



# Atelier d'Expérience Condensée

## *REGATE* Manager un Projet

OPTEAM  
36 rue des États Généraux 7800 VERSAILLES  
Tél : 01 30 20 97 77 Fax : 01 39 49 91 53  
Site WEB [www.opteam.fr](http://www.opteam.fr)

Edition 5 – 07/2012

# PROGRAMME

J1	J2	J3
<p>Cet atelier permet de dérouler toutes les phases d'un projet et d'expérimenter son pilotage sous les aspects organisation, conduite d'équipe, relations avec le client et la hiérarchie, qui constituent souvent le facteur de réussite des projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Séquence 1</b> - Cadrage, Objectif           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Concepts de Management de Projet</li> <li>o Analyser et comprendre les enjeux</li> <li>o Définir, hiérarchiser les objectifs</li> <li>o Analyser les exigences de gestion</li> <li>o Organiser le projet - Cycle projet</li> </ul> </li> <li>• <b>Séquence 2</b> - Faisabilité, Cahier des charges.           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Interviewer le commanditaire du projet</li> <li>o Analyser et définir le besoin</li> <li>o Rédaction du CDCF</li> <li>o S'accorder sur les limites des prestations</li> </ul> </li> <li>• <b>Séquence 3</b> - Conception, Créativité           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Recherche, analyse et choix de solutions</li> <li>o Méthodes et outils de créativité</li> </ul>           Événement : Revue de Faisabilité         </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Séquence 4</b> - Manager les risques projet           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Processus d'analyse et de maîtrise</li> <li>o Quels risques prendre?</li> </ul>           Événement : Effectuer le tableau des risques         </li> <li>• <b>Séquence 5</b> - Définition, Organisation           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Structurer et organiser le travail</li> <li>o Organigramme des tâches (Lots de travaux)</li> <li>o Matrice de responsabilité</li> </ul>           Événement : Présenter l'OT du projet         </li> <li>• <b>Séquence 6</b> - Négociation           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Préparer sa négociation</li> <li>o Processus de négociation</li> </ul>           Événement : Négocier des ressources         </li> <li>• <b>Séquence 7</b> - Planification           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Planification du projet (prévisionnel, optimisation, consolidation, budget)</li> <li>o Principales difficultés à planifier</li> </ul>           Événement : Etablir un planning de référence         </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Séquence 8</b> - Conception, Réalisation           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mise en oeuvre de la solution</li> <li>o Organisation de la réalisation</li> </ul> </li> <li>• <b>Séquence 9</b> - Pilotage, Suivi           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Suivi de l'avancement (délais coûts)</li> <li>o Analyse des écarts, tendances</li> <li>o Estimation à fin de projet</li> <li>o Gestion des aléas, des modifications</li> </ul> </li> <li>• <b>Séquence 10</b> - Transfert, capitalisation           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Communication formelle, informelle</li> <li>o Le « projet communiquant »</li> </ul> </li> <li>• <b>Séquence 11</b> - Chef de projet           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rôle de manager, facilitateur projet</li> <li>o Gestion des priorités</li> <li>o Tableau de bord « personnel » du Chef de Projet</li> </ul>           Événement :           <ul style="list-style-type: none"> <li>o Traiter un conflit dans son projet</li> </ul>           BILAN : Chaque phase est suivie d'une analyse du fonctionnement de l'équipe et du rôle du chef de projet - organisation, mode de prise de décision, conflits, dérives...-         </li> </ul>

2

## OBJECTIFS DU STAGE

- Découvrir les exigences et les composantes du métier de chef de projet
- Mettre en œuvre les techniques de base de la gestion de projet comme des outils de management
- Établir son leadership sur le projet, adapter son style de management
- Faire l'expérience de la constitution et du management d'une équipe de projet
- Apprendre à mettre en œuvre le processus de communication entre les parties prenantes sur le projet
- Maîtriser la négociation et la gestion de conflit
- Savoir organiser le travail
- Apprendre à mener efficacement les réunions de projet, les revues

3



## REGATE

*Piloter un Projet*

### INTRODUCTION

Edition 5 – 07/2012

## INTRODUCTION

### ■ Qu'est-ce qui caractérise un projet ?

- Un ensemble d'activités...
- Un ensemble d'acteurs
- Des objectifs, un résultat
- Une date de début, une date de fin
- Un budget
- Un processus
- Un ensemble de moyens

### ■ Programme - projet - action

5



## INTRODUCTION

### ■ Pourquoi s'organiser en projets ?


- Rechercher une meilleure efficacité à travers une structure ad-hoc
- Identifier clairement les responsabilités
- Mieux maîtriser les coûts, les délais et la qualité
- Mieux répartir les efforts dans le temps et les acteurs
- Organiser le travail de manière transversale
- Faire converger vers l'objectif
- Orienter les efforts vers le client
- Focaliser vers ce qui apporte de la valeur
- Faire + avec -

6




# INTRODUCTION

## Comment allons nous pratiquer ?




- *Au travers d'une simulation de projet intitulée REGATE (pédagogie active)*
- *Il s'agit d'une mise en situation ludique*
- *Les participants seront organisés en équipes projets*
- *Ils devront réaliser un micro-projet, dans un cadre concurrentiel, avec des enjeux forts !*




7

# INTRODUCTION

## Description de l'atelier





IDEA

■ *Contexte de la simulation*


"IDEA, votre société, est spécialisée dans la réalisation de supports pour PLV (Promotion sur Lieu de Vente). Elle a été contactée par la société BALMO pour réaliser une maquette de bateau pour promouvoir son nouveau parfum "REGATE" lors le lancement de ce nouveau produit.

■ *Votre équipe projet est composée des acteurs suivants*

- Chef de Projet
- Marketing
- Études
- Production
- Contrôle de gestion

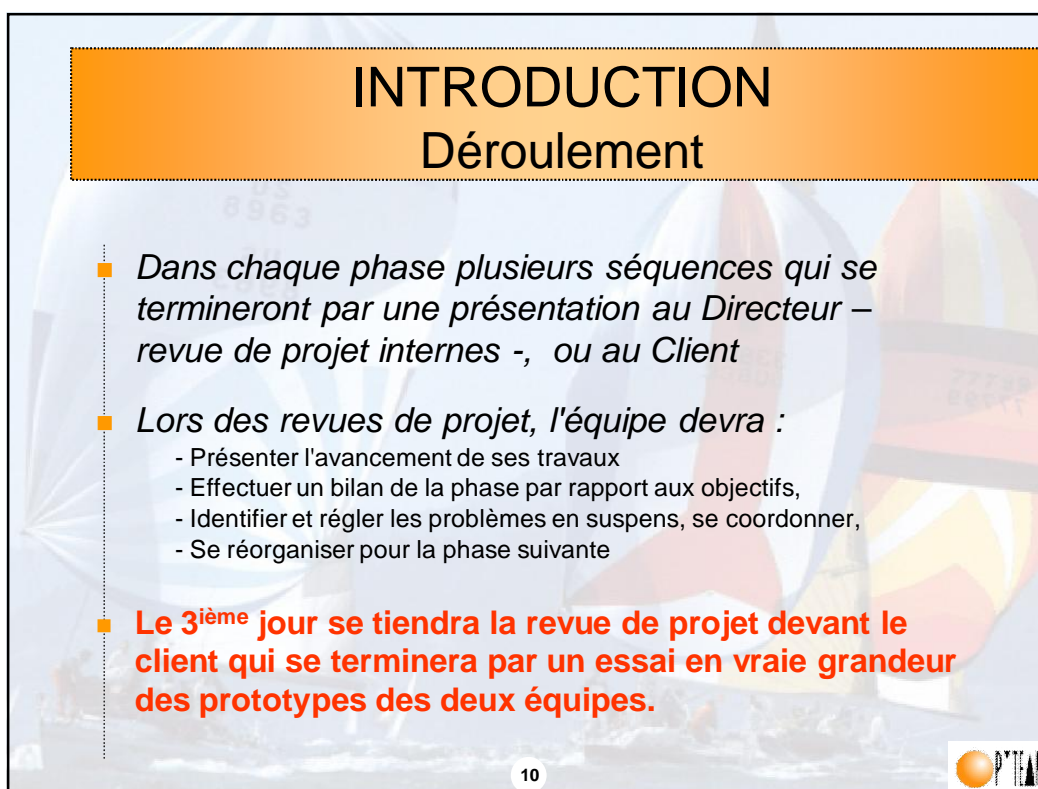
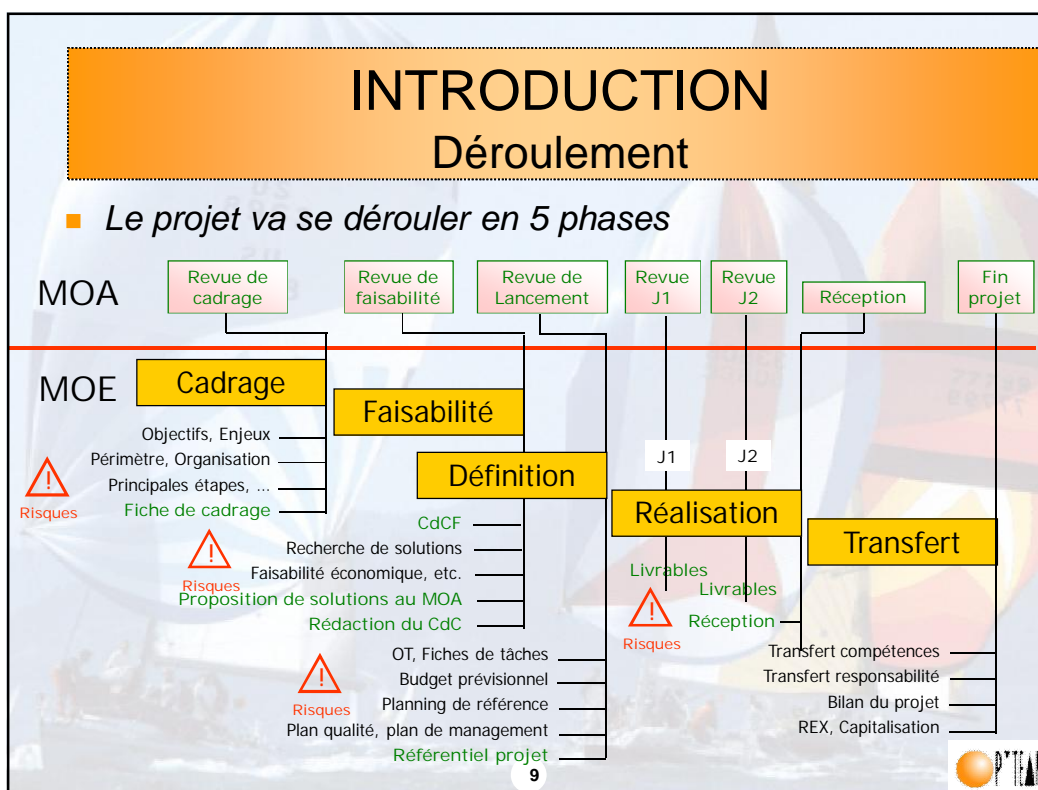
■ *Les autres acteurs*

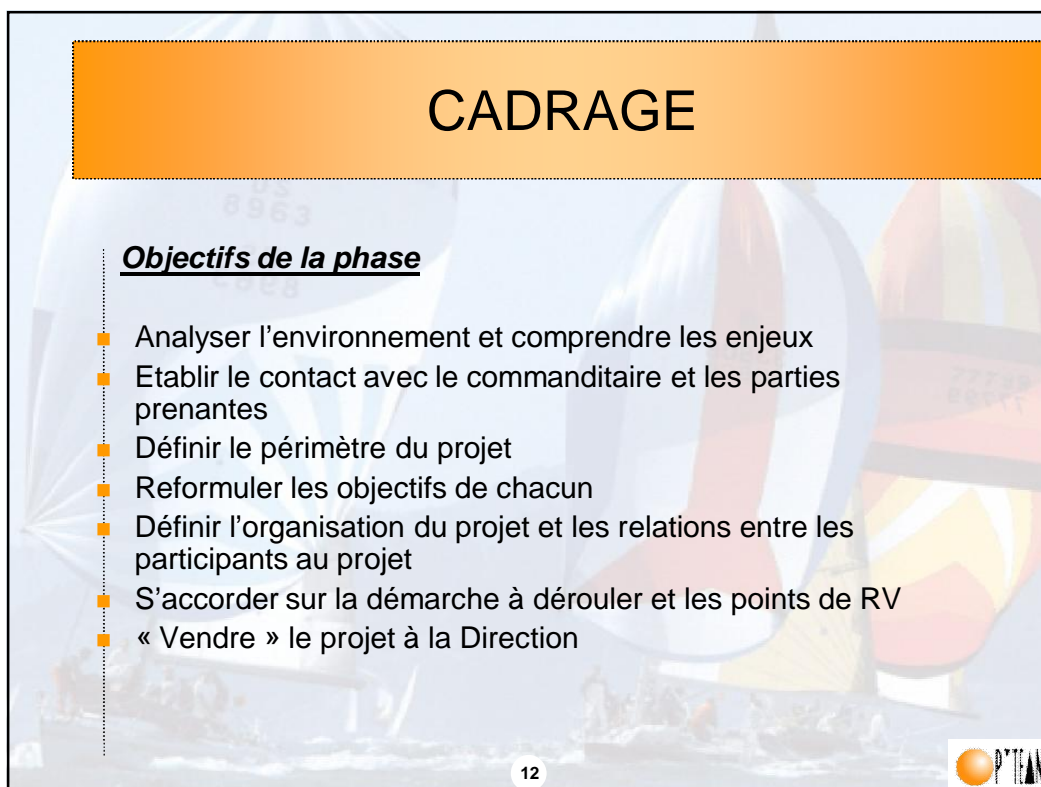
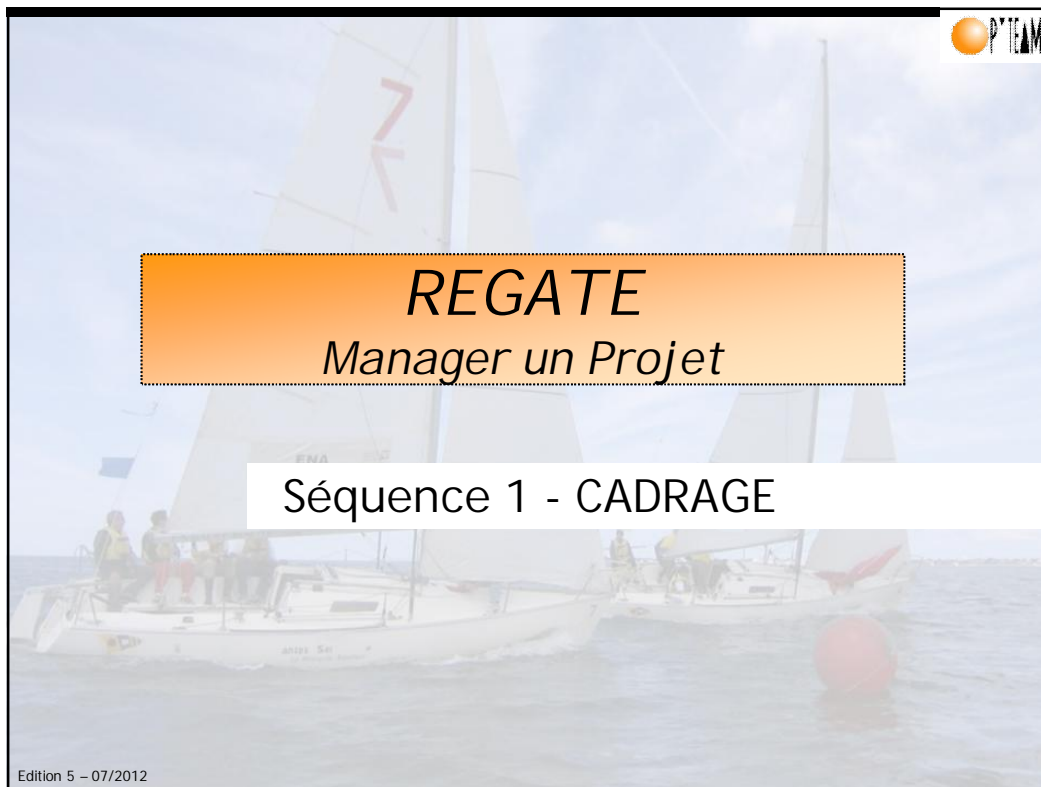
- Le Directeur de l'entreprise
- Le Client BALMO

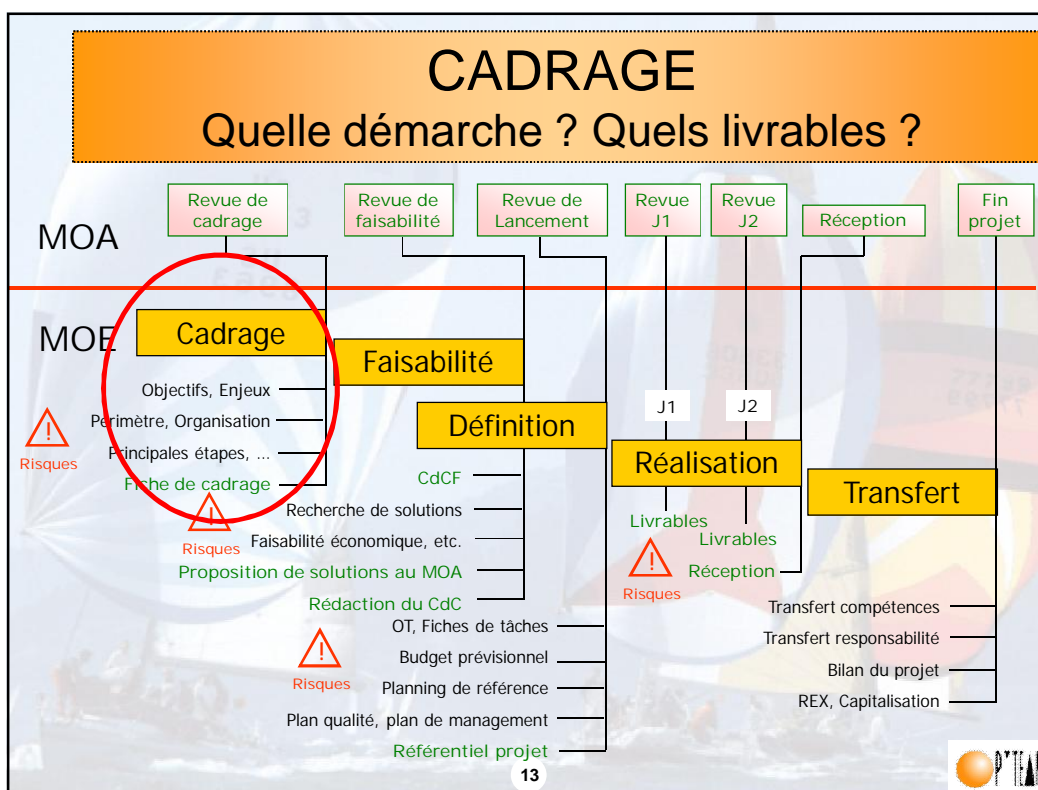


8









## EXERCICE

### La note de cadrage

**Contexte :**  
 Vous disposez des informations initiales sur le projet :  
 • Lettre de Mission de la Direction du Développement,  
 • Informations sur le contexte du projet.  
 Vous êtes missionnés pour mener à bien le projet.

**Objectifs :**  
 • Rédiger la note de cadrage du Projet REGATE  
 • Organiser et structurer le projet

**Déroulement :**  
 • Dans 10 minutes, vous avez rendez-vous avec M. Jean Charles MOBAL, PDG de BALMO pour prendre connaissance de son besoin.  
 • 20 minutes plus tard, vous devez présenter la NOTE DE CADRAGE au Directeur du Développement de votre société.

**Durée : 45 mn**

# CADRAGE

## La note de cadrage

- **Mission :**
  - ✓ Formaliser la raison d'être du projet
- **Synthèse du projet :**
  - ✓ Contexte, objectifs,
  - ✓ Cible, périmètre, limites,
  - ✓ Enjeux (bénéfices attendus, conséquences en cas de non réalisation du projet),
  - ✓ Enveloppe budgétaire, retour sur investissement,
  - ✓ Délais, date de mise en production...
- **Annexes :**
  - ✓ Synthèse de la solution,
  - ✓ Synthèse des risques,
  - ✓ Contribution aux axes stratégiques,
  - ✓ Bilan économique, bénéfices non financiers,
  - ✓ Planning général...

15

# CADRAGE

## Quels Objectifs ?

- **Les objectifs clés d'un projet**

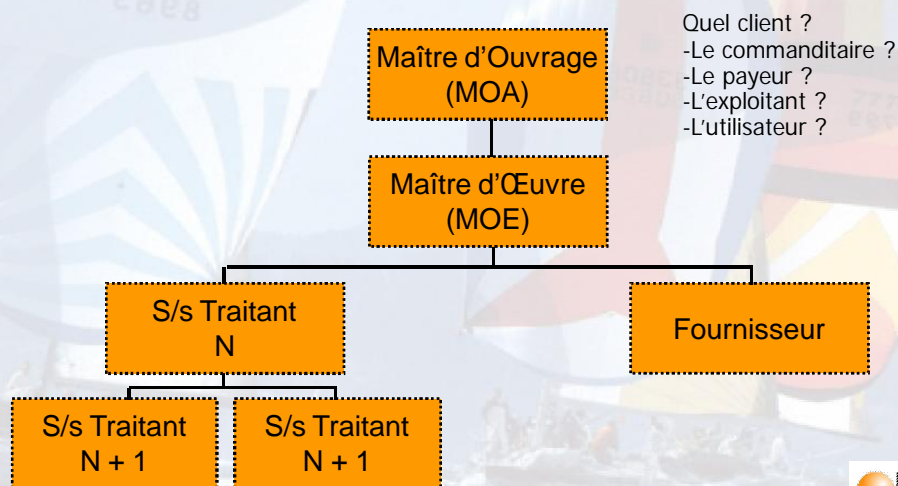
16



## CADRAGE

### Quelle organisation ?

#### ■ L'organisation «classique» de projet



17



## CADRAGE

### Quelle organisation ?

#### ■ Le rôle de Maître d'Ouvrage (MOA)

- Définit le besoin = le CdCF
- Met en place le financement
- Choisit le Maître d'Œuvre
- **Valide** au franchissement des phases et notamment fait les choix de solutions
- Arbitre en cas de problème
- **Décide** de quand et comment le transfert à l'exploitant se fera

18



## CADRAGE

### Quelle organisation ?

#### ■ Le rôle de Maître d'Oeuvre (MOE)

- Spécifie le besoin du CdCF -> CdC technique
- Étudie et propose une conception générale
- Élabore un plan qualité
- Élabore un plan de management :  
(organisation, phases, objectifs par phases, revues, suivi d'avancement, gestion de la documentation et des modifications)
- Organise la conception détaillée et coordonne les travaux
- Valide les conceptions détaillées
- Gère les budgets et les évolutions
- **Propose des solutions, rend compte à la MOA et l'assiste dans ses décisions**
- Organise le transfert à l'exploitant

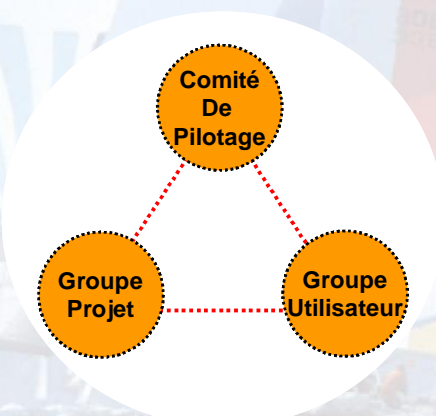
19



## CADRAGE

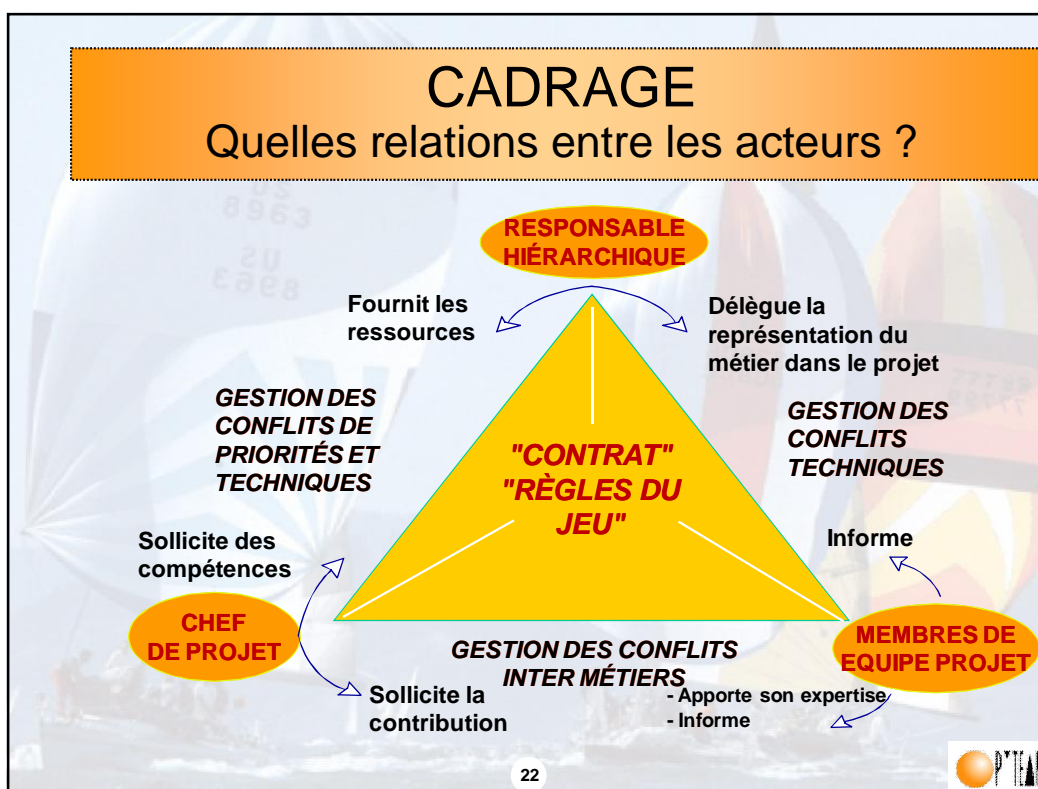
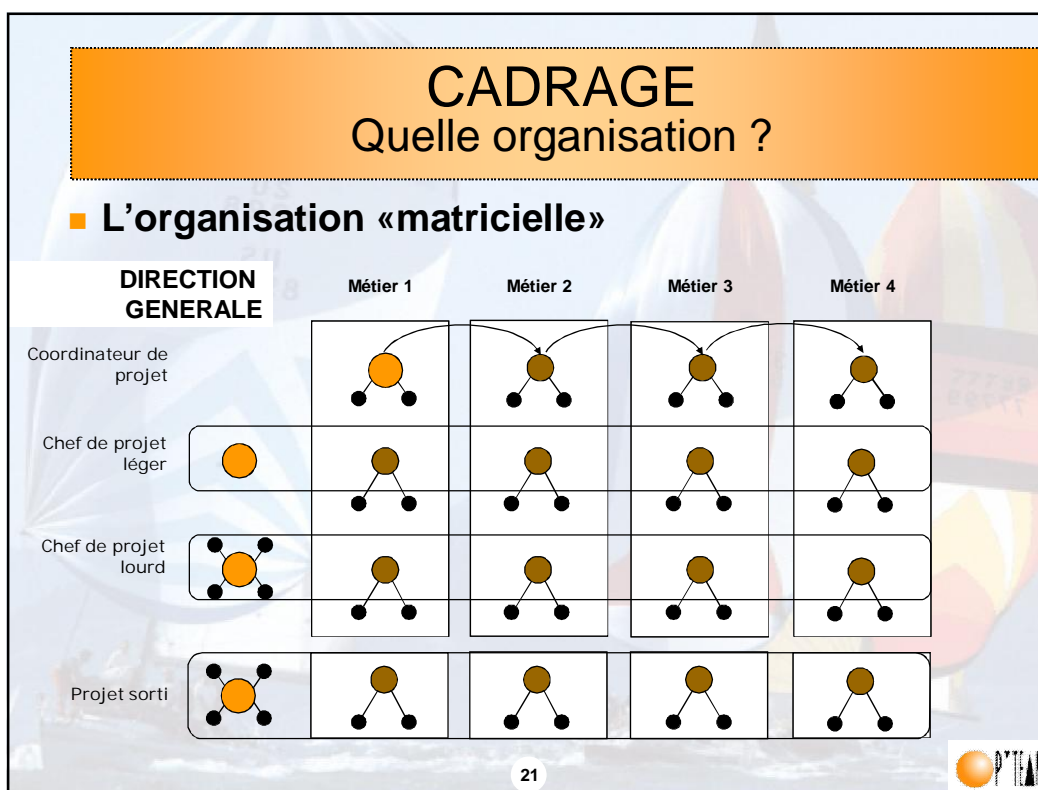
### Quelle organisation ?

#### ■ Les projets d'Organisation et de Système d'Information



20





## CADRAGE

### Objectifs managériaux

- *Etablir le contact avec les parties prenantes (clients, partenaires, hiérarchie...)*
- *Constituer l'équipe – aspects techniques et comportementaux*
- *Mettre en place une vision commune*
- *Mobiliser, motiver les acteurs*
- *Instaurer son leadership - se positionner comme chef de projet*
- *Diffuser l'esprit projet*

23



## CADRAGE

### Comment mener une interview ?

- **But**
  - S'accorder avec le client sur :
    - les objectifs et le contexte
    - l'organisation et le rôle qu'il souhaite vous voir tenir
    - les critères de choix
  - Connaître
    - les enjeux du projet
    - les compromis possibles
    - les conditions de l'AO
- **2 tactiques de conduite :**
  - Faire parler l'interlocuteur
    - questions d'amorçage
    - grille de contrôle
  - Mener l'entretien
    - permet de « marquer des points »
    - mais grosse prise de risques

⇒ mener l'entretien à 2
- **Un outil : le QQQQCP**
- **Restitution**

24





## CADRAGE

### Comment mener une interview ?

#### ■ Outils : le QQOQCP

- **QUI ?** *Qui est le client ?*
- **QUOI ?** *Quel est le résultat du projet (le produit) ?*
- **OU ?** *Dans quel système s'insère le produit ?*
- **QUAND ?** *Quel est le délai de réalisation du projet ?*
- **COMBIEN ?** *Quel est le budget de développement et d'investissement ?*
- **POURQUOI ?** *Pourquoi le client lance t-il ce projet ? Quelle est sa stratégie ? Quels sont les enjeux du projet pour lui ?*

25



## CADRAGE

### Comment présenter son projet au CODIR ?

#### ■ Logique de présentation

- La demande : sa forme (Cahier des Charges, AO)
- Le client et les enjeux pour le client
- Le lien avec la stratégie de notre entreprise
- Les objectifs du projet
- Les orientations techniques envisageables
  - Concept général - Produit - mise en œuvre - services associés
- Les risques associés
- Les contraintes (standards de gestion...)
- Les moyens que nous pensons mettre en œuvre
  - Étude, Production, Logistique, Assurance qualité
  - Les charges
- Les délais, les coûts, la rentabilité prévisionnelle
- Les « conditions de succès » de notre offre
- L'organisation du projet
- Le cadre contractuel dans lequel on est prêt à s'engager

26



## CADRAGE

### Comment présenter son projet au CODIR ?

#### ■ Principales erreurs

- Trop parler technique : ce qui intéresse la Direction c'est avant tout les aspects « business »
- Croire que les bénéfices du projet sont évidents
  - = le chef de projet doit également être un « vendeur »
- Oublier de resituer la demande
- Croire qu'il existe nécessairement un client solvable pour le projet
- Ne pas faire valider le projet par un membre du CODIR au préalable :
  - On ne doit pas avoir de surprise lors de la présentation
- Erreur de timing dans la présentation
  - Est ce que la négociation reste ouverte ?
- Erreur de casting :
  - Qui va être présent lors de la présentation ?
  - Qui sont les décideurs ?

27



## CADRAGE

### Constituer et mobiliser l'équipe projet

#### ■ Critères de choix des membres :


- La compétence,
- La contribution apportée,
- L'aptitude à travailler en groupe,
- L'implication dans les décisions,
- La volonté d'apprendre.
- Les rôles au sein de l'équipe

28



## CADRAGE


### Constituer et mobiliser l'équipe projet



■ **Adopter les comportements gagnants**

- Avoir un processus de sélection des projets rigoureux
- Avoir des règles du jeu claires et les communiquer
- Jouer la carte de la transparence
- Faire confiance aux acteurs, reconnaître le droit à l'erreur, rechercher des solutions avec eux
- Donner de l'information... pour en recevoir
- Accepter de s'engager et respecter ses engagements
- Planifier ... et contrôler
- Respecter les domaines de responsabilité
- Être juste, reconnaître les efforts

29




## CADRAGE

### Constituer et mobiliser l'équipe projet

■ **Pour motiver, donner du sens**

- Recherche de la réalisation de choses que l'on croit valables en elles-mêmes
  - Contribution à quelque chose de grand, de beau ou de meilleur selon des critères émotifs, moraux, sociaux ou intellectuels
- *Ces personnes prennent des décisions qui ne sont explicables que dans leur système de valeur. L'accomplissement personnel est leur récompense suprême. Elles sont capables de sacrifices importants pour satisfaire leurs convictions intimes.*
- Le mot clé de cette motivation est **contribution**

30



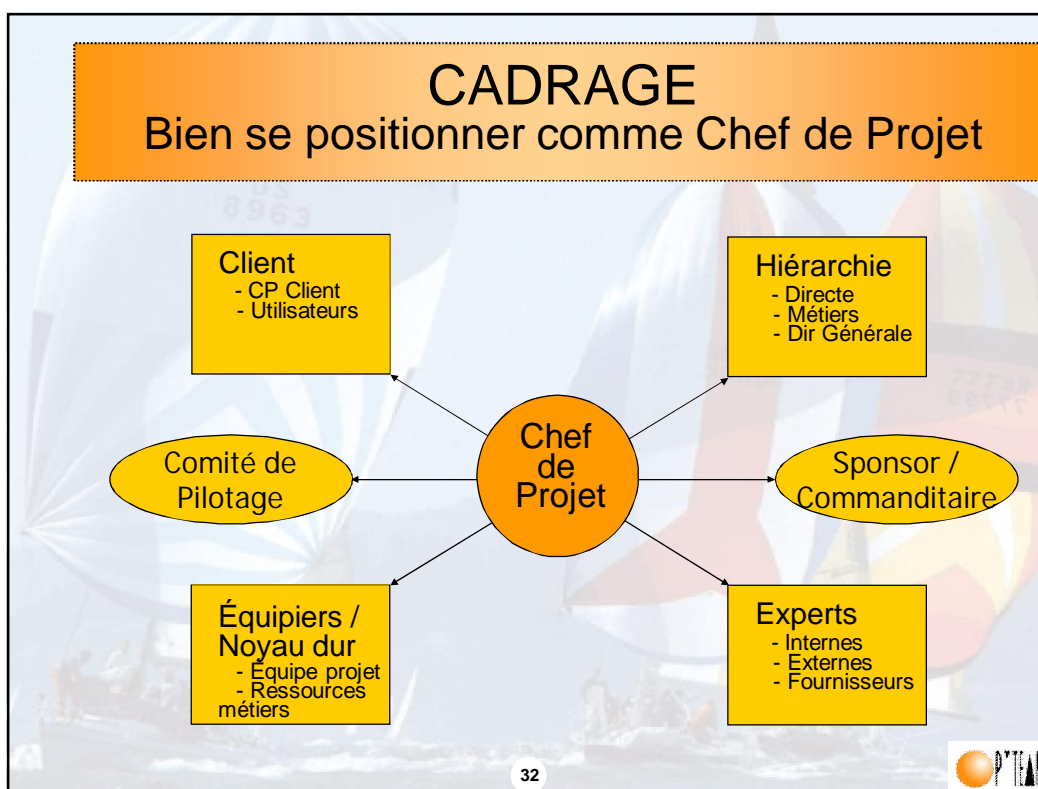
## CADRAGE

### Constituer et mobiliser l'équipe projet

■ **Facteurs de réussite :**

- L'assimilation des objectifs généraux,
- Le comportement du leader et son acceptation par le groupe,
- La communication dans le groupe,
- L'acceptation mutuelle des membres,
- Le sentiment d'appartenance,
- L'intérêt commun,
- La taille du groupe >3 et < 12

31





## CADRAGE

### Un leadership efficace

#### ■ Les leaders sont des personnes qui :

- Impriment une orientation à un groupe de travail
- Obtiennent un engagement en ce sens des membres du groupe
- Réussissent à motiver ces personnes pour obtenir le résultat visé par cette orientation.

#### ■ Le leadership suppose 3 fonctions principales

- Établir une vision ou une orientation
- Rallier les individus en fonction de cette vision
- Mobiliser, motiver et inspirer les intéressés pour réaliser cette vision

33



## CADRAGE

### Un leadership efficace

#### ■ L'exercice d'un LEADERSHIP efficace se distingue dans les activités suivantes :

- **Créer une vision** : Établir l'orientation
- **Rallier les individus** : Aligner les personnes en fonction de la vision
- **Réaliser la vision** : Passer des paroles aux actes
- **Poursuivre le projet** : Maintenir la vision et en gérer le processus
- **Atteindre les résultats** : Contrôler, surveiller et résoudre les problèmes
- **Travailler en équipe** : Guider et travailler avec les autres.

34



## CADRAGE

### Un leadership efficace

#### ■ Il n'existe pas de leader parfait :

- Tout le monde a ses forces et ses faiblesses
- Un leader efficace est celui qui compense ses faiblesses en exploitant ses points forts et qui s'entoure de personnes possédant des compétences et des capacités complémentaires..

35



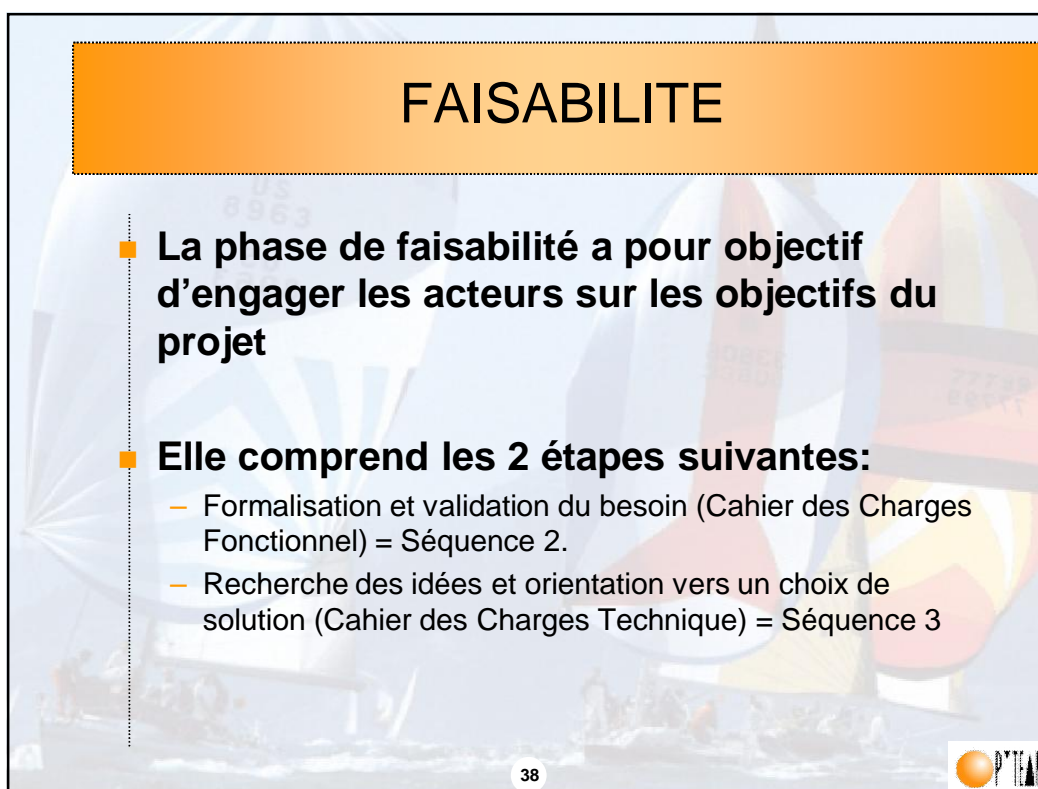
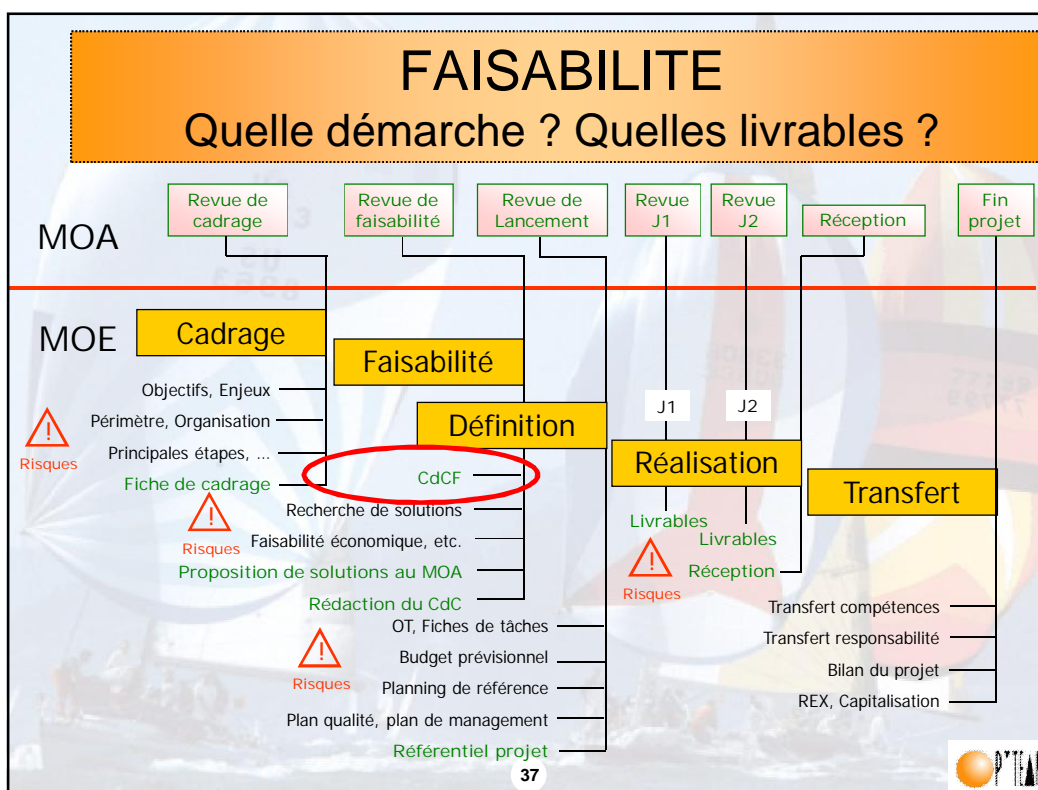
## REGATE

### Manager un Projet

#### Séquence 2 : FAISABILITE

#### Définition et Validation du Besoin

Edition 5 – 07/2012




# FAISABILITE

## Définition et Validation du Besoin

**Objectifs de l'étape**

- Analyser le besoin
- S'accorder sur le Cahier des Charges
- Négocier les limites de prestation

39



# DEFINITION DU BESOIN

## Elaborer le Cahier des Charges - principes

Exprimer le...

↓

puis l'éclater en ...

↓

avec les ...

↓


sur lesquelles s'appliquent des ...

↓

en précisant jusqu'où aller avec les...

- Besoin Fondamental, validé et stabilisé dans le temps
- Fonctions Principales du produit à développer
- Fonctions Secondaires du produit à développer
- Contraintes de l'environnement sur le produit à développer
- Limites de «pollution» du produit sur l'environnement

40





## DEFINITION DU BESOIN

Le Cahier de Charges = la synthèse du besoin

### ■ Contenu du Cahier des Charges Fonctionnel (1/2)

- **1) OBJET**
- **2) DONNEES GENERALES**
  - Expression du besoin fondamental du client - enjeu
  - Objectifs
  - Responsabilités
  - Conditions particulières (Sécurité...)
  - Critères d'acceptabilité et de réception
  - Environnement client.

41



## DEFINITION DU BESOIN

Le Cahier de Charges = la synthèse du besoin

### ■ Contenu du Cahier des Charges Fonctionnel (2/2)

- **3) DONNEES TECHNIQUES**
  - Fonctions et produits à réaliser
  - Processus de déroulement
  - Limites de fourniture
  - Documents de référence
  - Contraintes d'environnement
  - Contraintes de réalisation - Analyse de risque
- **4) DONNEES ECONOMIQUES**
  - Coût et financement
  - Planification
  - Moyens

42



## DEFINITION DU BESOIN

### Comment élaborer le Cahier des Charges

- **Analyser le besoin**
  - Énoncer le besoin fondamental et le valider
- **Décrire le besoin**
  - Identifier les fonctions et les contraintes
    - Analyse du cycle de vie
    - Examen de l'environnement
    - Fonctions de service, d'image, d'innovation
    - Contraintes
    - Règlement et normes
    - Performance économique à atteindre
  - Caractériser les fonctions et les contraintes
    - Critères d'appréciation, niveaux, tolérance
  - Hiérarchiser les fonctions
    - Flexibilité (obligatoire, souhaitable, facultatif)
  - Rédiger le CDCF

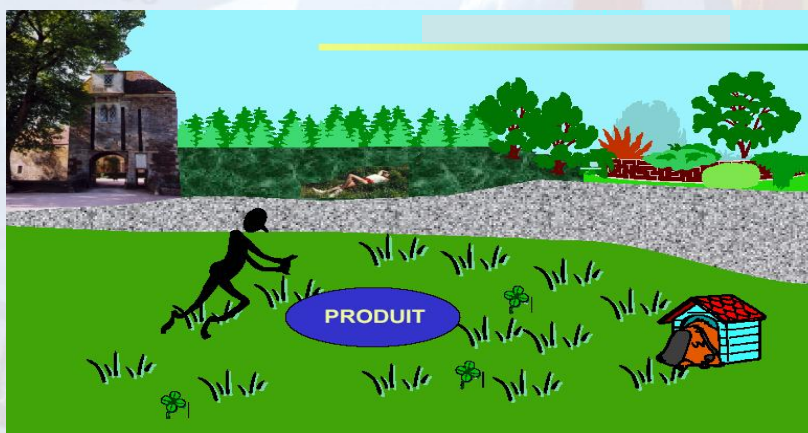
43



## DEFINITION DU BESOIN

### Comment élaborer le Cahier de Charges

- **Mettre en évidence les interactions entre le produit et son environnement**



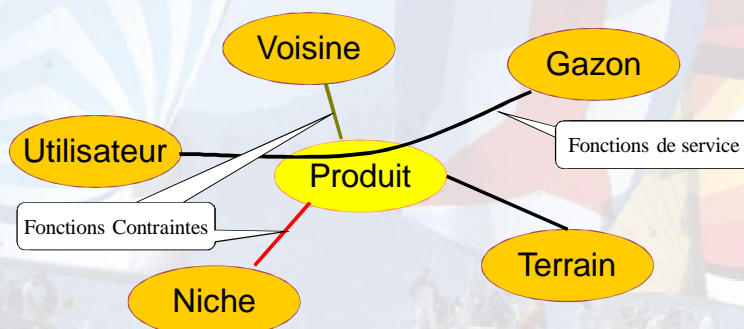
44



## DEFINITION DU BESOIN

### Comment élaborer le Cahier de Charges

- Les fonctions définies doivent être indépendantes des solutions
- L'outil « diagramme pieuvre » place l'objet dans son milieu extérieur d'utilisation dans différents contextes



45  
45



## DEFINITION DU BESOIN

### Élaborer le Cahier des Charges Fonctionnel

Projet : Chef de projet : CdCF Version 2 du jj/mm/aa

Besoin fondamental :

Contexte / Environnement :

Fonctions principales contraintes	Fonctions secondaires	Flexibilité	Critère (performance requise)	Tolérances	Moyens de test et de mesure

46



## EXERCICE

### Le cahier des charges



#### Contexte :

*Vous disposez de la lettre de mission et note de cadrage validée avec le Directeur du Développement.  
Vous devez lancer le projet au plus vite.*

#### Objectifs :

- Définir le besoin par l'analyse fonctionnelle,
- Rédiger le cahier des charges en 4 parties :
  - 1) BESOIN FONDAMENTAL
  - 2) CONTEXTE / ENVIRONNEMENT
  - 3) FONCTIONS
  - 4) CONTRAINTES

*Durée : 30 mn*

47



## FAISABILITE

### Définition et Validation du Besoin

#### Objectifs managériaux

- Analyser la composition de l'équipe
- Intégrer les compétences, les différents points de vue et les capacités individuelles

48





## FAISABILITE

### Constituer une équipe

**"Personne n'est parfait mais  
une équipe peut l'être"**



**"Mieux vaut être complet  
que parfait"**

49



## FAISABILITE

### Constituer une équipe

Selon Belbin :

- Pour créer une équipe performante plusieurs rôles doivent être représentés parmi ses membres.
- Ces rôles sont tournés soit vers la réflexion, soit vers l'action, soit vers les personnes et la relation
- Certains membres de l'équipe peuvent couvrir plusieurs rôles en fonction du besoin de l'équipe.
- Chaque rôle a un côté positif, mais peut manquer de pertinence selon l'instant ou la situation.

***Il revient au chef de projet de repérer chez chacun des  
membres de l'équipe le(s) rôle(s) qu'ils peuvent tenir et de  
trouver si nécessaire les ressources complémentaires***

50



## FAISABILITE

### Constituer une équipe

#### ■ Une équipe équilibrée (typologie de BELBIN) :

	Externe	Interne
Direction	Promoteur	Coordinateur
Idées	Modeleur	Superviseur
Action	Réalisateur	Finisseurs
Gens	Initiateur	Fédérateur

51




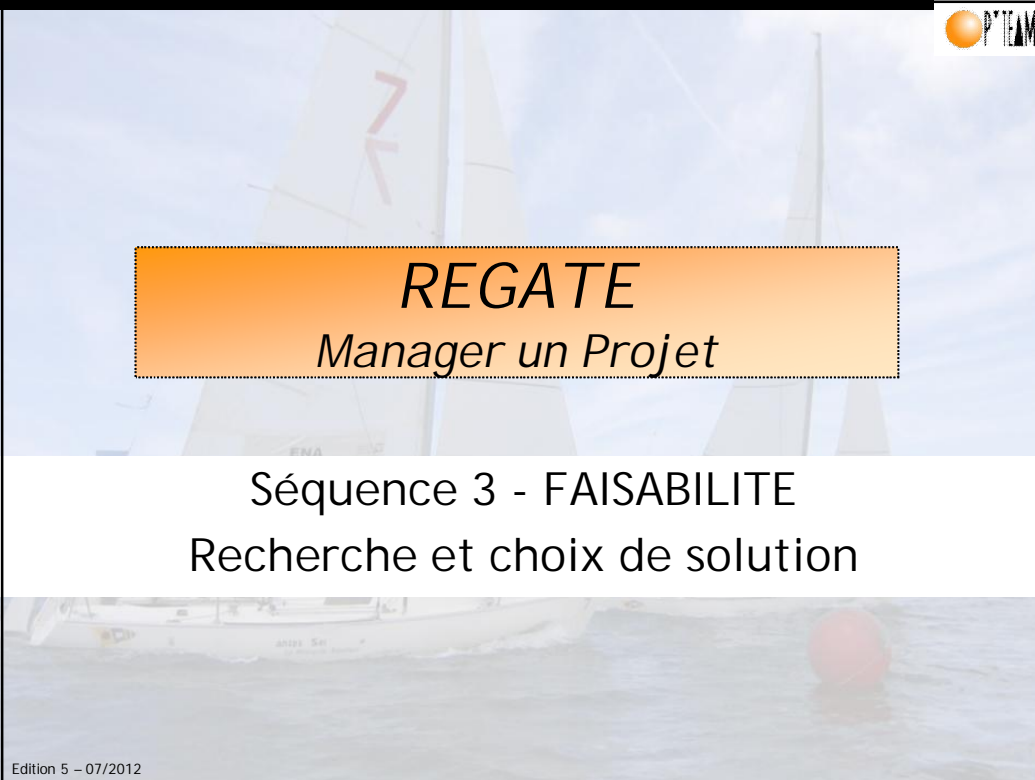
## FAISABILITE

### Constituer une équipe

Rôle	Contribution à l'équipe
Modeleur	Définit les problèmes, donne corps aux idées et mène l'action
Initiateur	Fournit de nouvelles idées et apporte un nouveau point de vue lorsque l'équipe est bloquée
Réalisateur	Transforme les plans de l'équipe en objets réalisables ; structure pour que les choses puissent se réaliser
Coordinateur	Définit les agendas, établit les rôles et les frontières et garde l'objectif en vue
Promoteur	Fait la promotion des idées, en liaison avec le monde extérieur, il trouve les moyens pour réaliser les projets
Superviseur	Analyse, synthétise, et évalue les informations de façon objective et en tire des conclusions pertinentes
Fédérateur	Construit l'équipe, aide les autres et réduit les frictions entre les membres
Finisseur	Respecte les dates, s'assure que les détails sont pris en compte et que rien n'a été oublié

52






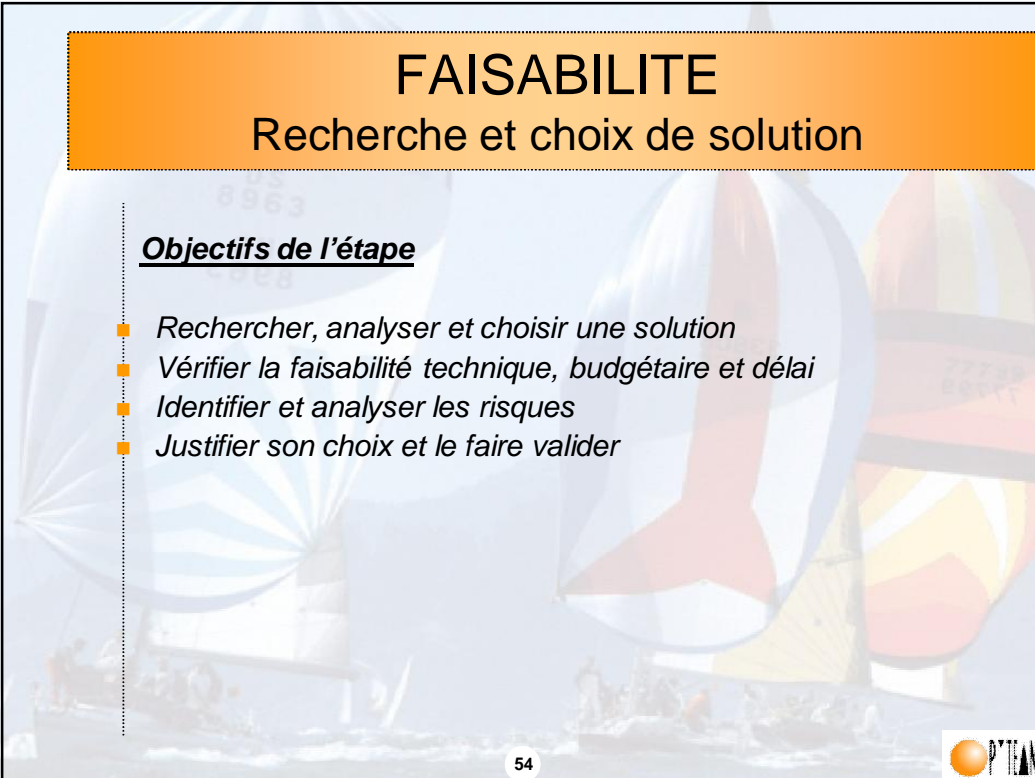
# REGATE

## Manager un Projet

### Séquence 3 - FAISABILITE

#### Recherche et choix de solution

Edition 5 – 07/2012



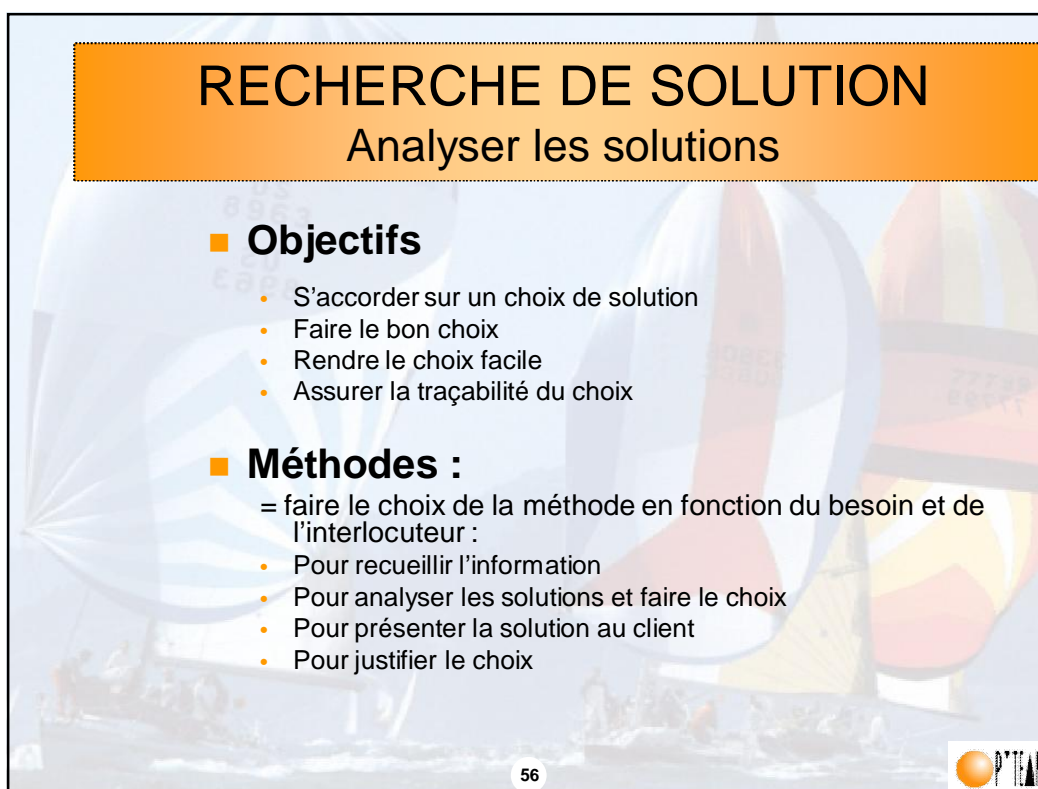
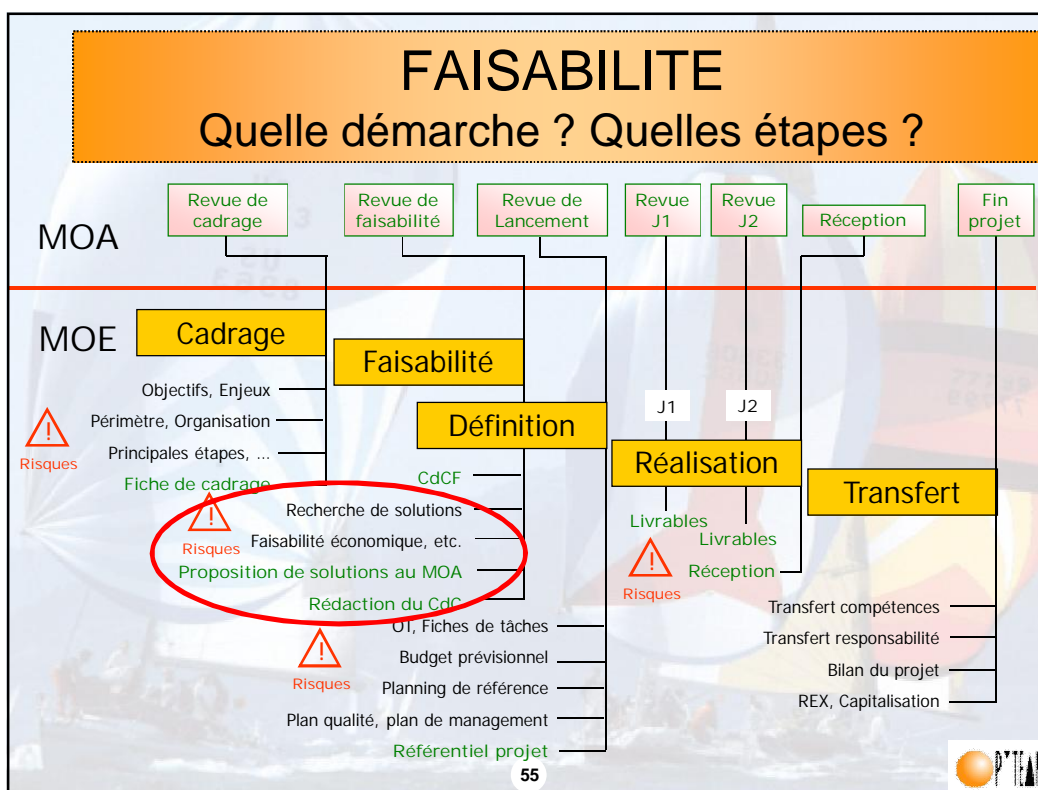
# FAISABILITE

## Recherche et choix de solution

### Objectifs de l'étape

- *Rechercher, analyser et choisir une solution*
- *Vérifier la faisabilité technique, budgétaire et délai*
- *Identifier et analyser les risques*
- *Justifier son choix et le faire valider*

54





## RECHERCHE DE SOLUTION

### Recueillir les informations

#### ■ Créativité : le Brainstorming

- ✓ Toutes les idées
- ✓ Pas d'auto-censure
- ✓ Pas de censure
- ✓ Rebondir sur les idées des autres

#### ■ Analyse qualitative : le SWOT

**S**trength  
**W**eakness  
**O**pportunity  
**T**hreat

	AVANTAGE		INCONVENIENT
Sol 1		Sol 1	
Sol 2		Sol 2	
Sol 3		Sol 3	
	OPPORTUNITE		MENACE
Sol 1		Sol 1	
Sol 2		Sol 2	
Sol 3		Sol 3	

57



## RECHERCHE DE SOLUTION

### Evaluer les solutions

#### ■ Analyse quantitative : le Tableau de Choix Multi-critères

Critères	Clés de succès	Coef	Solutions Etudiées		
			P1	P2	P3
Image					
Aspect ludique					
Facilité mise en œuvre					
Sécurité					
Fiabilité					
Coût					
Total					

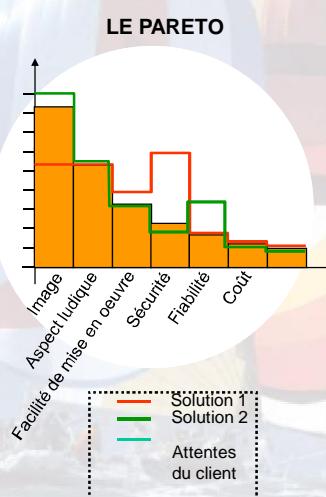
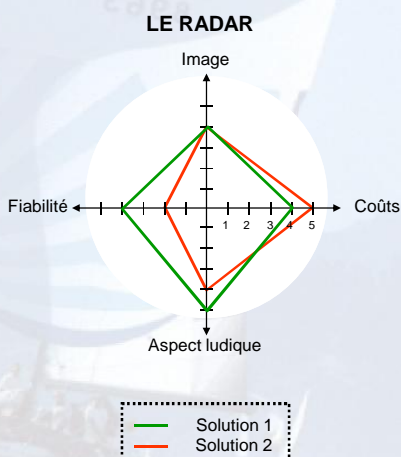
58



# RECHERCHE DE SOLUTION

## Présenter un choix de solutions

### ■ Présentation des solutions



59



## EXERCICE Créativité - Choix



### Contexte :

*Vous disposez du cahier des charges, des dossiers Marketing et Techniques.*

*Les matériaux et les équipement de réalisation sont à votre disposition.*

*Vous devez vous accorder sur 3 solutions possibles et préparer une argumentation pour orienter le client vers le meilleur choix.*

### Objectif :

*Chacun des équipiers participe à la séance de créativité pour rechercher la solution qui répond le mieux aux exigences du CDC.*

*Durée : 20 mn*

60





**REGATE**  
*Manager un Projet*

Séquence 4 FAISABILITE  
Analyse de risques

Edition 5 – 07/2012

## ANALYSE DE RISQUES

### ■ Définitions

{	ALEA	Événement dépendant d'un hasard favorable ou non	⇒	<i>Nouvelle norme, règlement</i>
	IMPREVU	Événement non envisagé dans le référentiel	⇒	<i>Oublis, Intempéries, grèves,</i>
	INCERTITUDE	Événement envisagé sans mesure des conséquences	⇒	<i>Méconnaissance Manque d'information</i>

→ RISQUE : EVENEMENT PRESENTANT UN INCONVENIENT POSSIBLE OU PROBABLE SUR LE DEROULEMENT OU LE RESULTAT DU PROJET

62

## ANALYSE DE RISQUES

### ■ Évaluer le niveau de risque

- Afin d'évaluer le niveau d'**exposition du projet** à un risque il est nécessaire d'en calculer la criticité.
- Le calcul de la **criticité** du risque correspond au produit de sa probabilité et de son impact :

$$C = I \times P$$

- L'estimation des **probabilités** et des **impacts** peut être réalisée, par exemple selon les qualificatifs croissants :

⇒ très faible,	1
⇒ faible,	2
⇒ moyen,	3
⇒ élevé,	4
⇒ très élevé.	5

63



## ANALYSE DE RISQUES

### MATRICE DE CRITICITE

#### Échelle de d'appréciation

**Zone IV : risques inacceptables** (projet suspendu ou arrêté)

**Zone III : risques managés au niveau du chef de projet**

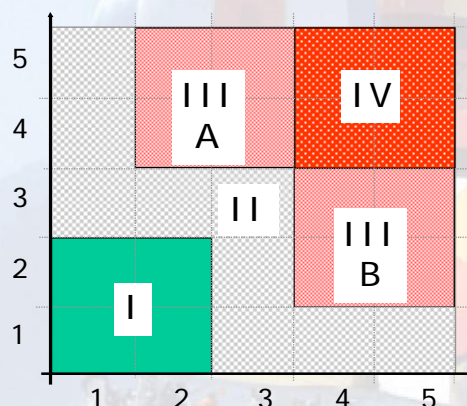
A : plan de réduction de la probabilité

B : plan de réduction de la gravité

**Zone II : risques délégués au niveau N-1**

**Zone I : risques courants sans plan de management spécifique**

PROBABI TE



GRAVI TE

64





## ANALYSE DE RISQUES

### ■ Tableau récapitulatif des risques :

Fonction	Risques	Conséquences	Causes	Estimation Avant			Actions de réduction	Estimation Après		
				I	P	C		I	P	C
Oxygénation	Arrêt oxygénation des bassins	Perte des poissons	Panne EDF	5	2	10	Achat groupe électrogène	5	1	5
			Rupture système d'oxygénation	5	3	15	Maintenance régulière	5	1	5
	Sous oxygénation	Perte de poids	Entartrage	2	3	6	Maintenance régulière	2	1	2

65



## EXERCICE Risques



### Contexte :

*Vous disposez des éléments technique (cahier des charges), coûts (investissements, rentabilité), délai (objectifs temps)*

### Objectif :

*Chacun des participants identifie un risque pour établir le tableau récapitulatif des risques proposés.*

*Durée : 20 mn*

66



## FAISABILITE

### Recherche et choix de solution

#### Objectifs managériaux

- Expérimenter les méthodes et outils de créativité
- Utiliser les techniques de travail en groupe
- Orienter, décider, faire prendre des décisions
- Gérer les conflits, négocier le consensus
- Présenter et vendre sa solution

67



## RECHERCHE DE SOLUTION

### Mener une réunion de créativité

- **But :**
  - faire émerger des idées innovantes, utiles
  - trouver une solution innovante à un problème
- **Conditions :**
  - diversité des participants
  - petit nombre
  - absence de hiérarchie
  - participants habitués à ce genre d'exercice
  - animateur connaît la démarche
  - présence d'un secrétaire qui note les idées
- **Principes**
  - critique différée
  - même les idées les plus folles sont admises
- **Méthodes**
  - brainstorming - brainwriting
  - analogique
  - mots inducteurs
  - matrice de découverte

68



## RECHERCHE DE SOLUTION

### La prise décision : qualités relationnelles

- **Écouter activement, clarifier**
  - Accorder de l'attention aux idées des autres
  - Ne pas interrompre
  - Poser des questions ouvertes
  - S'assurer qu'on a bien compris, reformuler
- **Soutenir et construire :**
  - Accepter ce que les autres ont à dire
  - Ne pas débattre, ne pas chercher à persuader, ne pas manipuler
  - Parler en des termes amicaux
  - Présumer que les autres ont des idées utiles
- Construire sur les idées des autres
- Encourager les points de vue divergents
- Offrir de nouvelles idées à des moments appropriés
- Ne pas juger les autres
- Résumer les idées des autres
- **Admettre la différence**
  - S'enrichir de la confrontation des idées, la favoriser
  - Concentrer l'attention sur le processus de résolution de problème
  - Savoir mettre en doute ses propres suppositions

69




## RECHERCHE DE SOLUTION

### La prise décision : qualités rationnelles

- **Mettre en oeuvre un processus rationnel**
  - Quels points doit-on traiter et dans quel ordre ?
  - Quelle méthode choisir ?
- **Analyser la situation**
  - Où en est le projet ?
  - Que devons nous apprendre de la description de la situation ?
  - Quelles sont les préoccupations de l'équipe ?
- **Établir des objectifs**
  - Résultat minimum souhaité ?
  - Meilleur résultat raisonnablement escompté ?
  - Résultat probable ?
- **Développer des plans d'actions alternatifs**
  - Quelles actions doivent être engagées pour aboutir au résultat minimum / maximum ?
- **Développer l'esprit critique**
  - Conséquences négatives de chaque solution
  - Probabilités pour qu'elles surviennent
  - Quelle gravité si cela arrivait
- **Décider**

70





**OPTTEAM**

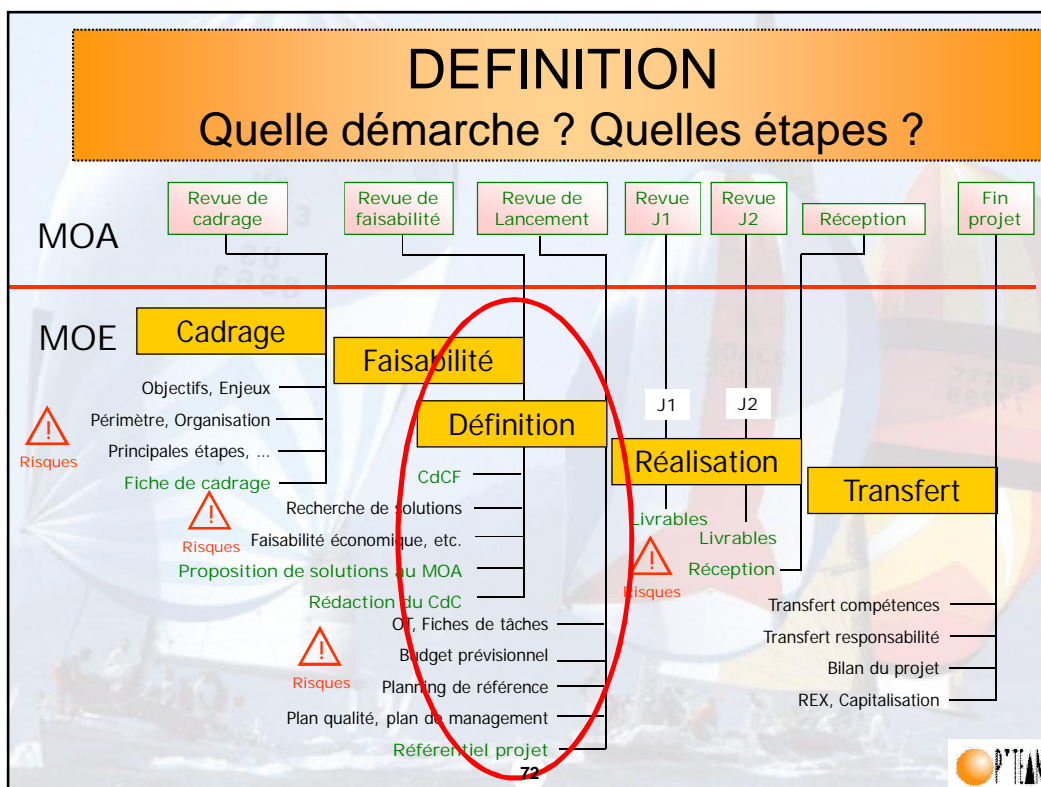
# **REGATE**

## **Manager un Projet**

### Séquence 5 - DEFINITION

#### Structuration du projet

Edition 5 – 07/2012






## DEFINITION

### Le référentiel projet

- **Le référentiel projet regroupe l'ensemble des prévisions faites sur le projet pour maîtriser sa réalisation et atteindre ses objectifs :**
  - Structurer le projet en lots de travaux, rechercher les compétences nécessaires et attribuer un responsable à chaque lot :  
➡ **L'Organigramme des Tâches**
  - Définir les résultats attendus de chaque lot :  
➡ **Les Fiches de Tâches**
  - Maîtriser les délais :  
➡ **La Planification de référence**
  - Maîtriser les coûts de développement :  
➡ **Le Budget prévisionnel détaillé**
  - Donner à tous les acteurs projet les « règles du jeu » :  
➡ **Le plan qualité**

73




## DEFINITION

### Objectifs de l'étape

- *Structurer le projet - construire l'Organigramme des tâches*
- *Planifier le projet :*
  - *planning prévisionnel, ressources*
  - *optimisation, consolidation*
- *Etablir le budget prévisionnel*
- *Etablir un plan de gestion des risques*

74



## DEFINITION

### Structuration - L'Organigramme des Tâches

#### ■ Pourquoi une méthode structurée des décomposition des travaux ?

- Rendre concret et global le projet
- Définir et hiérarchiser les niveaux d'étude
- Faciliter la communication entre les acteurs
- Permettre de vérifier que l'on est exhaustif
  - ✓ démarche TOP DOWN
  - ✓ puis démarche BOTTOM UP
- Permettre d'identifier (de valider) les interfaces
- Permettre d'optimiser la répartition des fonctions
- Servir de cadre pour la gestion des coûts, des délais et le suivi technique du projet.

75



## DEFINITION

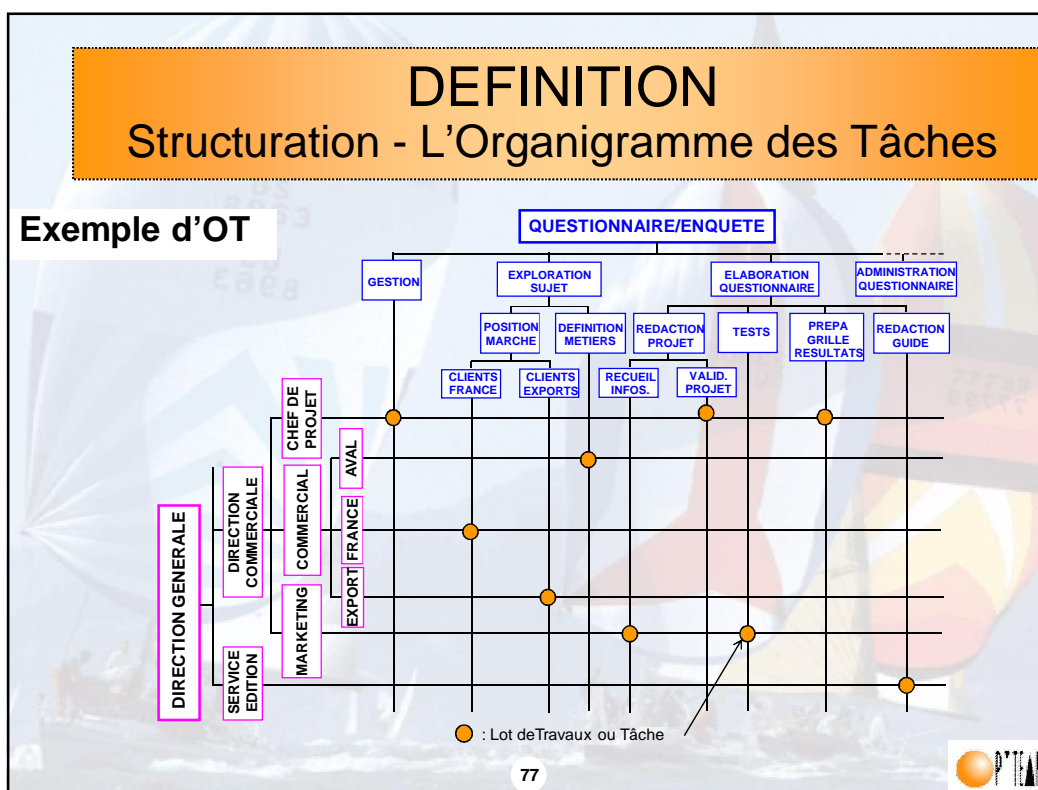
### Structuration - L'Organigramme des Tâches

#### ■ Méthode de structuration de l'OT :

- 1 – Décomposer de manière **HIERARCHIQUE** (par niveau) et **ARBORESCENTE** (liens de dépendance) les tâches du projet,
- 2 - Croiser avec organisation du projet,
- 3 - Déterminer **QUI** est **responsable** de **QUOI**  
= OT (Organigramme des Tâches)
- 4 - Formaliser l'engagement de chacun pour  
« contractualiser » les relations  
= les Fiches de Lot de Travaux

76





## DEFINITION

### Structuration - L'Organigramme des Tâches

■ **La Fiche de Tâche ou Fiche de Lots de Travaux :**

PROJET : .....			N° O.T. : .....			EDITION DU : .....		
RESPONSABLE : .....			LIBELLE : .....					
DESCRIPTION : .....								
ACTIVITÉS PRINCIPALES : .....								
ENTRÉES (matériel, documents,...) : .....								
SORTIES (fournitures, documents,...) : .....								
TÂCHES EXCLUES : .....								
LIEN AMONT (date début) : .....			LIEN AVAL (date de fin) : .....			DURÉE : .....		
EVENEMENTS CLÉS, JALONS : .....								
RESSOURCES : .....					BUDGET : .....			
V I S A S	Chef de Projet : .....			Resp. Service : .....			Resp. Tâche : .....	
	Date : .....			Date : .....			Date : .....	

78

## EXERCICE

### Structuration



#### Contexte :

*Vous disposez d'un cahier des charges et des informations sur le contenu du projet, bâtir l'Organigramme des Tâches du projet REGATE.*

#### Objectif :

*S'assurer de l'exhaustivité du travail à réaliser avec une répartition auprès des acteurs.*

*Durée : 30 mn*

79



## DEFINITION

### Structuration - L'Organigramme des Tâches

#### Objectifs managériaux

- Structurer et organiser le travail
- Organiser la délégation
- Définir les responsabilités dans l'équipe

80





## DEFINITION

### Organiser la délégation

- **La délégation consiste pour un responsable à confier à un collaborateur la réalisation d'objectifs élaborés en commun à l'intérieur d'un cadre défini,**
  - en lui laissant une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes,
  - en faisant le point sur les résultats obtenus dans le cadre de procédures de contrôle dont les modalités et la fréquence sont déterminées à l'avance,
  - en l'assistant, si besoin est, dans les difficultés rencontrées,
  - et en assurant en permanence la communication nécessaire à l'avancée du projet.

81



## DEFINITION

### Organiser la délégation



82



## DEFINITION

### Organiser la délégation

#### ■ La Matrice des Responsabilités :

A = Accord  
C = Contrôle  
I = Informé  
E = Exécutant  
R = Responsable

	Cient	Hierarchie	Commercial	Chef de Projet	Bureau Etude	Méthodes	Contrôle	Logistique
Lot 1		A		R			C	
Lot 2			A	R			I	
Lot 3								

83



## REGATE

### Manager un Projet

#### Séquence 6 DEFINITION

#### Planification et budget

Edition 5 - 07/2012

## DEFINITION

### Planifier le projet

#### ■ Démarche de planification

*La méthode PERT (Planning Evaluation & Review Technique)*

- 1 - Analyser le projet
- 2 - Identifier les activités
- 3 - Établir le réseau PERT
- 4 - Estimer les durées et calculer les dates
- 5 - Calculer les marges, identifier le chemin critique
- 6 - Prendre en compte les contraintes de délais
- 7 - Tracer le diagramme de GANTT
- 8 - Affecter et optimiser les ressources
- 9 - Etablir le référentiel Délais = Planning Directeur

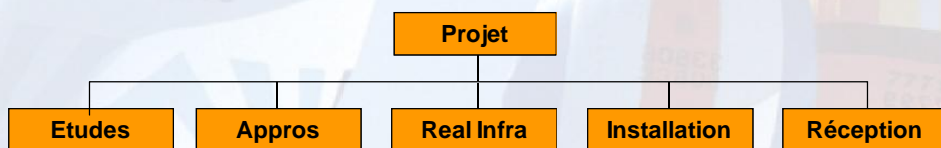
85



## DEFINITION

### Planifier le projet

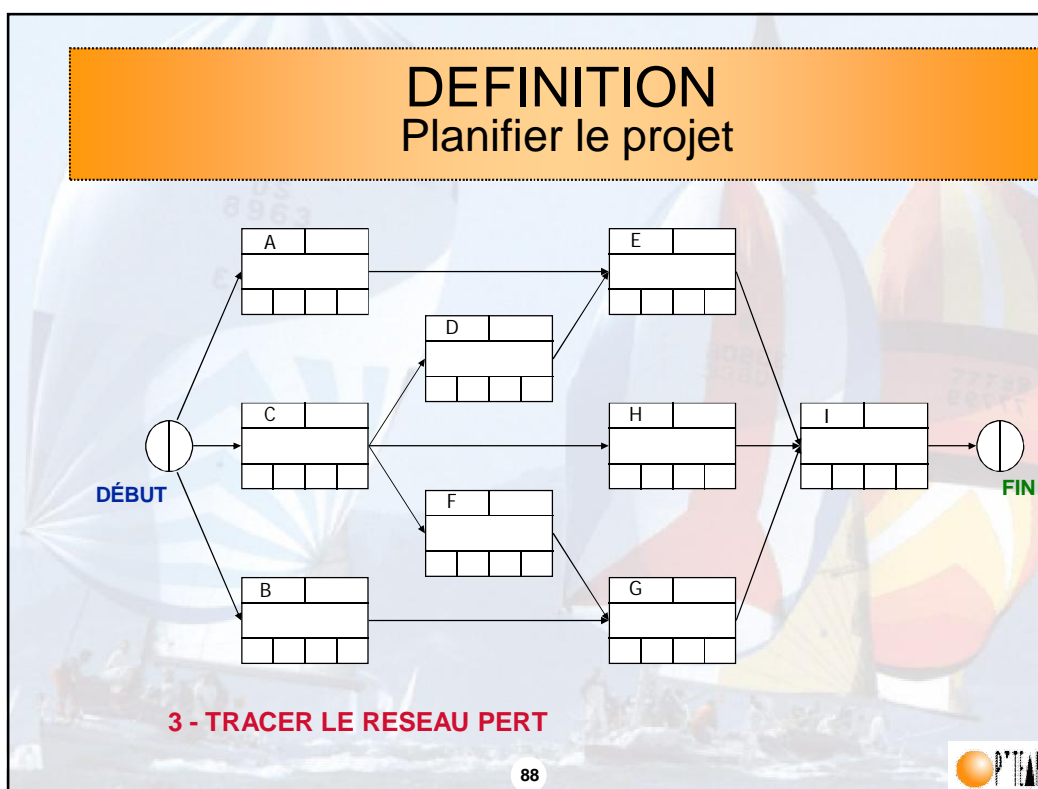
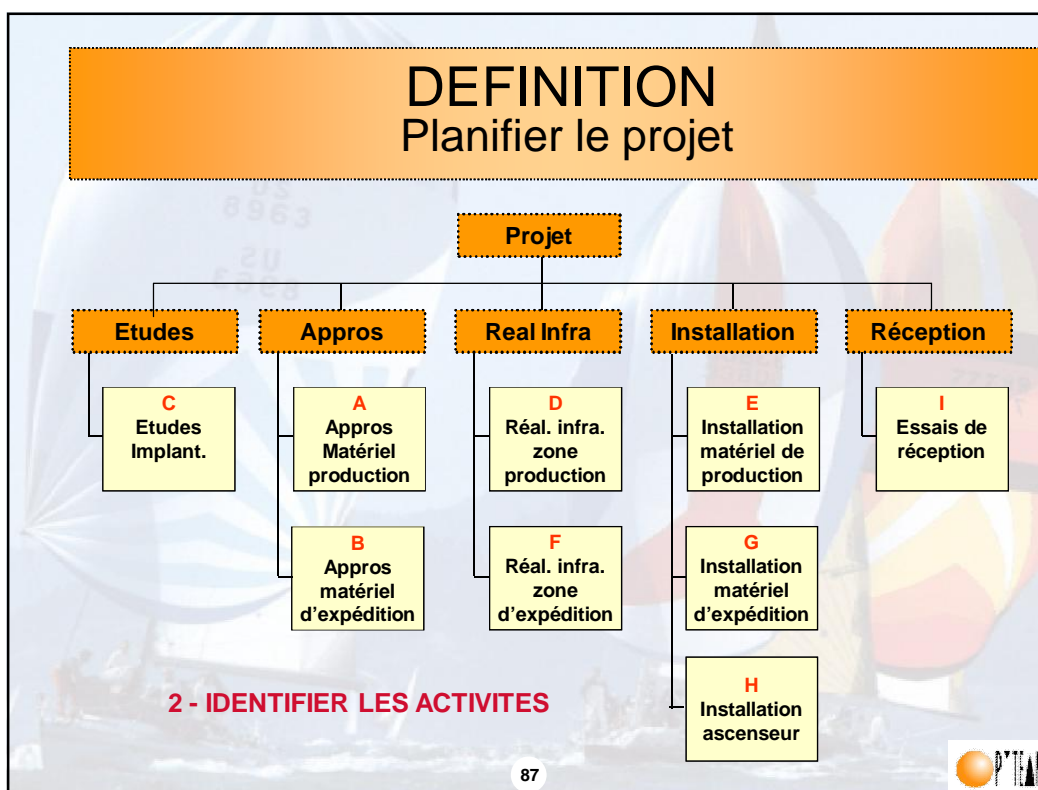
#### ■ Exemple : la construction d'un centre de diffusion



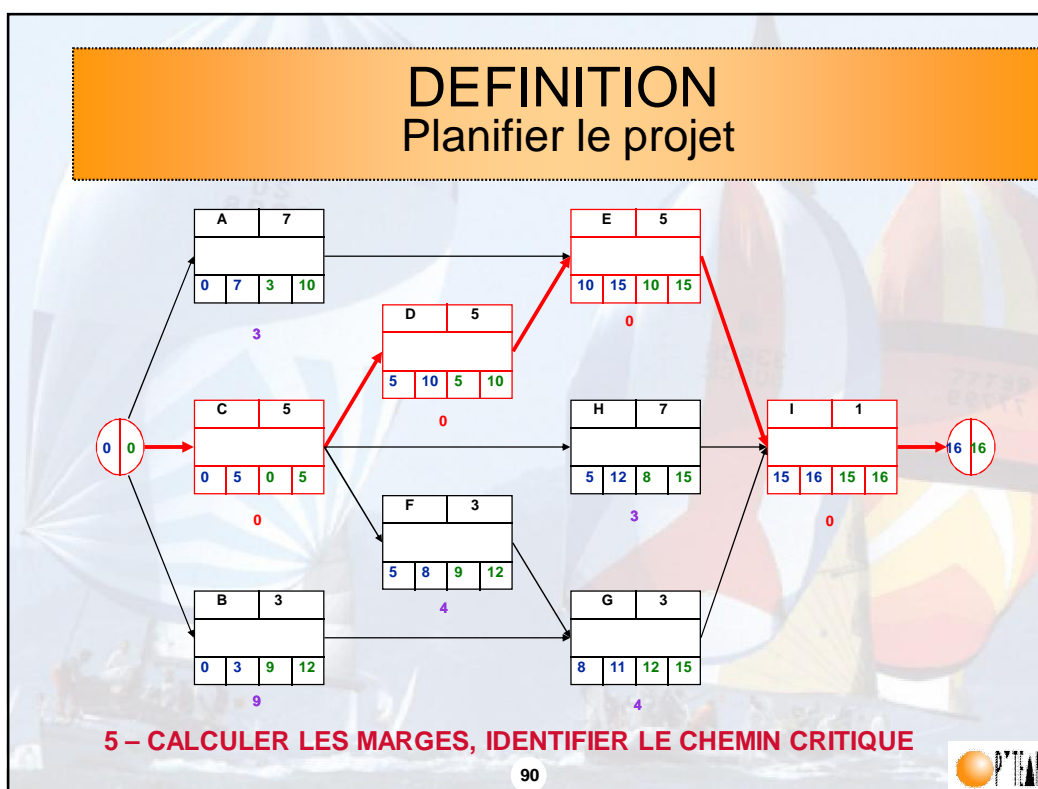
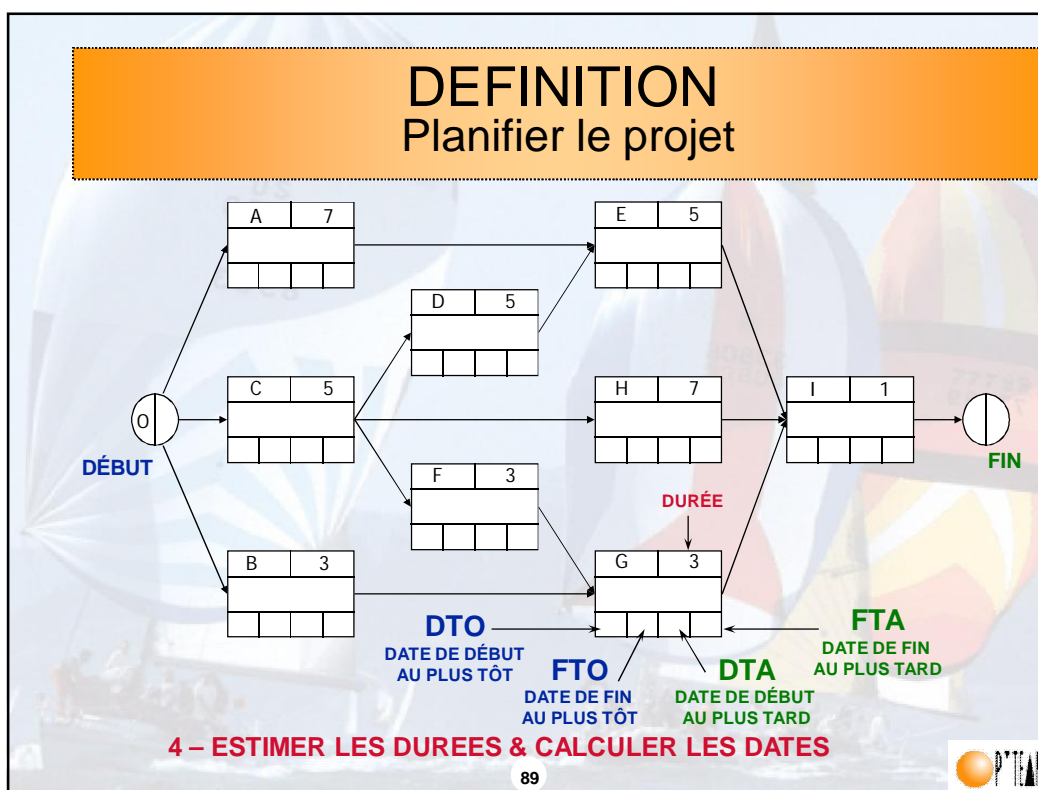
**1 – ANALYSER LE PROJET : CHOISIR LA METHODE DE DECOUPAGE**  
ici découpage « FONCTIONNEL »

86









## EXERCICE Planification



### Contexte :

*Vous disposez de l'Organigramme des Tâches du projet REGATE.*

### Objectif :

*Construire le planning du projet en estimant les durées et en réfléchissant sur la logique de déroulement.*

*Durée : 35 mn*

91



## DEFINITION Planifier le projet

- **Analyser les contraintes : toutes les contraintes sont-elles réelles = différencier**
  - ✓ contraintes techniques ?
  - ✓ contraintes liées à l'environnement ?
  - ✓ contraintes liées aux ressources ?  
de disponibilité, de confort, d'usage, d'habitudes
- **Valider les objectifs, les dates imposées**
- **Analyser les activités :**
  - ✓ durées vraisemblables ?
  - ✓ marges cachées dans les activités ?
  - ✓ possibilités de paralléliser les activités ?
- **Revoir la solution technique**
- **Réorganiser le projet**
- **Accroître les ressources**

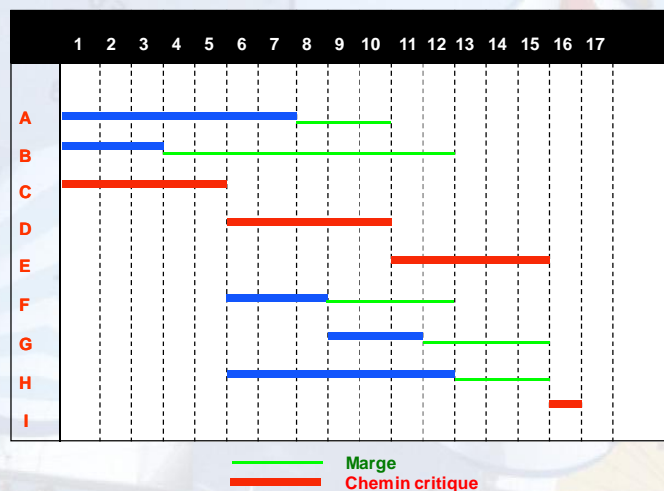
**6 – PRENDRE EN COMPTE LES CONTRAINTES DE DELAIS**

92



## DEFINITION

### Planifier le projet



#### 7 – TRACER LE DIAGRAMME GANTT

93



## DEFINITION

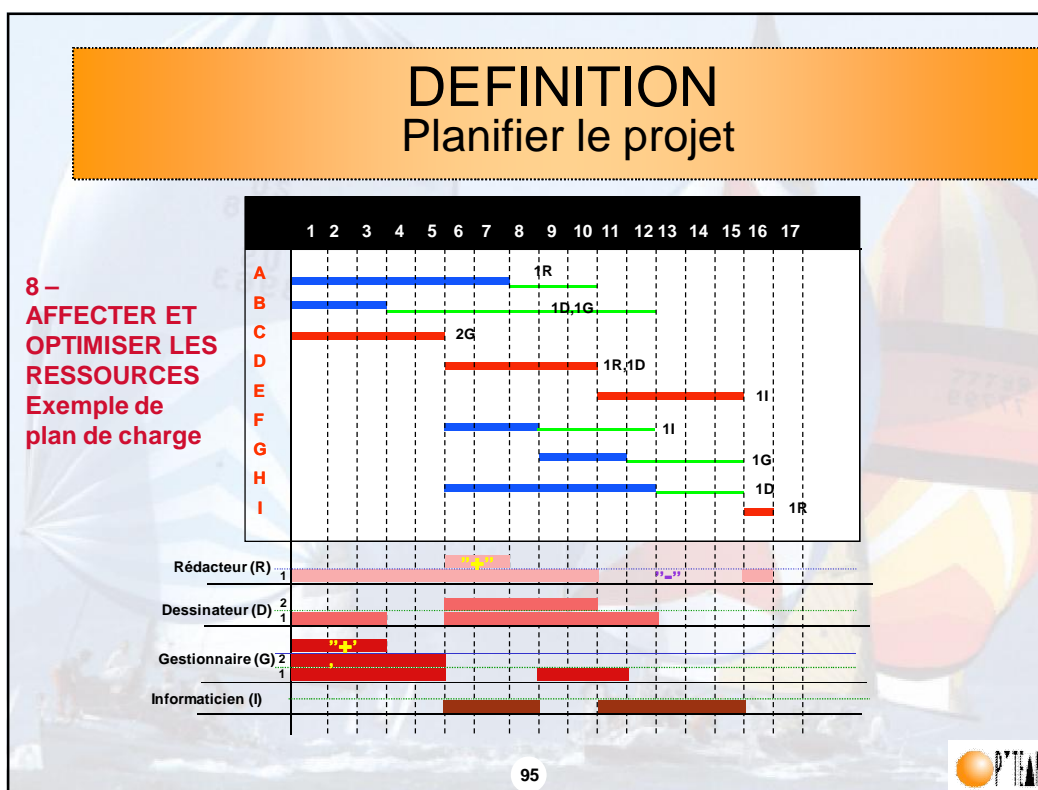
### Planifier le projet

- Les ressources, les charges estimées et les plans de charge prévisionnels sont établis en intégrant la disponibilité des ressources (calendrier, disponibilité)
- Si des surcharges sont découvertes le chef de projet doit mettre en œuvre des actions correctives
  - ✓ lissage (conserver la date de fin de projet)
  - ✓ nivellement (faire glisser la date de fin de projet)
  - ✓ réorganisation .....

#### 8 – AFFECTER ET OPTIMISER LES RESSOURCES ...

94







## DEFINITION

### Mettre en place le Budget

#### ■ Principes de maîtrise des coûts :

- 1 - se fixer un repère :  
**le budget initial**
- 2 - connaître sa situation à chaque instant  
**le montant engagé**
- 3 - mettre en évidence et pouvoir expliquer  
**les écarts et les tendances**
- 4 – pour pouvoir constamment estimer  
**le coût prévisionnel à terminaison**
- 5 – en prenant en compte  
**les modifications**

97



## DEFINITION

### Budget : Etablir le budget initial

#### ■ Objectifs :

- Disposer d'un langage commun – **un référentiel** - en matière de contrôle des coûts d'investissement.
- Permettre une **comptabilité analytique** projet (prévision, réalisation).
- Introduire une codification compatible avec les systèmes de gestion de l'entreprise.

#### ■ Démarche :

- Les coûts d'investissement sont identifiés en partant de l'**Organigramme des Tâches**
- Les coûts sont répartis par **catégories de coûts**
- Une première analyse globale permet de valider les **coûts d'investissement prévisionnels**
- Après établissement du **plan de financement** et contrôle de la **rentabilité du projet**, ces coûts sont ensuite répartis dans le temps pour constituer le **budget initial**.

98





## DEFINITION

### Règles de fonctionnement de l'équipe projet

- **Exemple de charte d'équipe projet :**
  - Présenter les objectifs à tous,
  - S'accorder sur les règles minimales (méta-règles),
  - Favoriser la communication
  - Favoriser l'innovation et la production d'idées,
  - Respecter les points de vue,
  - Ne pas laisser pourrir les problèmes, traiter les conflits
  - Commenter / expliquer les décisions,
  - S'entraider
  - Célébrer les succès...

101



## DEFINITION

### Structurer la communication projet

- **Les questions de base pour organiser la communication**
  - Pourquoi communiquer ? *Quel est l'Objectif ? Quels résultats attend-on ?*
    - Pour information, pour action, préparation d'un choix, conditionnement, institutionnel)
  - A qui communiquer ? *Quels sont les destinataires ?*
    - Rôle dans le projet, jeu de pouvoir, capacité à comprendre, à assimiler, etc.
  - Quoi communiquer ? *Quel est le contenu du message ?*
    - Le contenu du message doit permettre de remplir les objectifs et être adapté aux destinataires
  - Quand communiquer ? *Fréquence de la communication*
    - Logique de projet, priorités, préséances, contrat, réceptivité, etc.
  - Comment communiquer ? *Quel est le média ?*
    - Verbal – écrit – courriel – téléphone – Etc.
- **Établir un plan de communication**
- **Utiliser au mieux les moyens de l'entreprise. Par ex l'Intranet**

102



## DEFINITION

### Structurer la communication projet

- **Toute action de communication comporte plusieurs éléments**
  - L'émetteur et son objectif
  - Le message qui comprend : une intention, un contenu, un support, une mise en forme
  - Le récepteur et ses attentes
  - L'environnement physique et temporel dans lequel se noue la relation

```

graph LR
    E[Émetteur] --> M[Message]
    M --> R[Récepteur]
    R -- "Feed-Back" --> E
    subgraph Environnement
        E
        M
        R
    end
    
```

103

## DEFINITION

### Structurer la communication projet

**COMMUNIQUER, C'EST...**

- **Une communication verbale**
  - Des mots, un contenu 7%
  - Une intonation, un rythme ... 35 %
- **Une communication non verbale**
  - Des gestes, des mimiques, des regards, un look 58 %

104



## DEFINITION

### Structurer la communication projet

#### ■ L'écoute active

- Accepter l'autre
- Centrer son attention sur l'interlocuteur
- S'intéresser de façon constante et en toute conscience à son interlocuteur :
- Identifier le cadre de référence de l'interlocuteur, l'objectif de l'interlocuteur
- Comprendre ses propos
- Distinguer les faits des opinions, des sentiments exprimés
- Traiter, analyser toutes les données
- Accorder tout le temps nécessaire à l'interlocuteur
- Intervenir ou répondre dès que cela est nécessaire

105



## DEFINITION

### Structurer la communication projet

#### ■ La reformulation

- Exprimer ce que l'interlocuteur a dit sans formuler de jugement
- Vérifier que l'on a bien compris ce que l'autre voulait dire
- Lui faire savoir qu'il a été réellement écouté, valoriser sa participation
- Clarifier une idée, un concept, un sentiment
- Faire prendre conscience à l'interlocuteur de ce qu'il a dit
- Dépassement d'un débat, un discours violent
- Prendre du recul
- Relancer le dialogue sans influencer, sans interrompre le fil des idées
- Faire un résumé, une synthèse
- Conclure

106






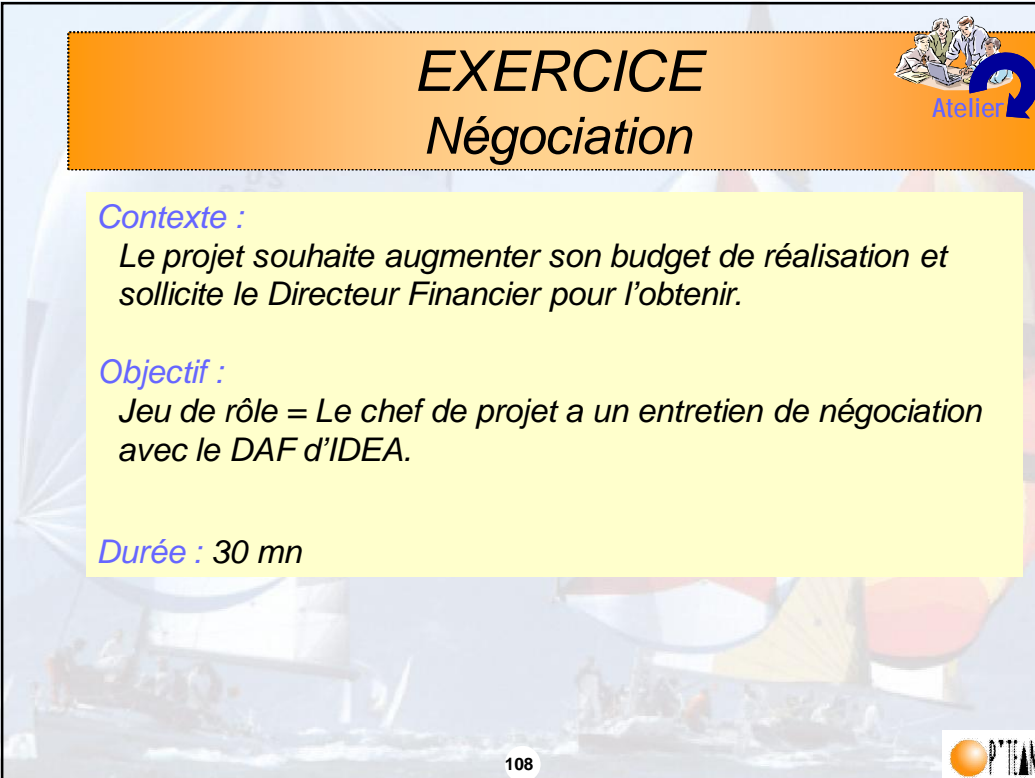
# REGATE

## Manager un Projet

### Séquence 7

### NEGOCIATION

Edition 5 – 07/2012



# EXERCICE


## Négociation

**Contexte :**  
*Le projet souhaite augmenter son budget de réalisation et sollicite le Directeur Financier pour l'obtenir.*

**Objectif :**  
*Jeu de rôle = Le chef de projet a un entretien de négociation avec le DAF d'IDEA.*

**Durée : 30 mn**

108



## NEGOCIATION

### Négocier dans le cadre d'un projet

#### ■ Le but à atteindre

- Négocier, c'est arriver à un accord aussi bénéfique que possible pour toutes les parties ou bien parvenir à un arrangement satisfaisant les intérêts prioritaires de chacun.

#### ■ Les conditions à remplir

- Des interlocuteurs disponibles
- Un problème clairement posé

109



## NEGOCIATION

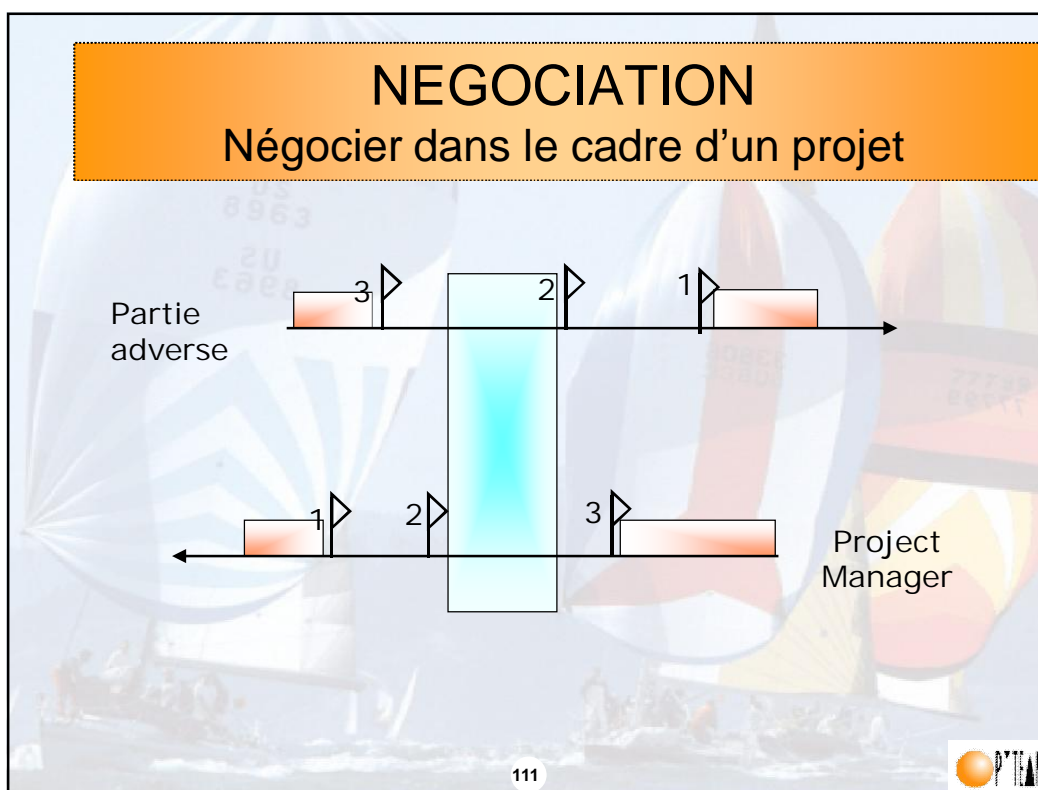
### Négocier dans le cadre d'un projet

#### ■ Préparer la négociation

- Analyser objectivement le rapport de pouvoir
- Formuler l'objectif commun
- Déterminer son propre objectif : Position haute, moyenne, basse
- Identifier l'objectif de la partie adverse
- Énumérer les intérêts de la partie adverse et les hiérarchiser
- Hiérarchiser ses propres intérêts
- Confronter les deux listes d'intérêts
- Repérer les zones d'accord possible, les points difficilement négociables et les points non négociables
- Rechercher des solutions possibles respectant au mieux les intérêts des différentes parties

110





## NEGOCIATION

### Négocier dans le cadre d'un projet

- **Développer une négociation de coopération**
  - 1 - Établir la relation
  - 2 - Annoncer progressivement ses objectifs et intérêts
  - 3 - Arriver avec des demandes précises quantitatives et qualitatives
  - 4 - Jouer cartes sur table
  - 5 - Considérer l'autre comme un partenaire
  - 6 - Comprendre les intérêts et les contraintes du partenaire
  - 7 - Savoir reconnaître ce qui est légitime
  - 8 - Préserver la relation
  - 9 - Argumenter en fonction de ses propres intérêts mais penser aux intérêts de l'autre
  - 10 - Proposer plusieurs solutions réalistes et applicables

112



# NEGOCIATION

## Négocier dans le cadre d'un projet

### ■ Les principes à respecter

- Négocier sur des intérêts et non sur des positions de principe
- Séparer les individus de la question à résoudre
- Savoir entendre les perceptions et les émotions des partenaires, pouvoir reconnaître leur légitimité sans se laisser influencer par un jeu affectif
- S'attaquer au problème et non aux personnes
- Présenter un problème comme une préoccupation commune et un objectif commun à atteindre.
- Construire ensemble différentes options offrant un gain pour toutes les parties
- Prendre le temps de la réflexion pour choisir une option
- Se donner des critères d'appréciation objectifs
- Valider les accords et les formaliser

113

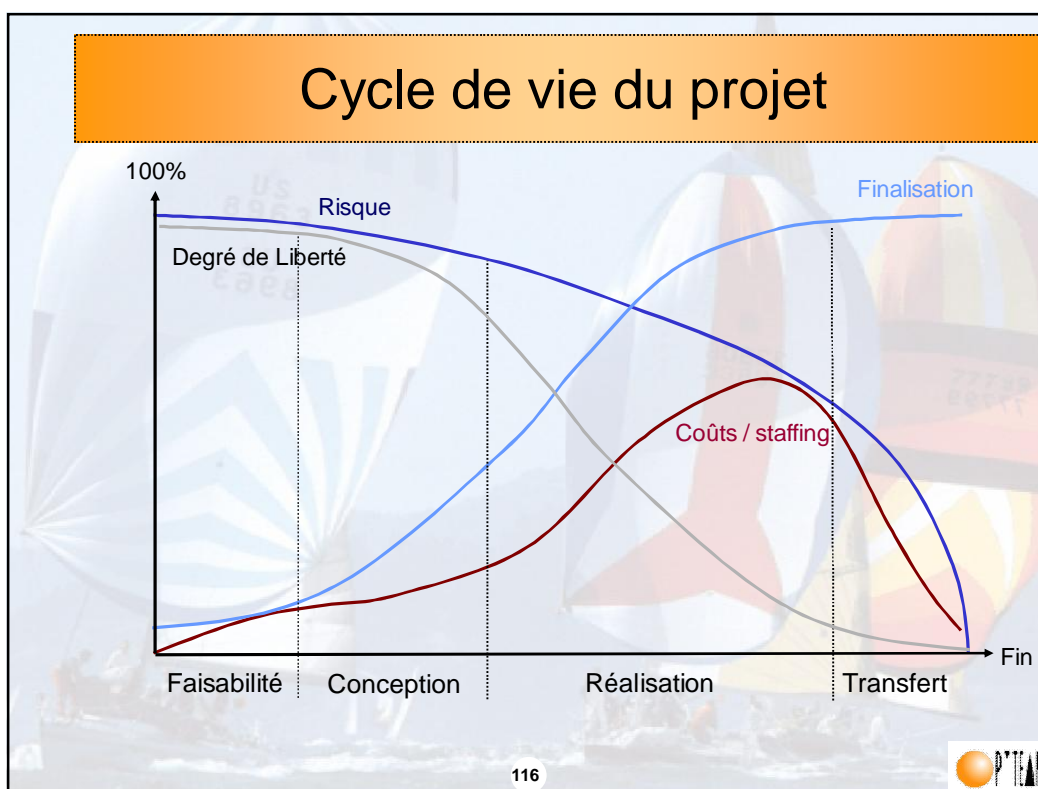
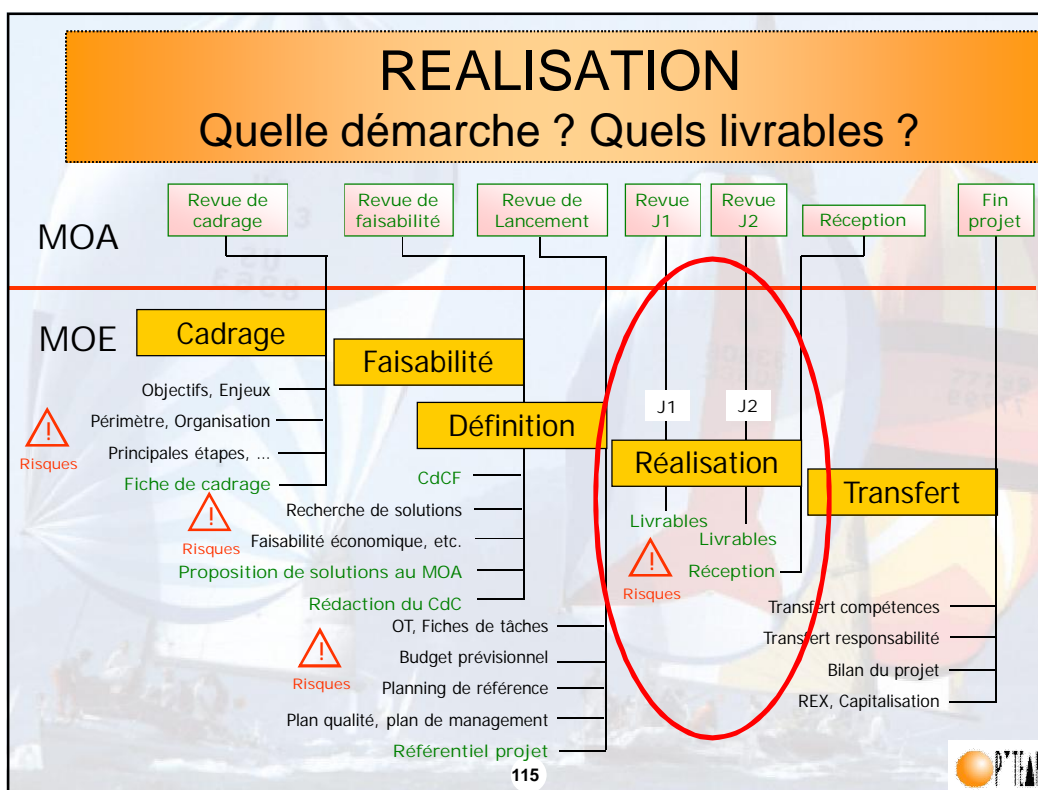


# REGATE

## Manager un Projet

### Séquence 8 REALISATION

Edition 5 – 07/2012



## REALISATION

### Objectifs de l'étape

- *Mener une revue de lancement*
- *Piloter l'avancement*
- *Gérer les modifications*
- *Anticiper les difficultés, les risques, gérer les aléas*
- *Prendre les mesures qui s'imposent*
- *Piloter avec un tableau de bord*
- *Mener une réunion d'avancement*

117



## REALISATION

### Les revues de projets

#### ■ Objectifs

- Valider les résultats acquis sur le projet au moment où se déroule la revue de projet
- Décider du passage à l'étape suivante
- S'assurer que les objectifs initiaux sont toujours valables compte tenu de l'évolution des contextes internes et externes.

#### ■ Qui participe ?

- Le maître d'ouvrage, ou le Comité de Pilotage = l'instance chargée de définir les objectifs, de décider et de valider
- Le chef de projet du côté Maîtrise d'œuvre

#### ■ Qui organise ?

- Le chef de projet Maître d'oeuvre

118




## REALISATION

### Mener une revue de jalons

- **But :**
  - Analyser le travail de la phase et le critiquer
  - Vérifier l'adéquation résultats/objectifs initiaux
  - Vérifier si les conditions sont réunies pour engager l'étape suivante
- **Avantage :**
  - Donner des objectifs intermédiaires au projet
  - Constituer un point de décision de type GO/NO GO
  - Apporter un oeil neuf sur le projet
- **Déroulement**
  - Définir les objectifs de revue
  - Vérifier les documents soumis du point de vue :
    - ✓ Recommandations des revues précédentes
    - ✓ Qualité du travail réalisé
    - ✓ Sécurité, risques, fiabilité, performances
    - ✓ Adéquation résultats obtenus/objectifs initiaux
  - Constituer un dossier de revue de projet, le remettre avant la tenue de la revue (suffisamment pour permettre au MOA de se forger une opinion)

119




## REALISATION

### Mener une revue de jalons

- **Les check-list de contrôle**
  - Objectifs :
    - ✓ Permettre d'évaluer la situation des études par rapport aux objectifs de chaque phase
    - ✓ Servir de guide lors des revues de projets
    - ✓ Évaluer les écarts par rapport aux objectifs
  - Mode de fonctionnement :
    - ✓ Partir de check-list standard des éléments à contrôler
    - ✓ Les adapter aux spécificités de chaque projet en début de phase en identifiant ceux qui sont NA – Non applicables et ceux qui le sont
    - ✓ Faire des situations intermédiaires en cours de phase
    - ✓ Identifier les écarts – les FEPS = Fiches d'Étude de Problèmes Soulevés - et décider des actions à mener pour atteindre l'objectif.
    - ✓ La décision de passer à la phase suivante sera facilitée par l'analyse de ces check-list

120





## REVUES DE PROJET

### Mener une revue de jalons

#### ■ Les check-list de contrôle

Élément évalué	O/N	Document d'Analyse	Ref pour une solution	Action corrective	Resp.	Date	Sts
Général							
Key drivers 1 ?							
Key drivers 2 ?							
...							
Produit							
Produit défini ?							
Positionnement produit ?							
Variantes définies ?							
...							
Coûts							
Délais							
Documentation							

121



## REALISATION

### La revue de Lancement de Projet

#### ■ But :

- Définir les objectifs
- Informer chacun du Qui fait Quoi ? Quand ? Pourquoi ?
- Apprendre à chacun à se connaître
- Rechercher un consensus entre les intervenants

#### ■ Avantage :

- Officialise le démarrage
- Renforce l'autorité du chef de projet

#### ■ Déroulement

- Présenter le projet,
- Préciser l'organisation du projet
- Présenter la structure du projet en grandes étapes,
- Présenter l'équipe chargée de le conduire
- Demander à chacun de se présenter
- Présenter le planning, le budget (étapes et points de RV)
- Présenter les règles de fonctionnement internes, le plan de communication...

122




## REALISATION

### Piloter l'avancement

- **Suivre : « où en est le projet? »**
  - niveau d'aide à la décision
  - collecter, enregistrer, traiter les données relatives à tous les aspects du projet intéressant le chef de projet ou l'organisation
- **Évaluer: « y-a-t-il des dérives »**
  - jugement sur la qualité et l'efficacité
  - recommandations pour les projets futurs ou pour le futur du projet
- **Contrôler « comment corriger? »**
  - niveau de décision
  - utiliser les données fournies par le suivi
  - comparer la performance réalisée avec la performance planifiée
  - ramener la performance réalisée vers la performance planifiée

123



## REALISATION

### Piloter l'avancement


■ **Avancement physique et avancement délais :**  
Exemple d'une jonction

<b>Prévisions initiales :</b> Durée = 80 j      Charge = 4000 h Travail à réaliser = 200 cordons de soudure	<b>Après 20 jours :</b> Temps passé = 20 j    H. dépensées = 1050 h Travail réalisé = 40 cordons de soudure
---	---

**Avancement physique = 40 cordons / 200 cordons = 20%**  
**Avancement en délai = 20 jrs / 80 jrs = 25 %**

Avancement physique =  $\frac{\text{Travail réalisé}}{\text{Travail total prévu}}$

124



## REALISATION

### Piloter l'avancement

#### ■ La comparaison Prévu / réalisé suppose la capacité :

- à mesurer l'avancement
- et à réestimer le reste à faire du projet
- en prenant en compte les aspects Q, C, D

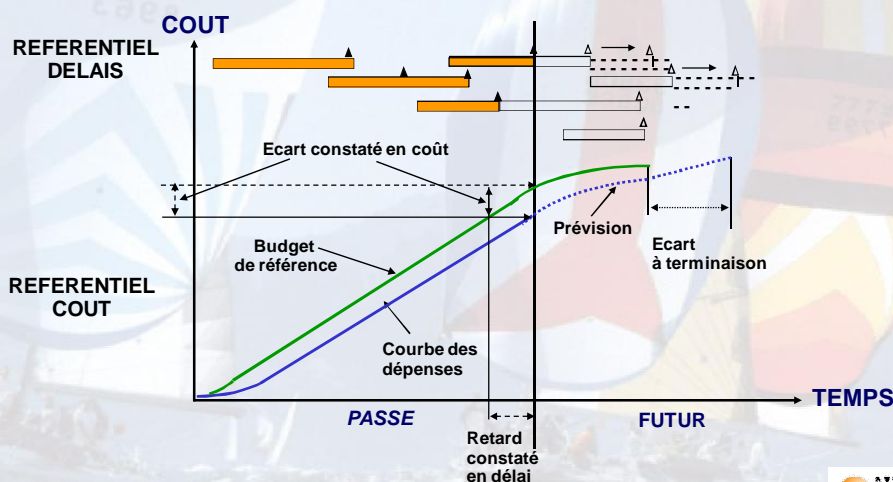
125

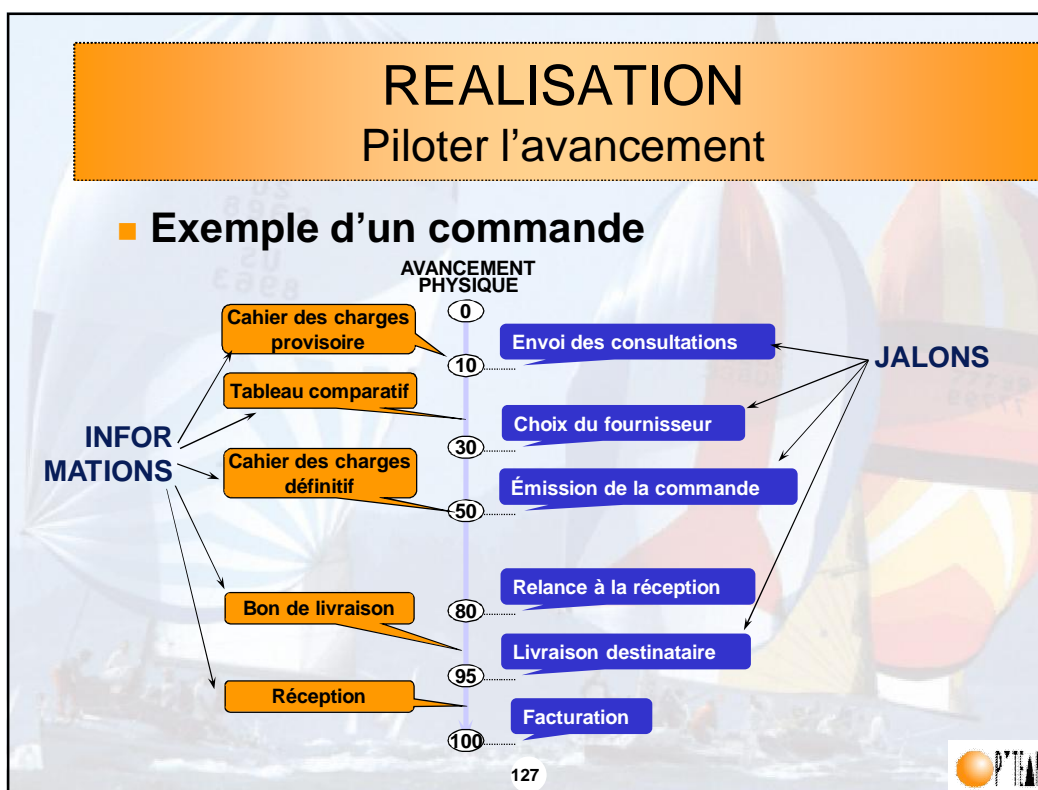


## REALISATION

### Piloter l'avancement

#### ■ Indices de performance coût / délais





## REALISATION

### Piloter l'avancement

■ Gérer les modifications

Projet : .....	Fiche de Demande de Modification		Fiche n° : .....
Émetteur : .....	Libellé : .....		Date : .....
Niveau : .....			
Description de la modification :			
Impact technique :		Impact Coût :	
Impact Qualité :		Impact Délai :	
Avis du Chef de Projet :		Avis du Client :	
Status : <input type="checkbox"/> Ouverte <input type="checkbox"/> Traitement en cours <input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> Close			
Action : .....			Rang d'applicabilité : .....
Documents affectés :			

128




## REALISATION

### Piloter l'avancement

- **Gérer les aléas**
  - **Difficultés liées aux activités**
    - ✓ activités à risques (essais, intégration...)
    - ✓ mauvaise évaluation des durées - pas de standard
    - ✓ mauvaise définition des interfaces
  - **Ressources**
    - ✓ pas de respect de l'engagement
    - ✓ disponibilité des ressources
    - ✓ qualifications différentes
    - ✓ temps d'apprentissage
    - ✓ ont eu d'autres priorités
    - ✓ améliorations du produit
  - **Environnement**
    - ✓ modifications issues du client
    - ✓ retards fournisseurs
  - **Incidents**

129





## REALISATION


### Piloter avec un Tableau de Bord

- **Qu'est-ce qui fait la qualité d'un TdB ?**

• Il est ciblé	= conçu en fonction du destinataire
• Il est utile	= répond au besoin
• Il est fiable	= régulier, à jour reflète la réalité
• Il permet d'engager l'action	= concret et factuel
• Il est complet	= couvre les aspects Q,C,D,R
• Il est lisible	= visuel

130



## REALISATION


### Piloter avec un Tableau de Bord

■ **Quel contenu ?**

- Situation par rapport aux Points Clés
- Situation par rapport aux objectifs Q/C/D/R
- Situation des principales tâches
- Indicateurs qualité :
  - Incidents
  - Modifications
  - Activités supplémentaires
- Risques majeurs
- Actions majeures...



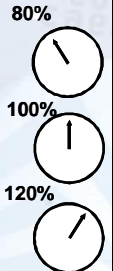

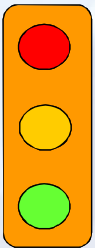



131




## REALISATION

### Piloter avec un Tableau de Bord

■ **Quelques idées Graphiques**























132




## REALISATION

### Piloter avec un Tableau de Bord


Tâches	Délais	Coût	Qualité	Problèmes	Actions
Fabrication					
Distribution				Le livreur ne peut pas tout livrer à temps	M. Jean engagera un autre livreur
Marketing					
Vente				Coût suppl. pour mise en marché	M. Pierre renégociera le prix
Après-vente				Coût suppl. pour retour de marchandises	M. Jacques évaluera des transporteurs

133



## EXERCICE

### Lancement de la réalisation




**Contexte :**  
*Vous disposez du planning de réalisation, des fournitures pour réaliser l'appel d'offre BALMO avec une maquette du bateau*

**Objectif :**  
*Effectuer la courbe d'avancement du projet et lancer les opérations de réalisation.*

**Durée :** 1H00

134



## REALISATION

### Objectifs managériaux

- Adapter son style de management
- Organiser le travail de son équipe
- Faire vivre les relations avec les parties prenantes
- Maîtriser les différentes catégories de réunions
- Gérer les conflits, négocier le consensus
- Jouer le rôle de facilitateur projet, accompagner et piloter l'équipe
- Gérer ses efforts et ses priorités
- Faire évoluer son équipe

135



## REALISATION

### Adapter son style de management

- **Comment asseoir son autorité en situation non hiérarchique dans une organisation par projet :**
  - Appui de la hiérarchie ?
  - Procédures ?
  - Autorité technique ?
- **Solutions**
  - Être méthodique, suivre un processus structuré, guider la réflexion et les actions de l'équipe vers un but clairement exprimé
  - Bien identifier les enjeux
  - Ne jamais perdre de vue les objectifs
  - Organiser le travail entre les acteurs, être le chef d'orchestre
  - Savoir déléguer dans la confiance, savoir expliquer la nécessité du contrôle
  - Être un facilitateur, un médiateur
  - Organiser la communication dans et autour du projet

136





## REALISATION

### Adapter son style de management

- Adapter son style de management

The diagram is a 2x2 matrix. The vertical axis is labeled 'Centrage sur la relation & la communication' with a '+' at the top and a '-' at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Centrage sur les objectifs & l'action' with a '-' on the left and a '+' on the right. The four quadrants are labeled: Top-Left (Participatif), Top-Right (Persuasif), Bottom-Left (Déléгатif), and Bottom-Right (Directif).

137

## REALISATION

### Adapter son style de management

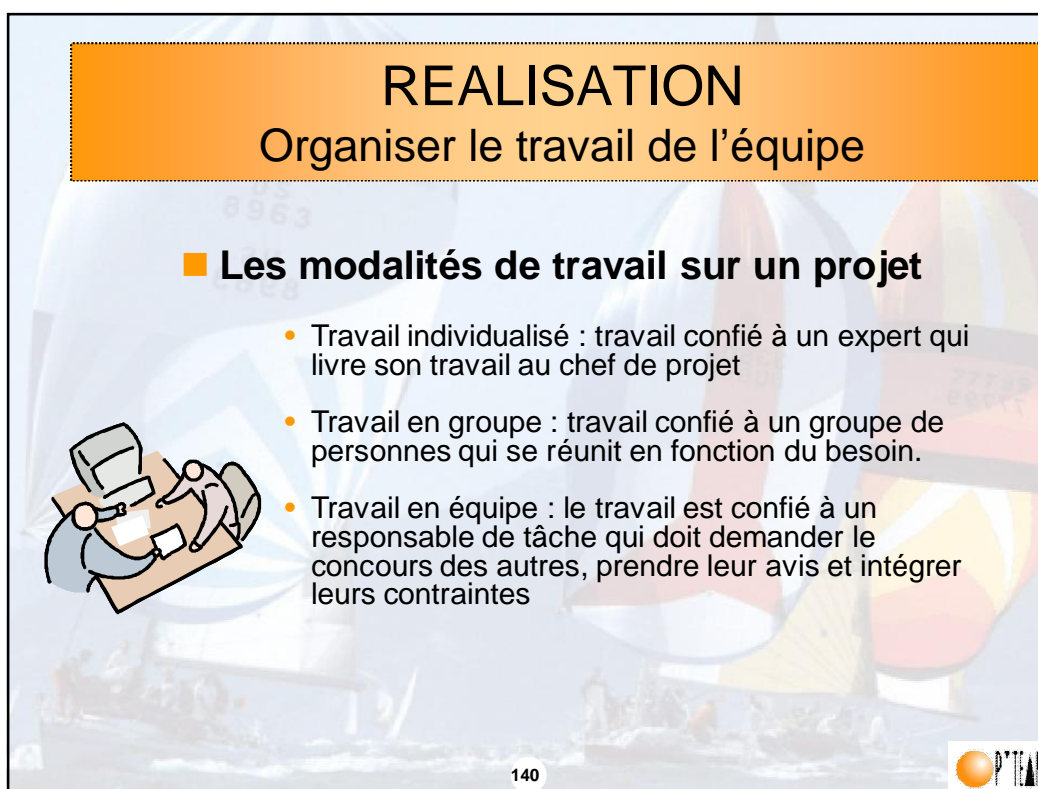
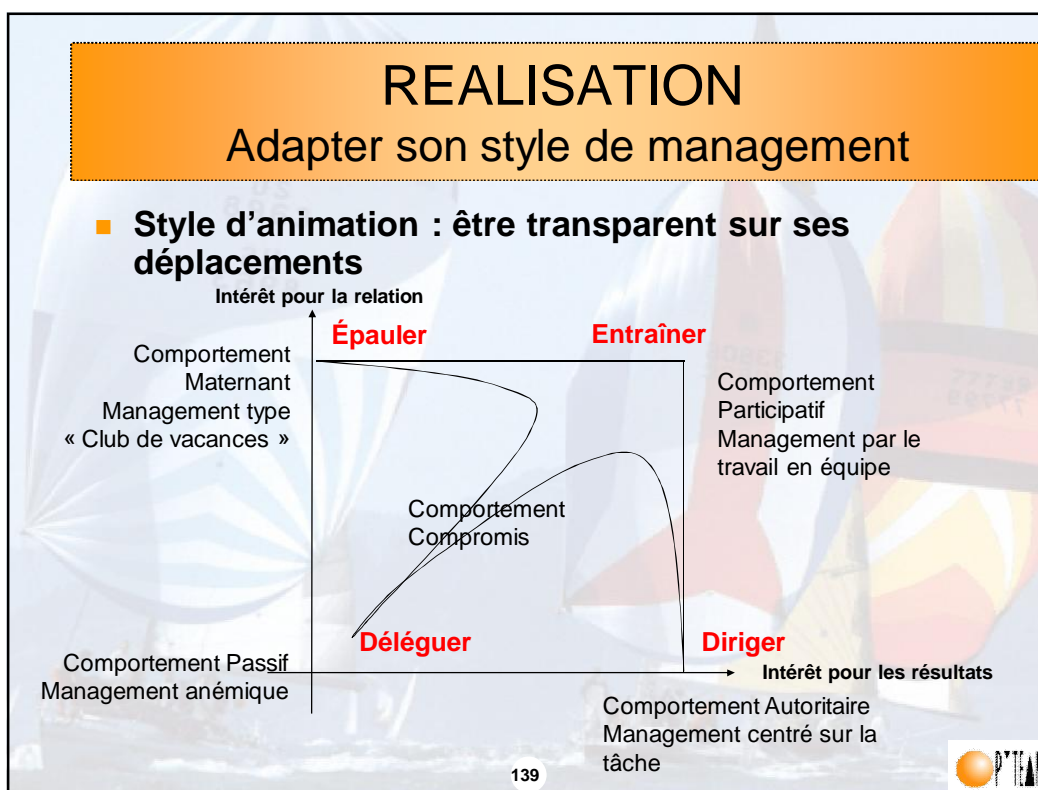
- Style d'animation : les leaders

Selon Blake & Mouton

<b>Position 3 :</b> Il n'est pas directif Il communique <i>« Je sais que je ne sais pas tout, ils peuvent avoir des idées : Exprimez vous »</i>	<b>Position 2 :</b> Très directif <i>« Je sais que je sais, je sais qu'ils ne savent pas mais j'explique »</i>
<b>Position 4 :</b> Il n'est pas directif Il ne communique pas <i>« Je sais que je ne sais pas tout, ils en savent autant que moi. Je ne veux pas décider : Je délègue »</i>	<b>Position 1 :</b> Très Directif Pas de temps pour communiquer <i>« Je sais que je sais Je sais qu'ils ne savent pas : Je décide »</i>

Intérêt pour les Objectifs, Directivité

138



## REALISATION

### Organiser le travail de l'équipe

#### ■ Choisir le mode de travail en fonction de :

##### — La nature des tâches

- Tâches indépendantes => Travail individualisé
- Tâches interdépendantes => Travail en équipe

##### — Les enjeux des tâches

- Tâches nécessitant consensus et créativité => Travail en groupe
- Tâches demandant peu de créativité et peu d'adhésion => Travail individualisé



141



## REALISATION

### Structurer les réunions

#### ■ Un agenda découpé en séquences avec un temps alloué

#### ■ 4 rôles clé :

- Animateur
- Gardien du temps
- Gardien du cadre (coach de l'équipe, garant du respect de ses règles de fonctionnement)
- Secrétaire de séance

#### ■ Faire tourner ces rôles

142



## REALISATION

### Structurer les réunions

#### ■ Préparer la réunion

- **Le conducteur de réunion détaillé**
  - Animateur de la séquence, durée,
  - Supports et techniques d'animation.
  - Horaires,
  - Résultats attendus,
  - Plan de déroulement,
- **C'est un outil pour la préparation.**



	Heure	Animateur	Résultat attendu	Plan de déroulement	Durée	Supports d'animation observations
1						
2						
3						
4						

143



## REALISATION

### Animer les réunions

#### ■ Prendre la parole et animer des réunions

##### Communiquez avec efficacité

- Accueillez, saluez votre auditoire, remerciez ...
- Suscitez l'écoute
- Impliquez et faites participer le groupe
- Animez avec aisance
- Gérez le groupe et son évolution

**Respirez ...**  
**Souriez ...**  
**et ...**  
**Recommencez !**

144





## REALISATION

### Animer les réunions

- Le compte rendu en une page de type relevé de décision : qui, fait quoi, pour quelle date ?

Thèmes débattus	Qui ?	Actions à entreprendre	Pour quand ?

145



## REALISATION

### Animer les réunions

- Aide mémoire pour conduire des réunions efficaces

#### Avant la réunion

- Assurer vous que la réunion est nécessaire
- Fixer des objectifs réalistes et accessibles
- Préparer et diffusez un ordre du jour
- Invitez les personnes clés (pas un cercle d'amis)

#### Pendant la réunion

- Commencez à l'heure prévue
- Maintenez le groupe dans les objectifs
- Prenez des décisions, ne vous contentez pas de donner des points de vue
- Résumez et faites un compte rendu des décisions
- Maintenez l'implication des participants en maîtrisant les fortes personnalités

#### Après la réunion

- Adressez un compte rendu à chacun des participants
- Assurez le suivi des mesures retenues
- Parlez-en avec les personnes clés
- Taire ce qui s'est dit ou fait « sans intérêt »

146



## REALISATION

### Animer une réunion projet

- **Les buts peuvent être divers :**
  - Informer et s'informer sur le projet
  - Décider, faire prendre des décisions
  - Faire le point sur l'avancement des travaux
  - Échanger de l'information
  - Identifier et résoudre les problèmes, les points durs
  - Soutenir la mobilisation des acteurs
- **Pour éviter les pertes de temps et les dérives, distinguer plusieurs types de réunion**

147



## REALISATION

### Les réunions d'avancement

<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>But : faire le point du travail mené sur le projet</b></li><li>■ <b>Avantage :</b><ul style="list-style-type: none"><li>— les gens se connaissent bien</li><li>— les intéressés sont présents</li><li>— permet d'assurer une certaine coordination</li></ul></li><li>■ <b>Inconvénients</b><ul style="list-style-type: none"><li>— routine et manque de préparation</li><li>— présence du chef =&gt; passivité</li><li>— mélange information et prise de décision sans débat</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Remèdes</b><ul style="list-style-type: none"><li>— désigner un animateur autre que le chef de projet</li><li>— utiliser en support des documents communs (planning)</li><li>— établir un ordre du jour - rédiger un compte-rendu succinct sous forme de relevé de décision</li><li>— suivre rigoureusement l'ordre du jour</li><li>— reporter sur les réunions points durs les problèmes qui ne peuvent être résolus en moins de 5 mn</li><li>— faire court</li></ul></li></ul>
---	--

148



## REALISATION

### Les réunions points durs

#### ■ But :

- identifier les problèmes techniques rencontrés par l'équipe
- s'organiser pour résoudre les problèmes
- vérifier que les points qui devaient être résolus dans la période précédente l'ont été

#### ■ Avantage :

- suivi particulier des points en suspens
- évite de « polluer » les réunions d'avancement
- permet de bien identifier les problèmes

#### ■ Déroulement

- lister les problèmes rencontrés par les équipes
- les numéroter
- les classer par ordre d'urgence
- définir le temps dont on dispose pour les résoudre
- désigner un responsable et constituer une cellule de résolution
- sauf urgence, ne pas résoudre le problème en réunion

#### ■ Lors de la réunion suivante :

- reprendre les points listés
- exposer la situation et les solutions apportées
- reprogrammer les problèmes non résolus

149



## REALISATION

### Les réunions improvisées « AD-HOC »

#### ■ But :

- répondre à un événement important sur le projet

#### ■ Avantage :

- forte motivation des participants

#### ■ Inconvénients

- pas de préparation
- ordre du jour non réfléchi
- certains participants absents

#### ■ Remèdes

- établir un minimum d'ordre du jour
- faire un compte rendu des actions décidées, surtout pour les absents

150





## REALISATION

### Les réunions debout

<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>But :</b><ul style="list-style-type: none"><li>— pour programmer l'action</li></ul></li> <li>■ <b>Avantage :</b><ul style="list-style-type: none"><li>— réunions rapides</li><li>— favorise l'efficacité des échanges</li><li>— permet un suivi précis des actions sur les projets</li><li>— courants sur les chantiers, en production</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Inconvénients</b><ul style="list-style-type: none"><li>— laisse peu de place à l'analyse et l'initiative</li></ul></li> <li>■ <b>Remèdes</b><ul style="list-style-type: none"><li>— ne pas en abuser</li></ul></li></ul>
---	---

151



## *REGATE*

### *Manager un Projet*

## Séquence 9

## CONFLITS

Edition 5 – 07/2012



## EXERCICE

### Traiter un conflit



#### Contexte :

*Le projet a lancé la réalisation de la maquette sans valider de la solution auprès de la Direction Technique qui devait donner son aval !*

#### Objectif :

*Jeu de rôle = Le Chef de Projet est convoqué dans le bureau du Directeur Technique...*

*Durée : 30 mn*

153



## CONFLITS

### Gérer les conflits

- Les conflits sont inévitables  
**LES ACCEPTER**
- Les conflits sont souhaitables  
**LES PROVOQUER**
- Les conflits sont gérables  
**LES UTILISER**



**La dynamique du projet :  
Aborder les problèmes le plus tôt possible**

154



## REALISATION

### Gérer les conflits

#### ■ La démarche

- Anticiper les conflits, les prévenir
- Détecter des problèmes de relations
- Observer, analyser la situation conflictuelle
- Identifier des axes de résolution
- Négocier et traiter
- Accompagner l'après conflit

155



## REALISATION

### Gérer les conflits

#### ■ Anticiper et prévenir les conflits

- Identifier des indicateurs: les risques de conflit, les situations révélatrices d'un malaise
- Prendre conscience de sa propre attitude face aux problèmes et aux personnes
- Savoir écouter attentivement les autres, s'assurer d'avoir bien compris ce qu'ils voulaient me dire. reformuler
- Éviter de se formaliser, de se sentir attaqué, valider sa perception par des questions
- Oser dire les choses: faire une remarque, exposer les griefs mais aussi féliciter
- Savoir les exprimer façon positive sans émettre de jugement
- Respecter les personnes parler des faits sans s'attaquer aux personnes

156



## REALISATION

### Analyser un conflit

#### ■ Les sources de conflits

- Les objectifs : incompréhension, désaccord
- Les rôles : manque ou mauvaise définition
- Les ressources, les moyens : insuffisance, priorité dans leur allocation
- Les désaccords techniques: démarches, savoir-faire..
- Les personnes: perception négative des attitudes, antipathie,
- Le changement : perte de repères, peur de l'avenir
- Le contexte: ambiance, surcharge de travail, management...



157



## REALISATION

### Analyser un conflit

#### ■ Les protagonistes

##### Le types de conflit

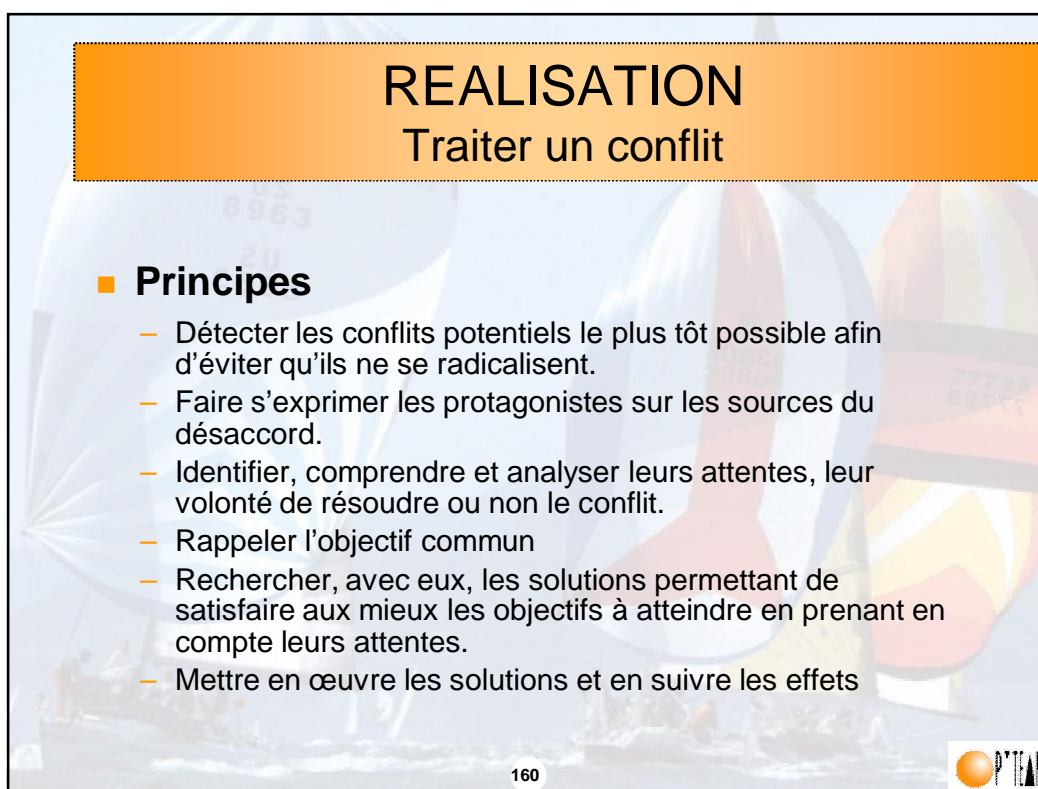
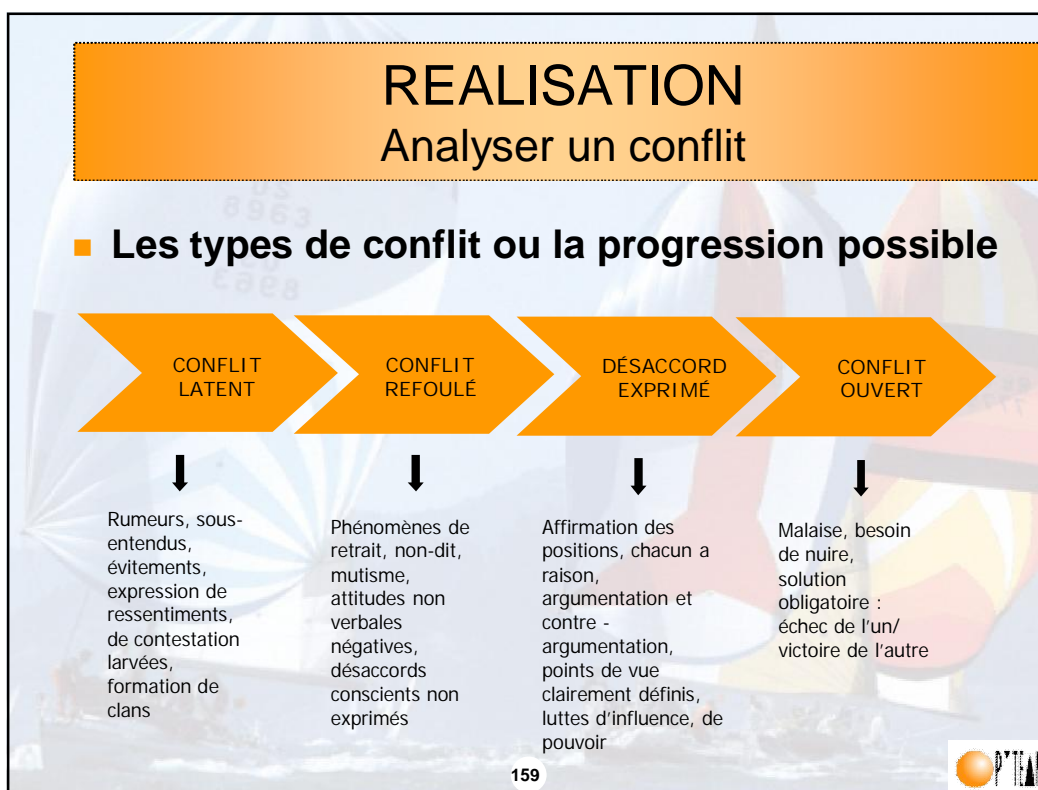
- Entre deux personnes
- Entre une personne et plusieurs interlocuteurs
- Entre deux groupes

##### La qualité des interlocuteurs impliqués

- Le chef de projet
- Les collaborateurs
- Les tiers

158









## REALISATION

### Traiter un conflit

#### ■ Un outil d'affirmation de soi : le DESC

- S'affirmer, c'est préparer les arguments avant de s'expliquer avec son patron, un collaborateur, un collègue, un sous-traitant à propos d'un contentieux.
- En organisant sa pensée avec les quatre étapes du D.E.S.C., on contrôle mieux son intervention et on évite de se laisser emporter.
- Quelques points clés pour réussir le D.E.S.C.
  - Adopter un ton ferme, assuré
  - Aller jusqu'au bout du D.E.S.C.
  - Prononcer les arguments sans hésiter

163

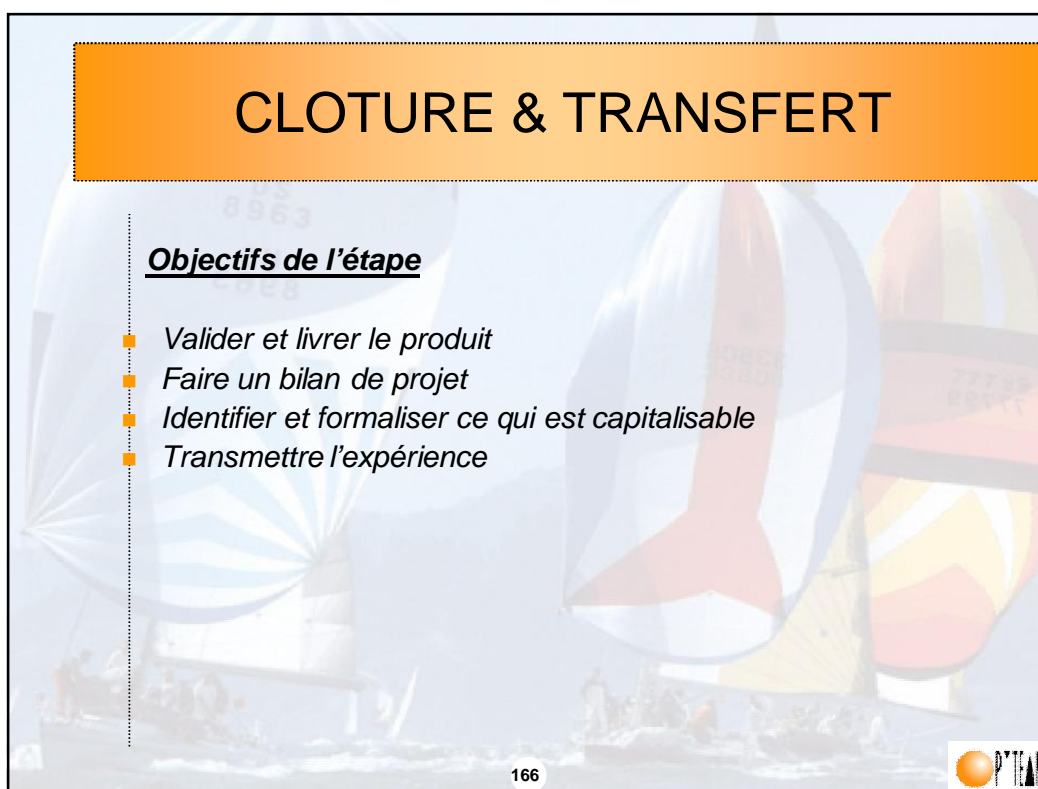
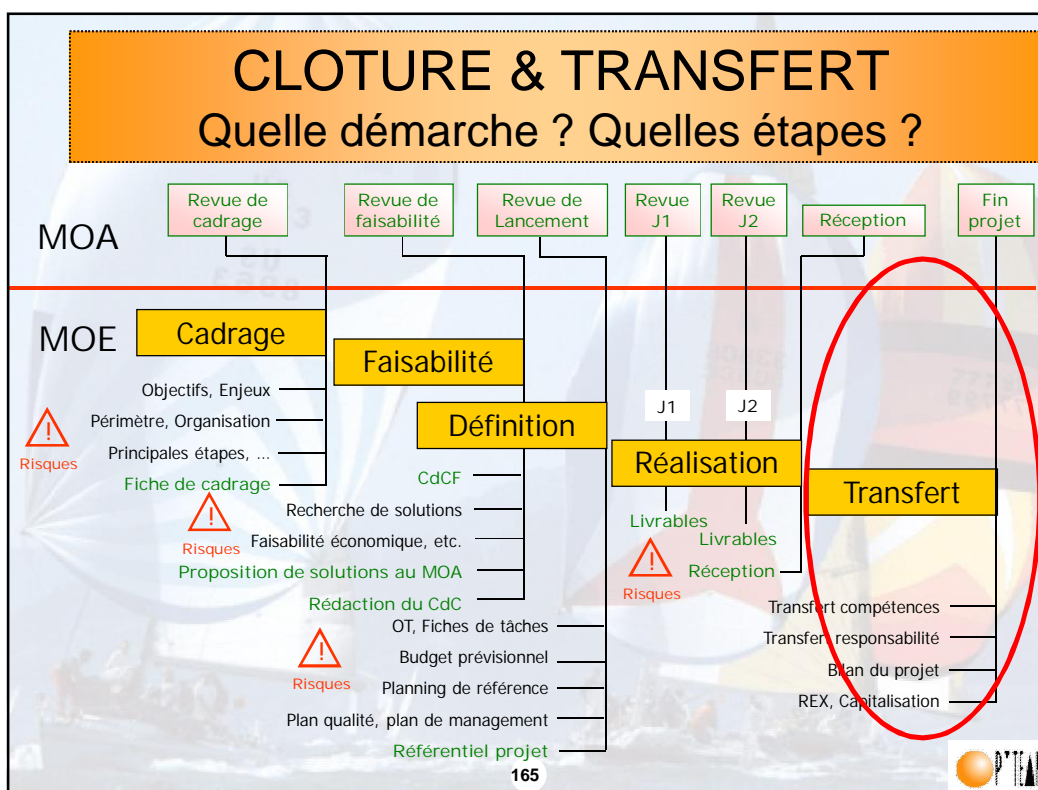


## REGATE

### *Piloter un Projet*

## 10 - CLÔTURE & TRANSFERT

Edition 5 - 07/2012



## CLOTURE & TRANSFERT

### La revue de Clôture de Projet

#### ■ But :

- informer du résultat du projet
- valoriser les réussites
- tirer des enseignements pour les projets à venir

#### ■ Avantage :

- officialise la fin du projet
- donne la parole aux acteurs et leur permet de prendre du recul
- reconnaissance des apports de chacun
- renforce la fierté des participants

#### ■ Déroulement

- présenter les résultats du projet
- préciser les réussites de l'équipe
- faire un tour de table par thème pour voir
  - ce qui a bien fonctionné
  - ce qui pourrait être amélioré
  - ce qui est intéressant pour les projets futurs
 = méthode PMI
- remerciements
- pot (si possible avec la hiérarchie et le client)

167



## CLOTURE & TRANSFERT

### Et si c'était à refaire ...

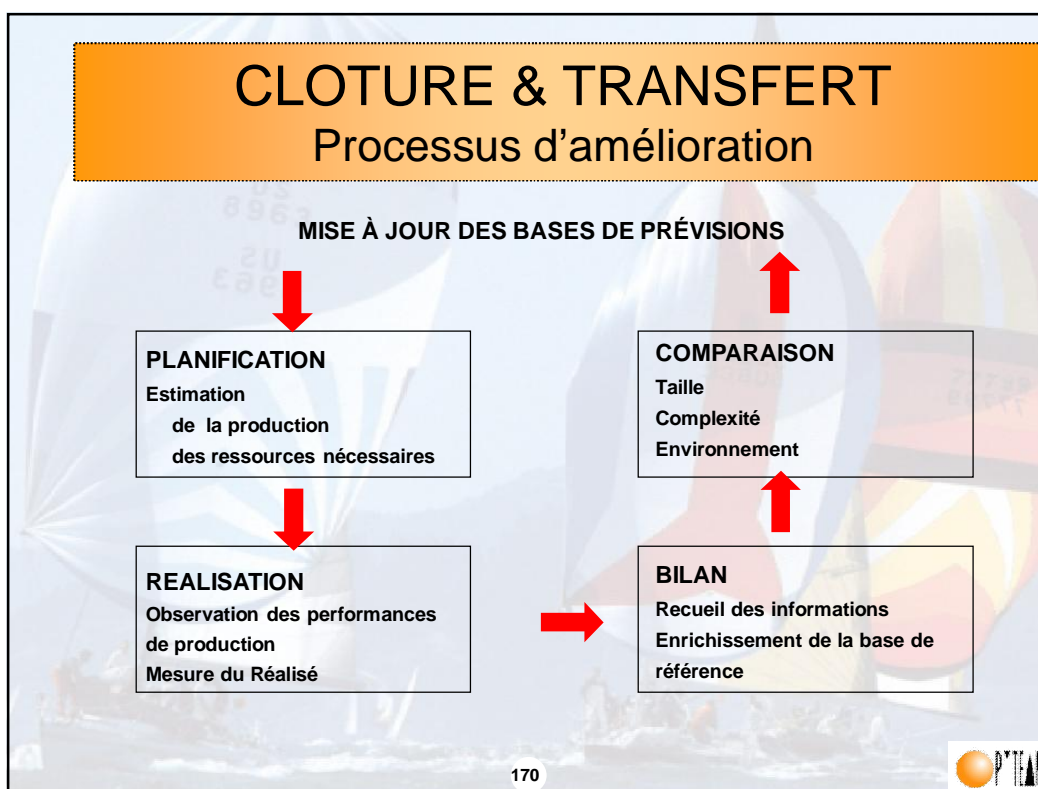
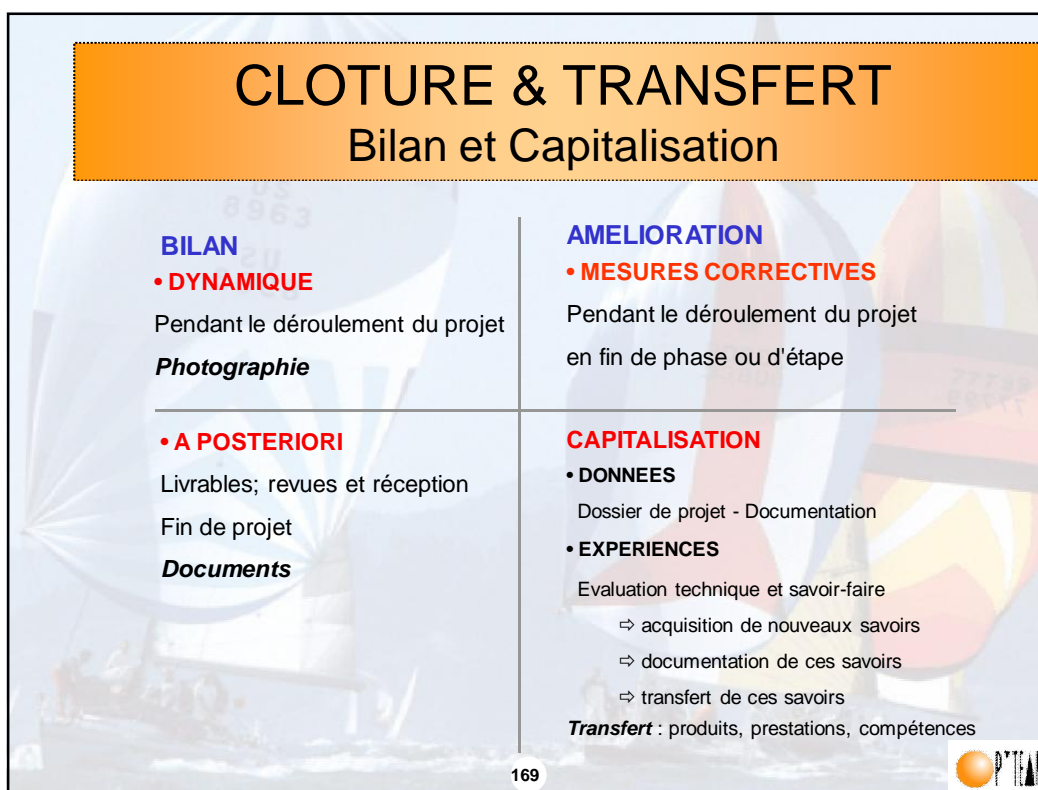


« L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs. »  
Oscar Wilde

168







## CLOTURE & TRANSFERT

### Objectifs managériaux

- Officialiser la fin de projet
- Positiver les acquis
- Orienter vers le futur
- Fêter les succès

171



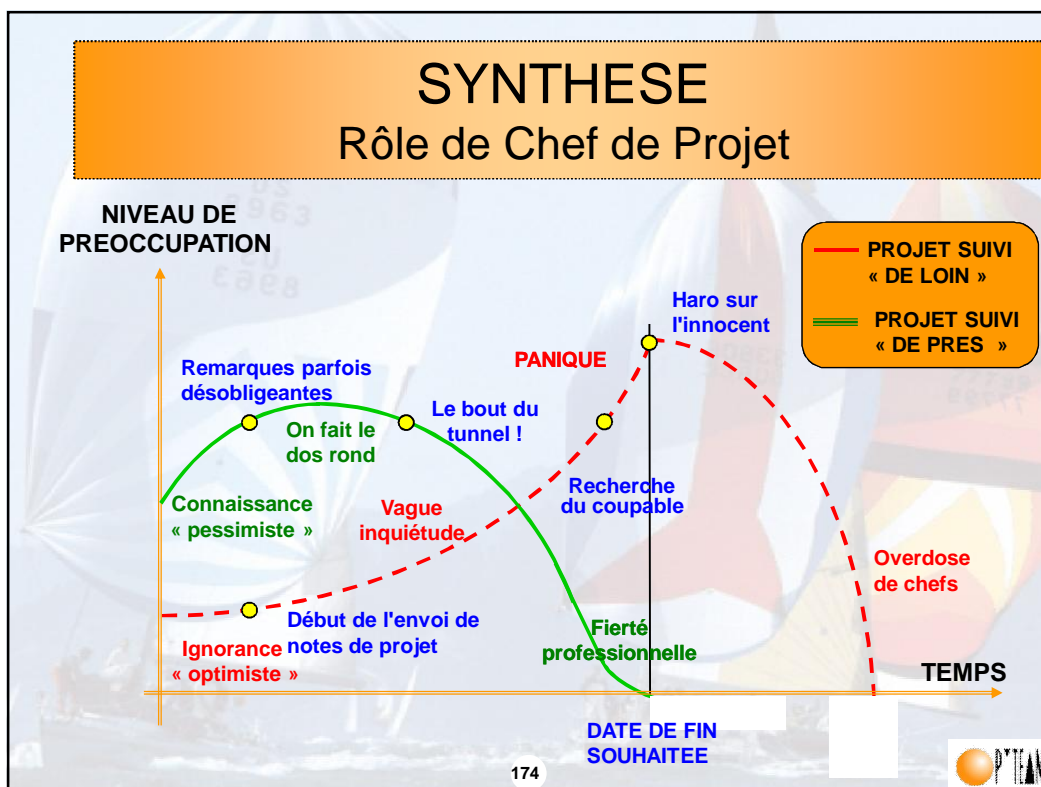
## CLOTURE & TRANSFERT

### ■ Dissoudre l'équipe

- Un processus de « deuil » : Officialiser la fin de l'aventure
- Faciliter les « reclassements »
- Réintégrer le quotidien
- Cultiver la fierté du travail réalisé
- Manifester sa reconnaissance
- Fêter le succès

172





## SYNTHESE

### Rôle de Chef de Projet

#### ■ Le Chef de Projet doit savoir se positionner



- C'est un **Entrepreneur** :
  - Il introduit l'innovation dans l'entreprise
  - Il influe sur la rentabilité future des produits
  - Il est orienté vers les besoins de ses clients
  - Il prépare les emplois de demain
- C'est un **Moteur** :
  - Il permet à la stratégie de l'entreprise de se dérouler
- C'est un **Acteur de changement** :
  - Il va induire du changement culturel
- Il fait partie du **vivier** dont émergera l'encadrement futur

175



## SYNTHESE

### Rôle de Chef de Projet

- Les leaders sont des personnes qui :
  - Impriment une orientation à un groupe de travail
  - Obtiennent un engagement en ce sens des membres du groupe
  - Motivent ces personnes pour obtenir le résultat visé par cette orientation.
- Le leadership efficace se distingue dans les activités suivantes
  - *Créer une vision* : Établir l'orientation
  - *Rallier les individus* : Aligner les personnes en fonction de la vision
  - *Réaliser la vision* : Passer des paroles aux actes ; mobiliser, motiver et inspirer les intéressés pour réaliser cette vision
  - *Poursuivre le projet* : Maintenir la vision et en gérer le processus
  - *Atteindre les résultats* : Contrôler, surveiller et résoudre les problèmes
  - *Travailler en équipe* : Guider et travailler avec les autres.

176







## SYNTHESE

### Rôle de Chef de Projet

- **Passer de la vision à l'action**
  - Bâtir et concrétiser une vision de l'avenir
  - Suivre, par étape, le processus :
    - du **Visionnaire**,
    - de **l'Organisateur**,
    - de **l'Entrepreneur**,
    - de **l'Arbitre**.
  - Organiser l'action.
  - Savoir prendre des risques.



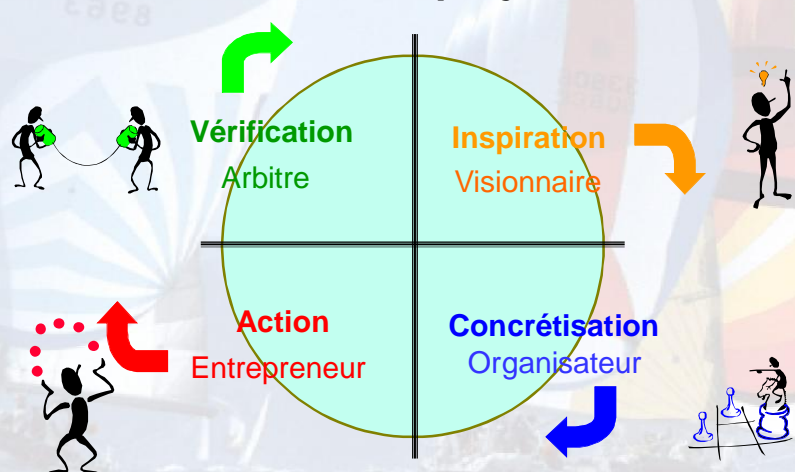
177




## SYNTHESE

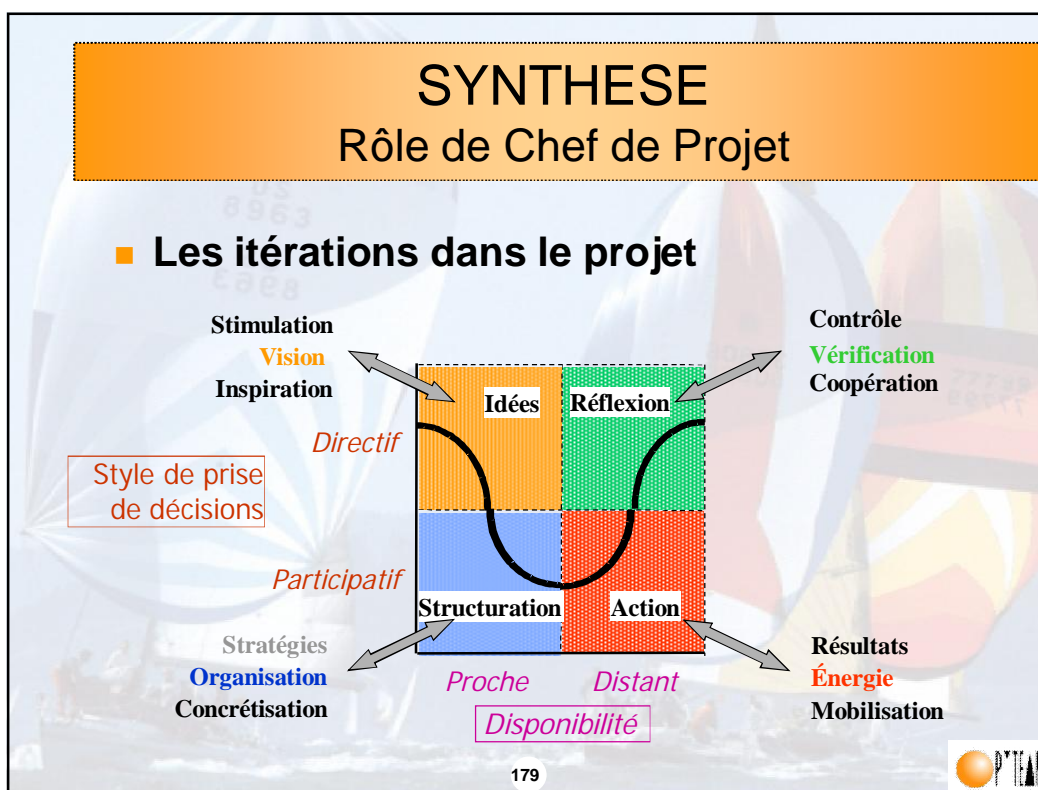
### Rôle de Chef de Projet

- **Les itérations dans le projet**



178





## SYNTHESE

### Rôle de Chef de Projet

■ **Complémentarité GESTIONNAIRE / LEADER :**

Activité	GESTIONNAIRE	LEADER
Lancer un nouveau projet	Établir une planification et un budget	Établir une orientation
Créer un réseau de personnes pour réaliser le projet	Organiser le projet et affecter les moyens	Orienter les gens par des paroles et des actions
Réaliser le projet	Contrôler et résoudre les problèmes	Motiver et inspirer les acteurs
Atteindre les Résultats	Établir les prévisions, mesurer la réalité, corriger les écarts	Organiser le changement, ne jamais perdre de vue les objectifs

180

## EXERCICE Leadership



### Objectifs :

#### Réflexion sur son rôle de leader :

- Comment mettre en place la vision du projet ?
- Comment s'engagent les membres de l'équipe ?
- Comment motiver les acteurs projets ?
- Comment mesurer engagements et résultats ?

Durée : 20 mn