

Conduite et gestion de projets

Filière Concepteur Développeur d'Applications

© FINEO – Tous droits réservés

n° 1

1

Agenda

1.	Introduction à la gestion de projet	3
2.	Organisation et Méthode	10
3.	Cahier des charges et appel d'offre	52
4.	Organigramme des tâches ; Planning et Charge	65
5.	Démarrage du projet	95
6.	Pilotage du projet	104
7.	Budget	123
8.	Bilan du projet	128
9.	Qualité	135
10.	Techniques de communication	146
11.	Gestion de conflits et négociation	183
12.	Management et Développement de son efficacité	193

© FINEO – Tous droits réservés

n° 2

2

1. Introduction à la gestion de projet

Point de départ d'un projet

- L'entreprise doit évoluer en permanence
 - Pour faire face à la concurrence
 - Pour être performante
 - Pour être plus compétitive (ou survivre)
 - Pour être en phase
 - Avec la réglementation
 - Avec les évolutions technologiques

Mise en œuvre des projets

Un projet : c'est quoi ?

- Le résultat d'une prise de décision
 - Qui produit un résultat unique (objectif)
 - Qui a un début, une fin (délai imparti)
 - Avec un budget alloué (défini)
- Un projet se distingue donc
 - d'une tâche répétitive
 - d'une mission permanente

Définition

Norme AFNOR X50-106

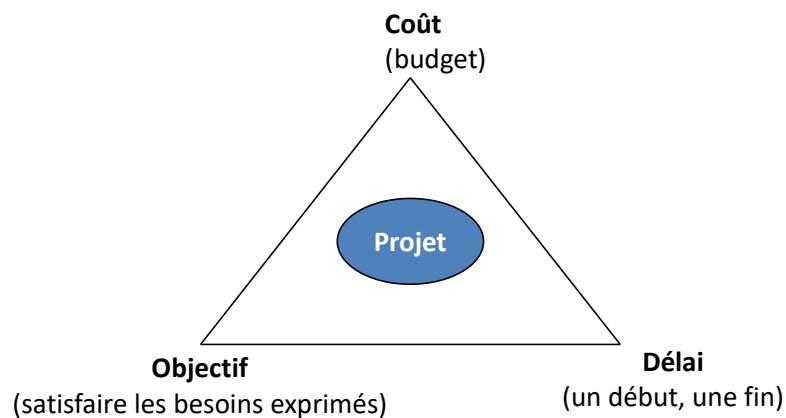
Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un **objectif**, des actions à entreprendre avec des **ressources** définies dans des **délais** donnés. »

Caractéristiques d'un projet informatique

- Trois composants caractérisent donc un projet:

- Objectif (satisfaire les besoins exprimés)
- Délai
- Coût



© FINEO – Tous droits réservés

n° 7

7

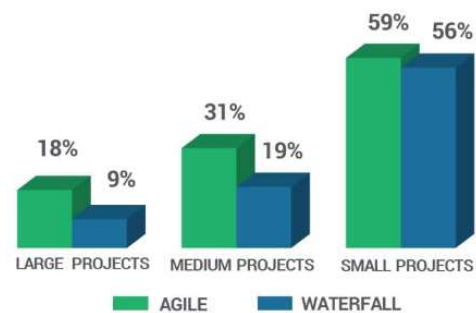
Quelques statistiques

Successful : projet conforme
Challenged : un des 3 composants non respecté
Failed : abandonné ou non utilisé



METHOD	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
AGILE	42%	50%	8%
WATERFALL	26%	53%	21%

Répartition des **projets réussis**
 par typologie du projet



Source: Standish Group, Chaos Studies 2013-2017

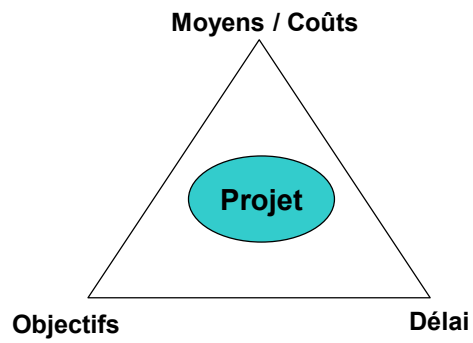
© FINEO – Tous droits réservés

n° 8

8

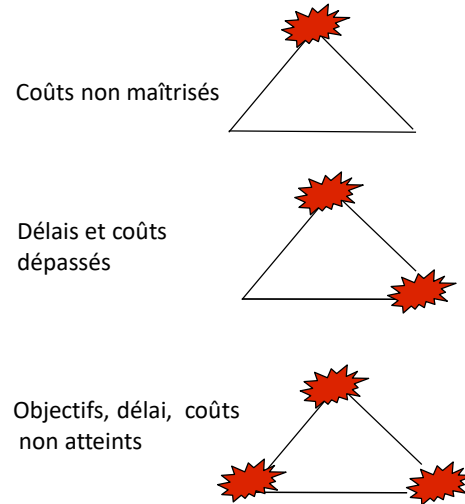
Conformité d'un projet

Projet Conforme



© FINEO – Tous droits réservés

Projets Non-Conformes



n° 9

9

2. Organisation et Méthodes

© FINEO – Tous droits réservés

n° 10

10

2. Organisation et Méthodes

2.1 Organisation type d'une Direction des Systèmes d'Information

© FINEO – Tous droits réservés

n° 11

11

Direction des Systèmes d'Information

- Rôle : apporter une réponse optimale aux besoins de traitements d'information de l'entreprise.
- Organisation et taille: dépendent de la nature et de l'importance de ces besoins de traitement d'information.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 12

12

Direction des Systèmes d'Information

ENJEUX :

- Quelles quantités d'information à traiter ?
- Quelle importance par rapport au fonctionnement interne de l'entreprise ?
- Quelle importance par rapport aux clients de l'entreprise ?
- Quelle importance par rapport aux respects réglementaires ?
- ...

Direction des Systèmes d'Information

- TAILLE : variable => de quelques personnes à plusieurs milliers de personnes.
- Exemples :
 - DSI d'une grande banque : plusieurs centaines d'informaticiens organisés en équipes spécialisées.
 - DSI d'une PME avec une organisation type suivante :
 - 1 ou 2 personnes dédiées aux logiciels métiers
 - 1 personne dédiée à l'exploitation et l'infrastructure
 - 1 responsable de l'équipe
 - DSI d'un éditeur de logiciels ou d'une ESN (Entreprise de Services du Numérique)

Direction des Systèmes d'Information

■ Métiers verticaux

- Développement de logiciels
- Exploitation (supervision, pilotage)
- Maintenance locale ou de proximité
- Assistance utilisateur (Help-desk)
- Support technique
- Ingénieur Administrateur systèmes, réseaux, bases de données
- Ingénieur de production, ...

Direction des Systèmes d'Information

■ Métiers transversaux

- Architecte technique ou fonctionnel
- Norme et Méthode
- Qualité
- Sécurité,...

Direction des Systèmes d'Information

■ Métiers de l'Internet

- **Webdesigner**
En charge de la création des éléments graphiques et d'optimiser l'interface d'un site web.
- **Community Manager**
Animer les réseaux sociaux et fédérer les différentes communautés afin de valoriser l'image et la réputation de l'entreprise
- **Traffic Manager**
En charge de la publicité et de l'analyse du trafic d'un site web.
- **SEO Manager (Search Engine Optimisation)**
Fournir la meilleure visibilité possible à un site web.
- **SEM Manager (Search engine marketing)**
Définir la stratégie et assurer le référencement payant des pages d'un site web
- **Data Scientist :**
Tirer profit des données massives possédées par l'entreprise
-

Direction des Systèmes d'Information

- **Problématique:**
 - Plusieurs équipes
 - Plusieurs spécialités
 - Complexité technique ou fonctionnelle
 - Besoins diversifiés
 - Relations humaines
- **Missions :** fourniture d'applications ou des services de qualité aux utilisateurs à un coût optimal.
- **Comment faire ?**

Travailler en mode projet avec mise en œuvre des processus

2. Organisation et Méthodes

2.2 Organisation

Quelques vocabulaires

- Maîtrise d'ouvrage (MOA)
- Maîtrise d'oeuvre (MOE)
- Chef de projet informatique
- Chef de projet utilisateur
- Utilisateur final
- Directeur de projet
- Comité de projets
- Comité de pilotage
- Retour sur investissement (ROI)
- Equivalent temps plein (ETP)

Parties prenantes

- Un projet mobilise différents acteurs
 - Maîtrise d'ouvrage
 - Maîtrise d'œuvre
 - Utilisateurs
 - Prestataire (en cas de sous-traitance)
 - Instances décisionnelles (comité de pilotage, comité projet, comité technique, comité utilisateurs....)
 - Autres acteurs au sein de l'entreprise
- Les parties prenantes du projet sont les personnes et/ou les organisations activement impliquées dans le projet.

Trois principaux groupes d'acteurs

- Commanditaires: maîtrise d'ouvrage / client (MOA)
- Equipe de projet / Maîtrise d'œuvre (MOE)
- Utilisateurs / clients finaux

Maîtrise d'ouvrage (MOA)

- La maîtrise d'ouvrage est le commanditaire du projet :
 - Elle est responsable de l'expression du besoin (objectif du projet)
 - Elle fixe le budget et le délai
 - Elle apporte **la connaissance métier** nécessaire à la bonne réalisation (pour les projets applicatifs).
- La MOA peut se faire assister par une Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA)

Maîtrise d'œuvre

- Responsable de la concrétisation de l'idée en outil informatique
- La MOE doit s'assurer de la compréhension du besoin avec la MOA
- La MOE est responsable :
 - de la réalisation de l'application dans les délais et les coûts annoncés
 - de l'adéquation de l'outil avec les besoins
 - des choix techniques.

Utilisateurs finaux

Ce sont les personnes appelées à utiliser le(s) produit(s) issus du projet.

Exemple : projet « gestion des demandes de congés »

Remarque :

- dans la plupart des cas, les utilisateurs finaux n'ont pas de connaissance en informatique.
- « l'informatique » est leur OUTIL de travail.

Utilisateurs finaux

- Attention à la phase de changement pour les utilisateurs : la résistance au changement peut être active ou passive.
- Tout changement aura ses partisans et ses opposants.
- Conseils :
 - Simplifier la solution informatique (règle de navigation, interface...).
 - Communiquer.
 - Penser à mettre un dispositif d'accompagnement.
 - Détecter les éventuelles difficultés et les résoudre.
 - S'assurer que le dispositif global fonctionne (suivi rapproché pendant les premiers temps).

Autres acteurs possibles

- Service juridique
- Service de formation
- Service Achats
- MOA Stratégique (Direction Générale)
- Personnes influentes
- Sponsor
- ...

Influences organisationnelles sur le déroulement du projet

Autres acteurs possibles

- Les parties prenantes peuvent avoir une influence positive ou négative sur les objectifs et les résultats du projet.
- Nécessité de :
 - Identifier les parties prenantes du projet
 - Déterminer leurs exigences et leurs attentes
 - Gérer leur influence par rapport aux exigences de façon à assurer le succès du projet.
- Attention aux relations interpersonnelles avec les parties prenantes.

Matrice RACI

- La matrice RACI est un des outils qui sécurise le déroulement d'un projet en indiquant à chaque acteur du projet le rôle exact qu'il occupe sur une tâche, une activité ou dans un processus donné.
- Matrice RACI - Matrice des rôles et responsabilités**
 - R -> Responsable dans le sens « faire le travail »
 - A -> Approbateur porte la responsabilité d'approuver la conformité du résultat du travail effectué
 - C -> Consulté (la personne consultée à l'obligation de réagir, c'est à dire de répondre à la consultation)
 - I -> Informé (attention, trop d'information tue l'information)
 - (vide) -> Aucune action n'est requise.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 29

29

Matrice RACI

- Exemple d'une matrice RACI

	Direction	MOA	Equipe projet	Dir. Finance	Equipe Infra (IT)	Sécurité (IT)
Activité 1	A	C	R	I	I	I
Activité 2		A	R			
Activité 3	I	C	A		R	C
Activité 4		C	A	I	R	C
Activité 5	I	R	I	A		
Activité 6		R	I	A		
Activité 7		I	A	I	R	C
Activité 8		A	R		R	I
Activité 9		A	R		C	I
Activité 10	A	I	C	I	R	I

- Définir et faire valider la matrice RACI par les parties prenantes au lancement du projet

© FINEO – Tous droits réservés

n° 30

30

2. Organisation et Méthodes

2.3 Normes et Méthode de gestion du projet

Normes et Méthodes de gestion du projet

■ Il existe de nombreuses normes et méthodes de gestion de projet :

- **Classiques** : SDMS, Merise, Afnor Z67-101...
- **Agile** : grande flexibilité et meilleure visibilité dans la gestion du projet. Les besoins du client au centre des priorités du projet.
- **ISO 21500** : cadre de référence pour l'organisation, la planification et la conduite de projets.
- **PMBOK** : guide qui regroupe l'ensemble des connaissances en management de projet (les fondamentaux et les bonnes pratiques); adopté en standard ANSI.
- **Prince2** : management de projet structurée, pragmatique et adaptable.
- **Lean Management** : recherche de la performance (en termes de productivité, de qualité, de délais et de coûts) grâce à l'amélioration continue et à l'élimination des gaspillages.

Normes et Méthodes de gestion du projet

- Chaque entreprise fait son choix en fonction de:
 - Son organisation de travail
 - Ses processus de développement
 - Son environnement technique et humain
 - Sa stratégie
 - Autres raisons
- Des adaptations ont été élaborées par les entreprises afin de coller au plus près à leurs besoins et à leur mode de fonctionnement.

Méthode de conduite de projet personnalisée à chaque entreprise

Trois principales étapes d'un projet

Etape 1: Cadrage et choix de solution



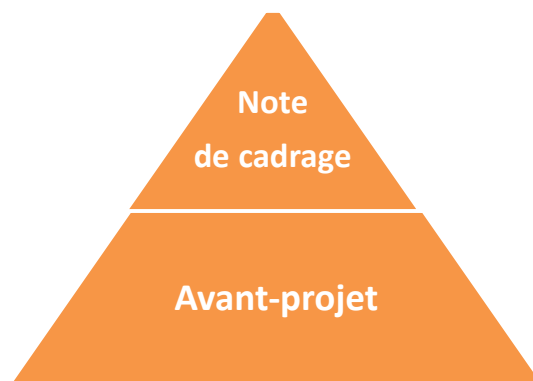
Etape 2: Réalisation et Tests



Etape 3: Recette et Mise en production

Etape 1: Cadrage et choix de solution

- **La première étape** consiste à bien cadrer le projet et à déterminer un choix de solution.
 - La Note de cadrage permet de cerner la mission confiée au chef de projet
 - L'avant-projet doit déboucher sur un choix. Une première analyse fonctionnelle et technique est effectuée afin de définir les grandes lignes des besoins fonctionnels et techniques.



Objectif, périmètre, délais, charges, orientation...

Sous-traiter la réalisation ?
 Abonnement de logiciel ?
 Achat de licences d'un progiciel ?
 Développement Interne ?
 Open source ?
 Technologies à retenir ? ...

© FINEO – Tous droits réservés

n° 35

35

Exemple d'une note de cadrage

Demande d'inscription d'un projet au Plan 20xx									
Libellé :		Pôle/Service :				Date :			
1 - Définition du projet					2 - Historique et contexte				
3 - Critique de l'existant					4 - Objectifs et besoins				
5 - Avantages et résultats attendus					6 - Limites et contraintes				
7 - Axes de recherche					8 - Cadre de travail				
9 - Contraintes Temporelles					10 - Estimation Charges (j.h)				
Date Lancement					DEV	NM	SYS	PRD	SEC
Date Mise en Production									
Projets pré requis									
Version (O/N)									

OBSERVATIONS :

© FINEO – Tous droits réservés

n° 36

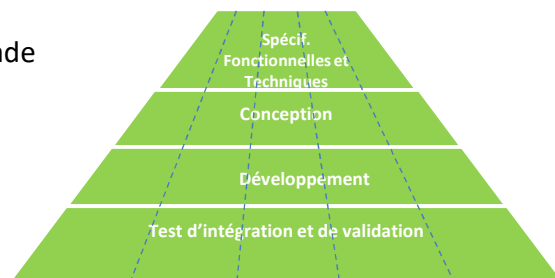
36

Plan type d'un Avant-projet

1. Contexte
2. Analyse critique de l'existant
3. Objectifs et besoins
4. Avantages et résultats attendus
5. Présentation de la solution
 - 5.1. Liste des besoins fonctionnels et techniques
 - 5.2. Différentes possibilités de solution argumentée (avantages, inconvénients)
 - 5.3. Préconisation de la solution
6. Information sur la mise en œuvre
 - 6.1. Organisation de travail, méthode...
 - 6.2. Planning, les grandes étapes

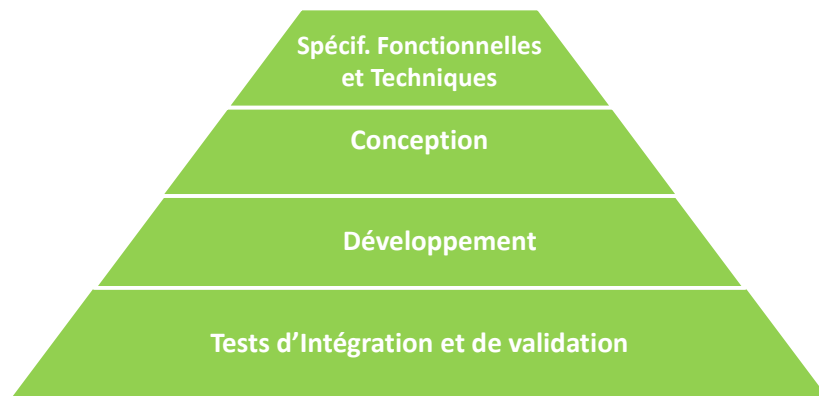
Etape 2: Réalisation et tests

- Cette deuxième étape concerne seulement les travaux de réalisation (interne ou externe).
- **Plusieurs modèles de réalisation** possibles en fonction de la méthode de gestion de projet.
- Exemples :
 - Modèle classique ou cascade
 - Modèle en V
 - Modèle Agile (Scrum)



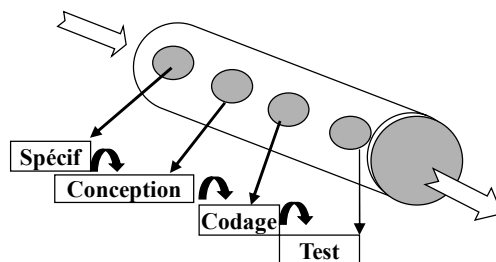
Etape 2: Réalisation avec le modèle Cascade

- **Réalisation complète** d'une phase avant de passer à la phase suivante
- Formalisation écrite de chaque phase
- Exemple: spécifications, conception, réalisation, test...



Etape 2: Réalisation avec le modèle Cascade

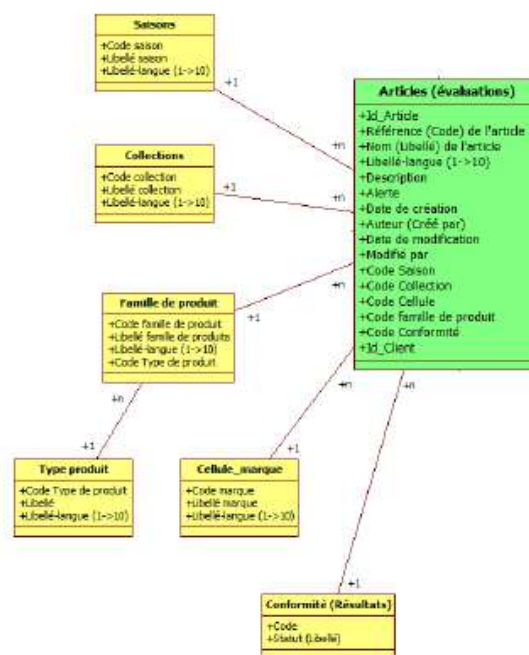
- **Avantage** : gestion rigoureuse, relation formalisée en MOA et MOE
- **Inconvénients** : une certaine inertie, peu flexible, ajustement souvent trop tard en cas de dérapage.
- **Effet tunnel possible**
- **Difficultés rencontrées** :
 - Relation MOE et MOA
 - Actions d'ajustement tardives
 - Dérapage de délais
 - Dérapage des coûts



Etape 2: Réalisation modèle Cascade - Spécifications

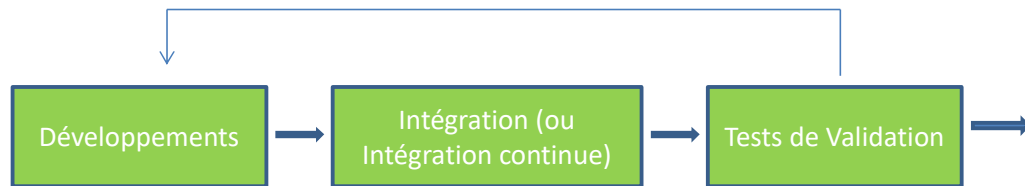
1. Contexte
2. Objectifs et besoins
3. Solution envisagée
4. Principe de fonctionnement (vue cinématique)
5. Procédures fonctionnelles et IHM
 - Fonction 1...
 - Fonction N
 - Règles métiers et traitements
6. Spécifications techniques
 - Architecture technique, Base de données...
 - Langage, sécurité

Etape 2: Réalisation modèle Cascade - Conception



Etape 2: Réalisation modèle Cascade - Tests

- Situé en aval des développements, la tâche d'intégration consiste à assembler les différents modules de logiciels et de les faire fonctionner de manière cohérente.
- Cette tâche précède les tests de validation



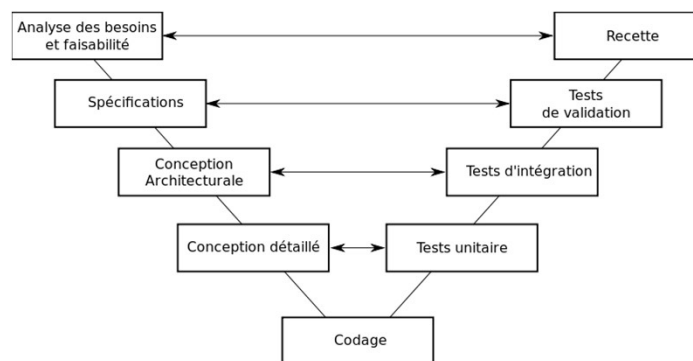
- L'équipe d'intégration possède son propre environnement de travail (distinct de l'environnement de développement).

Etape 2: Réalisation modèle Cascade – Tests

- Les tests de validation ont pour but de s'assurer que toutes les exigences client décrites dans le document de spécification d'un logiciel sont bien respectées.
- Face aux nombreuses combinaisons à tester, il est indispensable de définir une méthodologie de tests:
 - Nombre d'itérations de tests (avec les corrections faites par l'équipe de développement).
 - Plan de tests
 - Scénarios de cas de test
 - Rapport de tests

Etape 2: Réalisation avec le modèle en V

- Découper le projet en plusieurs modules puis appliquer l'approche Cascade à chacun des modules.
- Le résultat sera exprimé sous la forme de livrables module par module
- Remarque : ce modèle limite l'effet tunnel, permet un éventuel réajustement, voire l'abandon de réalisation de certains modules du développement.



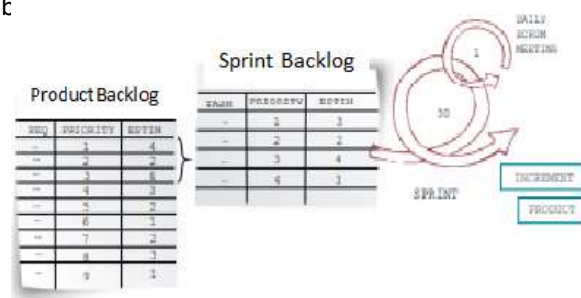
© FINEO – Tous droits réservés

n° 45

45

Etape 2: Réalisation avec le Modèle Scrum

- **Modèle SCRUM (Agile)**
 - Le projet est découpé en enveloppes temps (chaque enveloppe temps correspond à un certain nombre de « User Stories » à réaliser)
 - La formalisation écrite est allégée au maximum
 - La réunion de suivi d'avancement est courte et quotidienne : tout écart est rapidement détecté.
 - L'affectation des tâches au sein de l'équipe projet est libre... en apparence
 - Relation de confiance indispensable entre MOA et MOE
 - Gestion de stress pour l'équipe
 - Sentiments de lassitude possib



© FINEO – Tous droits réservés

n° 46

46

Etape 3: Recette et mise en production

- **La troisième étape** consiste à faire la recette et à mettre en production le produit réalisé.



Vérification - Recette

- C'est l'ultime étape avant la mise en service du logiciel
- La vérification consiste à constater la conformité du logiciel par rapport à la liste des fonctionnalités qu'il devrait assurer.
- Cette vérification est formalisée par un procès verbal de recette (PV de Recette):
 - Liste des éléments à vérifier (y compris la documentation, la performance demandée...)
 - Résultat observé (avec des éventuels commentaires)
 - Décision prise à l'issue de la recette:
 - prononcée,
 - prononcée avec réserves,
 - rejetée.

Procès verbal de recette - Exemple

Procès-Verbal de Recette EXPEDITOR

Date de Livraison EXPEDITOR : 26/06/2015
Date prévisionnelle de Mise en production : 30/06/2015

Fonctionnalités	Ok	Nok	Commentaires
Module MANAGER			
MM - Se connecter à l'écran d'accueil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Affichage de l'écran d'accueil Manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Liste des 30 commandes en attente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Liste des 30 commandes suite aux connexions des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Supprimer un User	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Créer un User	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Modifier un User	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MM - Supprimer un article	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

© FINEO – Tous droits réservés

n° 49

49

Procès verbal de recette - Exemple

Décision à l'issue des opérations de vérification

☐ Recette prononcée

☐ Recette prononcée avec réserves :

.....
.....

☐ Recette rejetée.

Motif de la décision de rejet :

.....
.....

Délai imparti au fournisseur pour exécuter de nouveau la recette :

A Saint Herblain, le 26 Juin 2015

Pour la société A

Pour la société B

Nom :

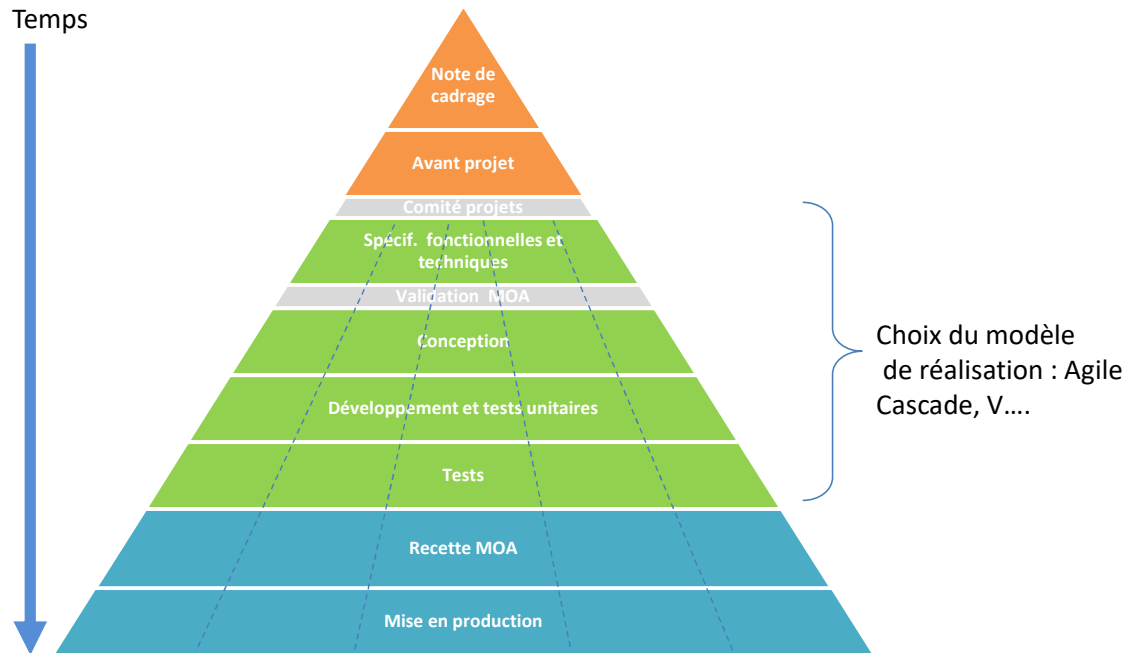
Nom :

© FINEO – Tous droits réservés

n° 50

50

Synthèse sur la méthodologie



© FINEO – Tous droits réservés

n° 51

51

3. Cahier des charges et appel d'offre

© FINEO – Tous droits réservés

n° 52

52

Le cahier des charges

- En cas de recherche d'une solution externe avec mise en concurrence des fournisseurs (MOE), un cahier des charges doit être réalisé.
- C'est un document qui formalise l'expression des besoins de la MOA.
- Le cahier des charges est un document contractuel une fois le contrat signé entre le client et le fournisseur

Le cahier des charges

- C'est une étape dans un processus projet
 - Expression des besoins, étude de l'existant
 - Exploration des possibilités techniques et état de l'art en la matière
 - Avant-projet : obtention d'un consensus sur le projet au sein de l'entreprise
 - **Rédaction du cahier des charge et de la méthodologie d'évaluation des offres**
 - Émission du cahier des charges et présentation de celui-ci aux éventuelles maîtrises d'œuvre
 - Analyses des offres
 - Négociation et signature d'un contrat
 - Recette
 - Mise en œuvre, suivi et évaluation des résultats du projet

Rédaction du cahier des charges

- **Partie distribuée aux soumissionnaires (fournisseurs) :**
 - Description et contexte du projet
 - Spécifications applicatives
 - Spécifications techniques
 - Spécifications de mise en oeuvre
 - Spécifications administratives et contractuelles

- **Partie non distribuée:**
 - Méthodologie d'analyse des offres
 - Détail des critères de sélection (avec des coefficients de pondération associés).

1. Description générale

- **Description générale**
 - Objectifs poursuivis par l'entreprise
 - Positionnement du projet dans l'entreprise par rapport à son fonctionnement actuel
 - Importance stratégique et économique

- **Objet du marché**
 - Description non équivoque et quantification du marché (fourniture matériel informatique et/ou logiciels, service de développement, gestion de réseau...)
 - Eléments auxquels une réponse obligatoire est requise
 - Possibilité d'options (mêmes critères que pour la partie obligatoire)

2. Spécifications applicatives

- Description des fonctionnalités recherchées
- Fonction par fonction, description des informations ou des traitements recherchés
- Exemples : **fonction statistiques**
 - Le travail effectué par un agent ou des agents doit pouvoir faire l'objet de statistiques au mois, au trimestre, au semestre ou à l'année.
 - Les informations gérées :
 - numéro d'enregistrement (automatique)
 - date et heure (automatique-modifiable)
 - lieu (adresse, secteur affiché automatiquement en fonction de l'adresse)
 - intervenants
 - type d'intervention
 - code intervention
 - texte libre

3. Spécifications techniques

- Architecture technique
 - Architecture technique : Client/serveur, N-Tiers...
 - Type de base de données : Oracle, SQL Server, DB2...
 - Système d'exploitation
 - Navigateurs
 - Réseau
 - Hébergement, Plateforme extérieure (E-Commerce, solution de paiement)
 - ...
- Performance attendue (temps de réponse, tolérance de pannes...)
- Respect de la politique de sécurité
- Intégration au plan de sauvegarde
- Intégration au PCA (plan de continuité d'activité)

4. Spécifications de mise en oeuvre

- Dispositif humain, organisation du projet
- Comité de pilotage, réunion de suivi
- Approche méthodologique
 - Calendrier des prestations (début, fin, points de synchronisation, livrables)
 - Planning de disponibilité des ressources
 - Contenu et calendrier des réceptions provisoires et définitives du projet (tests fonctionnels, de sécurité, de montée en charge...)
 - Outils utilisés pour le suivi du projet
 - Documentation requise
- Installation, paramétrage
- Assistance pour la mise en oeuvre

4. Spécifications de mise en oeuvre

- Planning
 - Planning de l'étude
 - Macro planning global
 - Scénario de migration
- Plan de formation des utilisateurs
- Mécanismes de paramétrage

5. Spécifications administratives

- Détail des coûts
- Modalités de paiement
- Propriété des développements
- Clause d'exclusivité
- Dépôt de source
- Publicité
- Clause de confidentialité
- Clauses légales
- Documents administratifs
 - Description de la société de maîtrise d'œuvre
 - Chiffres d'affaires, résultats
 - CV des intervenants pressentis...

Evaluation

- Définir la méthode d'analyse et les critères d'évaluation
- Etablir une grille d'évaluation (critères techniques, financier, risque...)
- Dépouillement des offres
- Classement des offres
- Évaluation administrative :
 - conformité de l'offre;
 - respect du format imposé;
 - capacité et qualification du soumissionnaire.

Côté fournisseurs

- Construction de la réponse à Appel d'offre
 - Prise de connaissance du cahier des charges
 - Contact avec le commanditaire
 - Construction de la réponse
 - Estimation de charges
 - Estimation budgétaire
 - Présentation de l'offre
 - Participation éventuelle à la négociation

Fournisseur - La constitution de la réponse

- Reprise de l'objectif et contexte du projet
- État de l'art de l'existant
- Présentation des solutions envisageables
- Présentation de l'organisation (Méthodologie de projet)
- Planning prévisionnel
- Coûts
- Références

4. Organigramme des tâches; Planning; Charge

Estimation de la durée et Planning

© FINEO – Tous droits réservés

n° 65

65

Découpage au niveau le plus fin

■ OBJECTIFS

- Identifier le contenu du projet : connaître tous les produits qui composent le système et connaître toutes les tâches nécessaires à leur réalisation.
- Préparer l'organisation du projet : de manière à pouvoir répartir les tâches entre acteurs et définir les responsabilités.
- Se donner les moyens de suivre le budget ainsi que le planning du projet.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 66

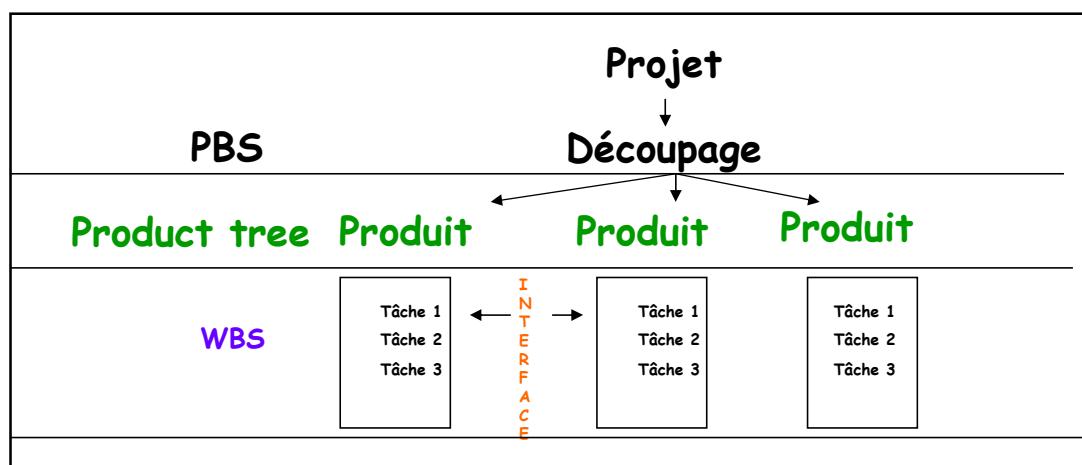
66

Découpage au niveau le plus fin

- Méthode
- PBS : Product Breakdown Structure (niveaux d'arborescence)
 - Product tree : Identification des produits à réaliser (vision modulaire)
 - WBS : Work Breakdown Structure, Identification des tâches à réaliser pour chaque produit
 - Interfaces : Identification des liens entre les produits à concevoir ou des solutions existantes

Découpage au niveau le plus fin

- PBS : Product Breakdown Structure (découpage projet)



Découpage au niveau le plus fin

- Démarche : découpage du système au niveau le plus fin (tâches)
- L'analyse des tâches doit conduire à la rédaction d'une fiche type de tâche, utile pour l'élaboration du planning avec :
 - le titre, la description du contenu
 - le responsable unique désigné
 - la durée en jours ouvrés
 - les ressources affectées
 - les tâches précédentes
 - les tâches suivantes
 - le coût estimé
 - les sorties attendues
 - les risques inhérents

Déterminer la durée des tâches

Pour déterminer la durée des tâches, plusieurs démarches peuvent être envisagées:

L'estimation globale

C'est l'allocation de temps pour la réalisation de la tâche en se basant sur son expérience. Les risques d'erreur sont grands et la précision peut s'inscrire dans une fourchette de plus ou moins 20 %.

L'estimation détaillée

Elle consiste à découper la tâche et à estimer un temps pour chacune des découpes pour allouer une durée à la tâche. Cette démarche apporte une plus grande précision à l'estimation.

Déterminer la durée des tâches

La méthode « moyenne pondérée »

R = Temps réaliste (durée la plus probable, celle calculée avec des hypothèses normales de travail),

O = Temps optimiste par rapport au management des risques. C'est la durée la plus courte vraisemblable.

P = Temps pessimiste. C'est la durée la plus longue vraisemblable

Te = Temps estimé

$$Te = (O + (4 \times R) + P) / 6$$

Définition des Tâches, Phases, Jalons

Une **phase** est un groupement logique de tâches.

Un **jalon** est un indicateur ou un repère indiquant un point d'avancement du projet.

Dans la technique de planification, un jalon est représenté par une tâche ayant une durée nulle.

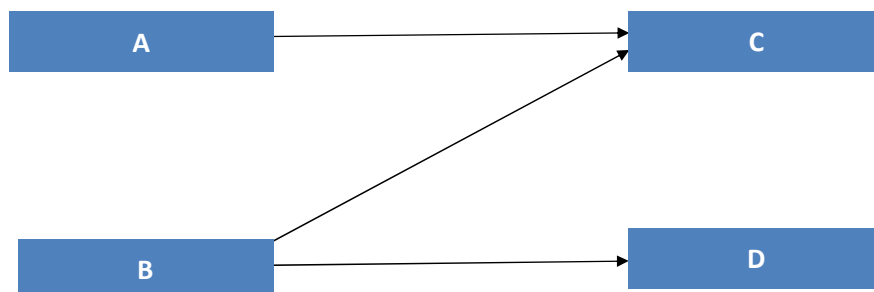
Exemple : la phase « bascule aller » d'une opération de backup d'un Centre de Traitements Informatiques.

PERT

- Le **PERT** = **P**rogram **E**valuation and **R**evue **T**echnique
- Conçu dans les années 1950 par la marine américaine
- Détermine l'ordre d'exécution d'un ensemble de tâches entre lesquelles des contraintes d'antériorité sont à respecter
- Les tâches sont représentées dans des boîtes et des flèches matérialisent les liaisons
- Le PERT permet d'optimiser le temps d'exécution

PERT

- **P**rogram **E**valuation and **R**evue **T**echnic



Vocabulaires

- Nom de tâche
- Durée de la tâche
- Date de début au plus tôt : DTO.
- Date de fin au plus tôt : FTO
- Date de début au plus tard : DTA
- Date de fin au plus tard : FTA
- Marge libre
- Marge totale
- Chemin critique

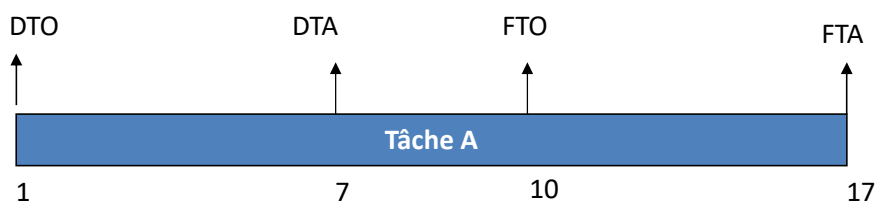
© FINEO – Tous droits réservés

n° 75

75

Exemple

- Tâche A
- Durée : 10 jours
- Réalisation possible sur 17j



© FINEO – Tous droits réservés

n° 76

76

« Dates au plus tôt » et « Dates au plus tard »

- Quand on travaille par rapport aux « **dates au plus tôt** », on part de la gauche vers la droite du réseau PERT : la première tâche génère la contrainte vers la tâche suivante.
- Quand on travaille par rapport aux « **dates au plus tard** », on part de la droite vers la gauche du réseau PERT : la dernière tâche génère la contrainte vers son prédécesseur.

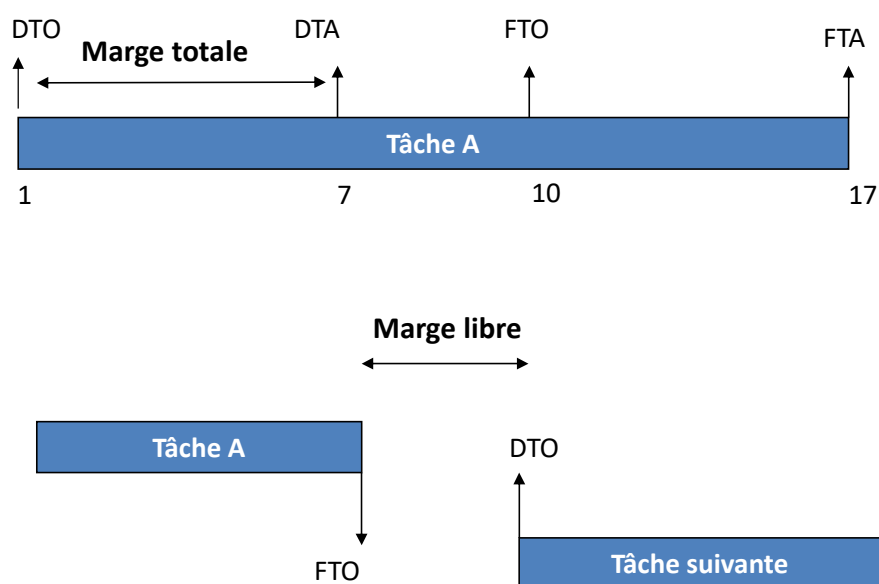
Liens entre tâches

- Relation d'ordre entre les tâches
 - antécédent \Rightarrow successeur
- Pour chaque tâche, répondre à la question
 - Pour démarrer cette tâche, de quelle(s) tâche(s) a-t-on besoin ?
 - Sauf pour la tâche de début et les événements externes, toute tâche doit avoir au moins un antécédent
- 4 principaux types
 - Fin à début
 - Début à début
 - Fin à fin
 - Début à fin

Liens entre tâches

- Lien de type **fin à début** (80% des cas)
- Lien de type **fin à fin** (<10% des cas)
Ex: la fin du déménagement d'un CTI implique la fin de la tâche de supervision de son système.
- Lien de type **début à début** (<10% des cas)
Ex : Activités de développement et activité d'accompagnement
- Lien de type **début à fin** (<10% des cas)
Ex : A la mise en production d'une nouvelle version d'une application, on arrête la maintenance de l'ancienne version.

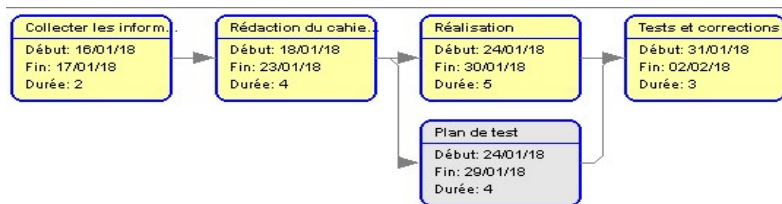
Marge totale et Marge libre



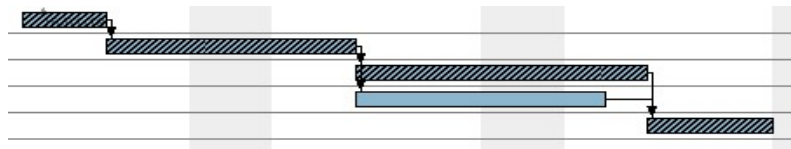
Chemin critique

- Le chemin critique est la somme de la durée des tâches ayant une marge totale nulle.
- A une condition donnée (ressources, moyens...), le chemin critique représente la durée minimale pour réaliser le projet.

Exemple Chemin critique PERT



Exemple Chemin critique GANTT



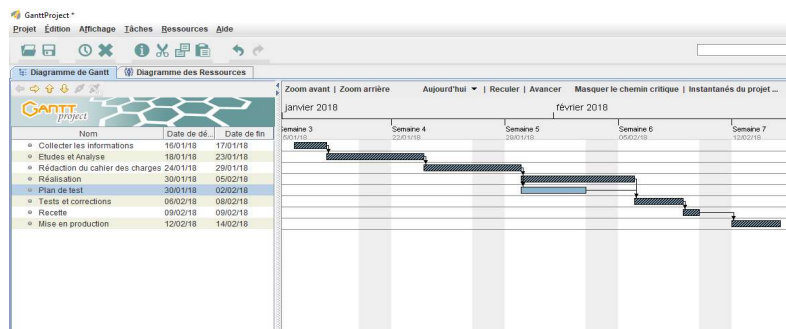
© FINEO – Tous droits réservés

n° 81

81

Diagramme de GANTT

- Du nom de son inventeur Henri L. GANTT
- Tableau à 2 dimensions
 - En abscisse : le temps (calendrier)
 - En ordonnée : Tâches ou Ressources
- Des relations entre tâches
- De la mise en évidence du chemin critique, des marges...



© FINEO – Tous droits réservés

n° 82

82

Planning / Rétro planning

Planning

Rétro planning

- Parcours du temps dans le sens inverse
- On part de la date de fin du projet (en général, imposée) pour déterminer la date de début de projet.
- Le rétro planning est également utilisé pour déterminer le dimensionnement des ressources et des moyens.

Les outils

- Logiciels de planification et de suivi de projets
 - Beotic Project (BeOtic)
 - Project et Perf Monitor (Virage group)
 - MS Project
 - SCIFORMA (ex PSNext)
 - Clarity (CA, ex PMW)
 - GANTT Project
 - Open Plan
 - LIBRE PLAN
 - Redmine
 - Trello
 - Jira
 -

IV.3. Estimation de la Charge

Estimation de la charge

- La charge représente la quantité de travail nécessaire à la réalisation d'une tâche déterminée.
- La charge est une constante, indépendante du nombre de personnes qui vont réaliser ce travail.
- La charge est exprimée en Unité de temps. homme (jour.homme, mois.homme, année.homme)
- On ne parlera pas, concernant la charge, de la durée au sens planification du terme.

Estimation de la charge

- GRANULARITE DES ESTIMATIONS

- La précision de l'estimation de la charge dépend des niveaux de découpage des tâches.
- Même concept pour l'estimation de la durée : estimation globale, estimation détaillée, moyenne pondérée.

Estimation de la charge

- Charge de gestion de projet (coordination, planification, communication...).
- Une bonne règle d'estimation est la règle du 1/10^{ème}.

Exemple :

- Pour un projet de 10 mois.homme, la charge moyenne pour la gestion de projet sera de 1 mois.homme
- Pour un projet de 60 mois.homme, la charge moyenne pour la gestion de projet sera d'environ 6 mois.homme

Méthodes d'estimation de la charge

- Différentes méthodes d'estimation
 - Delphi - Jugement d'experts
 - Répartition proportionnelle
 - Evaluation analytique
 - Planning Poker
- Ces méthodes ne s'opposent pas les unes aux autres: elles peuvent être utilisées simultanément ou successivement sur les projets.

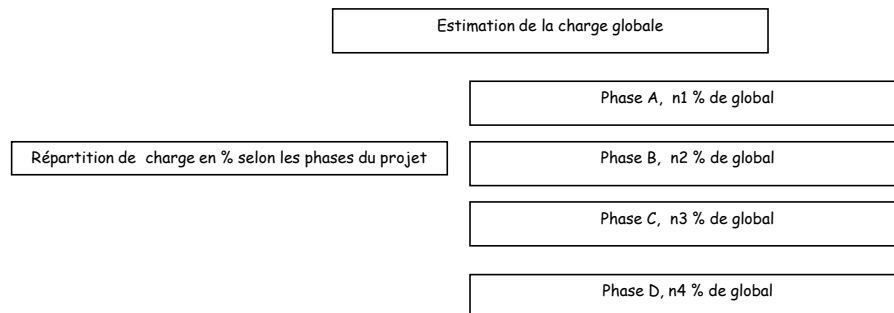
Estimation de la charge

- Méthode DELPHI:
 - **Phase 1:** on confie l'estimation du projet, sur la base de l'analyse préalable à plusieurs experts chargés de donner un avis sur la base de leurs expériences respectives.
 - **Phase 2:** les estimations sont rendues publiques, mais de manière anonyme. Chaque expert peut donc analyser les conclusions des autres experts sans les identifier.
 - **Phase 3:** Après rectification éventuelle, il y a présentation des conclusions définitives de chacun, avec débat contradictoire le cas échéant.

Estimation de la charge

■ Méthode de la répartition proportionnelle

- Utiliser les données statistiques pour déterminer le pourcentage de la charge des différentes phases d'un projet.
- Estimer la charge d'une phase pour déterminer la charge globale du projet



Estimation de la charge

■ Méthode d'évaluation analytique

- Cette méthode est utilisée par certaines ESN et est fondée sur l'observation et l'expérience des techniciens et chefs de projets.
- Pour la production d'un logiciel par exemple, on commence par identifier l'ensemble des composants ou **unités d'œuvre** et à les classer selon une typologie de **complexité**.
- Exemple:
 - Menus
 - Ecran applicatif
 - Consultations
 - Mise à jour
 - Mise au point I.H.M
 - Génération d'un état

Estimation de la charge

■ Méthode d'évaluation analytique

- Chaque composant est ensuite classé en fonction de son degré de difficulté de réalisation selon trois critères : Facile, Moyen, Difficile
- On affecte ensuite une charge probable de réalisation exprimée en jour.homme

	Facile			Moyen			Difficile			Totaux
	nb	poids	charge	nb	poids	charge	nb	poids	charge	
Menus	1	0,25	0,25	1	1	1	2	1,5	3	4,25
Editions	2	1	2	3	2	6		2,5		8
I.H.M		2			3		2	4	8	8
Total pour le module ou le projet globale en jour.homme										20,25

© FINEO – Tous droits réservés

n° 93

93

Estimation de la charge

■ Planning POKER

- Utilisé en modèle AGILE
- Façon ludique de faire des estimations en intégrant tous les aspects complexes de l'estimation: charge, durée, risque, incertitude,...
- Un jeu de cartes basées sur la suite de Fibonacci modifiée: 0, 1/2, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100 plus 2 cartes supplémentaires: « infini » et « pause » .
- Chaque membre de l'équipe projet choisit une carte en fonction de ses estimations. Les cartes seront ensuite retournées en même temps. Les détenteurs des valeurs extrêmes présentent oralement leurs arguments.
- Exceptés les détenteurs de valeurs extrêmes, les membres de l'équipe recommencent une nouvelle estimation.
- La valeur retenue sera convertie en j.h (charge) ou en jour (durée).



© FINEO – Tous droits réservés

n° 94

94

5. Démarrage du projet

95

Comment faire ?

- Préparer le lancement du projet
- Engager les parties intéressées (réunion de lancement)

96

Préparer – Présentation du projet

Formaliser un projet, c'est d'énoncer explicitement le contenu, les objectifs les facteurs clés du succès du projet:

- | | |
|--------------------------------------|------------|
| ▪ Objectifs | Pourquoi ? |
| ▪ Bénéfices | Pourquoi ? |
| ▪ Résultats attendus | Quoi ? |
| ▪ Contenu, impacts, interdépendances | Quoi ? |
| ▪ Délivrables | Quoi ? |
| ▪ Planning d'avancement | Quand ? |
| ▪ Risques et opportunités | Contexte ? |
| ▪ Prérequis, contraintes | Contexte ? |
| ▪ Démarche projet, options | Comment ? |
| ▪ ... | |

Préparer – Présentation du projet

- Pourquoi devrais-je rédiger tout mon projet ? N'est-ce pas une perte de temps ?
- Une rédaction structurée et détaillée permet de vérifier qu'aucun aspect important n'a été oublié.
- Une forme explicite de communication : si les autres ne comprennent pas vos objectifs, le projet échouera.

Les acteurs du projet

- Repérage : une bonne connaissance du caractère
- Analyse de leurs enjeux : les meilleurs ou la meilleure équipe
- Il est essentiel de convenir des rôles dans le projet dès le début :
 - un seul responsable pour une activité ou un lot de travail
 - Les responsabilités partagées ne marchent pas (oublis, confusions).
- Certains membres de l'équipe travaillent parfois à temps partiel pour le projet : ils ont, par exemple, à la fois des objectifs opérationnels et des objectifs spécifiques au projet (attention au suivi des travaux).

Constitution de l'équipe projet

- L'équipe projet est :
 - Temporaire : elle ne vit que durant le projet.
 - Multi fonctionnelle : designer, développeur, spécialiste de sécurité informatique, administrateur systèmes réseaux, intégrateur, testeur, ...
- Créez avec l'équipe un ensemble de valeurs collectives et un travail commun.
- Encouragez un esprit d'équipe et le sens de responsabilité.

Constitution de l'équipe projet

- Première réunion de l'équipe donne généralement le ton pour le reste du projet.
- Créer des liens entre ce groupe disparate pour en faire une équipe gagnante :
 - Amener les membres de l'équipe à se respecter mutuellement.
 - Établir un ensemble de règles de fonctionnement pour l'équipe

Organisation du projet

- Matrice RACI
- Matrice des tâches
- Les différentes instances et leurs rôles respectifs
- Exemples
 - Comité de pilotage
 - Comité de cohérence fonctionnelle et technique
 - ...

Réunion de lancement

- Présenter :
 - La présentation du projet
 - Le découpage des tâches
 - L'estimation des charges, des durées, affectation des ressources / tâches
 - Le planning prévisionnel
 - (échange avec l'équipe) -----
 - L'organisation du travail
 - Les règles de fonctionnement et les valeurs collectives
 - Les communications internes à l'équipe et externes.
 - (échange avec l'équipe) -----
- Occasion d'organiser un événement pour marquer le démarrage du projet (repère).

6. Pilotage du projet

Pilotage d'un projet

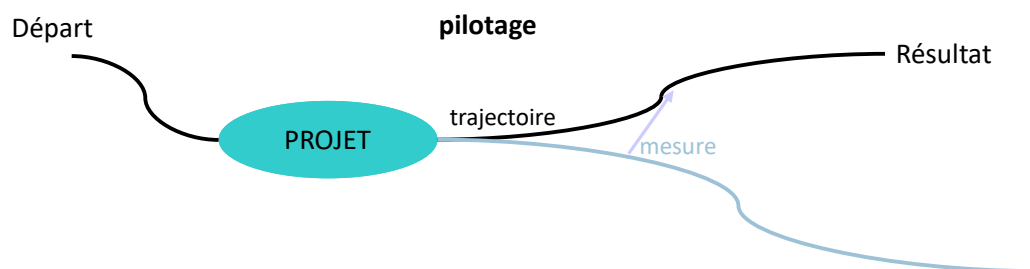
La gestion du planning du projet fait partie des techniques de management de projet.

Le management du projet comprend d'autres activités telles que:

- Suivi d'avancement
- Gestion des risques
- Notes d'alertes
- Conduite de réunion de synchronisation
- Communication
- Management d'équipe
- ...

Pilotage d'un projet

- Mesurez l'avancement par rapport à la référence



Gestion de risques

■ Pourquoi faire ?

- Prévenir les dangers et les inconvénients plus ou moins probables auxquels le projet est exposé
- Elaborer des scénarios catastrophes (risques négatifs)
- Identifier aussi les éléments susceptibles d'accélérer l'atteinte des objectifs (risques positifs)

Gestion de risques

1. Identifier les risques

- Analyser la documentation relative au projet (contrat, cahier des charges, dossiers techniques, planning...)
- Consulter des bases de données de risques concernant les projets antérieurs
- Constituer un groupe de travail spécifique

Gestion de risques

2. Evaluer leur criticité:

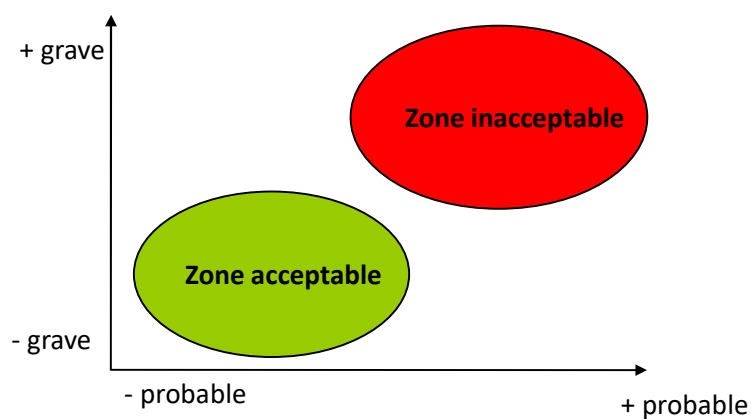
Lister tous les éléments qui pourraient freiner l'atteinte des objectifs et les qualifier selon 2 critères :

- Impact : Niveau de dégradation des objectifs en cas de survenance du risque
- Probabilité : Nombre de chances pour que le risque survienne
- Capacité de détection (critère optionnel)

$$\text{Criticité} = \text{Impact} \times \text{Probabilité}$$

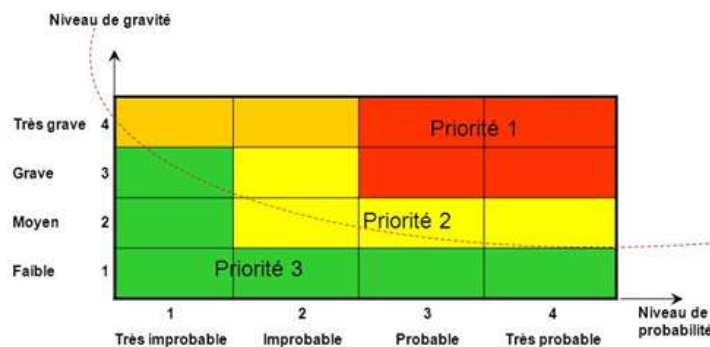
Gestion de risques

- Carte des risques : diagramme de FARMER



Gestion de risques

LE DIAGRAMME DE FARMER



Suivant les cas, cette zone est en priorité 1 ou 2

© FINEO – Tous droits réservés

n° 111

111

Gestion de risques

3. Traiter les risques critiques

- Lister les **actions préventives** et les **actions de protection**
- Les actions préventives agissent sur **la Probabilité**
- Les actions de protection agissent sur **l'Impact**
- Suivi des risques : supprimés ? Réduits ?
- Communiquer

© FINEO – Tous droits réservés

n° 112

112

Notes d'alertes

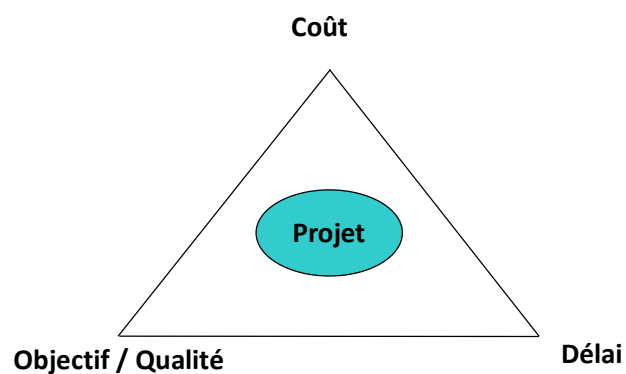
■ 2 types de notes d'alertes :

- Le + grave : Remontée des problèmes bloquants pouvant engendrer un dépassement conséquent du projet
- Le préventif : dépendance humaine (les problèmes de disponibilité)

■ Mode de diffusion :

- Note d'alerte vers les comités :
 - De pilotage
 - De direction

Suivi et Contrôle



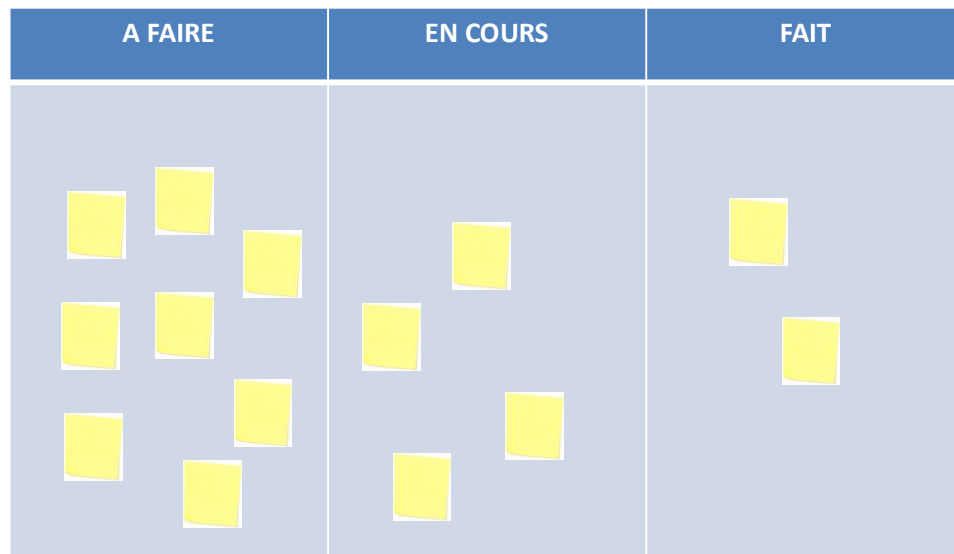
Suivi d'avancement

- Il existe 3 types d'avancement en gestion de projet:
 - Avancement physique = travail réalisé / travail total prévu
 - Avancement délai = durée écoulé / durée totale prévue
 - Avancement coût = dépenses valorisées / coût total prévu
- A chaque mise à jour, le chef de projet aura besoin de ces 3 types d'information.

Suivi d'avancement

- Les suivis d'avancement physique permettent de connaître l'avancement des tâches par rapport à la prévision.
- C'est une condition nécessaire pour la réussite d'un projet:
 - Garder la mobilisation de l'équipe
 - Maintenir une bonne pression (ni trop forte, ni trop faible)
 - Détecter les éventuelles difficultés ou points de blocage
 - Organiser la résolution des problèmes
 - Arbitrer les priorités des actions,...
 - Communiquer avec la hiérarchie ou la MOA

Suivi d'avancement – Modèle KANBAN



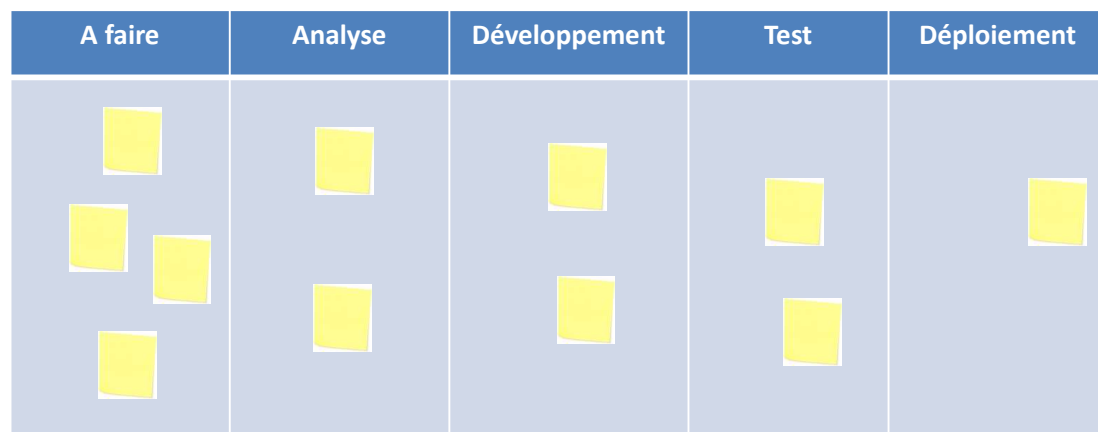
© FINEO – Tous droits réservés

n° 117

117

Suivi d'avancement – Modèle KANBAN

- Exemple d'un projet de développement



© FINEO – Tous droits réservés

n° 118

118

Tableau de bord

- Ne retenir que les indicateurs importants.
- Faire des suivis réguliers.
- Apporter des ajustements :
 - Actions correctrices
 - Actions préventives
- Remarque : le tableau de bord est également utilisé dans la phase de déploiement d'un projet. C'est un excellent outil de communication.

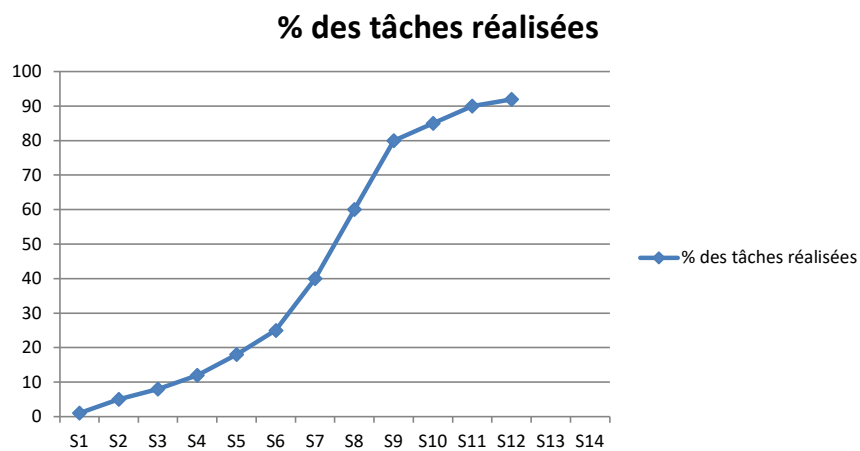
© FINEO – Tous droits réservés

n° 119

119

Tableau de bord - Délais

- Les tableaux de bord sont utiles s'ils sont diffusés et exploités



© FINEO – Tous droits réservés

n° 120

120

Mobilisation des acteurs du projet et Communication

- **Mobilisation :**
 - Comment rompre le traitement séquentiel des projets
 - Apprendre à réfléchir ensemble, travailler en équipe projet
 - Comment gérer les réactions des acteurs face au projet
 - Délégation / Responsabilisation
 - Résolutions des problèmes, re-mobilisation des acteurs.
- **Communication :**
 - Stratégie de communication
 - Donner un sens au projet
 - Fréquence de la communication

Résolution des conflits

- Les types de conflits
 - Conflits « positifs »: compétition contrôlée
 - Conflits négatifs
- Prévention de conflits
 - Typologie des caractères
 - Privilégier la communication
 - Ne pas laisser les choses s'envenimer
- Comportement et attitudes : gestion des conflits, s'attaquer aux problèmes mais pas aux personnes.

7. Budget

Les ressources

- Ressources internes : en jour.homme ou en K€ :
 - Salaire chargé = salaire brut + charges sociales + coût de structure + coût administratif
 - Coût suivant le profil (exemple : profil programmeur).
- Ressources externes : en jour.homme en K€
- Le coût de ressources est généralement intégré dans le calcul de ROI (retour sur investissement).

Les matériels et les logiciels

- Coût d'investissement.
- Coût de fonctionnement
 - Consommation télécoms
 - Maintenance,
 - Hébergement...

Année	N Investissement	N Fonctionnement	N+1 Fonctionnement	N+2 Fonctionnement	N+3 Fonctionnement	TOTAL
Solution A						
Solution B						

© FINEO – Tous droits réservés

n° 125

125

La Formation

- Acquisition des compétences
- Evolution des compétences
- En jour.homme et en K€

Remarque : coût de formation utilisateurs.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 126

126

Exercice

- Une direction de système d'information souhaite mener, pour l'année 20xx, plusieurs projets nécessitant 11.000 j.h
- Cette DSI a 100 ETP en ressources internes; un ETP fournit 200 jours de travail opérationnel par an.
- Les autres activités à assurer sont :
 - Activités Administratives et Management = 4.000 j.h
 - Activités Opérationnelles (exploitation,...)= 6.000 j.h
 - Activités de Maintenance études = 2.000 j.h
- Quel est le budget prestataire externe à prévoir pour l'année 20xx ?
Le coût moyen de cette prestation est de 400€/j.

8. Bilan de projet

Bilan de projet

- A la fin du projet :
 - Faire une réunion de « debriefing »
 - Faire un bilan sur les objectifs, les délais et les coûts
 - Vérifier le bon passage du projet à l'équipe d'exploitation
 - Point sur les contrats avec les fournisseurs
 - Documenter : dossier produits, manuel d'exploitation, consigne d'exploitation,..
 - Ranger les documents projet

Bilan de projet

- Retour d'expérience sur le projet :
 - Difficultés rencontrées ?
 - Solutions apportées ?
 - Déroulement du projet (événements marquants)
 - Causes des retards
 - Points d'amélioration possibles (techniques, organisation, méthodes, outils)
 - Éléments statistiques : consommation des ressources, délais, phases...
 - Suggestions

Bilan de projet

■ Exemple : **Evaluation rétrospective**

Critère de satisfaction	Niveau (1 à 5)	Comment atteindre 5 ?
La maquette		
La conception		
L'organisation de l'équipe		
Les outils		
La répartition des tâches		
Les jalons		
....		

© FINEO – Tous droits réservés

n° 131

131

Bilan de projet

Réussites et Points forts, points de satisfaction

(ce que vous considérez comme le point fort de votre projet ou dont vous êtes particulièrement satisfaits)

Difficultés rencontrées

(Obstacles ayant eu un impact négatif sur l'avancement du projet)

© FINEO – Tous droits réservés

n° 132

132

Bilan de projet

Pistes d'améliorations :

Commencer à... (ce que nous ne faisons pas)

Arrêter de... (ce qu'il ne faudrait plus faire)

Continuer à... (ce qui s'est montré utile, efficace)

Davantage de... (ce qui peut être amélioré)

Moins de ... (ce qui doit être réduit)

Bilan de projet



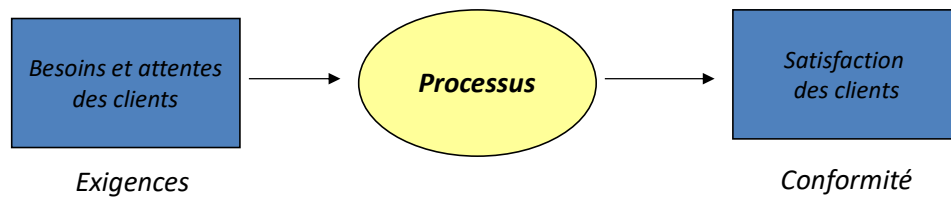
En méthode AGILE, ce bilan peut être effectué à chaque fin de cycle (équipe constamment engagée et à la recherche de moyens d'améliorer la productivité)

9. Qualité - Standard ISO 9000

Vocabulaires

- **Client – Fournisseur** : Contrat de services (Service Level Agreement)
- **Zéro défaut** = conformité par rapport aux « exigences » formalisées, acceptées et agréées par les parties.
Exemple: indisponibilité informatique centrale de :
 - 0h00/mois dans la plage horaire 8h00-22h00
 - 10h/mois dans la plage horaire 22h00-8h00
- **Non-conformité** : non-satisfaction à une exigence spécifiée
- **Indicateur** : résultat mesuré dans le temps d'une exigence. Un indicateur est un outil décisionnel et permet de mesurer l'efficacité ou la dégradation d'un dispositif mis en place.
- **Éradiquer** : supprimer un problème en s'attaquant à son origine.
- **Cercle de qualité** : groupe de travail ayant pour but d'améliorer la qualité d'un produit ou d'un service.
- **Plan d'Assurance Qualité** : plan, défini en amont d'un projet, précisant les actions « Qualité » à effectuer dans les différentes phases du projet.

Processus de réalisation

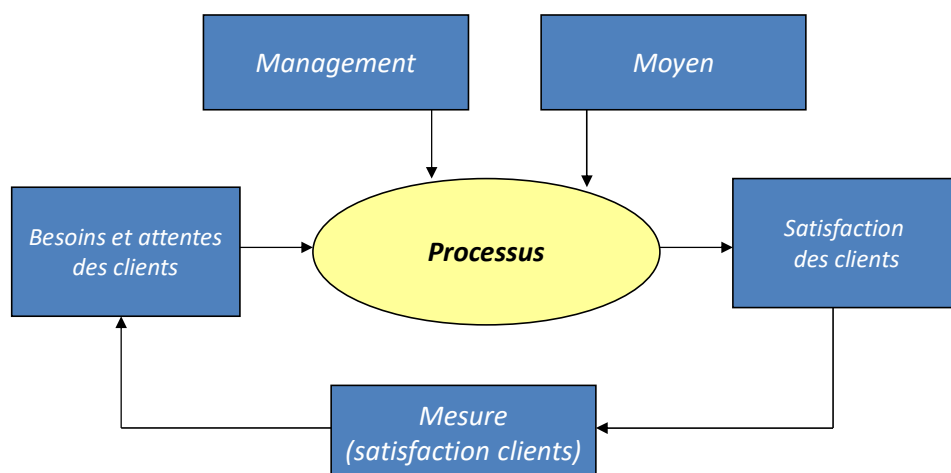


© FINEO – Tous droits réservés

n° 137

137

Amélioration du processus



© FINEO – Tous droits réservés

n° 138

138

Tableau de bord Qualité

- Évaluer la pertinence des indicateurs retenus
 - Existent-ils déjà ?
 - Des indicateurs pourquoi faire par rapport à quoi ?
 - Comment nous en servirons-nous ?
 - Sont-ils utiles pour le suivi et l'amélioration de la qualité ?
 - Les utiliserons-nous vraiment dans ce but : priorités, actions ?
- Ne retenir que les indicateurs les plus importants (idéalement 4 à 5 indicateurs).
- Exploiter les indicateurs
 - Mesurer et évaluer
 - Proposer les actions d'amélioration
 - Suivre la mise en œuvre de ces actions

Norme ISO 9000

- Objectif :
 - Démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.
 - Viser à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.

Norme ISO 9000

- Thèmes :
 - Système de Management Qualité (SMQ):
 - Exigences générales
 - Exigences relatives à la documentation
 - Responsabilité de la Direction
 - Engagement de la Direction
 - Ecoute client
 - Politique Qualité,
 - Planification
 - Responsabilité, autorité et communication
 - Revue de la Direction
 - Management des ressources
 - Mettre à disposition des ressources
 - Ressources humaines,
 - Infrastructure
 - Environnement de travail
 - Réalisation du produit
 - Planification de la réalisation du produit,
 - Processus relatifs aux clients,
 - Conception et développement,
 - Achats,
 - Production et préparation du service.
 - Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
 - Mesure, Analyse et Amélioration.
 - Surveillance et de mesure
 - Maîtrise du produit non conforme
 - Analyse des données
 - Amélioration

Charte Qualité

Afficher sa politique Qualité (interne et externe de l'entreprise)

Fournir la preuve de son engagement dans la démarche Qualité. Exemple :

Charte Qualité

La politique Qualité de la société FICTIVE se fonde sur une culture partagée et dirigée vers :

Nos clients qui sont nos priorités N°1. Nous leur devons écoute et amélioration constante de nos produits.

Nous nous engageons à satisfaire leurs exigences et garantir l'efficacité de nos services. Nous leur devons de développer un rapport de confiance, d'intégrité et de fiabilité à tous les niveaux de notre organisation.

Nos fournisseurs devant être perçus comme de véritables partenaires.

Nos collaborateurs pierre angulaire de cette culture et dont dépend l'amélioration du système Qualité qui est l'affaire de tous.

Nos actionnaires pour lesquels la culture Qualité est une stratégie gagnante.

Aussi, nous nous engageons :

- À étendre cette culture Qualité à l'ensemble de nos prestations.
- À veiller à une recherche permanente d'efficacité objective de l'ensemble de nos processus.
- À capitaliser nos expériences pour viser cette amélioration dans notre fonctionnement, nos métiers.
- Cela implique de notre part, et pour tout collaborateur, une clarté dans les communications, une attitude souple et respectueuse des exigences de nos clients et engagements qui sont désormais les nôtres.

*Didier Lapierre
Président de FICTIVE S.A.
Signature*

Des enjeux économiques

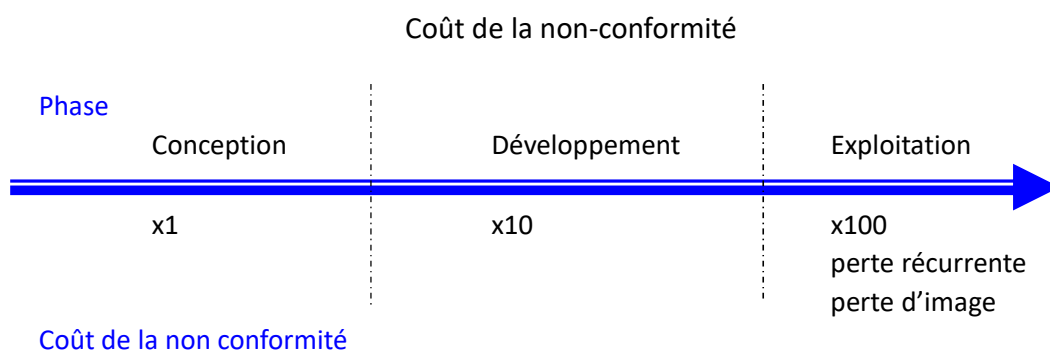
- Les coûts résultant de la non qualité peut représenter jusqu'à 20% du chiffre d'affaire d'une entreprise.
- Les coûts d'obtention de Qualité =
 - + Coûts des anomalies internes (pannes, rebus, achats inemployables, délais non tenus, erreurs de spécifications...)
 - + Coûts des anomalies externes (réclamations client, SAV, pénalités de retard...)
 - + Coûts de détection des anomalies (charges liées aux vérifications, frais d'étalonnage, appareils de contrôle, inspections et essais...)
 - + Coûts de prévention (maintenance préventive, qualification des produits ou services, charges liées aux actions préventive...)
- La Qualité augmente la satisfaction clientèle et les bénéfices des entreprises.
- La certification ISO 9001 est, dans certains cas, un argumentaire commercial décisif.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 143

143

Des enjeux économiques



© FINEO – Tous droits réservés

n° 144

144

Des enjeux économiques

- Privilégiez les actions préventives
- Formez les utilisateurs à vos applications
- Facilitez l'exploitation de vos applications
- Simplifiez les processus de fonctionnement

10. Techniques de communication

Cas pratique

Vous êtes responsable d'un projet ayant les caractéristiques suivantes :

- L'équipe projet comprend 3 ressources internes (2 développeurs et 1 Chef de projet) + 1 spécialiste d'intégration système (c'est un prestataire externe car cette compétence n'est pas disponible dans votre entreprise).
- Le projet a démarré en janvier et doit se terminer en janvier de l'année suivante.
- Le budget alloué comprend les 3 ressources internes (2 développeurs + 1 CP) ainsi que le coût de la prestation externe.

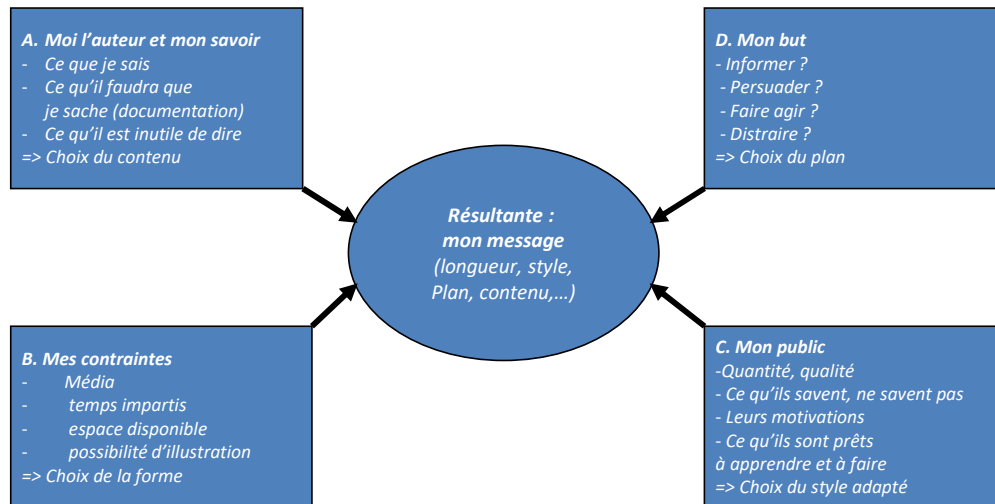
A fin septembre, la maîtrise d'ouvrage vous demande de suspendre le projet pendant 5 mois.

Quelle est votre réaction ?

Techniques de communication

- Fiche d'analyse de la communication
- Le poids des mots
- Communication orale
 - Reformulation
 - Questionnement
- Communication écrite
- Entretien d'analyse des besoins
- Questionnaire
- Animation de réunions
- Différents types de réunion

Fiche d'analyse de la Communication



Le poids des mots

- Sens objectif :
 - Sens général ou notionnel (du dictionnaire).
 - Sens contextuel déterminé par ses relations aux autres mots.
- Sens subjectif
 - Sens social ou mythique lié à une représentation collective dans le Groupe.
 - Sens expressif: mot choisi pour provoquer une réaction désirée chez un interlocuteur.

Les mots n'ont pas un sens mais du sens

Le poids des mots

Pour être compris, évitez :

- Les mots savants non définis, non expliqués, très abstraits.
- Les mots techniques (jargon, sigle).
- Les mots étrangers ou étranges (franglais, mots symboliques flous)
- Les mots pompeux (dilution des idées simples)

Exemple: extrait d'un rapport d'un laboratoire de recherche.

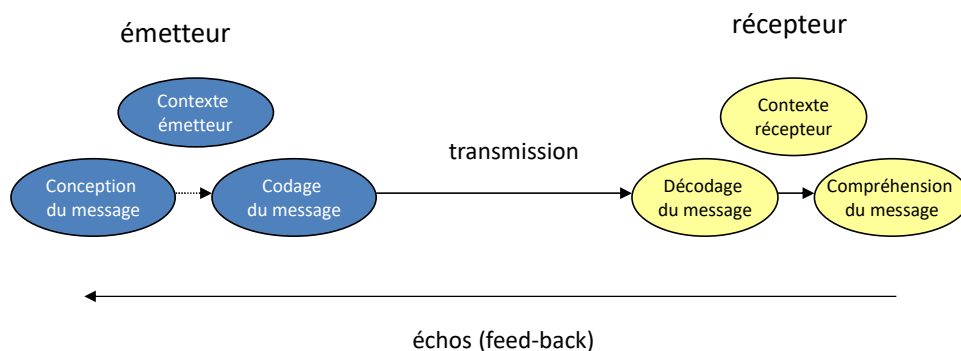
« un singe a succombé de manière inattendue, fait apparemment dû au résultat d'une variation significative de son régime alimentaire ».

Après une enquête interne, cette phrase signifiait simplement :

« un singe est mort d'une indigestion de bananes ».

Communication orale

- Signaux verbaux.
- Processus de la communication



Communication orale

■ Difficultés rencontrées :

- Signaux non verbaux
- Émetteur
 - Codage du message
 - Environnement; bruits
 - Subjectivité
- Récepteur
 - Saturation
 - Disponibilité (d'écoute)
 - Déformation
 - Interprétation

Communication orale

- L'émission des signaux ne signifie pas forcément leur bonne réception par le(s) destinataire(s).
- Une bonne communication nécessite la **réception** et la **compréhension** de l'information par le(s) destinataire(s)
- Vous êtes tour à tour émetteur et récepteur
 - Émetteur : soyez clair et précis.
 - Récepteur : soyez disponible et sachez vous « taire »

La reformulation

- Redire en d'autres termes ce que son interlocuteur vient d'exprimer.
- Objectif :
 - montrer que l'on a écouté,
 - vérifier que l'on a compris ce que son interlocuteur voulait dire,
 - l'amener éventuellement à s'exprimer davantage ou plus précisément.
- Exemples : ainsi selon vous..., Si j'ai bien compris, vous voulez dire..., En somme vous trouvez que,...

La reformulation

- Trois techniques de reformulation :
 - La reformulation de **reflet** éveille, en tant que miroir, la conscience de l'interlocuteur. Elle assure d'une écoute compréhensive.
 - La reformulation **résumé** a un effet de choc plus fort. Elle donne un éclairage nouveau aux mêmes données subjectives.
 - La reformulation **de clarification** est l'essentiel du vécu de l'interlocuteur. Elle met au clair ce qui est dit souvent de façon confuse et inorganisée. Elle ne peut être utilisée que lorsque les informations sont suffisantes.
- La reformulation est un puissant outil d'investigation en cela qu'il :
 - Met en confiance,
 - Relance le débat
 - Clarifie la situation
 - Traduit en mots le ressenti.

Le questionnement

- « ouvert » favorise la généralisation:
En quoi est-ce important? Quel est votre avis? Qu'est-ce que cela représente pour vous ?
- « fermé » favorise la spécification:
Quand, combien de fois? avec qui?, êtes-vous d'accord...

Le questionnement

- « alternatif » pour obtenir un accord avec une illusion de choix :
Se voit-on mardi ou jeudi ?
- « orienté » pour obtenir un NON par exemple :
Ne pensez-vous pas que... ?

Communication écrite

- Un document écrit véhicule l'image de son auteur au sein de l'entreprise:
 - + dynamique, efficace, esprit de synthèse, sait faire passer son message...
 - brouillon, médiocre, incompréhensible, faible niveau...
- « L'écrit » est indispensable dans la communication professionnelle:

les paroles s'envolent mais les écrits restent !

Communication écrite

- Techniques de communication écrite = un outil indispensable pour tout chef de projet informatique.
 - Études d'opportunité
 - Présentation du projet
 - Soutenance du projet aux différents comités
 - Échange avec la maîtrise d'ouvrage (utilisateurs)
 - Échange avec les autres entités : fournisseurs, service d'exploitation, service Méthode...
 - Communication autour du projet
 - Rapport d'étude, d'audit
 - Rapport d'incidents...

Quelques exemples

« La gestion du compte est **destiné** à un responsable qui pourra **loué** les différents produits... »

« La plus grosse partie du développement informatique, c'est-à-dire le codage, **étaient réalisée, testée et approuvé** »

« Les postes de travail instrumentés de W.M.I (Windows Management Instrumentation) disposent de classes permettant, par programme ou pour certaines d'entre-elles, simples, directement dans Active Directory de remonter des informations sur les postes de travail »

Rédiger pour être lu

- Avant de rédiger un document, il faut d'abord savoir ou identifier l'information que l'on souhaite communiquer.
- Adapter votre écrit en fonction de votre public : choix de vocabulaire, texte concis, document de synthèse pour les décideurs...

Votre objectif = être facilement compris par le(s) destinataire(s)

Choix des mots

- Bien communiquer, c'est exprimer sa pensée avec les mots des autres.
- Le vocabulaire doit être simple, précis et concret
 - Préférez les mots courts
 - Evitez les mots savants et pompeux
 - N'imposez pas votre jargon
 - Employez des mots concrets
 - Evitez les franglais
 - Méfiez vous des sigles
 - Employez des verbes précis
- Exemples :
 - « trop » au lieu de « excessivement »
 - « il a étudié » au lieu de « il s'est adonné à l'étude »
 - « trou » au lieu de « anfractuosité »

Les phrases

- Evitez les phrases embrouillées
- Gardez vos phrases courtes
- Placez les mots importants en début de phrase
- Evitez les phrases en cascade « que...que...qui...que »
- Ecrivez dans l'ordre naturel
- Evitez les doubles négations du type
 - « il n'est pas impossible »
 - « il n'est pas envisageable de ne pas remplacer ces matériels »

Les 9 niveaux de l'écriture

LECTEUR



1. Livre – objet (format, papier)
2. Mise en page (graphisme)
3. Visuels (illustrations)
4. Typographie (caractères, espaces)
5. Titres, sous-titres
6. Plan (chapitres, paragraphes)
7. Phrases (construction, longueur)
8. Vocabulaire (choix des mots)
9. Contenu (idées)



AUTEUR

© FINEO – Tous droits réservés

n° 165

165

Exercice

Mise en place d'Active Directory

Avant toute mise en place d'Active directory, il est important de souligner quelques éléments complémentaires qui vont améliorer les performances internes du dictionnaire. En premier lieu, il est judicieux de ne pas dépasser trois, voire quatre niveaux de profondeur d'arborescence dans l'arbre d'active Directory. En second lieu, il est important, pour les sites distants de déporter au moins un serveur contrôleur de domaine qui sera, si possible 'Global Catalogue'. En troisième lieu, il est important de contrôler (volume et horaires) les informations qui devront transiter par les lignes afin de ne pas pénaliser la production par rapport aux besoins internes de l'annuaire.

Au vue de ces éléments complémentaires, nous vous proposons l'architecture 'Active directory' suivante : Premier niveau d'arborescence (Le groupement Ex : ici Maison-Mère). Le second niveau correspondra aux sites distants (ou, tout du moins aux sites distants nécessitant des ressources serveurs locales). Le troisième niveau pourrait alors correspondre à un niveau fonctionnel à l'intérieur du site.

Il est bien sur possible, à tout niveau de branche le nécessitant, de définir des niveaux de regroupement fonctionnels (notion de services ou de projets) sous forme de groupe, par exemple, permettant de simplifier la gestion ou l'exploitation. Par contre, le respect ces niveaux d'arborescence est essentiel pour définir des politiques de sécurités (polices) qui s'appliquent, avant tout sur des notions d'UO (unités organisationnelles).

Il vous est alors possible de 'cibler' globalement, par site ou par notion fonctionnelle définie dans votre nouvel annuaire une politique de sécurité (au sens Active Directory du terme) extrêmement facilement et de façon très souple.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 166

166

Méthode SPRI

Comment exposer efficacement des idées complexes:

- S** comme Situation (« à vouloir aller trop vite au cœur du sujet, on risque de s'y retrouver seul !)
- P** comme Problème (description de la problématique, en quoi cela pose problème)
- R** comme Résolution (propositions de solutions, on décrit et justifie les grands principes)
- I** comme Information (comment on s'y prend en pratique pour appliquer la solution, les coûts, les délais de mise en œuvre, le planning,...)

Méthode SPRI

- Plan pour un exposé oral ou écrit
- Un Plan, pourquoi ?
 - Pour l'auditeur ou le lecteur
 - L'orienter, le préparer lors de l'annonce.
 - Mettre en relief les idées essentielles
 - Ne pas le saturer
 - Pour soi (le rédacteur)
 - Ne pas s'égarer, se répéter, avoir un fil conducteur.
 - Structurer sa pensée
 - Posséder son sujet
 - Pouvoir tendre ses efforts vers un point d'arrivée.
 - Pour gérer les contraintes (longueur, temps, logique d'enchaînement)

Méthode SPRI

- Un Plan, comment ?
 - Titre
 - Indiquer clairement le sujet
 - Résumer l'idée principale
 - Être « accrocheur »
 - Introduction (dire ce que l'on va dire, pour provoquer l'intérêt)
 - Situer le problème à traiter. Son début doit être « accrocheur » car il doit montrer l'intérêt du sujet pour l'auditoire (ou lecteur).
 - Définir le problème (l'obstacle qu'on entend surmonter).
 - Développement (le dire de manière détaillée, pour susciter la compréhension)
 - Conclusion (dire ce qu'on vient de dire, pour favoriser la mémorisation)
 - Synthétiser, mémoriser
 - Pousser éventuellement le public à l'action.

Entretien d'analyse des besoins

- C'est une approche essentiellement **qualitative**.
- Pourquoi faire ?
 - Pour explorer un domaine que l'on ne connaît pas. Exemple : pour développer une application métier.
 - Pour approfondir un champ dont on connaît les thèmes généraux.
 - Pour contrôler et valider des informations recueillies.
- Préparer son entretien
 - Définir le but de l'entretien : objectifs et résultats attendus.
 - Définir les thèmes que l'on veut aborder.
 - élaborer une grille ou guide d'entretien
 - Aménager le temps et l'espace

Entretien d'analyse des besoins

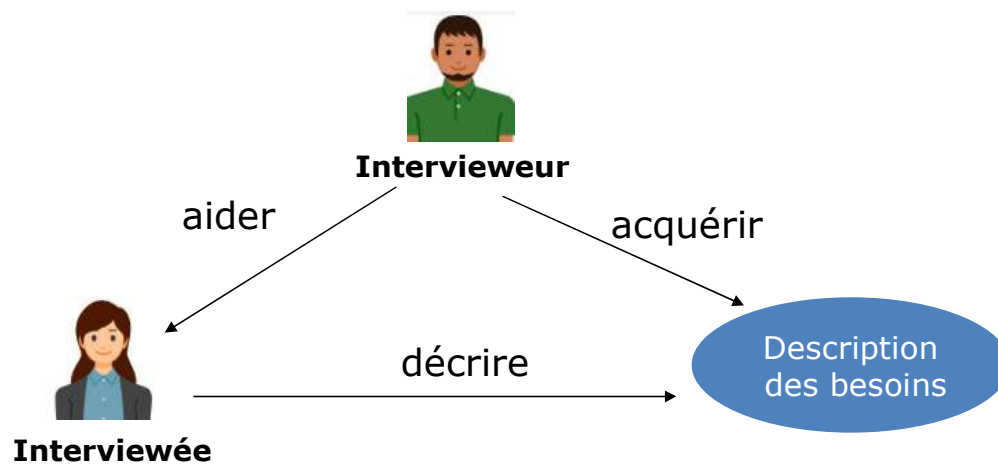
- Conseil
 - Choisir le bon interlocuteur
 - Aller voir l'utilisateur sur son terrain
 - Se présenter
 - Exprimer clairement le thème et le but de l'entretien
 - Se mettre à la portée de son interlocuteur
 - Reformuler ce qui est dit pour vérifier sa compréhension
 - Poser des questions pour faire préciser
 - Valoriser la place de l'utilisateur dans le projet
 - Conclure et informer de la suite qui sera donnée à l'entretien
- Sous forme de compte-rendu, puis de synthèse
 - Vérifier ce que l'on a compris
 - S'assurer que l'on a recueilli l'information recherchée
 - Déterminer ce qui manque et ce qui doit être précisé.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 171

171

Entretien d'analyse des besoins



© FINEO – Tous droits réservés

n° 172

172

Questionnaire

- C'est une approche essentiellement **quantitative**.
- Pourquoi faire ?
 - Pour estimer des grandeurs ou des valeurs.
 - Pour vérifier et fixer les hypothèses
- Préparer son questionnaire
 - Déterminer les résultats recherchés ainsi que le format associé.
 - Structurer le questionnaire à l'aide de questions :
 - Ouvertes. Ex: « que pensez-vous de l'énergie nucléaire? »
 - Fermées. Ex: « êtes-vous pour ou contre l'énergie nucléaire ? »

Questionnaire

- Conseil
 - Prévoir, dès le départ, son exploitation statistique
 - Mettre un titre
 - Faire une lettre d'accompagnement avec des consignes strictes.
 - Numéroté les pages et les questions
 - Soigner la présentation
 - Éviter les exclusions dès le départ
 - Utiliser surtout des questions fermées
 - Utiliser des phrases simples et compréhensibles par le public
 - Éviter les questions inutiles.
 - Faire un test avec un petit échantillon

Animation de réunions

- C'est comme conduire une voiture : savoir où l'on veut aller(objectif de la réunion), suivre la route (ordre du jour), regarder dans le rétroviseur (adhésion du groupe)
- Pour réussir une réunion, il faut donc :
 - Un thème ou un objectif
 - Des rôles bien définis : décideur, participants, animateur.
 - Des outils de travail : ordre du jour, règle de fonctionnement, animation, plan d'actions, compte-rendu,...

Animation de réunions

- Quelques remarques pratiques
 - L'objectif doit être réaliste, accessible et partagé
 - Etablir un plan d'action sans réalisation concrète, c'est perdre son temps en bavardage
 - Le vocabulaire utilisé doit être simple et adapté au public participant
 - Respecter l'ordre du jour et la **durée prévue**

Différents types de réunions

■ Réunions « sur le vif »

- Objectif : traiter rapidement sur une situation d'urgence.
 - Avantages : efficaces, décisions prises et mises en œuvre rapidement.
 - Inconvénients: manque de préparation, personnes compétentes pas toujours disponibles.
- Commentaires:
 - Éviter qu'elles ne deviennent une habitude.
 - Élaborer un ordre du jour simplifié et rédiger aussitôt un compte-rendu.

Différents types de réunions

■ Réunions de prise de décision

- Objectif : prendre une décision adaptée à une situation.
 - Avantages : efficace pour définir un problème complexe et arriver une solution. Analyse minutieuse.
 - Inconvénients: nécessite un bon niveau de connaissance. Cette méthode n'est pas adaptée à un problème d'ampleur limitée.
- Commentaires:
 - Sélectionner les points les plus importants et les traiter en profondeur.
- Remarque:
 - pour les projets informatiques, le sujet est généralement présenté par le chef de projet.

Différents types de réunions

■ Réunions de service

- Objectif : traiter les affaires ordinaires d'un service. Faire le point sur les activités et définir le planning des actions.
 - Avantages : favoriser la communication courante. Permettre de prévenir certains problèmes et résoudre les petites difficultés au quotidien. Donner l'occasion à tout membre de s'exprimer.
 - Inconvénients: routinières et n'ayant pas un caractère d'urgence, elles peuvent devenir improductives. Risque de participation machinale.
- Commentaires:
 - Éviter qu'elles ne tournent en bavardage sans but précis.
 - Faciliter l'expression des participants et leur donner le champ de participer réellement aux décisions .
 - Savoir conclure la réunion.

Différents types de réunions

■ Réunions d'information – Les Symposiums

- Objectif : transmettre de l'information exploitable par la suite par les auditeurs.
 - Avantages : permettre d'obtenir de l'information de façon structurée, organisée et efficace.
 - Inconvénients: peu d'interactivité.
- Commentaires:
 - La première question est souvent difficile à obtenir.

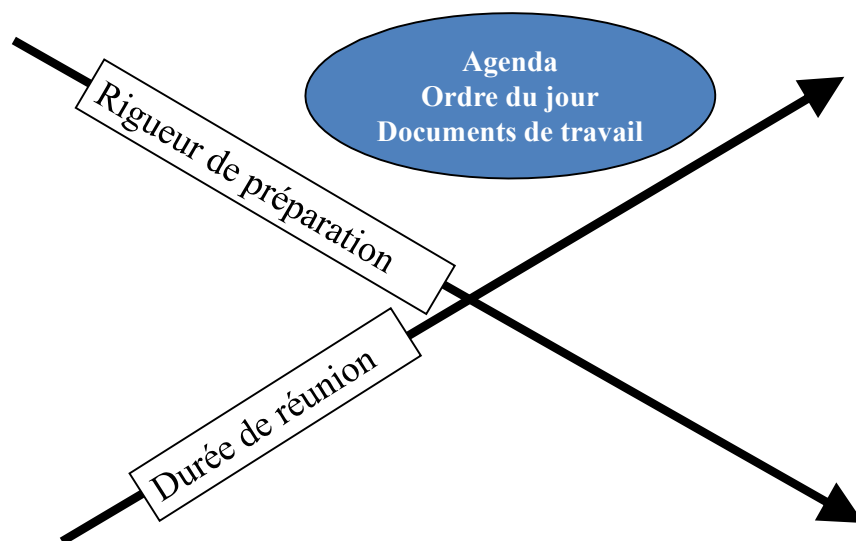
Différents types de réunions

■ Réunion de projet

■ Objectif :

- Informer et s'informer sur l'avancement du projet et des différentes tâches
- Echanger des données nécessaires à chacun pour la bonne réalisation des tâches
- Identifier les problèmes et déterminer les modalités de leur traitement
- Entretenir la mobilisation de l'équipe en favorisant les rencontres régulières des participants au projet

Conduite de projet : préparation

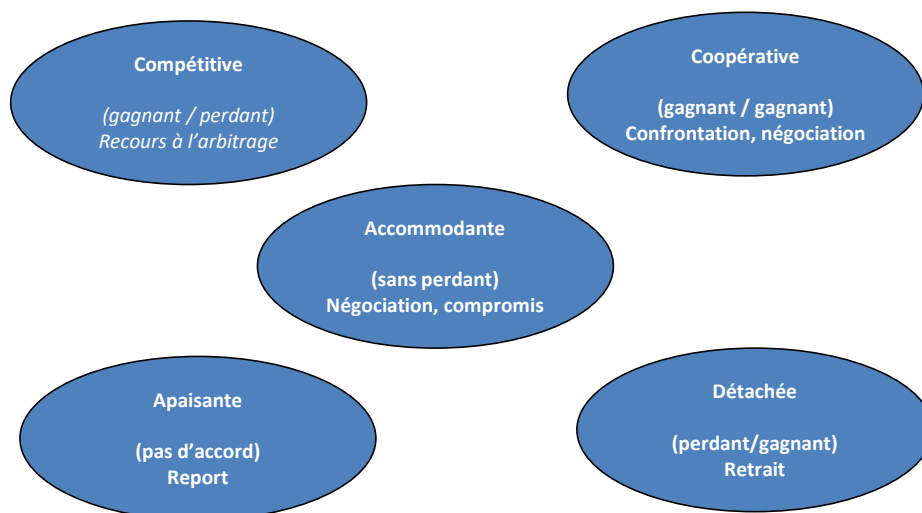


11. Gestion de conflits et négociation

Projet et conflits

- Les types de conflits dans les projets
 - Conflit de priorité dans l'allocation de ressources
 - Conflits techniques
 - Conflits liés à l'ambiguïté des rôles
 - Conflits d'objectifs et d'intérêts divergents
 - Conflits liés aux projets de changements...

Modes de résolution des conflits



© FINEO – Tous droits réservés

n° 185

185

Modes de résolution des conflits

Modes de résolution	Avantages	Inconvénients
Recours à l'arbitrage (compétition)	Bénéfice pour soi Rapidité	Dégradation de la relation Soumission « stratégique »
Négociation, Confrontation (coopération)	Bénéfice commun Relation de confiance	Nécessité du temps et du travail
Négociation compromis	Esprit de conciliation Souci d'équilibre	Attention au marchandage
Retrait	Calmer le jeu Préserver la relation	Ses objectifs non atteints Perception possible comme une faiblesse.
Report	Calmer les esprits Améliorer la relation	Conflit latent (problème non résolu)

© FINEO – Tous droits réservés

n° 186

186

Modes de résolution des conflits

- Gestion constructive des conflits
 1. J'écoute, je questionne pour comprendre le point de vue et les intérêts de l'autre.
 2. Je laisse s'exprimer les insatisfactions pour vider l'abcès.
 3. Je ne réagis pas impulsivement : je prends du recul et je traite.
 4. Je mets en valeur ce qui est vrai dans ses propos: je reconnais l'expertise et le pouvoir de l'autre.
 5. J'exprime mon point de vue sans provocation ni menace.
 6. Je mets à jour ses intentions positives derrière ses propos offensifs ou défensifs et je cherche avec lui d'autres options.
 7. J'explicité les convergences et divergences de nos points de vue.
 8. Je cadre les attaques personnelles en attaque du problème.
 9. Je demande conseil à mon interlocuteur.
 10. Face aux attaques dures, je renvoie tranquillement en miroir son attitude.
- Utiliser la méthode DESC pour s'affirmer dans les situations conflictuelles.

Méthode DESC

- Décrire les faits
Décrivez la situation en cause sous forme de faits repérables et observables
- Exprimer ses préoccupations et ses sentiments
Dites ce qui vous pose problème dans la situation. Exprimez ce que vous ressentez dans la situation avec le « je ».
- Suggérer les solutions
Proposez des solutions tournées vers l'avenir. Laissez le temps à votre interlocuteur de parler et d'apporter ses idées.
- Conclure sur les conséquences positives pour les 2 parties
Montrer à l'autre les conséquences positives à adopter la solution. Eventuellement, présentez les conséquences négatives dans le cas de non résolution du problème.

Négociation

- But :
 - arriver à un accord aussi bénéfique que possible pour toutes les parties.
 - Parvenir à un arrangement satisfaisant **les intérêts prioritaires** de chaque partie.
- Comment ?
 - Avoir des interlocuteurs disponibles.
 - Présenter le problème comme une préoccupation commune à toutes les parties et un objectif commun à atteindre.
 - Savoir écouter et entendre la perception de l'autre partie.
 - Négocier sur des intérêts et non sur des positions de principe.
 - Séparer les individus du problème à résoudre.
 - S'attaquer au problème, pas aux personnes.
 - Construire ensemble différentes options offrant un gain pour toutes les parties.
 - Valider et formaliser les accords

Négociation de coopération

- Préparation :
 - Analyser le rapport de pouvoir.
 - Formuler l'objectif commun.
 - Déterminer ses objectifs (haut, moyen, bas) et classer ses intérêts par ordre d'importance.
 - Identifier l'objectif de l'autre partie et lister ses intérêts. Les classer par ordre d'importance.
 - Confronter ces listes d'intérêts et repérer :
 - les zones d'accord possible
 - les points difficilement négociables
 - les points non négociables.
 - Rechercher des solutions possibles tout en respectant au mieux les intérêts des parties.

Négociation de coopération

- Développer une négociation de coopération
 - Établir la relation.
 - Annoncer progressivement ses objectifs et intérêts.
 - Arriver avec des demandes précises
 - Considérer l'autre comme partenaire : écouter ses intérêts et contraintes.
 - Savoir reconnaître ce qui est légitime.
 - Argumenter et proposer des solutions réalistes et applicables.
 - Choisir ensemble une solution qui préserve les exigences principales de chacun.
 - Montrer les conséquences positives pour lui et pour vous.
 - Rappeler l'intérêt commun qui vous lie : le projet, l'entreprise.
 - Formaliser la solution retenue.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 191

191

Compétition

- Caractéristiques de la négociation de compétition
 - But : maximiser ses gains.
 - Attitude : cacher son objectif, « prêcher le faux pour connaître les vrais ».
 - Tactique : négocier sur des positions, manipuler.
 - Nature des relations: méfiance, rivalité.
 - Nature des accords : fragile.
 - Relations futures : risque de renforcement de l'agressivité, de la méfiance.
 - Qualité des solutions : Gagnant/Perdant ou Perdant/Perdant.

© FINEO – Tous droits réservés

n° 192

192

12. Management et Développement de son efficacité

Les changements

- Incontournables et permanents dans les entreprises.
- 2 facettes du changement
 - Menaces.
 - Opportunités.
- Recommandations
 - Ne pas s'opposer aux changements
 - Canaliser et gérer ces changements
 - Tirer les avantages des changements

Les changements

■ Les 8 étapes du changement :

1. Dénier : non, je ne change rien à mes habitudes!
2. Protestation: réaction de colère, d'agressivité.
3. Tristesse: mélancolie, nostalgie.
4. Peur: abandon, « je ne peux pas revenir en arrière »
5. Marchandage: qu'obtient-on en échange?
6. Acceptation: oui.
7. Réajustement: créer un nouvel attachement, un nouveau lien
8. Lâcher prise: je tourne la page en prenant le côté positif.

■ Le changement passe par un apprentissage

Quelques principes de base de Management

■ Règle des trois « faire »

- Dire ce que l'on va faire
- Faire ce que l'on a dit
- Faire savoir ce que l'on a fait

■ Commentaires

- Ne pas mener des actions dans « son coin » sans en informer les autres personnes.
- Tenir ses engagements, on gagnera en crédibilité.
- Faire connaître ses réalisations, on sera reconnu et on évitera des doublons.

Quelques principes de base de Management

- Déléguer, Contrôler, Sanctionner (négativement ou positivement).
- Commentaires
 - Choix de collaborateur.
 - Définir les principes généraux de délégation

Quelques principes de base de Management

- Apporter des solutions au lieu des problèmes.
- Commentaires
 - Proposer des solutions à chaque problème rencontré.
 - Obtenir un arbitrage, une orientation, une décision...

Etre efficace dans son job

- Définition : arriver au maximum de résultats avec le minimum d'efforts dans le moins de temps possible.
- Pourquoi faire ?
 - pour mieux vivre l'exercice de son travail.
 - pour bien équilibrer sa vie personnelle et professionnelle

Développement de son efficacité

1. Structurer son temps
2. Principaux obstacles à la bonne gestion du temps
3. Structurer ses priorités

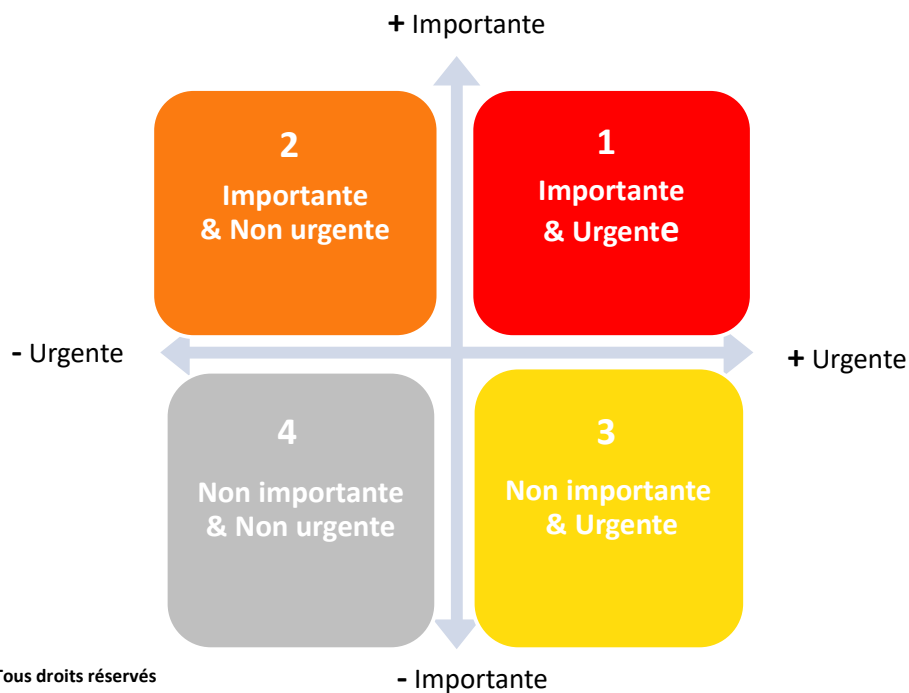
Principaux obstacles à la bonne gestion du temps

- Ne pas savoir refuser
- Difficulté à hiérarchiser et à choisir des priorités
- Difficulté à bien mesurer l'ampleur d'une tâche
- Obligations journalières empêchant de réfléchir pour s'investir davantage dans le moyen terme
- Problèmes des interactions entre plannings
- Difficulté à prendre en compte et à gérer les imprévus
- Tendance à l'irrationnel : faire ce qu'on préfère et non ce qui est le plus important.
- Tendance à ne se motiver qu'en cas d'urgence, à ne se remettre en action qu'au pied du mur.

Structurer son temps

- Les critères de décision : **Importance**, **Urgence**, (Plaisir).
- Importance : que se passe-t-il si je ne m'en occupe pas ?
- Délai : ne pas confondre «délai court» et «émotion forte».
- Plaisir : sans plaisir, on finit par s'user mais attention ne remettez pas à plus tard ce qui est vraiment important.

Matrice Importante et Urgente



203

Structurer ses priorités

- Priorités des tâches :
 1. **Importantes** et **urgentes** (crise, problème grave)
 2. **Importantes** et **non urgentes** (préventions, préparations de projets, relationnel, anticipation,...)
 3. **Non importantes** mais **urgentes** (interruptions, appels, mails, procédures administratives,...)
 4. **Non importantes** et **non urgentes** (passe-temps, bruits de couloir, certains courriers,...)

© FINEO – Tous droits réservés

n° 204

204

Structurer ses priorités

- Pour mieux connaître votre mode de fonctionnement, recenser vos activités sur une période de travail (une semaine, un mois,...) puis estimer le temps consacré à chaque type d'activités. Si vous consacrez essentiellement votre temps aux activités de type:
 - **Importantes/urgentes** => vous subissez la pression (stress et épuisement vous menacent!)
 - **Non importantes/urgentes** => vous sur-réagissez sur le court terme.
 - **Non importantes/non urgentes** => vous êtes paresseux ou alors, vous n'avez aucun sens des priorités.
 - **Importantes/non urgentes** => vous connaissez l'équilibre, le sentiment de contrôle et une vision positive de l'avenir.

Mise en œuvre d'un plan de journée

- Lister : en vrac, de préférence en fin de journée, l'ensemble des activités.
- Hiérarchiser : penser aux tâches éclairs qui demandent 1' d'action mais qui vous occupent la mémoire. Les regrouper et les évacuer à un moment creux.
 - A. Capital, prépondérant
 - B. Important
 - C. Secondaire
 - D. Déléguer
 - E. Éliminer
- Évaluer votre budget temps (prévoir une marge de sécurité, prévoir un peu de temps pour les imprévus).
- Établir une chronologie : privilégier les activités A le matin.
- Mettre en œuvre : terminer une activité avant de passer à la suivante. Barrer les réalisations au fur et à mesure sur le plan de la journée.