



# Management de projet

---

MASTER 1 MIAGE APPRENTISSAGE

MME URSULA GROS-PRUGNY

# *Séance 1 – Présentation*

# Objectifs de la séance

---

- Présentations
- Le management de projet
  - Caractéristiques
  - Lexique
- De l'opportunité à la faisabilité...introduction

# Présentation

N'oubliez pas la feuille d'émargement !

---

En 5 minutes, présentez vous !

- Comment allez vous ?

- Qui êtes vous ?

- Quelles sont vos attentes pour cette matière ?

- Un dernier mot ?



# Présentation

Ursula Gros-Prugny – Professeur vacataire et Senior Manager chez EY



## COMPÉTENCES

- ▶ Coaching agile
- ▶ Product Owner
- ▶ Scrum Master
- ▶ Product Manager
- ▶ Chef de projet Digital Analytics
- ▶ Pilotage programme
- ▶ Transformation digitale
- ▶ Conduite du changement

## MÉTHODES & OUTILS

- ▶ **Méthodes :**  
Agile (Scrum, Kanban), Agile à l'échelle (SAFe), Management Visuel
- ▶ **Outils :**  
Gestion de projet Agile (Trello, JIRA, iObeya), collaboration (Teams, Confluence, Slack), sondage (Forms, Typeform), Management 3.0 (Klaxoon, Meti meter)
- ▶ **Certifications :**  
Agile Scrum PSM1, Management 3.0, Safe 5.1



ursula.gp@parisnanterre.fr  
07 60 36 44 90

# Présentation

---

➤ Séances de cours les lundis de 8h30 à 12h30 :

➤ Modalités de contrôle

- 2 à 3 cas pratiques en séance
- QCM

➤ Etat d'esprit

- Ecoute
- Pas de question...bête
- Mindset Agile
- Partage et REX

# *Séance 1 – Premières approches du management de projet*

# Le projet

---

Caractéristiques et lexique



# Le projet : définition

---

- PMI® (Project Management Institute – USA) – PMBOK® Guide 5e édition, 2013 (Project Management Body of Knowledge – Guide)
- Un projet est une entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique.
- PRINCE2™ (PRINCE2™ est une marque déposée de Axelos, 2013)
- Un projet est une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits du projet conformément à un Cas d’Affaire convenu.
- L’ensemble des actions est appelé « **œuvre** », d’où la notion de « **maître d’œuvre** » qui désigne celui qui réalise le projet.
- Le résultat de cet ensemble d’actions est appelé « **ouvrage** », d’où la notion de « **maître d’ouvrage** » qui désigne celui qui est propriétaire du résultat du projet.

# Le projet : définition

---

- La norme NF ISO 9000 définit le projet comme un « Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».
- Processus unique : démarche projet qui s'inscrit dans le champ de la création, de l'innovation
- Ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées : nombreuses tâches de natures différentes qui seront maîtrisées selon une durée
- Dates de début et de fin
- Exigences spécifiques : répondre à un cahier des charges, une spécification de besoins
- Ressources : ressources humaines, matérielles

# Le projet : introduction

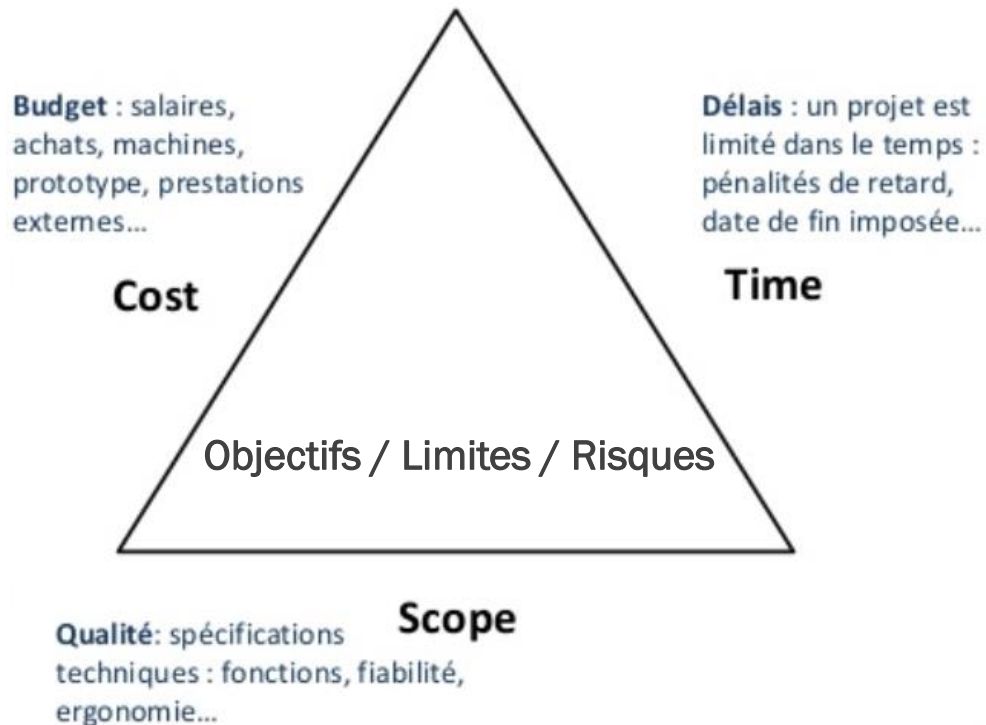
---

De la théorie à la pratique...

# Le projet : introduction – de la théorie à la pratique

---

## Le triangle Qualité – Coût - Délai



- **Qualité** : le projet doit répondre aux normes de qualité et de performances prédéfinies par les acteurs du projet au moment d'établir le périmètre projet
- **Coût** : le projet doit être mené à bien pour un coût bas / optimisé
- **Délai** : le délai de livraison doit être le plus court / optimisé
- **Objectifs** : les éléments à atteindre par la mise en place du projet dans les délais impartis, le budget alloué et le périmètre défini.
  - **But** : aligné à la stratégie de l'entreprise / à une vision globale. Un but ou plusieurs buts peuvent être déclinés sur différents projets.
- **Limites** : méconnaissance du projet, temps et délais qui peuvent dérivés, coûts non maîtrisés, ressources allouées en risque
- **Risques** : Un risque est une incertitude invisible et difficile à mesurer.

# Le projet : de la théorie à la pratique – les objectifs

---

L'objectif d'un projet pourrait s'articuler comme le passage de l'objet à l'objectif en définissant clairement ce qui doit être réalisé.

Les types d'objectifs d'un projet peuvent s'articuler selon plusieurs aspects :

- Performance : amélioration d'un processus
- Qualité : réduction des anomalies
- Technique : ajout de fonctionnalités à un service
- Commercial: lancement d'un nouveau produit, internationalisation,
- Financiers : réduction du coût de revient

En description d'un projet il est essentiel de poser les enjeux suivants :

- Périmètre du projet
- Critères d'atteintes des objectifs
- Exigences liées aux objectifs (managériales, techniques, etc.)
- Les risques

# Le projet : de la théorie à la pratique – les objectifs

Quelques outils pour déterminer et formuler les objectifs d'un projet

## Le SWOT

	Positif	Négatif
Diagnostic interne	FORCES	FAIBLESSES
Diagnostic externe	OPPORTUNITÉS	MENACES

Outil d'analyse permet d'identifier les Forces et Faiblesses ainsi que les Opportunités et Menaces d'une entreprise. Cela est utile pour fixer des objectifs cohérents liés aux buts ou s'inscrivant dans une véritable stratégie destinée à exploiter les forces et les opportunités de l'entreprise.

## Le QQOQCP

Outil dont l'acronyme signifie Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

Q - Quoi : objet, action, phase, opération.

Q - Qui : parties prenantes, acteurs, responsables.

O - Où : lieu, distance, étape.

Q - Quand : moment, planning, durée, fréquence.

C - Comment : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures.

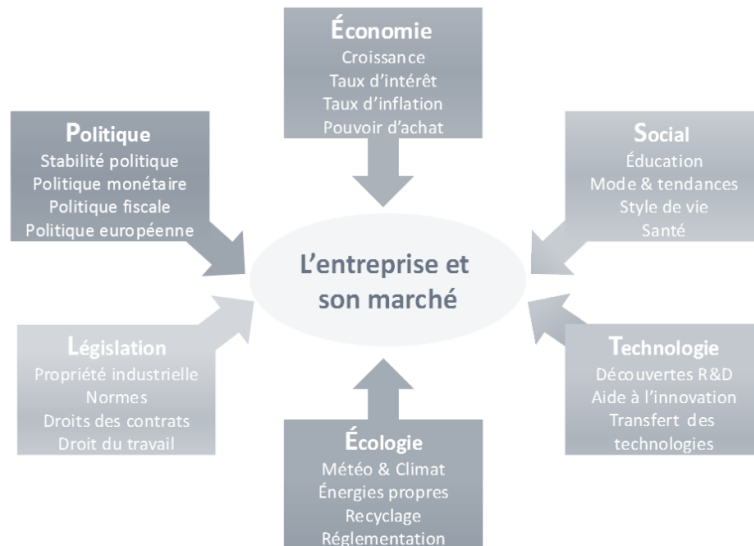
P - Pourquoi : motivations, motifs, raisons d'être, etc.

# Le projet : de la théorie à la pratique – les objectifs

Quelques outils pour déterminer et formuler les objectifs d'un projet

## La matrice PESTEL

Cette matrice identifie les risques et les opportunités rencontrés par l'entreprise et un marché. Cette étude met en avant six grands acteurs, formant son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.



## La matrice SMART

Outil dont l'acronyme signifie Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels

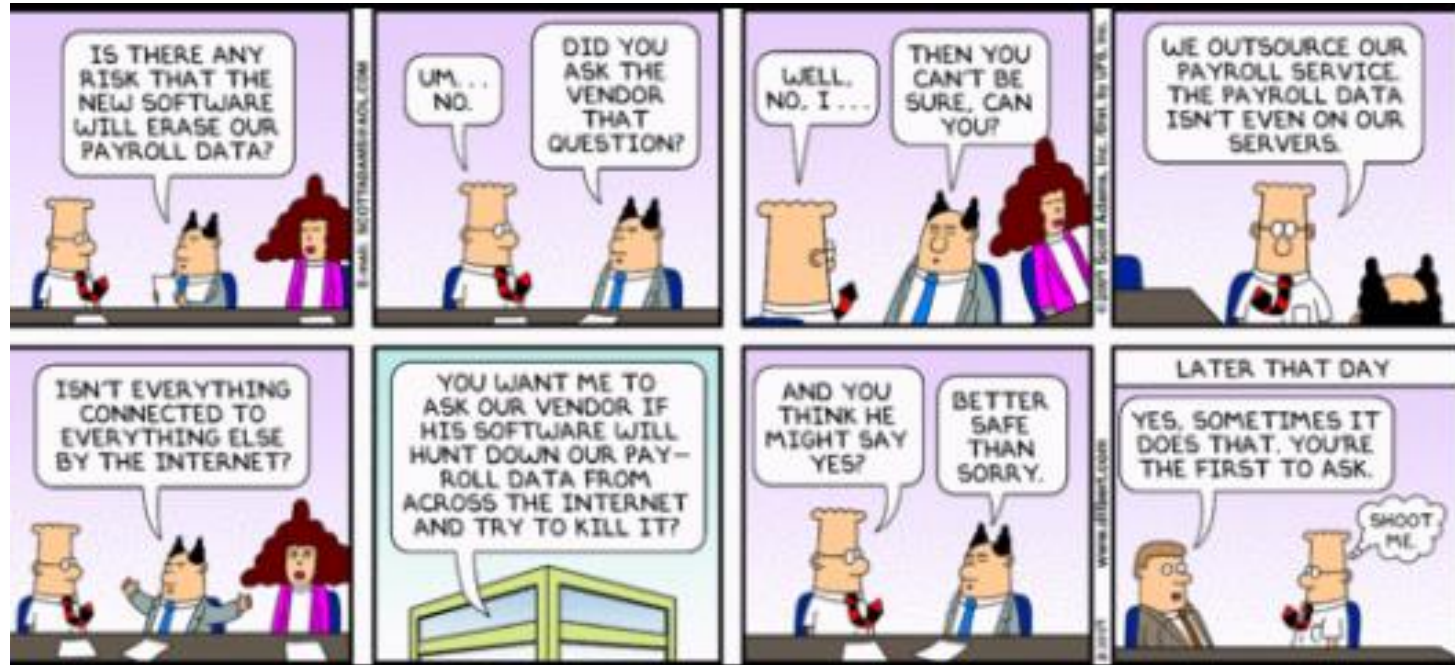


# *Séance 2 – Les risques projets*



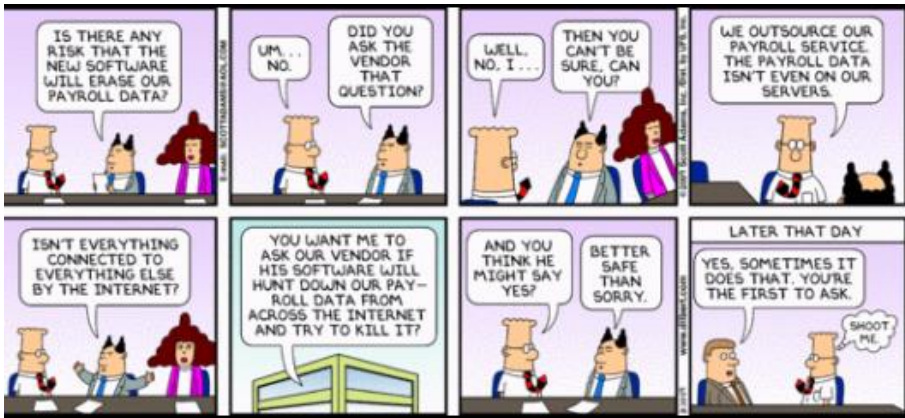
# Le projet : introduction – la notion de risques projet

---



# Le projet : introduction – la notion de risques projet

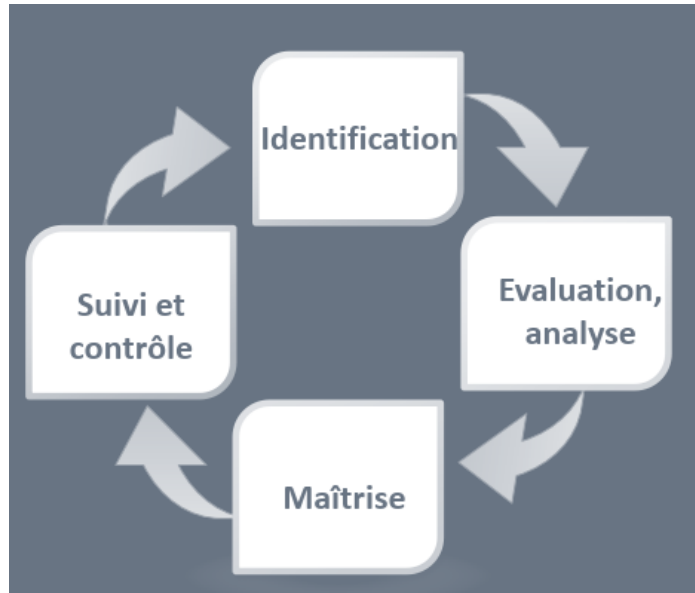
Exo



- Deux grandes enseignes agro-alimentaires de distribution se lancent dans une fusion de leurs activités : la société Legrand acteur de la grande distribution générale rachète Fraicheplus spécialisée dans les produits frais et surgelés.
- Votre société de conseil est mandatée pour accompagner ces sociétés dans la rédaction d'un appel d'offres. Afin de classer les sociétés lors de l'évaluation de la réception de leur offres, il est demandé à votre groupe de consultants d'établir une première démarche d'analyse des risques.
- 5 mn : préparation des groupes
- 20 mn : réflexions et support
- 15 mn : pitch de présentation et échanges

# Le projet : introduction – la notion de risques projet

---



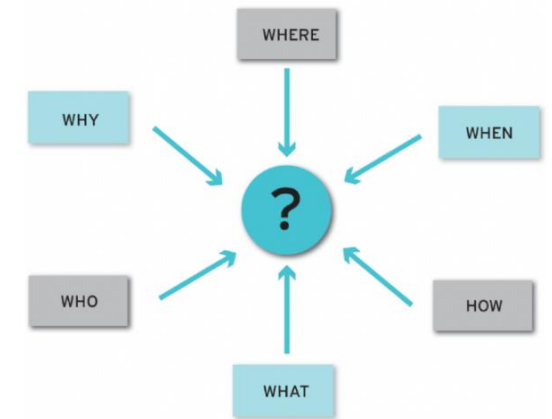
Techniques	• complexité du produit, transfert de solutions techniques
Financiers	• montages financiers, solvabilité des fournisseurs...
Humains	• conflit social, dispo des intervenants...
Organisationnels	• processus décisionnels, rapports hiérarchiques...
Managériaux	• incohérence du cahier des charges...
Juridiques	• problèmes contractuels...
Réglementaires	• normes, contraintes administratives
Commerciaux	• attentes du marché, à la concurrence...

# Le projet : introduction – la notion de risques projet

---

## ➤ Les 5 pourquoi / 5W

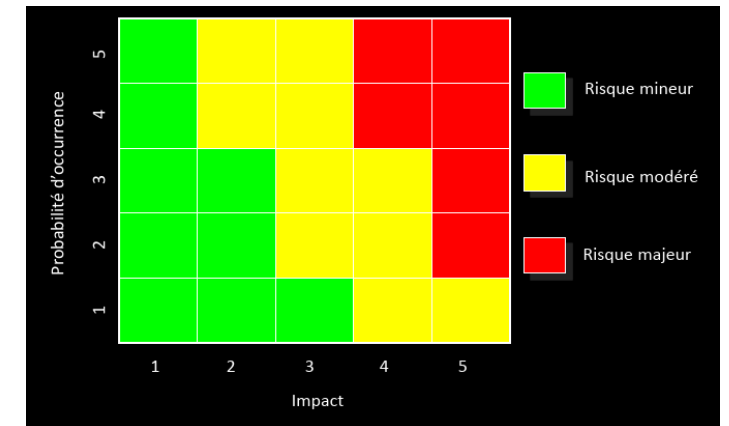
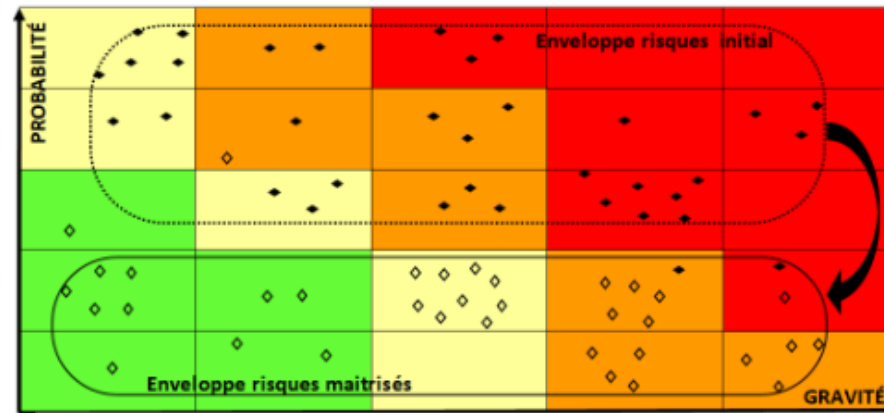
- Who/Qui : Qui est impacté par la décision ou le problème ? Qui sont les acteurs de la décision ? Qui est à l'origine de la décision ?
- What/Quoi : De quel type est la décision ? Quel est l'objet de la décision ? De quoi parle-t-on ? Quel est le problème à résoudre ?
- When/Quand : Quand le problème est-il apparu ? Quand devons-nous rendre la décision ?
- Where/Où : Quel est l'environnement du problème et de la solution ?
- Why/Pourquoi : Pourquoi ce problème est-il apparu ? Pourquoi faut-il rechercher une solution ?
- How/Comment : De quelle manière allons-nous atteindre nos objectifs ? Comment allons-nous prendre la décision ? Comment sera-t-elle mise en place ?



# Le projet : introduction – la notion de risques projet

- La matrice des risques donne une vision graphique de la situation des risques dans le projet. Elle met en avant les efforts mis en œuvre par l'équipe projet pour identifier et évaluer les risques.

	1 Indolores	2 Limités	3 Graves	4 Dramatiques
1 Improbables				
2 Occasionnels				
3 Courants				
4 Très courants				



# Le projet : de la théorie à la pratique – la maîtrise des coûts et délais

---

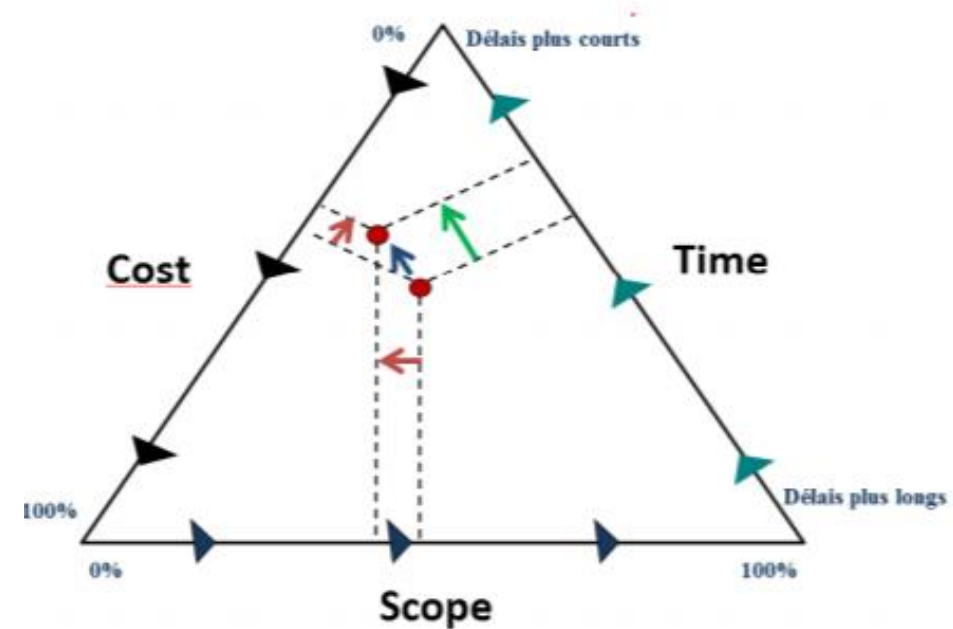
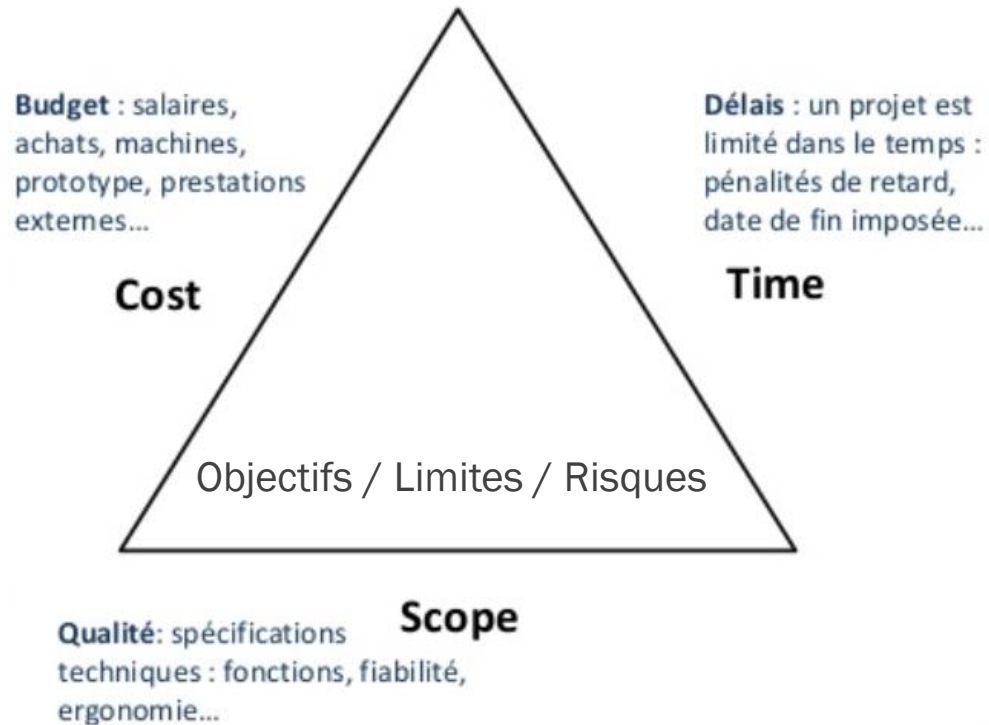




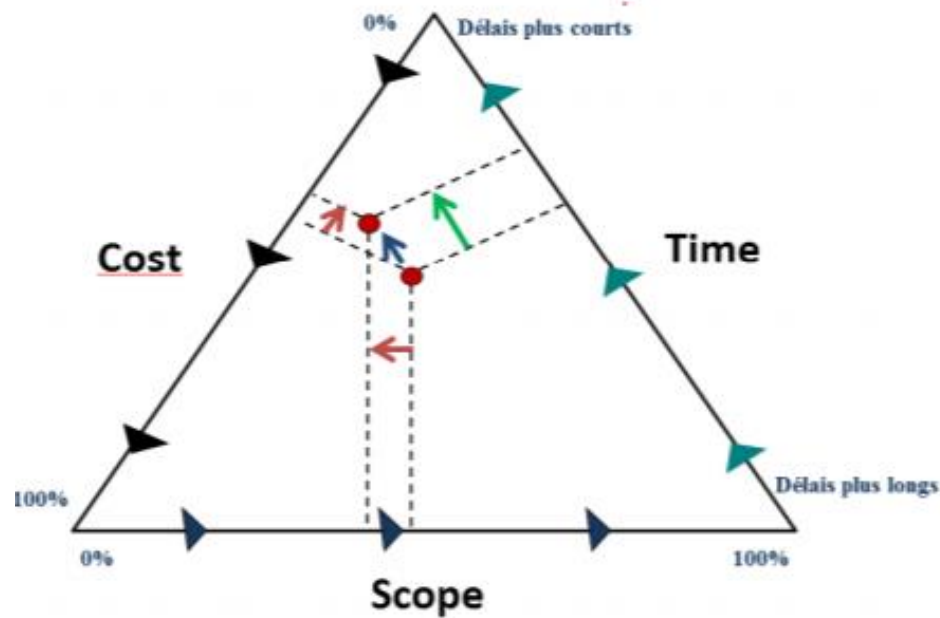
# Le projet : de la théorie à la pratique - la maîtrise des coûts et délais

---

## Le triangle Qualité – Coût - Délai



# Le projet : de la théorie à la pratique - la maîtrise des coûts et délais



	AXE DES COUTS	AXE DES DELAIS
NIVEAU GENERAL	BUDGET (PERIODES)	PLANNING GENERAL (PERIODES)
NIVEAU DETAILLE	SUIVI DES CHARGES (PRODUITS)	PLANNING DETAILLE (TACHES)



# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

- Philosophie portée par l'ensemble des contributeurs du projet
- La mesure de satisfaction
  - Indicateurs à déterminer en amont du projet
  - Facteurs clés de succès
  - Validation de la réception du projet
  - Répondre aux enjeux de satisfaction
  - Valider la réussite projet
- Revues régulières et comitologies associées au suivi
  - Suivi des indicateurs de performances qualitatifs comme quantitatifs
  - Suivi des risques, délai, coûts,
  - Actions de préventions des dysfonctionnements potentiels
  - Suivi technique et fonctionnel
  - Suivi des objectifs (KPI Key Performance Indicators, Objectives Key Results)

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

- KPI – Key Performance Indicators / Indicateurs Clés de Performance → Impacts pour les projets en cours et objectifs courts termes
  - orientés afin de mesurer l'objectif à atteindre
  - constructibles en étant simple à comprendre et à calculer
  - maintenables avec des données à jour
  - coût acceptable
  - fiables
  - décisifs car ce sont des outils d'aide à la prise de décision ( un KPI ne doit pas seulement faire l'objet d'un constat puisqu'une action doit être prise en fonction des résultats affichés)
- OKR - Objectives Key Results / Objectifs Clés de Résultats → Impacts stratégiques, vision élargie, ambitions moyens à longs termes
- A quels enjeux répondent ces objectifs ?
  - Enjeux stratégiques
  - Motivation à aller au-delà
  - Ambitions moyen terme
- Comment déterminer l'atteinte des ces objectifs ?
  - Indicateurs mesurables et évaluables
  - Suivi dans la durée avec une progression
- Quels moyens mettre en œuvre pour l'atteinte de ces objectifs ?
  - Éléments déterminés et partagés
  - Critères d'évaluation

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

- La démarche d'amélioration continue en mode projet
  - Indicateurs
  - « Météo » du projet
  - Répondre aux enjeux de satisfaction
  - Réponses aux facteurs clés de succès
  - Limitations des facteurs d'échecs
- Revues régulières et comitologies associées au suivi
  - Suivi des indicateurs de performances qualitatifs comme quantitatifs
  - Suivi des risques, délai, coûts,
  - Actions de préventions des dysfonctionnements potentiels

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

## Causes des échecs

- Une faible implication de la direction (pas de dynamique)
- La non-adhésion des principaux acteurs (désinformation, pas de communication)
- Le manque de compréhension des enjeux, rôles, missions
- La rétention sur les stratégies de risques, limites et résolutions des anomalies
- L'absence ou la non-pertinence d'outils de pilotage des plans d'actions.

## Facteurs clés de succès

- Une adhésion de l'équipe dirigeante et de l'ensemble des parties prenantes
- Avoir une vision claire et partagée des objectifs à atteindre
- Mobiliser les acteurs du changement
- Communiquer, savoir faire, faire savoir, savoir être
- Apprécier les résultats
- Mesurer et valoriser le succès
- Conduire, animer, faire évoluer

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

- Rétrospective en framework Agile : inspect & adapt (démonstration – engagements – résolutions des problèmes)



*Continue...*



*Stop.*



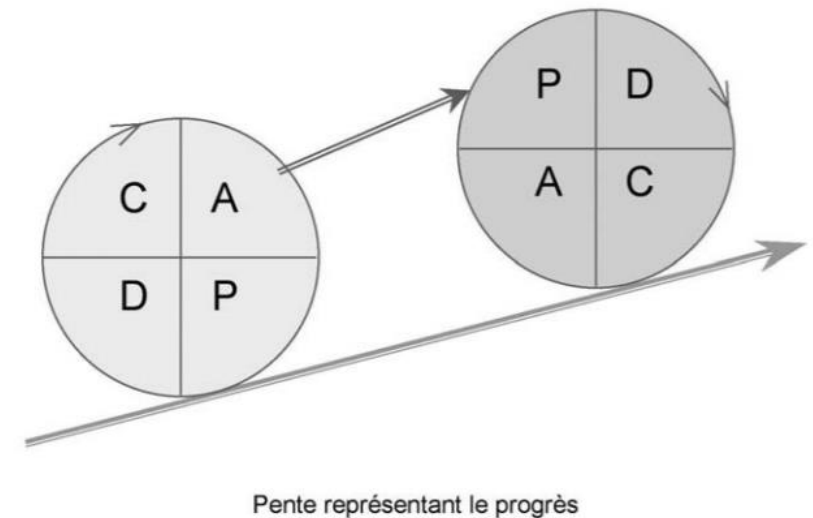
*Start !*

- Comité de suivi en projet classique : plan de qualité, suivi des risques, indicateurs de qualité

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

Cette démarche dite du PDCA ou roue de Deming est représentée par un plan incliné représentant le progrès, sur laquelle roule une sphère à 4 éléments :

- P (plan), la prévision ;
- D(do), l'action ;
- C (check), la vérification ;
- A (act), la pérennisation pour mieux préparer le P suivant



# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

---

Planifier la mise en œuvre des processus et des activités nécessaires pour assurer la satisfaction des clients et autres parties intéressées, la qualité des produits et services, tout en respectant l'environnement et en assurant des conditions de travail sûres pour les salariés, dans un objectif global de maîtrise des risques.

Plan

Do

Déployer / Réaliser l'étape « Plan » par les activités de conception, production, achats, maintenance, etc. via le système documentaire, les procédures, les processus, les outils, et tout éléments identifiés en phase de « Plan ».

Contrôler la conformité des actions réalisées vs planifiées. Ces différents contrôles vérifient les actions réalisées sur les produits et les services à différents niveaux de processus, d'activités (indicateurs, mesures. Des processus d'audit peuvent être effectués.

Check

Act

Améliorer la satisfaction et les actions réalisées puis vérifiées par l'amélioration de la performance des outils, procédures, produits / services en limitant les risques et impacts.

# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

- **Les indicateurs de processus**

- Ce sont les indicateurs inhérents à la gestion du projet et aux partenariats.

- L'écart de coût

- L'écart de planning entre l'échéancier planifié et le calendrier de production réel

- **La satisfaction des partenaires du projet**

- Le degré de participation et d'engagement des partenaires

- **Les indicateurs de résultats**

- Ce sont les indicateurs qui permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

- La qualité des services offerts

- **Le taux de satisfaction client**

- L'impact positif réel des actions du projet sur le marché c

- L'impact financier

- Le retour sur investissement (ROI)

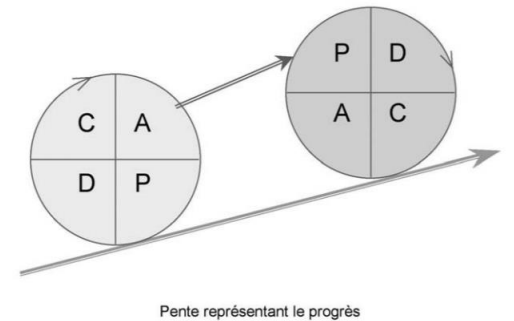
- **Les indicateurs d'effets collatéraux**

- Ce sont les indicateurs qui vont mesurer les impacts négatifs sur le comportement et la vie des acteurs du projet et des clients.

- La charge de travail du personnel

- Les effets indésirables sur le marché cible

- Les risques associés au projet



...Satisfaction collaborateurs, clients, utilisateurs



# Le projet : mesure de la satisfaction et amélioration continue

Exo

- Deux grandes enseignes agro-alimentaires de distribution se lancent dans une fusion de leurs activités : la société Legrand acteur de la grande distribution générale rachète Fraicheplus spécialisée dans les produits frais et surgelés.
- Votre société de conseil est mandatée pour accompagner ces sociétés : il est demandé à votre groupe de consultants d'établir une première démarche de mesure de la satisfaction et d'amélioration continue.
- 10 mn : préparation des groupes
- 1 h : réflexions et support
- 15 mn : pitch de présentation et échanges

