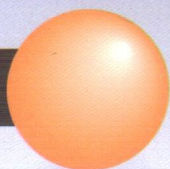


REGATE

Les fondamentaux de la gestion de projet

DOSSIER **DE STAGE**

www.opteam.fr



P TEAM

36, rue des Etats-Généraux - 78000 VERSAILLES - FRANCE

Tél : +33 (0) 1 39 20 97 77 - Fax : +33 (0) 1 39 49 91 53 - info@opteam.fr



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

Edition 3 – 01/2009

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"> • Séquence 1 - Cadrage, Objectif <ul style="list-style-type: none"> o Concepts de Management de Projet o Analyser et comprendre les enjeux o Définir, hiérarchiser les objectifs o Analyser les exigences de gestion o Organiser le projet - Cycle projet • Séquence 2 - Faisabilité, Cahier des charges. <ul style="list-style-type: none"> o Interviewer le commanditaire du projet o Analyser et définir le besoin o Rédaction du CDCF o S'accorder sur les limites des prestations • Séquence 3 - Conception, Créativité <ul style="list-style-type: none"> o Recherche, analyse et choix de solutions o Méthodes et outils de créativité <p>Événement : Revue de Faisabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Séquence 4 - Manager les risques projet <ul style="list-style-type: none"> o Processus d'analyse et de maîtrise o Quels risques prendre? Événement : Effectuer le tableau des risques • Séquence 5 - Définition, Organisation <ul style="list-style-type: none"> o Structurer et organiser le travail o Organigramme des tâches (Lots de travaux) o Matrice de responsabilité Événement : Présenter l'OT du projet • Séquence 6 - Négociation <ul style="list-style-type: none"> o Préparer sa négociation o Processus de négociation Événement : Négocier des ressources • Séquence 7 - Planification <ul style="list-style-type: none"> o Planification du projet (prévisionnel, optimisation, consolidation, budget) o Principales difficultés à planifier Événement : Etablir un planning de référence 	<ul style="list-style-type: none"> • Séquence 8 - Conception, Réalisation <ul style="list-style-type: none"> o Mise en oeuvre de la solution o Organisation de la réalisation • Séquence 9 - Pilotage, Suivi <ul style="list-style-type: none"> o Suivi de l'avancement (délais coûts) o Analyse des écarts, tendances o Estimation à fin de projet o Gestion des aléas, des modifications • Séquence 10 - Transfert, capitalisation <ul style="list-style-type: none"> o Communication formelle, informelle o Le « projet communiquant » • Séquence 11 - Chef de projet <ul style="list-style-type: none"> o Rôle de manager, facilitateur projet o Gestion des priorités o Tableau de bord « personnel » du Chef de Projet <p>Événement :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Traiter un conflit dans son projet <p>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...</p>

2



OBJECTIFS DU STAGE

- Sensibiliser aux exigences et aux composantes du métier de chef de projet
- Savoir proposer une démarche, de l'étude du besoin à la réalisation et au bilan
- Comprendre le mode de constitution et d'évolution d'une équipe en cours de projet
- Apprendre à établir son leadership sur le projet
- Savoir adapter son style de management et sa direction d'équipe (attitudes, leadership...)
- Savoir organiser le travail
- Explorer la communication entre les parties prenantes
- Apprendre à mener efficacement les réunions et revues de projet
- Apprendre à mener une négociation, à gérer un conflit
- Mettre en œuvre les techniques de base de la gestion de projet comme des outils de management

3



REGATE *Piloter un Projet*

INTRODUCTION

Edition 3 – 01/2009

Projet:

* E d'acteurs → coordination

- objectifs $\begin{cases} \text{coûts} \\ \text{délai} \\ \text{performance} \end{cases}$

- processus $\begin{cases} - \text{faisabilité} \\ - \\ - \end{cases}$

- Résultat → Livrable

- Client / Besoin

* E de moyens

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



 **IDEA**



Simulateur

INTRODUCTION


Description


- *Contexte de la simulation :*


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



7

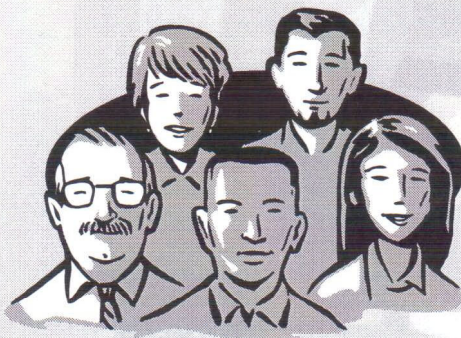


 **IDEA**



Simulateur

INTRODUCTION

Description

- **L'équipe projet est composée de 5 acteurs :**
 - Chef de Projet
 - Marketing
 - Etudes
 - Production
 - Gestionnaire

8





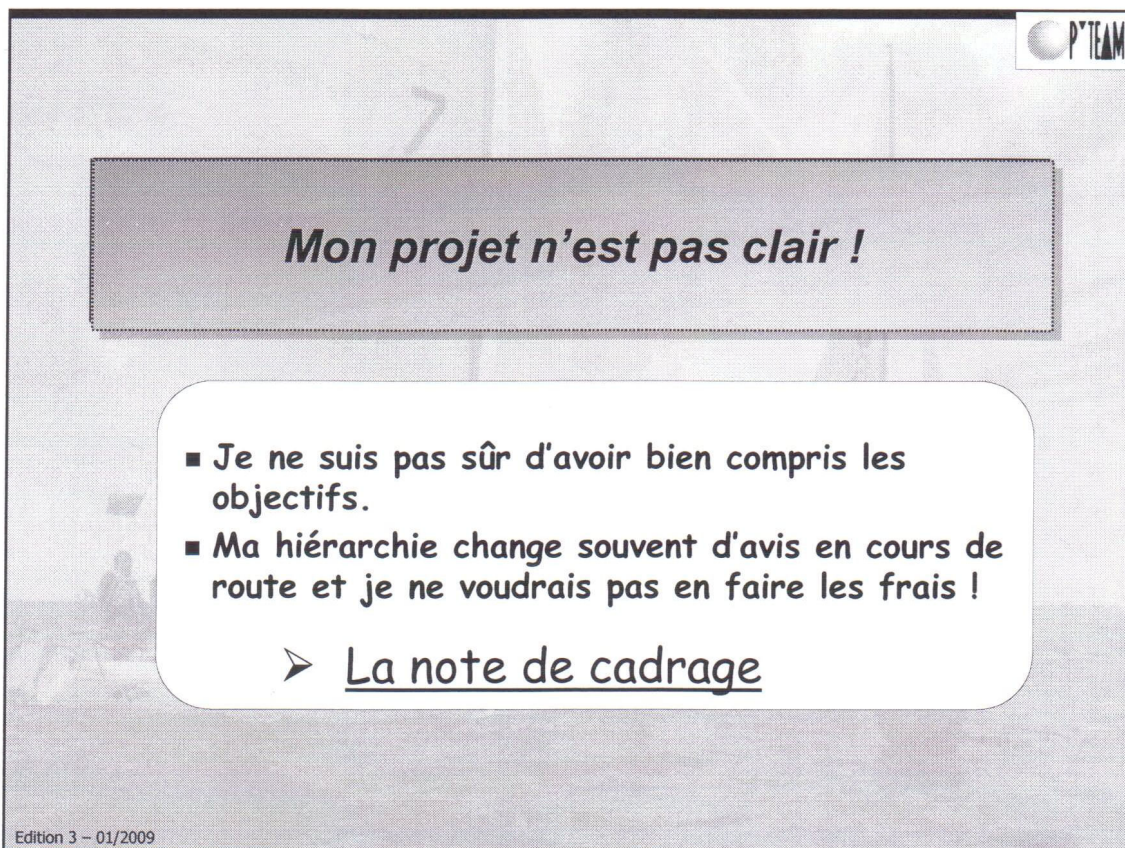
OPT TEAM

REGATE

Manager un Projet

Séquence 1 - CADRAGE

Edition 3 – 01/2009



OPT TEAM

Mon projet n'est pas clair !

- Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris les objectifs.
- Ma hiérarchie change souvent d'avis en cours de route et je ne voudrais pas en faire les frais !

➤ La note de cadrage

Edition 3 – 01/2009

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...

11



EXERCICE

La note de cadrage



Contexte :

Vous disposez des informations initiales sur le projet :

- *Lettre de Mission de la Direction du Développement,*
- *Les informations sur le contexte du projet.*

Vous êtes missionnés pour gérer le projet.

Objectifs :

- *Rédiger la note de cadrage du Projet REGATE*
- *Organiser et structurer l'équipe de projet*

Déroulement :

- *Dans 20 minutes, rendez-vous avec M. Jean Charles MOBAL, PDG de BALMO pour fixer les objectifs du projet.*
- *20 autres minutes plus tard, vous présenter la NOTE DE CADRAGE au Directeur du Développement.*

Durée : 45 mn

12



Que veut savoir la direction?

- coût, bénéf, marge
- plan de charge produits
- planning
- risque

incompréhension ?

- Pour le meilleur du client
- Idées reçues côté CDP qui diffère de la vision Client

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**

P*TEAM

13

CADRAGE

Quels Objectifs ?

- **Le triangle d'or**

QUALITE *performance*

OBJECTIF

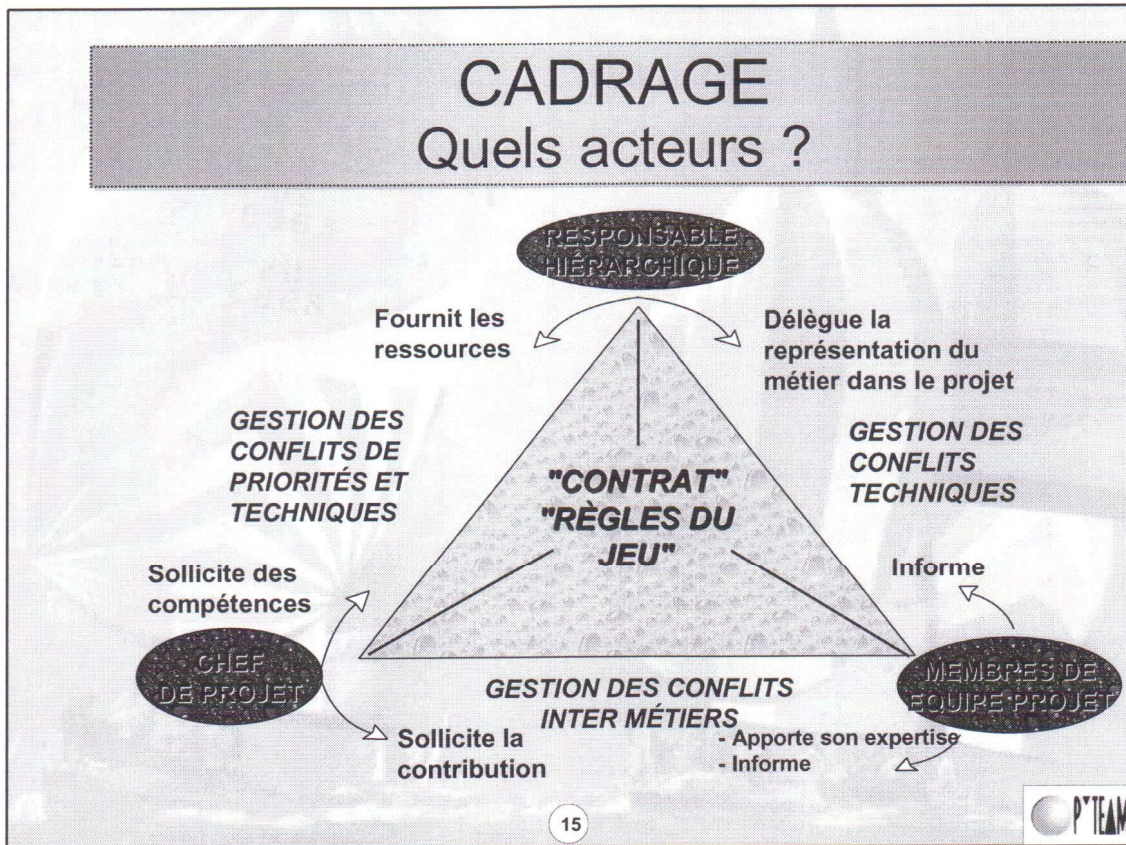
COÛT DELAI

BESOIN DU CLIENT

P*TEAM

14

Est ce qu'on sait tout faire sur le projet?



P*TEAM

Je ne sais pas quelles sont les responsabilités.

- Qui est globalement responsable de quoi ?
- Qui rapporte à qui ?
- Quel est le rôle des parties prenantes ?

➤ L'organisation des projets

Edition 3 – 01/2009

CADRAGE

Quelle organisation ?

- **L'organisation « classique »**
MOA / MOE / Ss Traitant
- **Organisation pour les projets d'Organisation et de Système d'Information**
Comité de Pilotage / Équipe projet / Groupe Utilisateur
- **Organisation de type « matricielle »**
Projet / Métiers

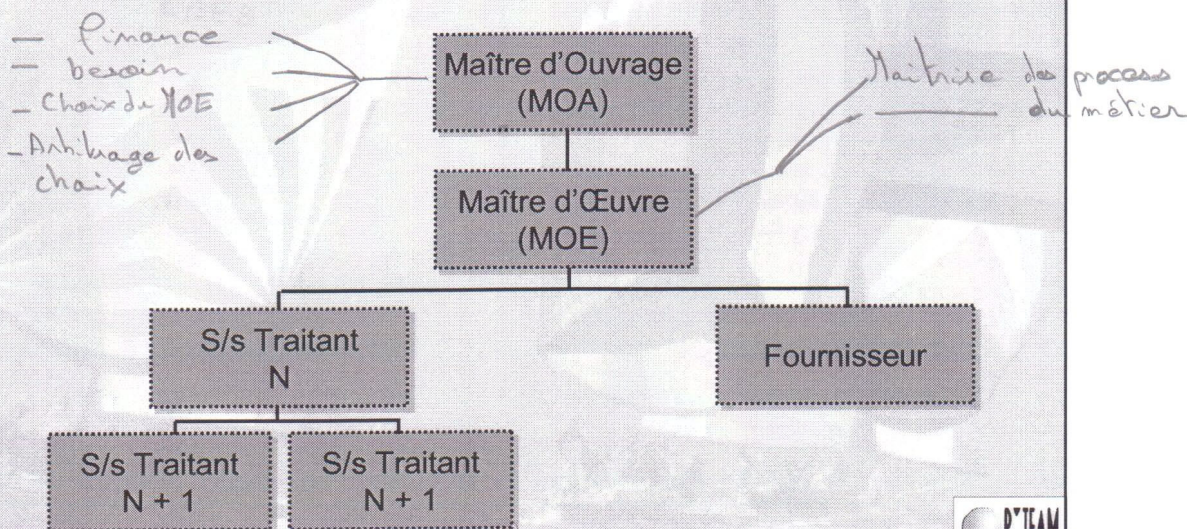
17



CADRAGE

Quelle organisation ?

■ L'organisation «classique» de projet



18



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

19



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
- Rend compte à la MOA et l'assiste dans ses décisions
- Organise le transfert à l'exploitant

20



CADRAGE

Quelle organisation ?

■ Le S/s Traitant Niveau N

- Assure la conception de produits
- Les développe – les réalise
- Les livre

■ Le Fournisseur

- Livre des produits «standards » sur demande.

21

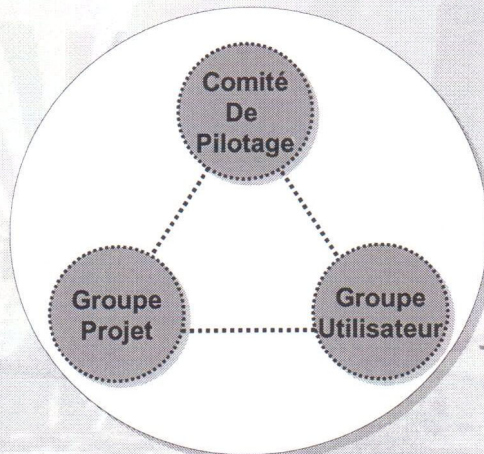


CADRAGE

Quelle organisation ?

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

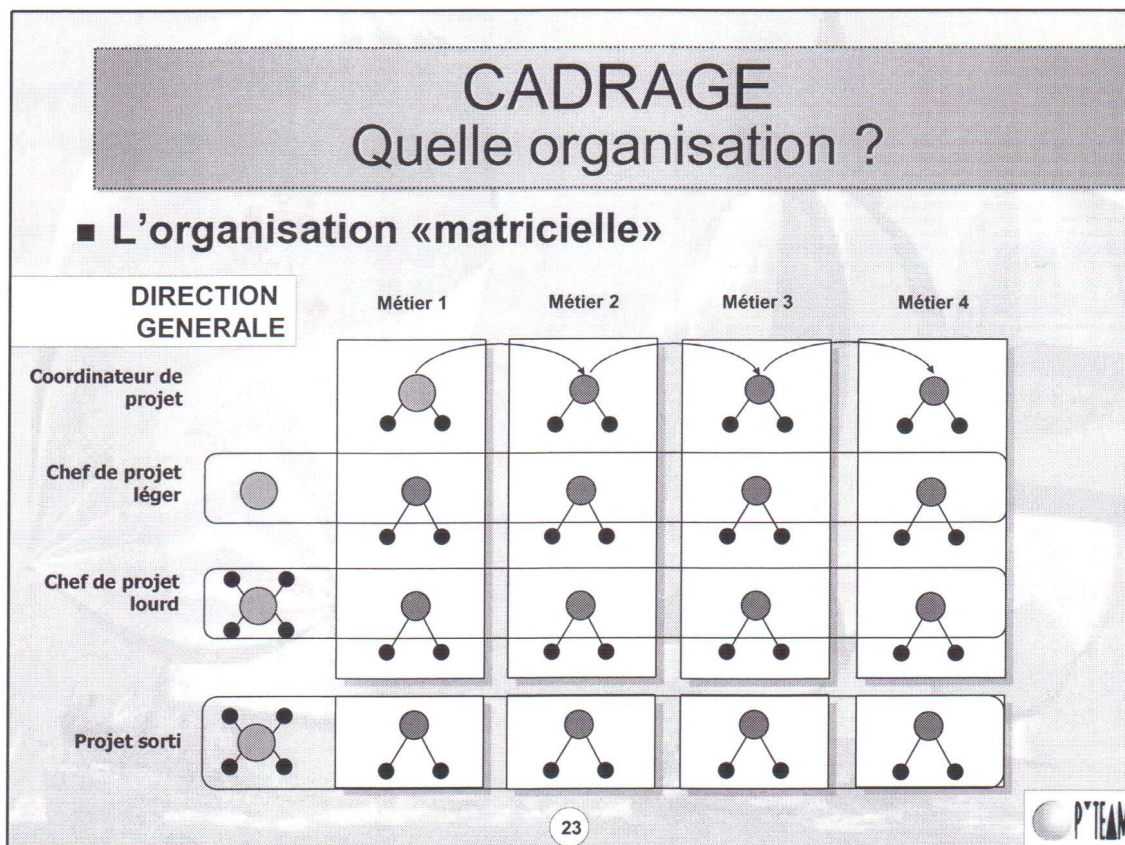
→ Forte tendance transversale



→ Gros pouvoir

22



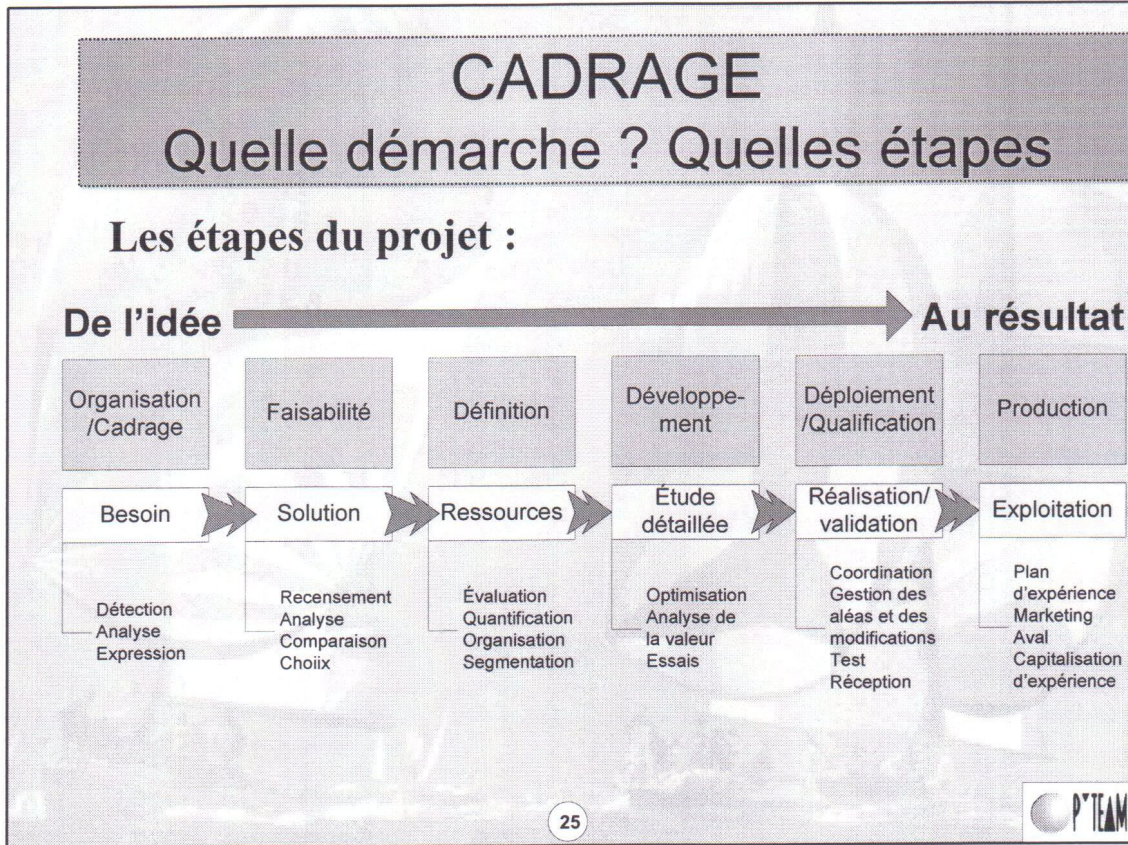


Ma hiérarchie me demande de la transparence.

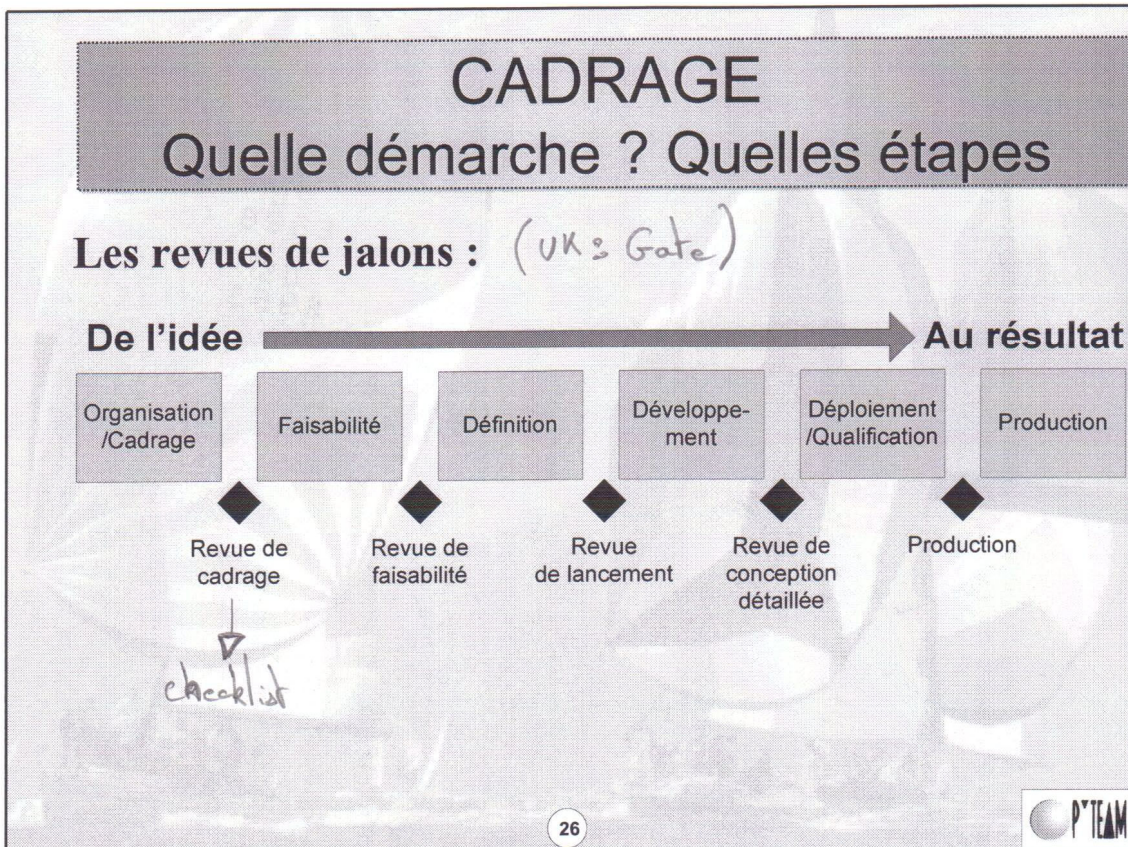
- Elle veut savoir où on va.
- Elle veut s'assurer que le projet est bien sous contrôle.

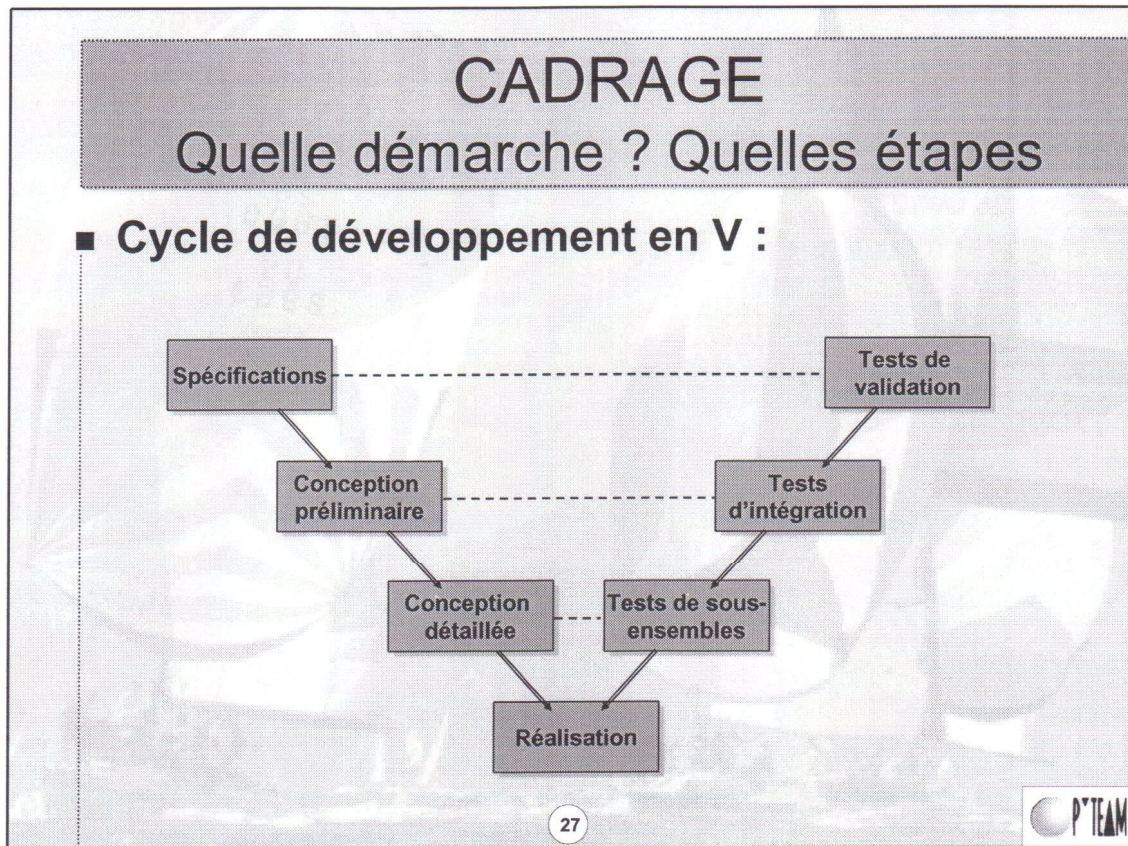
- Les grandes phases du projet
- Placer les revues de projet

Edition 3 – 01/2009



↳ Eviter les oublis





P*TEAM

REGATE

Manager un Projet

Séquence 2

DEFINITION DU BESOIN

Edition 3 – 01/2009

J'ai du mal à définir ce qu'il faut faire.

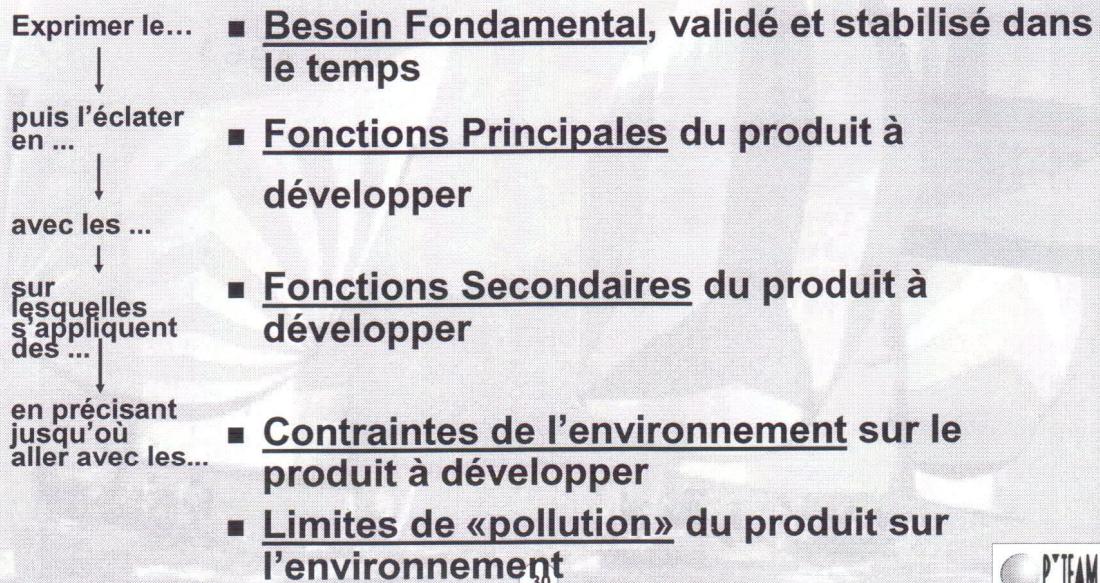
- Le périmètre du projet n'est pas bien défini.
- Le besoin change tout le temps.
- Je voudrais obtenir un engagement de la part de mon client - des utilisateurs.

➤ Le Cahier des Charges

Edition 3 - 01/2009

DEFINITION DU BESOIN

Elaborer le Cahier des Charges



DEFINITION DU BESOIN

Elaborer 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, flexibilité, taux d'échange entre paramètres
 - Hiérarchiser les fonctions
 - Rédiger le CDCF

31



DEFINITION DU BESOIN

Synthèse du besoin: le Cahier de Charges

■ Contenu du Cahier des Charges (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.

32



DEFINITION DU BESOIN

Synthèse du besoin: le Cahier de Charges

■ Contenu du Cahier des Charges (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

33



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.*

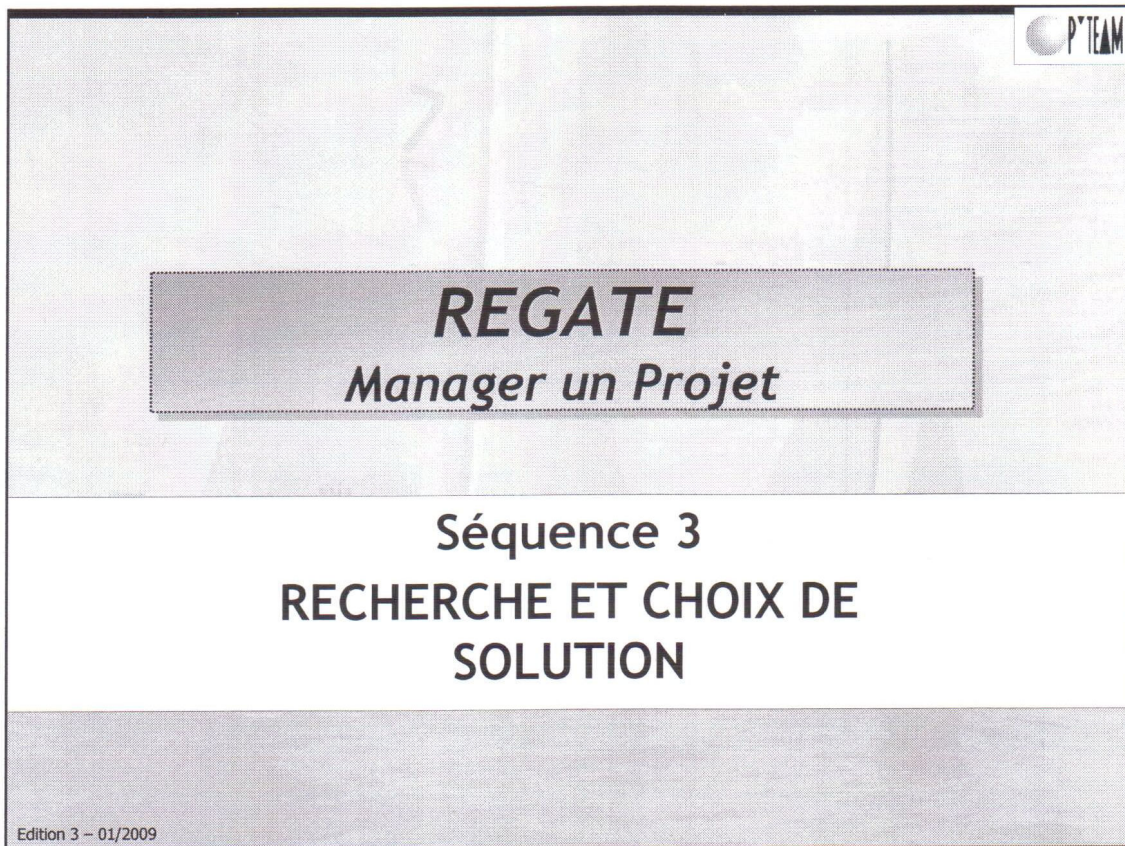
Objectifs :

- Définir le besoin par l'analyse fonctionnelle,
- Rédiger le cahier des charges en 4 parties :
 - 1) OBJET
 - 2) DONNEES GENERALES
 - 3) DONNEES TECHNIQUES
 - 4) DONNEES ECONOMIQUES

Durée : 30 mn

34





OPTEAM

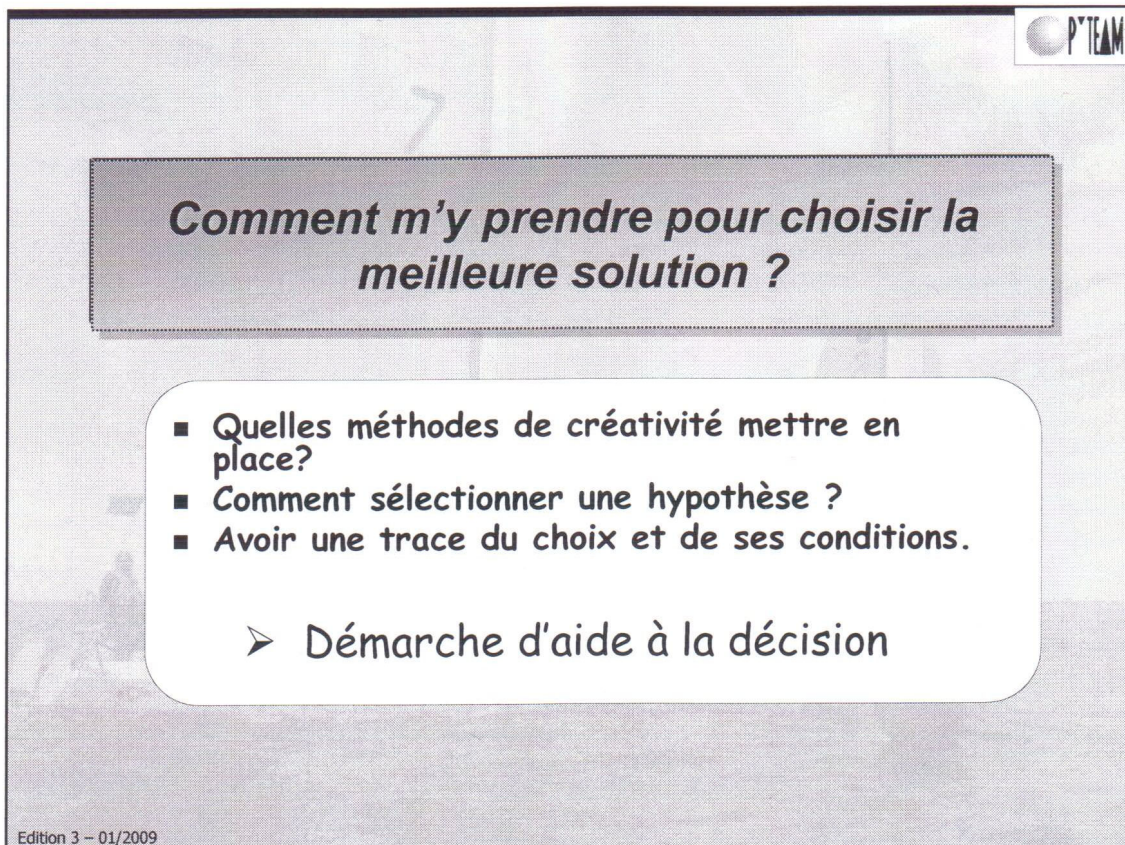
REGATE

Manager un Projet

Séquence 3

RECHERCHE ET CHOIX DE SOLUTION

Edition 3 – 01/2009



OPTEAM

Comment m'y prendre pour choisir la meilleure solution ?

- Quelles méthodes de créativité mettre en place?
- Comment sélectionner une hypothèse ?
- Avoir une trace du choix et de ses conditions.

➤ Démarche d'aide à la décision

Edition 3 – 01/2009

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

37



RECHERCHE DE SOLUTION

Mener une réunion de créativité

■ Démarche

– Phase 1 = recherche d'idées

- 1 Créer une ambiance
- 2 Faire le choix de la bonne méthode de créativité en fonction de l'objectif
- 3 Orienter la créativité
- 4 Capturer les idées au fur et à mesure, sans à priori

– Phase 2 = sélection des idées

- Concrétisation des idées = fiche idée
- Enrichissement des idées - variantes

– Phase 3 = choix d'une idée

- analyse qualitative (SWOT, jeu de couleurs, méta plan)
- analyse quantitative (Tableau de choix multicritères)
- présentation du choix (Pareto, Spidergraphe ...)

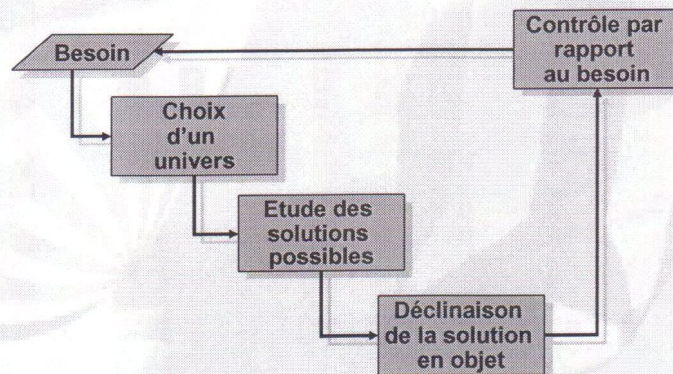
38



DEFINITION DU BESOIN

Concrétiser les fonctions et les contraintes

■ Du besoin à l'objet



39



RECHERCHE DE SOLUTION

Analyser les solutions

■ Objectifs

- S'accorder sur un choix de solution
- Faire le bon choix
- Rendre le choix facile
- Assurer la traçabilité du choix

■ Méthodes :

- = faire le choix de la méthode en fonction du besoin et de l'interlocuteur :
- Pour recueillir l'information
 - Pour analyser les solutions et faire le choix
 - Pour présenter la solution au client
 - Pour justifier le choix

40



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

Strength
Weakness
Opportunity
Threat

	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	

41



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					

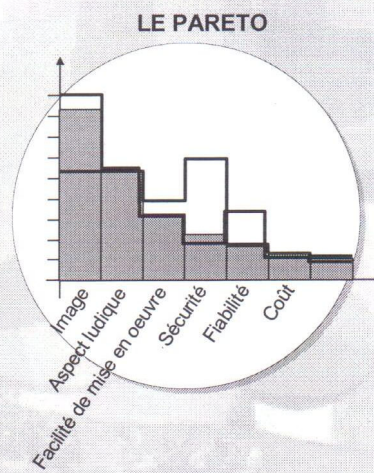
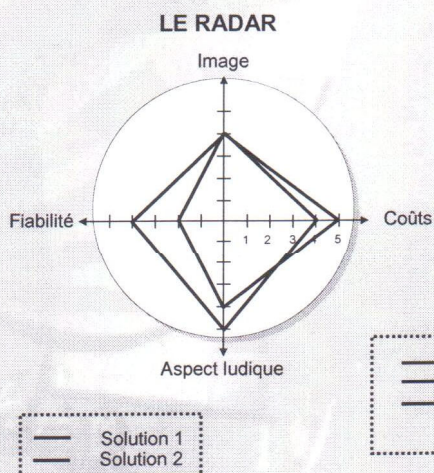
42



RECHERCHE DE SOLUTION

Présenter un choix de solutions

■ Présentation des solutions



43



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 formaliser la FICHE IDEE qui formalisera votre choix de solution.

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

44





OPTEAM

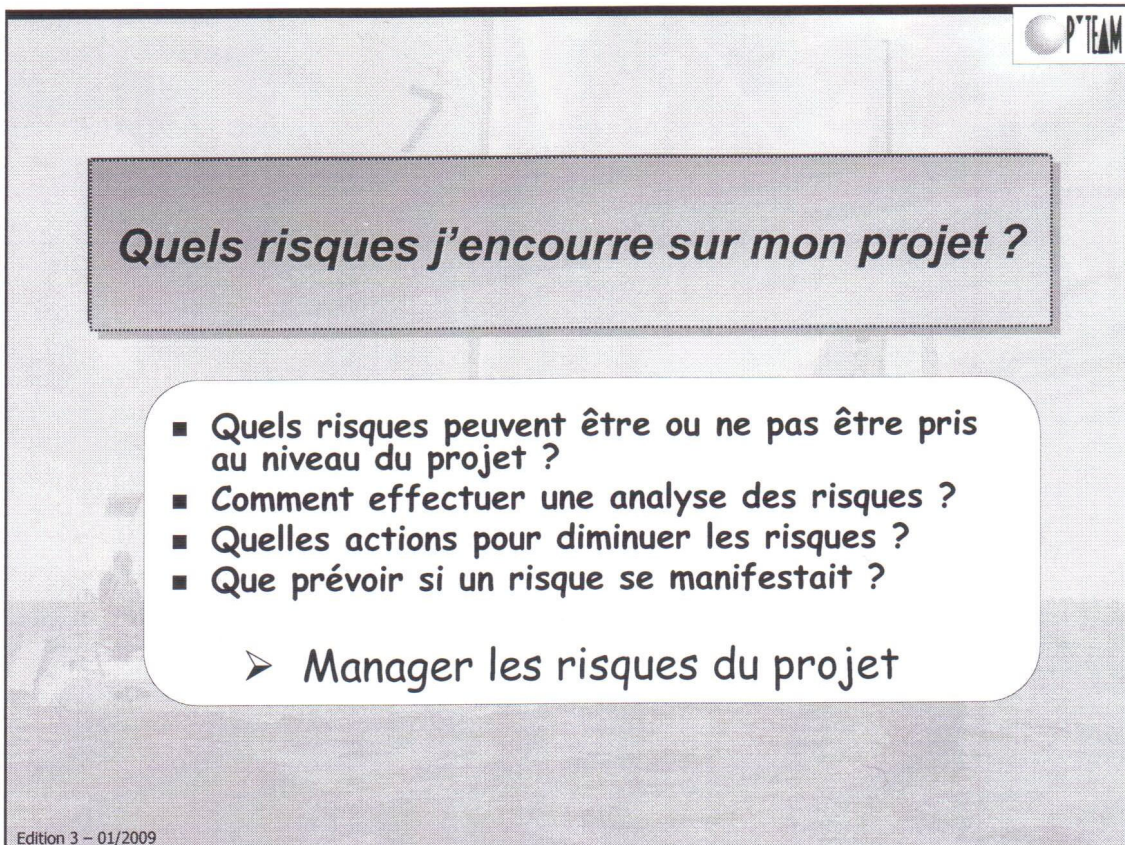
REGATE

Manager un Projet

Séquence 4

ANALYSE DE RISQUES

Edition 3 – 01/2009



OPTEAM

Quels risques j'encoure sur mon projet ?

- Quels risques peuvent être ou ne pas être pris au niveau du projet ?
- Comment effectuer une analyse des risques ?
- Quelles actions pour diminuer les risques ?
- Que prévoir si un risque se manifestait ?

➤ Manager les risques du projet

Edition 3 – 01/2009

EXERCICE Risques



Contexte :

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

Objectif :

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

Durée : 20 mn

47



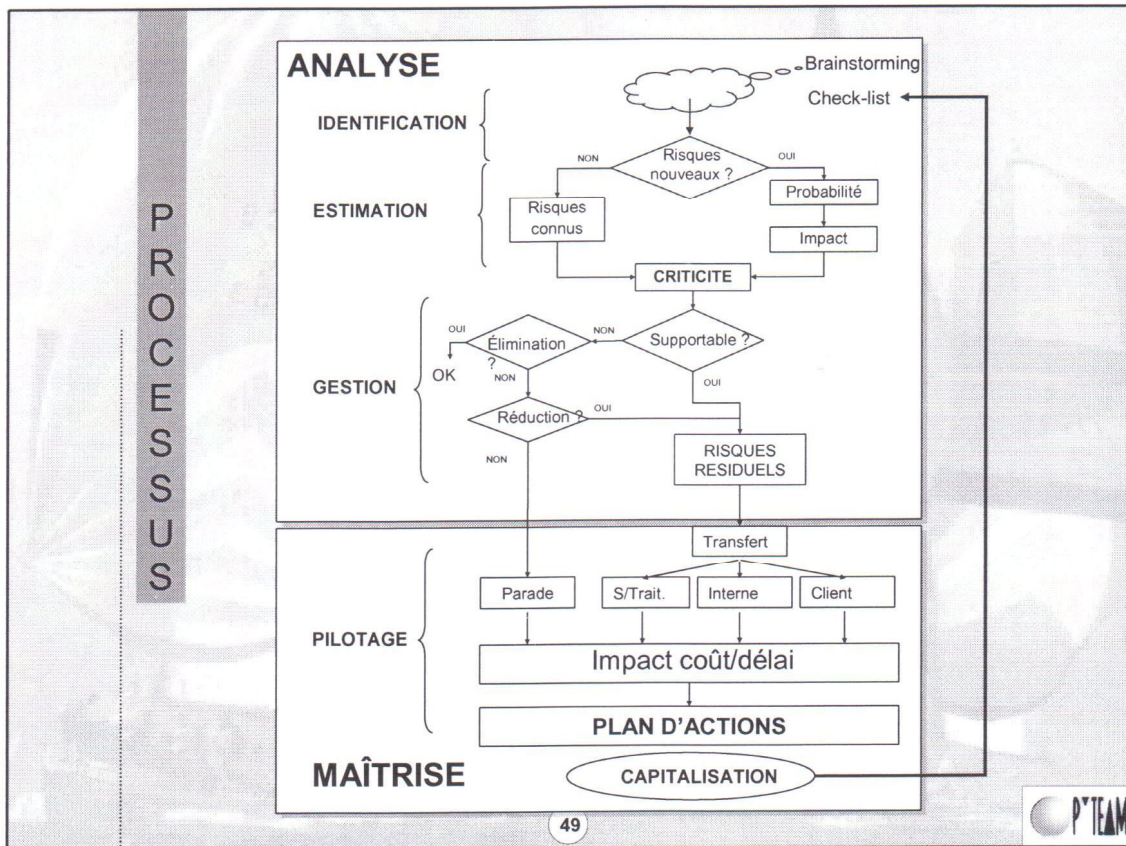
ANALYSE DE RISQUES

■ **Pourquoi mettre en place un management des risques ?**

- Contribuer à une définition pertinente des objectifs en coûts délais et performances d'un projet.
- Assurer en permanence la tenue des objectifs du projet par rapport aux événements susceptibles d'en affecter le déroulement.

48





ANALYSE DE RISQUES

- **Évaluer le niveau de risque**
 - 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
 - Le calcul de la **criticité** du risque correspond au produit de sa probabilité et de son impact :

$$C = I \times P$$

50

P*TEAM

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

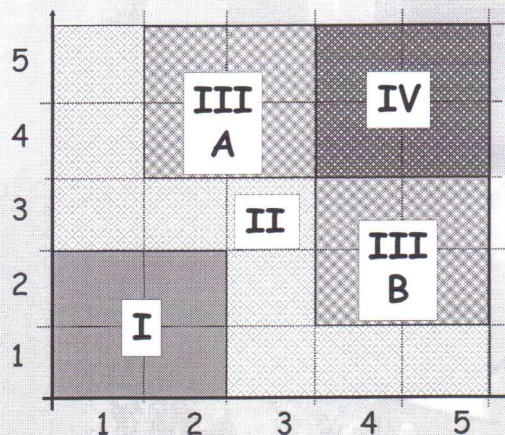
A : plan de réduction de la probabilité

B : plan de réduction de la gravité

Zone II : risques délégués au niveau N-1

Zone I : risques courants sans plan de management spécifique

PROBABILITE



51

GRAVITE
P*TEAM


ANALYSE DE RISQUES

■ Tableau récapitulatif des risques :

Fonction	Risque	Conséquence	Causes	Maîtrise du risque	I	P	C=I*P
Oxygénation	Arrêt oxygénation des bassins	Perte des poissons	Panne EDF	Achat groupe électrogène	5	2	10
			Rupture système d'oxygénation	Maintenance régulière	3	2	6
	Sous oxygénation	Perte de poids	Entartrage	Maintenance régulière	1	3	3

52

P*TEAM




REGATE

Manager un Projet

Séquence 5

STRUCTURATION ET BUDGET

Edition 3 – 01/2009



Je voudrais structurer mon projet

- Je voudrais m'assurer de n'avoir rien oublié.
- Savoir qui est responsable de quoi et m'assurer de son engagement.
- Préciser ce que chacun doit faire.
 - L'organigramme des tâches
 - La fiche de tâche

Edition 3 – 01/2009

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.

55



STRUCTURATION

L'Organigramme des Tâches

■ Méthode de structuration de l'OT :

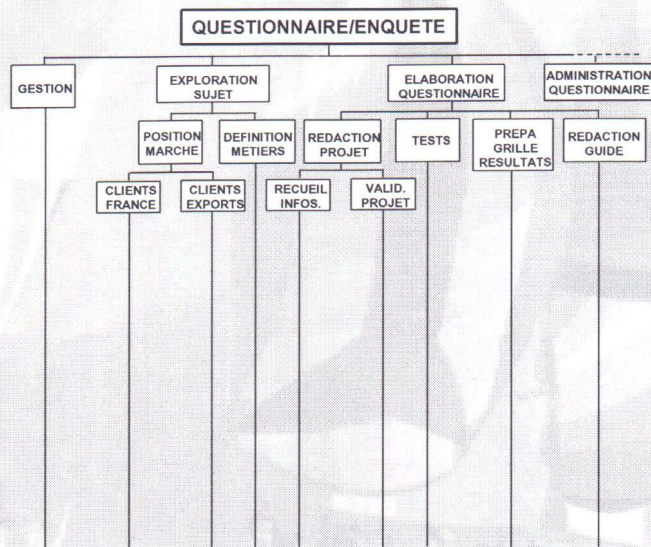
- 1 – Décomposer de manière **HIERARCHIQUE** (par niveau) et **ARBORESCENTE** (liens de dépendance) les tâches du projet,

56



STRUCTURATION L'Organigramme des Tâches

Exemple d'OT



57



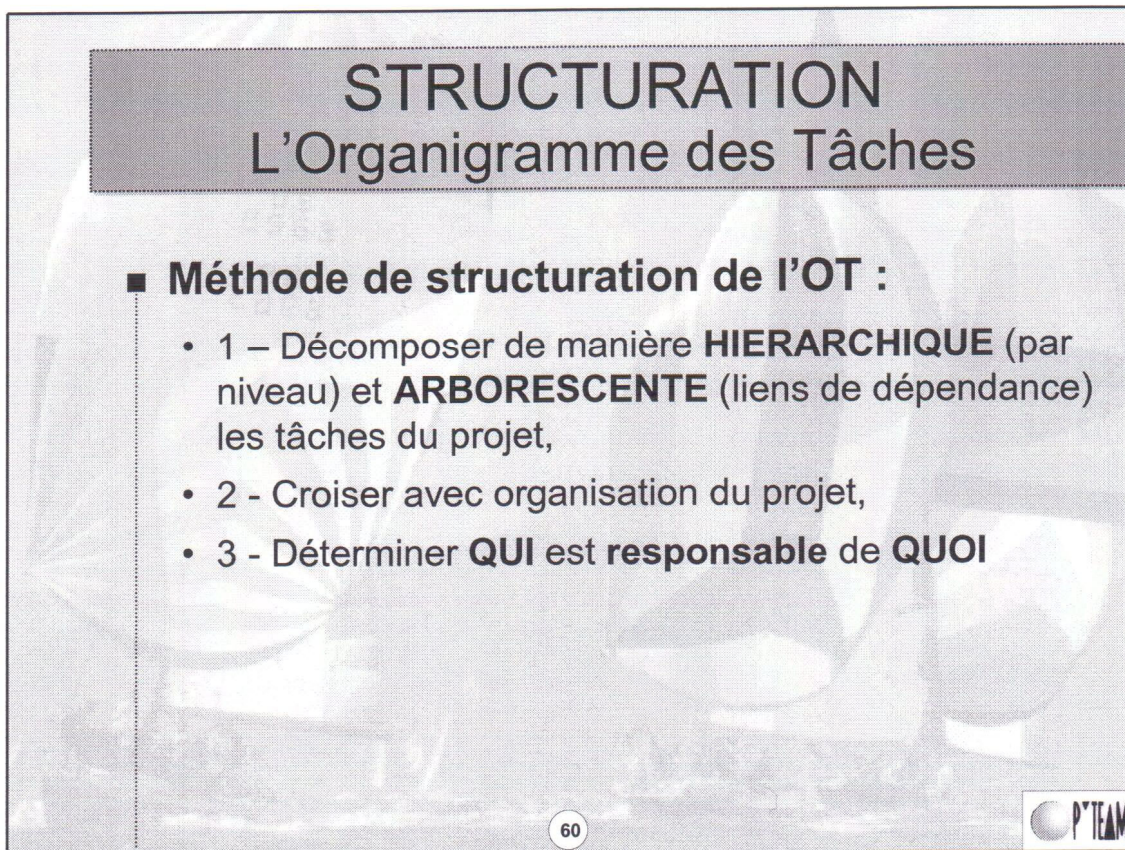
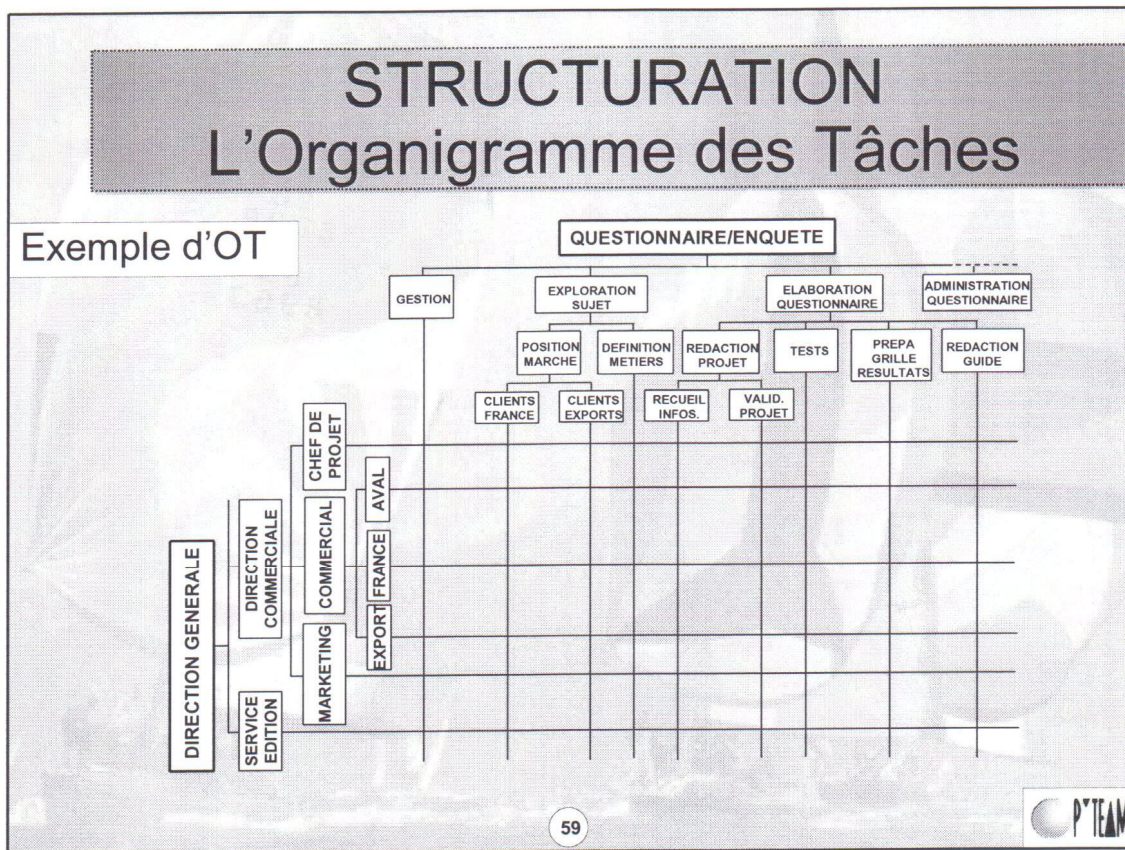
STRUCTURATION L'Organigramme des Tâches

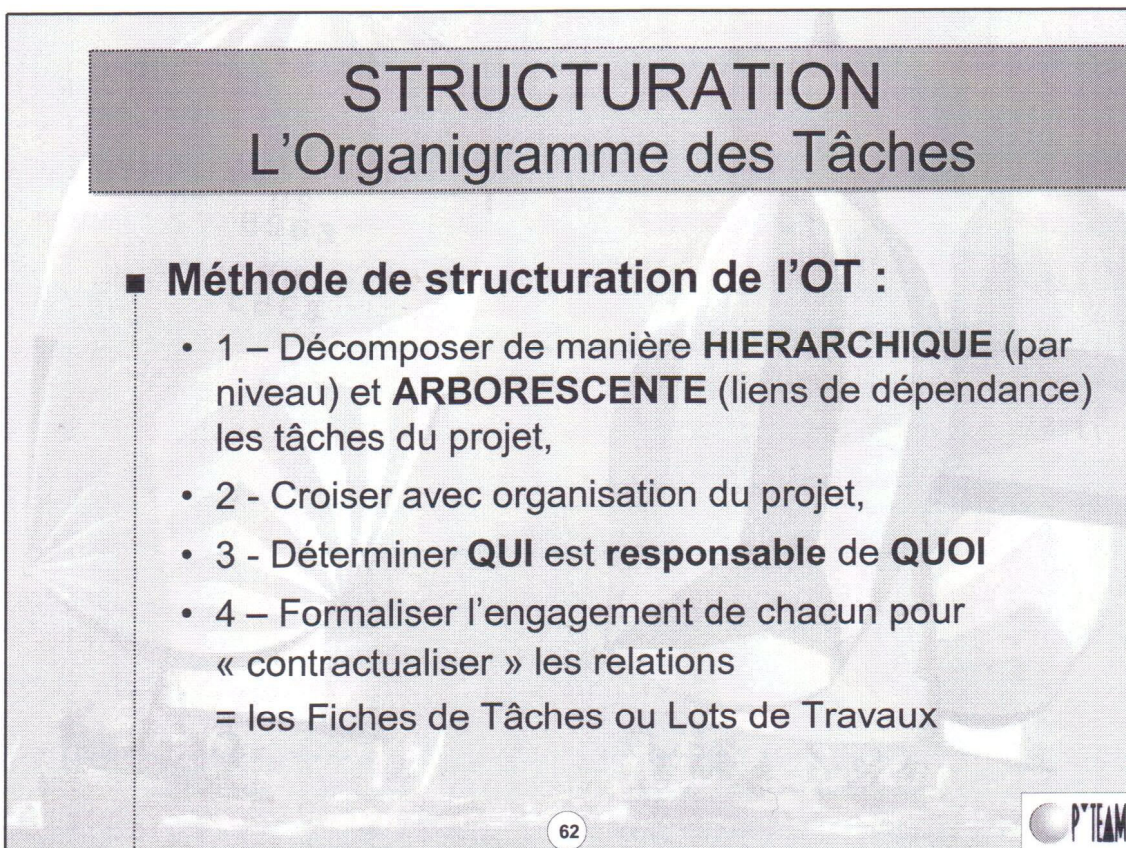
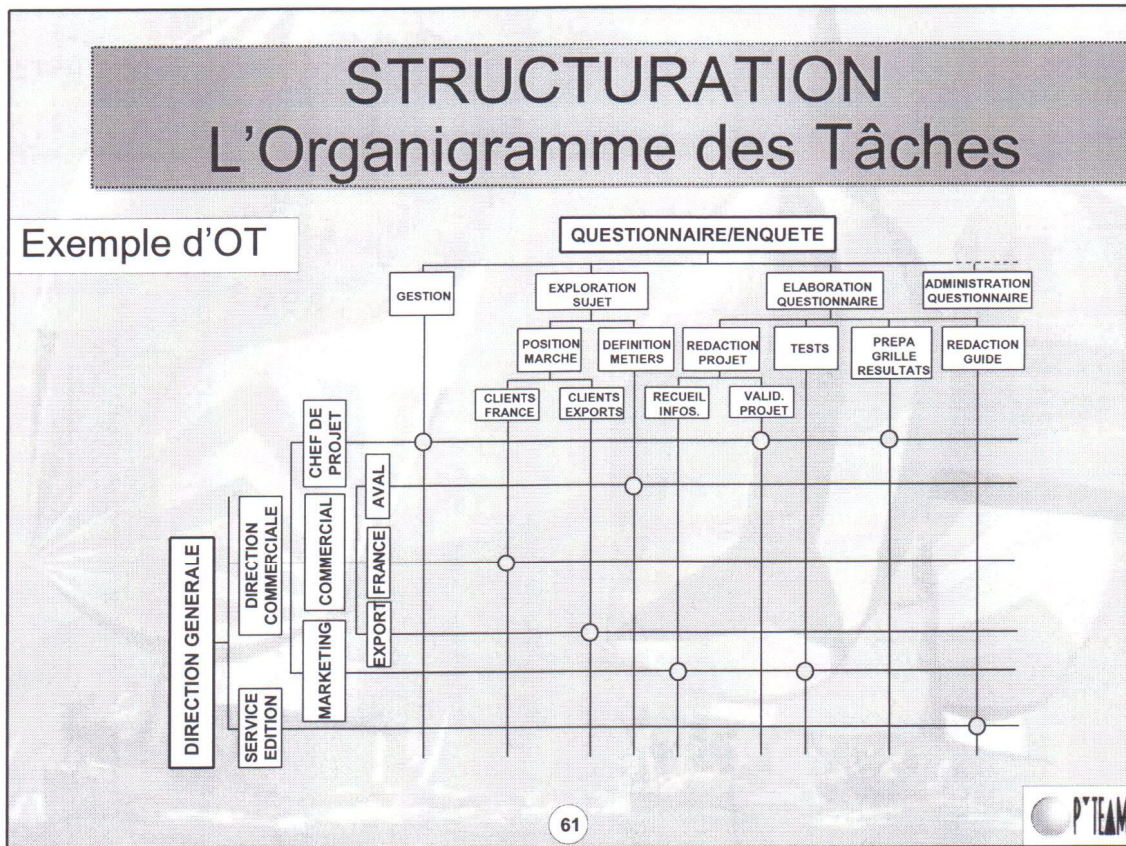
■ Méthode de structuration de l'OT :

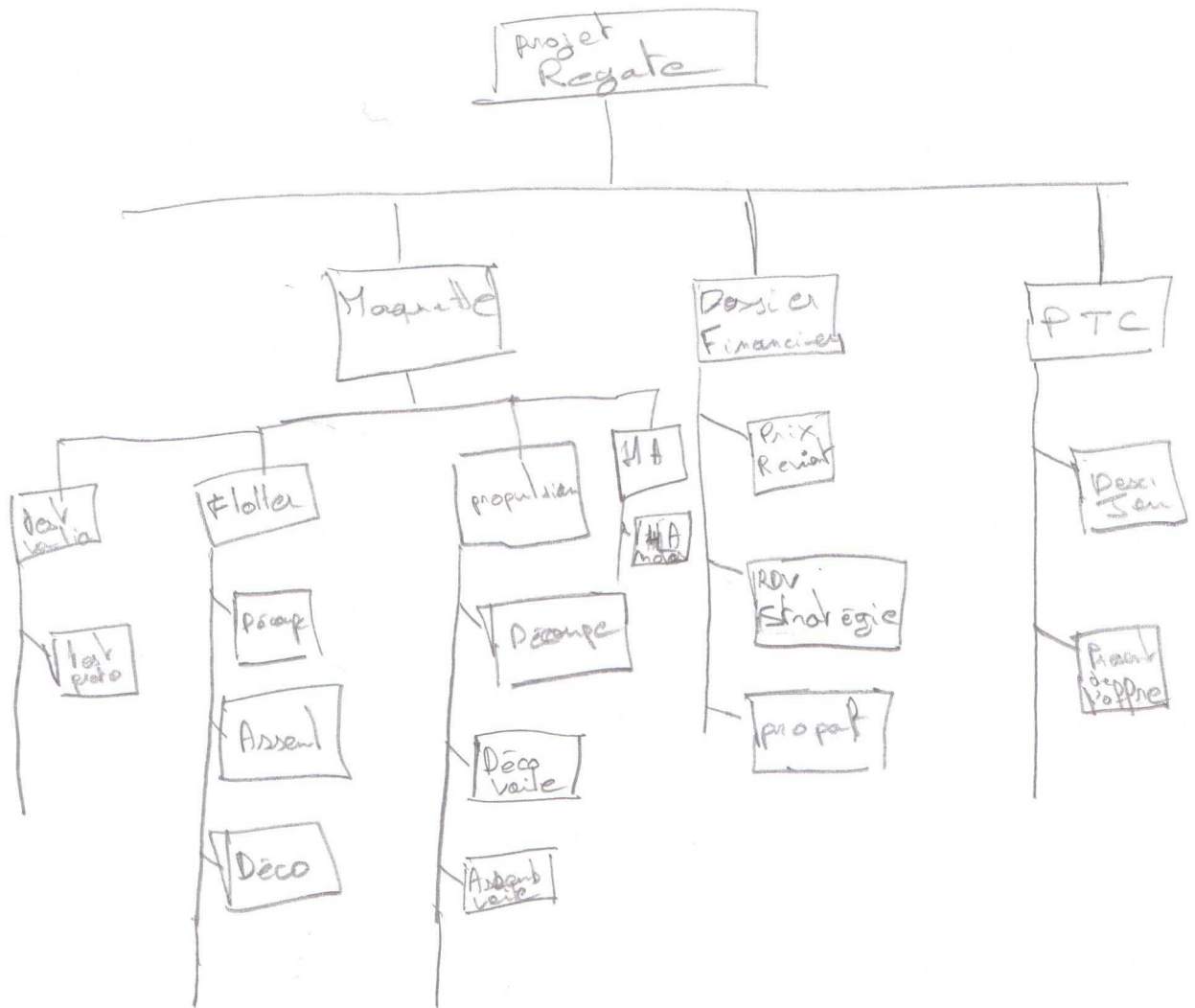
- 1 – Décomposer de manière **HIERARCHIQUE** (par niveau) et **ARBORESCENTE** (liens de dépendance) les tâches du projet,
- 2 - Croiser avec organisation du projet,

58









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 : Date :	Resp. Service : Date :
		Resp. Tâche : Date :

63



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

64



STRUCTURATION

L'Organigramme des Tâches

■ La Matrice des Responsabilités :

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

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

65

STRUCTURATION

L'Organigramme des Tâches

■ Transfert de responsabilité accepté :

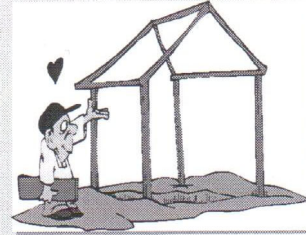
66

STRUCTURATION ET BUDGET

L'Organigramme des Tâches

■ L'Organigramme des Tâches (OT) , l'ossature du référentiel projet pour :

- La structuration du projet et la définition des travaux
- Le suivi des coûts
- La gestion des délais
- La maîtrise des risques
- L'organisation du développement
- Le suivi de la documentation
- Le management du projet



67



Je voudrais savoir si mon projet est économiquement viable

- Connaître les inducteurs de coûts et de délais par métiers.
- Calculer les coûts d'investissement prévisionnels.
- Finaliser le budget du projet
 - Les inducteurs de coûts
 - L'estimation des coûts prévisionnels
 - Le budget initial du projet

Edition 3 – 01/2009

STRUCTURATION ET BUDGET

Maîtriser les coûts

■ 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

69



STRUCTURATION ET 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.

70



STRUCTURATION ET BUDGET

Etablir le budget initial

■ 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**.

71



STRUCTURATION ET BUDGET

Etablir le budget initial

■ Les coûts d'investissement sont répartis par catégories de coûts ; on distingue généralement les catégories suivantes:

- MO (Main-d'Œuvre)
 - études
 - production
- Matière
- Sous-traitance
- Achats d'équipements
- Frais Directs Hors Production (déplacement, assurance...)

72



STRUCTURATION ET BUDGET

Etablir le budget initial

- **Une première analyse permet de valider les coûts d'investissement prévisionnels :**
 - **Analyse d'exhaustivité :**
 - a-t-on pris en compte tous les coûts ?
 - **Comparaison du coût obtenu avec l'objectif**
 - le coût obtenu est-il compatible avec le coût objectif ?
 - **Analyse de vraisemblance :**
 - les intervenants ont-ils la même façon d'évaluer ?
Analyse de cohérence :
 - les efforts sont-ils affectés aux bons postes ?
 - **Aléas**
 - où se situent les risques lors de l'exécution ?
 - quelle marge pour aléas est-il nécessaire de prévoir ?

73



STRUCTURATION ET BUDGET

Etablir le budget initial

- **Après établissement du plan de financement et contrôle de la rentabilité du projet, les coûts sont répartis dans le temps pour constituer le budget initial.**
- **Établir le Budget Initial du projet**
 - Répartir les dépenses par lots de travaux pour constituer les **lignes budgétaires**
 - Consolider l'ensemble afin de constituer le **référentiel coûts** du Projet.

74



STRUCTURATION ET BUDGET

Établir le budget initial

- ## ■ La démarche aboutit au tableau de suivi budgétaire

Tâche	Budget			Engagé	% Avt	Reste à Engager	Estim. A Fin	Ecart
	Initial	Modif	Révisé					
TOTAL								

75



REGATE

Manager un Projet

Séquence 6

PLANIFICATION

Edition 3 – 01/2009

Je voudrais savoir comment terminer dans les délais.

- **Connaître les objectifs de délais et les activités à planifier.**
- **Planifier les travaux.**
- **Planifier les moyens et les ressources.**
 - La planification opérationnelle
 - Le plan de charge

Edition 3 -- 01/2009

PLANIFICATION

Planifier le projet

■ **Démarche de planification**

La méthode PERT (Planning Evaluation & Review Technique)

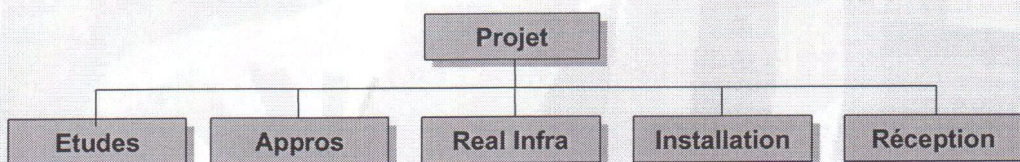
- 1 - Analyser le projet
- 2 - Identifier les activités
- 3 - Établir la logique d'enchaînement des tâches
- 4 - Tracer le réseau PERT
- 5 - Estimer les durées
- 6 - Calculer les dates
- 7 - Calculer les marges, identifier le chemin critique
- 8 - Ajuster des délais
- 9 - Tracer le diagramme de GANTT
- 10 - Affecter les ressources
- 11 - Arrêter les échéanciers

78

PLANIFICATION

Planifier le projet

■ Exemple : la construction d'un centre de diffusion



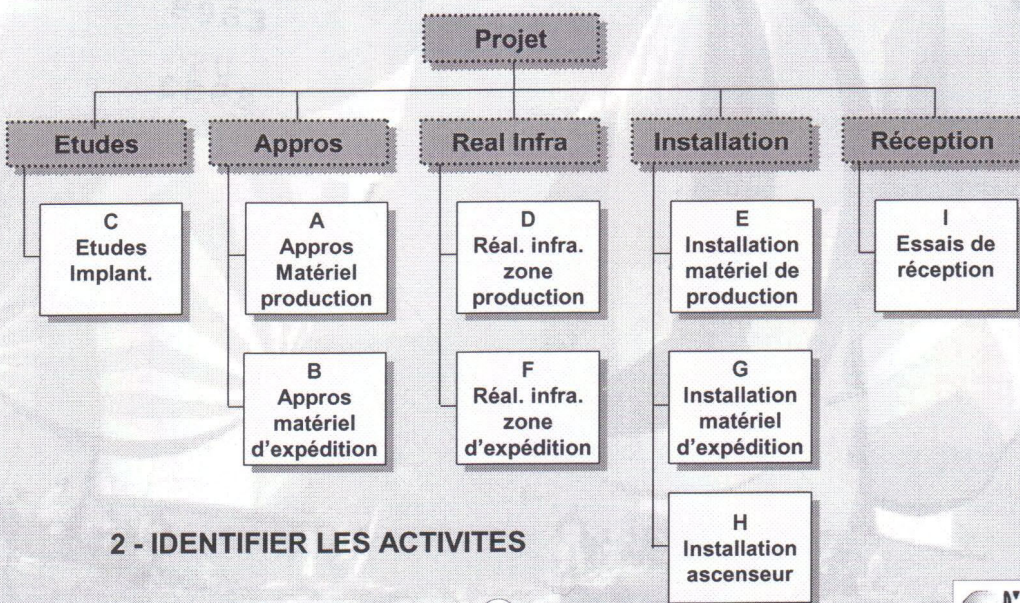
1 – ANALYSER LE PROJET : CHOISIR LA METHODE DE DECOUPAGE
ici découpage « FONCTIONNEL »

79



PLANIFICATION

Planifier le projet



2 - IDENTIFIER LES ACTIVITES

80



PLANIFICATION

Planifier le projet

N°	Libellé Taches	Tâches Immédiatement Antérieures	
Deb	Début	/	
A	Cde et livraison du mat. production	Deb	
B	Cde et livr. du mat. expédition	Deb	
C	Études d'implantation du centre	Deb	
D	Exécut. infrastructure production	C	
E	Installation matériel production	A, D	
F	Exécut. infrastructure expédition.	C	
G	Installation matériel expédition	B, F	
H	Installation ascenseur	C	
I	Essais de réception	E, G, H	
Fin	Fin	I	

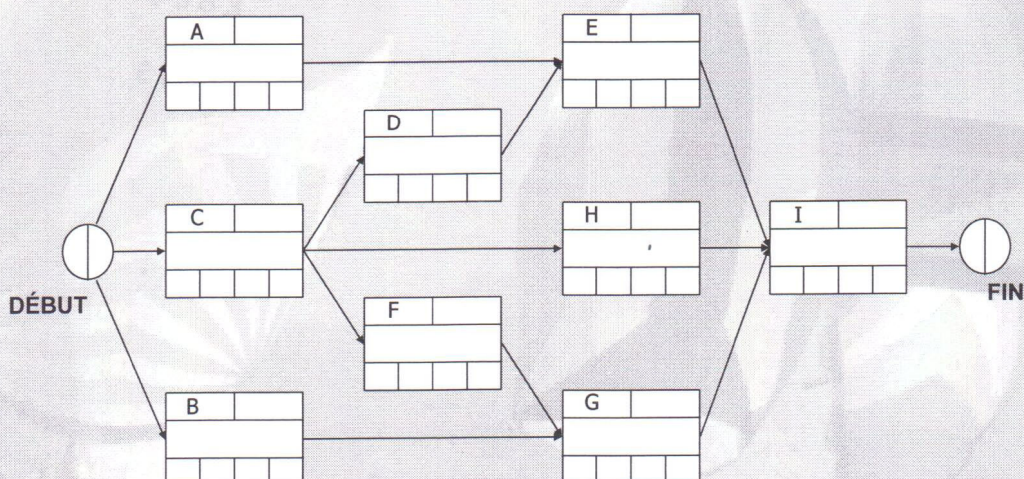
3 – ETABLIR LA LOGIQUE D'ENCHAÎNEMENT DES ACTIVITES

81



PLANIFICATION

Planifier le projet



4 - TRACER LE RESEAU

82



PLANIFICATION Planifier le projet

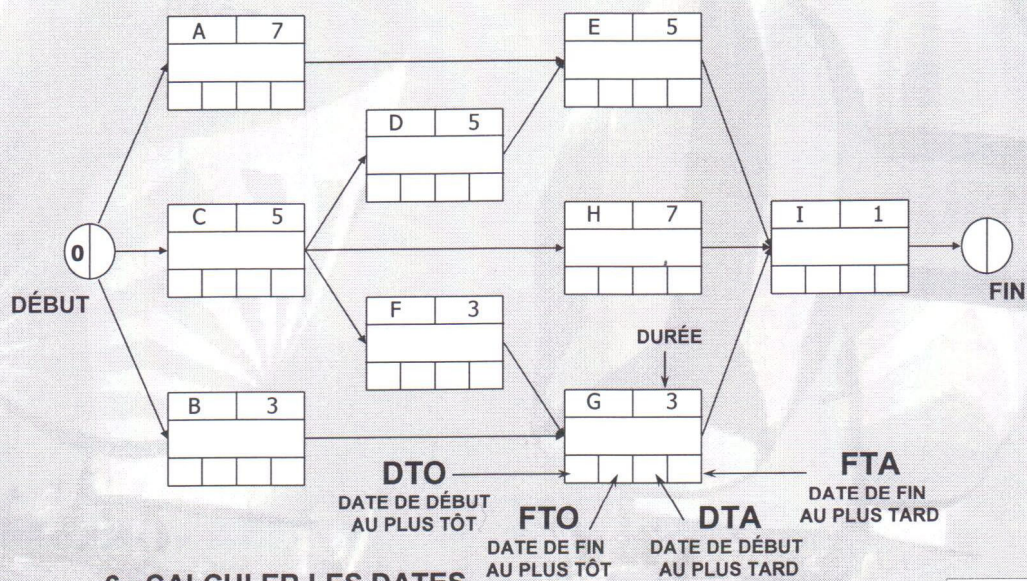
N°	Libellé Taches	Tâches Immédiatement Antérieures	Durée (sem)
Deb	Début	/	0
A	Cde et livraison du mat. production	Deb	7
B	Cde et livr. du mat. expédition	Deb	3
C	Etudes d'implantation du centre	Deb	5
D	Exécut. infrastructure production.	C	5
E	Mise en place matériel production	A, D	5
F	Exécut. infrastructure expédition	C	3
G	Mise en place matériel expédition	B, F	3
H	Installation ascenseur	C	7
I	Essais de réception	E, G, H	1
Fin	Fin	I	0

5 – ESTIMER LES DUREES

83



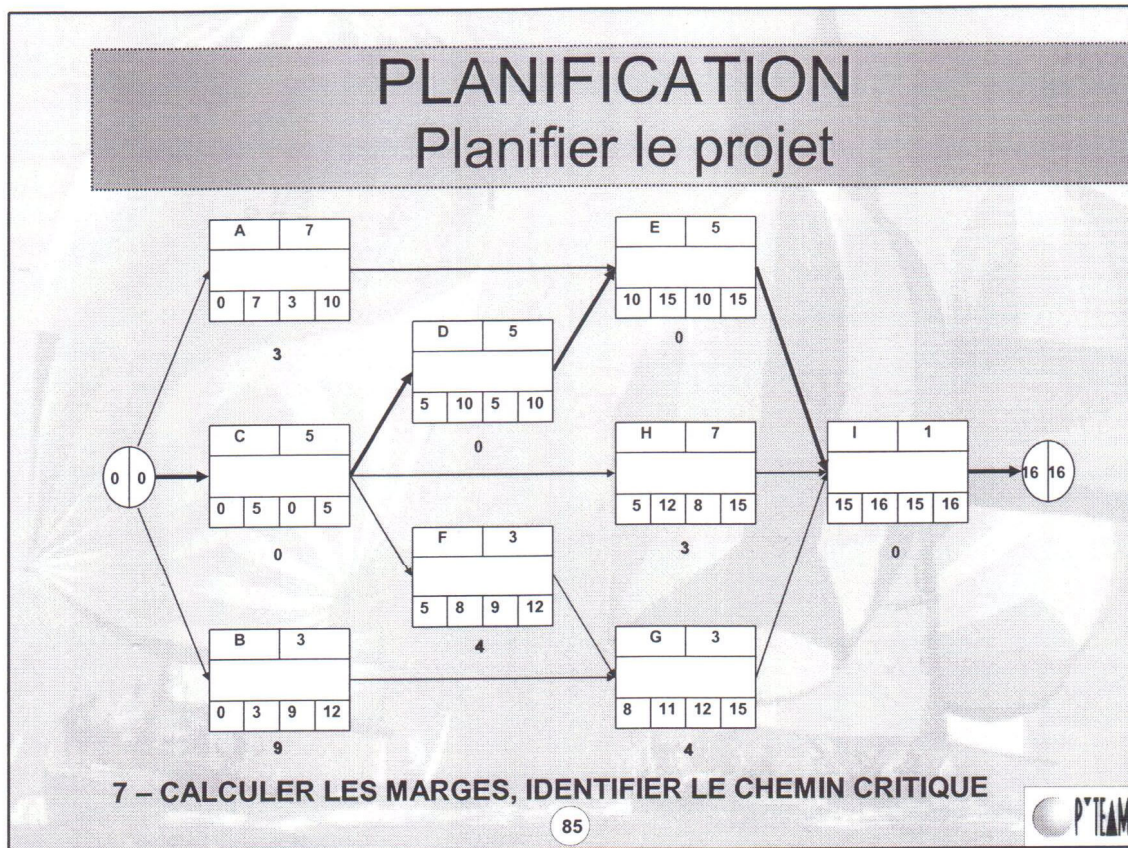
PLANIFICATION Planifier le projet



6 - CALCULER LES DATES

84





EXERCICE

Planification

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

Objectif :
 Effectuer le planning du projet en estimant les durées et en réfléchissant sur la logique de déroulement.

Durée : 35 mn

86

P*TEAM

PLANIFICATION

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**
- **Accroître les ressources**

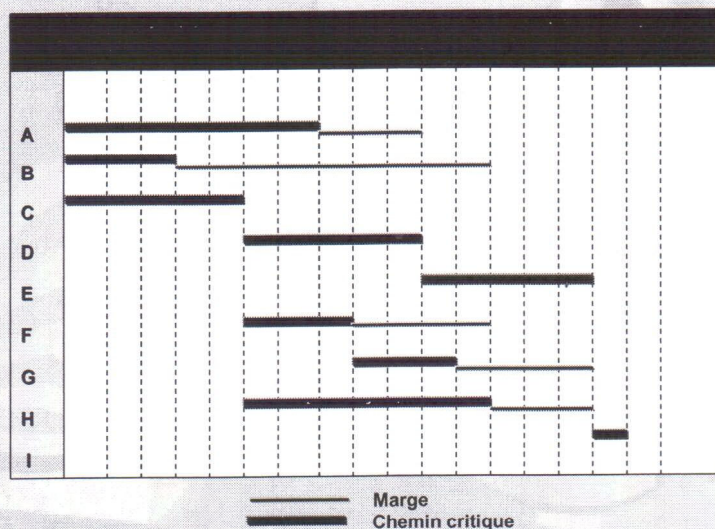
8 – AJUSTER LES DELAIS

87



PLANIFICATION

Planifier le projet



9 – TRACER LE DIAGRAMME GANTT

88



PLANIFICATION

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

10 – AFFECTER LES RESSOURCES ...

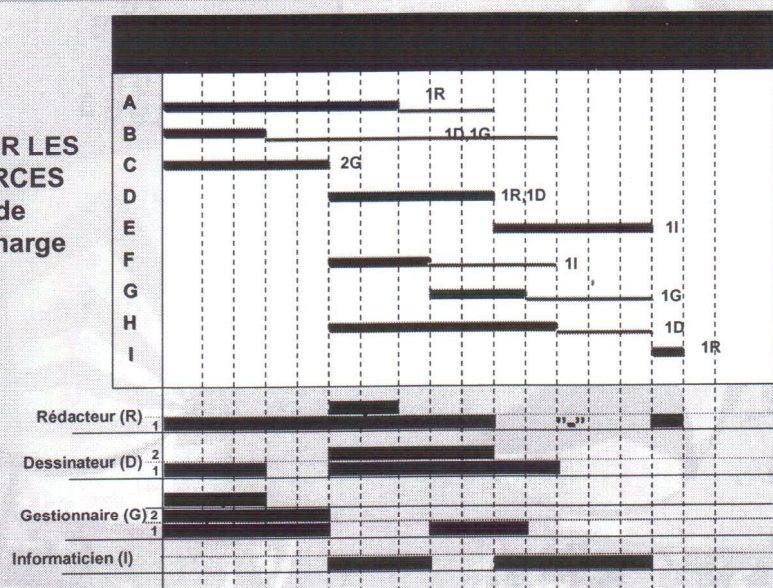
89



PLANIFICATION

Planifier le projet

10 –
AFFECTER LES
RESSOURCES
Exemple de
plan de charge



90



PLANIFICATION

Planifier le projet

■ Identifier les risques lors de la réalisation

- **Changement de cahier des charges**
- **Risques liés aux activités**
 - Essais, validation, qualification
 - Intégration
 - Dont le résultat est un choix → Planifier
- **Risques liés aux interfaces**
 - Externes (non décisions, retard à la signature du contrat, autorisations administratives, études en cours...)
 - Internes (changement de responsabilité, information qui ne circule pas, flou dans les interfaces...)
- **Ressources**
 - Ressources uniques → planifier en fonction de la ressource
 - Blocage de budget
- **Matériels**
 - fournisseurs, composants rares...

11 – ETABLIR LE REFERENTIEL DELAIS = PLANNING DIRECTEUR

91



PLANIFICATION

Planifier le projet

■ Aménager le planning


- **Réallouer les marges pour**
 - Faire face aux activités risquées
 - Anticiper les points critiques
 - Donner de la souplesse pour la gestion des ressources
 - Prendre en compte les dates de péremptions
 - Optimiser les investissements
- **Définir la façon dont l'avancement sera mesuré**
 - Délivrables / Fournitures
 - Points clés
 - Livraisons partielles
 - Revues

■ Constituer le planning de référence

11 – ETABLIR LE REFERENTIEL DELAIS = PLANNING DIRECTEUR

92






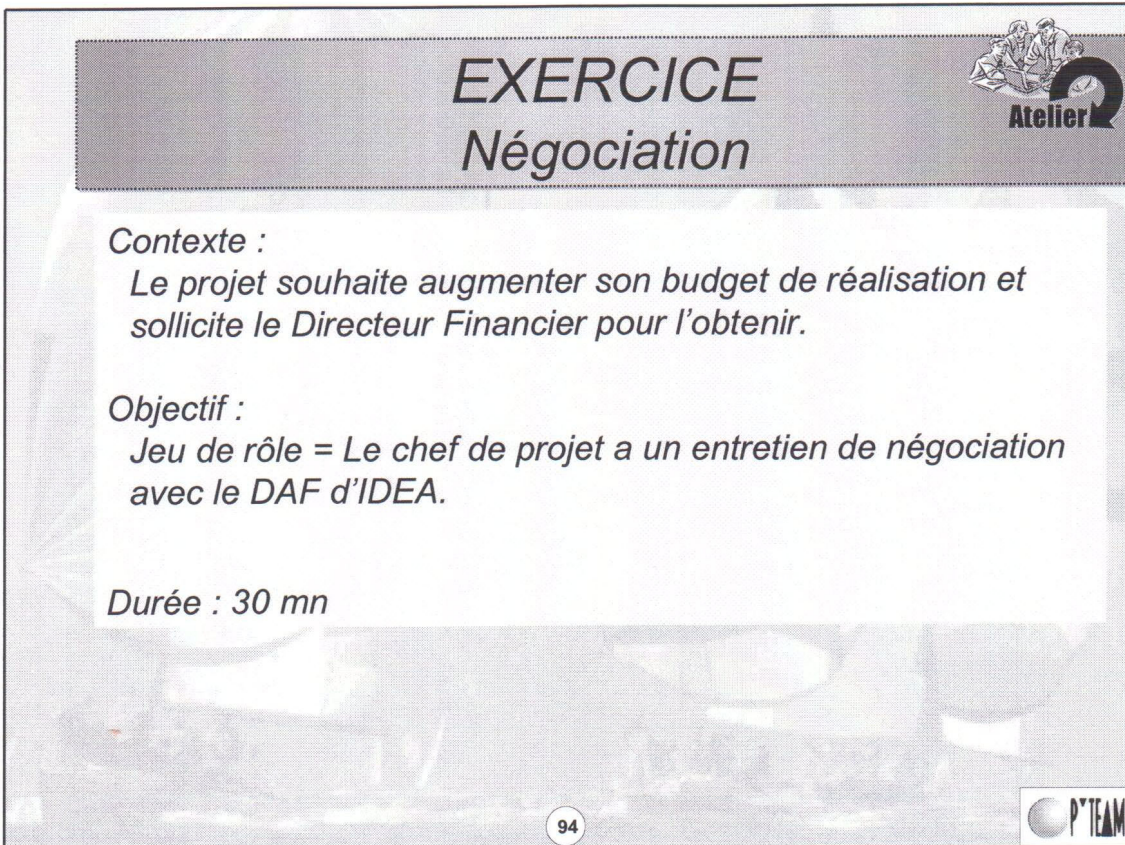
REGATE

Manager un Projet

Séquence 7

NEGOCIATION

Edition 3 – 01/2009



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

94



Je souhaiterais savoir obtenir ce dont j'ai besoin

- Comment préparer une négociation ?
 - Quel principes sont à connaître pour bien négocier ?
- Savoir négocier dans un projet

Edition 3 – 01/2009


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


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



97


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




98

NEGOCIATION

Négocier dans le cadre d'un projet

Intérêts Les miens	Intérêts Les siens
Options 1 2 3	4 5 6
Meilleure solution de rechange <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> La mienne La sienne </div>	
Propositions <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; text-align: center;"> J'aspire à 1P </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> Je serais satisfait si 2P </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> Je me contenterais de 3P </div> </div>	

99




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

100







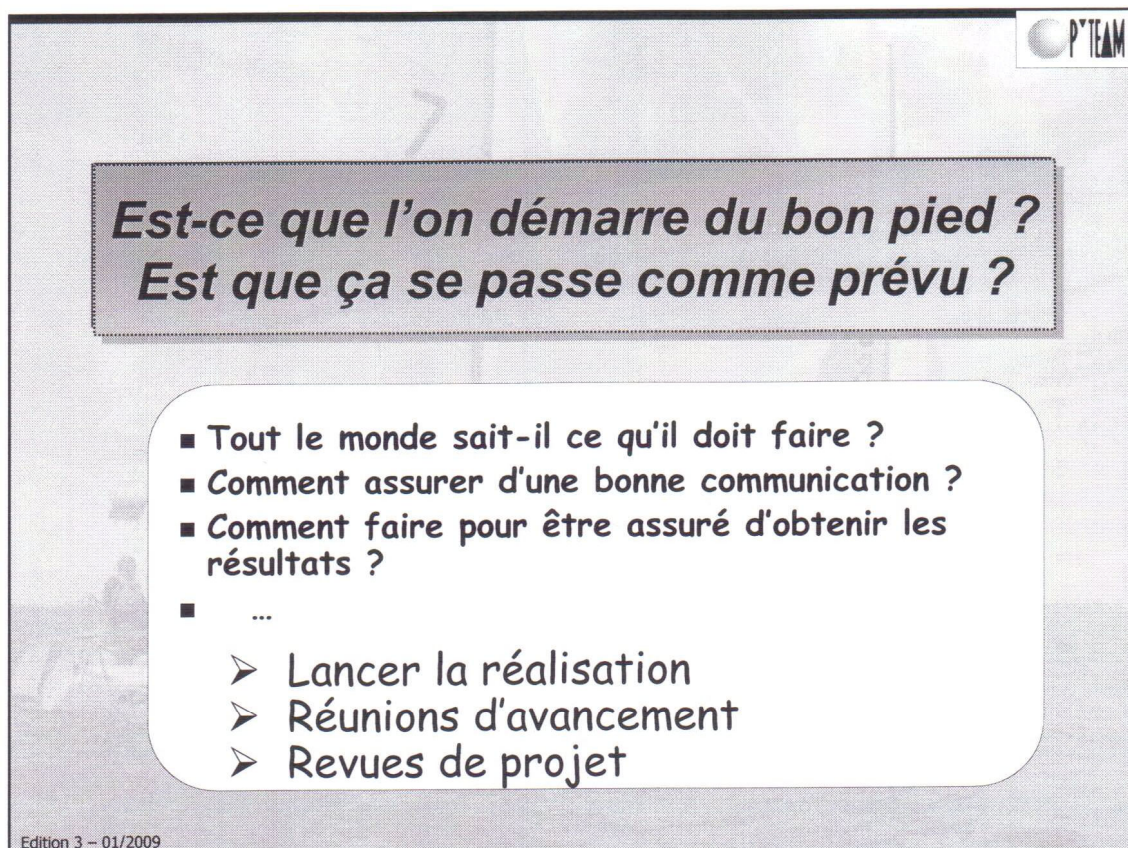
REGATE


Manager un Projet

Séquence 8

LANCEMENT

Edition 3 – 01/2009





***Est-ce que l'on démarre du bon pied ?
Est que ça se passe comme prévu ?***

- Tout le monde sait-il ce qu'il doit faire ?
- Comment assurer d'une bonne communication ?
- Comment faire pour être assuré d'obtenir les résultats ?
- ...

- Lancer la réalisation
- Réunions d'avancement
- Revues de projet

Edition 3 – 01/2009

LANCEMENT

Organiser le travail en équipe

■ Les modalités de travail sur un projet

- Travail individualisé : travail confié à un expert qui livre son travail au chef de projet
- Travail en groupe : travail confié à un groupe de personnes qui se réunit en fonction du besoin.
- Travail en équipe : le travail est confié à un responsable de tâche qui doit demander le concours des autres, prendre leur avis et intégrer leurs contraintes



103



LANCEMENT

Organiser le travail en 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



104



LANCEMENT

Structurer la communication projet

- **Les questions de base pour organiser la communication :**
 - Que communiquer ?
 - A qui communiquer ?
 - Quand communiquer ?
 - Quoi communiquer ?
 - Comment communiquer ?
- **Établir un plan de communication**

P*TEAM

105

LANCEMENT

Structurer la communication projet

- **Communication avec le client**
 - Communication Formelle
 - ✓ Contrat – Avenant
 - ✓ Plan de management – Plan qualité
 - ✓ Planning Directeur
 - ✓ Cahier des Charges Fonctionnel
 - ✓ Cahier des charges interactif
 - ✓ Maquettes/Prototypes
 - ✓ Réunions d'avancement
 - ✓ Modifications en cours
 - ✓ Revues de projet - FEPS
 - ✓ Plan d'essai
 - ✓ PV de recette
 - ✓ Facture
 - Communication Informelle
 - ✓ Téléphone - Mail
 - ✓ Visites
 - ✓ Invitations / Repas
 - ✓ Salons / Conférences
 - ✓ Visites de chantier

P*TEAM

106

LANCEMENT

Structurer la communication projet

■ Communication avec la hiérarchie

<ul style="list-style-type: none">• <u>Communication Formelle</u><ul style="list-style-type: none">✓ Budget✓ Planning Directeur✓ Situation contractuelle✓ Etat des facturations✓ Spécifications✓ Réunions d'avancement✓ Tableau de bord✓ Autorisations / Signatures✓ Demandes d'investissement✓ Feuille de bilan de projet✓ Notes aux commerciaux	<ul style="list-style-type: none">• <u>Communication Informelle</u><ul style="list-style-type: none">✓ Téléphone – Mail✓ Pauses...✓ Notes techniques✓ Présentation projet
---	--

107



LANCEMENT

Structurer la communication projet

■ Communication avec l'équipe projet

<ul style="list-style-type: none">• <u>Communication Formelle</u><ul style="list-style-type: none">✓ Organigramme Produit - Nomenclature✓ Organigramme des tâches✓ Fiches de tâches - Budget✓ Planning de référence✓ Liste unique d'actions✓ Liste de points durs✓ Réunion d'avancement✓ Check-list revues de projet✓ Feuilles de temps✓ Lieu de réunion – Tableau d'affichage - Librairie✓ Espace de travail – Dossiers partagés✓ Bases de connaissance	<ul style="list-style-type: none">• <u>Communication Informelle</u><ul style="list-style-type: none">✓ Téléphone – Mail✓ Système d'alerte✓ Maquettes/Posters (rendre visible le projet)✓ Visites d'usine, de site✓ Pauses, pots...✓ Résultats commerciaux
---	--

108



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 : 2H00

109



REVUES DE PROJET

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
- émettre des Fiches Problèmes et des Recommandations
- constituer un dossier de revue de projet

110



REVUES DE PROJET

Mener une revue de jalons

■ Les check-list de contrôle

- Objectifs :
 - ✓ Permettre d'évaluer la situation du travail réalisé 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 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

111



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							

112



LES REUNIONS DE PROJET

But

■ 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

113



LES REUNIONS DE PROJET

Les réunions d'avancement

■ But : faire le point du travail mené sur le projet

■ Avantage :

- les gens se connaissent bien
- les intéressés sont présents
- permet d'assurer une certaine coordination

■ Inconvénients

- routine et manque de préparation
- présence du chef => passivité
- mélange information et prise de décision sans débat

■ Remèdes

- désigner un animateur autre que le chef de projet
- utiliser en support des documents communs (planning)
- établir un ordre du jour - rédiger un compte-rendu succinct sous forme de relevé de décision
- suivre rigoureusement l'ordre du jour
- reporter sur les réunions points durs les problèmes qui ne peuvent être résolus en moins de 5 mn
- faire court

114



LES REUNIONS DE PROJET

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 numéroté
- 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

115



LES REUNIONS DE PROJET

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

116



LES REUNIONS DE PROJET

Les réunions debout

- **But :**
 - pour programmer l'action
- **Inconvénients**
 - laisse peu de place à l'analyse et l'initiative
- **Avantage :**
 - réunions rapides
 - favorise l'efficacité des échanges
 - permet un suivi précis des actions sur les projets
 - courants sur les chantiers, en production
- **Remèdes**
 - ne pas en abuser

117



SUIVI - TABLEAU DE BORD

Suivre l'avancement

- **Pourquoi on ne réalise pas ce qui a été prévu**
 - **Difficultés liées à la planification**
 - ✓ planification = exercice intellectuel
 - ✓ mauvaise évaluation des durées - pas de standard
 - **Ressources**
 - ✓ disponibilité des ressources
 - ✓ qualifications différentes
 - ✓ temps d'apprentissage
 - ✓ font en priorité ce qu'elles aiment faire
 - ✓ aiment faire le travail des autres
 - ✓ plus ou moins rigides par rapport au travail
 - **Modifications**
 - ✓ issues du client
 - ✓ améliorations du produit
 - **Incidents**

118





OPTEAM

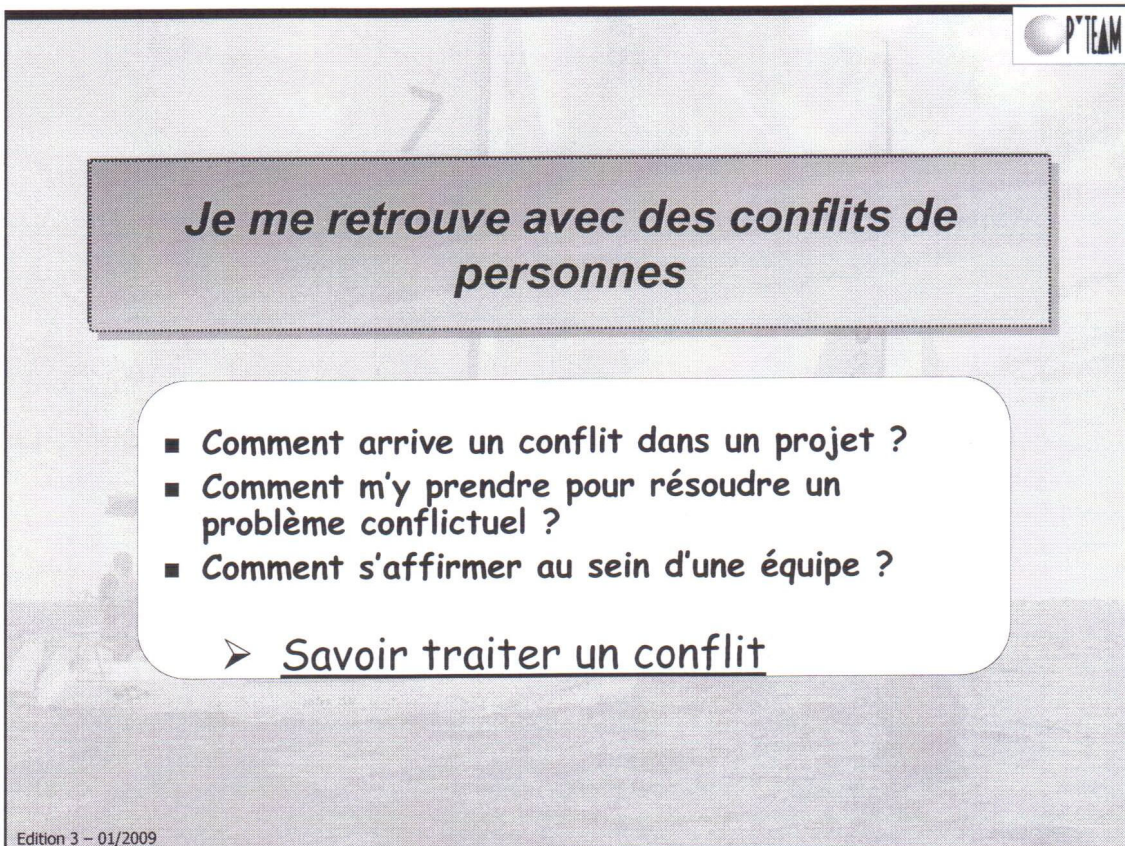
REGATE

Manager un Projet

Séquence 9

CONFLITS

Edition 3 – 01/2009



OPTEAM

Je me retrouve avec des conflits de personnes

- Comment arrive un conflit dans un projet ?
- Comment m'y prendre pour résoudre un problème conflictuel ?
- Comment s'affirmer au sein d'une équipe ?

➤ Savoir traiter un conflit

Edition 3 – 01/2009

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

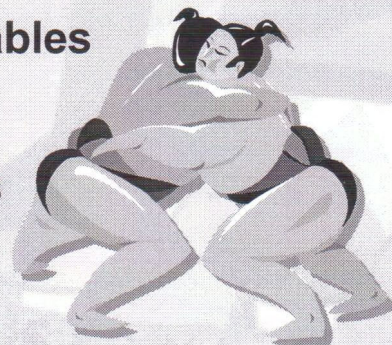
121



CONFLITS

Gérer les conflits

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



122



CONFLITS

Gérer les conflits

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



123

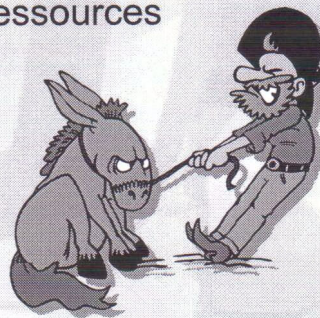


CONFLITS

Gérer les conflits

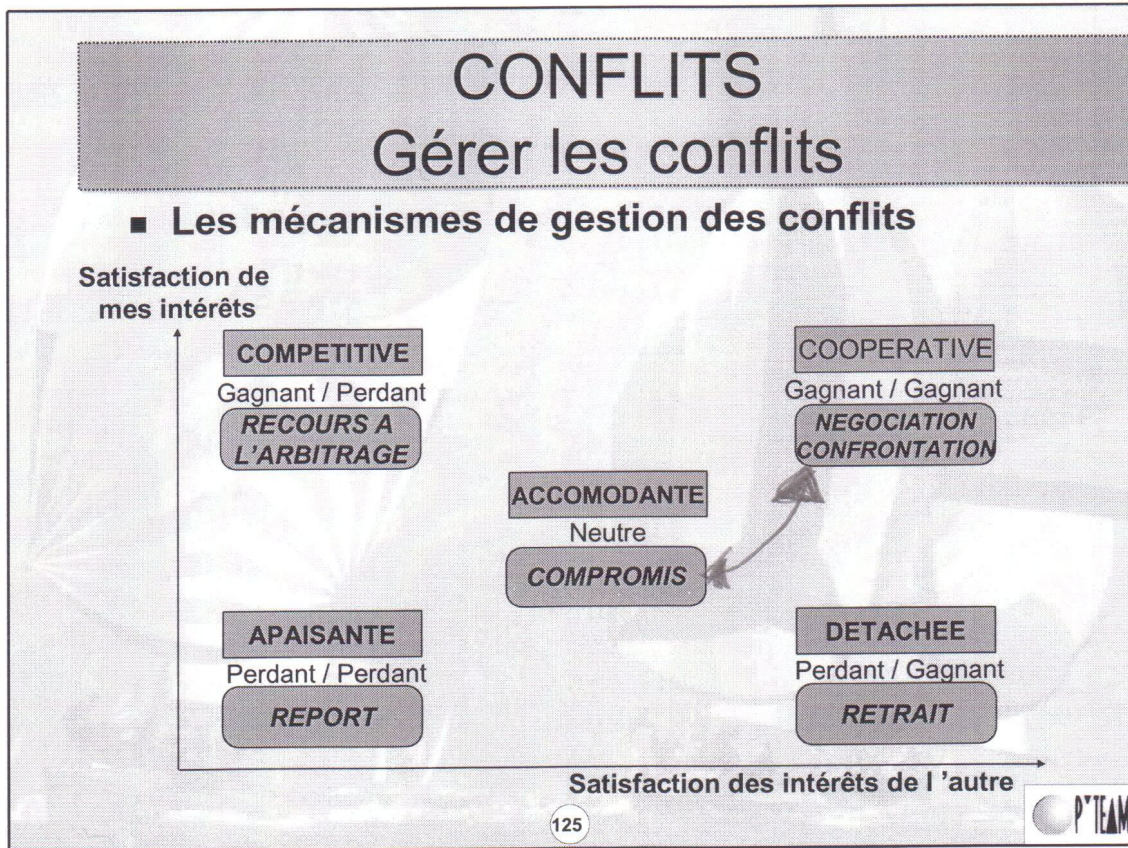
■ Les types de conflits

- Liés à la définition des rôles
- De priorité dans l'allocation des ressources
- Désaccord sur les objectifs
- Désaccords techniques
- Problèmes de personnes
- Difficultés liées au changement



124





CONFLITS

Gérer les conflits

■ Un outil d'affirmation de soi : le DESC

1ère Phase : Description des faits observables

2ème Phase : Expression du ressenti dans la situation en utilisant le « je »

3ème phase : Suggestion de solutions.
Être tourné vers l'avenir, vers la résolution du problème.

4ème phase : Analyser les Conséquences positives des actions à venir.
Montrer à l'autre l'importance de la résolution du problème en lui précisant les conséquences positives de son changement à venir (éventuellement les conséquences négatives de la non résolution du problème)

The illustration shows three men in business attire. One man on the left is gesturing with his hand while speaking to the other two men, who are listening attentively. They appear to be in a collaborative discussion.

P'TEAM

126

CONFLITS

Gérer les conflits

■ 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

127



REGATE

Manager un Projet

Séquence 10

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Edition 3 – 01/2009

Sommes nous sur la bonne voie ?

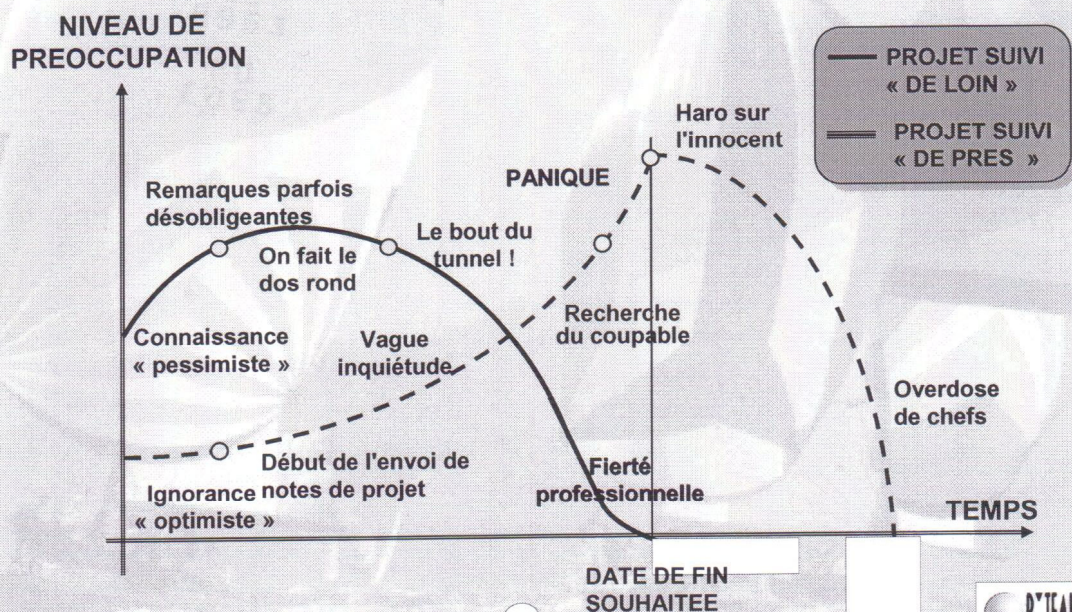
- Quelle est la progression sur mon projet ?
- Est-ce que c'est fait comme prévu ?
- Quelles différences, quels écarts ?
- Que faudra t'il faire pour aller jusqu'au bout ...

➤ Piloter l'avancement

Edition 3 - 01/2009

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Cycle de vie de la conduite d'un projet



130

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Suivre les modifications

■ La fiche de demande de modification

Projet :	Fiche de Demande de Modification		Fiche n° :
Emetteur :	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 :			

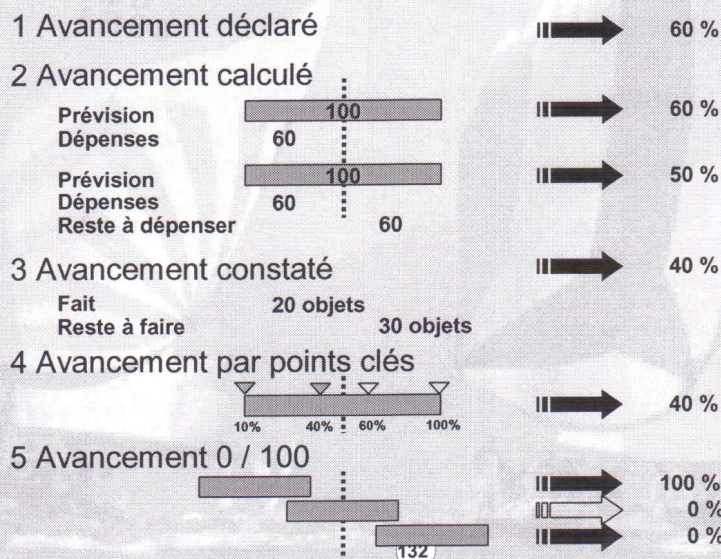
131



SUIVI - TABLEAU DE BORD

Suivre l'avancement

■ Méthodes de mesure de l'avancement



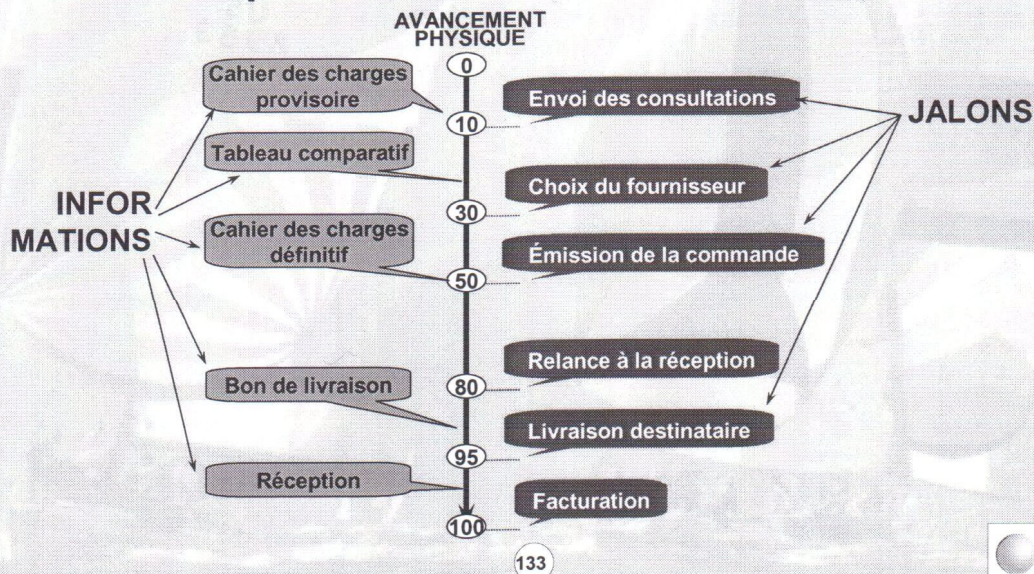
132



SUIVI - TABLEAU DE BORD

Suivre l'avancement

■ Exemple d'un commande



Quelle visibilité sur le projet ?

- Le projet est-il maîtrisé ?
- Les objectifs seront-ils atteints ?
- Est-ce que je vais livrer les produits/les prestations conformes aux attentes ...
 - Reporting - Tableau de bord

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux 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 QCD |
| - Il est lisible | = visuel |



135



SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux de Bord

■ Quel contenu ?

- Situation par rapport aux Points Clés
- Situation par rapport aux objectifs QCD
- Situation des principales tâches
- Indicateurs qualité :
 - Incidents
 - Modifications
 - Activités supplémentaires
- Risques majeurs
- Actions majeures...



136



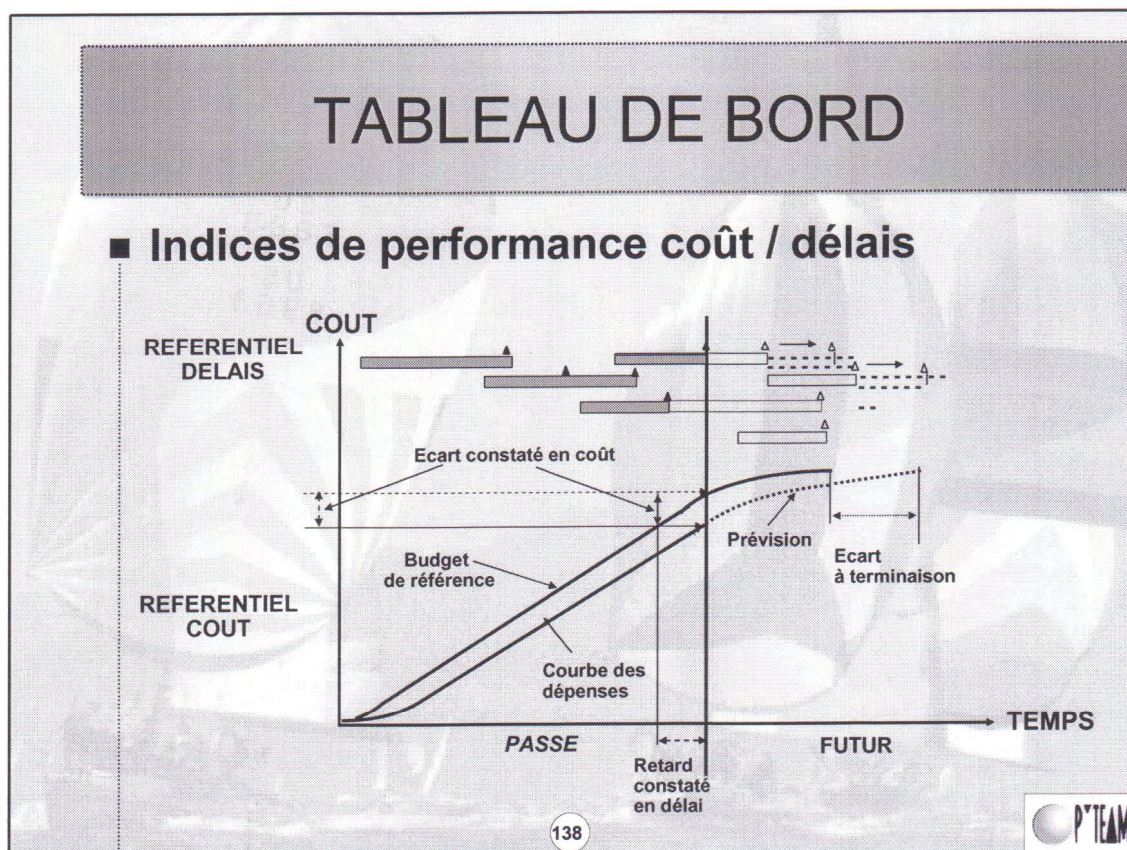
SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux de Bord

■ Quelques idées Graphiques

137

P*TEAM



SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux de Bord

■ Exemple de liste de projets dans un portefeuille de projets

Portefeuille :										Responsable :						
Synthèse Avancement										Etat				Situation Financière		
Nb Projets	Prop.	Etude Init.	Etude Détail	Développement	Essais	Déploiement	Prévu	En Cours	Terminé	En Attente	Stop	Budget Annuel	Conso Annuel	Budget Restant		
15	2	3	2	1	1	1	2	10	2	1	0					
Projet	P/EC/T	Ind VOR	Avant Projet	Lancement Projet	Fin de Concept.	Fin de Réal.	Fin de Déploiement	Priorité Haut Moyen Bas	Budget (K€)	Conso. / Conso. cumulée	Chef de Projet / Téléphone	Date Dernière MAJ				
FISHFARM	EC	●	1/1/01 1/1/01	1/4/01 1/5/01	10/9/01 18/9/01	1/7/02	31/12/02	Haut	1 200	420	MARECHAL 013920977	5/11/01				
REGATE	EC	●	1/4/01 1/4/01	1/10/01 ?	1/4/02 ?			Haut	500	300	MARECHAL	12/9/01				
P3	P															

139

PTEAM

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux de Bord

■ Exemple de fiche de suivi de projet

Projet : FISHFARM						Chef de Projet : Schmidt		Client : Salmonidas			
Jalons						Risques Principaux					
Libellé Jalon	Dte Initiale	Dte Réfer	Dte Planif	Dte Réelle	Fiabil E/M/F	Libellé Risque	Statut	Actions	Dte Planif		
Entrée en Avant Projet						Intempéries					
Lancement Projet											
Fin de Conception											
Fin de Réalisation											
Fin de Déploiement											
Principales Tâches en Cours											
Libellé Tâche	Resp de Tâche		Dte Début		Date Fin		Indicateur VOR	Statut			
T1								●			
T2								●			
T3								●			
Coûts											
Catégorie	Libellé	Budget	Conso cumulé Antérieur	Conso du mois	Reste pour finir	Estimation à fin	Ecart %				
MO											
Achats											
Ss Trait.											

PTEAM

SUIVI - TABLEAU DE BORD

Piloter avec des Tableaux de Bord

■ Exemple de tableau de prévision de ressources

Fonction : Responsable	RESSOURCES DE LA FONCTION (Heures) PREVISION GLISSANTE															Date :			
Nom/ Matricule /Grade	Projet / Activité	RT	Prévision																
			Jui	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc An N	Jan An n+1	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	T3	T4	T5	T6	
Pierre DO Xxx AT1	P1																		
	P2																		
	P3																		
	Congé/RTT																		
	Total % disponible																		
TOTAL HEURES PROJETS																			
TOTAL HEURES HORS PROJETS																			
TOTAL RTT, CONGES, FORM...																			
% DISPONIBLE																			

141

REGATE

Piloter un Projet

11 - CLÔTURE DU PROJET - BILAN

Edition 3 – 01/2009

CLOTURE DU PROJET

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)

143



Et si c'était à refaire ...

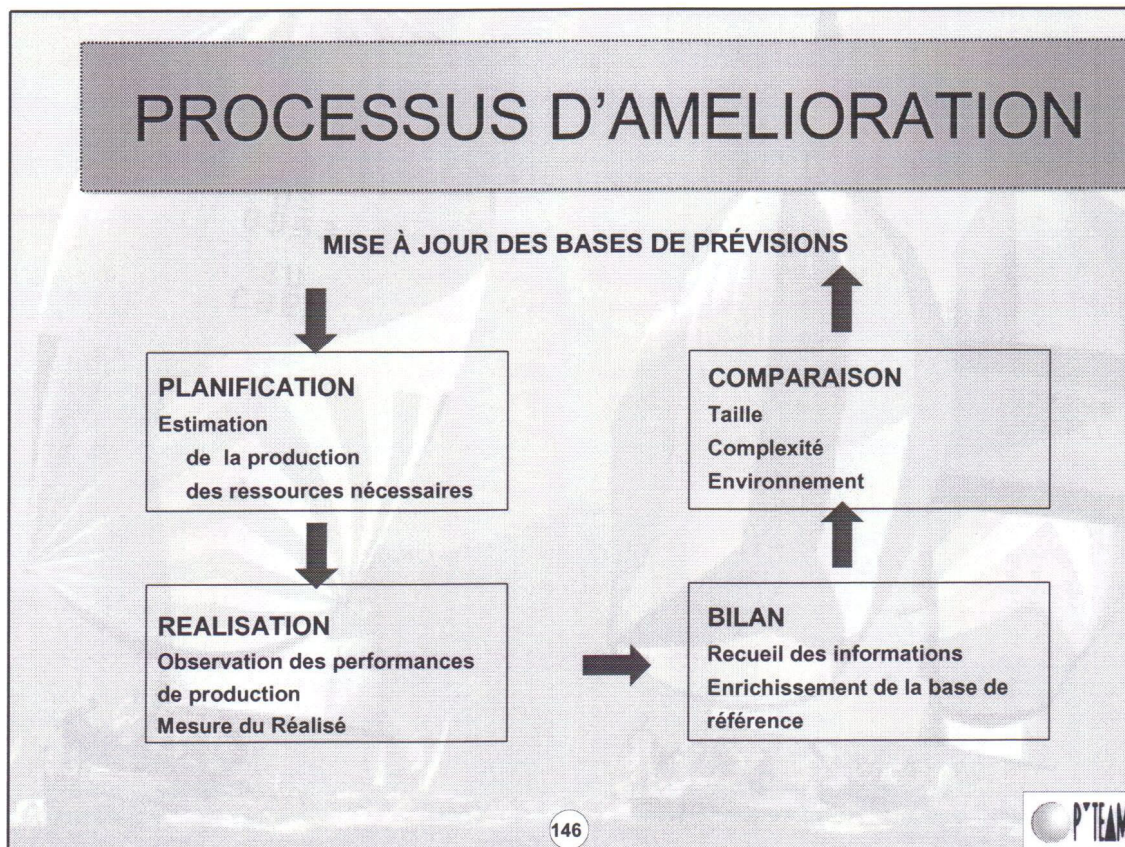
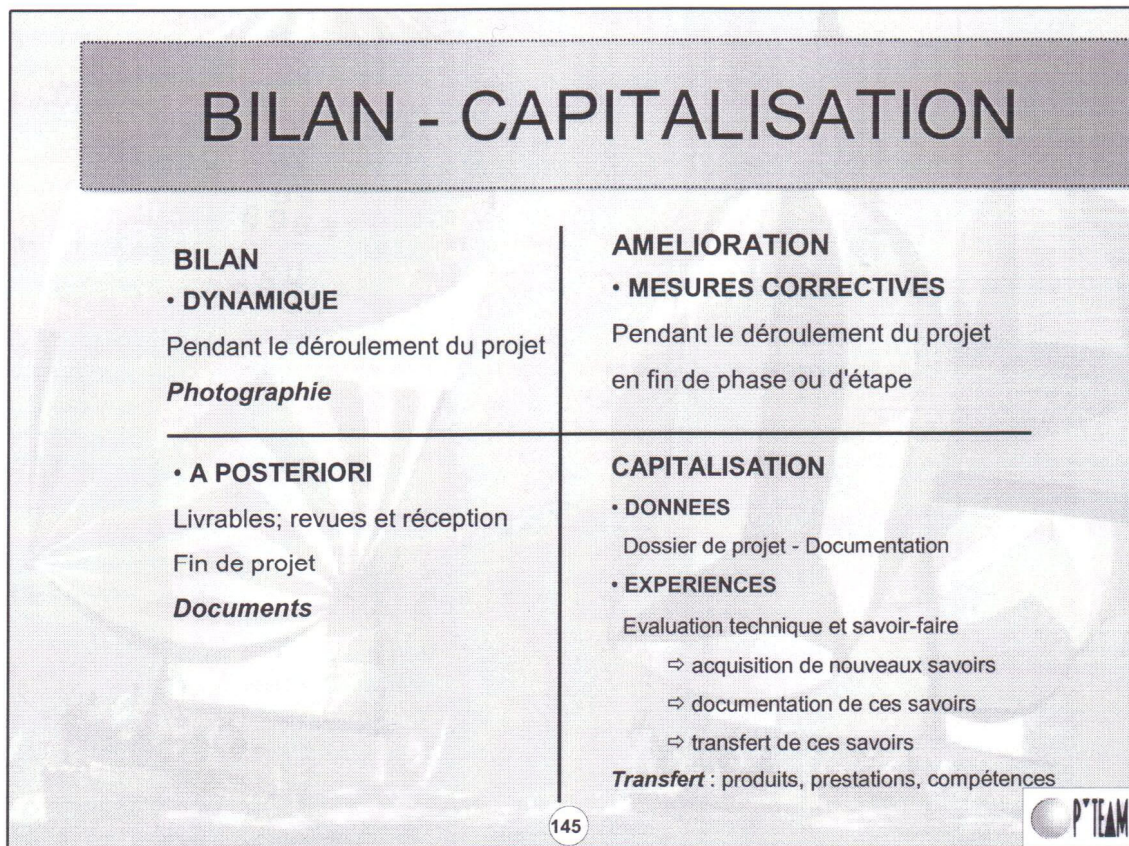



« L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs. »

Oscar Wilde

144







REGATE

Piloter un Projet


Le rôle du Chef de Projet

Edition 3 – 01/2009

Rôle de Chef de Projet


Savoir se positionner

■ Le Chef de Projet dans l'Entreprise



- 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

148



Le Leadership

- 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.

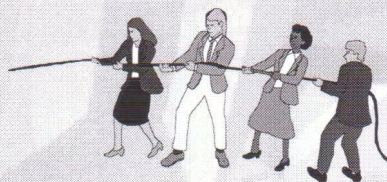
149



Le Leadership

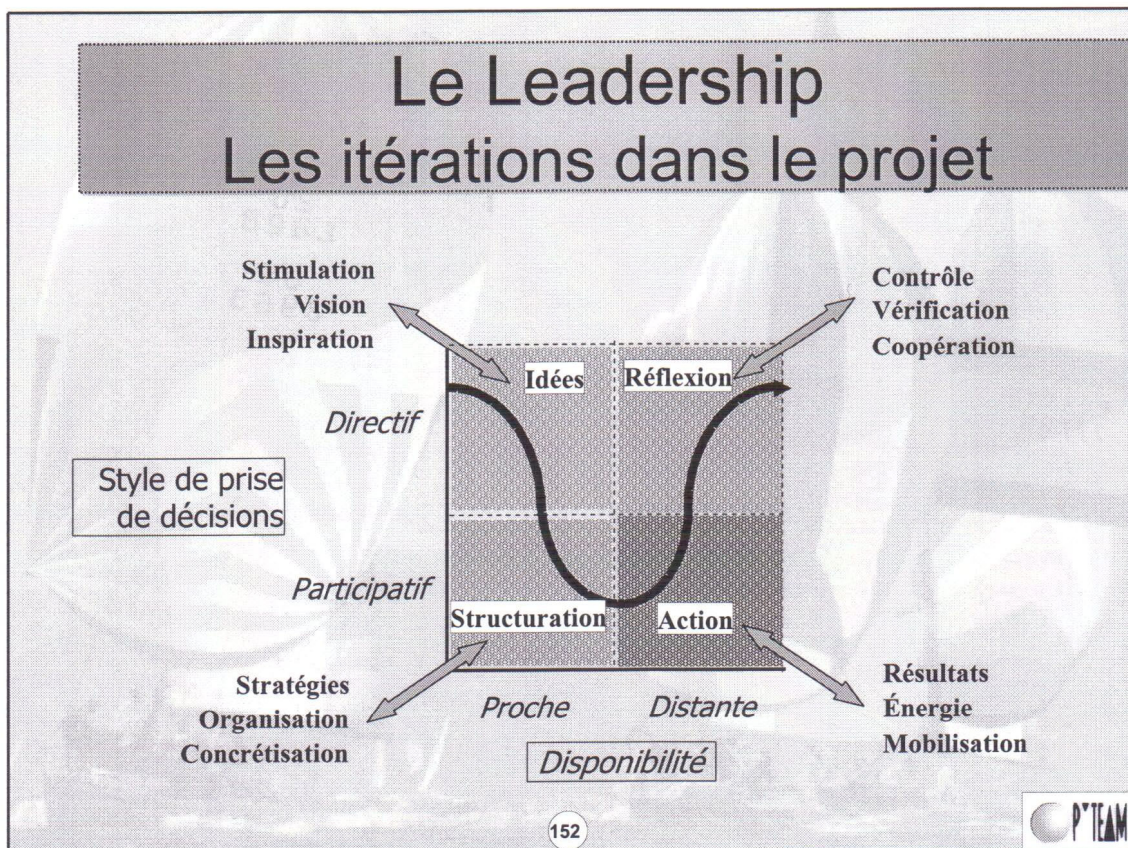
Passer de la vision à l'action

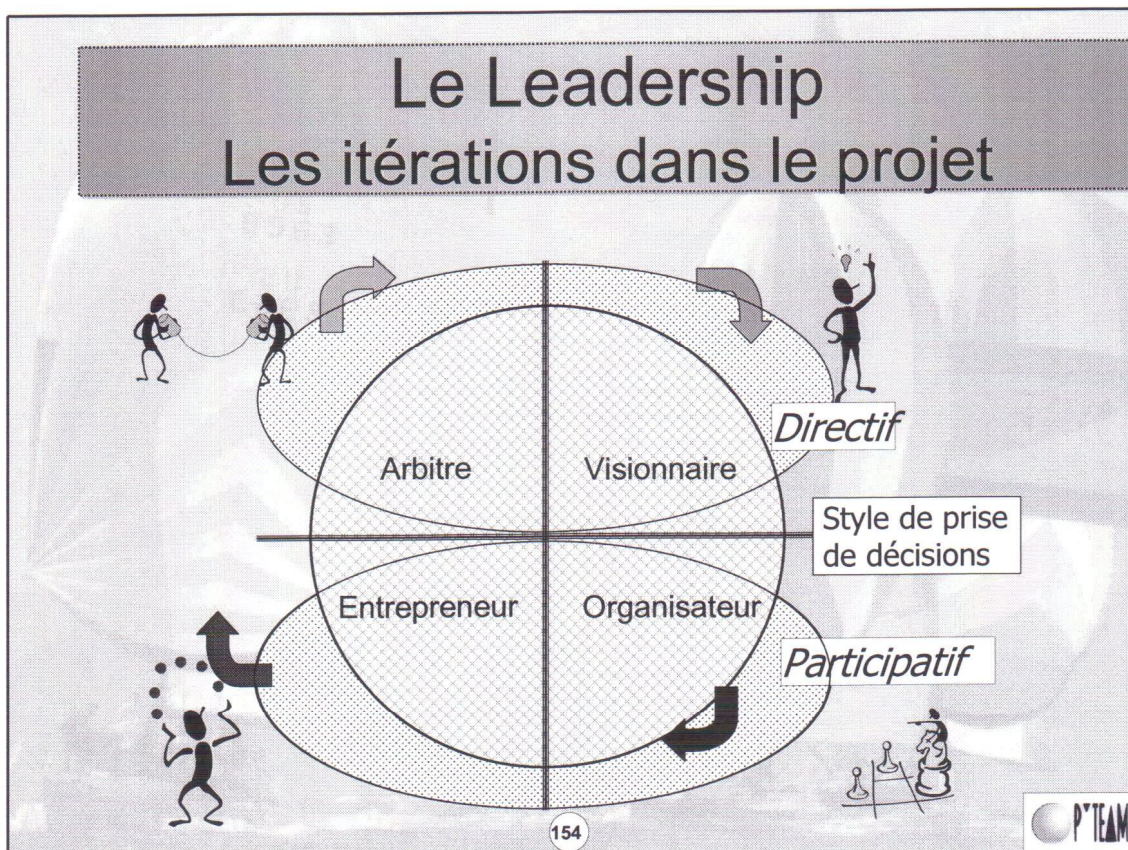
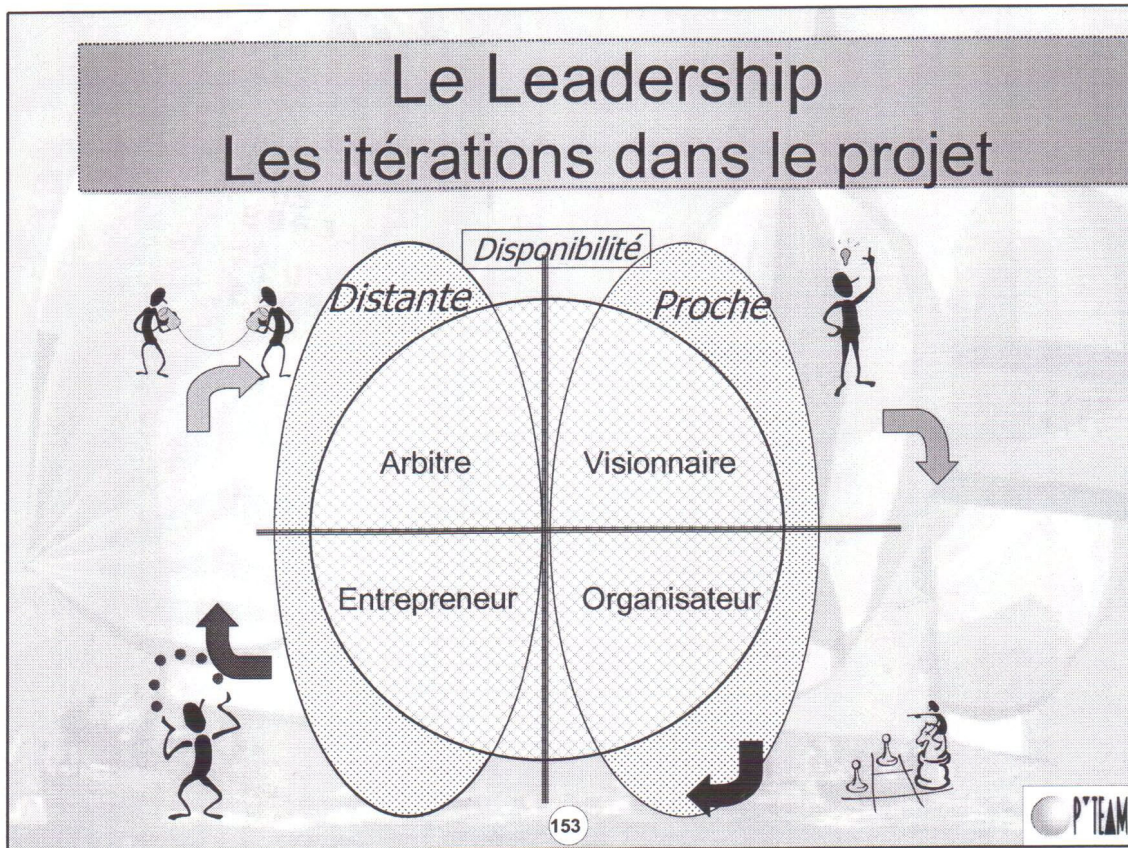
- **Bâtir et concrétiser une vision de l'avenir**
- **Suivre, par étape, le processus :**
 - du Visionnaire,
 - de l'Organisateur,
 - de l'Entrepreneur,
 - de l'Arbitre.
- **Organiser l'action.**
- **Savoir prendre des risques.**



150







Le Leadership du chef de projet

■ Complément 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

155



EXERCICE Leadership



Objectifs :

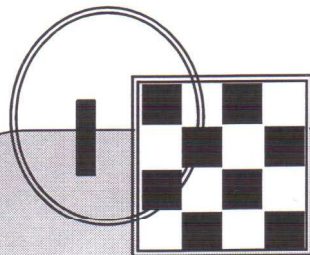
Réflexion sur son rôle de leader :

- *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

156



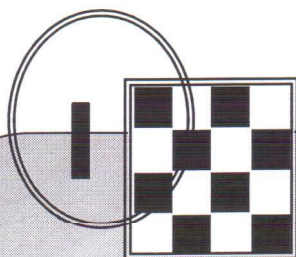


MANAGER UN PROJET

Exercices

SOMMAIRE

PHASE 1 – CADRAGE.....	4
L'interview du client.....	4
Opportunité du projet	5
La fiche de Cadrage	6
 PHASE 2 – FAISABILITE.....	 8
Expression du besoin.....	8
Analyse du besoin – CdCF.....	9
Analyse créative	11
Fiche Idée.....	12
 PHASE 3 – DEVELOPPEMENT.....	 14
L'organigramme des tâches	14
Le planning de référence : représentation PERT.....	15
Le planning de référence : représentation GANTT	15
Préparation au pilotage et suivi des coûts	16
 PHASE 4 – REALISATION.....	 18
Trois types d'avancement sont pris en considération :	18
 PHASE 5 – BILAN	 20
La capitalisation d'expérience consiste à poser 3 questions (analyse PMI)	20



MANAGER UN PROJET

Phase 1 – Cadrage

PHASE 1 – CADRAGE

L'interview du client

Il s'agit de comprendre parfaitement la **demande** en posant huit questions clés :

QUOI ?	POURQUOI ?	OU ?	QUAND ?
QUI ?	COMMENT ?	COMBIEN ?	QUELLE RENTABILITE ?

- QUOI ?
 - Quel est le but recherché ?
- QUI ?
 - Qui est le demandeur, l'acheteur, l'utilisateur ?
 - Quelles sont les parties prenantes ?
- POURQUOI ?
 - A quoi cela sert ?
 - Quel est le raisonnement du demandeur ?
- OU ?
 - Où va se passer l'utilisation ?
 - Comment se passera la livraison ?
 - Quels moyens prévoir ?
- QUAND ?
 - Quand se fera l'utilisation ?
- COMMENT ?
 - Comment doit-on s'en servir ?
 - Quelles sont les conditions d'utilisation ?
- COMBIEN ?
 - Quel est le coût objectif ?
- QUELLE RENTABILITE ?
 - Quelle est la rentabilité recherchée par les différentes parties ?

Opportunité du projet

Il s'agit de définir le projet d'une manière suffisamment précise pour que votre Direction puisse en comprendre rapidement la teneur et juger de son intérêt pour l'entreprise. Ce projet va en effet consommer des ressources et se fera peut-être au détriment d'un autre projet plus intéressant.

Il vous faut à partir de l'analyse des besoins du client décrire les objectifs, les contraintes et les enjeux pour l'entreprise (marché visé, gains escomptés). Il vous faut également donner une estimation des coûts de développement, même grossiers, ainsi que des profils nécessaires pour mener à bien le développement, afin que votre Direction puisse rapidement faire un rapport coûts/bénéfices et juger de son intérêt économique.

Ces informations sont résumées dans la **Fiche de cadrage** :

- Après présentation en revue, si le projet est accepté par votre Direction, cette fiche constituera le "contrat" entre vous et votre Direction pour la suite du projet.
- La définition du **champ** du projet et du **hors champ** précise les domaines couverts de manière non ambiguë.
- Les **bénéfices** spécifient les gains recherchés et permettent également de mesurer la réussite du projet.
- Les bénéfices peuvent être différents en fonction du **client**. Il faut identifier toutes les parties prenantes.
- On identifie les **risques** en analysant les raisons les plus probables d'échec et la gravité potentielle. Les risques ainsi anticipés font l'objet d'un plan de prévention.
- On identifie les **projets similaires** qui se sont déroulés auparavant dans l'entreprise et on attire l'attention sur les expériences intéressantes pour le nouveau projet.
- L'analyse de la **faisabilité** permet d'identifier les moyens nécessaires pour réussir le projet en termes de coûts, délais et ressources. A ce stade des opérations, il faut se contenter d'une approche générale puisque les données concernant les ressources et les moyens financiers sont imprécises. Il faut cependant accepter de s'engager d'une manière ferme sur les délais et les ressources à engager pour mener à bien la phase suivante.
- Les **facteurs clés de succès** mettent en évidence les entrées a priori indispensables à la réussite du projet.
- Le **responsable du projet** est celui qui réunit responsabilité et autorité par rapport à la fiche d'opportunité.

La Note de Cadrage

LIBELLE DU PROJET :

OBJECTIFS

- **Rentabilité :**
- **Qualité :**
- **Délais :**
- **Coûts :**

CHAMP DU PROJET

HORS CHAMP DU PROJET

Chiffre d'Affaires :
Bénéfice escompté :

CLIENT :

RISQUES

PREVENTION DES RISQUES

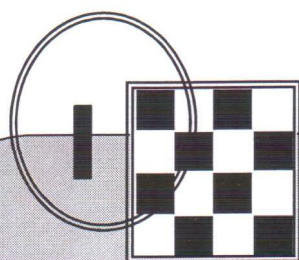
PROJETS SIMILAIRES :

EXPERIENCES :

FACTEURS CLES DE SUCCES :

RESPONSABLE DU PROJET

Visa du Demandeur	Visa du Chef de Projet	Visa Direction



MANAGER UN PROJET

Phase 2 – Faisabilité

PHASE 2 – FAISABILITE

Expression du besoin

Le client a émis le besoin suivant :

- **Objet du projet**
- **Environnement**
- **Les fonctions principales que devra remplir la PLV**
- **Les principaux résultats attendus de cette campagne de promotion**
- **Les critères de sélection des offres**

Analyse du besoin – CdCF.

Avant de rechercher des idées de solutions il vous faut définir le **cahier des charges fonctionnel** :

Le cahier des charges fonctionnel, ou CDCF, est un document à caractère contractuel établi par le demandeur d'un produit à l'intention du concepteur et par lequel il exprime son besoin en terme d'exigences fonctionnelles du produit.

Pour répondre au **besoin**, il faut préalablement comprendre l'**environnement** du produit, les **fonctions** requises et les **contraintes**.

L'importance relative de chaque fonction sera évaluée :

- est-elle IMPERATIVE (Must)?
- est-elle IMPORTANTE (Could)?
- est-elle "IMPECCABLE" (Should)?

Dans la mesure du possible, la fonction sera quantifiée à l'aide de critères d'évaluation du degré de satisfaction du besoin.

Lorsqu'un critère de choix s'avère subjectif (ex. l'esthétique), il faut essayer d'obtenir des précisions auprès du demandeur (ex. graphisme, design, choix des couleurs, etc.).

En situation compétitive, il ne suffit pas de satisfaire le client. Il faut se différencier de la concurrence en proposant des avantages uniques, qui sont difficiles à reproduire et donnent un caractère distinctif perçu comme un plus par le client.

BESOIN FONDAMENTAL DU CLIENT

ENVIRONNEMENT DU PRODUIT

FONCTIONS

CONTRAINTES

Analyse créative

Les équipes qui réussissent sont souvent celles qui élaborent le plus grand nombre de solutions potentielles le plus tôt possible dans le projet et qui savent, ensemble, s'accorder sur un choix. La démarche créative (on l'appelle également "purge créative") consiste à séparer l'étape de pensée divergente (génération d'idées) de l'étape de pensée convergente (analyse critique des choix). C'est le principe du "jugement différé". Parmi les approches :

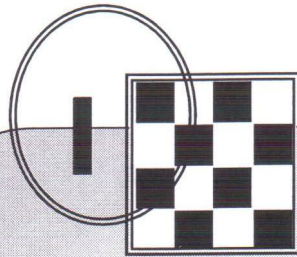
1. Le "**brainstorming**" = même les idées les plus folles sont bienvenues. La critique est interdite. Une variante s'appelle le 635 ou **brainwriting**. Si 6 personnes écrivent 3 propositions et les transmettent à un autre participant qui continue la liste, après 5 rotations, on obtient 90 idées.
2. Les **mots inducteurs** = stimuler la réflexion par des mots évocateurs. On se pose la question "comment". On répond par la mise en relation avec des mots : "vent, plume, bébé, épine, filtre, fromage...".
3. L'**approche analogique** = démarche par détours qui consiste à s'éloigner du problème en le mettant en relation avec les concepts, idées et images qu'il nous inspire. On sélectionne ensuite les analogies préférées "la moule sur son rocher" ou "la belle et la bête", on les décode et on les croise avec le problème posé.
4. La **matrice de découverte** = procéder à deux analyses : les fonctions recherchées, les capacités (moyens) du groupe. Une fois la matrice construite, on examine chacune des cases en imaginant des solutions possibles. On peut même associer deux rangs/colonnes.

La **fiche d'idée** constitue l'aboutissement de la recherche. Elle permet de synthétiser chaque idée produite par le groupe sous une forme compréhensible et qui facilite son évaluation. Les idées les moins réalisables ou ne correspondant pas aux critères recherchés sont ainsi éliminées d'entrée.

Après avoir réalisé des fiches d'idées, on est à même de jeter un œil critique destiné à identifier quelques-unes méritant une élaboration plus poussée.

Fiche Idée

TITRE :	
DESCRIPTION :	
DESSIN OU SCHEMA :	
AVANTAGES :	INCONVENIENTS :
VARIANTES :	
MOYENS DE REALISATION :	PROBLEMES POSES :
REPONSE DU CLIENT :	

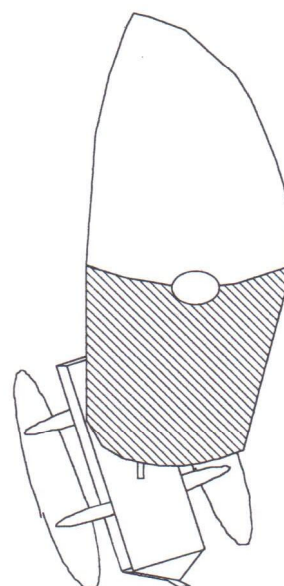
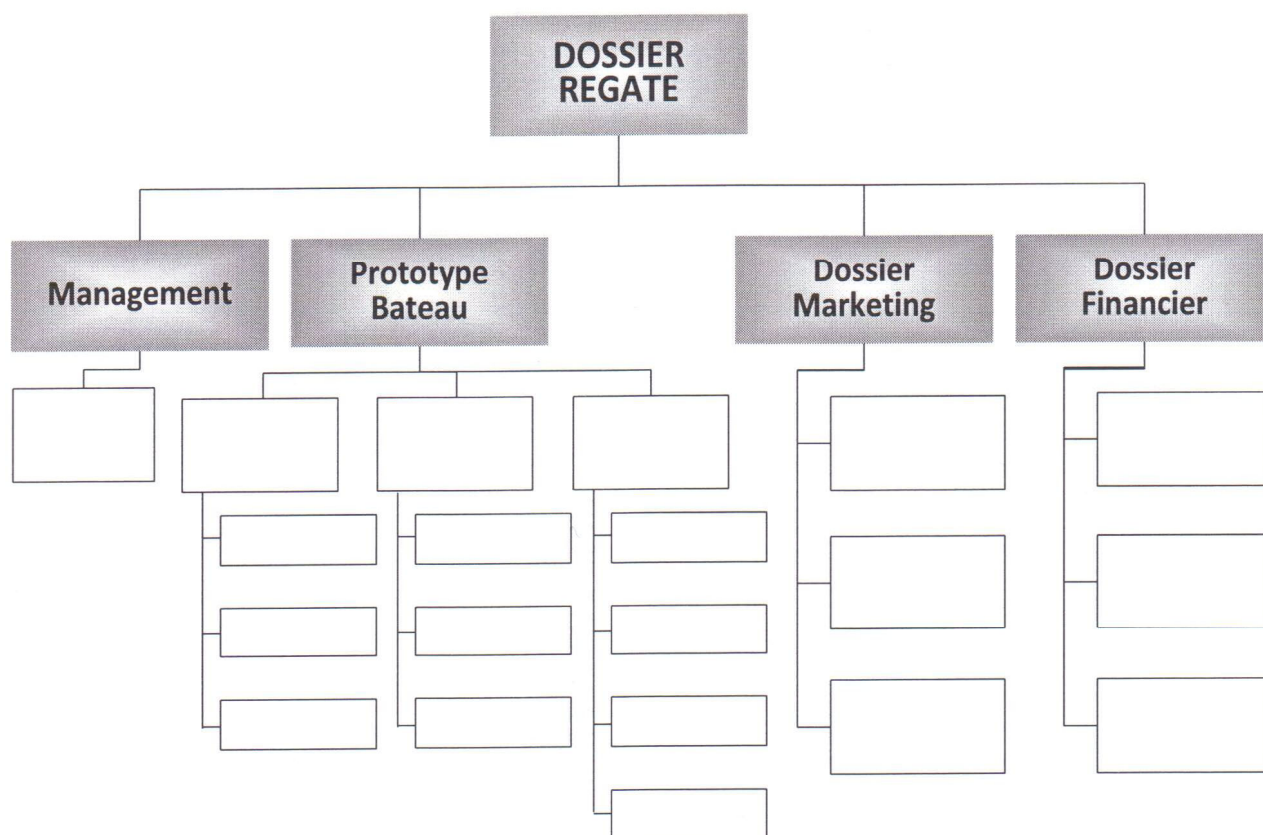


MANAGER UN PROJET

Phase 3 – Développement

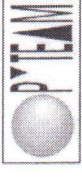
PHASE 3 – DEVELOPPEMENT

L'organigramme des tâches





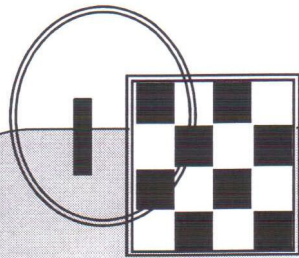
MANAGER UNE EQUIPE



EXERCICES :

Le planning de référence : représentation PERT

Le planning de référence : représentation GANTT



MANAGER UN PROJET

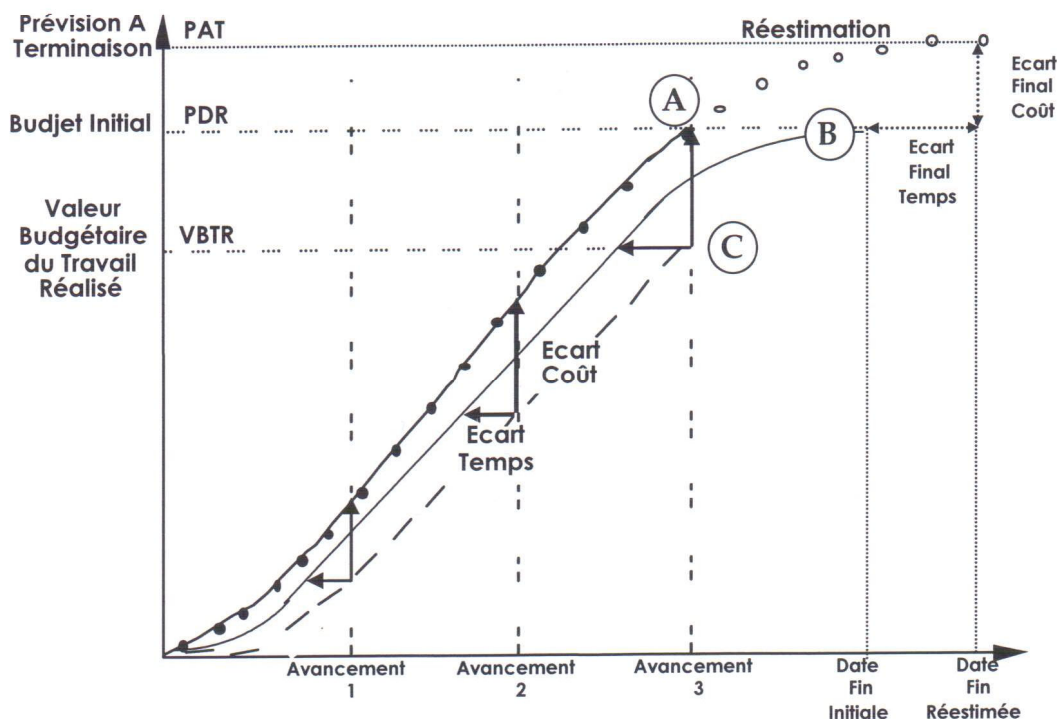
Phase 4 – Réalisation

PHASE 4 – REALISATION

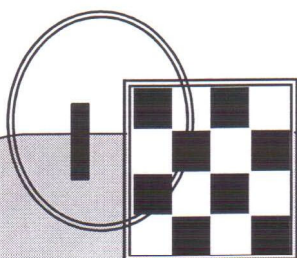
Trois types d'avancement sont pris en considération :

- **L'avancement dans le délai** C'est le nombre de jours passés. On souhaite estimer la date de fin, mais pour cela il faut connaître l'efficacité actuelle (rendement par rapport aux dépenses) et l'état d'avancement du produit
- **L'avancement dans les dépenses** C'est le montant des dépenses engagées et pas simplement des dépenses comptabilisées. On souhaite estimer le coût total, mais pour cela il faut évaluer les éventuelles dérives en comparant l'avancement des dépenses à l'état d'avancement du produit.
- **L'avancement technique du produit objet du projet** Il est évalué en termes de sous-ensembles terminés ou en cours et se détermine en fonction des jalons franchis. Il concerne le produit tel que décrit par la définition technique plus les modifications acceptées.

Connaître l'état d'avancement sur les trois axes - **délais, coûts, technique** - permet de suivre les indicateurs. Ces indicateurs révèlent ou confirment les tendances.



LEGENDE des COURBES :
 A- CRTE : Dépenses réelles
 B- CBTP : Dépenses prévisionnelles
 C- CBTE : Valeur acquise



MANAGER UN PROJET

Phase 5 – Bilan

PHASE 5 – BILAN

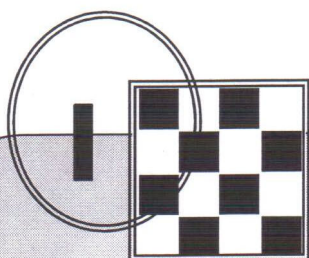
La capitalisation d'expérience consiste à poser 3 questions (analyse PMI) :

- Qu'est-ce qui a été correctement fait dans le micro-projet ?
- Qu'est-ce qu'on ferait autrement une prochaine fois ?
- Quels sont les points intéressants pour l'entreprise ?

	Point fort	Point à améliorer	Point intéressant
<i>A-t-on établi correctement le référentiel ?</i>			
<i>L'analyse de risques a-t-elle permis d'anticiper les problèmes et de trouver des solutions ?</i>			
<i>A-t-on à générer suffisamment de choix alternatifs au départ ?</i>			
<i>Les aléas étaient-ils correctement pris en compte ?</i>			
<i>Préservait-on une trace des modifications ?</i>			
<i>Est-ce que le processus de prise en compte de modifications était adapté ?</i>			
<i>A-t-on communiqué toutes les évolutions importantes aux personnes concernées ?</i>			
<i>Est-ce que les meilleures solutions possibles dans le contexte ont été identifiées ?</i>			
<i>A-t-on été obligé de reprendre certains travaux ?</i>			
<i>Est-ce que le produit remplit au mieux sa fonction et satisfait la demande ?</i>			

	Point fort	Point à améliorer	Point intéressant
<i>Quelles étaient les grandes étapes ?</i>			
<i>Comment étaient gérées les fins de phases ?</i>			
<i>A-t-on établi un plan global de l'activité ?</i>			
<i>Est-ce que les impératifs de coûts ont empêché l'initiative ?</i>			
<i>Est-ce qu'on a attaché suffisamment d'importance aux coûts ?</i>			
<i>Les ressources ont-elles été gaspillées ?</i>			
<i>A-t-on été capable de prévoir le coût final et la pression temporelle à la fin ?</i>			
<i>A-t-on bien géré les interfaces entre les acteurs ?</i>			
<i>Les efforts étaient-ils bien répartis entre les membres de l'équipe ?</i>			
<i>Est-ce que le travail de réalisation a été optimisé ?</i>			

	Point fort	Point à améliorer	Point intéressant
<i>Comment le travail était-il découpé entre acteurs ?</i>			
<i>Comment l'équipe s'organisait-elle ?</i>			
<i>Comment étaient abordés la conception, la fabrication, l'administration, le marketing... ?</i>			
<i>Y-a-t-il eu des différences d'opinion ?</i>			
<i>Comment le temps était-il géré ?</i>			
<i>Qu'est-ce qui a ralenti le groupe et qu'est-ce qui l'a aidé à fonctionner différemment ?</i>			
<i>Les méthodes employées étaient-elles adaptées ?</i>			
<i>Quel était l'effet de la compétition ?</i>			
<i>A-t-on été communiqué avec le client ? l'a-t-on suffisamment impliqué dans les choix ?</i>			
<i>A-t-on suffisamment préparé les revues de projet ? la présentation finale ?</i>			
<i>A-t-on suffisamment mis en valeur les avantages du produit ?</i>			

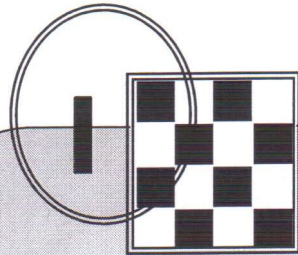


MANAGER UN PROJET

Corrigé

SOMMAIRE

PHASE 1 – CADRAGE.....	4
Le contexte du projet	4
L'interview du client.....	4
Les objectifs du projet.....	5
Principales étapes du projet.....	5
La fiche de Cadrage	7
 PHASE 2 – FAISABILITE.....	 9
Expression du besoin.....	9
Analyse du besoin – CdCF.....	10
Recherche de solutions : Brainstorming.....	12
Proposition de Solutions	13
Analyse et proposition de solutions	15
 PHASE 3 – DEVELOPPEMENT	 17
L'organigramme des tâches.....	17
Le planning de référence : représentation PERT.....	18
Le planning de référence : représentation GANTT	19
Préparation au pilotage et suivi des coûts	20
 PHASE 4 – REALISATION.....	 22
Dossier financier - calcul du PRU et équipements.....	22
Dossier financier - Politique de prix	23
Planification et suivi des coûts	24
 PHASE 5 – BILAN	 26
Les problèmes généralement rencontrés.....	26



MANAGER UN PROJET

Phase 1 – Cadrage

PHASE 1 – CADRAGE

Pour ne pas se tromper d'objectif, il s'agit de replacer le projet dans son contexte. Cela permettra de définir une stratégie orientée client et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Le contexte du projet

- **Le marché**
 - Secteur : industrie du luxe.
 - Mode de distribution : distribution sélective, grands magasins, boutiques
 - Concurrence : les produits pour hommes sont en forte croissance
- **Les acteurs en présence :**
 - **Qui est le client ?** Il s'agit de BALMO : Un parfumeur renommé dont l'activité était centrée jusqu'à présent sur les parfum pour femme.
 - **Qui sont nos concurrents ?** Certaines sociétés de PLV travaillent exclusivement dans le secteur de la parfumerie.
 - **Pourquoi le client nous a-t-il contactés ?** Parce que nous avons une réputation, et que nous couvrons tous les aspects de la PLV (conception, fabrication, animation...).
 - **Quels sont nos atouts ?** Notre compétence et notre esprit de service.

L'interview du client

QUESTIONS	COTE BALMO	COTE IDEA
QUI ?	Qui est le client ? Pour Balmo, il s'agit de séduire l'utilisateur final « l'Homme qui ne se prend pas au sérieux ». Les autres acteurs en présence sont les services de Balmo et son réseau de distribution = 150 franchisés + boutiques d'aéroports.	Une équipe projet est chargée de la conception et du suivi. L'usine et divers autres services de la société seront concernés en phase de production (fabrication et livraison : usine et logistique ; SAV et animation dans les boutiques : réseau commercial).
QUOI ?	Il s'agit d'une PLV dont l'attraction est une petite embarcation pouvant transporter un flacon à travers un bassin.	Conception d'une animation et conception et réalisation d'un prototype de bateau pour la PLV
QUAND ?	Au moment du lancement de la nouvelle eau de toilette. Il y a donc une date butoir impérative.	Il faut s'organiser pour garantir les délais. Les emplacements dans 200 points de vente sont réservés par le client.
OU ?	Dans les points de vente.	
POURQUOI ?	Pour promouvoir une nouvelle ligne de produits pour hommes.	IDEA espère obtenir le marché de fabrication de la série.
POUR QUELLE RENTABILITE ?	Dynamiser les ventes au lancement du produit.	Il s'agit de pénétrer un nouveau marché (Balmo est une référence de prestige).

Les objectifs du projet

- **En termes de qualité.**

Le client attend du produit (animation et bateau) qu'il valorise son eau de toilette par une publicité originale, attire l'attention du public et provoque l'acte d'achat. Le bateau devra être en accord avec l'image que le client veut donner au parfum : l'aventure, l'humour, la séduction, le dynamisme. Il n'a pas parlé de la solidité du bateau, mais cela va de soi : il attend de nous que le produit livré résiste à un usage intensif pendant 20 jours.

- **En termes de délais.**

- **Délai de conception :** Nous disposons de moins de trois journées pour présenter un prototype en état de marche.
- **Délai de mise à disposition :** Le client a prévu le lancement de son eau de toilette dans 3 mois, mais il est bon de lui donner des garanties sur notre capacité à respecter l'échéance.

- **En termes de coûts et de rentabilité.**

Pour le client (Balmo), le **coût de la PLV** ne représente qu'une infime partie des coûts de lancement de son produit. Mais son budget n'est pas extensible à l'infini, et à qualité équivalente, il sera sensible à l'aspect coûts.

Pour nous (Société Idéa), nous devons être attentifs aux coûts de cette opération :

- **Coûts de développement :** La multiplication des projets de ce genre et leur côté aléatoire nous obligent à bien maîtriser les coûts de développement.
- **Rentabilité :** Il faut que l'action de promotion ait des retombées réelles sur les ventes et l'image de marque du client.

Principales étapes du projet

- **Phase 1 – Contrat avec le client**

- **Phase 2 – Faisabilité**

- Analyse du besoin
- Recherche de solutions répondant à ce besoin
- Proposition de solutions au client
- Rédaction du Cahier des Charges

- **Phase 3 – Définition du projet**

- Elaboration du plan de développement (Référentiel projet)
 - Organigramme des tâches
 - Planification de référence du développement de la PLV
 - Budget de développement détaillé
 - Estimation des coûts de revient de la PLV
- Elaboration du plan qualité

- **Phase 4 : Développement de la PLV**

- Conception de l'animation et du bateau
- Réalisation d'un prototype de bateau
- Elaboration des dossiers de présentation



REGATE

MANAGER UN PROJET



- **Phase 5 : Bilan & Retour d'Expérience**
 - Bilan du produit
 - Bilan du processus de développement
 - Axes d'amélioration
 - Capitalisation de l'expérience.

Chaque phase fera l'objet d'une validation à l'occasion d'une revue de projet

- **A la fin de la phase de Cadrage** : Revue d'Opportunité / Cadrage devant la Direction de l'Entreprise qui décide de répondre ou de ne pas répondre à l'Appel d'Offre lancé par le client.
- **A la fin de la phase de Faisabilité** : Revue de faisabilité avec le Client au cours de laquelle l'équipe projet présente les solutions envisagées, argumente en fonction des objectifs du projet, fournit un dossier d'aide à la décision au client.
- **A l'issue de la phase de Définition** : Revue de lancement avec la Direction de l'Entreprise pour s'assurer que les conditions sont requises pour lancer le projet dans de bonnes conditions.
- **A l'issue de la phase de Développement** : Réception devant le client à 13h30 précise – Présentation de l'animation et des prototypes au client, Test de bateaux en grandeur réelle.

La Note de Cadrage

LIBELLE DU PROJET : Conception d'une PLV à l'occasion du lancement d'une eau de toilette pour jeunes hommes par BALMO. Animation et réalisation d'un prototype de bateau.

OBJECTIFS

1. **Rentabilité** pour le client, la PLV doit permettre de dynamiser les ventes
2. **Qualité** : La PLV doit véhiculer l'image du client. L'embarcation doit flotter et être solide, stable, maniable. Elle doit résister à un usage intensif pendant 20 jours.
3. **Délais** : La réponse à appel d'offre avec livraison du concept de l'animation et du bateau est prévu dans 2 jours. La livraison des 2 000 bateaux est prévue dans 3 mois.
4. **Coûts** : Le coût de vente unitaire objectif des bateaux est de 1.000 Lests maximum pour une série de 2 000 exemplaires. Le coût de développement doit être bien maîtrisé pour permettre une bonne rentabilité de l'action chez Idéa.

CHAMP DU PROJET

Conception de l'animation et réalisation d'un prototype de bateau.
Fourniture de 2 000 bateaux livrés sur les lieux de l'animation dans 3 mois si Idéa est retenue
Formation des animateurs

HORS CHAMP DU PROJET

Réservation des emplacements pour les PLV
Fourniture des bassins
Animation de la PLV sur sites

Chiffre d'Affaires : 2 Millions Lests

Bénéfice escompté : 600 000 Lests

Amélioration de l'image de IDEA

Nouveau client, nouveau marché

CLIENT : BALMO

RISQUES

Mauvaise perception des attentes du client sur ce nouveau marché

Maîtrise insuffisante de la technologie

Tenue à l'eau des matériaux

PREVENTION DES RISQUES

Communication forte avec le client dans les phases de démarrage du projet, Cahier des Charges Fonctionnel bien élaboré

Tests des bateaux

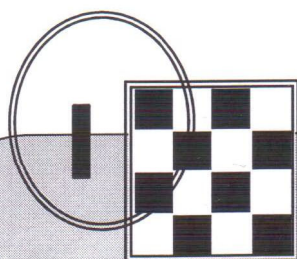
PROJETS SIMILAIRES : /

EXPERIENCES : /

FACTEURS CLES DE SUCCES : Créativité, originalité

RESPONSABLE DU PROJET

Visa du Demandeur	Visa du Chef de Projet	Visa Direction



MANAGER UN PROJET

Phase 2 – Faisabilité

PHASE 2 – FAISABILITE

Expression du besoin

Le client a émis le besoin suivant :

- **Objet du projet :**

Conception et réalisation d'une PLV pour le lancement de notre nouvelle gamme de parfum pour hommes lors d'une campagne prévue dans 3 mois et dans 200 points de ventes.

Notre nouvelle ligne de parfum : « *Une eau de toilette pour des hommes qui ne se prennent pas au sérieux !* »

Pour réaliser notre campagne de lancement, nous attendons de la société retenue les prestations suivantes :

- Conception de l'animation sur les lieux de ventes.
- Conception et réalisation d'un prototype d'embarcation.
- Programme de livraison de 2000 bateaux d'un coût maximum de 1000 lests.
- Formation des animateurs que nous recruterons sur ses conseils (nombre et profil).
- Organisation de l'animation.

- **Environnement :**

Réservation d'un emplacement de 50 m² dans 200 points de vente.

Taille maximum du bassin : 2 m x 1 m.

- **Les fonctions principales que devra remplir la PLV sont :**

- Dynamiser les ventes lors du lancement de notre nouvelle eau de toilette pour hommes.
- Faire connaître notre nouvelle ligne de parfum pour homme.
- Communiquer notre image de marque.

- **Les principaux résultats attendus de cette campagne de promotion sont :**

- Vente de 100 flacons d'eau de toilette par jour et par lieu de vente.
- Pérennisation de l'action de publicité.

- **Les critères de sélection des offres sont les suivants :**

- L'attractivité de l'animation.
- Sa capacité à véhiculer l'image de marque de notre nouvelle eau de toilette pour homme : **Humour**, aventure, dynamisme, séduction.
- Sa capacité à provoquer l'acte d'achat.
- Le coût global de l'opération.
- La qualité de l'offre.
- Le processus choisi pour garantir l'atteinte des objectifs.



Analyse du besoin – CdCF.

Besoin fondamental

Concevoir une animation basée sur une Régate utilisée pour une Promotion sur Lieu de Vente (PLV) à l'occasion du lancement d'un nouveau parfum pour hommes. Concevoir et réaliser le prototype du bateau. Les résultats de ce projet doivent nous permettre d'être sélectionné par BALMO pour la réalisation de 2000 maquettes de bateaux, pour l'organisation de l'animation et pour la formation des animateurs recrutés par BALMO.

Environnement

L'animation est prévue dans 200 grandes parfumeries en France : Grands magasins (Printemps, Galerie Lafayette, etc.), magasins spécialisés (Séphora, Marionnaud, etc.), duty free des aéroports... Une grande partie des points de ventes est située dans des centres commerciaux.

Elle s'adresse aux acheteurs potentiels qui peuvent être aussi bien des hommes que des femmes. Nous misons sur une participation active de toute la famille et en particulier des enfants que le bateau est sensé attirer.

La surface prévue pour l'animation est de 20 m². La course se déroulera sur un plan d'eau de 2m x 1m qui sera mis à disposition par le client dans chaque point de vente. L'animation sera assurée par une société spécialisée dans ce genre d'intervention.

Le client lance parallèlement une campagne de publicité : Télévision, affiches, journaux, etc. Cette campagne est actuellement en cours de conception. L'animation devra impérativement être en accord avec les messages délivrés lors de cette campagne publicitaire.

Phases d'utilisation du produit

- Organisation des animations sur les 200 points de vente
- Conditionnement des bateaux sortis d'usine
- Transport des bateaux
- Montage de l'animation et des bateaux
- Sélection des animateurs
- Formation des animateurs
- Utilisation principale : Le déroulement de l'animation par la société choisie par le client
- Démontage de l'animation et remise en état des lieux

Mesure de la flexibilité – F

Nous avons choisi trois classes :

- **Must** : La fonction doit être impérativement remplie – M
- **Should** : La fonction devrait être remplie – S
- **Could** : Ce serait un plus si la fonction était remplie – C



Fonctions du produit

Hiérarchiser les fonctions en plusieurs catégories :

- **Les fonctions de service :**

- F1 - DYNAMISER LES VENTES :

- Attirer les clients

- Provoquer l'achat

- F2 - PERENNISER LES VENTES :

- Fidéliser les clients

- Associer ventes de parfum masculin et parfum féminin

- F4 - FAIRE CONNAITRE LE PARFUM REGATE :

- R ressortir l'image masculine

- Rendre le nom visible

- F5 - ETRE FACILEMENT DEMONTABLE

- F6 - GARANTIR LES CONDITIONS DE SECURITE

- **Les fonctions d'estime :**

- F3 - VEHICULER L'IMAGE DE MARQUE BALMO :

- Rendre la marque visible

- Favoriser la mémorisation de la marque

Contraintes sur le produit

- Les fonctions de Sûreté de Fonctionnement :

- Ne pas être dangereux

- Fonctionner pendant 20 jours

- Etre facilement réparable en cas de défaillance

- Les fonctions de résistance aux contraintes :

- Résister à l'eau

- Résister aux chutes

- Ne pas perturber le fonctionnement du magasin

- Les fonctions Economiques :

- Coûter moins de 1.000 Lests

Recherche de solutions : Brainstorming

Brainstorming

REGATE, vitesse, course, ruée vers l'or, chercheurs, Corto Maltese...

Mots Inducteurs

- | | | |
|--------------------|----------------|---------------|
| • <u>REGATE</u> | | |
| Bateaux | Course | Chercheurs |
| Mer | Compétition | Corto Maltese |
| Vitesse | Ruée vers l'or | |
| • <u>AVENTURE</u> | | |
| Flibustier | Tarzan | Radeau |
| Mer | Contrebande | Crocodile |
| Îles | Trésor | Batman |
| Cocotiers | Rapides | Tintin |
| • <u>HUMOUR</u> | | |
| Bande dessinée | Rire | Répétitif |
| British | Sourire | Surprise |
| Décalage | Erreurs | |
| Second degré | Situation | |
| • <u>SEDUCTION</u> | | |
| Gentleman | Rêve | Délicatesse |
| Bronzage | Soleil | Attentions |
| • <u>MASCULIN</u> | | |
| Barbe | O de KERSAUSON | Virilité |
| Poil | Force | Soleil |

Analogie

- PERLE
Comme l'eau de toilette REGATE, la perle est un trésor qu'il faut mériter ; il faut la cultiver, mais elle existe aussi à l'état naturel
- NUAGE
L'eau de toilette REGATE flotte dans l'air...

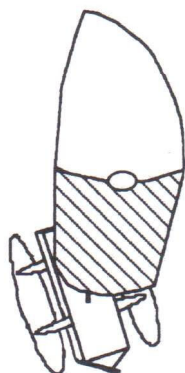
Matrice de découverte

Rechercher comment les fonctions attendues peuvent être remplies à partir des moyens dont on dispose :

	Balsa	Polyuréthane	Ballons	Bouchons	Carton
Attirer le client			*		*
Flotter	*	*		*	
Avancer	*		*		*
Donner du plaisir			*		

- 1 – Les ballons peuvent servir à attirer les enfants
- 2 – Le carton peut servir de voile sur laquelle on fera apparaître le logo de Balmo
- 3 – Le balsa est léger ; il pourrait servir à construire la coque
- 4 – Le polyuréthane flotte bien, il est facile à tailler et il pourrait servir de coque
- 5 – Les bouchons peuvent servir de flotteurs
- 6 – Le balsa peut servir pour fabriquer une hélice ou une roue à aubes
- 7 – Les ballons peuvent servir à faire avancer le bateau par réaction

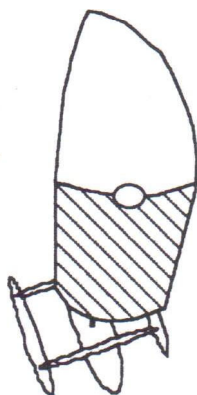
Proposition de Solutions



SOLUTION 1 – CATAMARAN

- mousse PU
- baguette balsa
- mât
- carton
- peinture
- divers

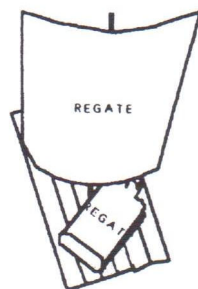
TOTAL



SOLUTION 2 – TRIMARAN

- mousse PU
- baguette balsa
- mât
- carton
- peinture
- divers

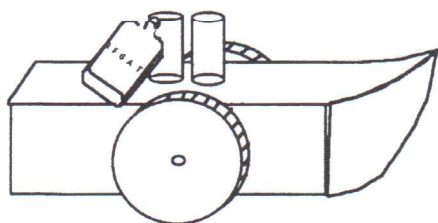
TOTAL



SOLUTION 3 – RADEAU

- balsa
- mât
- carton
- peinture
- divers

TOTAL



SOLUTION 4 – BATEAU à AUBES

- boîte à lait
- bouchons
- carton
- mousse PU
- gobelets
- balsa
- peinture
- divers

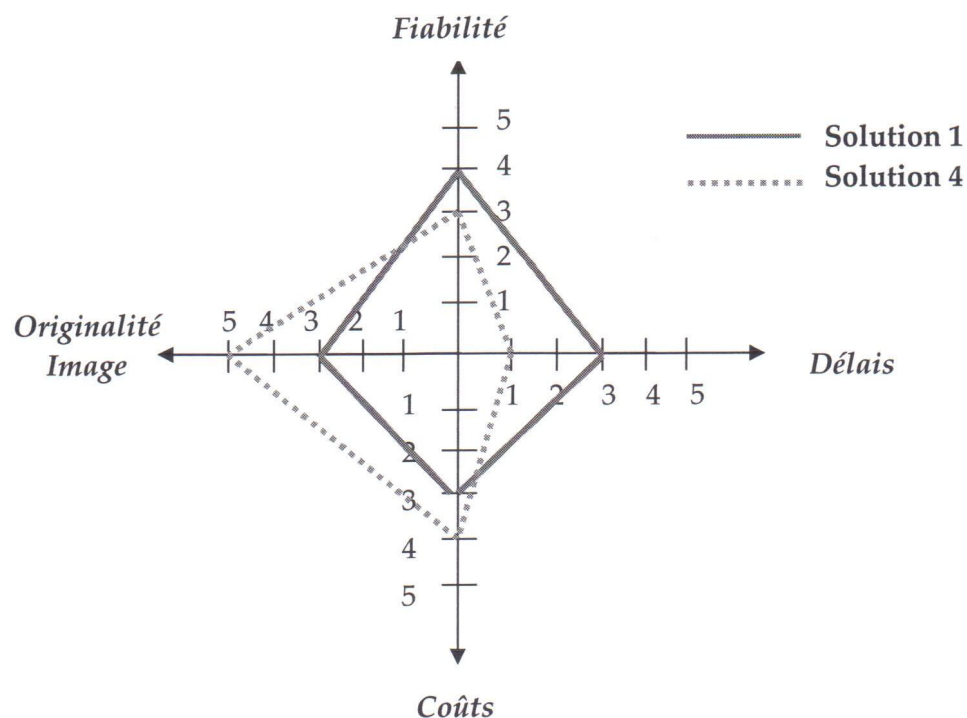
TOTAL

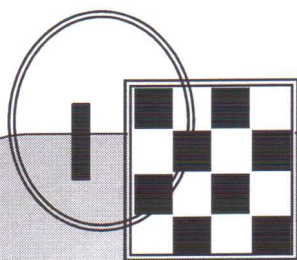
Analyse et proposition de solutions

Tableau de choix multi critères

Critères	Clés de Réussite	Pondération 5 = Très important 1 = Peu important	Solutions Note de 1 à 5			
			1	2	3	4
Fiabilité		4	4	2	5	3
Originalité Image	Oui	5	3	3	1	5
Délais		3	3	2	5	1
Coûts		2	3	2	5	4
	Total		46	33		48

↑
↑



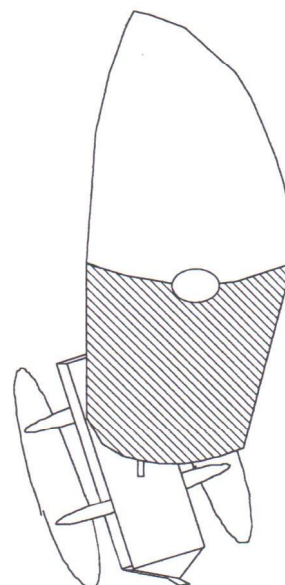
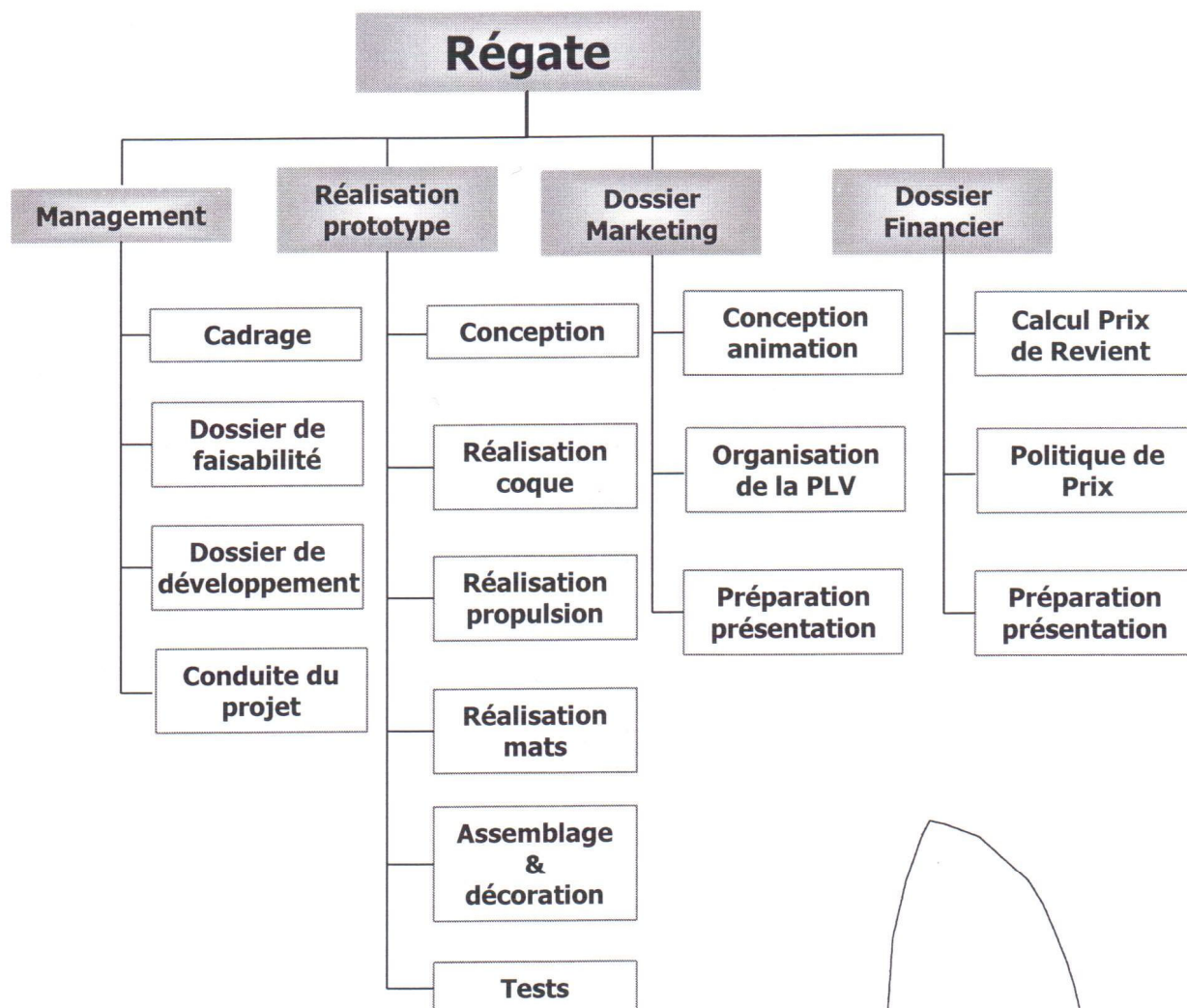


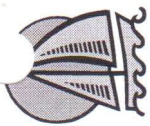
MANAGER UN PROJET

Phase 3 – Développement

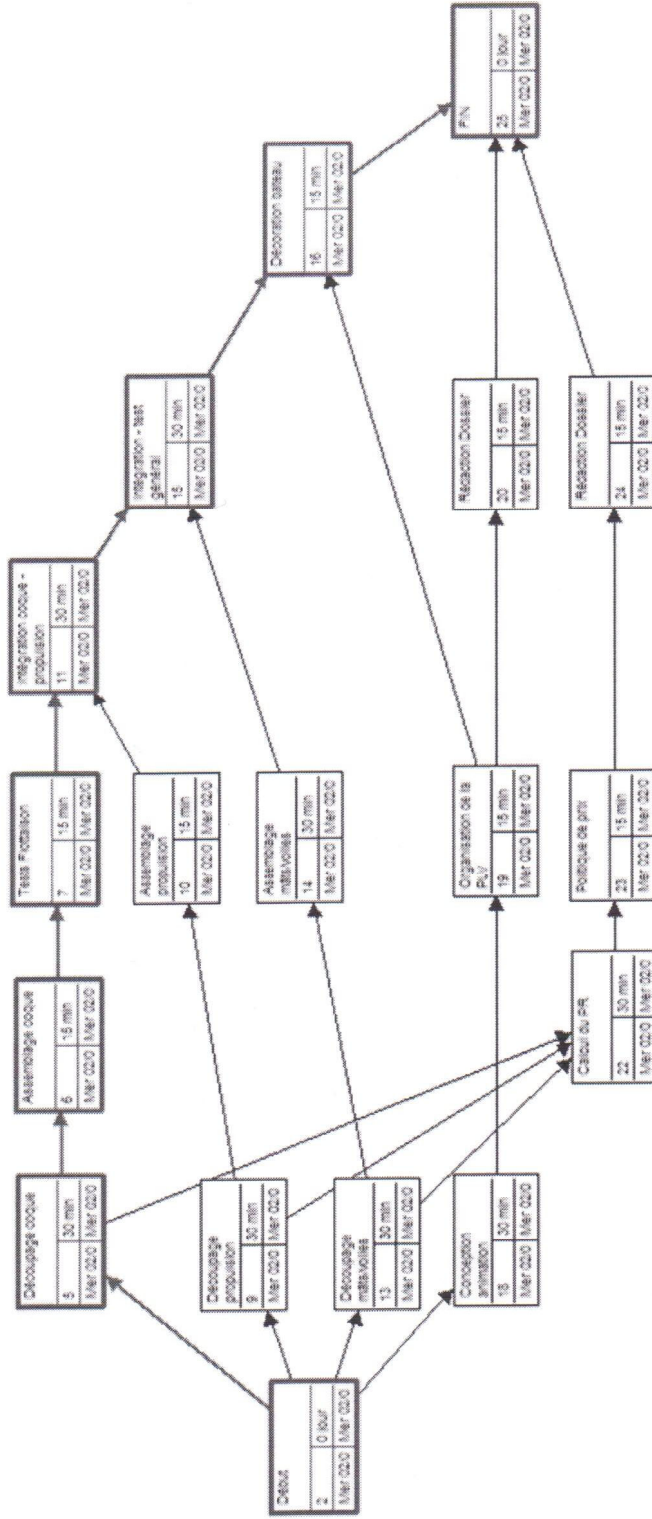
PHASE 3 – DEVELOPPEMENT

L'organigramme des tâches





Le planning de référence : représentation PERT



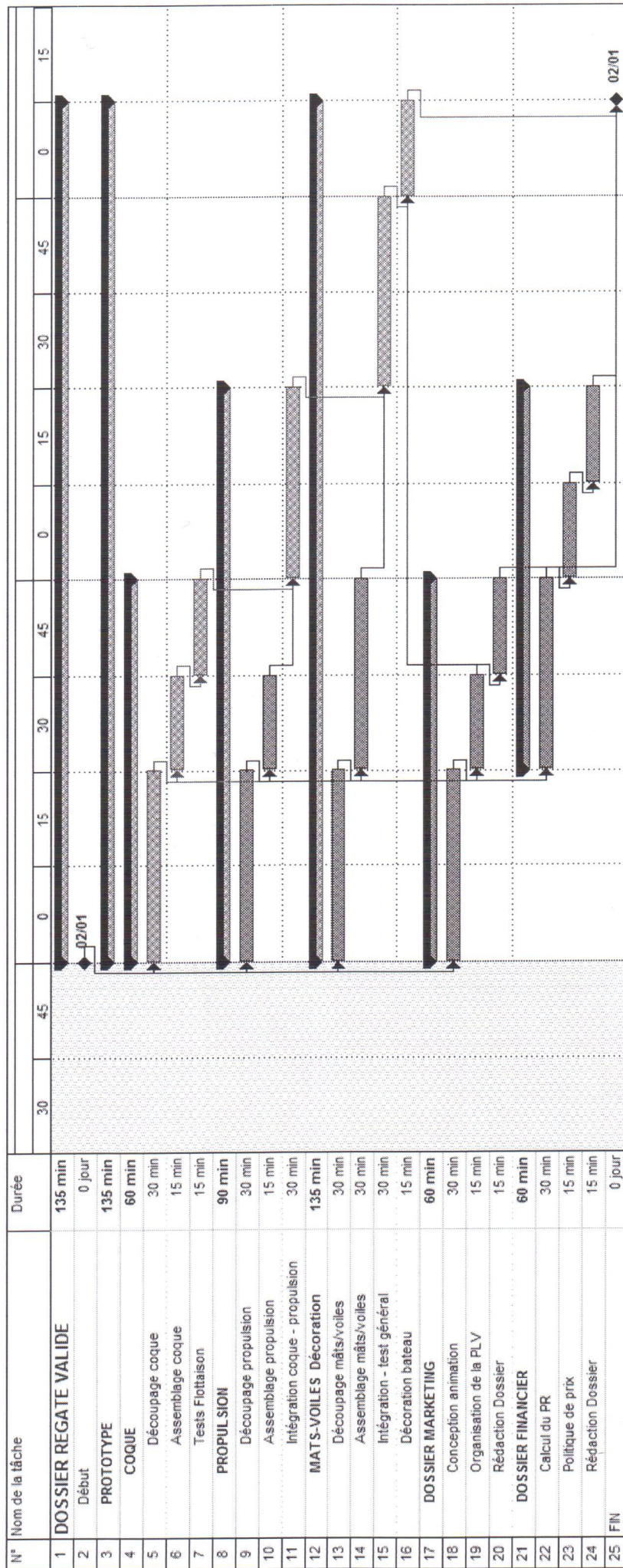


REGATE

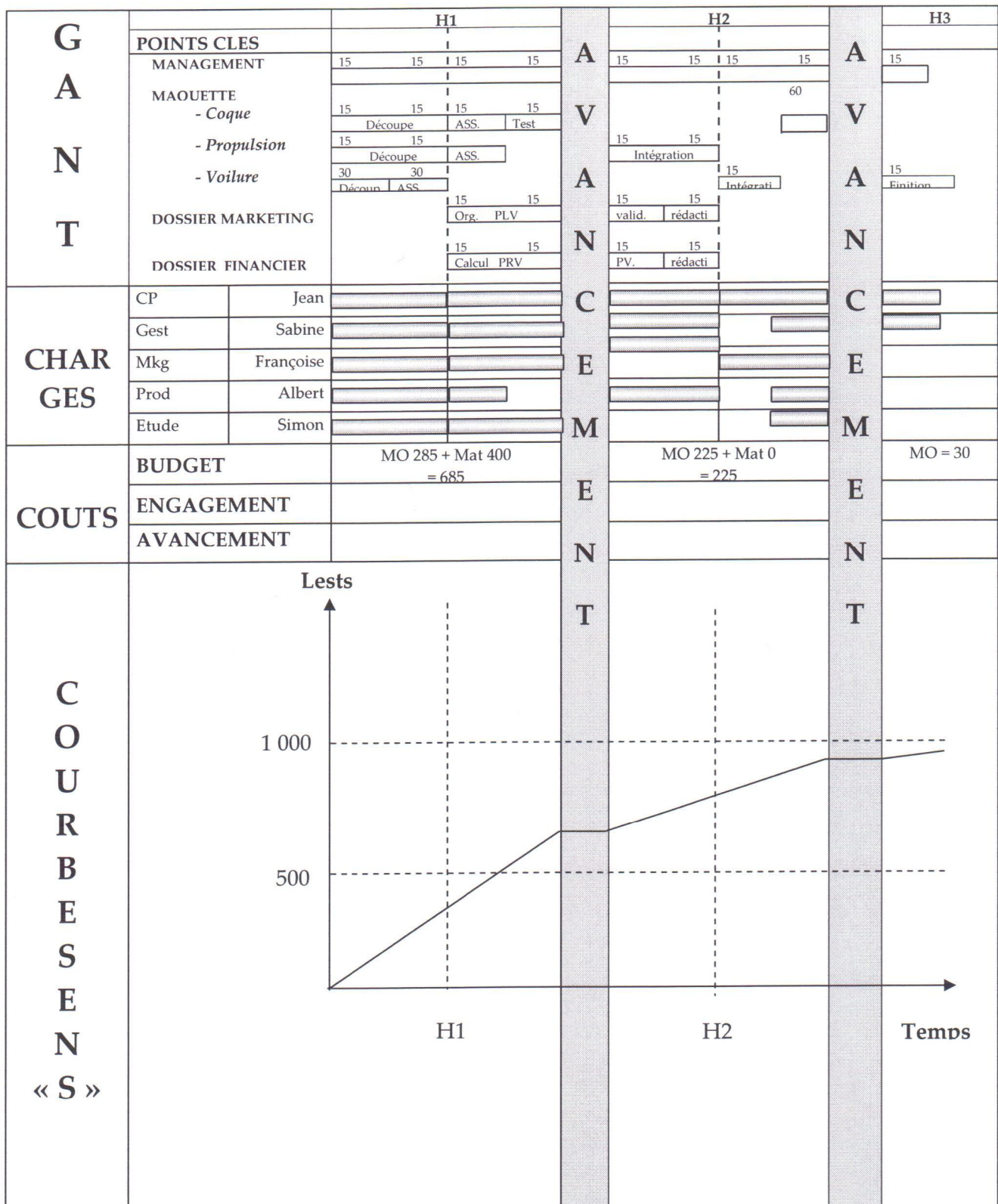
PILOTER UNE EQUIPE

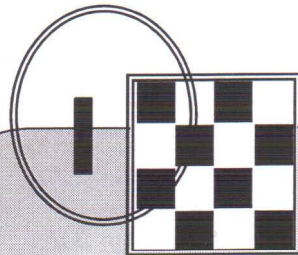


Le planning de référence : représentation GANTT



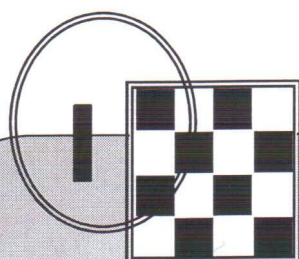
Préparation au pilotage et suivi des coûts





MANAGER UN PROJET

Phase 4 – Réalisation



MANAGER UN PROJET

Phase 4 – Réalisation

PHASE 4 – REALISATION

Dossier financier - calcul du PRU et équipements

DETAIL	AVANT OPTIMISATION	APRES OPTIMISATION
COQUE		
-Polyuréthane (20x10x10)	100	
- Balsa (4 x 25 x7)	160	
- Quille	40	227
- Lest	15	
- Fixations (2 élastiques)	12	
Sous/total	327 lests	227 lests
PROPULSION		
- Axe (Balsa)	15	
- Pales (Gobelet)	7	
- Élastiques (10)	20	58
- Fixations (clous)	20	
- Bouchons	6	
Sous/total	68 lests	58 lests
VOILES / DECO		
- Mâts	25	
- Ficelles	20	65
- Feuilles	20	
Sous/total	65	65
EQUIPEMENTS		
- Scie	50	
- Colle	15	50
- Feutre	15	
Sous/total	80	50
TOTAL :	540	400

Dossier financier - Politique de prix

MAQUETTE (Hyp 2000)

Main d'œuvre		200
--------------	--	-----

Matière	}	400
Equipements / outillages		

600

+ Frais de structure	(10 %)	60
----------------------	--------	----

+ Amort. frais d'études	(15 %)	90
-------------------------	--------	----

= Coût Hors Vente		750
--------------------------	--	------------

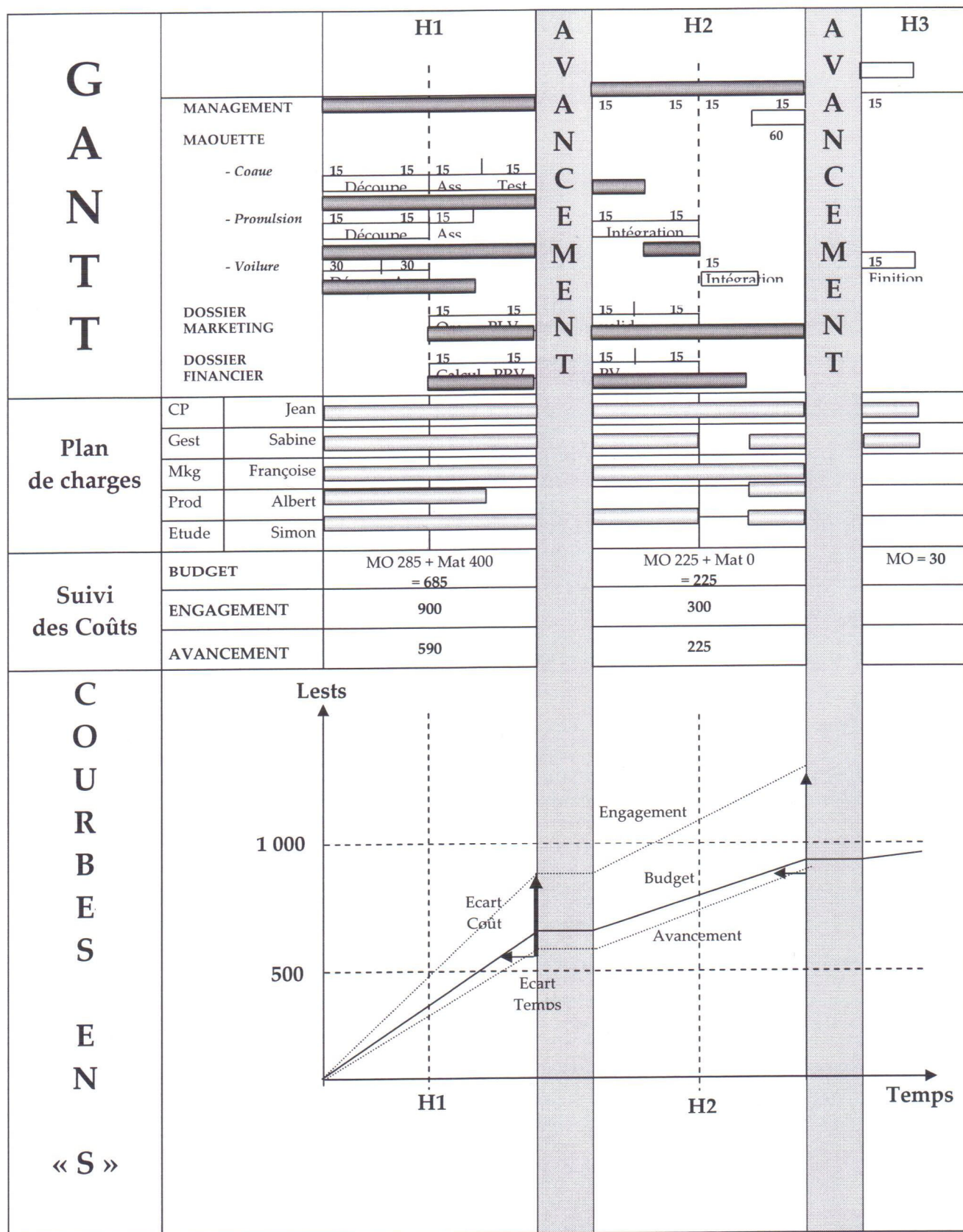
+ Frais commerciaux	(5 %)	}	75
+ Frais administratifs	(1 %)		
+ Frais divers	(4 %)		

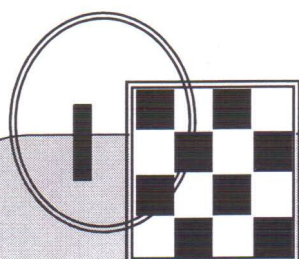
= Total		825
----------------	--	------------

Prix de Vente		1000
----------------------	--	-------------

=> Marge Entrante		175
-----------------------------	--	------------

Planification et suivi des coûts





MANAGER UN PROJET

Phase 5 – Bilan

PHASE 5 – BILAN

Les problèmes généralement rencontrés

DANS LE MANAGEMENT :

- ⇒ Le chef de Projet ne joue pas son rôle.
- ⇒ Le chef de Projet fait lui-même le travail.
- ⇒ Pas de contrat entre le Chef de Projet et l'équipe.
- ⇒ Pas d'acceptation du Chef de Projet.

DANS LA DEFINITION DU TRAVAIL :

- ⇒ Définition peu claire des objectifs.
- ⇒ Description et analyse du besoin insuffisante.
- ⇒ Pas de concept ; pas d'architecture.

DANS LA PLANIFICATION ET L'EVALUATION DES TACHES :

- ⇒ Exercice purement intellectuel.
- ⇒ Ne tient pas lieu d'engagement.
- ⇒ Pas de décision dans le processus de planification.
- ⇒ Evaluation optimiste / irréaliste.
- ⇒ Pas de prise en compte des risques.
- ⇒ Pas de prise en compte des compétences.

DANS LE FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE :

- ⇒ Equipe trop importante.
- ⇒ Non-respect des règles établies.
- ⇒ Volonté de faire ce que l'on sait faire
sur-qualité sur certaines activités
sous-qualité sur d'autres