'échanger entre collègues et dans l'esprit d'une chaîne de résultats conduisant aux livrables du projet, en encourageant les initiatives personnelles à rechercher les tâches les plus judicieuses sans manques et sans doublons.

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

Comment ?

- Les formations d'excellence comme l'émulation par la concurrence externe et interne entraînent les ingénieurs à travailler certes mieux mais trop souvent en concurrence stérile.
 - Il faut donc aussi construire des convergences d'intérêts pour un rêve partagé où chaque acteur repère exactement son apport et l'apport des autres.
 - Lors de la construction de plans réalisés par la démarche de convergence, il est toujours constaté, en début de réunion, une certaine réticence des acteurs à partager puis, en fin de réunion, leur joie d'avoir participé à une œuvre collective qu'ils ne sauraient réaliser seuls.

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

Comment ?

- Toutes nos organisations traditionnelles et naturelles ont tendance à générer des activités séquentielles consommatrices de ressources qui ne garantissent pas une preuve robuste de résultat.
- Repérer tous les travaux non justifiés par un résultat attendu concret, représentant « une valeur client » et identifié collectivement.

8. Identifier les conditions de réussite par une approche système

Comment ?

- Le danger le plus fréquent est de ne pas mobiliser à 100 % toutes les énergies :
 - Une partie des acteurs projet se lamente d'un excès de charge alors que la majorité est sous-employée et ne sait pas où les leaders veulent aller.
 - Il y a beaucoup à parier qu'eux-mêmes se cherchent et n'osent pas le dire ou le montrer pour ne pas perdre en prestige, mais cela est globalement inefficace et doit être combattu.
 - Chacun doit savoir ce que l'on attend de lui et de ses collègues.
 - Cette condition est très motivante et participe aux bonnes relations allant jusqu'à l'entraide, base de l'efficacité du travail en mode projet.

9. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges

🕒 Pourquoi ?

- Pour être efficace, chaque acteur projet doit savoir ce que l'on attend de lui ; ensuite, c'est à lui de rechercher la meilleure façon de l'obtenir en qualité, coût, délai, performance et risques.
 - Trop souvent, le fait de citer une tâche dans un planning devient un argument pour négocier des moyens alors que le premier réflexe devrait être l'obsession de donner ce résultat attendu à l'heure ou éventuellement de négocier les étapes de résultats compatibles entre les attentes et les moyens.
- Seul l'auteur d'une tâche sait combien de temps elle nécessite ;
 - En partant de la date du résultat à livrer, lui seul sait la date à laquelle il doit commencer cette tâche, ainsi que les conditions de réussite préalables qui sont les résultats de ses collègues.

9. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges

Comment ?

- En changeant les comportements par :
 - une contrainte budgétaire sur le ticket d'entrée obligeant les acteurs à se remettre en cause ;
 - une contrainte de délai pour se positionner au niveau des meilleurs concurrents ;
 - un management entraînant les acteurs dans une culture de l'engagement donné (respect du résultat attendu à l'heure promise) ;
 - l'utilisation de la démarche de convergence qui permet de visualiser la trajectoire des engagements tenus et à tenir, par qui et quand, y compris les fournisseurs ;
 - un questionnement judicieux à chaque difficulté rencontrée
 - la mise en cohérence des tâches à partir du chemin critique, de façon à décider des appels à la sous-traitance, d'autres types de collaboration ;

9. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges

Comment ?

- En changeant les comportements par :
 - un engagement à fournir le résultat promis à la date requise, en planifiant les tâches à partir de cette date dans un rétroplanning, à l'inverse d'un planning traditionnel ;
 - une vérification des charges par entité ; la démarche de convergence est d'une aide précieuse car on peut chiffrer pour chaque résultat attendu le nombre de jours hommes nécessaires et les compétences requises.
 - une consolidation des délais réalisée par des démarches descendantes et remontantes.

9. Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges

Comment ?

- Ces démarches ne doivent pas faire l'objet de discussions infinies, il s'agit de corriger les erreurs les plus flagrantes sans perfectionnisme.
- Trop souvent, les acteurs se plaignent de délais trop contraignants.
 - Ils n'ont aucune visibilité de la trajectoire et des partages de responsabilités.
 - De plus, les résultats liés à des tâches critiques en délai ne sont pas identifiés ou sont amalgamés dans un ensemble ne posant pas de problèmes, ce qui décrédibilise leurs inquiétudes, parfois fondées.

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

Pourquoi ?

- Les métiers traditionnels sont gérés par des démarches analytiques alors que les projets suivent une démarche systémique. Il faut donc « bousculer » l'organisation par une approche différente des problèmes.

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

🌀 Pourquoi ?

- Différences essentielles entre ces deux approches :

Approche analytique	Approche systémique
Bonne connaissance des tâches à réaliser mais buts mal définis	Bonnes connaissances des buts mais les tâches à réaliser sont à définir
Se concentre sur les éléments	Se concentre sur les interactions entre les éléments
Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
Validation par la preuve expérimentale	Validation par comparaison d'un modèle à la réalité
Indicateurs sous forme de courbes	Indicateurs rouge ou vert
Modèles précis détaillés difficiles à utiliser dans l'action	Modèles moins précis utilisables dans l'action et la décision
On modifie une variable à la fois	On modifie des groupes de variables simultanément
Approche efficace lorsque les interactions sont faibles	Approche efficace lorsque les interactions sont fortes comme les projets

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

Comment ?

- Cela consiste à :
 - exprimer clairement l'objectif, les livrables précis ;
 - « tirer » le projet par le concret : les résultats attendus intermédiaires ;
 - centrer le projet sur l'essentiel, donc avec beaucoup de pragmatisme ;
 - rendre visible la trajectoire par la réponse aux questions suivantes :
 - où on était ?
 - Où on est ?
 - Où on va ?
 - Comment on y va ?

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

Comment ?

- Le directeur de projet et ses collaborateurs doivent apprendre à gérer des corrections de trajectoire en fonction :
 - des offres de la concurrence ;
 - des échecs de mise au point d'un produit ou d'un process industriel ;
 - d'une évolution des attentes du marché.

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

Comment ?

- Ils doivent aussi apprendre à décider avant d'avoir tous les éléments ; une décision simplifie la suite si elle est claire et compréhensible.
- L'art de l'approximation juste est au cœur de cette approche systémique :
 - des approximations précisément fausses mais globalement exactes permettent de garder le contrôle de cohérence du projet.

10. Piloter pour assurer l'obtention de ces résultats attendus

Comment ?

- La comparaison avec l'approche analytique est intéressante ;
 - Il ne s'agit pas d'abandonner l'une pour l'autre, mais de bien les connaître et d'appliquer la méthode la plus adaptée à une situation donnée.
- Le pilotage s'effectue dans différentes réunions, pour le lancement du projet, le reporting ou pour motiver les acteurs.

11. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement

🕒 Pourquoi ?

- À la base de tout progrès, il y a les indicateurs qui permettent :
 - de se fixer une cible, car, comme disait Pierre Dac, « si on ne sait pas où on va, on est sûr de ne pas y arriver » ;
 - de se positionner par rapport à la concurrence ;
 - de repérer où nous étions ;
 - de préciser là où nous sommes à l'instant t ;
 - de tracer une trajectoire ;
 - en cas d'écart, de montrer ce que doit faire le plan d'action pour revenir rapidement sur la trajectoire.

11. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement

Pourquoi ?

- Les indicateurs constituent des supports concrets à la motivation des acteurs projet, à condition qu'ils soient pertinents, visibles, établis par eux et pour eux, pour assurer le pilotage de leur performance.
- Ils constituent le tableau de bord du projet.

11. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement

Comment ?

- Les indicateurs sont des outils incontournables de la performance des projets (pour en assurer le bon usage).
- Nous pouvons classer les indicateurs en deux grandes catégories :
 - les indicateurs systémiques, du type « rouge-vert », en fonction de l'obtention de résultats. Ils permettent d'avoir une vue très rapide de la situation ;
 - les indicateurs analytiques, avec des tracés de courbes en fonction de deux critères ou plus.

11. Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement

Comment ?

- Des recommandations importantes s'imposent pour le bon usage des indicateurs :
 - la simplicité, pour garantir la compréhension sans effort ;
 - l'affichage au plus près de l'action ;
 - un management basé sur ces indicateurs ;
 - les indicateurs ne doivent pas devenir des buts mais des moyens pour atteindre les buts visés : seul un bon management peut éviter ces perversions ;
 - lorsque l'objectif est atteint et que l'indicateur est devenu inutile, il faut le changer pour un autre objectif ;
 - les indicateurs fondamentaux d'un projet doivent être gérés par des acteurs indépendants, ce qui supprime le risque de manipulations, avec des accès faciles aux informations pour des mises à jour rapides et simples.

12. Industrialiser

🕒 Pourquoi ?

- Cette phase initialisée dès la phase préparatoire se concrétise dans la conception simultanée du produit et du process.
- Elle se termine sur le site de production par la mise en œuvre des moyens de production.
- Elle est la plus importante par ses enjeux financiers : tous les investissements sont réalisés et il faut aller le plus vite possible pour obtenir le retour sur investissement attendu.

12. Industrialiser

🕒 Pourquoi ?

- Cette phase est celle de la vérité, celle où tous les mauvais compromis se transforment en problèmes avérés, très concrets et indiscutables.
- L'industrialisation ne peut débuter de façon satisfaisante qu'avec un produit au point dont la conception et la validation ont intégré, dès le départ, les capacités industrielles.

12. Industrialiser

Comment ?

- Cette phase du projet consiste à coordonner tous les corps de métier internes et externes à l'entreprise, par des task-forces sur chaque problème rencontré.

12. Industrialiser

Comment ?

- Le process industriel résulte de différents éléments :
 - éléments physiques
 - bâtiments disponibles avec tous les fluides nécessaires ; machines pour emboutir, usiner, assembler ;
 - outillages permettant la réalisation des pièces constituant le produit ;

12. Industrialiser

Comment ?

- Le process industriel résulte de différents éléments :
 - éléments physiques
 - organisations humaines
 - achats de matières, composants, sous-systèmes et systèmes complets venant de fournisseurs ;
 - flux logistiques pour assurer, d'une part, la livraison des achats au bon endroit et au bon moment et, d'autre part, la sortie des produits finis ; opérateurs bien formés à chaque poste de travail ;
 - encadrement des opérateurs ;
 - service de maintenance ;
 - service qualité ;
 - services de programmation de la production ; services de gestion des ressources humaines ; services de contrôle de gestion ;
 - encadrement supérieur.

12. Industrialiser

Comment ?

- Toutes ces structures assurent la fabrication en continu mais, pour le démarrage d'un nouveau produit, des organisations transitoires, dynamiques et très réactives à tous les niveaux vont régler les problèmes qui résultent de la mise en cohérence exigée par la production.
- Ce qui caractérise cette phase du projet, c'est que les tâches des acteurs ne peuvent être précisément programmées : ce sont les problèmes qui viennent vers vous et chaque journée se déroule autour des événements du projet.

13. Certifier les prestations client et homologuer le produit

Pourquoi ?

- Cette étape est un des bouclages du projet pour le produit ou le service étudié.
 - Il faut maintenant vérifier que le produit de sortie le respecte. Il y a donc nécessité à faire vivre sans cesse ce cahier des charges pour qu'il ne soit pas obsolète à cette étape essentielle de certification de la conformité du produit et/ou service par rapport aux besoins client.

13. Certifier les prestations client et homologuer le produit

🕒 Pourquoi ?

- La certification de la conformité du produit aux attentes des clients doit se faire sur un grand nombre d'exemplaires réalisés avec les moyens industriels prévus et dans les situations les plus proches possible de celles rencontrées par les clients.
- En parallèle, le produit est à homologuer par tous les organismes concernés pour en autoriser la commercialisation. C'est un acte juridique important dans le déroulement d'un projet.

13. Certifier les prestations client et homologuer le produit

🕒 Comment ?

- Chaque prestation du cahier des charges sera vérifiée pour chacun des critères définis et comparée à une référence ; par exemple, un produit antérieur et/ou concurrent repéré performant sur cette prestation.

13. Certifier les prestations client et homologuer le produit

Comment ?

- Une cotation à 4 niveaux peut être retenue suivant l'échelle ci-dessous :
 - **satisfaisant** : le critère respecte le cahier des charges qui de plus est confirmé pertinent par rapport à la cible concurrente ;
 - **acceptable** : le critère relève de petits écarts par rapport au cahier des charges, mais, suite à des comparaisons avec la cible concurrente, le client ne percevra pas la différence perçue par des experts ;
 - **insuffisant** : le critère relève des écarts importants par rapport au cahier des charges ; une mise au point s'impose ;
 - **Insatisfaisant** : une forte remise en cause s'impose.

13. Certifier les prestations client et homologuer le produit

Comment ?

- En complément du respect du cahier des charges fonctionnel pour les prestations instantanées perceptibles par les clients, il faut prendre en compte d'autres prestations comme la fiabilité du produit par des essais de longue durée, sur un grand nombre d'exemplaires s'il s'agit d'une production en série.

14. Et si c'était à refaire ?

🕒 Pourquoi ?

- Réaliser un bilan est utile pour l'équipe projet et pour les projets précédents.
 - Il faut toutefois veiller à ce que ce bilan soit fait dans d'excellentes conditions, par exemple, après la célébration du succès du projet pour créer un climat favorable.
 - L'occasion de ce bilan n'est pas de régler des comptes mais de s'enrichir collectivement.
 - Un bilan individuel sous la forme d'un roman ne sert à rien ; d'ailleurs, les auteurs n'apprécient guère la réalisation de ces documents post-mortem fastidieux à réaliser et inutiles pour les acteurs des projets suivants.
 - Un bilan collectif est plus enrichissant pour tous. Il faut qu'il se réalise rapidement, et que le document de sortie ou livrable soit très accessible.

14. Et si c'était à refaire ?

Comment ?

- L'utilisation de tableaux très simples et bien ciblés sur les réussites à copier et les erreurs à éviter est suffisante et très opérationnelle pour les projets suivants.
- Ces conditions de réussite sont à placer avec des dates et des responsables dans les plans de convergence

Les fondamentaux du management de projet

Les 15 actes fondamentaux

14. Et si c'était à refaire ?

🕒 Comment ?

- Tableau pour « tuilage » d'expérience entre projets successifs

Thèmes	Succès à copier	Conditions de réussite pour bien copier les succès

Thèmes	Erreurs à éviter	Causes identifiées	Conditions de réussite pour éviter les erreurs

14. Et si c'était à refaire ?

Comment ?

- Une fois l'expérience récupérée, considérez que tous les dysfonctionnements précédents se reproduiront !
- Ainsi, par un management adapté dont le but sera de démontrer qu'il n'en est rien, une dynamique projet va s'installer, avec d'excellents résultats par rapport à l'investissement en temps effectué par les acteurs.

14. Et si c'était à refaire ?

Comment ?

- Par ailleurs, la vérification collective et systématique des « détails » ou considérés comme tels - par exemple, les fixations des différentes pièces d'un système, qui sont les sources habituelles de difficultés - est, une fois ces difficultés résolues, très utile pour formaliser de bons retours d'expériences.
- Les causes sont effectivement petites mais les conséquences, souvent graves, en termes d'effets négatifs pour les clients.

15. Communiquer à chaque jalon

🕒 Pourquoi ?

- La communication est indispensable à l'efficacité d'un projet pour :
 - créer la motivation de chacun des acteurs et, ainsi, une dynamique collective ;
 - faire adhérer aux objectifs ambitieux, faire rêver, comme Napoléon galvanisait ses troupes avant la bataille ;
 - célébrer la réussite du projet à des jalons clés et redonner l'élan nécessaire ;
 - « *donner le goût de la mer* », comme disait Antoine de Saint-Exupéry ;
 - construire de la solidarité en montrant la complémentarité des acteurs ;
 - dire comment les acteurs seront aidés en cas de difficultés ;
 - annoncer clairement le droit à l'erreur et non à la dissimulation.

15. Communiquer à chaque jalon

🕒 Pourquoi ?

- Le « goût de la mer" est, pour un concepteur, le goût d'étudier, pouvoir dire : « J'ai conçu ce produit » ;
 - pour un fabricant, donner envie de le réaliser en très grande quantité avec fierté ;
 - pour un commerçant, le goût de vendre le produit par milliers,
 - etc.

15. Communiquer à chaque jalon

🕒 Comment ?

- Définir un cahier des charges de la communication
 - A quels acteurs s'adresse notre message, internes ou externes au projet ?
 - A quelles dates faut-il communiquer ?
 - Sur quoi, quels messages ?
 - Pourquoi, pour quel résultat attendu ?
 - Quel est l'enjeu ?
 - Comment communiquer, avec quelle méthode ?
 - Quelle cohérence avec nos communications passées et à venir et celles de nos concurrents ?
 - Comment faut-il s'organiser ?
 - Comment vérifierons-nous les résultats ?
 - Quels retours d'expérience pour d'autres communications similaires ?

15. Communiquer à chaque jalon

Comment ?

- Il est très important de repérer les positions des acteurs - opposants ou déchirés ou indifférents ou partisans - et, en conséquence, d'adapter la communication :
 - aux acteurs internes, pour leur permettre de mieux agir ;
 - aux acteurs externes, pour leur donner l'envie de participer aux succès du projet sur les aspects qui les concernent.

Les fondamentaux du management de projet

Agenda



Les 15 actes fondamentaux du management de projet

Grille d'évaluation d'un projet

Le cycle de vie d'un projet

15 fondamentaux = 15 attendus

- Les évaluations correspondent à :
 - A = Appliqué avec pertinence et excellence
 - B = Correctement appliqué
 - C = Peu ou mal appliqué
 - D = Non appliqué

15 fondamentaux = 15 attendus

- Les quelques défauts suivants sont souvent constatés et correspondent probablement à un manque de formations dans les cursus précédents :
 - non-utilisation des expériences précédentes ;
 - non-appel à des expertises externes au groupe de travail, les élèves pensent qu'ils doivent être bons seuls, la copie est considérée comme un défaut alors que dans la vie professionnelle c'est une faute professionnelle ;
 - manque de communication à tous les niveaux, elle est perçue non indispensable ;
 - mauvaise écoute des idées floues émises par chacun des membres ;
 - non-prise en compte de la gestion des risques ;
 - difficultés à jalonner le projet par une logique de résultats.

15 fondamentaux = 15 attendus

Grille d'évaluation d'un projet

1. Avez-vous exploité les expériences de projets précédents ?
2. Avez-vous identifié les objectifs Qualité, Coût, Délai, Performance et risques ambitieux ?
3. Avez-vous une bonne vision sur le fait que votre produit
 - est vendable par ses prestations ?
 - intègre des innovations qui seront le « plus » par rapport à la concurrence ?
4. Avez-vous structuré votre **équipe projet** pour
 - gérer les complexités techniques et humaines ?
 - appeler si besoin des expertises externes ?

15 fondamentaux = 15 attendus

Grille d'évaluation d'un projet

5. Suite à un avant-projet avez-vous retenu une solution compatible avec vos objectifs ?
6. Avez-vous jalonné le projet par un scénario logique pour que votre équipe sache où elle doit aller ?
7. Avez-vous identifié les risques, les préoccupations des acteurs les opportunités ?
8. Avez-vous transformé l'étape 7 en conditions de réussite par contributeurs respectant le scénario logique pour que chacun sache ce que l'on attend de lui ?
9. Avez-vous une bonne visibilité de la cohérence entre le délai et la capacité à assurer les charges ?

15 fondamentaux = 15 attendus

Grille d'évaluation d'un projet

10. Avez-vous prévu le mode de pilotage pour garantir l'obtention des résultats attendus ?
11. Avez-vous des indicateurs simples et pertinents permettant à chaque instant de savoir où vous en êtes sur la trajectoire du projet vers le livrable et d'en mesurer l'avancement ?
12. Avez-vous prévu comment vous allez confirmer que votre produit est apte à être fabriqué et respecte les cibles QCD ?

15 fondamentaux = 15 attendus

🕒 Grille d'évaluation d'un projet

13. Avez-vous prévu comment votre conception sera certifiée bonne en produit et process (qualité répétable) et homologuée (autorisation de vendre donnée par les services officiels concernés) ?
14. Et si c'était à refaire ? Avez-vous construit un bilan simple et pragmatique pour être exploité par les autres projets ?
15. Avez-vous prévu de communiquer tout au long du projet
 - vers les clients et les décideurs ?
 - en interne de l'équipe projet à chaque phase du projet, et vers les autres projet ?

2

Les fondamentaux du management de projet Agenda



Les 15 actes fondamentaux du management de projet

Grille d'évaluation d'un projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet

- Chaque étape a ses caractéristiques propres, fait appel à des spécialistes différents, et produit des livrables.
- Veillez présenter chacune des phases d'un projet en développant
 - ses caractéristiques,
 - les spécialités impliquées,
 - les livrables attendues

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : Etape préparatoire

- Pour élaborer l'étude d'opportunité, on peut utiliser la méthode **SCORE** (proposée par Robert Dilts en 1995), qui consiste à se poser cinq questions : lesquelles ? Veillez les présenter et les expliquer

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : Etape de préparation

- L'étude d'opportunité doit répondre à la question : « *Est-il opportun de lancer un projet sur l'idée qui a été proposée ?* ». Veuillez la commenter.
- Que faut-il faire pour y répondre ?
- Quel est le livrable qui en est issu ?

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : Etape de préparation

- Veuillez présenter et commenter le **contenu du cahier des charges** (les différents éléments qui le compose)

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : la phase de conception

- Veuillez présenter en détail et commenter respectivement :
 - L'étape de lancement
 - L'étape de conception générale

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : la phase de conception

- Veuillez présenter en détail et commenter respectivement :
 - L'étape de conception détaillée
 - L'étape de développement

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : la phase de développement

- Veuillez présenter en détail et commenter respectivement :
 - L'étape de réalisation
 - L'étape d'expérimentation

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Les fondamentaux du management de projet

Le cycle de vie d'un projet

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

Les étapes d'un projet : la phase de fermeture

- Veuillez présenter et commenter respectivement :
 - Les étapes de déploiement
 - L'étape de bilan (ou de retour d'expérience)

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

Veillez préparer quelques slides que vous présenterez pour répondre aux questions suivantes :

La sous-traitance :

- En quoi cela consiste ?
- Pourquoi sous-traiter ?
- Comment sous-traiter ?
- Veuillez présenter la démarche détaillée d'un appel d'offre
- Quelles sont les limites de la sous-traitance ?

Que faut-il retenir (en une dernière slide) ?

Veillez reporter les sources utilisées

3

Outils et méthodes pour définir le problème



Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

De quoi s'agit-il ?

- ④ *Un problème est un écart* entre une situation souhaitée et une situation constatée, avec l'assurance que cet écart intéresse un client (celui qui va vous rétribuer directement ou indirectement).
- ④ Une relation directe existe avec le PDCA. En effet, un problème résulte d'un écart entre la prévision dans la *phase plan* et le constat dans la *phase check*.

Un problème, c'est un écart entre le prévu et le constaté dans une perspective client.

De quoi s'agit-il ?

- ④ Il est indispensable que les deux paramètres P et C (di PDCA) soient chiffrés, et dans la même unité.
- ④ Pour résoudre un problème, encore faut-il le connaître.
 - Différence entre l'école et l'industrie
 - A l'école le problème est unique, réel, clair et il n'y a qu'une solution à trouver.
 - Dans l'industrie, le problème apparent n'est pas le bon, il faut le rechercher, le partager avec ses collègues ; ensuite, il est possible de rechercher des solutions, non pas une solution unique mais une infinité de solutions, les unes meilleures que les autres.

3

Outils et méthodes pour définir le problème Méthode de résolution de problèmes

De quoi s'agit-il ?

🕒 Le modèle PDCA



QUESTION

*Qu'est-ce
que
le PDCA ?*

De quoi s'agit-il ?

🕒 Le modèle PDCA

- La méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) issue de l'ISO 9000, est également appelée roue de l'amélioration de la qualité ou roue de Deming, cette application provenant du nom de W. Edwards Deming, statisticien et philosophe américain, inventeur des principes de la qualité, et de Walter Andrew Shewhart, statisticien américain, concepteur de la roue de Deming.
- Le principe propose de maîtriser et d'optimiser un processus par l'utilisation d'un cycle continu d'améliorations en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections. Cette méthode démontre aussi que les bonnes pratiques doivent être mises en œuvre, documentées, appliquées et améliorées dans le temps.

De quoi s'agit-il ?

Le modèle PDCA

- Il comporte les étapes suivantes :
 - PLAN (planifier)
 - cette phase consiste à identifier et à préciser les besoins du maître d'ouvrage.
 - Elle effectue l'inventaire des moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.

De quoi s'agit-il ?

Le modèle PDCA

- Il comporte les étapes suivantes :
 - PLAN (planifier)
 - **DO** (réaliser, déployer)
 - c'est la partie opérationnelle de la méthode. Elle comporte :
 - l'allocation de ressources humaines, de temps et de budget;
 - la rédaction de la documentation ;
 - la formation du personnel concerné;
 - la gestion du risque ;
 - l'exécution des tâches.

De quoi s'agit-il ?

Le modèle PDCA

- Il comporte les étapes suivantes :
 - PLAN (planifier)
 - DO (réaliser, déployer)
 - **CHECK** (mesurer et contrôler)
 - Dans cette étape, les opérations réalisées précédemment sont évaluées pour vérifier qu'elles correspondent aux besoins exprimés, aux délais et aux coûts précisés au départ.
 - Elle comprend:
 - une vérification à partir de ce qui déjà été implémenté dans d'autres environnements ;
 - un contrôle global des résultats produits;
 - un audit de l'infrastructure du système d'information, par un contrôle annuel, sur la base de documents et des journaux d'événements créés par les outils de supervision.

De quoi s'agit-il ?

Le modèle PDCA

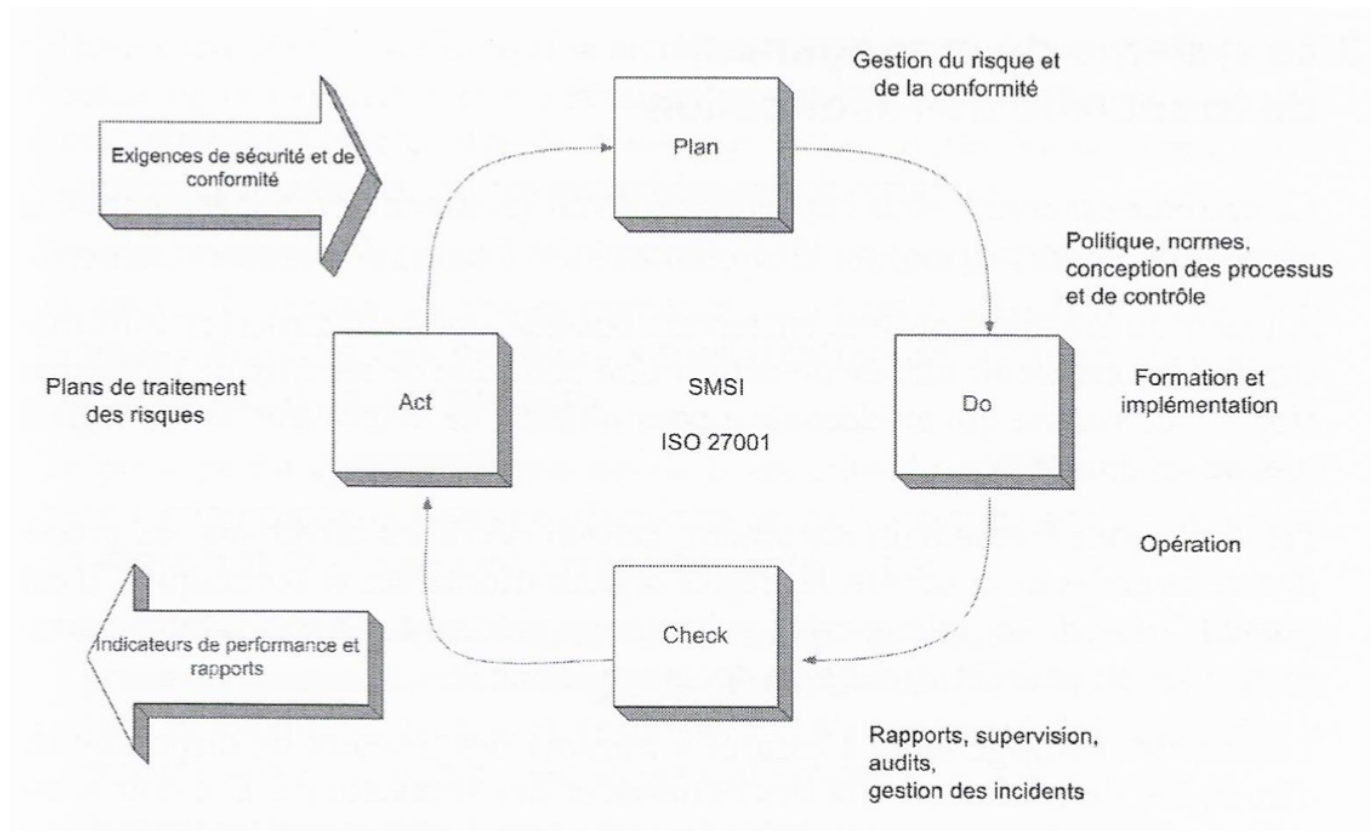
- Il comporte les étapes suivantes :
 - PLAN (planifier)
 - DO (réaliser, déployer)
 - CHECK (mesurer et contrôler)
 - **ACT** (améliorer, agir)
 - Cette étape recherche les améliorations à apporter au projet global de changement. Des mesures sont évaluées à partir des bilans ou des constatations relevées lors de la phase de vérification.
 - Des projets d'actions sont élaborés selon les cas :
 - passage à la phase de planification, si de nouveaux risques ou modifications ont été identifiés ;
 - passage à l'étape d'exécution, si la phase de vérification en montre le besoin;
 - après la constatation de non-conformité, des actions correctives ou préventives sont déployées.

3

Outils et méthodes pour définir le problème Méthode de résolution de problèmes

De quoi s'agit-il ?

- Le modèle PDCA
 - Il comporte les étapes suivantes :



3

Outils et méthodes pour définir le problème Méthode de résolution de problèmes

A quoi cela sert-il ?

- On se servira de cette méthode pour mettre en place des plans d'action, structurés

Cycle PDCA	QUOI Attendus	QUAND Date	QUI Responsable	COMMENT Tâches	POURQUOI A quoi ça sert
P					
D					
C					
A					

- Ces trois dernières colonnes sont à relier au plan de convergence qui se représente sur une échelle de temps :
 - représentation de la chaîne des résultats attendus en fonction des dates d'obtention pour faciliter le pilotage de la résolution .
 - Aux résultats attendus sont associés les acteurs en charge d'obtenir ces résultats (qui) et les dates d'obtention (quand).

Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

De quoi s'agit-il ?

- L'audit est souvent réalisé suite à de dysfonctionnements.
 - Il est souvent perçu comme un contrôle, un jugement.
 - L'audit réalisé préventivement est une occasion privilégiée d'améliorer un processus, qu'il soit de conception et/ou industriel. L'audit d'un processus est à rapprocher de la méthode pour donner confiance.
 - Les audits de conception et de process industriel aident à la validation d'un système et donnent un cadre aux rencontres indispensables entre les concepteurs et les industriels, car il ne peut y avoir validation sans donner l'assurance de savoir fabriquer conforme aux plans.
 - Dans les grandes entreprises, le nombre d'audits à réaliser étant croissant, la tentation est grande de déléguer et de spécialiser des acteurs comme auditeurs.

De quoi s'agit-il ?

- L'audit est souvent réalisé suite à de dysfonctionnements.
 - Si réaliser beaucoup d'audits améliore la méthodologie, cela ne peut en aucun cas remplacer l'œil de l'expert, qui saura plus facilement détecter le point délicat.
 - Dans ce domaine, les délégations mal maîtrisées, a priori pour gagner du temps, se terminent en pertes de temps. Cette démarche s'applique aussi bien en interne d'une entreprise qu'avec les fournisseurs retenus et/ou à retenir éventuellement.

A quoi cela sert-il ?

- Essentiellement, un audit doit conduire à un plan d'action précis de mise à niveau d'un processus.
 - La logique à respecter pour la conception d'une pièce démontre la nécessité d'audit d'un processus industriel préalablement à la conception d'un produit.
 - Une démarche PDCA est indispensable pour bien organiser un audit.
 - P pour préparer l'audit, à savoir le référentiel qui servira à auditer, pour préciser dans quel but ;
 - D pour la mise en œuvre, pour faire le bilan et construire le plan d'action ;
 - C pour s'assurer de la mise en œuvre du plan d'action ;
 - A pour constater les effets positifs des décisions prises.

A quoi cela sert-il ?

- Trop souvent, beaucoup d'audits se limitent aux deux premiers critères et, des années plus tard, lors du constat d'un dysfonctionnement récurrent, on entend dire : « *Je l'avais dit !* »
 - Ce constat est permanent quand l'auditeur n'est pas expert du métier technique et qu'il est guidé par des tâches d'audit à faire et non par des résultats à obtenir.
 - L'utilité de la présence d'un expert se démontre facilement par sa connaissance des facteurs influents et en particulier celui du premier ordre.
 - L'expert saura quelles questions poser et où aller voir les preuves de la prise en compte de ces facteurs influents.

A quoi cela sert-il ?

- ④ La communication joue un rôle très important dans un audit.
- ④ Citons quelques recommandations importantes :
 - créer un climat d'écoute et de participation positive de tous ;
 - s'engager sur une démarche « gagnant-gagnant » ;
 - l'audit conduit à un plan d'action réalisé en commun ;
 - les sanctions ne doivent jamais résulter d'un audit ;
 - C'est le début d'une démarche de projet de mise à niveau pour atteindre des objectifs nouveaux ou mieux partagés ;
 - l'auditeur doit montrer une image de facilitateur, exiger, chercher sans cesse des preuves, vérifier les cohérences à tous niveaux, démontrer certaines incohérences.

Exemple d'utilisation

- Les audits se pratiquent à l'aide de référentiels, nécessaires mais insuffisants.
 - Ces référentiels de questions à se poser sont une source de mémoire mais ne peuvent remplacer l'expertise, le doute, la recherche de confiance essentielle à l'assurance qualité recherchée.
 - Ces démarches sont à privilégier sur les domaines critiques en interne et chez un partenaire fournisseur.

Exemple d'utilisation

- Les audits se pratiquent à l'aide de référentiels, nécessaires mais insuffisants.
 - On distinguera :
 - l'audit de conception
 - l'audit de processus industriel
 - l'audit financier
 - l'audit d'évaluation : il a des similitudes avec le benchmarking car il suppose un objectif, l'existence de cible ; pour le mettre en œuvre efficacement, un référentiel d'échanges est nécessaire.

Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

De quoi s'agit-il ?

- ④ Un projet est la résolution d'un problème complexe.
 - Nous avons souvent l'habitude d'appeler problème une simple préoccupation.
 - Un problème est bien formulé si nous connaissons les situations de départ, d'arrivée à savoir l'objectif et que l'écart entre ces deux situations correspond à un enjeu pour un client.
- ④ Très souvent l'utilisation des 5 pourquoi ou QQOQCP est suffisant pour bien définir en équipe le vrai problème.
 - Mais assez souvent il faut une méthode plus élaborée particulièrement dans les organisations complexes.
 - C'est la phase diagnostic préalable à la résolution des problèmes.

De quoi s'agit-il ?

- Pour établir un diagnostic il faut un but précis
 - Par exemple
 - augmenter la marge bénéficiaire,
 - réduire les coûts,
 - supprimer des doublons de tâches,
 - etc.

De quoi s'agit-il ?

- Les diagnostics sont de types
 - technologiques,
 - commerciaux,
 - industriels,
 - financiers,
 - ressources humaines,
 - management des innovations,
 - management des systèmes d'informations,
 - etc.

À quoi cela sert-il ?

- Le diagnostic va permettre de bâtir une stratégie plus cohérente.
 - Il est fréquent de constater une précipitation dans l'action sans effectuer le moindre effort de comprendre la nécessité ou l'enjeu de ce sur quoi les acteurs s'engagent.

À quoi cela sert-il ?

- L'enjeu d'un projet est de trouver les réponses mais encore faut-il dès le début se poser les bonnes questions.
 - Le diagnostic doit être une démarche collective effectuée avec méthode dans le cadre d'un enjeu partagé par tous.
 - Chacun des acteurs concernés est persuadé de connaître la situation.
 - Dès le début du travail de groupe il est évident que personne ne connaît la situation exacte en interne de l'entreprise et encore moins en externe.

À quoi cela sert-il ?

- Un diagnostic permet d'établir un état des lieux par rapport à une multitude de critères pertinents.
 - Une synthèse de cette démarche collective est la base de départ pour construire sa propre stratégie.
 - Il ne faut pas confondre le savoir de tel ou tel acteur avec le savoir collectif de l'entreprise.
 - Ce savoir collectif ne peut émerger que s'il est managé.
 - La base de tout projet est de bien savoir où nous en sommes avant de construire le plan de progrès.

La mise en oeuvre

- L'essentiel est d'effectuer cette démarche collectivement par le maximum d'acteurs concernés.
 - Pour de nombreuses questions les réponses existent mais ne sont connues que par un seul acteur
 - Le fait de balayer un ensemble de questions et de construire ensemble la synthèse est fondamental pour évaluer nos compétences avant d'engager des actions de progrès.
 - La richesse du groupe est rapidement remarquée et appréciée.
 - Les insuffisances partagées constituent les bases d'un plan d'action à construire.

La mise en œuvre

Citons quelques questions à se poser

- Quel objectif recherché par ce chantier de progrès ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses puis les menaces et les opportunités ?
- Quels écarts de compétitivité avec les concurrents ?
- Quels sont les attentes des clients en termes de prestations, et de critères :
 - qualité, coût, délai, performance et risques
 - diversité,
 - financement,
 - réputation ?
- Quels sont nos dysfonctionnements ?
- Nos réponses sont-elles cohérentes par rapport aux attentes clients ?

La mise en œuvre

🕒 Citons quelques questions à se poser (suite)

- Nos fournisseurs,
 - quels sont leurs atouts/problème posé ?
 - ont-ils des innovations ?
 - comment travaillons-nous avec eux ?
 - leur taille est-elle optimale ?
 - le tissu fournisseurs ?
- Nos relations avec les banques, les pouvoirs publics, les normes sur tout le périmètre géographique concerné ?
- Nos dépenses de corrections d'incidents qualité, fréquence et types ?
- Existe-t-il un concurrent en perte de compétitivité, pourquoi ? un concurrent nouveau, pourquoi ?

La mise en œuvre

- Citons quelques questions à se poser (suite)
 - Existe-t-il des synergies par rapport à d'autres activités du groupe ?
 - Aspects humains :
 - compétences,
 - communication,
 - organisation du travail,
 - aspects culturels ?
 - Benchmarking à réaliser avec d'autres industries concurrentes ou pas ?

Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

La mise en œuvre

- ④ L'identification de l'ensemble des processus d'une entreprise, qu'ils appartiennent à l'une ou l'autre de ces trois familles, est un préalable indispensable à la mise en place d'une approche processus et au déploiement d'un système de management de la qualité.
- ④ Pour être mieux appréhendés, ils sont idéalement représentés via une cartographie des processus qualité.

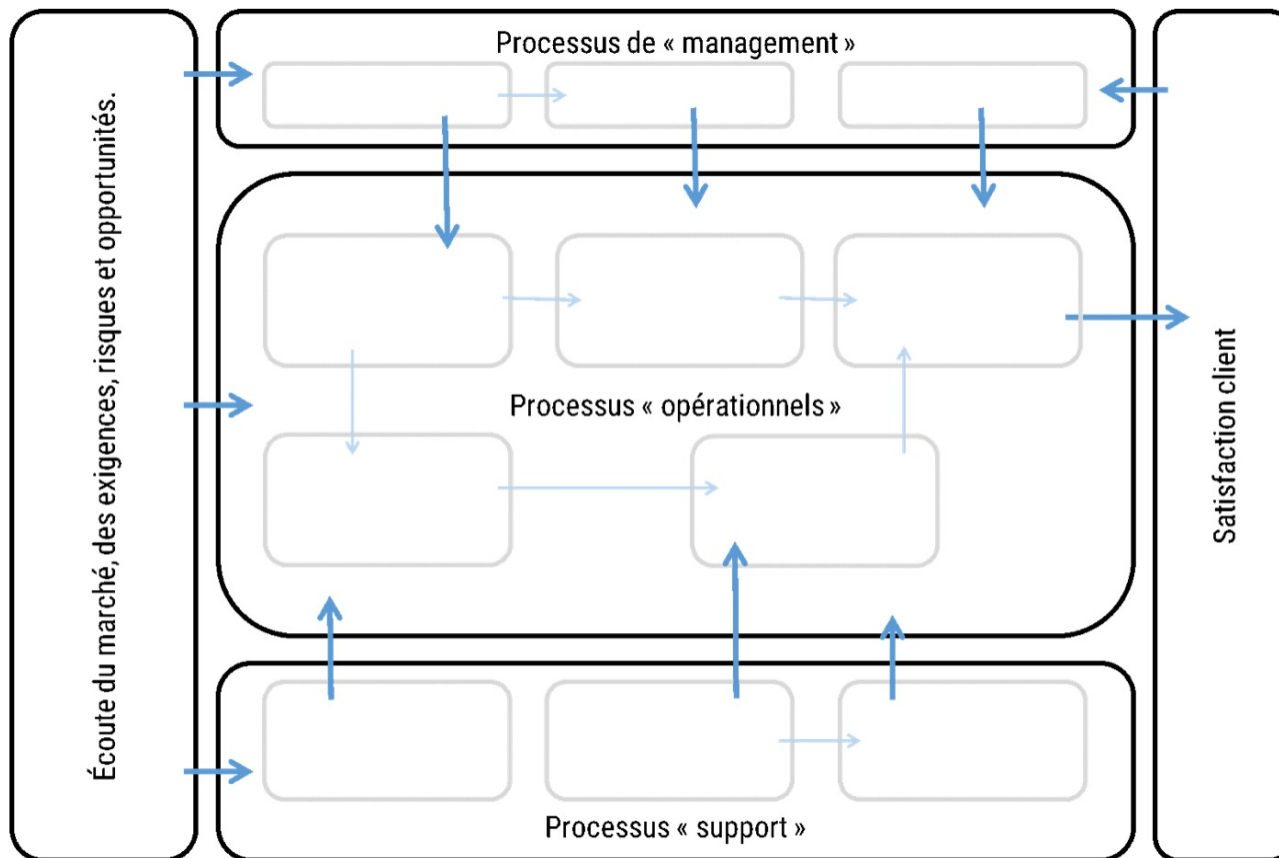
3

Outils et méthodes pour définir le problème

La cartographie des processus

La mise en œuvre

Représentation



Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

De quoi s'agit-il ?

- Le benchmarking est la comparaison par rapport d'autres entreprises concurrentes ou pas.
 - Un préalable est souvent le diagnostic car on ne peut comparer que ce que l'on connaît déjà et à condition d'avoir à atteindre un objectif dont l'enjeu est capital pour l'entreprise, donc bien poser le problème.

De quoi s'agit-il ?

- Le benchmarking est la comparaison par rapport d'autres entreprises concurrentes ou pas.
 - Cela consiste aussi à oser des rencontres avec des entreprises de tailles différentes (plus ou moins importantes).
 - Un préalable est d'identifier ce que l'on cherche avec précision tout en construisant avec l'autre entité un protocole d'échange où les deux parties ont à gagner.
 - Une fois les échanges effectués commence l'exploitation des résultats.
 - C'est une phase délicate où la copie intégrale est l'assurance de l'échec.
 - Il faut construire un plan d'action pour intégrer au mieux les nouveaux acquis dans sa propre organisation.

A quoi cela sert-il ?

- ④ Les benchmarkings servent de références et d'enrichissements de nos compétences. Ils sont des préalables et des suites logiques de chantiers d'identification de nos compétences et de nos objectifs.
- ④ La participation d'experts à des benchmarkings permet d'avoir "*des yeux et des oreilles*" en vue d'objectifs plus ou moins bien formulés.
- ④ Les benchmarkings sont des accélérateurs d'acquisition de compétences. Nombres d'entreprise en difficultés auraient pu les éviter par un benchmarking bien ciblé.

La mise en œuvre

☉ Citons essentiellement les trois parties qui me semblent les plus essentielles :

- Préparatifs

- Cibler le sujet à traiter avec ses enjeux.
- Se préparer par un diagnostic préalable tant interne qu'externe.
- Rechercher les partenaires à étudier.
- Négocier avec ces partenaires un échange équilibré.
- Préparer une liste de questions et les réponses aux questions posées.
- Identifier les acteurs qui doivent y participer vu leurs expertises et leur implication dans les décisions ultérieures (examiner la compétence complémentaire des langues).

La mise en œuvre

- Citons essentiellement les trois parties qui me semblent les plus essentielles :
 - Préparatifs
 - Le benchmarking proprement dit
 - Rechercher des visites sur le terrain.
 - Valoriser l'autre il parlera d'autant plus facilement.
 - Donner sans réserves vos réponses préparées.
 - Essayer de comprendre comment ils réagissent à nos questions.
 - Rechercher du concret, des repères, des faits marquants.

La mise en œuvre

- Citons essentiellement les trois parties qui me semblent les plus essentielles :
 - Préparatifs
 - Le benchmarking proprement dit
 - L'exploitation des acquis
 - Cette phase est la plus délicate : on a vu, on sait et cela nous suffit.
 - Pourtant, il faut aller jusqu'au plan d'action de déploiement et de mise en œuvre des acquis qui ne sont à ce stade que des acquis intellectuels sans valeur ajoutée pour l'entreprise.
 - C'est le risque majeur surtout avec une entreprise concurrente, que les acquis réels soient disproportionnés.

Outils et méthodes pour définir le problème

Agenda

Méthode de résolution de problèmes

Réaliser un audit

Diagnostic

La cartographie des processus

Benchmarking

Analyse « SWOT »

De quoi s'agit-il ?

- La démarche couramment appelée SWOT correspond à : « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats »
 - Les menaces constituent une forme complémentaire des risques lesquels sont trop souvent limités dans les analyses aux risques techniques.

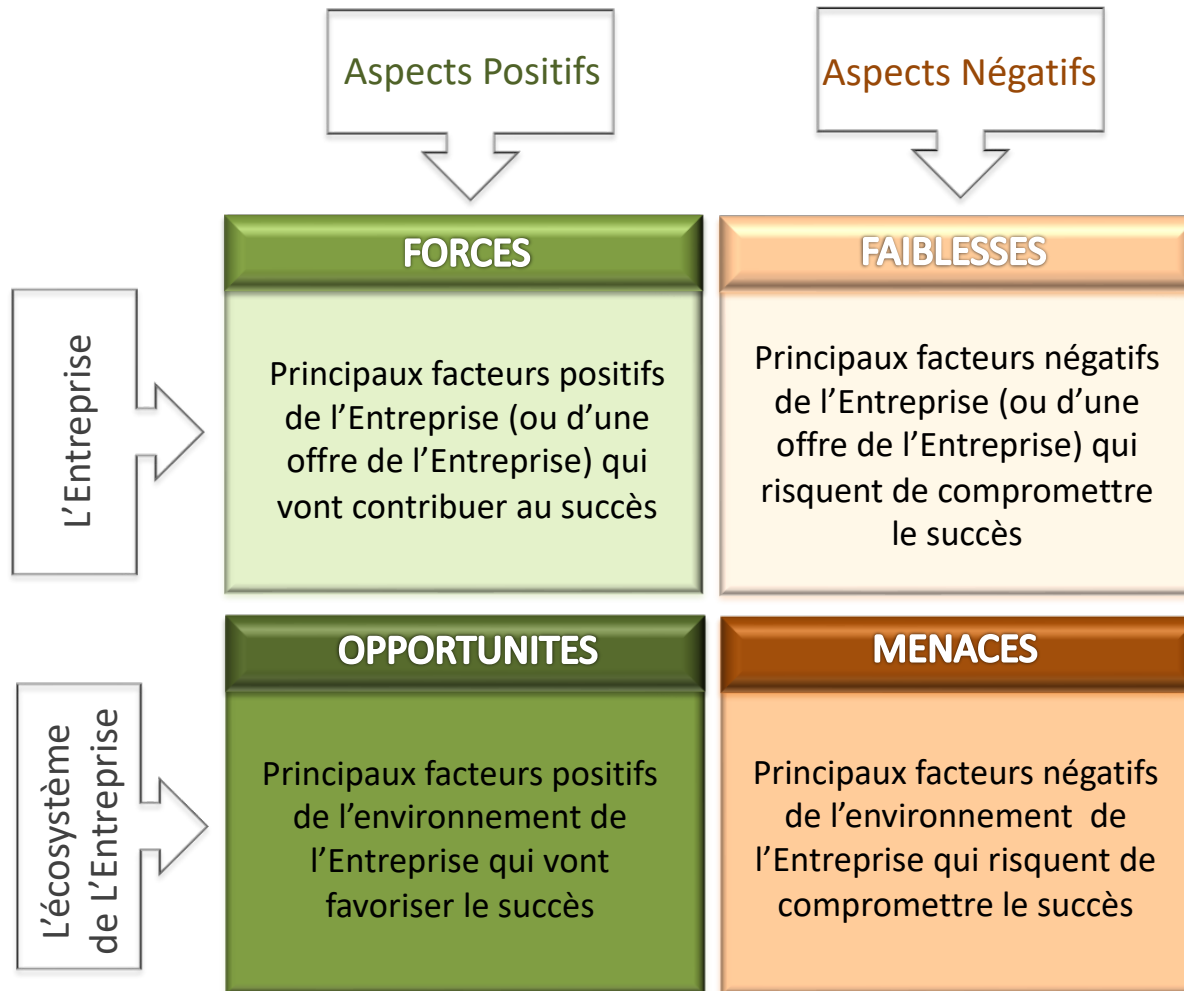
De quoi s'agit-il ?

- La démarche couramment appelée SWOT correspond à : « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats »
 - Le but est d'identifier collectivement avec les différents acteurs du projet les points suivants cités à titre d'exemple :
 - la position de la concurrence ;
 - l'état de l'art ;
 - la capacité à faire du business ;
 - les niveaux qualité, coût, délai, performance et risques requis pour le projet ;
 - le niveau de compétence disponible dans l'entreprise ;
 - les compétences externes à exploiter ;
 - les fournisseurs requis ;
 - le marché ;
 - les comportements et compétences des acteurs du projet à adapter à la situation ;
 - le management requis, l'organisation, etc.

A quoi cela sert-il ?

- Les analyses de benchmarking, de diagnostic préalable, les retours d'expériences des projets précédents, constituent les bases de cette synthèse à formaliser puis à exploiter collectivement pour construire le plan d'action.

La matrice SWOT



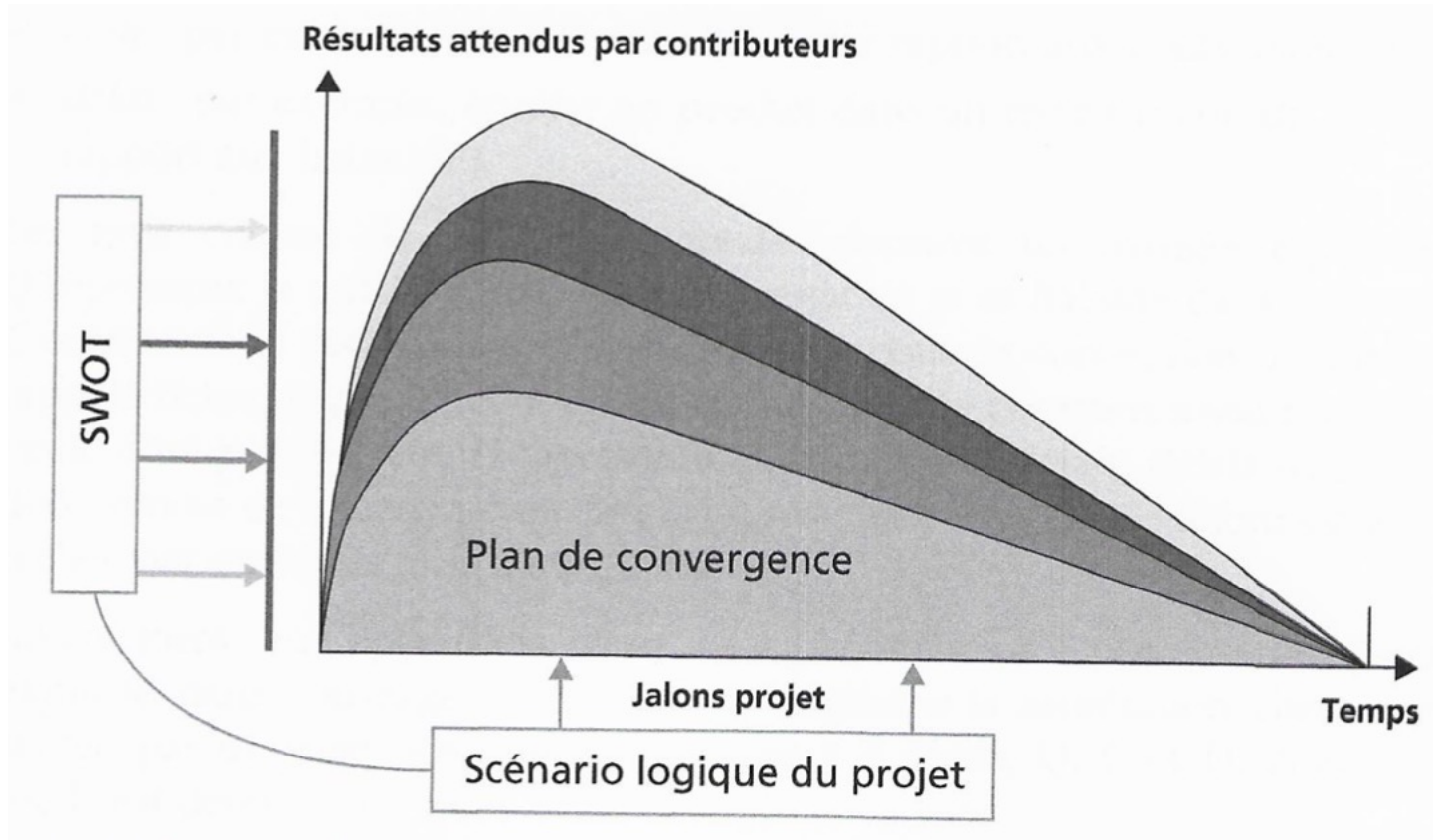
La matrice SWOT

🕒 Comment l'utiliser ?

- Le principe consiste à prendre chacun des items à la suite et à rechercher les résultats attendus sous la forme " Quoi, qui, quand" qui doivent garantir l'élimination d'un risque, la prise en compte d'une opportunité, etc.
- Cette démarche permet l'obtention d'un plan d'action ou plan de convergence suivant l'image ci-après.

La matrice SWOT

Comment l'utiliser ?





EXPERLIGENCE