

Jean-Claude Corbel

Management de projet

Fondamentaux - Méthodes - Outils

Cahier couleur - Manager un projet
en 15 étapes

Troisième édition

© Groupe Eyrolles, 2003, 2006, 2012
ISBN : 978-2-212-55425-0

EYROLLES



Sommaire

Remerciements	VI
Introduction.....	1
Grille de choix d'outils et de méthodes en fonction du problème à résoudre	3
Chapitre 1	
Qu'est-ce qu'un projet ?.....	7
Un travail collectif.....	7
Des formations préalables	7
Un enjeu.....	8
Des instances	8
Un pilotage pour respecter les objectifs QCD.....	9
<i>Qualité</i>	9
<i>Coût</i>	9
<i>Délais</i>	9
Des méthodes adaptées	10
<i>Identifier le problème avant de passer à l'action</i>	10
<i>Présenter des alternatives pour décider</i>	11
<i>Anticiper en permanence les risques</i>	11
<i>Utiliser de nouvelles démarches collaboratives, comme la démarche de convergence</i>	11
<i>Passer à l'acte</i>	12
<i>Contrôler la cohérence du projet</i>	12
Un style de management adapté pour chaque niveau.....	12
Une finalité, des décideurs, des moyens, une gestion.....	14
<i>Des questions à se poser</i>	14
<i>Un savoir être</i>	14
<i>Le courage de décider</i>	15

<i>Savoir hiérarchiser et gérer les compromis</i>	15
<i>Savoir féliciter, aider en cas de difficultés</i>	15
<i>Exemplarité par l'engagement</i>	15
<i>Le sens de l'urgence</i>	15
<i>Savoir agir indirectement</i>	15
<i>Être prêt à affronter des aléas et les évolutions d'environnement</i>	15
<i>Savoir se méfier d'un enthousiasme excessif et des évidences</i>	15
<i>Communiquer abondamment</i>	16

Chapitre 2

Les fondamentaux du management de projet	19
Les 15 actes fondamentaux du management de projet	19
Acte 1 : Exploiter les expériences des projets précédents	21
Acte 2 : Viser des objectifs ambitieux	23
Acte 3 : Identifier les prestations attendues par l'analyse fonctionnelle	25
Acte 4 : Gérer la complexité sous l'aspect humain	27
Acte 5 : Décider, suite à l'avant-projet, des solutions à retenir	29
Acte 6 : Jalonner le projet avec un scénario logique	31
Acte 7 : Gérer les risques et les préoccupations des acteurs	33
Acte 8 : Identifier les conditions de réussite par une approche système	35
Acte 9 : Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges	37
Acte 10 : Piloter pour assurer l'obtention des résultats attendus	39
Acte 11 : Donner par des indicateurs la visibilité de l'avancement	41
Acte 12 : Industrialiser	43
Acte 13 : Certifier les prestations client et homologuer le produit avant commercialisation	45
Acte 14 : Et si c'était à refaire ?	47
Acte 15 : Communiquer à chaque jalon	49
Grille d'évaluation d'un projet	51

Chapitre 3

Les outils et les méthodes pour définir le problème	55
Méthode de résolution de problèmes	55
Réaliser un audit	58
Diagnostic	60
<i>Benchmarking</i>	62
Analyse « SWOT » Forces, faiblesses, menaces, opportunités	64

Chapitre 4

Les outils qualité	67
Triangle QCD	67
PDCA	70
Premier exemple d'utilisation de l'outil PDCA	72
Deuxième exemple d'utilisation de l'outil PDCA	74

Analyse fonctionnelle externe.....	76
Analyse fonctionnelle interne ou technique.....	80
Relations d'une entité par rapport au milieu environnant	82
Diagramme « cause-effet ».....	84
Prestations client, diagramme en V.....	88
Représentation du diagramme en V d'un produit	91
Diagramme en V et analyse fonctionnelle d'un produit.....	92
Représentation du diagramme en V d'un process industriel	93
QOQOCP + combien.....	94
Les 5 pourquoi.....	95
Diagramme de Pareto	97
Matrice décisionnelle.....	98
QFD (<i>Quality Function Deployment</i>).....	100
Plan de surveillance	102
QC <i>Story</i>	104
Six Sigma	108
Chapitre 5	
La gestion des risques.....	111
Analyse préliminaire des risques.....	111
AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité).....	114
La sûreté de fonctionnement	116
La responsabilité du fait des produits	119
Exemple de la structuration d'un plan d'action pour éliminer les risques	124
Chapitre 6	
Les coûts.....	125
Différentes définitions des coûts dans les projets	125
<i>Design-to-cost</i>	128
Maîtrise d'un coût cible ambitieux	130
Investir c'est un projet dans le projet	132
Chapitre 7	
Les relations humaines	135
Gérer un problème humain.....	135
Les atouts d'une réunion	138
Méthode d'affinités d'idées	140
Abaque de Régnier.....	142
Gérer les compétences en situation de projet.....	144
Accès à la mémoire écrite de l'entreprise.....	146
Du KM traditionnel au KM actif	148
Le <i>lobbying</i>	150
La négociation raisonnée de HARVARD	151

Réussites ou échecs de projets.....	156
Expertises techniques au service des projets	158
Chapitre 8	
Le management des revues de projet, la communication, la <i>reporting</i>	161
Communiquer en sachant aller à l'essentiel	161
Support pour une démarche projet	164
Revue de projet	166
Créer des indicateurs, le tableau de bord d'un projet	168
Les indicateurs	170
La culture de l'engagement donné.....	172
Chapitre 9	
Les méthodes et outils de convergence	173
Les méthodes et outils de convergence au service de l'ingénierie des systèmes	173
Organigramme fonctionnel du projet pour repérer les acteurs projet	176
Comment intégrer les préoccupations des acteurs projet, signaux faibles ? ...	178
Méthode pour donner confiance	181
Les changements culturels impliqués par la démarche de convergence.....	183
Construire un scénario logique pour cadrer le projet.....	185
Résultats ou livrables/preuves.....	187
Construction d'un plan de convergence	189
Exemple d'application.....	192
Le plan de convergence pour créer un changement.....	198
Le plan de convergence pour effectuer un choix	200
Le plan de convergence de validation	202
Exemples de résultats attendus	204
Comment bien appliquer une démarche de convergence.....	206
Lien entre l'analyse fonctionnelle et le plan de convergence	207
Application de l'analyse fonctionnelle au plan de convergence.....	208
Pilotage d'un projet avec les plans de convergence.....	209
La Loi des 20/80 dans les Projets.....	212
Chapitre 10	
La maîtrise des délais, la planification.....	213
Diagramme PERT, chemin critique et planning de GANTT	213
Maîtriser un changement.....	216
Planification classique	218
Planification <i>via</i> un plan de convergence	219
Nouvelle démarche de planification : cohérence entre les contraintes de direction et le plan de charge	221
Nouvelle approche du chemin critique avec le plan de convergence	224
Exemple de remise en cause d'un planning	226

Chapitre 11	
Le système de management des risques	229
Système de management des risques	229
Comment mettre en œuvre un management des risques ?	231
Changement de paradigme	234
Table des figures	237
Bibliographie complémentaire	241
Index	243