

partenaires

équipe, qualité, retour, itération, priorisation, risques, plaisir, communication, investissement, roadmap, motivation, amélioration, comités, animation, vision, coûts, test, exigences, collaboration, confiance, pilotage, gouvernance, rétrospective, objectifs, rentabilité, acteurs, délais, backlog, fonctionnalités, planification, continue, agile.

Et si on parlait projet ?

Part 2 : le cycle en V

partenaires
équipe
qualité
acteurs
retour
itération
priorisation
risques
plaisir
objectifs
fonctionnalités
gouvernance
communication
investissement
roadmap
motivation
amélioration
comités
animation
pilotage
confiance
collaboration
backlog
délais
continuer
planification
exigences
test
vision
coûts
sponsor
agiler
rétrospective

Plan détaillé

1. les fondamentaux

1. Se préparer pour réussir

Le terrain de jeu
L'équipe
L'environnement

2. Lancer le projet

L'organisation
Les différents temps

3. Exécuter

Définir les leviers
Prioriser
Gérer les risques
Communiquer
Changer
Mesurer

2. le cycle en V

1. Les phases

Phases
Planification

2. Les acteurs

3. La gouvernance

Check-list
Instances
Structures

3. l'agile

1. L'agile, c'est quoi ?

Manifeste
Principes
Panorama

2. Ex. de framework : Scrum

Rôles
Artefacts
Rituels
Cycles



A word cloud of agile project management terms. The most prominent word is 'partenaires'. Other visible words include 'équipe', 'qualité', 'planification', 'fonctionnalités', 'collaboration', 'exigences', 'test', 'vision', 'coûts', 'agile', 'comités', 'animation', 'confiance', 'pilotage', 'gouvernance', 'retrospective', 'communication', 'investissement', 'roadmap', 'motivation', 'amélioration', 'risques', 'priorisation', 'itération', 'retour', 'acteurs', 'rentabilité', 'objectifs', 'délais', 'backlog', 'continuer', 'plaisir', 'amélioration', 'vision', 'coûts', 'agile', 'comités', 'animation', 'confiance', 'pilotage', 'gouvernance', 'retrospective', 'communication', 'investissement', 'roadmap', 'motivation', 'amélioration', 'risques', 'priorisation', 'itération', 'retour', 'acteurs', 'rentabilité', 'objectifs', 'délais', 'backlog', 'continuer', 'plaisir'.



Plan

- ◎ Les fondamentaux
- ◎ Le cycle en V
- ◎ L'agile

retour
itération
priorisation
risques
plaisir
communication
investissement
roadmap
motivation
amélioration
comités
animation
sponsor
vision
coûts
test
exigences
collaboration
backlog
délais
fonctionnalités
planification
continue
qualité
équipe
acteurs
rentabilité
objectifs
gouvernance
confiance
pilotage
rétrospective
partenaires
agile



2. Le cycle en V

Les phases

Les acteurs

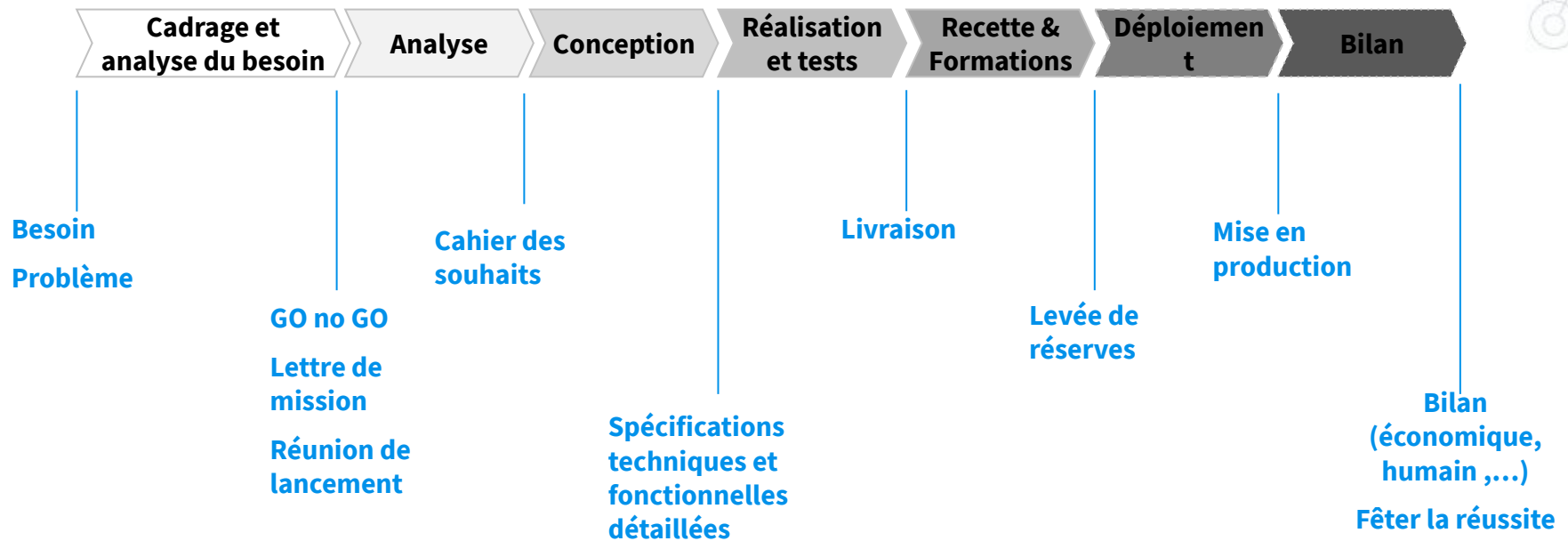
La gouvernance

2.1

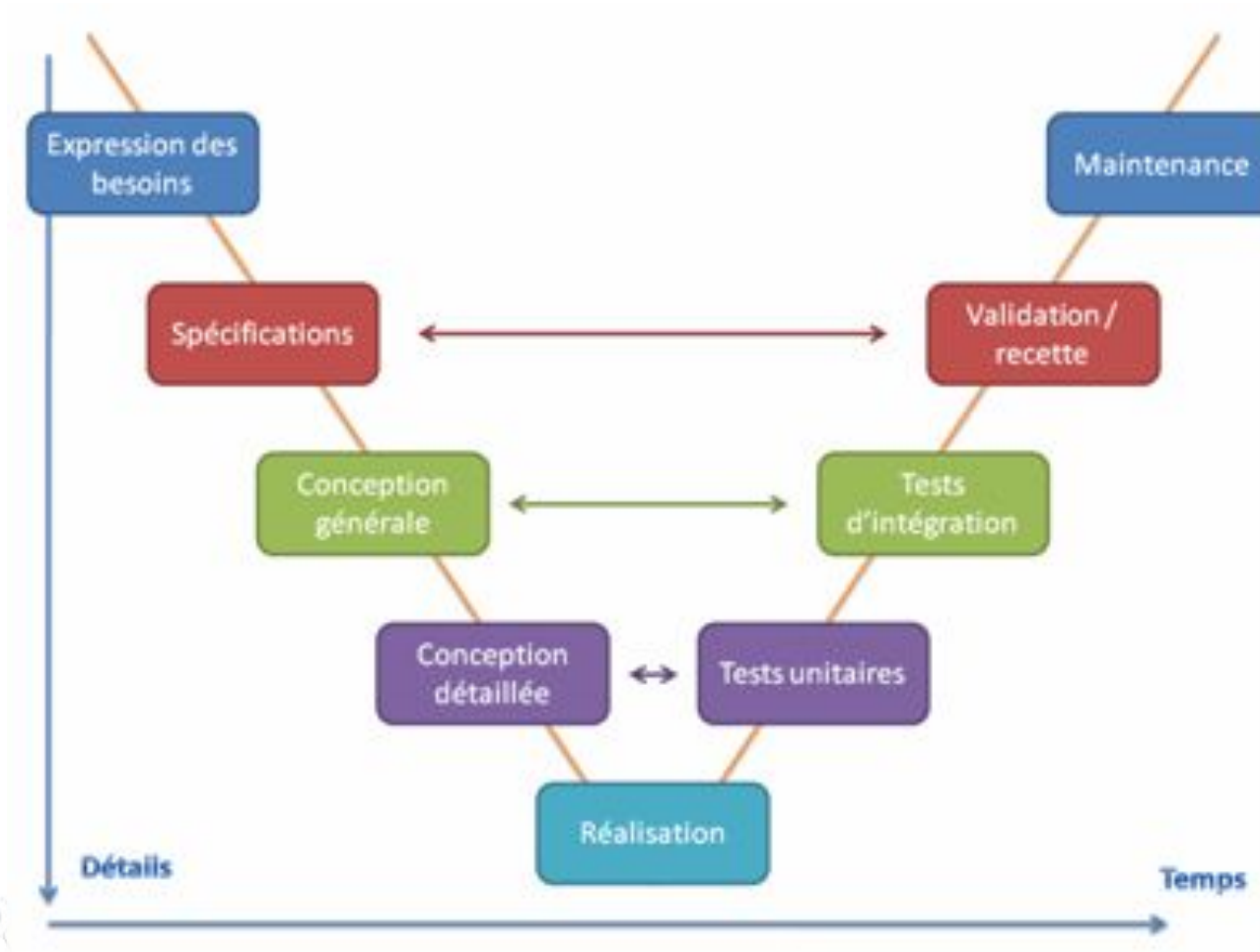
Les phases

partenaires
communication
investissement
roadmap
motivation
amélioration
animation
comités
vision
coûts
test
sponsoring
confiance
pilotage
gouvernance
rétrospective
fonctionnalités
collaboration
exigences
backlog
délais
continue
planification
objectifs
qualité
équipe
acteurs
retour
itération
priorisation
risques
plaisir

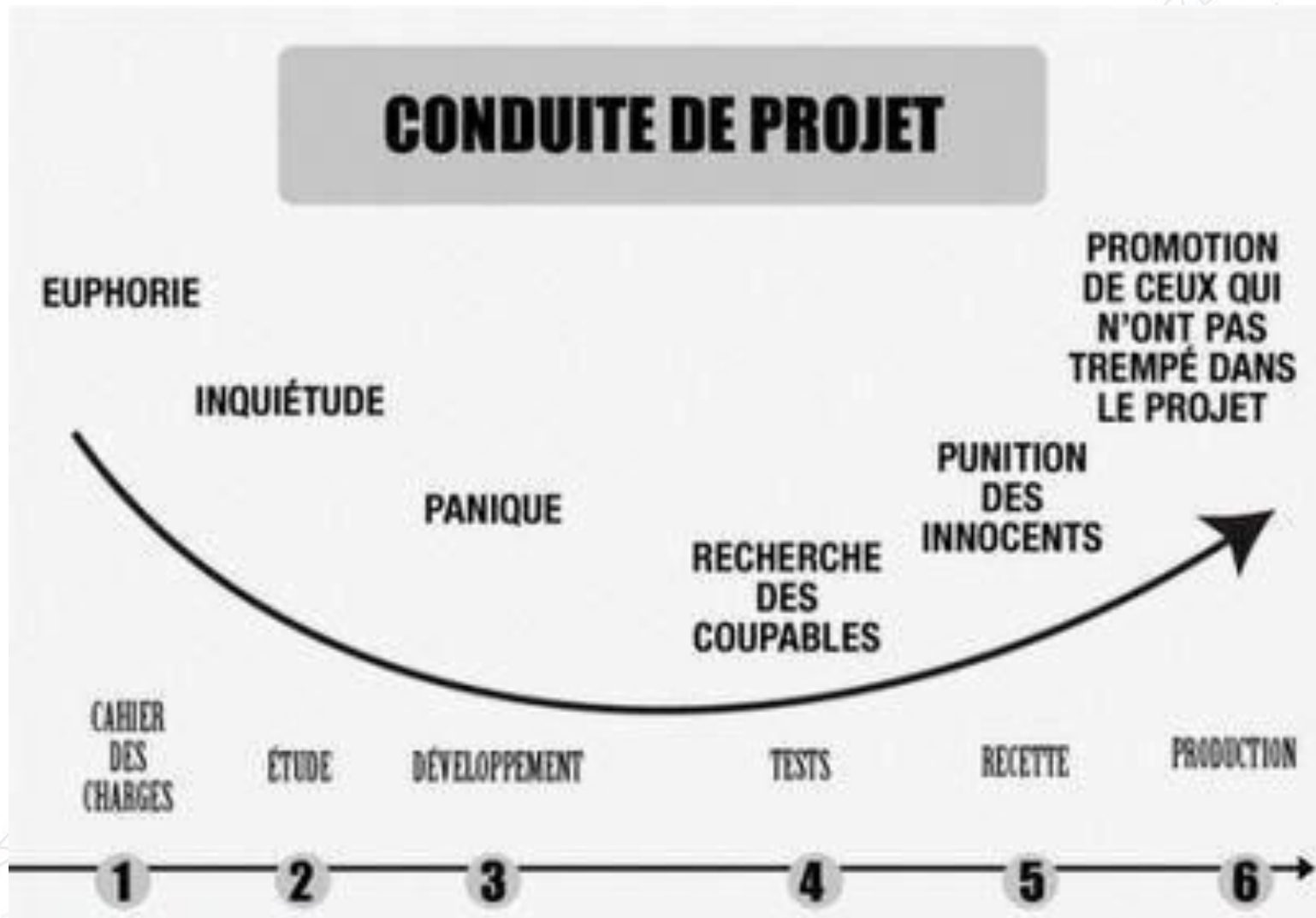
Les différentes phases



Les différentes phases



Les différentes phases ... clin d'œil !



Planification des phases

- ◎ D'une logique fonctionnelle (quoi) à une logique de travaux (comment) : découpage en lots
- ◎ Objectifs
 - Déterminer et ordonnancer les tâches du projet
 - Estimer leurs charges
 - Déterminer les profils nécessaires à leur réalisation
- ◎ Chaque lot doit être SMART avec des responsabilités bien définies
- ◎ Etablir les jalons

Planification des phases

D'une logique fonctionnelle (quoi) à une logique de travaux (comment)

STRUCTURER

Identifier les contraintes fortes
(\Leftrightarrow Jalons - Milestones)

DÉCOMPOSER

Découper le projet en lots et
en tâches

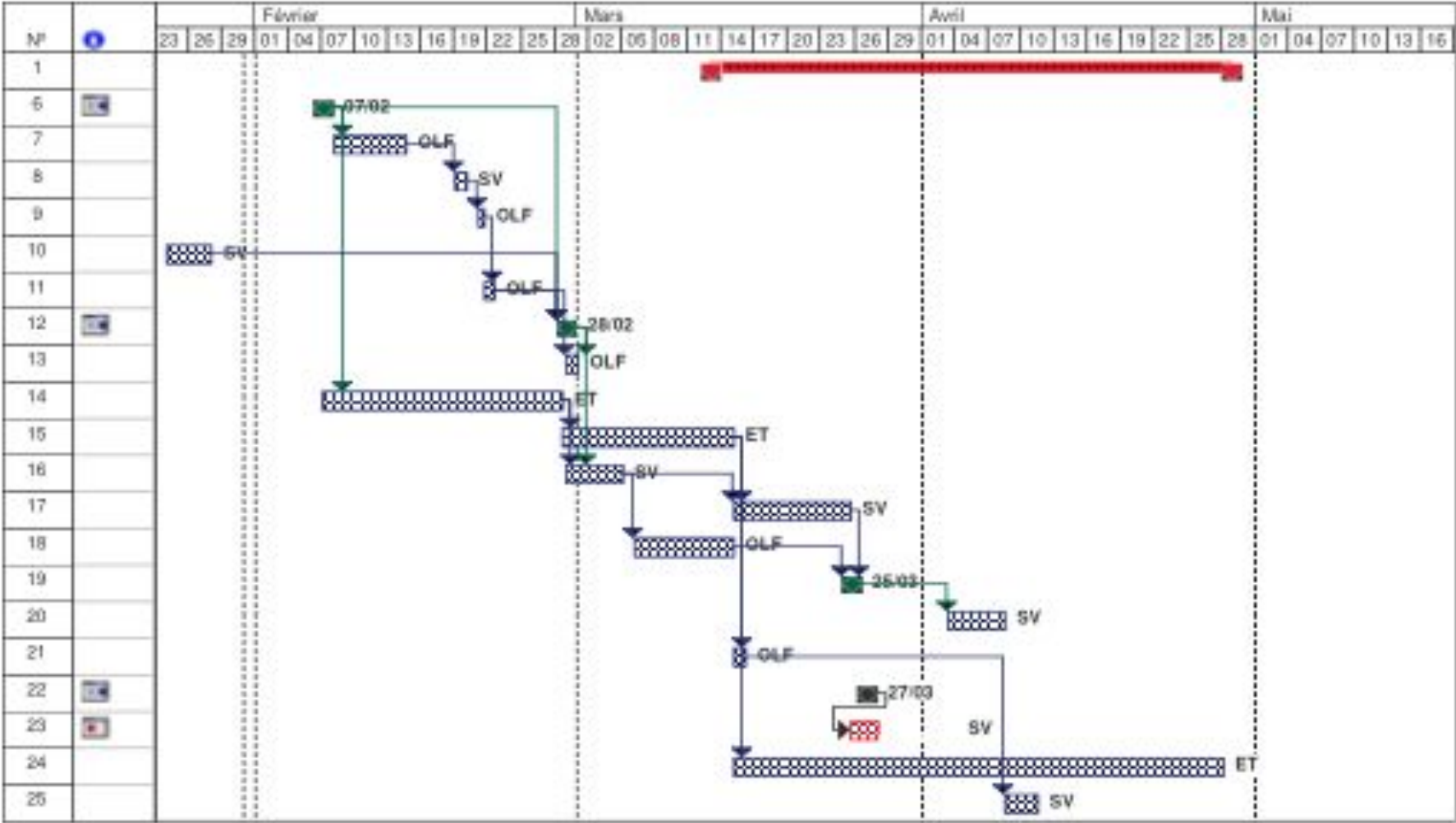
PLANIFIER

Estimer la charge, une date de
début et une date de fin

SÉQUENCER

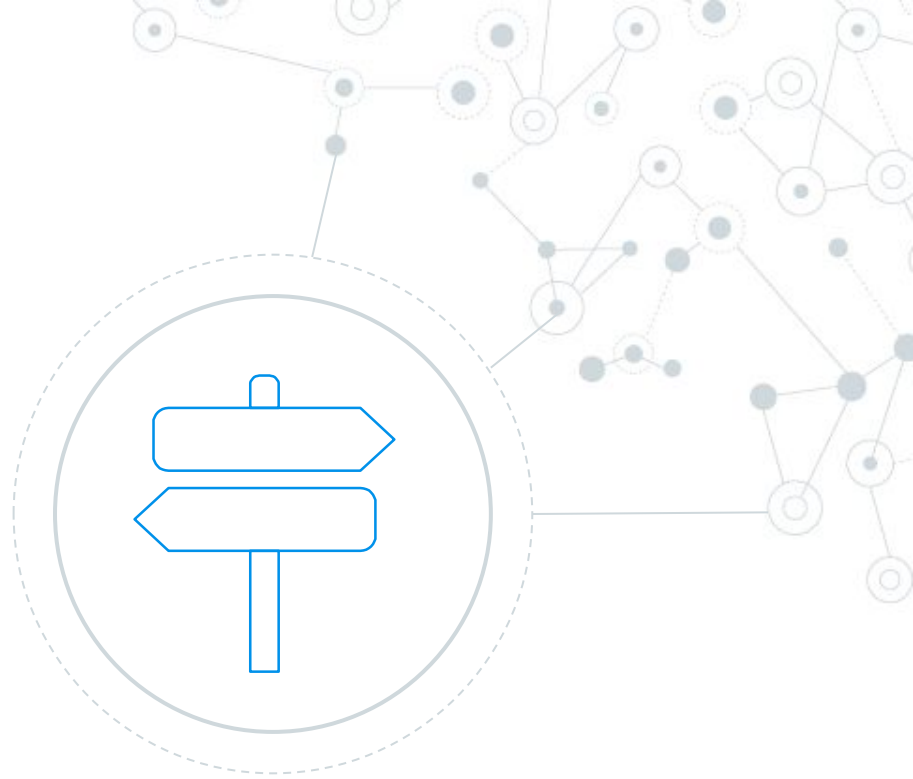
Identifier les dépendances
entre tâches

Planification des phases : Gantt



Le saviez-vous ?

Gantt a travaillé avec
Taylor à la fin
du 19^{ème} siècle.



2.2

Les acteurs

partenaires
communication
investissement
roadmap
motivation
amélioration
animation
comités
vision
coûts
test
sponsoring
confiance
pilotage
gouvernance
rétrospective
fonctionnalités
collaboration
exigences
backlog
délais
continue
planification
équipe
qualité
objectifs
rentabilité
acteurs
retour
itération
priorisation
risques
plaisir

Les parties prenantes (1/2)

Maîtrise d'ouvrage (MOA)

***Project ou process owner /
Client***

Émet ou collecte le
besoin. Construit le ROI.

Exprime le besoin et
rédige l'analyse
fonctionnelle.

Évalue la réussite du
projet.

Garant du profit.

Assistance MOA

Aider, conseiller la MOA.

Lui faire des
propositions.

Garant de la bonne
traduction du besoin
métier et de sa bonne
prise en compte par la
MOE.

Ex. de tâche : écriture du
cahier de recette.

Les parties prenantes (2/2)

Maîtrise d'œuvre (MOE)

Project manager

Spécifie techniquement.

Gère les pôles (coût, délais).

Gère la réalisation.

Garantit la qualité technique des livrables, le respect du besoin initial.

Garant des coûts/qualité/délais.

Project Office Manager (PMO)

Faciliter.

Apporter des bonnes pratiques.

Proposer un regard extérieur.

Etre un contre-pouvoir.

MOA = équipe métier

orientée besoin et problème

connaît les usagers / clients



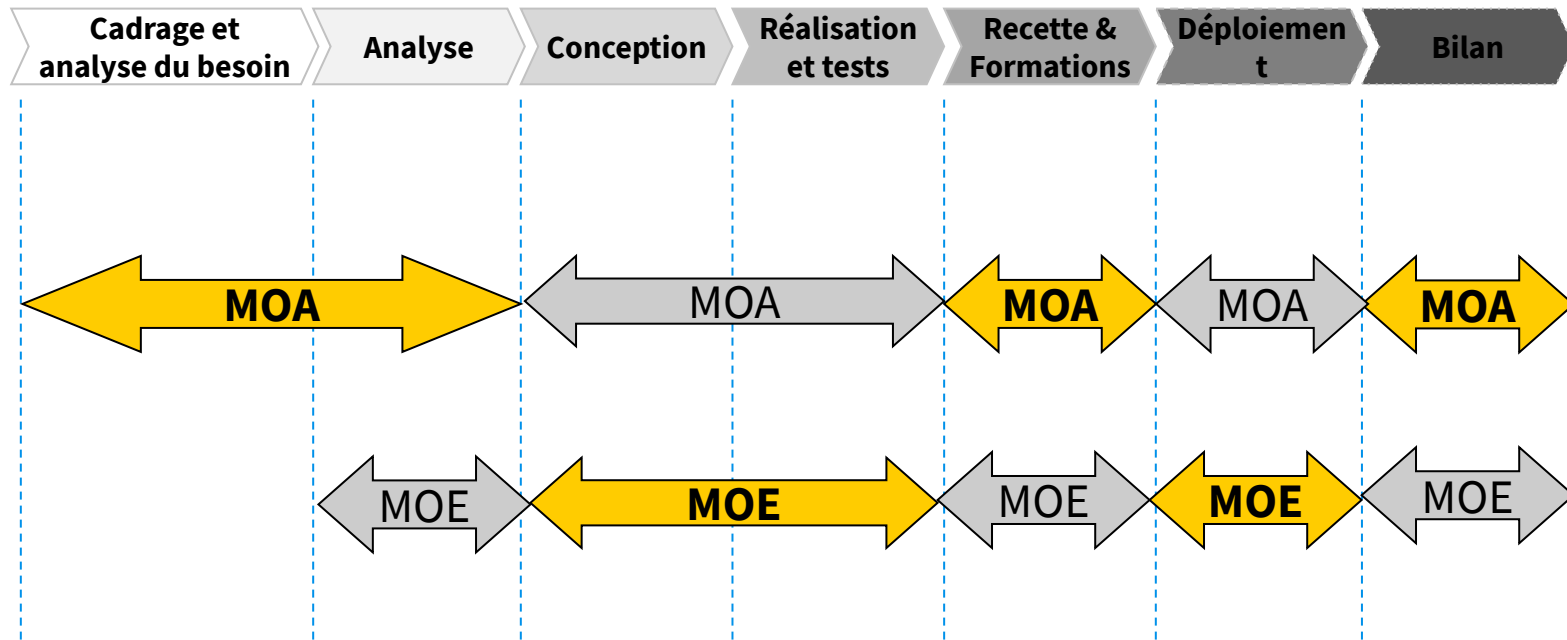
MOE = équipe technique

orientée solution

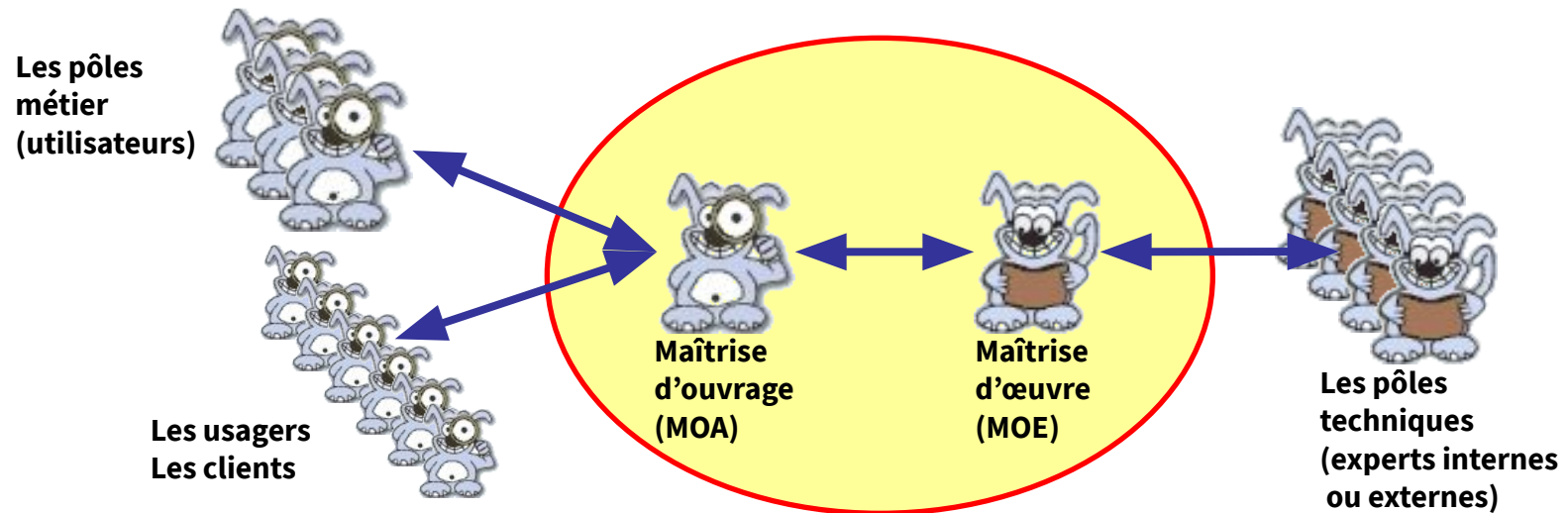
connaît les outils



Qui pilote quelle phase ?



Interactions entre les acteurs





2.3

La gouvernance

Pré-requis

Les instances

Les structures



partenaires, communication, investissement, roadmap, motivation, amélioration, animation, comités, vision, agile, coûts, test, sponsor, confiance, pilotage, gouvernance, rétrospective, planification, fonctionnalités, collaboration, backlog, exigences, délais, équipe, qualité, objectifs, retour, itération, priorisation, risques, acteurs, rentabilité, plaisir.

Les pré-requis

⊙ Vérifier que la pré-étude a été bien menée

- Il existe une lettre de mission
- Les exigences ont été définies
- Les rôles et responsabilités ont été définis et partagés, avec MOA et Chef de projet clairement identifiés et mobilisés, les acteurs ont de la disponibilité pour assumer leurs rôles
- Les objectifs de coûts, délais, qualité sont clairs

⊙ Définir les instances de travail / décision

- Quelles instances ? Avec qui ? A quelle fréquence ? Pour faire quoi ?
- Généralement deux instances :
 - ⊙ Comité de suivi hebdomadaire
 - ⊙ Comité de pilotage mensuel
 - Option : revue de porte-feuille de projet

Définir les variables d'ajustement

FIXE

Fonctionnalités

Coût

Délais

WATERFALL

VARIABLE

Coût

Délais

Fonctionnalités

Définir les instances de travail

⊙ Les questions à se poser

- Quelles instances ? Avec qui ? A quelle fréquence ? Pour faire quoi ?

⊙ Instances systématiques

- Comité de suivi opérationnel
- Comité de pilotage

⊙ Instances optionnelles

- Groupes de travail
- Revue de porte-feuille de projet
- Comité stratégique

Instances de travail

Comité opérationnel

Quand
2 à 4 fois par mois

Pourquoi
mettre en œuvre et
suivre l'avancement du
projet dans le détail

Qui
chef de projet,
membres de l'équipe
projet

Comité de pilotage

Quand
4 à 6 fois par an

Pourquoi
arbitrer et décider :
les orientations, les
modifications, ...

Qui
sponsor,
représentant MOA et
chef de projet en
permanent

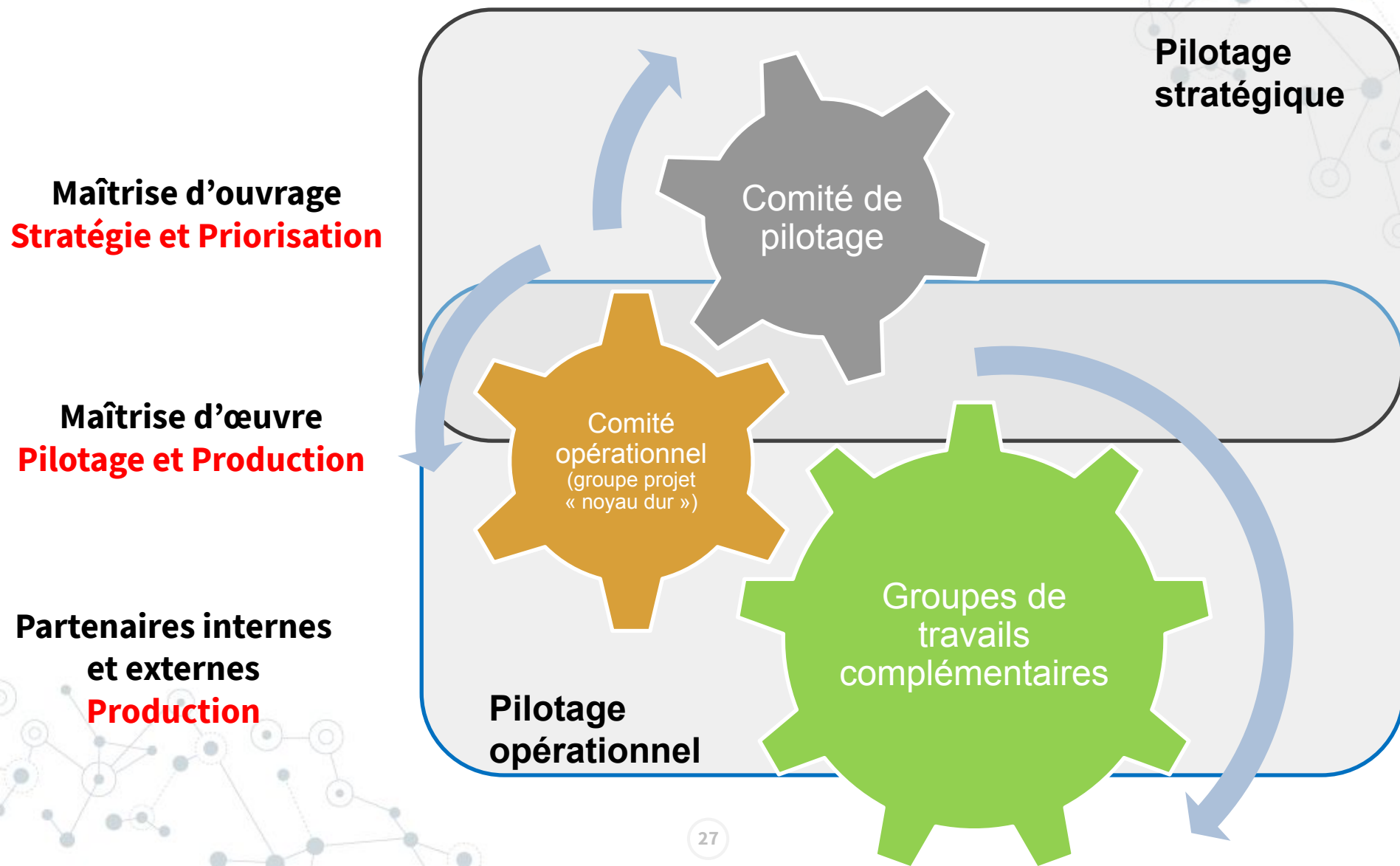
Groupes de travail

Quand
à la demande

Pourquoi
alimenter le projet :
proposer, réaliser,
mettre en oeuvre

Qui
experts internes ou
externes, membres
de l'équipe projet,
utilisateurs, clients

Synthèse acteurs et instances de travail



Structures de fonctionnement possibles

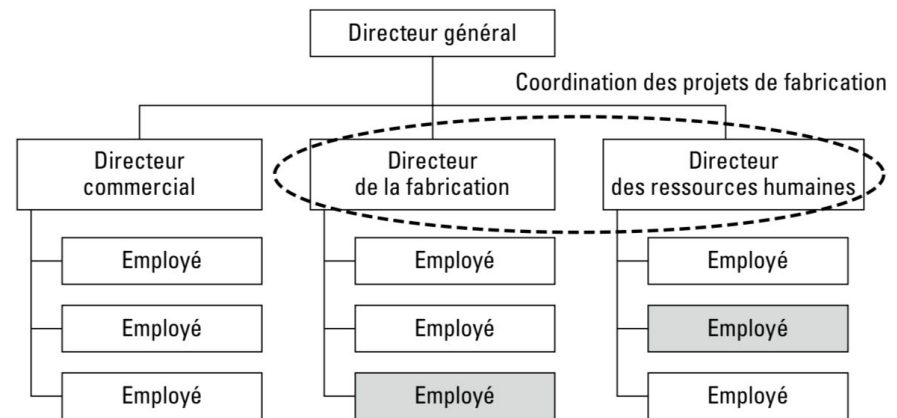
- ◎ Fonctionnelle
- ◎ Matricielle
- ◎ Projet

Structures de fonctionnement possibles

1. structure fonctionnelle

- ◎ Chaque acteur métier reste placé sous le contrôle hiérarchique de sa direction métier
- ◎ Pas de délégation à temps plein des membres du projet
- ◎ Le chef de projet a un rôle de coordination

Schéma issu du livre
« *La gestion de projet pour les nuls* »
Stanley Portny - Sandrine Sage
First Editions



■ Les cases grisées représentent le personnel participant à un projet de fabrication

Structures de fonctionnement possibles

1. *structure fonctionnelle*

Avantages

- Alignement entre responsabilité et autorité
- La connaissance est conservée dans les lignes fonctionnelles et peut être réutilisée pour d'autres projets

Inconvénients

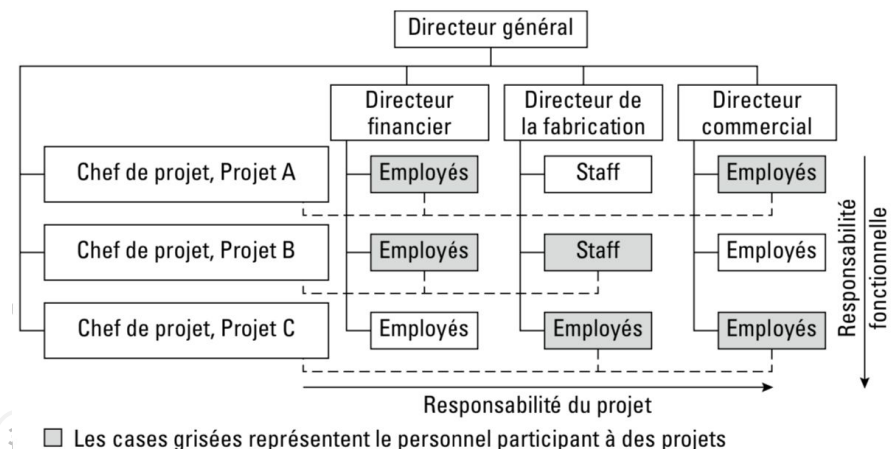
- La coordination est difficile
- La contribution collective n'est pas mise en valeur
- Le projet risque de ne pas être prioritaire
- Risque de manque de reconnaissance du rôle de coordinateur

Structures de fonctionnement possibles

2. structure matricielle

- ☉ Chef de projet et pas seulement coordinateur
- ☉ Le chef de projet a un accès direct et la responsabilité du travail de tous ceux qui travaillent sur le projet
- ☉ L'acteur métier a 2 chefs : 1 fonctionnel (le chef de projet) et 1 hiérarchique (celui de sa direction métier)

Schéma issu du livre
« *La gestion de projet pour les nuls* »
Stanley Portny - Sandrine Sage
First Editions



Structures de fonctionnement possibles

2. *structure matricielle*

Avantages

- Structure flexible et adaptable pour faire avancer les projets
- Une expertise spéciale peut être utilisée sur plusieurs projets

Inconvénients

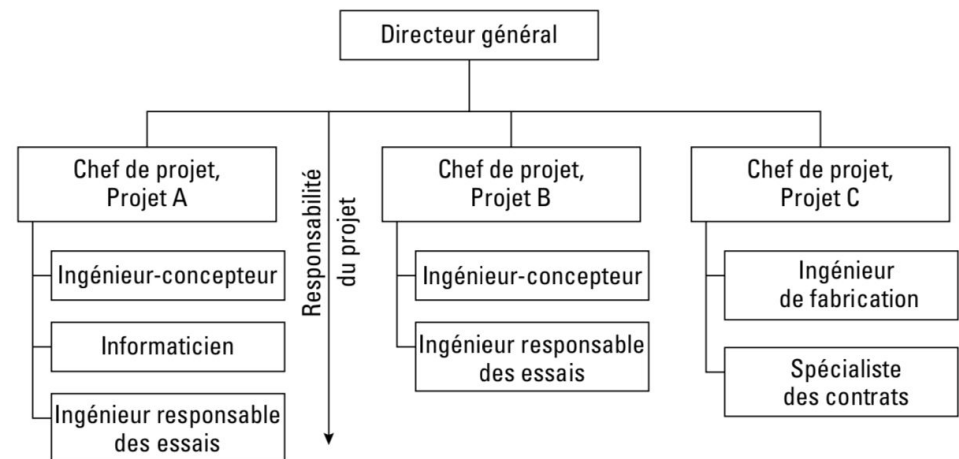
- Pas d'unité de commandement
- Les membres de l'équipe peuvent être tiraillés entre leurs missions individuelles et le projet

Structures de fonctionnement possibles

3. structure projets

- ◎ Tous les acteurs du projet sont détachés de façon permanente (création d'un plateau projet)
- ◎ Le chef de projet assure la responsabilité hiérarchique de tout le monde

Schéma issu du livre
« *La gestion de projet pour les nuls* »
Stanley Portny - Sandrine Sage
First Editions



Structures de fonctionnement possibles

3. *structure projets*

Avantages

- Responsabilisation de l'équipe sur le résultat final
- Autonomie forte
- Capacité à créer un « esprit commando »
- Organisation et priorités claires

Inconvénients

- Risque de vouloir « réinventer la poudre »
- Gestion + complexe des ressources après la fin du projet
- Risque d'isolation, notamment par rapport au senior management

Synthèse sur le cycle en V

- ◎ Plus grande rigidité
- ◎ Course de relais
- ◎ Logique du « Command & Control »
 - des responsables hiérarchiques décident
 - des opérationnels réalisent suivant les process qu'on a pensés pour eux
 - un service qualité s'assure que ces process sont respectés, ce qui est censé garantir la qualité du produit final
- ◎ Différents types d'organisation possibles
- ◎ Incontournable dans certains types de projet
- ◎ Importance du chef de projet et de la MOA