



IAE

UNIVERSITÉ SAVOIE
MONT BLANC



Management de Projet Niv 1

Séquence 07

1. Développement de l'équipe
2. Management de la communication
3. Réunion de suivi et Tableaux de bord
4. Bilan de projet
5. Maturité d'une organisation en gestion de projet

Plan de projet Project Plan

Planning

Accompagnateur méthodologique

Fiche Projet

Justification

Problème

- ⇒ nature
- ⇒ complexité
- ⇒ structuration
- ⇒ localisation

Enjeux

- ⇒ pourquoi le résoudre
- ⇒ urgence/importance
- ⇒ lien stratégique
- ⇒ etc.

Vision

- ⇒ état actuel et futur
- ⇒ swot analysis
- ⇒ résultats attendus

Contexte Et finalités

Objectifs

- ⇒ économiques
- ⇒ technologiques
- ⇒ sociaux


Contraintes

- ⇒ financières
- ⇒ technologiques
- ⇒ méthodologiques
- ⇒ délai
- ⇒ organisationnelles

Risques de projet



Parties prenantes

- ⇒ plan de communication 

Frontières

- ⇒ sera - sera pas
- ⇒ géographique
- ⇒ fonctionnelle

Proposition De solution

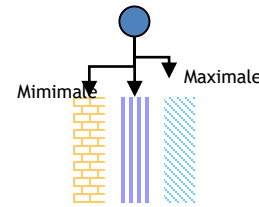
Démarche projet

- ⇒ make or buy
- ⇒ externalisation
- ⇒ nbre étapes (cycle)
- ⇒ Gestion changement

Ebauche solution

- ⇒ définition
- ⇒ caractéristiques
- ⇒ avantages
- ⇒ etc.

Variantes

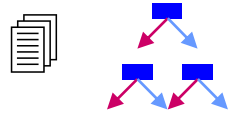


Critères décision

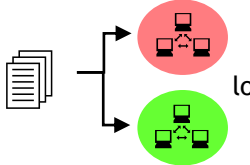
- ⇒ coût
- ⇒ pérenité
- ⇒ mise en œuvre
- ⇒ respect contraintes

Planification

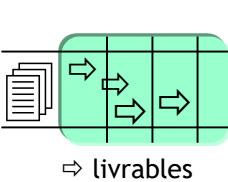
Activités (WBS)



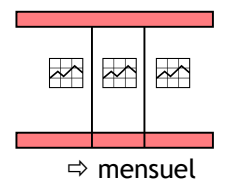
Estimation



Ordonnancement



Simulation + lissage



Organisation

Mode projet


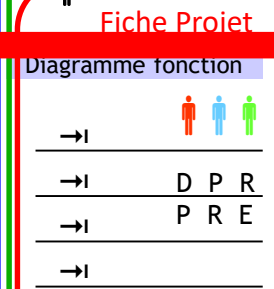
- ⇒ task force
- ⇒ matricielle 
- ⇒ etc.

Diagramme fonction



Rôles & responsabilités

- ⇒ mandant
- ⇒ comité pilotage
- ⇒ expert
- ⇒ chef de projet
- ⇒ équipier
- ⇒ etc.

Missions

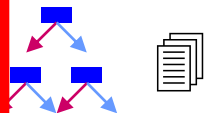
- ⇒ QQQQP
- qui : quoi : où :
- quand : combien :
- pourquoi

Budget

Sources financement

- ⇒ partenaires
- ⇒ budget

Structure de coûts



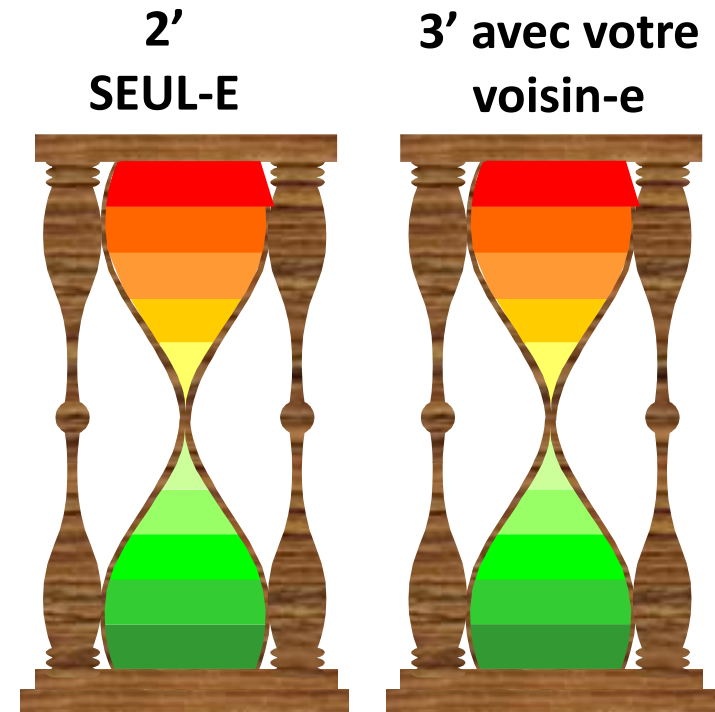
Rentabilité projet

- ⇒ retour qualitatif
- ⇒ R.O.I
- ⇒ T.R.I
- ⇒ V.A.N
- ⇒ etc.

2/3/TOUS :

« Comment rendre une équipe performante ? »

- 2 minutes seul : notez vos idées sur une feuille, individuellement
- 3 minutes : échangez avec vos voisins (droite et/ou gauche)
- TOUS : partageons ensemble vos réponses



Qu'est-ce qu'une équipe performante ?

- Une équipe qui réalise les objectifs en optimisant l'utilisation des ressources

Donc

- Les objectifs doivent être clairs
- Les ressources doivent être bien utilisées
- Tout le monde doit aller dans le même sens.

Rappel du rôle du chef de projet



Participe à la
préparation du projet

Choisit l'équipe projet et
organise sa formation

Anime l'équipe projet

Assure les relations avec le Comité de
Pilotage, les services impliqués dans le
projet et les partenaires

Gère certaines
ressources budgétaires

Conduit le projet

Organise la capitalisation
des connaissances

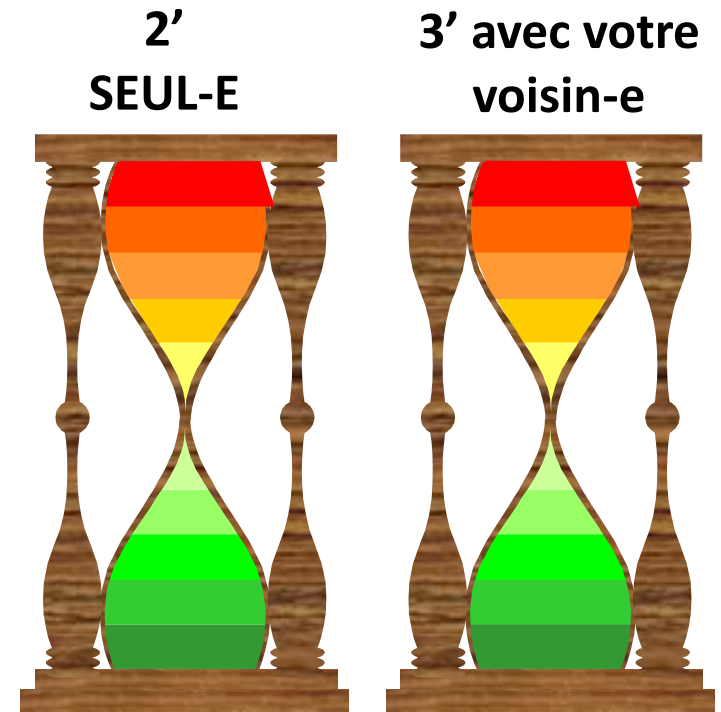
Quels sont les responsabilités du Chef de Projet ?

- A. Participer à la préparation du projet
- B. Donner de la dynamique à l'équipe de projet
- C. Faire le compte-rendu des réunions
- D. Gérer le planning
- E. Veiller à l'atteinte des objectifs
- F. Valider la recette du projet

2/3/TOUS :

« Qu'est ce que le leadership ? »

- 2 minutes seul : notez vos idées sur une feuille, individuellement
- 3 minutes : échangez avec vos voisins (droite et/ou gauche)
- TOUS : partageons ensemble vos réponses



Leadership

- <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/les-difficultes-pour-developper-le-leadership-en-france/>
- Capacité à développer des relations avec son équipe et ses membres
- Etre accessible, communiquant, ouvert au dialogue
- Capacité à donner du sens, à motiver, à entraîner les autres

Où a-t-on besoin de leadership ? Et comment le cultiver ?

Pas dans la gestion des tâches ou des coûts

MAIS pour assurer la bonne collaboration de chaque acteur

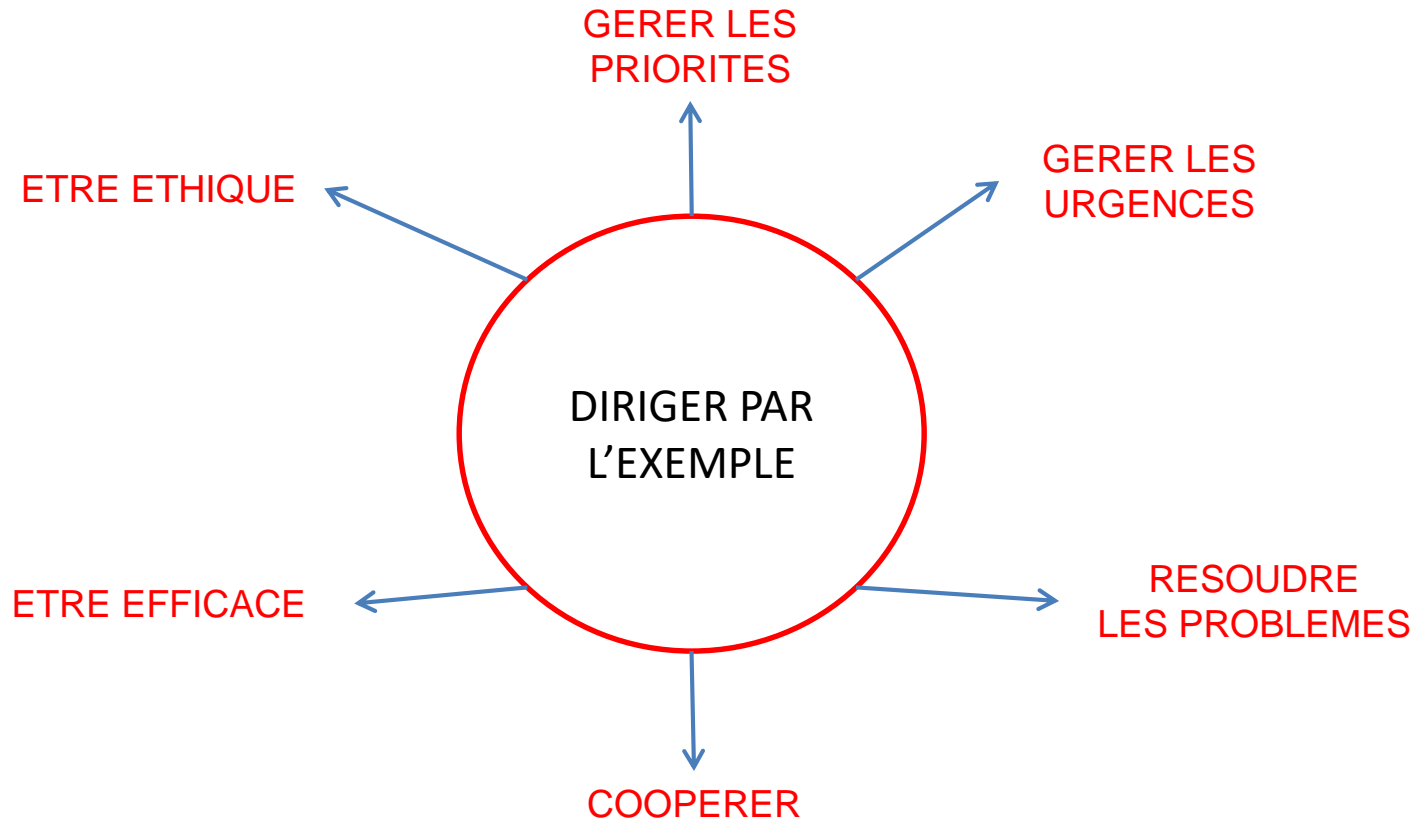
« un service en attire un autre »

- Aider les autres
- Valoriser les fonctions
- Transmettre, communiquer sa passion
- Cultiver la relation (être à l'écoute, empathie)
- Valoriser les acteurs

MAIS AUSSI pour conduire le changement

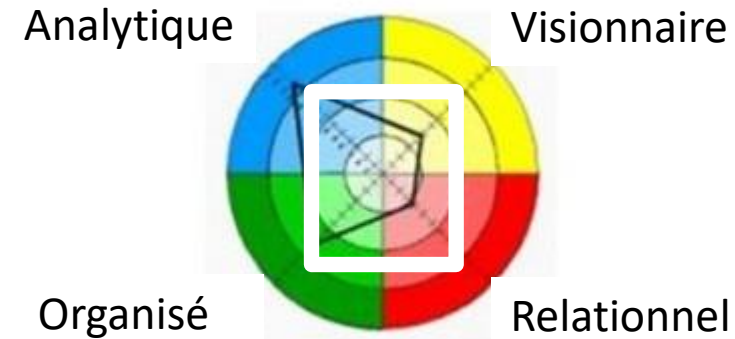
« être congruent avec le changement » et diriger par l'exemple

Diriger par l'exemple



Les 9 traits fondamentaux du Chef de Projet

1. Une approche systémique
2. Une intégrité personnelle
3. La proactivité
4. Une grande tolérance au stress
5. Une compréhension générale des affaires
6. Une habileté de communicateur
7. Une gestion efficace du temps
8. Une habileté de politicien
9. Une nature optimiste / gagnante

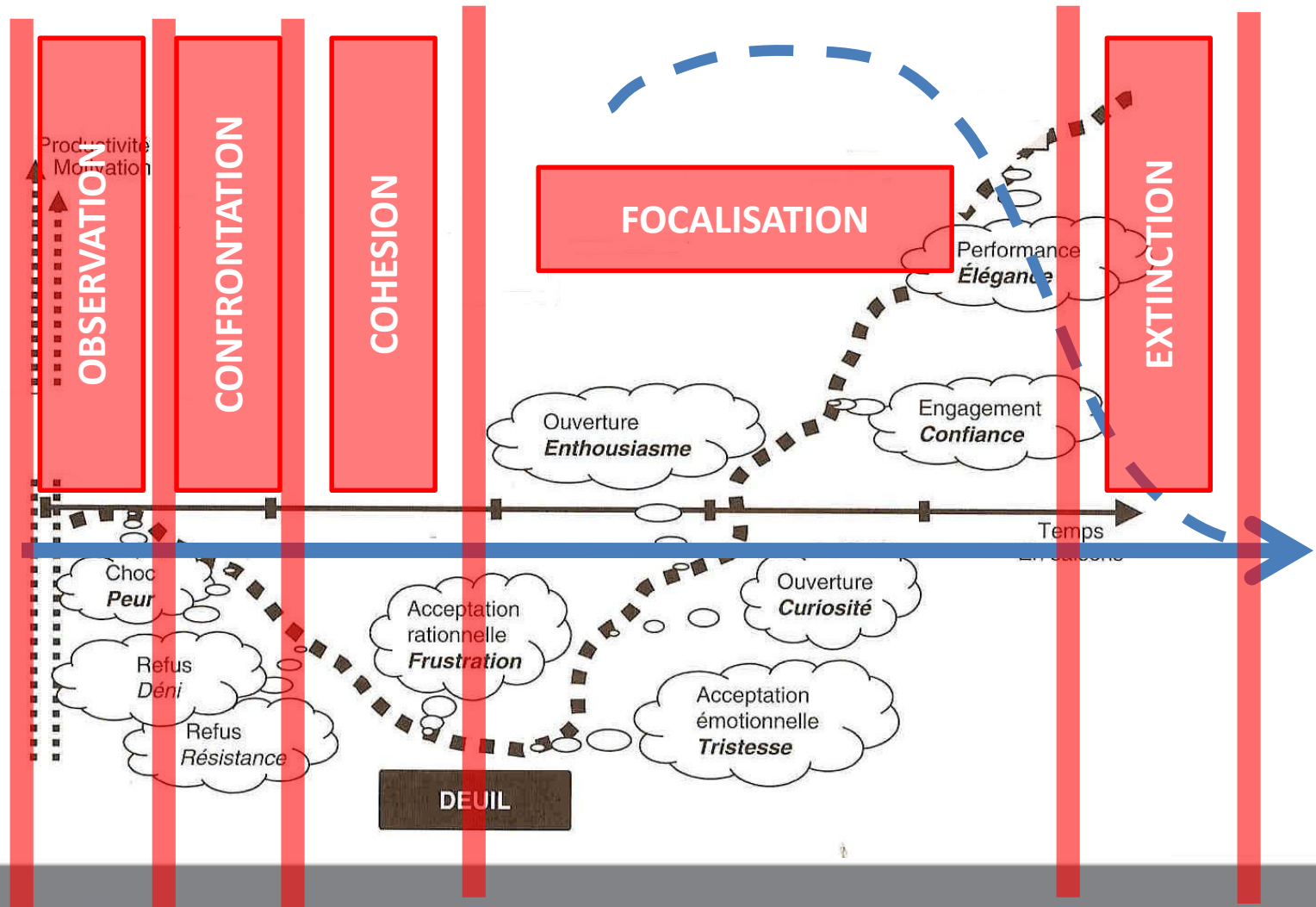


En blanc le profil de Hermann
du chef de projet idéal

Le Chef de Projet est un équilibriste

- Innover tout en maintenant la stabilité
- Ne jamais perdre de vue l'ensemble du projet, mais mettre la main à la tâche
- Encourager les acteurs, mais exercer une pression sur l'équipe
- Intervenir ou laisser aller
- Etre souple tout en demeurant ferme
- Etre loyal envers son équipe et envers le reste de l'organisation

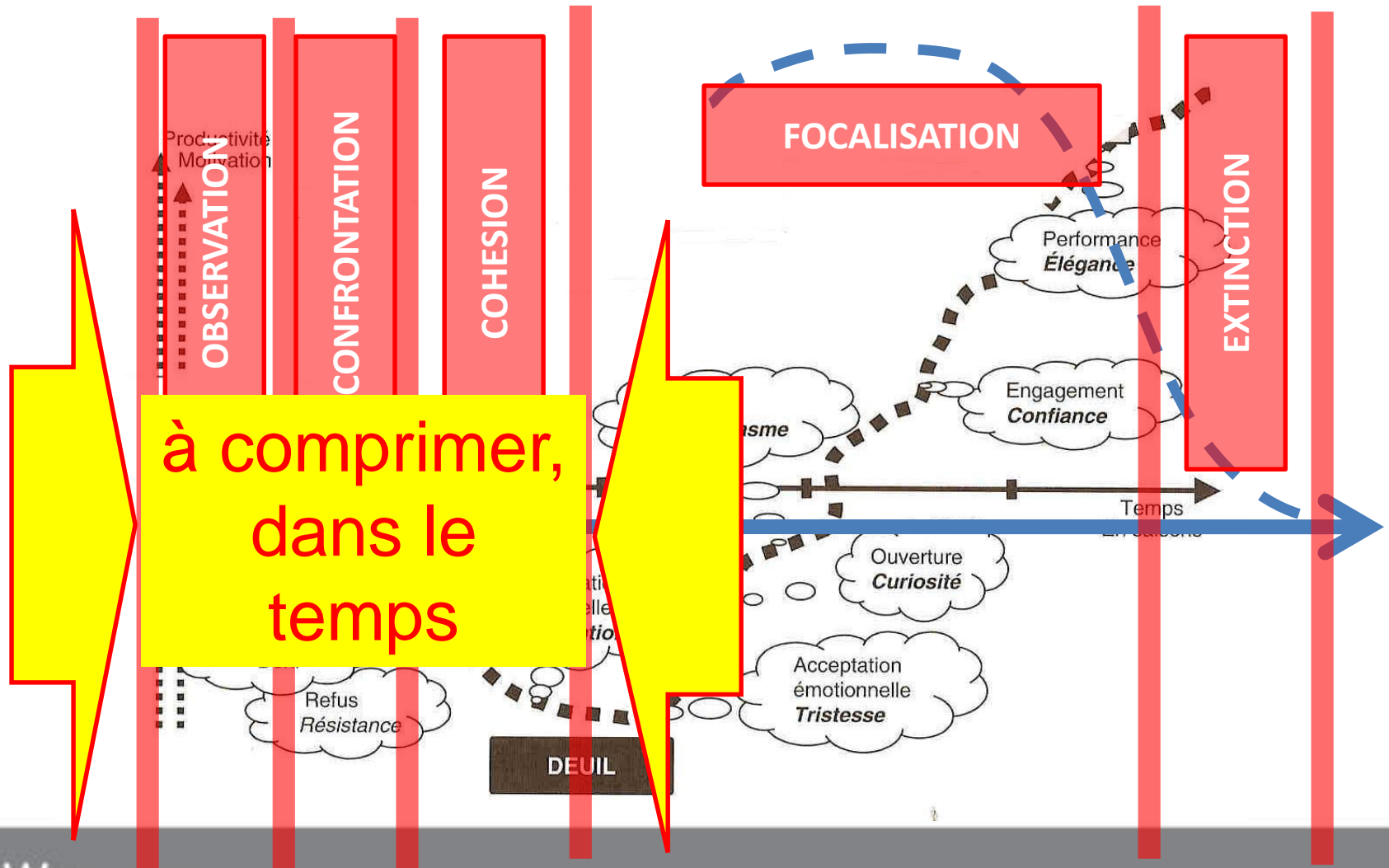
Cycle de vie d'une Equipe Projet en 5 Phases à gérer




Comportement classique des acteurs dans chaque Phase

- **OBSERVATION** : Phase d'écoute avec plus ou moins de peur
- **CONFRONTATION** : conflits plus ou moins forts où chacun marque son territoire, accepte le leadership du Chef de projet, comprend le mode de fonctionnement de chacun
- **COHESION** : établissement des règles de travail, accord, sentiment d'appartenance à une équipe, chacun connaît mieux l'autre
- **FOCALISATION** : toute l'équipe est tournée sur le projet et se focalise sur les objectifs
- **EXTINCTION** : démembrement de l'équipe à accompagner... optimisme ou déprime

Enjeu = Rendre l'équipe optimale rapidement



Après quelle phase du cycle de vie de l'équipe, une équipe est prête pour atteindre les objectifs du projet ?

- A. Observation
- B. Confrontation
-  C. Cohésion
- D. Focalisation
- E. Extinction

Une Equipe efficace = une bonne communication

- Des réunions d'équipe efficace
- Un partage de la documentation de projet
- Un lieu de travail commun
- La création d'un nom d'équipe / le sentiment d'appartenance
- Les rituels

- Mettre en œuvre un processus de résolution de problème (analyser, trouver des solutions, décider, assurer un suivi)

- Gérer les conflits ouvertement

- Récompenser les équipes quand elles se dépassent

Problématique de Gestion des équipes « virtuelles »

= Equipes aux 4 coins de la planète

- Créer les relations de confiance entre les acteurs (distants, de culture différente)
 - KICK OFF MEETING si possible en présentiel
 - Identifier le rôle de chacun
 - Construire le plan d'actions ensemble
- Rendre les communications efficaces
 - WEB Meeting (moins cher que les confs call ou video conférence)... décalage horaire
 - Des outils collaboratifs
 - sur le web... ! [Google. Docs](#) / [www.taskii.com](#) / [www.planzone.fr](#) / [www.timeperformance.com](#) / [www.projectplace.fr](#) / et plein d'autres
- Un chef d'Orchestre.... Le Chef de Projet

Management de Projet Niv 1

Séquence 07

1. Développement de l'équipe
2. Management de la communication
3. Réunion de suivi et Tableaux de bord
4. Bilan de projet
5. Maturité d'une organisation en gestion de projet

Manager la communication

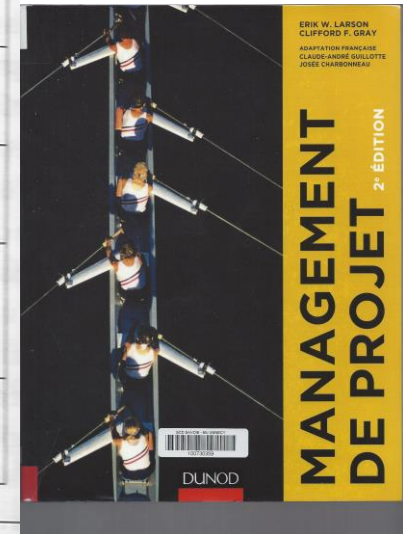
- Définir un plan de communication
- Organiser des revues de projet régulières
- Communiquer à chaque jalon
- Donner par des indicateurs l'état d'avancement (rapport d'état d'avancement)
- Ne pas oublier le Bilan de Projet

Plan de communication

- Permet de réduire les problèmes dans les projets
- Assure que chaque partie prenante a les bonnes informations pour bien faire leur travail
- Définit « quelles informations, à qui, de qui, comment et quand »

FIGURE 4.9 Un exemple de plan de communication pour un projet d'exploration de gaz de schiste

Information à transmettre (Quoi ?)	Destinataires (À qui ?)	Fréquence (Quand ?)	Méthode de communication (Comment ?)	Émetteur (Qui ?)
Rapports d'étape	Haute direction et gestionnaire de projet	Bimensuels	Courriel et copie papier	Bureau de projets
Rapports d'avancement et calendrier	Équipe de projet et client	Hebdomadaires	Courriel et copie papier	Gestionnaire de projet
Rapports d'équipe	Gestionnaire de projet et bureau de projets	Hebdomadaires	Courriel	Secrétaire de réunion
Rapports de problèmes	Équipe de projet et client	Hebdomadaires	Courriel	Secrétaire de réunion
Rapports de dépassement	Équipe de projet et client	Lorsque requis	Réunion et copie papier	Gestionnaire de projet
Rapport de performance des sous-traitants	Équipe de projet et client	Bimensuel	Réunion	Gestionnaire de projet
Requêtes de changement acceptées	Bureau de projets, haute direction, client, équipe de projet et gestionnaire de projet	À tout moment	Courriel et copie papier	Le département du design
Décisions de supervision	Haute direction et gestionnaire de projet	Lorsque requises	Courriel du procès-verbal de réunion	Groupe de supervision ou bureau de projet



Management de projet niv 1

séquence 07

1. Développement de l'équipe
2. Management de la communication
3. Réunion de suivi et Tableaux de bord
4. Bilan de projet
5. Maturité d'une organisation en gestion de projet

Les conditions d'une réunion efficace

Avant

- Préparer son contenu
- Transmettre aux participants
 - 1) L'ordre du jour
 - 2) Si possible des informations à lire avant la réunion



- Surveiller l'heure
- Intervenir si le débat s'écarte du sujet

Au début

Rappeler l'objectif, le contenu, la durée

En cours

Faire une synthèse après chaque phase du débat

A la fin

Conclure la réunion sur un résumé des décisions et des points-clé

Après

Diffuser le compte-rendu

Ne pas monopoliser la parole, faire parler ceux qui s'expriment peu



OBEYA ROOM lieu pour les réunions de projet efficaces

<http://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892>

Qu'est-ce qu'une Obeya ?

L'Obeya ("grande salle" en japonais) est une pratique Lean de management visuel. C'est un lieu de collaboration intensive et ritualisée. L'information est disponible et gérée collectivement via des réunions courtes et périodiques. C'est un outil simple et efficace pour répondre aux enjeux de performance.

L'usage classique de l'Obeya : le pilotage de projet

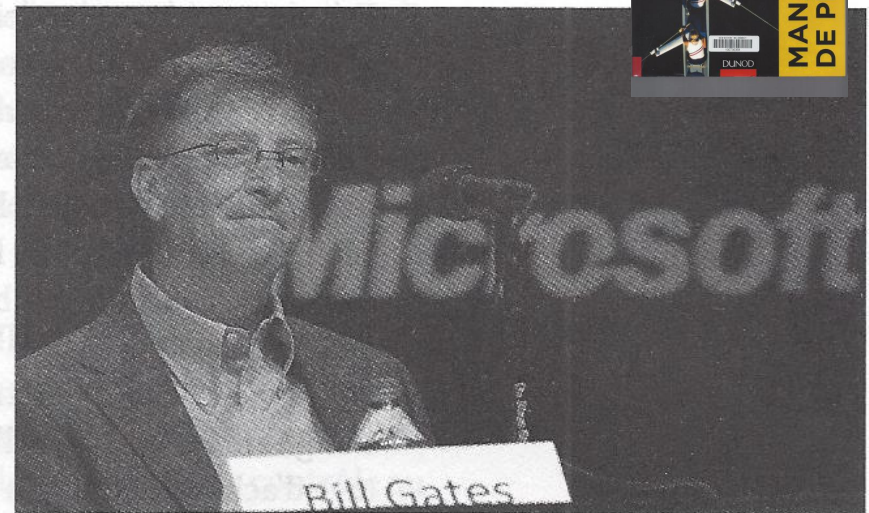
L'Obeya est mise en oeuvre pour suivre et piloter un projet : des panneaux présentent les informations sur le contexte et les enjeux. D'autres, plus dynamiques, présentent les risques à mettre sous contrôle, les plannings à court terme et les actions à mener. C'est un outil de management. Pour le faire vivre, l'équipe projet ritualise son usage : réunions hebdomadaires, voire quotidiennes, boucles courtes de résolution de problème, amélioration continue... Pour faire face aux retards et aux dérives des coûts, les managers ont adopté les Obeyas. Cet outil s'impose comme une réponse adaptée pour reconnecter les équipiers du projet, pour apprendre ensemble et pour agir ensemble.

COUP D'ŒIL SUR UN CAS RÉEL

Les rapports sur l'état d'avancement chez Microsoft

Lorsque Bill Gates dirigeait Microsoft, les équipes de projet remettaient, chaque mois, des rapports d'avancement tant aux cadres supérieurs qu'aux directeurs de tous les autres projets reliés. Il s'agissait de rapports concis présentés dans un format standard. Bill Gates pouvait rapidement lire la plupart d'entre eux et déceler des retards potentiels ou les changements qu'il ne désirait pas. Il surveillait tout particulièrement les retards dans les calendriers, l'élimination d'un trop grand nombre de caractéristiques ou la nécessité de modifier une spécification. En général, il répondait aux gestionnaires ou aux concepteurs concernés directement par courriel.

Les rapports sur l'état d'avancement des projets constituent un mécanisme de communication important entre la haute direction et les équipes de projet. Comme l'a expliqué Bill Gates : « Je reçois tous les rapports sur l'état d'avancement des projets. En ce moment, il doit y avoir une centaine de projets en cours... [Ces rapports] contiennent le calendrier, y compris les dates des jalons, toute modification des spécifications et des commentaires du type "On ne peut pas embaucher suffisamment de personnes !" ou "Si le OLE (liaison et intégration des objets) 2 Mac ne sort pas, nous prendrons un sérieux retard". Les gestionnaires savent que



leur rapport passe par les mains de tous les employés qui gèrent des groupes avec qui ils ont des liens de dépendance. Donc, s'ils ne parlent pas de leurs difficultés dans leur rapport et qu'ils les signalent seulement deux mois plus tard, il y a une rupture dans la communication. Étant donné que le groupe à l'interne fonctionne entièrement de cette manière, on peut dire qu'il y a consensus.»

Source : Cusumano, M. A. et R. W. Selby, 1995.

Nom du Projet :

Equipe :

Chef de Projet :

Objectif

.....

Avancement Global/Prochaine Etape

....

Espace de communication de l'équipe aux parties prenantes

...

Jalons et Coûts

Etapes	Completion Dates		
	date prévue	date réalisée	
CBTE	CRTE	OCE	BAF

Risques / PB et solutions

...

Remarques du Chef de Projet

...

Des rapports d'avancement

Management de projet niv 1

séquence 07

1. Développement de l'équipe
2. Management de la communication
3. Réunion de suivi et Tableaux de bord
4. Bilan de projet
5. Maturité d'une organisation en gestion de projet

BILAN DE PROJET

Phase essentielle pour l'amélioration continue

OBJECTIF

- libérer les acteurs du Projet.
- engager les éventuelles actions correctives sur l'objet du projet.
- déterminer les éléments à retenir pour les projets futurs en vue de l'amélioration de leur conduite.

CONTENU

- Points positifs (valoriser les acteurs)
- Difficultés rencontrées relatives :
 - à la méthode (les communications, les rôles...)
 - au contenu du projet (aspect technique)
 - aux charges de travail, au respect du planning, etc...
- Analyse du point de vue du client.
- Analyse de la rentabilité (glissement, dépenses...)
- Identification de points de progrès pour les prochains projets

PARTICIPANTS

- Le Maître d'ouvrage, le Chef de projet, l'équipe de Projet, une tierce personne extérieure au projet.
- À faire quand les objectifs sont atteints, ou presque !

Management de projet niv 1

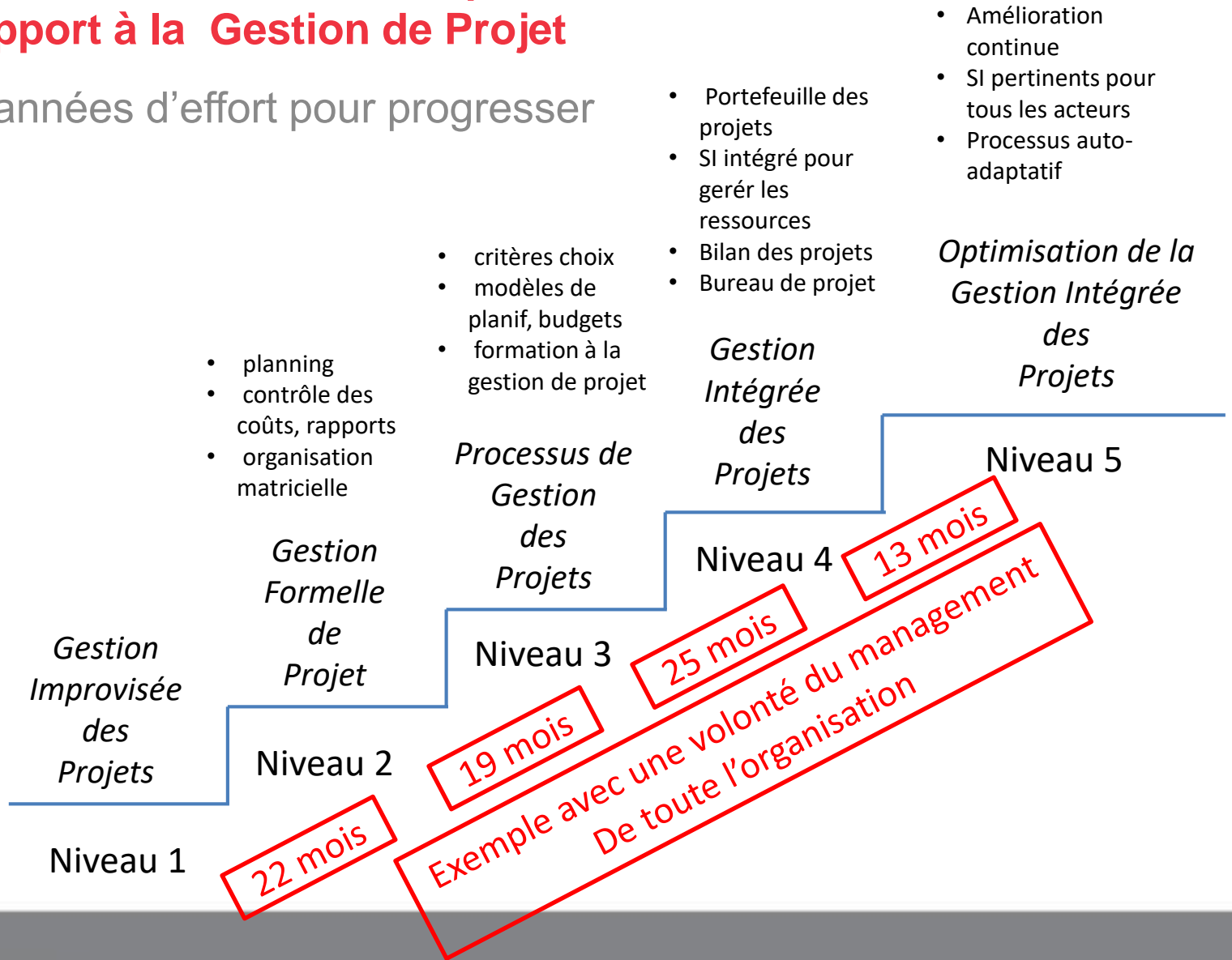
séquence 07

1. Développement de l'équipe
2. Management de la communication
3. Réunion de suivi et Tableaux de bord
4. Bilan de projet
5. Maturité d'une organisation en gestion de projet

Modèle de Maturité de l'entreprise par rapport à la Gestion de Projet

Plusieurs années d'effort pour progresser

...



Pour Finir

- Rappel évaluation (12 janvier 2018)
 - QCM sur 10 points
 - Etude de cas sur 10 points
« Faire preuve de prise de recul pour réussir le projet qui vous sera proposé »

Définition de projet

- Définition de projet / Typologie de projet
- Tryptique QCD
- Phases d'un projet
- Fiche Projet
- Structures découpage d'un projet (OBS/WBS/RBS)
- Parties prenantes d'un projet
- Planification de projet
- Risques d'un projet
- Outils de gestion de projet (GANTTER)
- Livrables de la gestion de projet
- Estimation de la durée et des coûts
- Développement de l'équipe
- Management de la communication (Suivi/Tableau de bord)
- Bilan de projet
- Echelle de Maturité en Management de Projet

Définition de projet

DEFINITION DE PROJET, TYPOLOGIE DE PROJET

1 Parmi les qualificatifs suivants, il est un qui ne peut s'appliquer à un projet lequel:

- | | | |
|---|--------------------------|-----------|
| a | <input type="checkbox"/> | original |
| b | <input type="checkbox"/> | singulier |
| c | <input type="checkbox"/> | autonome |
| d | <input type="checkbox"/> | permanent |
| e | <input type="checkbox"/> | novateur |
| f | <input type="checkbox"/> | complexe |
| g | <input type="checkbox"/> | évolutif |
| h | <input type="checkbox"/> | limité |



Tryptique QCD

- Définition de projet / Typologie de projet
- **Tryptique QCD**
- Phases d'un projet
- Fiche Projet
- Structures découpage d'un projet (OBS/WBS/RBS)
- Parties prenantes d'un projet
- Planification de projet
- Risques d'un projet
- Outils de gestion de projet (GANTTER)
- Livrables de la gestion de projet
- Estimation de la durée et des coûts
- Développement de l'équipe
- Management de la communication (Suivi/Tableau de bord)
- Bilan de projet
- Echelle de Maturité en Management de Projet

Tryptique QCD

7 Le management de la qualité est constitué de l'ensemble des processus qui doit permettre que le projet assure aux clients, et aux autres parties prenantes :

- a la garantie des spécifications et des limites de fournitures
- b le respect des obligations légales, administratives et financières
- c les produits correspondant aux techniques les plus perfectionnés
- d la satisfaction de leurs atteintes et de leurs besoins



Phases d'un projet

- Définition de projet / Typologie de projet
- Tryptique QCD
- **Phases d'un projet**
- Fiche Projet
- Structures découpage d'un projet (OBS/WBS/RBS)
- Parties prenantes d'un projet
- Planification de projet
- Risques d'un projet
- Outils de gestion de projet (GANTTER)
- Livrables de la gestion de projet
- Estimation de la durée et des coûts
- Développement de l'équipe
- Management de la communication (Suivi/Tableau de bord)
- Bilan de projet
- Echelle de Maturité en Management de Projet

Phases d'un projet

- 27 La phase d'avant-projet permet de répondre aux questions suivantes sauf
- a quelles sont les familles de solutions adéquates pour satisfaire le besoin ?
 - b est-ce que le projet est toujours compatible avec la stratégie de l'entreprise ?
 - c quels sont les risques et les freins pour le projet ?
 - d quels sont les coûts et quel est le retour sur investissement ?
 - e quelle est la solution technique à retenir ?




Fiche projet

- Définition de projet / Typologie de projet
- Tryptique QCD
- Phases d'un projet
- **Fiche Projet**
- Structures découpage d'un projet (OBS/WBS/RBS)
- Parties prenantes d'un projet
- Planification de projet
- Risques d'un projet
- Outils de gestion de projet (GANTTER)
- Livrables de la gestion de projet
- Estimation de la durée et des coûts
- Développement de l'équipe
- Management de la communication (Suivi/Tableau de bord)
- Bilan de projet
- Echelle de Maturité en Management de Projet

Fiche projet

31 Quel élément ne fait pas partie de la fiche de projet ?

-  a Les gratifications en cas de succès du projet
- b l'environnement du projet
- c les livrables attendus pour le projet
- d les ressources nécessaires pour le projet

Découpage d'un projet

- Définition de projet / Typologie de projet
- Tryptique QCD
- Phases d'un projet
- Fiche Projet
- **Structures découpage d'un projet (OBS/WBS/RBS)**
- Parties prenantes d'un projet
- Planification de projet
- Risques d'un projet
- Outils de gestion de projet (GANTTER)
- Livrables de la gestion de projet
- Estimation de la durée et des coûts
- Développement de l'équipe
- Management de la communication (Suivi/Tableau de bord)
- Bilan de projet
- Echelle de Maturité en Management de Projet

Découpage projet

33 L'organigramme des tâches (structure WBS) sert particulièrement à :

- a déterminer une date de lancement de chacune des tâches du projet
- b apprécier les tâches qui peuvent conduire à des retards
- c s'assurer que toutes les tâches nécessaires ont bien été identifiées
- d affecter à chaque service les tâches qui lui incombent

