

Il doit se rappeler qu'il n'y a rien de plus difficile à planifier, rien de plus incertain à réussir, rien de plus dangereux à gérer que la création d'un nouvel ordre des choses.

Car l'initiateur a l'hostilité de tous ceux qui profitent des vieilles institutions et la tiédeur de ceux qui y gagneraient dans le nouvel ordre.

Machiavel (Niccolò Macchiavelli) , Le Prince 1513

MANAGEMENT DE PROJET

500



1500

Moyen Age

4 septembre 476 :
Romulus Augustule,
dernier empereur romain

1492 :
Christophe Colomb
découvre l'Amérique

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

- 1°) **Introduction**, Histoire,
Caractéristiques du management de projet
- 2°) **Savoir Manager des Hommes en mode projet** –
Communication
- 3°) Intégrer la notion de **Planification**
avec sa fonction d'anticipation,
sa fonction de gestion du temps
et de maîtrise des délais
- 4°) **Budget** et enjeux économiques
- 5°) **Le Tableau de bord** du chef de projet – ses outils

INTRODUCTION / HISTOIRE

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

DEFINITION

« Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (norme AFNOR X50-105) »

« Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. »

INTRODUCTION / HISTOIRE

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

DEFINITION

« un ensemble de méthodes et de techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées »

Tout à fait adapté pour gérer le travail immatériel, qualifié, non substituable, (pluri-métiers, international)

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

A priori, de tout temps, à la manière de Monsieur Jourdain :
pyramides d'Égypte, édifices grecs ou romains

Domaine architectural à la fin du Moyen âge :
Des projets sans véritable gestion de projet,

Puis, l'improvisation fait place à
la préparation rationalisée du travail de conception :
Cathédrale de Florence (1294-1436), Filippo Brunelleschi (1377-1446)
La conception et l'exécution sont clairement séparées

La révolution industrielle du 19^{ème} siècle est dominée
par la recherche de la productivité qui trouve
au début du 20^{ème} siècle des formes théoriques (Taylor et Ford)

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

C'est à partir de 1930 que la gestion de projet se rationalise sans être encore un modèle de gestion affirmé. Les projets sont menés comme des opérations (activités de production)

Après la seconde guerre mondiale et surtout à la fin des années 50, la gestion de projet devient un modèle de gestion : planification des projets d'état, projets militaires, spatiaux, pétroliers, d'infrastructures

4 paramètres sont à l'origine :

- les sciences de l'ingénieur à des fins civiles et militaires
- la conduite de grands projets (conquête spatiale, nucléaire)
- les opérations de développement socio-économique dans le Tiers monde
 - la gestion de l'innovation (entreprises)

- Le Project Management Institute est créé en 1969 aux États-Unis
- l'AFITEP est créée en France en 1982

INTRODUCTION / HISTOIRE

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

- le modèle taylorien s'effondre
- course de relais (en séquence) vs rugby (en convergence)
au milieu des années 80
 - vitesse des projets
 - rationalisation du management de projet
 - concourant : simultanéité, convergence
- autonomie, auto-organisation, auto dépassement (droit à tout)
 - protection par la direction

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

- méta règles Spie Batignolles, François Jolivet (1990)
Club de Montréal
 - Ex : tout projet doit avoir un commanditaire
 - le recouvrement des différentes phases
 - le multi apprentissage
 - le contrôle subtil (cooptation, open space, fort ajustement mutuel, droit à l'erreur, récompenses)
- la communication intensive et les capacités de coordination
 - le contexte prime le concept

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Les méthodes Agiles

Les **méthodes agiles** sont des groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets. Elles ont pour origine le manifeste Agile, rédigé en 2001, qui consacre le terme d'« agile » pour référencer de multiples méthodes existantes.

Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif et doivent respecter quatre valeurs fondamentales déclinées en douze principes desquels découlent une base de pratiques, soit communes, soit complémentaires.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Les méthodes Agiles

Quatre valeurs fondamentales

Les méthodes agiles prônent 4 valeurs fondamentales :

- 1) Individus et interactions plutôt que processus et outils
- 2) Fonctionnalités opérationnelles plutôt que documentation exhaustive
- 3) Coopération avec le client plutôt que contractualisation des relations
- 4) Acceptation du changement plutôt que conformité aux plans

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Les méthodes Agiles

Douze principes généraux

- 1/12) Satisfaire le client en priorité
- 2/12) Accueillir favorablement les demandes de changement
- 3/12) Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application
- 4/12) Assurer une coopération permanente entre le client et l'équipe projet
- 5/12) Construire des projets autour d'individus motivés
- 6/12) Privilégier la conversation en face à face

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Les méthodes Agiles

Douze principes généraux

7) Mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application

8/12) Faire avancer le projet à un rythme soutenable et constant

9/12) Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception

10/12) Faire simple

11/12) Responsabiliser les équipes

12/12) Ajuster à intervalles réguliers son comportement et ses processus pour être plus efficace

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Scrum

Manifeste Agile

Scrum est un schéma d'organisation de développement de produits complexes. Il est défini par ses créateurs comme un « cadre de travail holistique itératif qui se concentre sur les buts communs en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible »
Il répond pour la plupart aux préconisations du Manifeste Agile.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Scrum

Manifeste Agile

Le framework s'appuie sur le découpage d'un projet en boîtes de temps, nommées « sprints ». Les sprints peuvent durer entre quelques heures et un mois (avec une préférence pour deux semaines). Chaque sprint commence par une estimation suivie d'une planification opérationnelle. Le sprint se termine par une démonstration de ce qui a été achevé

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Scrum

Manifeste Agile

Le flot de travail de l'équipe de développement est facilité par son auto-organisation, il n'y a donc pas de gestionnaire de projet.

La métaphore de scrum est celle de la mêlée au rugby. L'équipe essaye d'avancer unie, en faisant circuler la balle.

La méthode scrum est fondée sur la conviction que le développement logiciel est une activité par nature non-déterministe et que l'ensemble des activités de réalisation d'un projet complexe ne peut être anticipé et planifié

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

Scrum

Manifeste Agile

Un principe fort des méthodes Agiles est la participation active du client. Cela permet de choisir plus finement les fonctionnalités réalisées à chaque incrément. Avant le démarrage du sprint 1, les objectifs sont définis lors d'un sprint 0. Chaque sprint constitue donc un incrément, facilitant le pilotage du projet. La notion d'itération couvre l'adaptabilité au quotidien. Cette adaptabilité est limitée par le but immuable d'un sprint.

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Source Wikipedia

Scrum Manifeste Agile

Scrum est un processus empirique : il se base sur l'expérience du terrain. Il s'appuie sur trois piliers. Il suit également les principes de la culture Agile.

Transparence

Scrum met l'accent sur le fait d'avoir un langage commun entre l'équipe et le management qui doit permettre à tout observateur d'obtenir rapidement une bonne compréhension du projet.

Inspection

À intervalle régulier, Scrum propose de faire le point sur les différents artefacts produits, afin de détecter toute variation indésirable. Ces inspections ne doivent pas être faites trop fréquemment, ou par un inspecteur mal formé : cela nuirait à l'avancement du projet.

Adaptation

Si une dérive est constatée pendant l'inspection, le processus doit alors être adapté. Scrum fournit des rituels, durant lesquels cette adaptation est possible. Il s'agit de la « réunion de planification de sprint », de la « mêlée quotidienne », de la « revue de sprint » ainsi que de la « rétrospective de sprint ».

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Qu'est-ce qui distingue un projet d'une autre activité ?
Par exemple d'une activité de production ?

PRODUCTION

Répétitif
Réversible
Faible incertitude
Processus stables
Statistiques comparables

Variables endogènes
Cash Flow positifs

PROJET

Unique
Irréversible
Forte incertitude
Méta processus
Statistiques difficiles
à comparer

Variables exogènes
Cash Flow négatifs

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Typologie des projets

Grands / Petits

Simple / Complexes

Investissements matériels, immobiliers

à forte intensité capitalistique – sans beaucoup de RH /
Beaucoup de main d'œuvre sans trop d'investissements

Mono site / multi sites

Local / International

Tous secteurs

Introduction
Management
Planification
Budget
Risques
Pilotage

INTRODUCTION / HISTOIRE

Les 10 FCS par ordre d'importance
(facteurs clé de succès)

- L'engagement de la direction
- L'implication des utilisateurs
- **L'expérience du chef de projets (3)**
- La formulation des objectifs d'affaires
- Une envergure limitée aux besoins essentiels
- Une infrastructure technologique normalisée
 - Des spécifications précises et stables
- **Des méthodologies formelles et utilisées (8)**
 - Des estimations fiables et rigoureuses
- Autres : découpage des livraisons, **compétence du personnel (10)**, etc.

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

*« L'exemple n'est pas le meilleur moyen
d'avoir une action sur autrui, c'est le seul ! »*

Dr Albert Schweitzer

*Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication,
l'entraide et la solidarité visant à un but commun :
l'épanouissement de chacun dans le respect des différences.*

Françoise Dolto, psychanalyste

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Vous avez à construire une équipe.

Dans certains cas, vous aurez à la recruter.

Parfois, elle vous sera donnée (en partie ou en totalité).

Une équipe, c'est un ensemble de caractères, de qualités et de compétences.

C'est aussi un ensemble de parcours qui se retrouvent à cette occasion

Les marges de manœuvre sont assez faibles
mais la clé du succès dépend des relations entre les personnes,
beaucoup moins des personnes elles-mêmes.

(le rugby l'emporte sur le relais)

Vous avez donc, en tant que chef de projet
un rôle d'une grande importance au tout début du projet
pour créer l'alchimie gagnante !

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Attention cependant à ne pas occulter le fait que l'équipe a au moins deux dimensions.

- 1) l'équipe qui est sous votre responsabilité et qui va mener les actions pour atteindre le but
- 2) l'équipe au sens large, c'est-à-dire incluant vos hiérarchiques, vos clients (commanditaires), les parties intéressées.

Sans compter que certaines personnes appartiennent parfois aux deux équipes !

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Quelques principes essentiels

Enthousiasme : « rien ne se fait sans un peu d'enthousiasme »
Voltaire

Vision : une description claire du projet, de son contexte,
de son but à atteindre (de ses objectifs),
de ses enjeux

Leadership : préciser les modalités de l'autorité,
comment elle est organisée

Préciser ce qui est dans le projet et ce qui est hors du projet
pour rendre concrètes les relations d'autorité
avec l'ensemble des autres personnes

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.1 Comment approcher le projet ?

Quelques principes essentiels

Communication : une enveloppe du projet qui fait rêver,
qui transcende (dépassement) la réalité quotidienne
Qui valorise le caractère unique de ce que l'équipe va réaliser

Action : une philosophie de l'action

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.2 Comment communiquer les objectifs ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. »
Sénèque

Communiquer, c'est un peu comme enseigner ou former, c'est l'art de répéter.

Concernant la communication des objectifs, il faut donc :

- 1) Dire que nous allons communiquer les objectifs
- 2) Les communiquer vraiment
- 3) Dire que nous les avons communiqués

Et recommencer cet exercice à l'infini...

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.2 Comment communiquer les objectifs ?

La nécessité de communiquer en un même lieu et au même moment
aux 2 sous-ensembles « équipe projet au sens restreint »
« équipe projet au sens large »

Et ceci en plus de la réunion de lancement du projet

Puis communiquer aux 2 sous-ensembles séparément
Des informations pertinentes différentes
sont à dire à chacun des groupes

Puis, décliner au niveau individuel, en tête-à-tête (top down)

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet

Un monde d'expertise,
Le savoir fait le pouvoir,
Des pouvoirs exacerbés,
Un monde d'individualités,
De l'émulation, de la rivalité
Une soif de reconnaissance

Vérifier que le coût est compatible avec le budget

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet

Les caractéristiques fondamentales

La meilleure personne à la bonne place au bon moment (compétence),

Travailleur en équipe

Créatif

Autonome

Adhésion au projet, implication

Du caractère

Rapport à l'autorité

Rapport à l'information - pouvoir, partage

Contexte personnel

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Commencer par une phase d'écoute...

En effet, les informations qualitatives obtenues
sur chaque personne de votre équipe
constitue la base du pouvoir que vous exercerez sur elle.
(voir Michel Foucault)

Elle transformera votre autorité formelle
en une autorité réelle reposant sur des faits.

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Commencez par une phase d'écoute...

- J** **Je ne juge pas**
- E** **Je n'évalue pas**
- R** **Je ne réconforte pas**
- R** **Je ne résous pas**
- I** **Je n'interprète pas**

Puis, relancer en reprenant exactement les derniers mots de la personne écoutée sur un ton légèrement interrogatif

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Que vous recrutiez ou que vous preniez connaissance de votre équipe...

Utilisez les techniques de questionnement...

Par exemple la stratégie d'objectifs :

Que voulez-vous, quels sont vos objectifs ?

Que se passera-t-il lorsque vous aurez atteints vos objectifs ?

Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de les atteindre ?

Comment saurez-vous que vous les avez atteints ? Par qui ?

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Utilisez les techniques de questionnement...

1) N'acceptez que des réponses formulées positivement,

Reposez la question (soit immédiatement, soit de façon différée)
tant que la réponse est formulée négativement,

Au fil des questions, descendez dans les niveaux d'abstraction
jusqu'à obtenir une réponse concrète acceptable

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet
Les caractéristiques fondamentales

Lors d'un entretien, beaucoup d'éléments sont sur la base du déclaratif.

Tous les éléments tangibles doivent être collectés (diplômes, certificats de travail)

Pour ce qui ne peut être collecté, par exemple :

« aimez-vous travailler en équipe ? »

est une mauvaise question car la réponse est « oui ! »

Une première question peut être : « Avez-vous pratiqué un sport ou des sports ? »

La réponse est souvent « oui »

« Quel(s) sport(s) ? »

« Le marathon, le football, le tennis de table »,

« Qu'est-ce qui vous a plu dans ces sports ? »...

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet

Les caractéristiques fondamentales

Lors de l'entretien, ce n'est pas sur la base d'une seule réponse allant dans le sens que vous souhaitez qu'il vous faut tirer des conclusions; Mais sur un faisceau de présomptions : des éléments se ressemblent, sont cohérents et nous pouvons alors en déduire que...

(sous entendu : ne rien déduire d'une simple information ou d'une simple réponse.
C'est le faisceau des réponses qui donne un profil)

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.3 Comment acquérir les ressources ?

Recrutement initial, recrutement en cours de projet
Les caractéristiques fondamentales

Procédez de la même manière que pour le travail en équipe
Pour les autres items : Créatif, Autonome
Adhésion au projet, Implication, du caractère
Rapport à l'autorité,
Rapport à l'information – pouvoir, partage
Contexte personnel

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Lorsque tout va bien, on ne touche à rien
« On ne change pas une équipe qui gagne »

Ne portez aucun jugement définitif (positif ou négatif)
sur quelqu'un, les aspects contextuels ou culturels ont trop d'importance
pour qualifier ou disqualifier quelqu'un.

Lorsque quelque chose ne va pas,
qu'une information quelconque de terrain ou formelle (tableau de bord)
vous parvient comme un symptôme de dysfonctionnement,
alors vous intervenez : management par exception (gain de temps)

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Lorsque vous disposez du symptôme,
il ne faut pas le confondre avec le problème.

Un mal de ventre (symptôme), n'est pas forcément une indigestion ou une gastro.

Lorsque vous cernez le problème (diagnostic),
ne le confondez pas avec la ou les causes du problème.

Vous optimiserez vos ressources humaines en appliquant l'outil 3P
(outil d'analyse transactionnelle) :

Protection

Permission

Puissance

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Pour qu'une ressource n'ait pas d'arrière pensée ou de craintes particulières, pour qu'elle dépasse les 2 premières marches de la pyramide de Maslow

(A Theory of Human Motivation, 1943)

(besoins de base pour la survie et la sécurité),

qu'elle puisse directement accéder aux besoins sociaux

de l'amitié, de la solidarité, du sentiment d'appartenance, il est nécessaire de :

- **Protéger** les personnes sous votre responsabilité (d'elles-mêmes et des autres).

Une attention toute particulière sera portée sur son champ relationnel (contexte) et ses éventuelles difficultés d'intégration dans la culture d'entreprise.

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

Permission

Se sentant protégée, la personne peut donner le meilleur d'elle-même :
En matière de compétences (d'accord pour réussir),
En disponibilité (le temps de travail),
en équipe (solidarité)

Le temps est alors venu de la délégation et dans le cadre du projet d'accéder à des pans entiers d'autonomie sur des périmètres conséquents :

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.4 Comment optimiser les ressources ?

Le management par exception

La ressource peut alors accéder à la **Puissance**.

C'est-à-dire à la totale autonomie et la pleine expression de ses moyens
au bénéfice du groupe et du projet.

C'est à nouveau par un management par l'exception que
la ressource se signalera au manager par l'apparition d'un symptôme
concernant son activité.

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

En effet, il est au cœur d'un dispositif humain comportant :

- sa propre hiérarchie,
- son commanditaire, son client, ses parties prenantes,
- ses liens avec tout type de fonctions dans l'entreprise :
marketing, finance, R&D, production, RH, QSE, etc...
- Ses fournisseurs, prestataires, partenaires,
- et bien sûr : son équipe...

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Il dispose en principe :

De l'autorité qui lui a été conférée

Du soutien sans faille de sa hiérarchie

(mais qui peut avoir des intérêts propres et contradictoires)

(1^{er} facteur clé de succès)

De la nécessité pour le client d'atteindre les objectifs

(mais qui peut en vouloir plus pour le même prix)

De l'intérêt pour ses fournisseurs de participer à la réussite du projet

afin de fidéliser leur client (mais qui ont tout intérêt à en faire le moins possible pour le même prix, ou à faire la même chose au moindre coût)

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet

Communication

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Il y a donc des jeux d'acteur (lire Michel Crozier, *L'acteur et le système*)
reposant sur des mécanismes de pouvoir
et des stratégies d'acteur (pas toujours conscientes)
que le chef de projet doit maîtriser
pour conserver l'intégrité de son projet
et son autorité sur celui-ci.

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.5 Comment négocier ?

La négociation est l'une des compétences clés du chef de projet

Dans les marges de manœuvre étroites qui lui sont conférées
et les tensions contradictoires qui sont inhérentes à son job,

le chef de projet va négocier en rappelant
les points d'ancrage communiqués au début du projet
(objectifs, enjeux)

les accords pris avant même le démarrage du projet
(contrats fournisseurs, contrats de travail, contrat moral)
et le plus souvent répondre à une demande d'un acteur
par une autre demande sous la forme du donnant-donnant.

La négociation étant alors positionnée sur l'adage :

« On n'a rien sans rien »

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

2°) Savoir manager des Hommes en mode projet Communication

2.6 Comment régler les problèmes, les crises ?

La gestion des paradoxes : le sketch des cravates de Raymond Devos
(1922-2006)

Les injonctions paradoxales
Leurs traitements

Les paradoxes de la communication : le choc des croyances

La lutte conscient / inconscient
(Jung : « les processus inconscients se situent dans une position
de compensation par rapport au conscient »)

Recréer de la cohésion d'équipe

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

3°) Planification

Le planning que nous établissons avant même de démarrer le projet est destiné à être présenté en réunion de lancement.

Tout projet commence par une réunion de lancement à laquelle participe le commanditaire (maîtrise d'ouvrage) et les principaux acteurs de la maîtrise d'œuvre dont le chef de projet.

La réunion de lancement est en quelque sorte le premier scrum (la première mêlée)

Les phases principales sont identifiées et approximativement datées.

Les premiers sprints (boites de temps) et leurs durées probables sont appréhendés.

Chaque sprint commence par une estimation suivie d'une planification opérationnelle.
Le sprint se termine par une démonstration de ce qui a été achevé.

3°) Planification

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Les temps de réflexion,
les actions correctives et préventives,
la communication projet, les reportings,
les réclamations client en cours de projet,
les échanges avec les parties prenantes,
les revues de conception, de réalisation,
la vérification, la validation,
les temps de planification et de coordination
sont inclus dans les sprints.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Comme indiqué précédemment en phase de planification...

Les contraintes à ce stade sont doubles :

- 1) Si vous sous-estimez les durées, vous générez du stress, votre coût de revient estimé sera inférieur à la réalité, ce qui aura des conséquences sur votre budget.
- 2) Si vous surestimez les durées, vous démotivez votre personnel et votre coût de revient estimé sera trop élevé. Ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses sur le client, sur le chef de projet, sur l'entreprise.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Au moment où le projet va démarrer,
c'est qu'il a été validé par un processus de GO / NO GO
(avant-vente)

Donc, les prix d'achat ou de vente sont déterminés

S'ils sont déterminés, le vendeur a vendu à un certain prix,
qui lui fait espérer une certaine marge.

Si le prix de vente fait espérer une certaine marge,
c'est bien que le budget global du projet a déjà été estimé

Et nous pouvons dire que :

Prix de vente = Coût de revient complet estimé du projet + Marge espérée

ou

Prix = Budget + Marge

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Estimer les coûts

Un prix est le résultat d'une transaction
entre un acheteur et un vendeur

Une charge est une consommation de ressource par l'entreprise

Un coût est un ensemble de charges
sur un produit, service ou projet

Nous pouvons dire que lors d'un projet,
nous sommes amenés à faire un devis,
même si ce terme paraît extrêmement simple
au regard de l'importance de certains projet.

Pour établir un devis, l'idéal est
d'avoir la connaissance du coût complet.

Le coût complet, c'est à la fois ce qui est issu des charges
directes et indirectes, des charges variables et des charges fixes.

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Estimer les coûts

Un projet, par définition, est quelque chose d'innovant, qui comporte par voie de conséquence beaucoup d'incertitudes.

Cela induit parfois des dérives.

Le budget est souvent davantage négocié qu'estimé.

De plus, la qualité de réponse des divers intervenants dépend de la qualité du lien social dans l'entreprise.

Il y a asymétrie d'information entre le chef de projet et les responsables métier (étayée par les rivalités).

S'il n'y a pas de bonnes relations de confiance, on prévoira des marges de sécurité

4°) Budget et enjeux économiques

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Figurer les coûts

Disposer du prix

Etablir la marge

Suivre la marge à partir du budget prévisionnel dans le temps et les flux de trésorerie toujours négatifs jusqu'à la mise en œuvre du projet, et même au-delà.

Cependant, il s'agira de contenir les dépenses dans le budget prévisionnel a priori garant de ROI espéré.

5°) Le tableau de bord du chef de projet – ses outils

Introduction
Management
Planification
Budget
Pilotage

Planification Délais	Budget Consommé Reste à faire	Risques
Qualité Conformité Exigences Client	Qualité Conformité Processus	Qualité Besoins / Efficacité Résultats
Technologies	Management Organisation	Vérification Validation
Modifications Avenants	Achats Approvisionnements	Ressources Humaines

MERCI DE VOTRE ATTENTION