



RÉUSSIR SES PROJETS

Fondamentaux du management de projets

<http://www.flickr.com/photos/misterkeep/4166690903/>

Réussir des projets, ça n'est pas gagné d'avance!

A380



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP ||-|| GENESE |

CPE



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP ||-||

Oups...!



Windows Vista™

P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP ||-|| GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 3

Et 1, et 2, et (11?) zéro...



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP ||-|| GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 5

“

Un projet est une
entreprise temporaire
décidée dans le but de
créer un produit, un
service ou un résultat
unique

”

Selon le PMI, PMBoK 2004

Un processus de changement

après le projet, rien n'est plus pareil

Construire un ouvrage autoroutier



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 6

Lancer un produit
« high-tech & marketing design »



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 7

Lancer un service
« web 2.0 »



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 8

conduire La réunification d'un pays au cœur de l'Europe



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 9

des projets

Construire une usine (et ses flux)



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 10

conduire une campagne électorale



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 11

Partir en voyage



P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 12

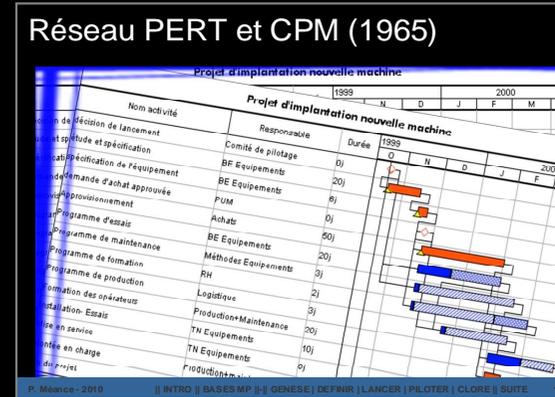
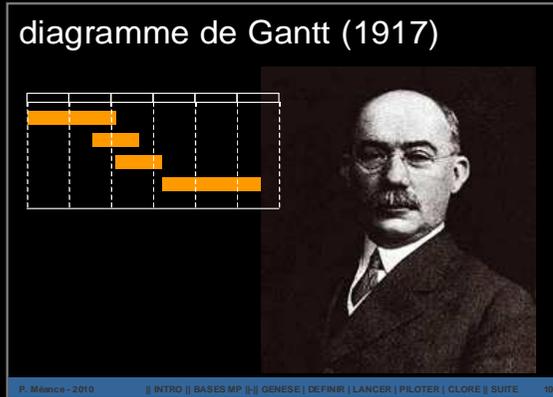
Créer une (petite) entreprise



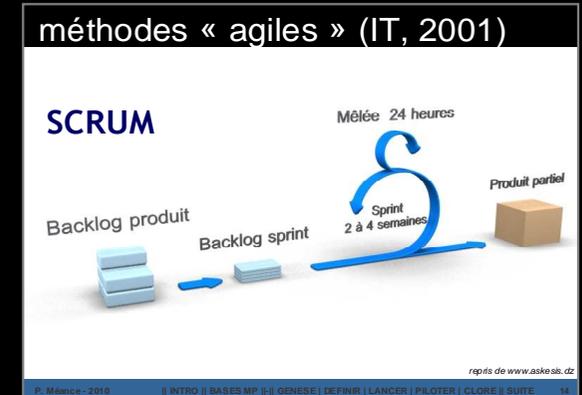
P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 13



5000 ans d'histoire



du management de projets





Le management de projets enjeux et bases

<http://www.flickr.com/photos/misterkeep/4166690903/>

Environnement
mouvant et instable,
ruptures,
accélération



Accélération
de la mise
sur le marché
des produits:
first to market



Différenciation
des produits et
service:
multiplicité



Adaptation
permanente des
organisations:
entreprise agile



qualité, coût, délai, contenu:
la contrainte complexe
de la **gestion de projet**

<http://www.flickr.com/photos/catikaoe/>

300%

seulement des projets réussissent

ECHEC
18%

DEPASSEMENTS DELAIS ET/OU COÛTS
53%

REUSSITE
29%

D'après une étude du Standish International Group 2004 sur environ 500.000 projets informatiques

Pourquoi ?

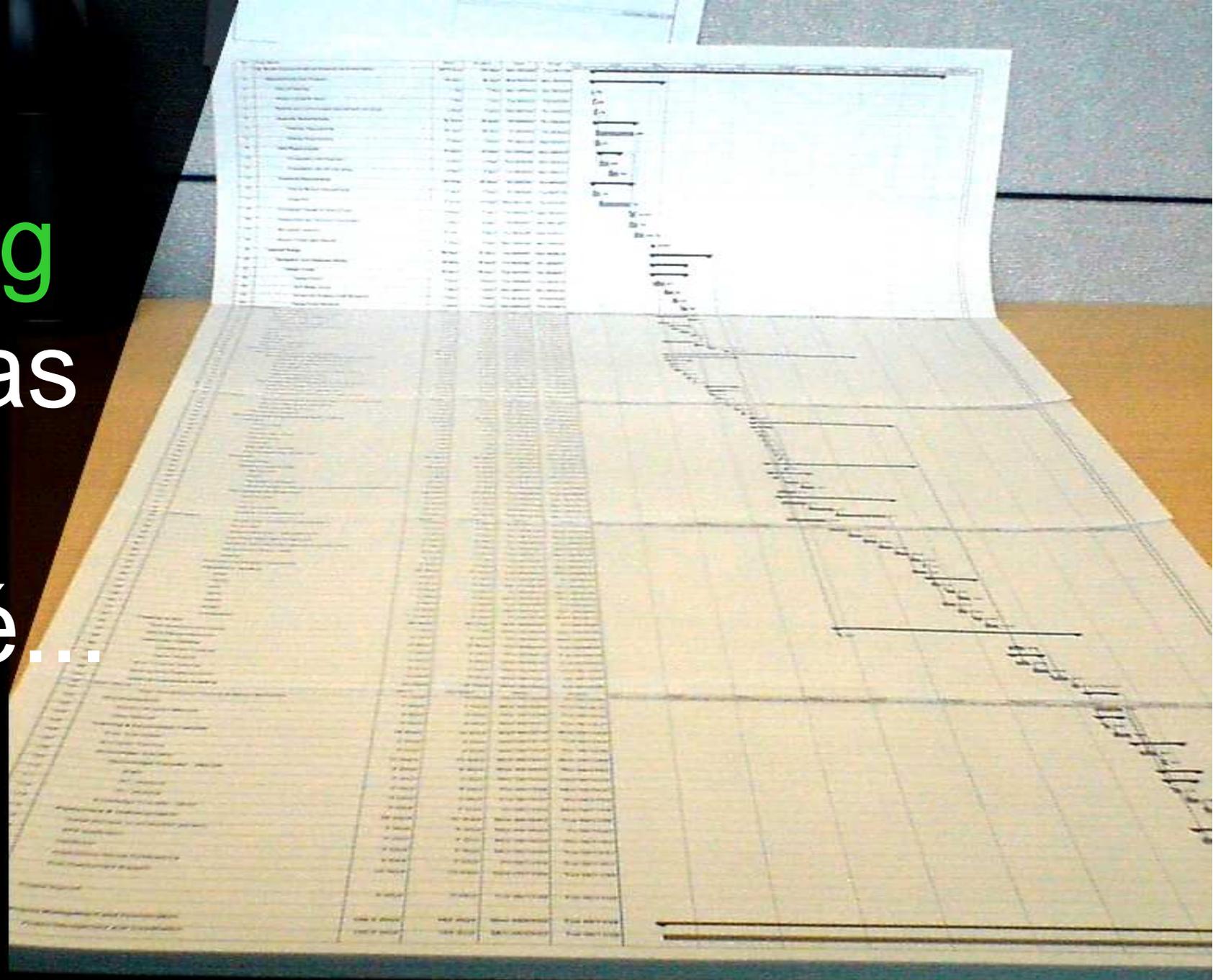
les
objectifs
ne sont
pas
clairs...

65%



<http://www.flickr.com/photos/roham>

Le
planning
n'est pas
assez
travaillé...



<http://www.flickr.com/basel/>

Le
contenu
n'est pas
assez
maîtrisé...



<http://www.flickr.com/arashida/>

les
Ressources
Humaines
sont mal
gérées...



<http://www.flickr.com/eileendelhi/>

La communication n'est pas construite



<http://www.flickr.com/22262291@N03/>

Les
risques
ne sont
pas
évalués



<http://www.flickr.com/wbent1>

ces causes d'échec...

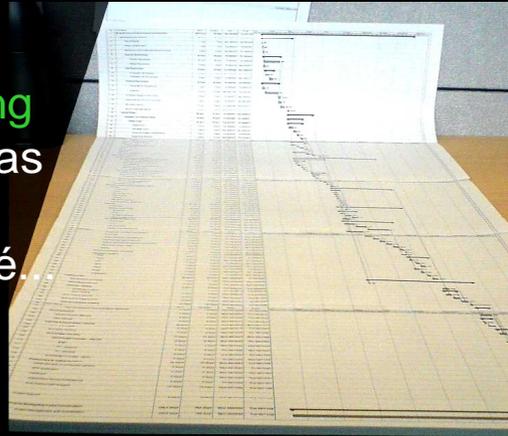
les objectifs ne sont pas clairs...

65%



PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 72

Le planning n'est pas assez travaillé...



PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 73

Le contenu n'est pas assez maîtrisé...



PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 74

les Ressources Humaines sont mal gérées...



PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 75

La communication n'est pas construite



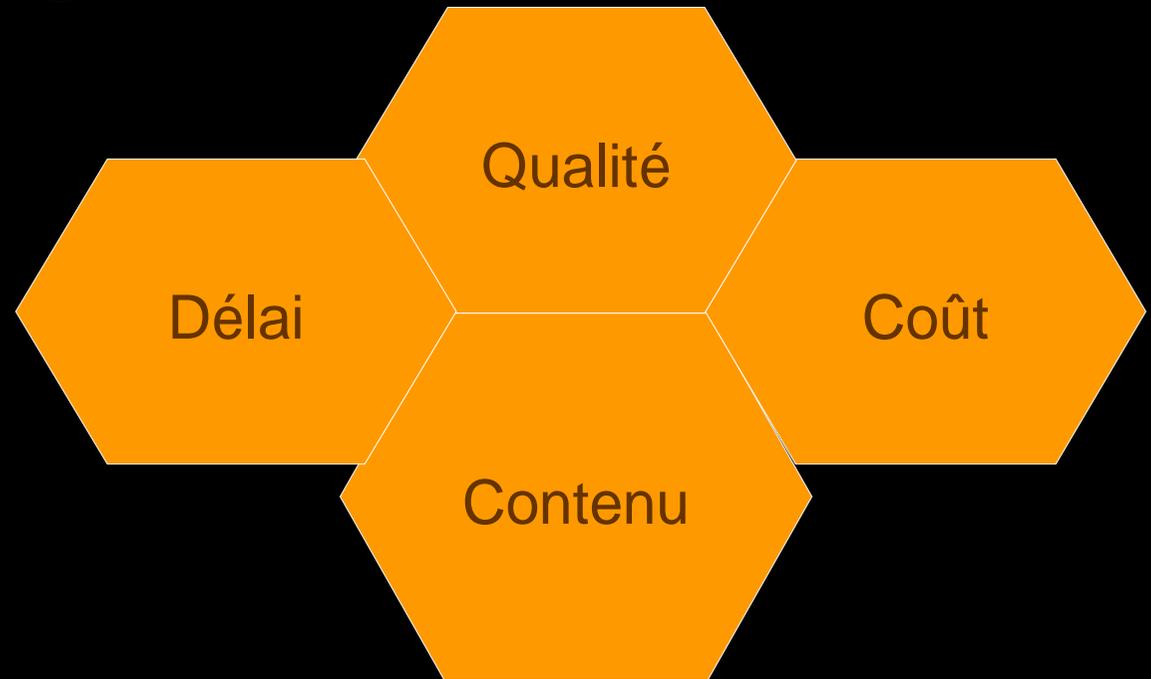
PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 76

Les risques ne sont pas évalués

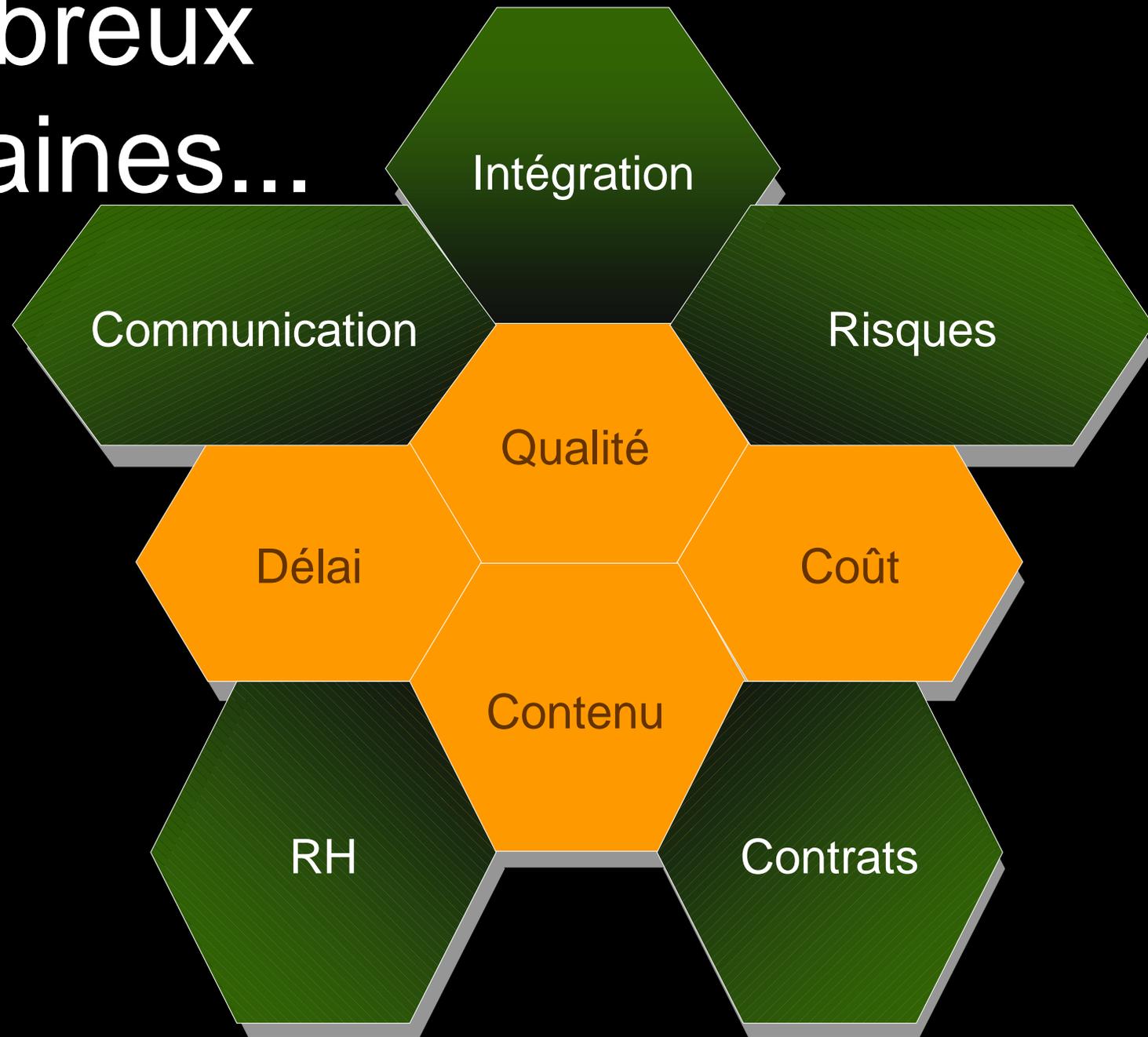


PMxPM - P. Méance - 2010 || INTRO || BASES MP || GENESE | DEFINIR | LANCER | PILOTER | CLORE || SUITE 77

...imposent d'étendre
les **compétences** du
management de
projets...



...à de nombreux autres domaines...



Librement inspiré de PMI, PMBoK 2008

...afin d'assurer les
points clés de réussite
des projets:



1

se concentrer et aligner toutes les décisions **sur la valeur** du projet



2

le succès d'un projet se joue dans
les phases amont : **la préparation**

3 L'animation rigoureuse et rythmée de l'équipe projet.



<http://www.flickr.com/photos/liboni>

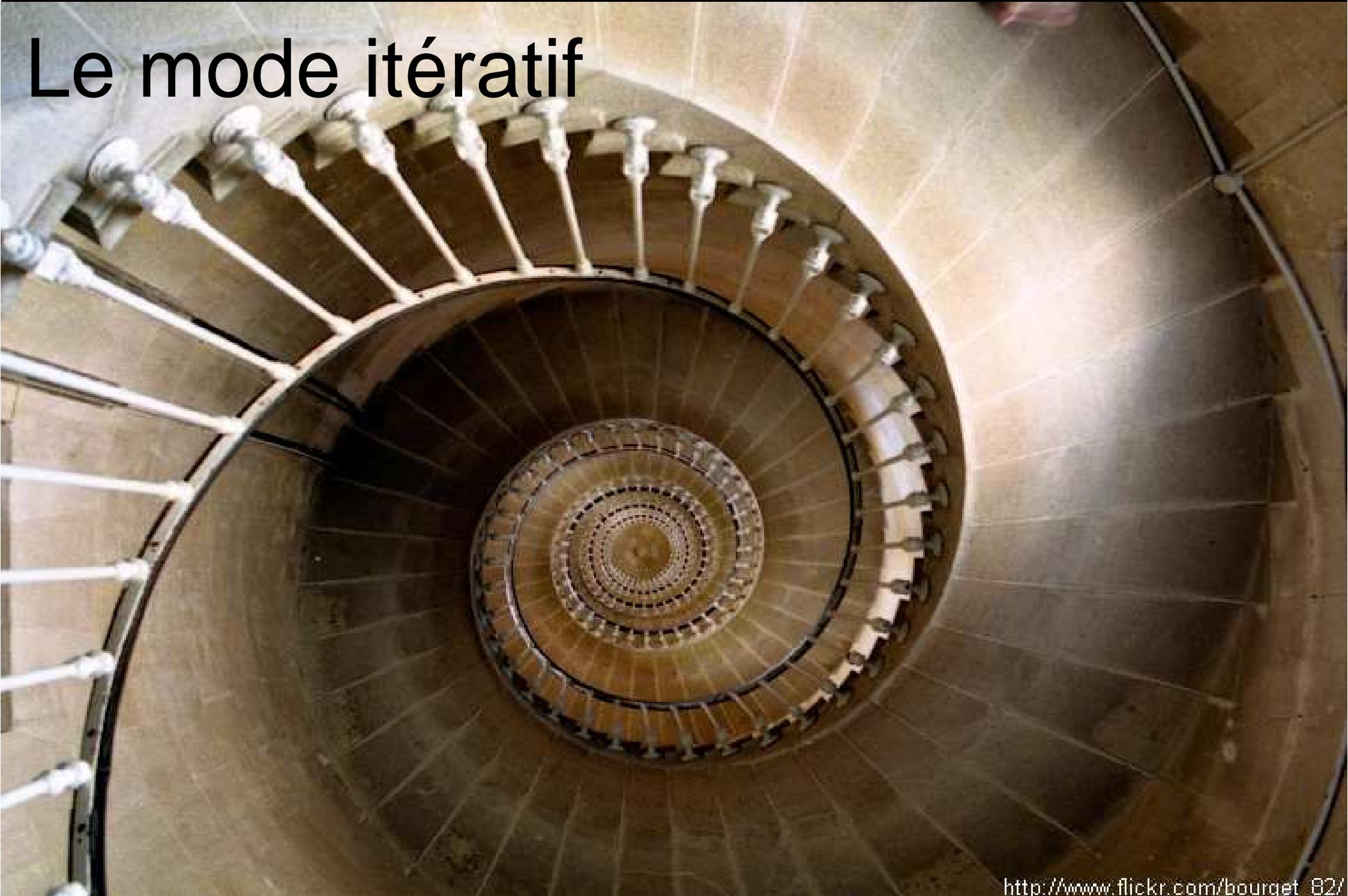
2 grands modes d 'appréhension des cycles de vie des projets

Le mode cascade



http://www.flickr.com/_at/

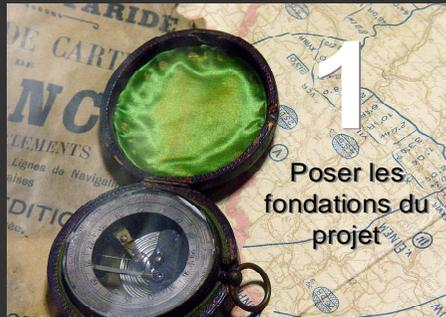
Le mode itératif



<http://www.flickr.com/bourget> 82/

4 processus communs à tout projet

(et à chaque phase d'un projet)



cadrer



planifier



réaliser



clôre

Les phases sont **concrétisées** par
les **livrables**

un livrable est un produit
mesurable et vérifiable du travail
réalisé

Les phases sont **rythmées** par les **jalons**

un jalon est une étape de livraison d'un ou plusieurs livrables

Le calendrier des objectifs comme **représentation** du cycle de vie, pour:

- ▶ construire le projet
- ▶ piloter par étapes clés
- ▶ communiquer

Les parties prenantes du projet

- ▶ ils **participent** activement au projet,
- ▶ et/ou le projet impacte leurs **intérêts**,
- ▶ et/ou ils ont une **influence** sur les objectifs et/ou les résultats.



Manager un projet

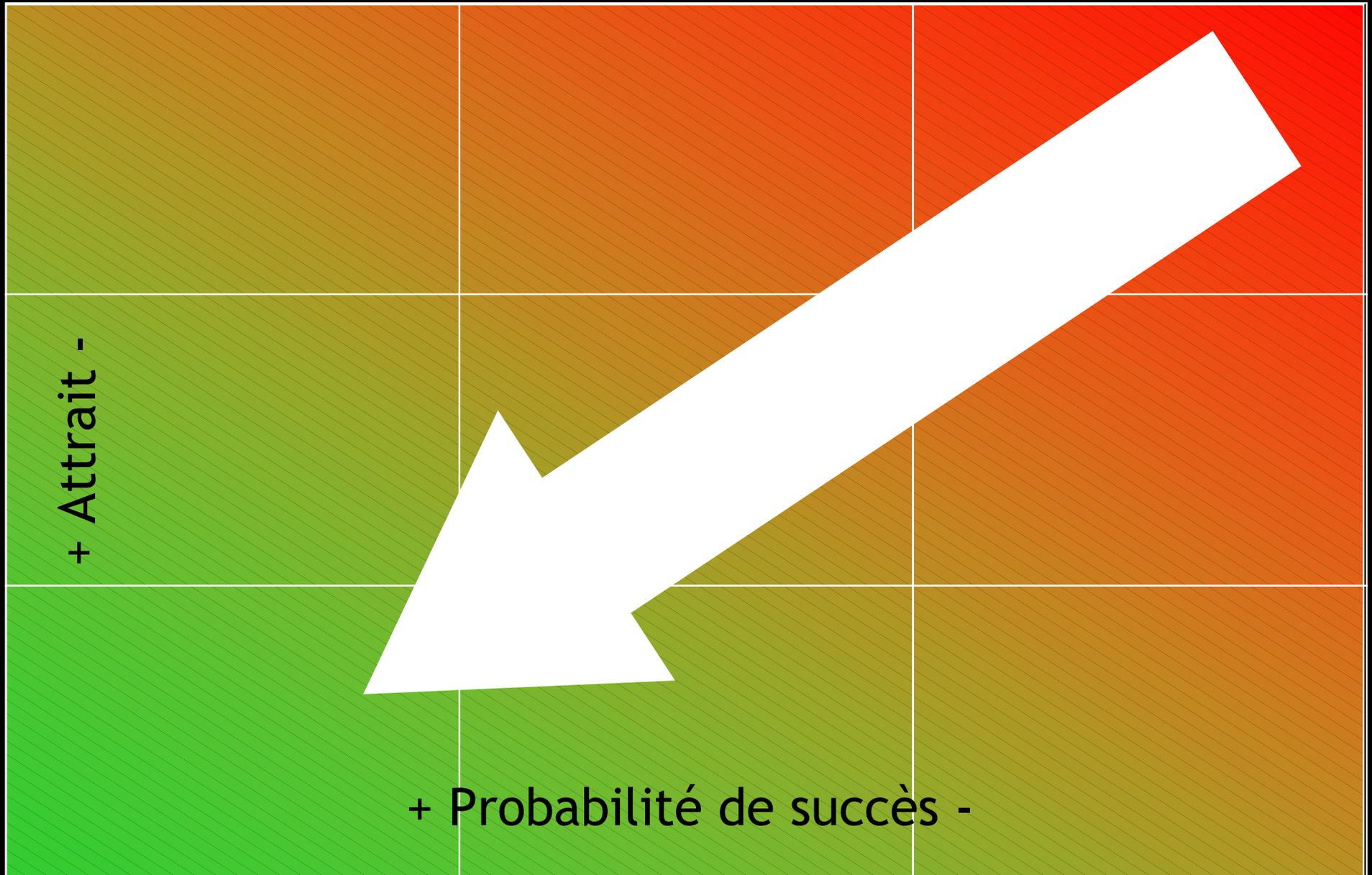
<http://www.flickr.com/photos/misterkeep/4166690903/>



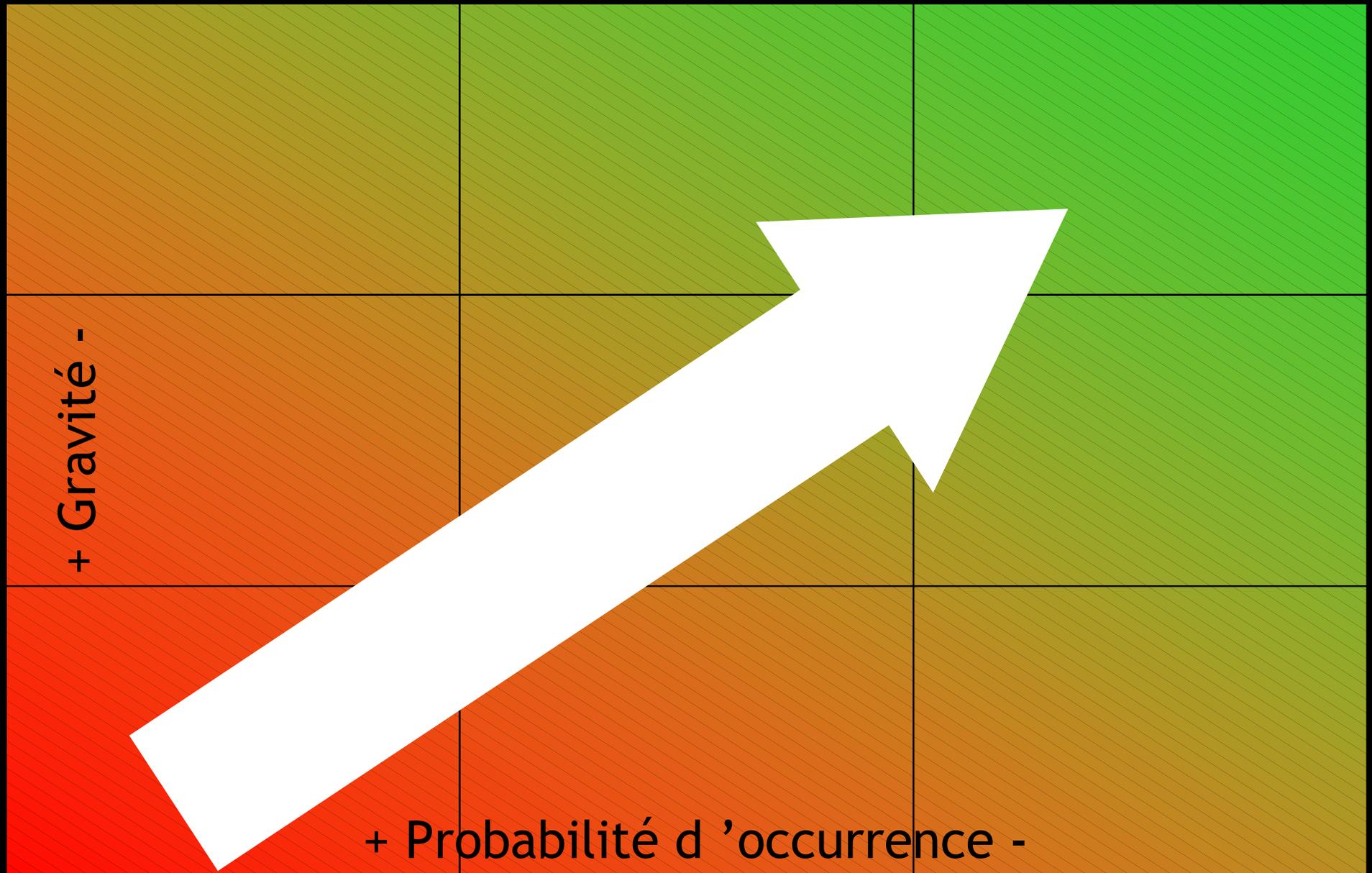
0

**Préliminaire:
la génèse du
projet**

Cibler l'opportunité des projets



Sécuriser les risques des projets



analyse du contexte du projet...

Positif/favorable
pour atteindre l'objectif

Négatif/néfaste
pour atteindre l'objectif

Forces

S

strengths

Faiblesses

W

weaknesses

opportunities

O

Opportunités

threats

T

Menaces

Origine **interne**
l'organisation

Origine **externe**
l'environnement

Politique
Economique
Socio-Culturel
Technologie
Ecologie
Législation

La décision de lancer le projet: la lettre de mission

Nom et description du projet

Enjeux

Information

Soutien fonctionnel

sponsor

Je vous informe que nous avons décidé de lancer le projet « ACRO » qui consiste à créer un atelier de conditionnement afin d'améliorer nos délais de livraison pour les produits de la gamme « Rouge » qui doit représenter comme vous le savez 63% de notre activité pour les 5 ans à venir.

J'ai décidé de confier le pilotage de ce projet à Bébert Le Dromadaire qui réunira autour de lui une équipe pluridisciplinaire. Il nous proposera sous deux semaines une définition et un plan de conduite de ce projet, qui devrait nous mobiliser pendant 14 mois pour un budget estimé de 600 kE.

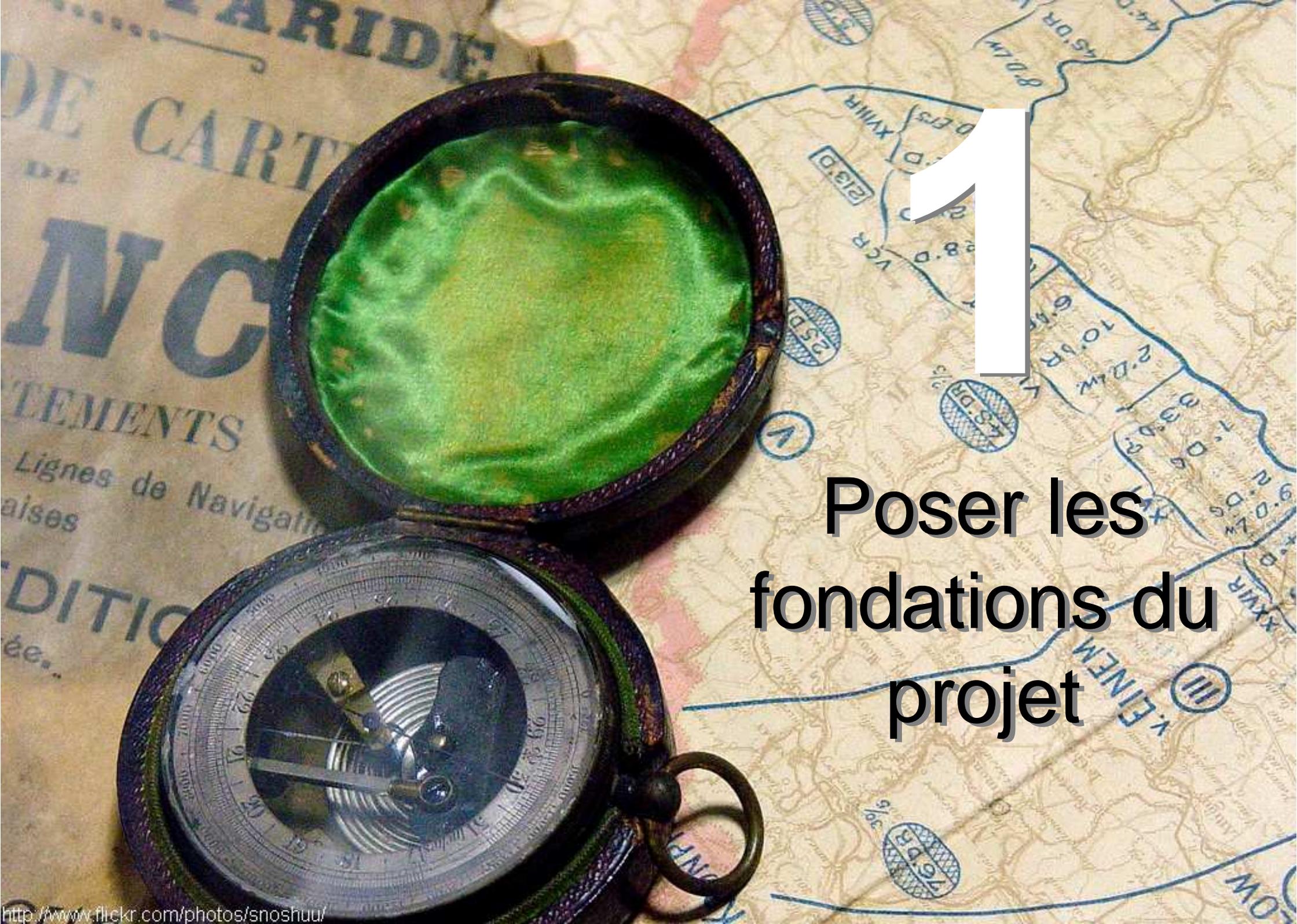
Je compte sur vous pour informer vos équipes de l'importance de ce projet pour notre entreprise, et pour accorder dans le cadre de vos responsabilités fonctionnelles tout votre soutien à Bébert Le Dromadaire dans sa mission.

Le Boss

Objectifs

Chef de Projet

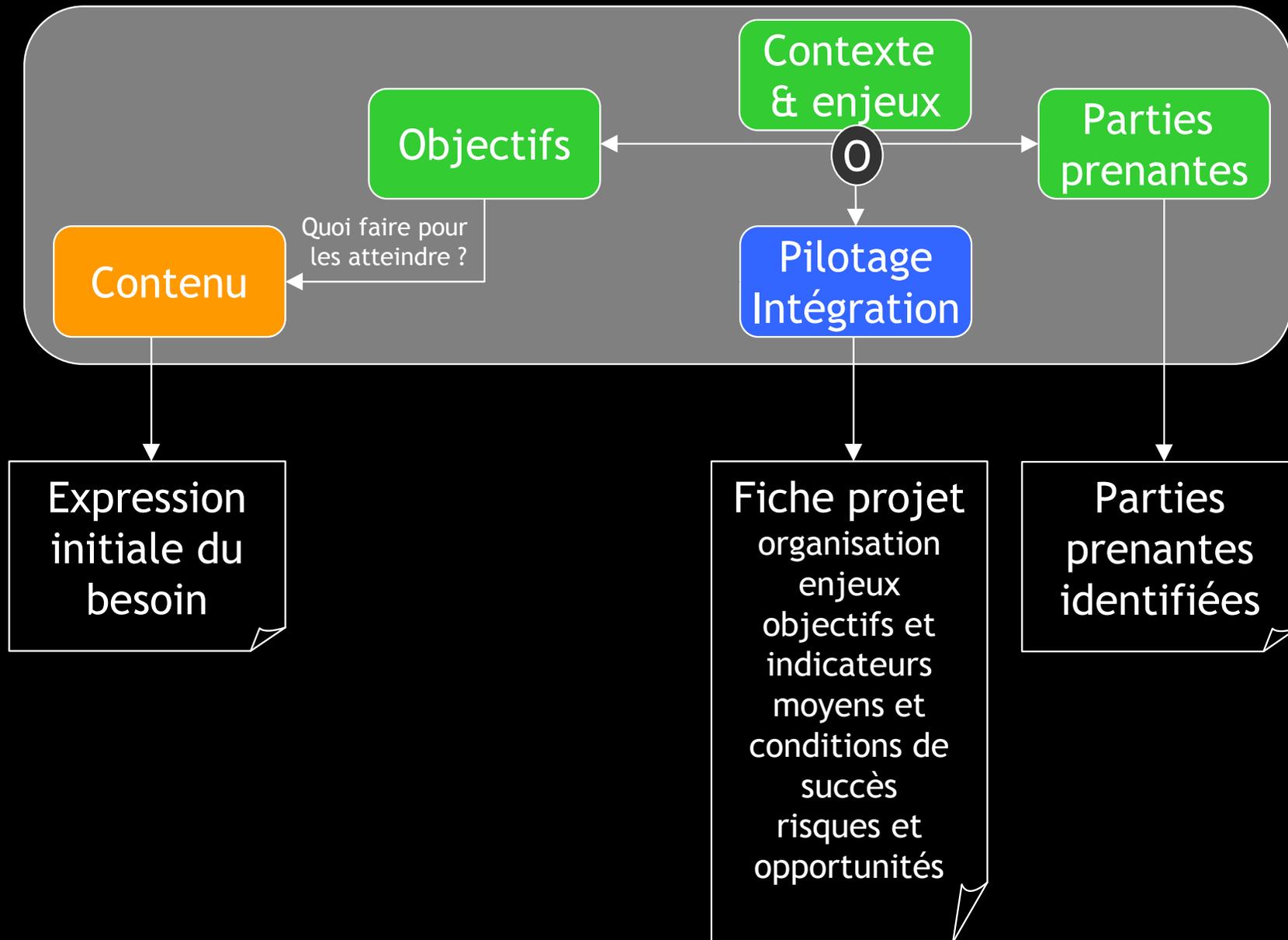
Durée et moyens prévus



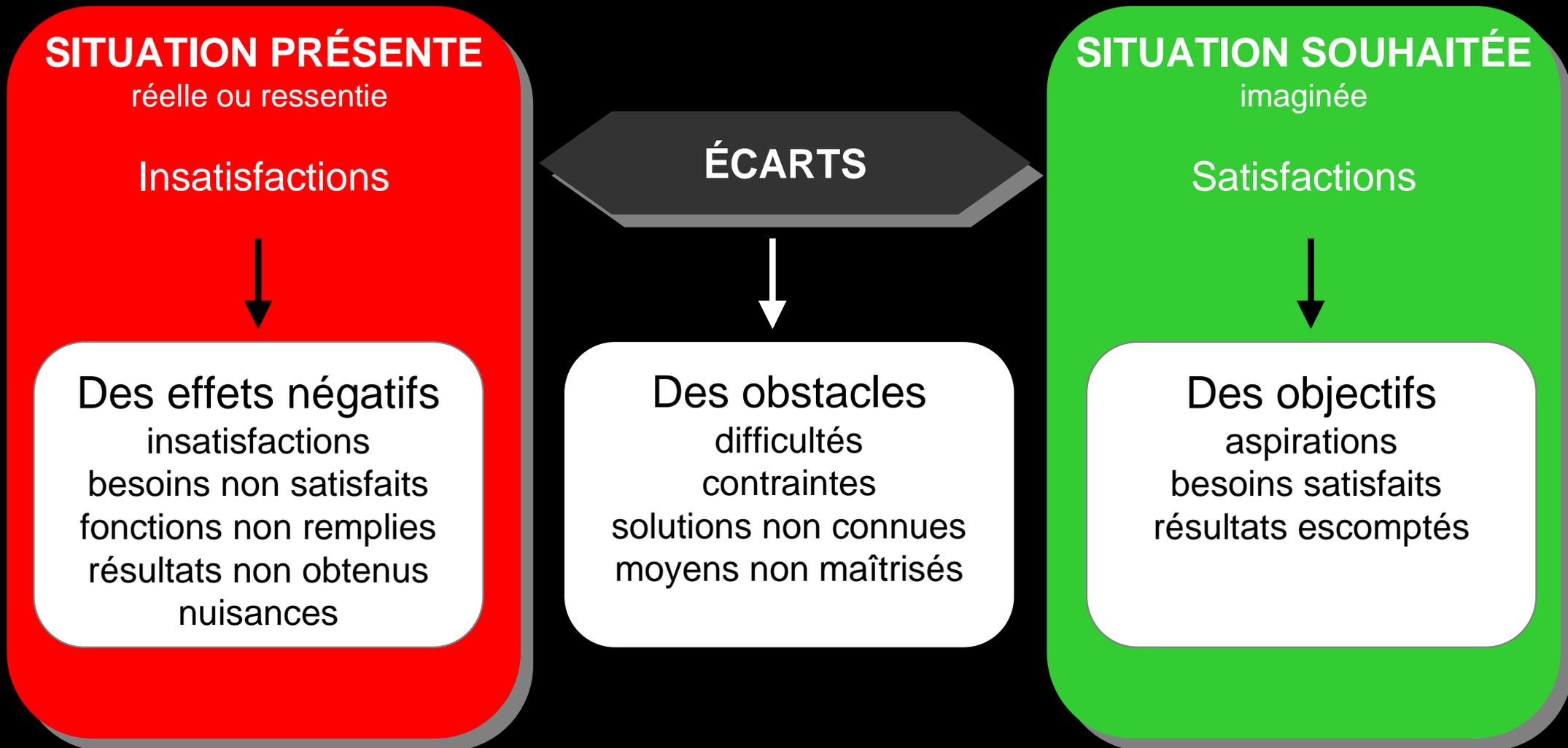
1

Poser les fondations du projet

processus de **Cadrage**



Outil de formulation: un projet comme **résolution d'un problème**



analyse du contexte du projet...

Positif/favorable
pour atteindre l'objectif

Négatif/néfaste
pour atteindre l'objectif

Forces

S

strengths

Faiblesses

W

weaknesses

opportunities

O

Opportunités

threats

T

Menaces

Origine **interne**
l'organisation
du projet

Origine **externe**
l'environnement
du projet

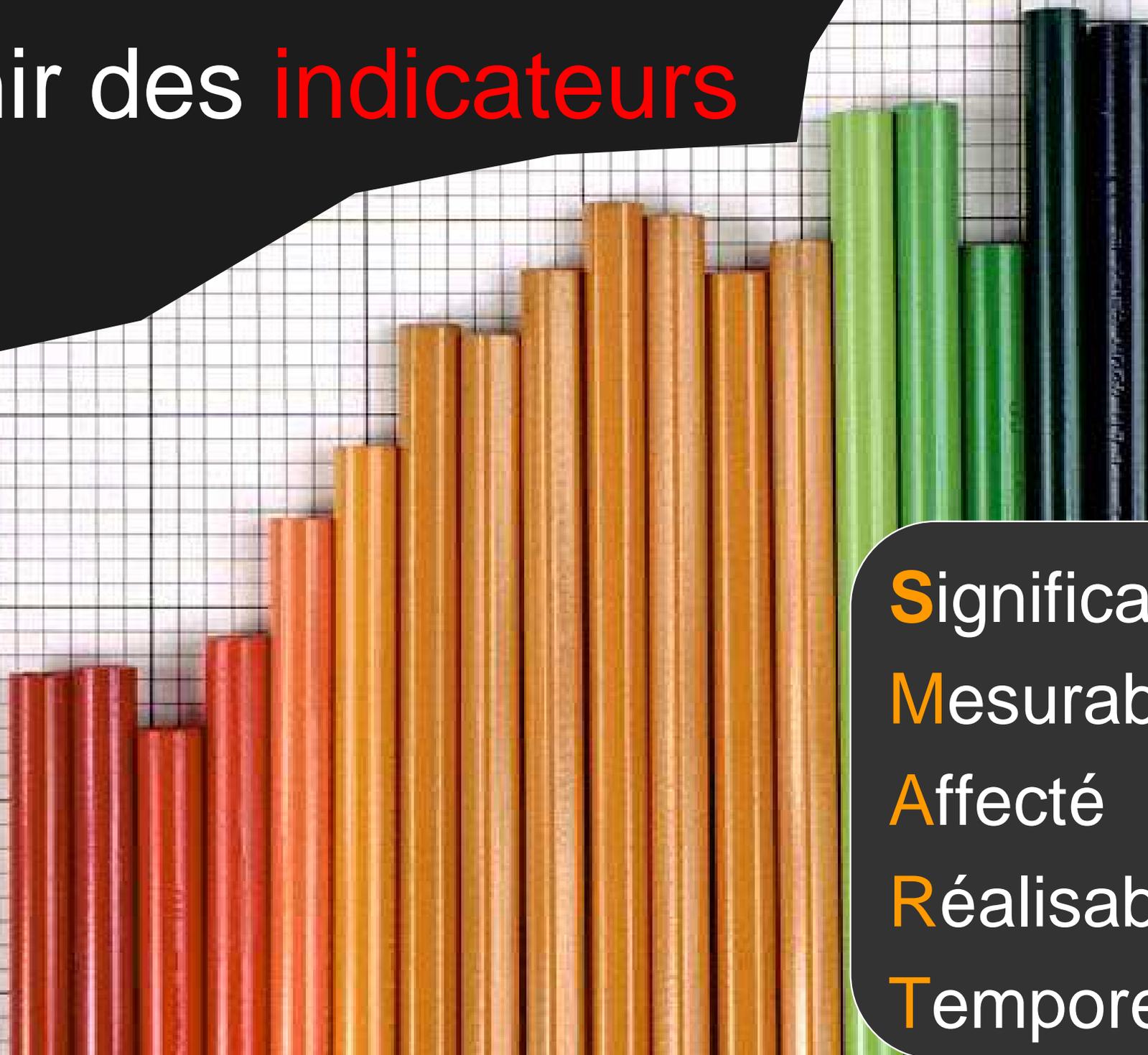
Politique
Economique
Socio-Culturel
Technologie
Ecologie
Législation

Qualifier les objectifs **S.M.A.R.T.**



Spécifique
Mesurable
Ambitieux
Réaliste
Temporel

Définir des **indicateurs**



Significatif
Mesurable
Affecté
Réalisable
Temporel

Elaborer la **fiche projet**

Nom du projet

Mise à jour du 07/09/2010

Chef de projet

Principaux intervenants

Joe Dalton - Jack Dalton - William Dalton - Averell Dalton

Sponsor

Georges
Direction

Objectifs

Les 2 à 6 objectifs définis

Indicateurs

Les Indicateurs du projet

Enjeux

Les enjeux principaux du projet

Budget / conditions de réussite

Les moyens et conditions de réussite du projet

Risques et Opportunités à anticiper

liste de risques identifiés

opportunités identifiées.



Parties prenantes : l'enthousiasme du chef de projet est rarement partagé: en début de projet, **rare sont ses alliés !**

les différents types d'acteurs

10% de pro-actifs - 80% de passifs - 10% d'opposants

80% sont passifs

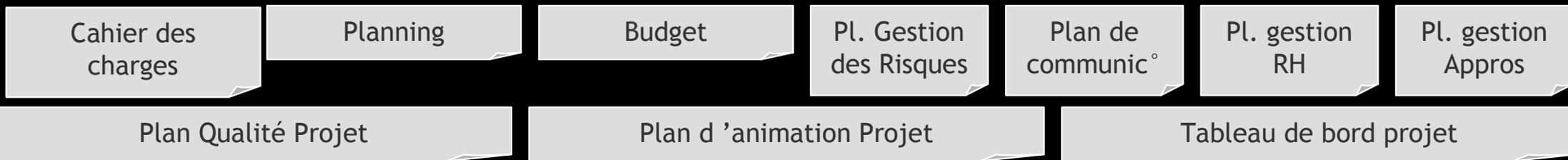
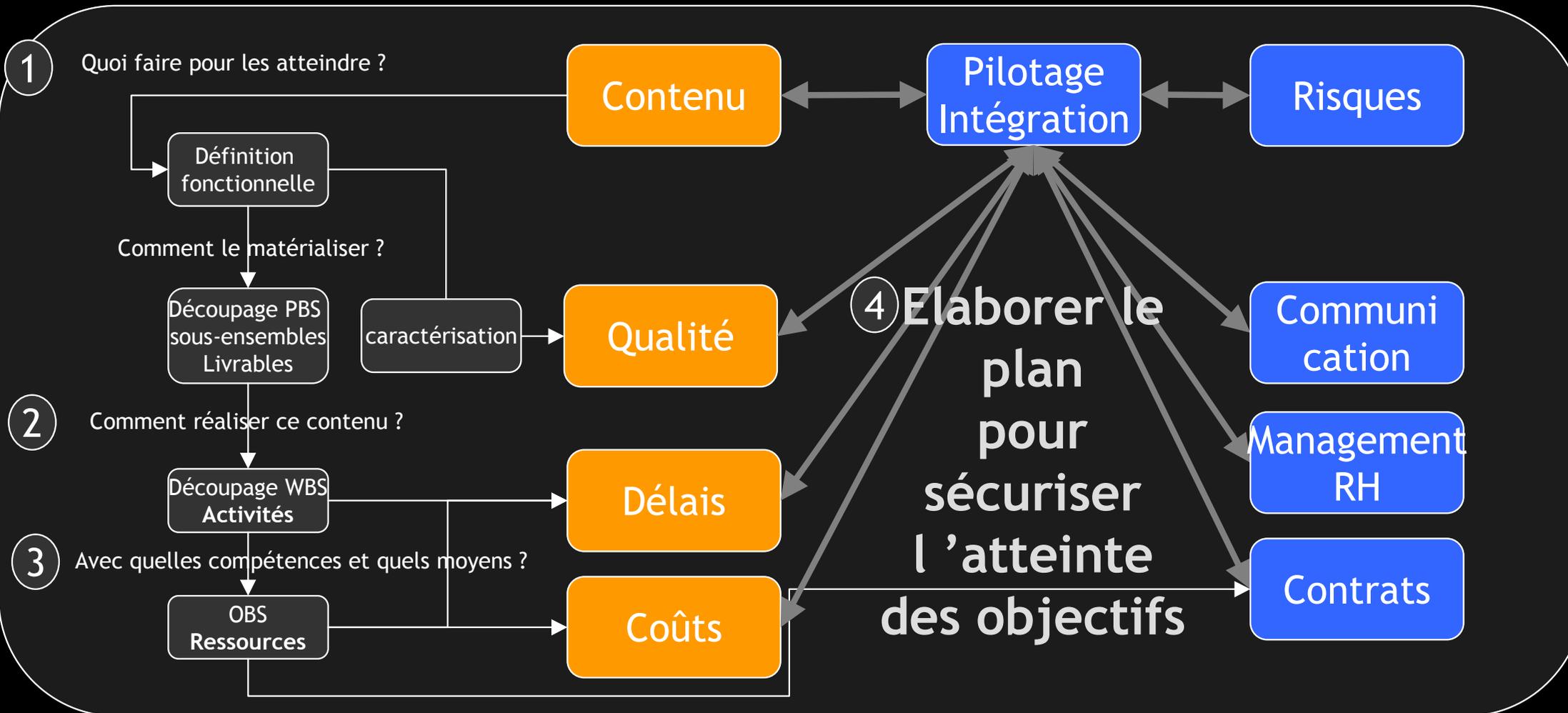


A close-up photograph of drafting tools. In the foreground, a large white number '2' is superimposed over the image. Below it, the text 'Préparer et lancer le projet' is written in a bold, black, sans-serif font. The background shows a wooden protractor with a metal compass and a teal pencil with a sharpened lead tip. A silver pen is also visible. The tools are resting on a sheet of graph paper with a blue grid pattern.

2

Préparer et
lancer le projet

processus de **Planification**



Management de l'intégration

Élaborer le plan de management du projet :
quelles **méthodes et outils**
seront **adaptés** au projet ?

Quel **systeme de gestion de l'information** au cours du projet?

Quel **systeme de décision** sera mis en place ?

Management de l'intégration

- ▶ Elaborer la charte
- ▶ **Elaborer le plan de management**
- ▶ Piloter l'exécution
- ▶ Surveiller le travail
- ▶ Maîtriser l'intégration des modifications
- ▶ Clore le projet ou la

Management du contenu

- La définition des besoins, en privilégiant la **définition fonctionnelle**.
- la définition progressive du contenu (ou itérative)
- la structure de **découpage**
PBS : produits, sous-ensembles, livrables.

Management du contenu

- ▶ **Recueillir les besoins**
- ▶ **Définir le contenu**
- ▶ **Créer la structure de découpage**
- ▶ Vérifier le contenu
- ▶ Maîtriser le contenu

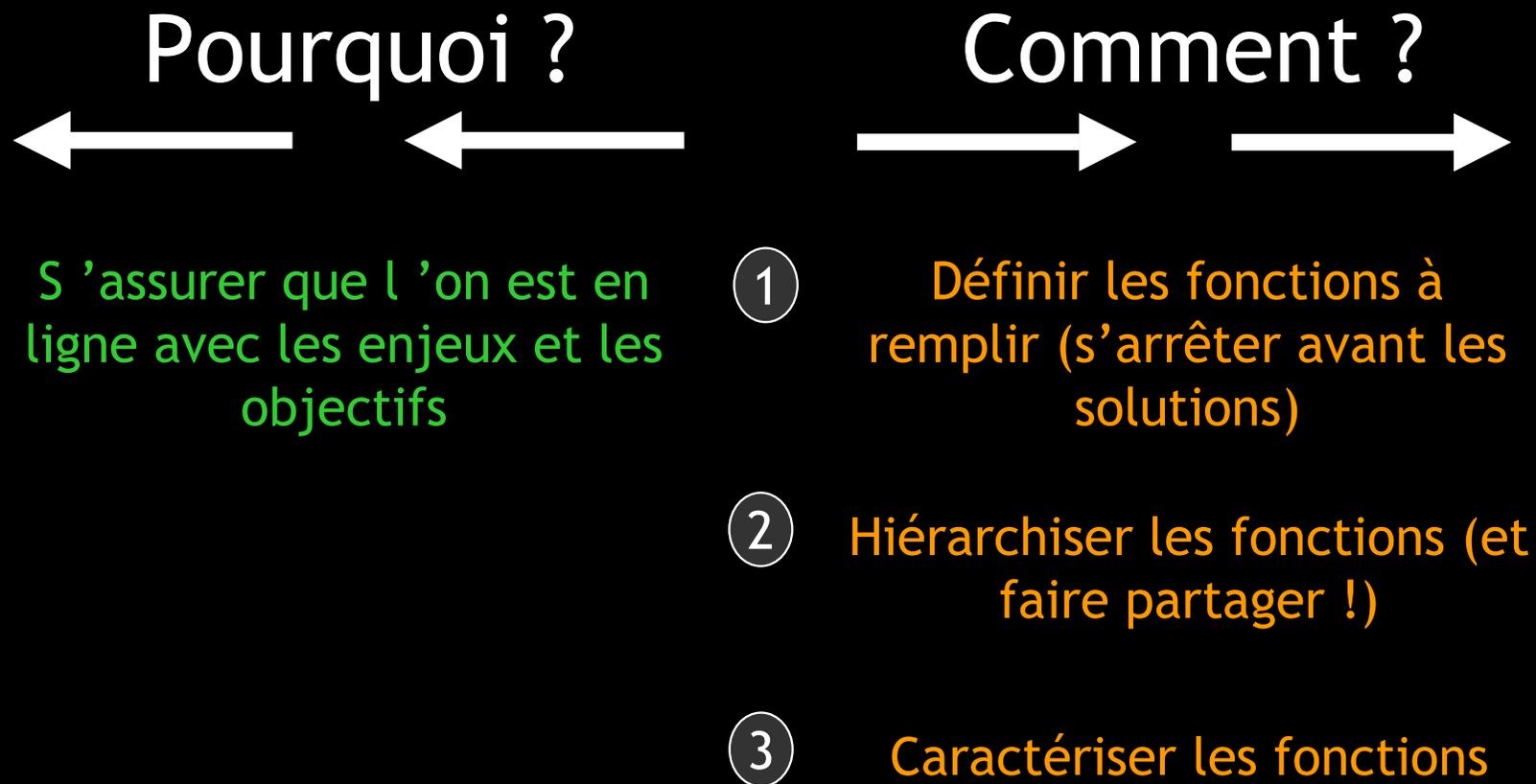
Du besoin naît **la valeur**

Bien exprimer les **besoins avant** la solution !

Tous les besoins n 'ont pas la même **valeur**

Toutes les parties prenantes n 'accordent pas la même valeur aux différents besoins

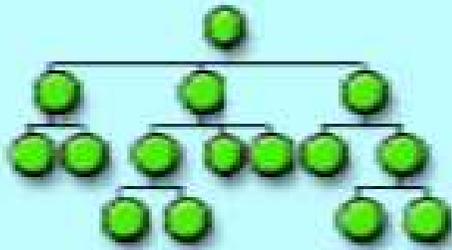
Définition **fonctionnelle** du besoin



De l'art du **découpage**: trouver le bon niveau

1

PBS

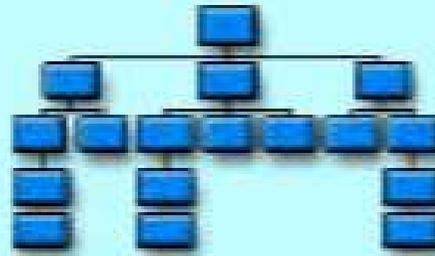


what

contenu

2

WBS

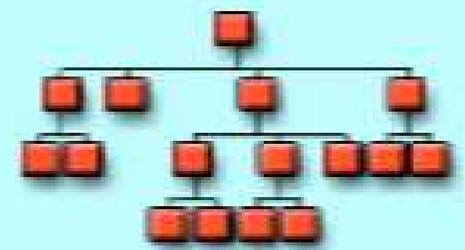


how

activités

3

OBS



who

responsabilités

Management des **délais**

du découpage **WBS**
des activités à la
construction du
planning

Management des délais

- ▶ **Identifier les activités**
- ▶ **Séquencer les activités**
- ▶ **Estimer les ressources nécessaires**
- ▶ **Estimer la durée des activités**
- ▶ **Elaborer le planning**
- ▶ **Maîtriser le planning**

Management des coûts

- Evaluer les coûts
- Etablir un budget

Management des coûts

- ▶ **Estimer les coûts**
- ▶ **Etablir le budget**
- ▶ Maîtriser les coûts

Management de la **qualité**

■ L 'élaboration du système qualité projet

Management de la qualité

- ▶ **Planifier la qualité**
- ▶ Mettre en œuvre l 'assurance qualité
- ▶ Mettre en œuvre le contrôle qualité

Management des ressources humaines

- La planification des ressources
- la formation de l'équipe projet. Le **RACI**

Management des ressources humaines

- ▶ **Planifier les ressources humaines**
- ▶ **Former l'équipe projet**
- ▶ Développer l'équipe
- ▶ Diriger l'équipe

Management de la communication

À partir de l'analyse des parties prenantes,

Elaborer le plan de communication.

Management de la communication

- ▶ Identifier les parties prenantes
- ▶ **Planifier la communication**
- ▶ Diffuser l'information
- ▶ Maîtriser les attentes des parties prenantes
- ▶ Présenter le bilan

Management des risques

- identifier les risques
- évaluer la probabilité d'occurrence
- évaluer l'impact
- établir le plan des risques



Management des risques

- ▶ **Planifier le management des risques**
- ▶ **Identifier les risques**
- ▶ **Analyser les risques**
- ▶ **Planifier les réponses aux risques**
- ▶ Surveiller et maîtriser les risques

Management des **contrats**

- Planification des approvisionnements et des contrats :

Elaborer la politique achat du projet : Faire ou faire faire ? Quelle implication fournisseurs ?

Management des contrats

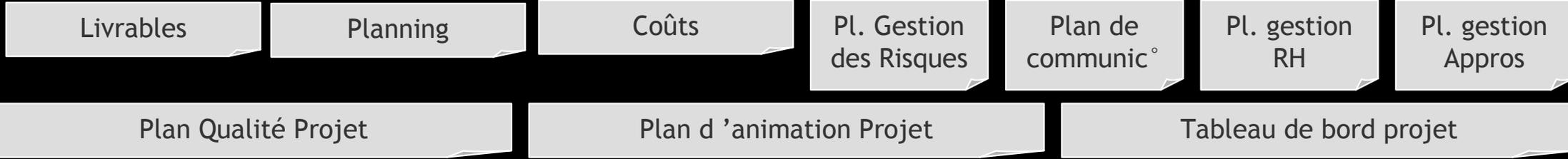
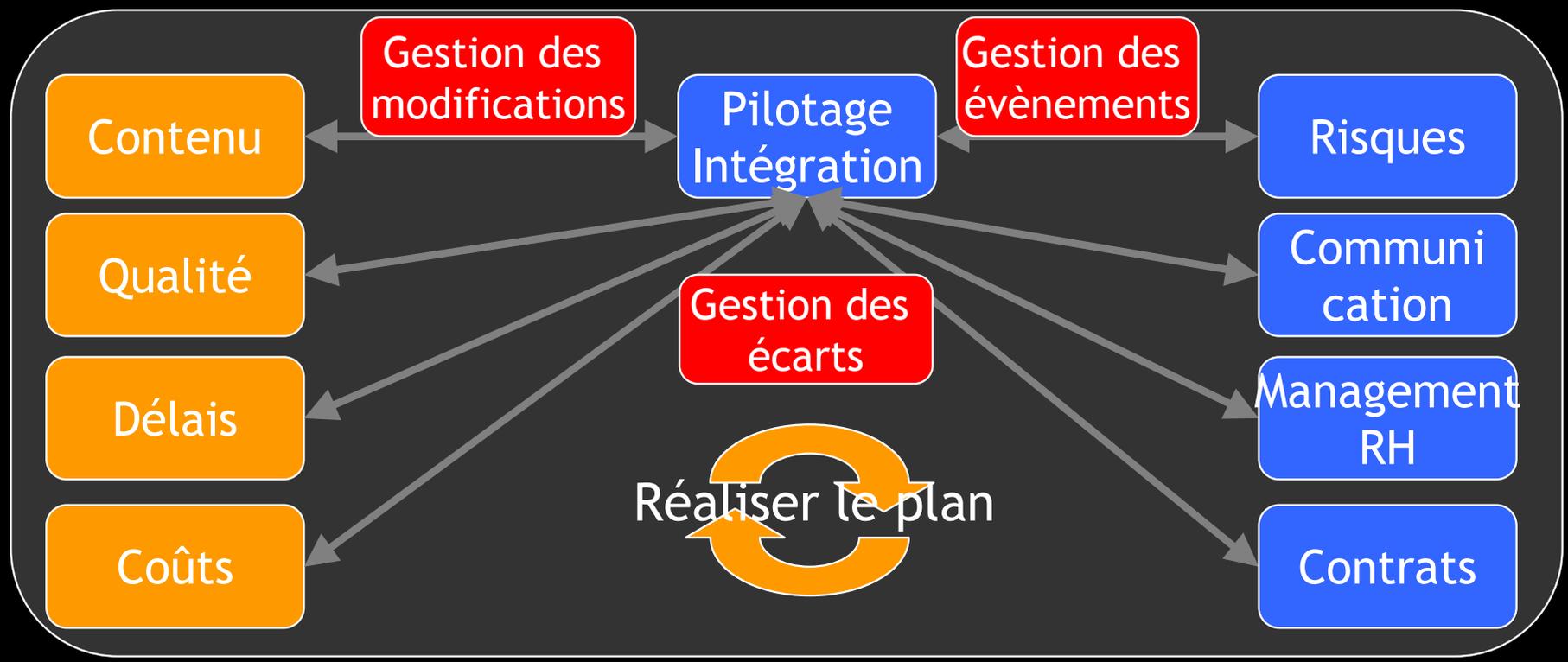
- ▶ **Planifier les achats et approvisionnements**
- ▶ Mettre en œuvre la politique achat
- ▶ Administrer les contrats
- ▶ Clore les contrats



3

conduire le projet

Processus de Réalisation



les principales causes de dérive pendant la réalisation sont identifiées :

Des problèmes techniques, mais surtout des erreurs de management.

Formulation des besoins

Perte de vue de l'objectif du projet

Mauvaises estimations de charge

Insuffisance des ressources affectées

Suivi irrégulier

Contexte humain **conflictuel**

Gestion insuffisante des modifications

Retard dans les approbations

Activités jamais terminées.
« Terminé c'est terminé ! »

... et bien sûr la classique

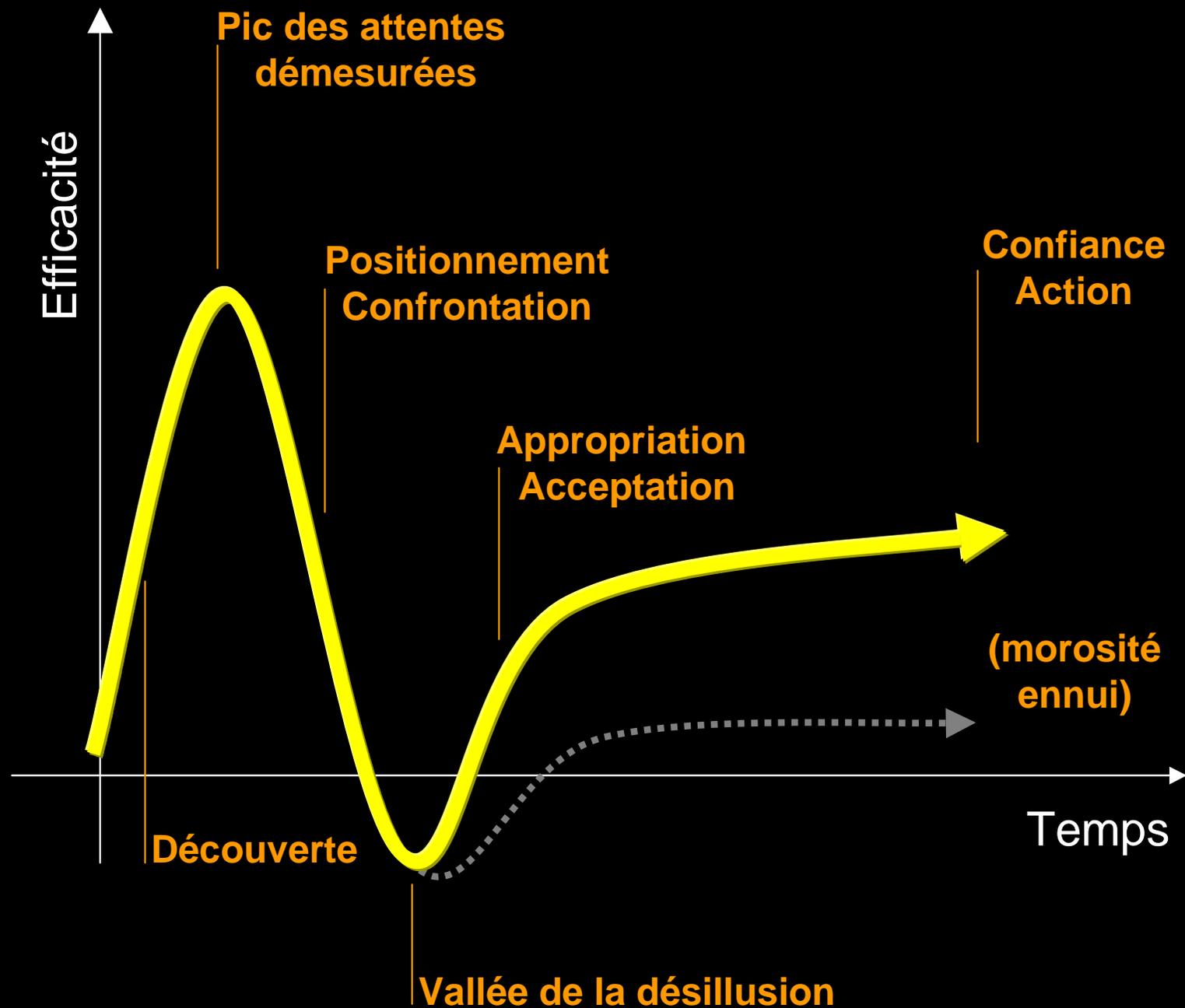
indisponibilité des acteurs :

- Polyvalence des acteurs sollicités en différentes occasions, incapables de consacrer le temps prévu au projet
- Absence de motivation entraînant une adhésion timide et un rendement faible
- Absence de suivi des personnes sollicitées
- Aléas divers éloignant les intéressés de leurs tâches

Le groupe de projet est une
équipe, constituée d'un **Chef
de Projet** et de **spécialistes**.

Le choix des hommes, condition du succès.

la vie d'une
équipe
projet: de la
découverte
à la
cohésion,
sortir vite et
haut de la
vallée de la
désillusion



Le rôle du chef de projet:
leader, manager et pilote, **il**
orchestre l'efficacité
globale du groupe.



Conduire le projet, c'est
garantir l'efficacité
relationnelle

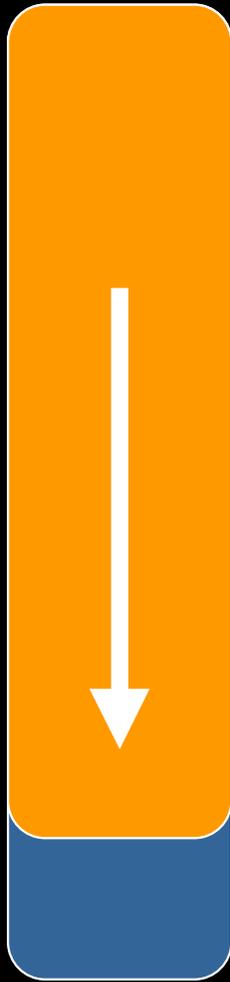
Conduire le projet, c'est
garantir l'efficacité
méthodologique

Conduire le projet, c'est
garantir l'efficacité
productive

Utiliser le **plan de management de projet** pour prévoir les modalités d'ajustement et garder le contrôle

Animer: choisir le mode adapté !

information



échange



production



Le nombre de relations à maîtriser
impose une équipe projet restreinte

$$(n \times (n-1)) / 2$$

nombre de relations dans une équipe de n personnes
de 5 à 7 personnes: +2 personnes , x2 relations !

Animer le projet:
le rythme est
essentiel



Des cycles courts et des
revues fréquentes

Management de l'intégration

La **surveillance** des événements et des réalisations

la **maîtrise des modifications**

Management de l'intégration

- ▶ Elaborer la charte
- ▶ Elaborer le plan de management
- ▶ **Piloter l'exécution**
- ▶ **Surveiller le travail**
- ▶ **Maîtriser l'intégration des modifications**
- ▶ Clore le projet ou la

Management du contenu

- La vérification du contenu: la réception des livrables
- L'affinement progressif du **découpage WBS** : livrables, activités
- (la maîtrise des modifications)

Management du contenu

- ▶ Recueillir les besoins
- ▶ Définir le contenu
- ▶ **Créer la structure de découpage**
- ▶ **Vérifier le contenu**
- ▶ **Maîtriser le contenu**

Management des **délais**

Itérations du découpage à la construction du planning (détaillé) **avec les membres de l'équipe**

suivi et maîtrise de **l'avancement physique**

Management des délais

- ▶ Identifier les activités
- ▶ Séquencer les activités
- ▶ Estimer les ressources nécessaires
- ▶ **Estimer la durée des activités**
- ▶ **Elaborer le planning**
- ▶ **Maîtriser le planning**

Management des coûts

- Affiner les estimations
avec les membres de
l'équipe
- Utiliser la méthode de la
valeur acquise

Management des coûts

- ▶ **Estimer les coûts**
- ▶ Etablir le budget
- ▶ **Maîtriser les coûts**

Management de la qualité

■ La maîtrise des modifications

Management de la qualité

- ▶ Planifier la qualité
- ▶ **Mettre en œuvre l'assurance qualité**
- ▶ **Mettre en œuvre le contrôle qualité**

Management des ressources humaines

- L'art du manager, du pilote et du leader
- le **feed-back**

Management des ressources humaines

- ▶ Planifier les ressources humaines
- ▶ Former l'équipe projet
- ▶ **Développer l'équipe**
- ▶ **Diriger l'équipe**
- ▶ Libérer l'équipe

Management de la communication

La mise en œuvre du plan de communication

Le reporting

Management de la communication

- ▶ Identifier les parties prenantes
- ▶ Planifier la communication
- ▶ **Diffuser l'information**
- ▶ **Maîtriser les attentes des parties prenantes**
- ▶ Présenter le bilan

Management des **risques**

- Surveiller et réagir grâce au plan des risques



Management des risques

- ▶ Planifier le management des risques
- ▶ Identifier les risques
- ▶ Analyser les risques
- ▶ Planifier les réponses aux risques
- ▶ **Surveiller et maîtriser les risques**

Management des **contrats**

- Description fonctionnelle du besoin et Cahier des Charges,
- Consultation de fournisseurs
- Evaluation des fournisseurs et des offres
- Administration des contrats

Management des contrats

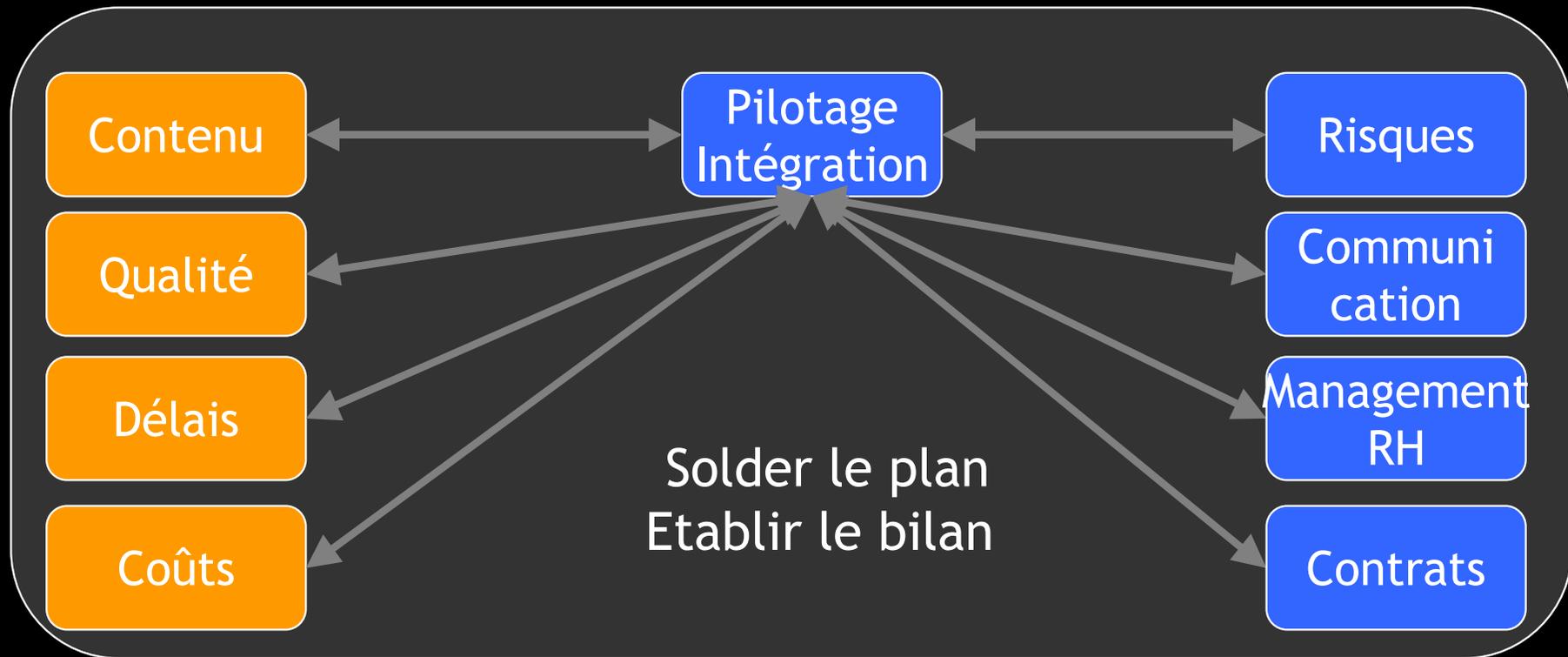
- ▶ Planifier les achats et approvisionnements
- ▶ **Mettre en œuvre la politique achat**
- ▶ **Administrer les contrats**
- ▶ Clore les contrats



4

close le projet

Clore



Réception
prononcée de tous
les livrables

Clôture financière
Mesure des
résultats

Bilan Métier

Bilan MP

Livrer le « produit » du projet et **passer le relais** aux opérations (au client)

Management de l'intégration

- ▶ Elaborer la charte
- ▶ Elaborer le plan de management
- ▶ Piloter l'exécution
- ▶ Surveiller le travail
- ▶ Maîtriser l'intégration des modifications
- ▶ **Clore le projet (la phase)**

Libérer l'équipe projet (ou pour la phase considérée)

Management des ressources humaines

- ▶ Planifier les ressources humaines
- ▶ Former l'équipe projet
- ▶ Développer l'équipe
- ▶ Diriger l'équipe
- ▶ **Libérer l'équipe**

Solder les contrats

Management des contrats

- ▶ Planifier les achats et approvisionnements
- ▶ Mettre en œuvre la politique achat
- ▶ Administrer les contrats
- ▶ **Clore les contrats**

Faire le bilan et
mesurer les
résultats

Communiquer
le bilan

Management de la communication

- ▶ Identifier les parties prenantes
- ▶ Planifier la communication
- ▶ Diffuser l'information
- ▶ Maîtriser les attentes des parties prenantes
- ▶ **Présenter le bilan**

Tirer les enseignements

- . pour le métier

- . pour le management de projet

Et n 'oubliez pas cette clôture !



<http://www.flickr.com/imranchaudhry>

imChaudhry

Manager un projet

cadrer



L'entrepreneur

Lettre de mission
Fiche projet

planifier



L'architecte

CdCF
Planning
Budget

Plan qualité Projet
Pl. gestion des risques
Pl. communication
Plan RH
Plan Logistique

réaliser



Le chef d'orchestre

Plan d'animation
Tableau de bord
Représentation

clôture



Le passeur

Livrables
Mesures
Bilan Métier
Bilan MP



Compris ?

Crédits - contacts

- Les photos créditées proviennent de www.flickr.com/creativecommons
- les photos non créditées proviennent de <http://www.photo-libre.fr>

Merci à ces beaux **projets** !

Rejoignez-moi sur www.twitter.com/pmeance !



Avel Mor Pilotages

Entreprise copilote, par vents et marées...

EXPÉRIENCE:
25 ANS D'INDUSTRIE
11 ANS DE CONSEIL
EN ENTREPRISE
CRÉATION EN 2005

- Réussir ses projets
- Produire efficacement
- Piloter par les résultats

Management de projets - Analyse de la valeur - Lean management, production et office : analyse des flux, 5S, TPM, SMED, chantiers amélioration, management visuel, standards, TRS-TRG, ... - Management des processus - Tableaux de bord - Pilotage d'affaires & TPE

www.avelmorpilotages.fr - 02 96 52 30 44

septembre 2010