

# Piloter un projet

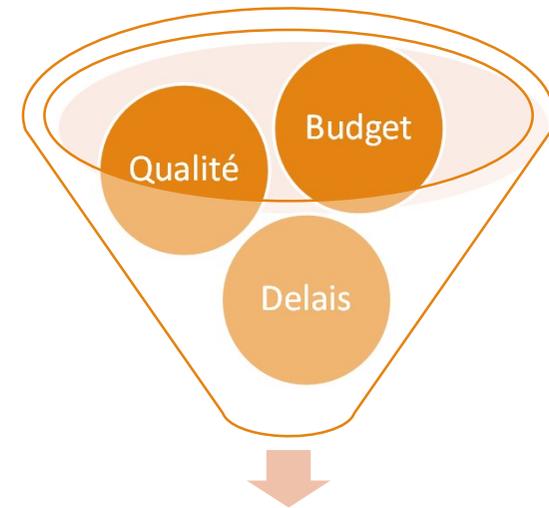
APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE



# LE REPORTING

«Le problème est que tout ce qui compte ne peut pas être compté, et tout ce qui peut être compté ne compte pas » Albert Einstein

-  Quel message doit être communiqué?
-  Contrôler ou piloter?
-  Identifier les indicateurs



# Le tableau de bord

Un tableau de bord efficace est un instrument personnel d'aide à la décision. Le tableau de bord a pour finalité de transmettre des informations structurées, utiles pour la prise de décision selon le contexte précis, les attentes du décideur et les objectifs sélectionnés.

5 étapes incontournables pour tous les projets :

## 1. Sélectionner les axes de progrès

- Définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de son organisation, de son marché et des moyens disponibles.

## 2. Déterminer les points d'intervention

- Il s'agit d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

## 3. Sélectionner les objectifs

- Sélectionner les meilleurs objectifs tactiques pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.

## 4. Sélectionner les indicateurs

- Sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur.

## 5. Structurer le tableau de bord

- Structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe "d'un seul coup d'oeil".

## ÉTAPE 1: AXES DE RÉUSSITE?

---

Un travail collectif

Un apprentissage permanent

Un enjeu/ risques / opportunités

Des instances / Plan d'actions

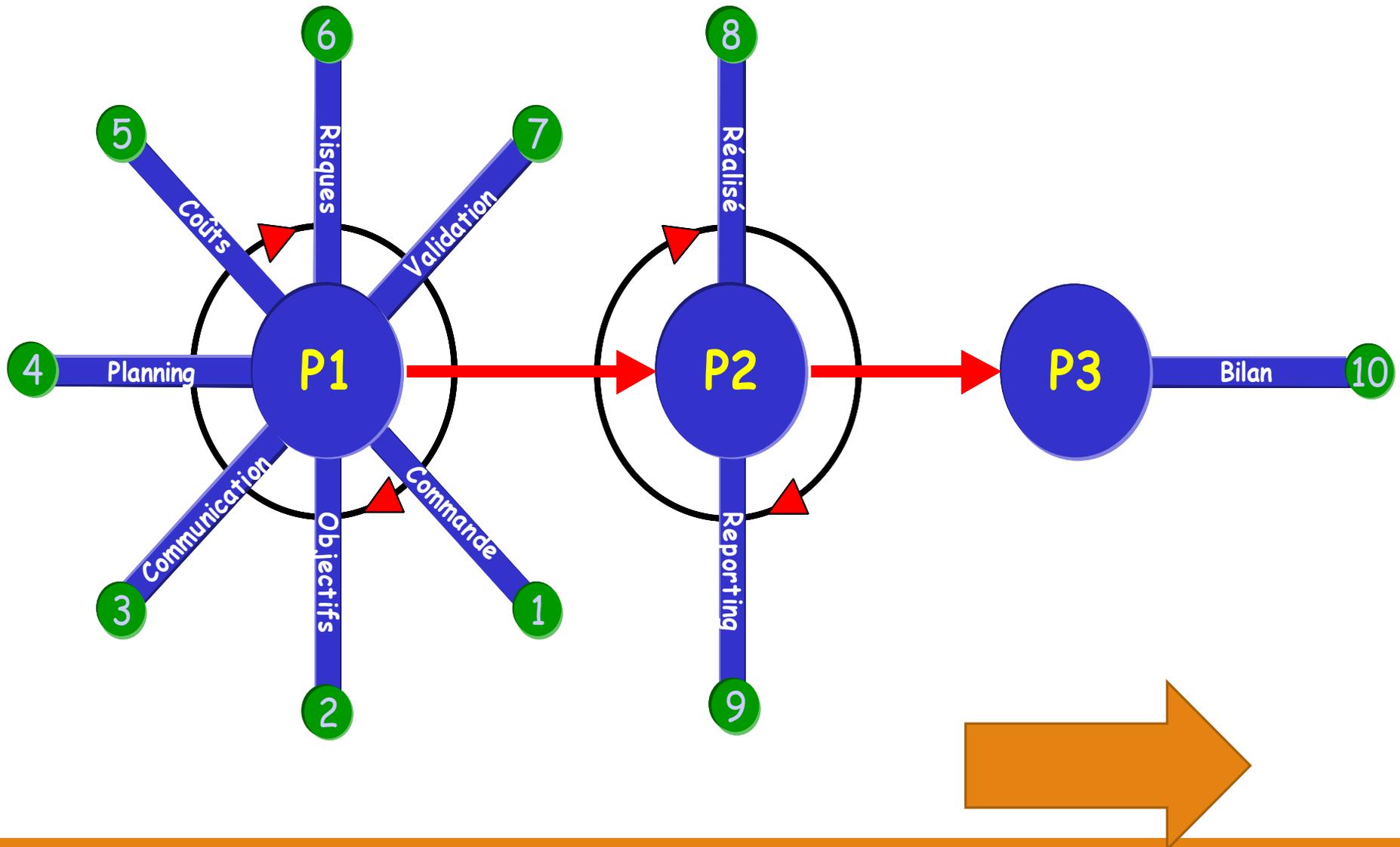
Un pilotage pour respecter les objectifs QCD

Des méthodes adaptées

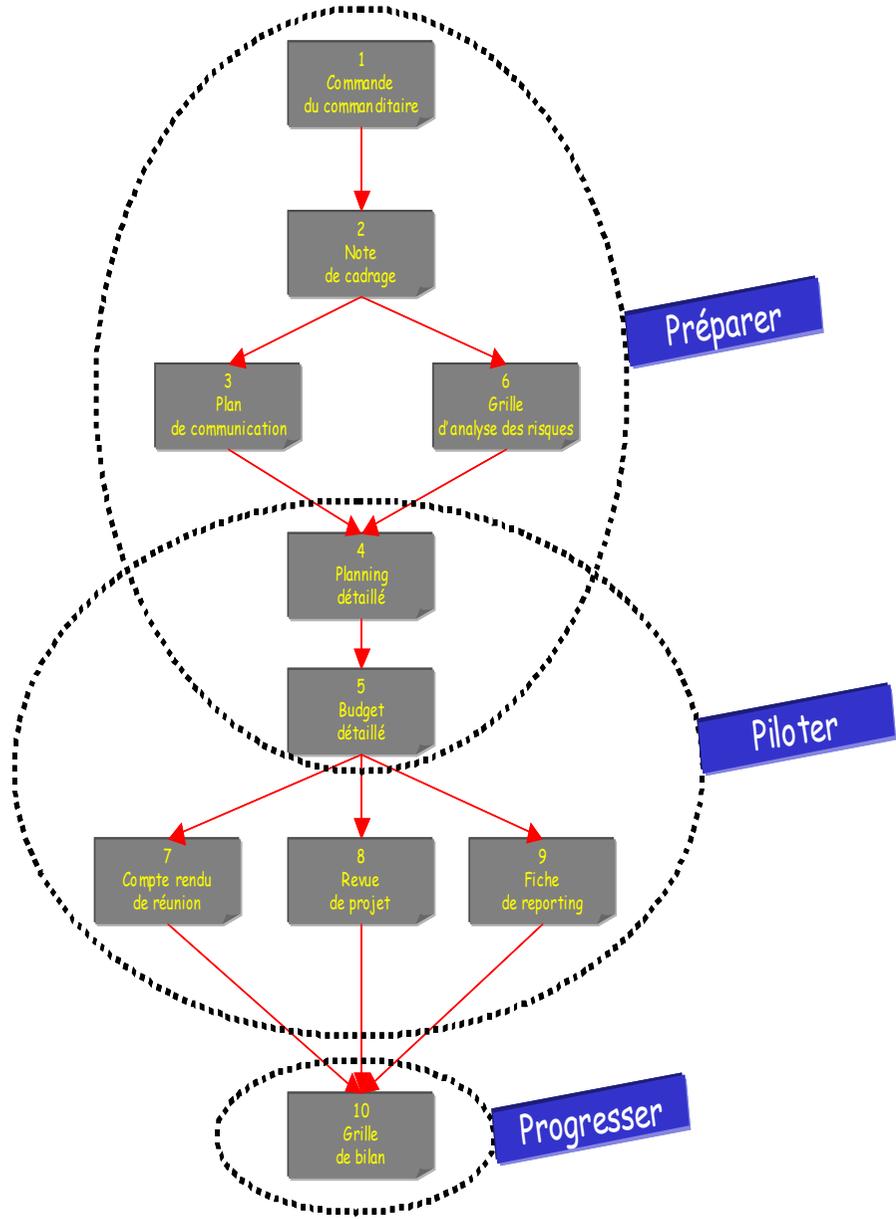
Une communication adaptée



## ÉTAPE 2: DÉTERMINER LES POINTS D'INTERVENTION



# ÉTAPE 3: DÉFINIR MES OBJECTIFS DE PILOTAGE



# ÉTAPE 4: LE REPORTING

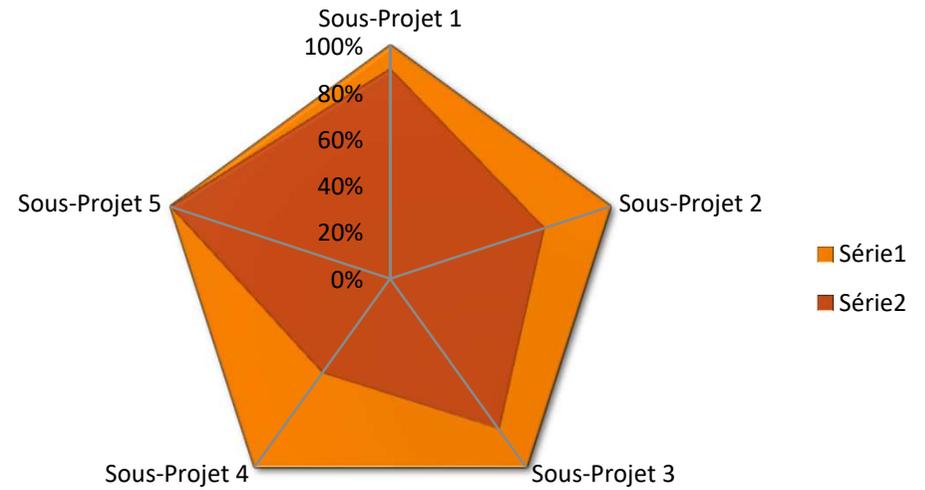
**budget**



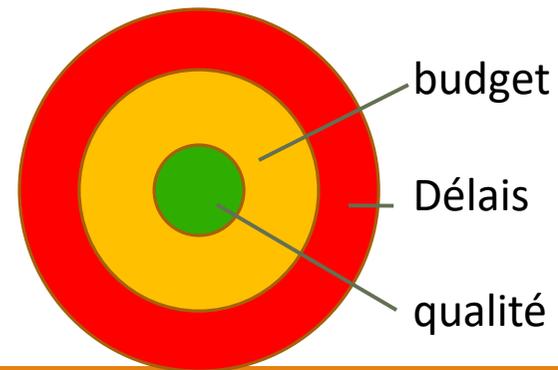
**délais**



**qualité**



**budget**



## EXEMPLE ET OUTILS

---

TB

# DIAGRAMME DE GANTT \*

Avec le diagramme de Gantt on répond à l'objectif : planifier ainsi que communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose. Il est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet.

Le diagramme permet :

- de déterminer les dates de réalisation d'un projet,
- d'identifier les marges existantes sur certaines tâches,
- de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux et de l'affectation des ressources aux tâches,

La méthode consiste à placer les tâches à effectuer dans le diagramme de Gantt dans l'ordre défini par les priorités et en tenant compte des ressources encore disponibles.

A chaque tâche/sous tâche on associe un **objectif** qui permet de repérer la **terminaison** de l'activité. On définit des points clés ou jalons (**milestones**) qui servent de bornes intermédiaires .

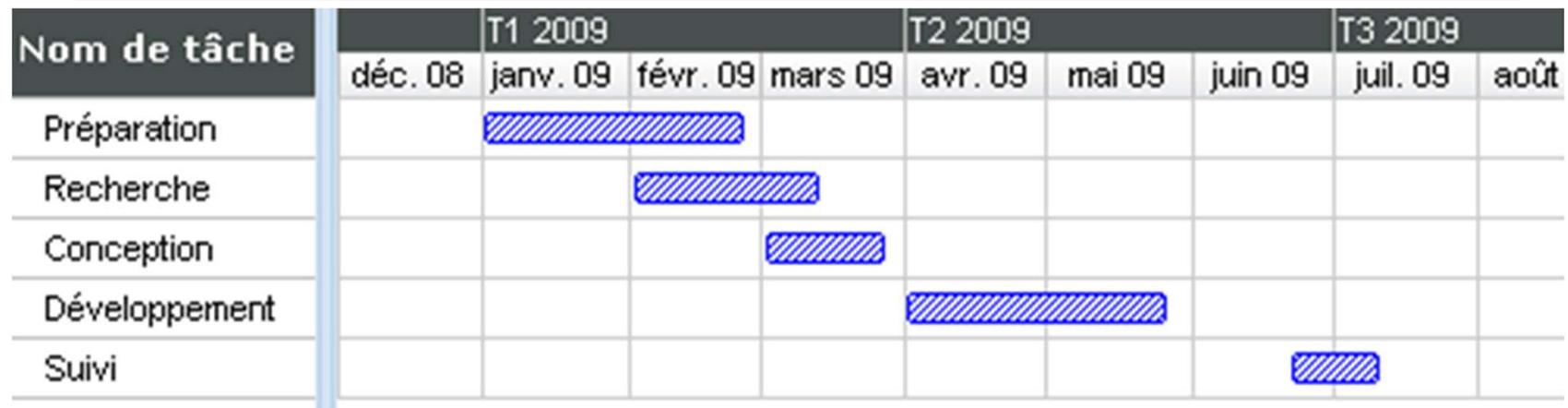
Il fournit une description détaillée des coûts (en homme x mois) et des dates pour chaque *tâche* et pour chaque *phase* du projet .

La **marge** est la possibilité qu'à une tâche d'être retardée sans impacter le projet.

Les tâches qui sont sur le chemin critique ont une marge nulle.

# DIAGRAMME DE GANTT

Il est indispensable pour définir le plan projet.



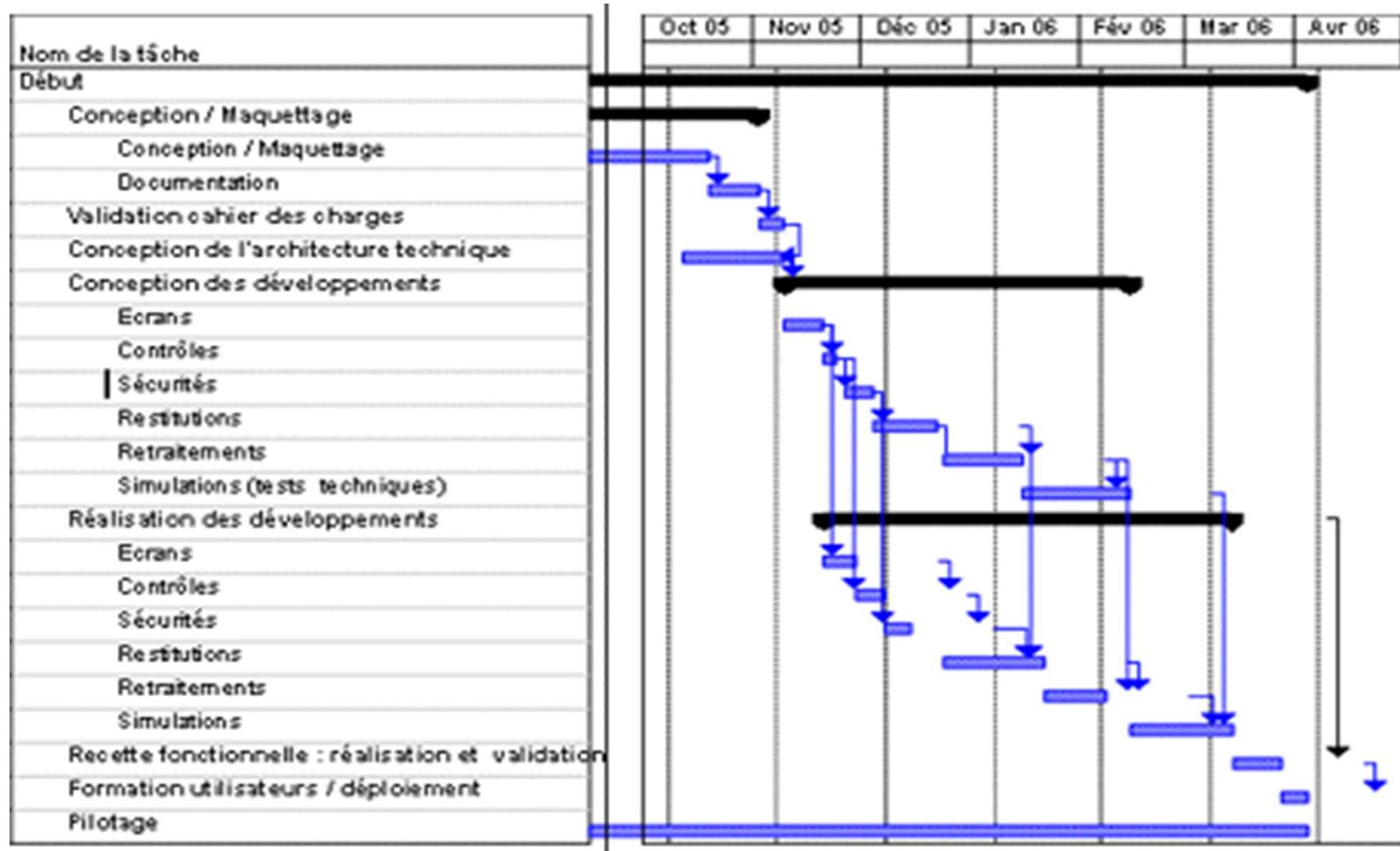
La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées (jours, semaines, mois etc.).

Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin.

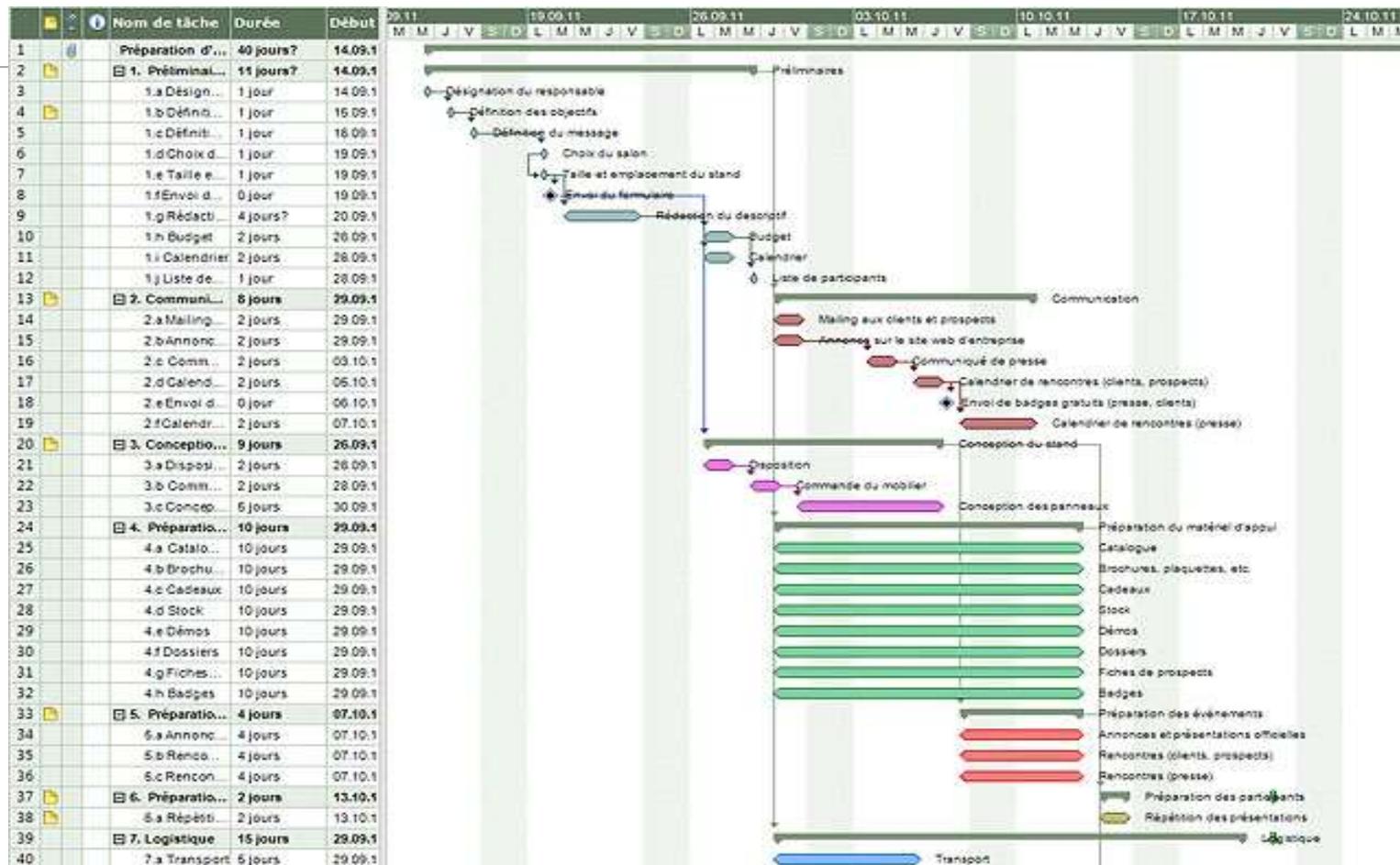
En résumé, un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées (le planning).

# DIAGRAMME DE GANTT

<http://www.gantt.com/fr/index.htm>



# DIAGRAMME DE GANTT



# MAÎTRISE DES RISQUES

Gérer un projet, c'est gérer les risques pour réduire au maximum le niveau d'incertitude portant sur les trois dimensions du projet (Qualité / Coût / Délais).

Il y a trois aspects d'un risque:

-  Un événement
-  Une probabilité d'entrée
-  Le résultat / le niveau d'impact

Un exemple de gestion de risque :

1. Identifier le caractère prévisible et définir les dommages potentiels
2. Evaluer la probabilité d'un risque
3. Evaluer l'impact potentiel
4. Suivi des risques et indicateurs

Des risques peuvent influencer un projet positivement ou négativement

Il y a un risque de ne pas atteindre les objectifs du projet à cause des risques

Attention: Tous les projets incluent des risques! Si on les ignore, la probabilité augmente que le projet échoue ou ait moins de succès.

Pour éviter les problèmes de dernière minute, il faut gérer les risques.

# MAÎTRISE DES RISQUES

---

Quelques exemples des risques:

- Infrastructure ne supportant pas la charge,
  - Dépassement des délais de livraison,
  - Changement de l'équipe de direction,
  - Un produit concurrent meilleur marché est lancé,
  - Changement du cadre juridique,
  - Le budget initial est insuffisant,
  - La technologie choisie est inadaptée.
- 

# MAÎTRISE DES RISQUES

---

## Modalités de l'analyse des risques

- Idée : on négocie les objectifs en fonction des risques.
- Cependant l'appréhension des risques est subjective.
  - Repose sur l'information personnelle que l'on a sur le risque,
  - Repose sur l'expérience personnelle que l'on a sur le risque,
  - Et / ou l'attitude personnelle vis-à-vis de ce type de risques.
- Conclusion : gestion collégiale des risques.

# MAÎTRISE DES RISQUES

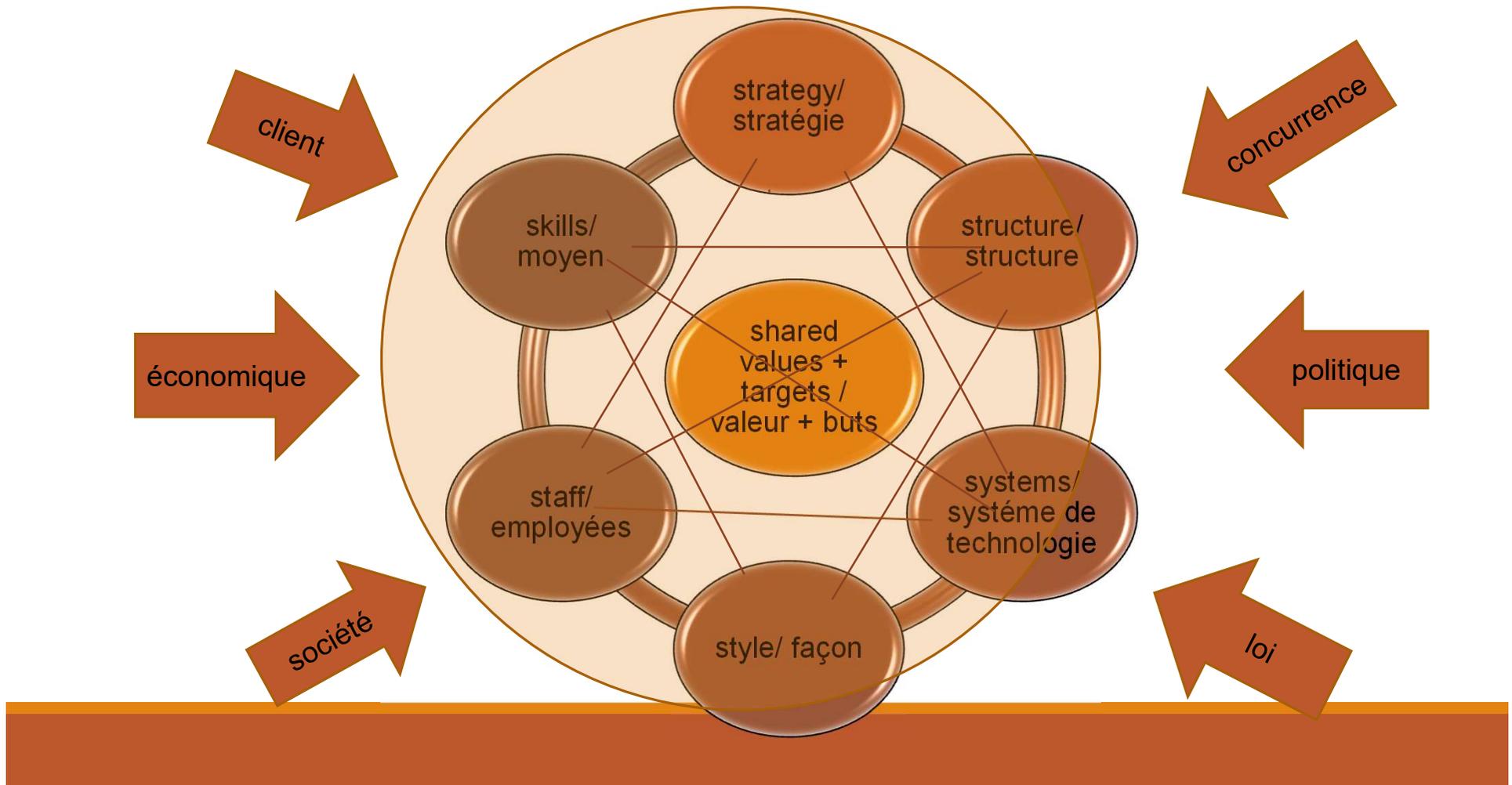
Une méthode pour gérer les risques: La méthode ICARE

---

- Identifier les risques,
- **C**aractériser les risques,
- **R**éduire les risques.
  
- Identifier les risques, (exemple méthode des 6 M)
  - Matériau : risques inhérents aux matériaux,
  - Méthode : risques liés au savoir faire et à la technologie,
  - Milieu : environnement et contexte,
  - Moyen : risques propres aux moyens mis en œuvre,
  - Management : risques liés au chef de projet,
  - Main d'œuvre : risque liés aux ressources humaines.

# MODÈLE DES « 7 S » ET SON ENVIRONNEMENT

Avec ce modèle nous avons un portrait d'une organisation et son environnement.  
Nous pouvons analyser...



# MAÎTRISE DES RISQUES

I **CA** RE : Caractériser les risques,

---

C'est définir un ordre d'importance parmi ces risques.

- Quantifier la probabilité de survenance du risque :
  - La noter sur 4 valeurs : très faible, faible, fort, très forte.
  - Pas de nombres impair (le syndrome du feu orange)!
- Quantifier la gravité du risque:
  - Noter (par exemple sur 4) les conséquences sur le projet.
- Quantifier le caractère détectable d'un risque:
  - Noter le délai entre la survenance du risque...
  - ... et le moment où l'on voit ses effet.

# MAÎTRISE DES RISQUES

## I CA RE : Réduire les risques

---

### Réduire les risques

- Agir sur les causes du risque,
- Agir sur les impacts du risque,
- Au pire : couvrir le risque (Exemple : clause contractuelle).

### Suivre l'évolution des risques :

- Une mission du chef de projet : sensibiliser et communiquer
- Exemple d'outil qualité : le tableau de bord des risques.
- Permet d'anticiper les difficultés, de réduire les risques de « frottement » en cas de survenance, de produire des estimations coûts, qualité et délais plus réalistes.
- Capitalisation du savoir faire pour les prochains projets.

# ANALYSE SWOT



© www.piloter.org



# OUTILS ET MÉTHODES EN FONCTION DU PROBLÈME À RÉSOUDRE

---

## Outils généraux:

L'analyse fonctionnelle (CDC fonctionnel)

Triangle QCD

QQOQCP +combien + priorités

Diagramme « cause-effet »

Diagramme Pareto

# L'ANALYSE FONCTIONNELLE



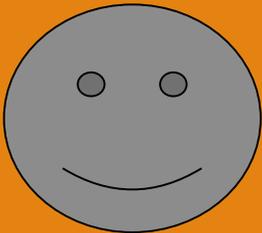
« L'approche est toujours plus belle que l'arrivée. »  
Alain-Fournier

# TRIANGLE QCD

D

Q

C



## QQQQCP + COMBIEN + PRIORITÉS

---

A quoi cela sert-il?

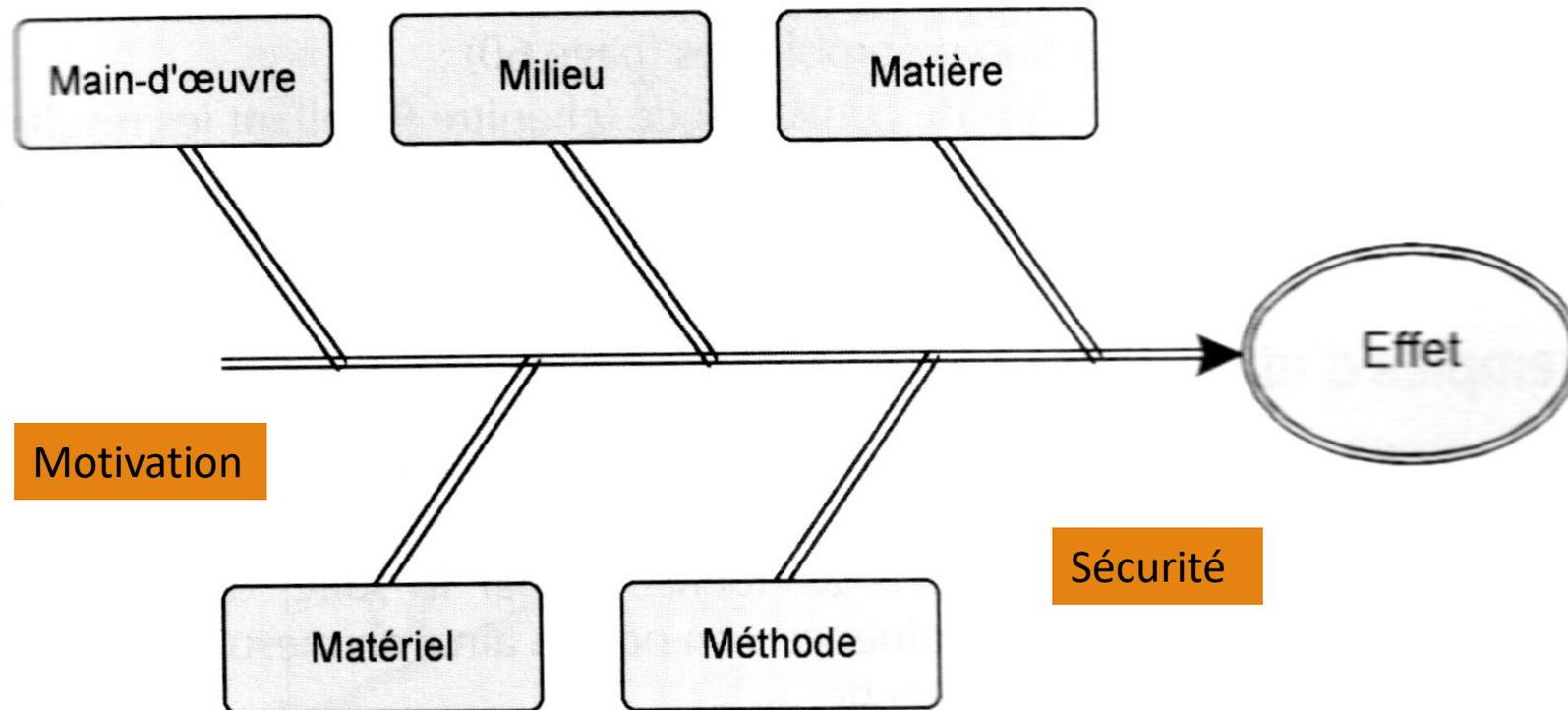
- À identifier un problème et à mettre en place un plan d'action pertinent
- À se mettre d'accord sur les priorités
- À se répartir les responsabilités
- À établir des délais



Outils



## DIAGRAMME « CAUSE-EFFET » OU D'ICHIKAWA (NOM DE L'INVENTEUR)



## LA LOI DE PARETO

---

***Cet économiste italien avait constaté que 20% de la population italienne possédait 80% des richesses.***

Fait surprenant, cette loi s'appliquait à d'autres domaines

(20% de la clientèle couvre 80% du chiffre d'affaires, 20% du personnel apporte 80% des ennuis ; 20% d'un journal contient 80% de l'information... et 20% de notre travail donne 80% des résultats). Il est donc utile d'organiser son travail de manière à atteindre un rendement de 400% pour un investissement de 100% !

***Dans la vie privée, ¼ d'heure de réelle présence avec son enfant a bien plus d'effet qu'une heure de présence distraite ou harcelante.***

