GESTION DE PROJETS

CABINET GBS - CONSEIL EN PERFORMANCES

Christophe RICHARD - Consultant / Formateur

c.richard@gbservices.fr

Site Web : www.gbs-larochelle.fr

Management de Projet

Le pilotage

Que pilote t'on ?

- Posture du chef de projet dans son pilotage ?
  - Connaissance ?
  - Compétences ?
  - Posture ?
  - Qualités ?
- Mauvais chef de projet ?

Piloter un projet

- Il est primordial de mettre en œuvre un système de supervision et de suivi des performances afin de mieux piloter et aboutir aux objectifs soulignés.

Méthodologie de pilotage

- Deux manière de piloter un projet :
  - Par les délais et les livrables : garantie de livrer quelque chose… mais pour quoi faire ?
  - Par les risques : voir le projet dans son ensemble et stratégie gagnant-gagnant avec le client
- En pratique :
  - tenue de plusieurs indicateurs de risque tout au long du projet, permettant de remonter les contraintes et les alertes au plus tôt
  - pas de rétro-planification, ayant toujours comme conséquence le sacrifice des phases de tests et de qualification
- La mise en œuvre pratique passe par la définition de fiches de risques et de tableau de suivi des risques.

Les « outils » de pilotage

- Aussi appelé « bibliothèque documentaire ».
- Elle permet de fixer les modèles et les règles de gestion des documents échangés durant le projet :
  - Fiche de contact ;
  - Compte-rendu de réunions ;
  - Fiche de communication ;
  - Calendrier prévisionnel par phase (PLANNING) ;
  - Tableau de bord de suivi de projet et suivi financier ;
  - TdB de suivi des indicateurs qualité, suivi des risques ;
  - Bordereau de livraison et Procès verbal de recette ;
  - Fiche de signalement d'incident ;
  - Fiche de demande d'évolution ;
  - Fiche de relecture ;

Réunions et compte-rendu ?

- Comment ?
- Avec qui ?
- Pourquoi ?

- Quels principes de communication ?

Piloter les risques

Le risque

- Au démarrage du projet, on crée autant de fiches de risques que de facteurs de risques identifiés ci avant.
- Dès lors qu'une difficulté sera soulevée lors de la réalisation du projet, une nouvelle fiche de risque sera mise en place jusqu'au règlement du problème.
- Ces fiches de risques permettront :
  - de mettre "à plat" un problème et de lancer des actions qui permettront de le résoudre. Le cas échéant, une petite étude peut proposer des solutions et argumenter le bien-fondé de la solution retenue
  - d'historiser l'avancement dans la résolution du problème en spécifiant des réunions d'avancement planifiées et un responsable de l'aboutissement de l'étude. Le but est d'arriver à terme à une résolution satisfaisante pour toutes les parties.

Le principe : faire des bilans

- Des bilans intermédiaires et de fin de réalisation
  - Mesurer les écarts par rapport aux prévisions initiales
  - Analyser ces écarts
  - Capitaliser pour les futures réalisations

- Des bilans d'exploitation
  - Mesurer les retours opérationnels et financiers obtenus
  - Comparer à l'étude de justification
  - Capitaliser pour les futures réalisations

La finalité des bilans

- Les bilans intermédiaires
  - Vérifier que les jalons sont respectés
  - Analyser les causes de dérapage
  - Aider à la prise de décision
- Le bilan de fin de réalisation
  - Tirer les enseignements du projet
  - Faciliter la capitalisation pour des expériences futures
  - Préparer les modalités de transfert à la maitrise d'ouvrage
- Le ou les bilans d'exploitation
  - Vérifier que le projet rapporte bien ce pour quoi il a été lancé (notion de retour sur investissement)
    - Il peut s'agir d'analyse de produits, de réduction de coûts ou de charges, d'amélioration du climat social, des conditions de travail...

Quand faire un bilan, pour qui, par qui ?...

- A chaque jalon d'étape
  - Par le maître d'oeuvre pour le maître d'ouvrage
- A chaque livrable
  - Par le contributeur responsable pour le chef de projet
- A la fin de réalisation
  - Par le maître d'oeuvre et l'équipe projet pour la maîtrise d'ouvrage et la structure de pilotage
- Après une première étape d'exploitation
  - Par le contrôleur de gestion pour la structure de pilotage de l'entité

Etape 3 : les outils de suivi

- Les actions à mettre en œuvre portent sur les facteurs de risque
  - pour en réduire la probabilité de survenue
    - Action de « réduction » des causes
  - pour en réduire l'impact en cas de survenue
    - Action de « contingence » des conséquences
  - pour en accroître la détectabilité
    - Action de « détection » de la survenue du risque
- Pour chaque action il faut estimer un coût de mise en œuvre (en équivalent j.h)
  - pour comparer les coûts d'impact du risque avec les montants à engager pour réduire ce risque

Etape 3 : les outils de suivi

- A chaque comité de pilotage ou comité de suivi, on effectue un état des lieux des fiches de risque encore ouvertes.
  - Cette démarche est importante, car elle permet de faire participer tous les acteurs du projet aux tâches sensibles de celui-ci, et ainsi évoluer vers une résolution qui sera satisfaisante à la fois du point de vue technique, fonctionnel et organisationnel.
  - Le coût et le temps pris pour la tenue d'un tel dossier de risque sont sans commune mesure avec ceux d'un risque non maîtrisé.
- Les fiches, pour être efficaces, doivent tenir sur un format A4, en ayant recours à des pièces jointes.
  - En annexes de chaque fiche, on donne, à chaque révision, le nouvel état de gravité du problème, l'état des travaux et les plans d'action à mettre en œuvre.
  - Ces fiches sont résumées dans un tableau de bord de suivi des risques

Exemple de fiche de risque (partie 1)

Projet "(projet)" Fiche de risque N°	
Code du risque :	Libellé du risque :
Date de création de la fiche :	Détecteur du risque :

Date de revue de la fiche :	A l'occasion de :	Par :	Eval. Gravité	Etat d'avancement :

Détail du risque :	
Moyen(s) prévu pour la résolution : Moyen(s) de contournement du problème :	
Probabilité d'occurrence (%) :	Niveau de gravité (1 : peu grave à 5 : très grave) :
Estimation : en charge (j/H) :	en coût (FHT): ....
Plan d'action : Personne désignée : Dates prévisionnelles : date de début prévue : date de fin prévue :	Travail à réaliser : Résultats attendus :
Prochain point prévu : prochain CC / CV	

Exemple de fiche de risque (partie 2)

Date de révision :	Etat : ☐ Détecté ☐ Plan d'action en cours ☐ Clôturé
Résultats constatés, ou état d'avancement des travaux :	
Remarque(s) :	
Révision de l'estimation : en charge (j/H) : ..... en coût (FHT):	
Révision du plan d'action : Personne désignée : ..... Dates prévisionnelles : date de début prévue : date de fin prévue :	Travail à réaliser :
Clôture de la fiche : ☐ OUI, date de clôture ..... ☐ NON, prochain point prévu : date :	

Les indicateurs de pilotage

Modalités d'élaboration (1/2)

- La construction des indicateurs nécessite une réflexion collective autour des trois questions :
  - Quelles sont les actions prioritaires que l'on souhaite suivre ?
  - Quels sont les résultats finaux attendus ?
  - Comment mesurer les résultats ?

- En phase de brainstorming, n'hésitez pas à produire un grand nombre d'indicateurs pour avoir le maximum de choix avant la sélection.

- Sélectionner les indicateurs pour qu'ils répondent aux besoins stratégiques. Limitez leur nombre afin de faciliter le suivi. Un indicateur doit être :
  - Pertinent : reflet du degré de convenance (approprié, judicieux)
  - Exhaustif : capable de recouvrir le plus grand nombre de cas de figure possible
  - Précis : capable de refléter l'événement avec exactitude
  - Sensible : capable de représenter les variations de l'évènement
  - Rapide : dont l'obtention des données sera simple
  - Fiable : sur lequel on ne peut pas tricher

Modalités d'élaboration (2/2)

- Pour chaque indicateur, poser les modalités de calcul de l'indicateur ainsi que l'objectif cible. L'objectif sera votre référentiel pour analyser les résultats.
  - Par exemple :
  - Taux de participation aux réunions d'information =nombre de participants /nombre de personnels travaillant dans les services concernés.
  - Objectif = 80% de taux de participation

- Le tableau de bord regroupe les indicateurs-clé. Pour chaque indicateur, il faudra préciser :
  - Le mode de calcul,
  - l'objectif cible,
  - le réalisé,
  - l'écart entre objectif et réalisé,
  - le commentaire et les actions correctrices envisagées.
- Il est nécessaire de spécifier la périodicité d'édition du tableau de bord (mensuelle, bi-mensuelle, etc) ainsi que le processus de recueil des informations.

Exemples d'indicateurs

Indicateurs projet : Cout, Qualité, délai

Commercial : chiffre d'affaires, marge, valeur ajoutée…

Sécurité : nombre d'accidents (avec arrêt) depuis le début de l'année (ou dans le mois), nombre de jours d'arrêts, coûts…

Comptabilité : durée moyenne de recouvrement, résultat (mois par mois)

Production : productivité (progresse AVEC et non CONTRE la Qualité) temps d'arrêts, taux de rendement global des machines…

Qualité : non qualité interne, non qualité externe

Tableau de bord

Tableau de bord ?

Votre voiture possède une jauge à essence, un capteur de vitesse, un manomètre d'huile, … Ils vous seront peu utiles si toutes les informations ne sont pas regroupées dans l'habitacle de votre voiture, sur le tableau de bord !

Objectifs

- Mesurer **les résultats** directs et **les effets**, d'une action, d'un service et les moyens mis en œuvre.
- Mesurer **l'écart** entre les **objectifs** visés et les **résultats** obtenus.
- **Visualiser** et **analyser** l'évolution des résultats sur une **période** donnée.
- Mettre en avant une activité anormale.
- Permettre de **réagir** et de **décider à temps**.

Construction du tableau de bord

Communication
Processus
Formation
Déploiement

1

Qu'est ce qu'on a fait ? Où on en est ? Quelles sont les difficultés ?

Le **Comité de Pilotage** exprime son besoin de suivre la conduite du changement

Le chef de projet et son équipe « brainstorment » pour trouver les indicateurs

2

1. Quelles sont les actions prioritaires que l'on souhaite suivre ?
2. Quels sont les résultats finaux attendus ?
3. Comment mesurer les résultats ?

Liste des indicateurs

3

Choix des indicateurs stratégiques

4

Construction du tableau de bord

- Périodicité
- Mode de recueil des données et de synthèse

Modalité de calcul

Objectif visé

5

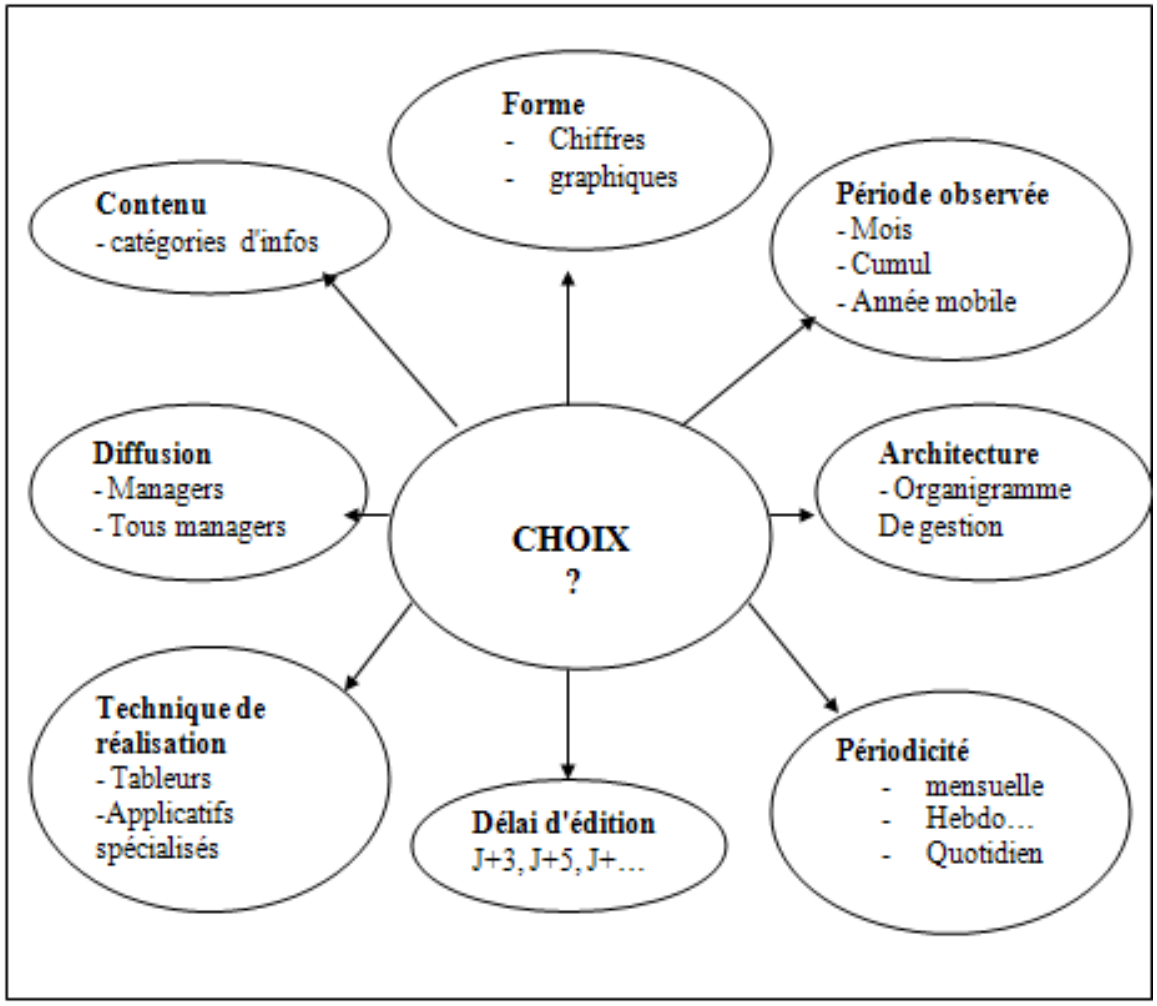
Tableau de bord

Actions	Indicateurs	Modalités de calcul	Unité	Objectif	Réalisé	Ecart	Commentaires	Actions correctrices
Analyse des processus / ré-organisation								
Expression des besoins	Nombre de services volontaires impliqués	//	nombre					
Rédaction des processus cibles	Nombre de fiche de processus analysés	//	nombre					
Présentation des processus cibles	Taux de participation aux ateliers	durée globale de l'étape – temps consommé sur l'étape	nombre					
ception du étier	Taux d réalisation du kit	date échéance – date effective	nombre					

6

Principes généraux

- Synthétique
  - Des données chiffrées
  - Des commentaires
- Informatique
- Aidant à la prise de décision
- Disponible à chaque revue du projet

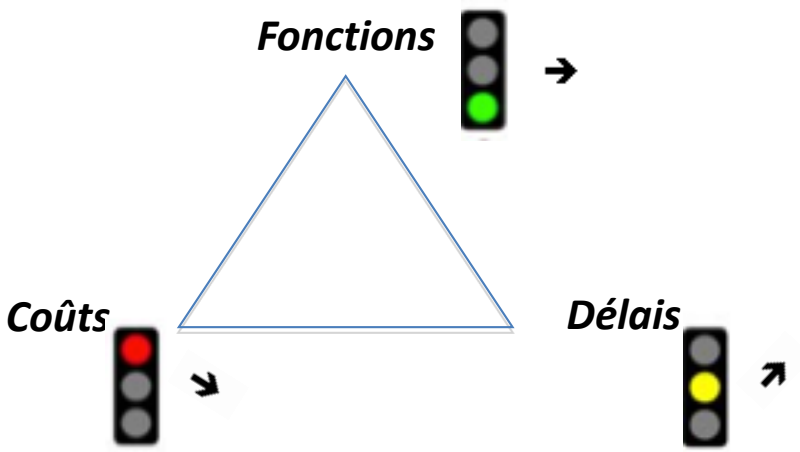


Contenu du Tableau de Bord

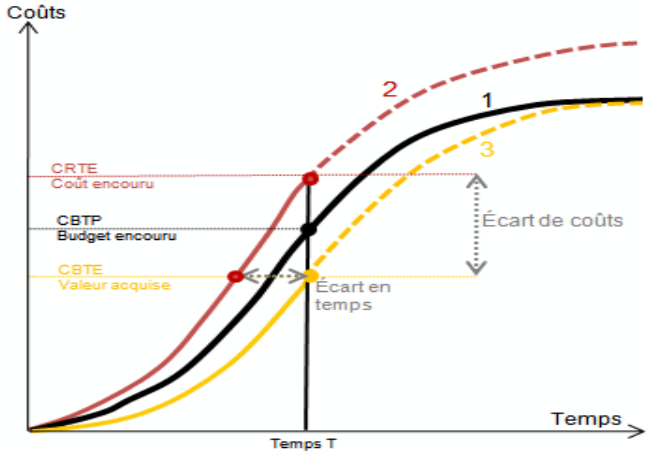
- Des indicateurs, un peu
  - Indicateurs de délais
  - Indicateurs de coûts
  - Indicateurs de performance
- Des éléments de planning ... pas seulement
- Mais aussi des commentaires
  - Problèmes rencontrés
  - Impact des problèmes sur le projet (analyse des risques en cas de dérapage, de non respect d'un jalon...)
  - Solutions envisagées
  - Avantages/Inconvénients...

Pilote : Projet X Date: ../../..

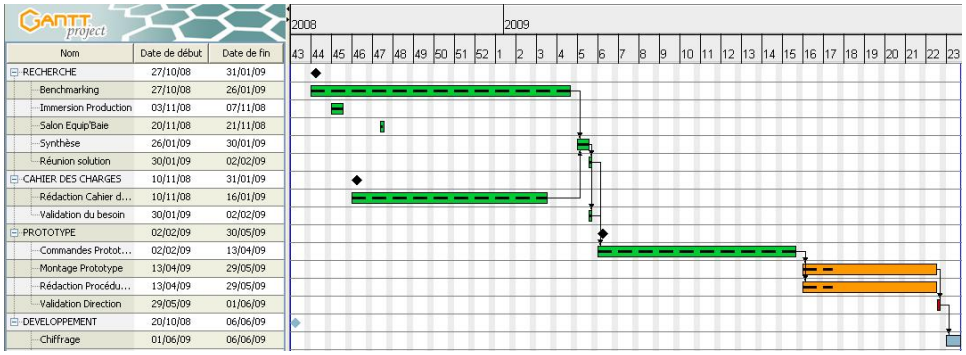
Indicateurs généraux



Budget et ressources



Planning



Risques

Risque	Niveau risque	Plan d'action de réduction
Risque 1	😐	Action 1
Risque 2	☹	Action 2
Risque 3	☺	Action 3

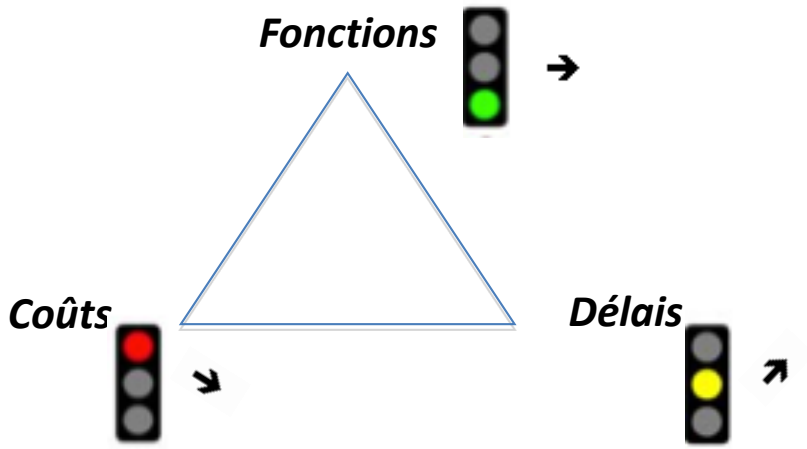
Point d'attention

Phase 2 : ……

Jalon important le xxx
Succès :
…

Pilote : Projet X Date: ../../..

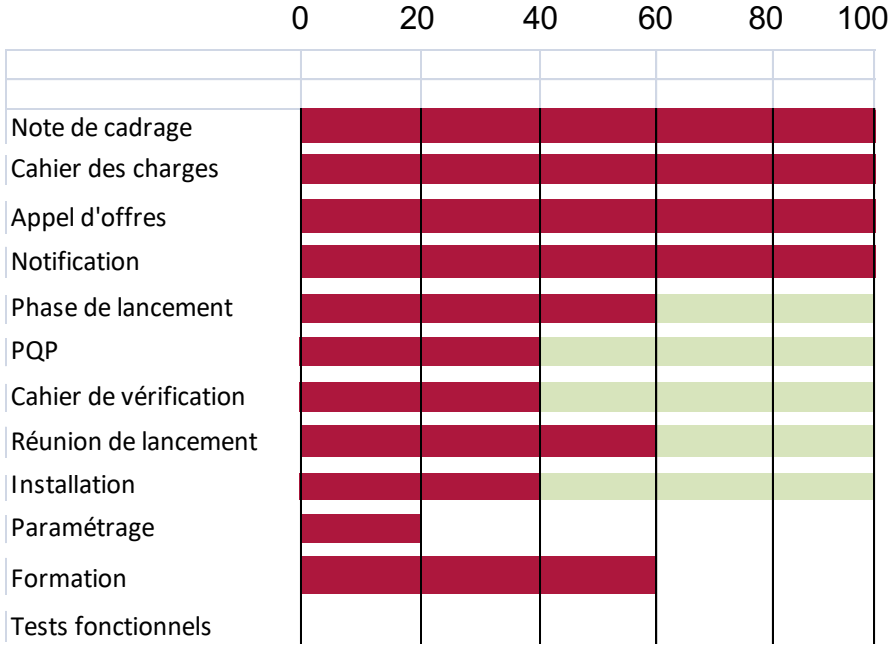
Indicateurs généraux



Budget et ressources

Nature	Unité œuvre	Prévu	Consommé	Reste à faire
Personnel interne	J*h	2500	1200	1600
Direction de Projet	J*h	500	230	270
MOE	K€	600	320	280
Licences et serveurs	K€	1080	650	430
Infrastructure	K€	53	58	0

Avancement livrables



Risques

Projet "(projet)" Fiche de risque N°	
Code du risque :	Libellé du risque :
Date de création de la fiche :	Détecteur du risque :

Date de revue de la fiche :	A l'occasion de :	Par :	Eval. Gravité	Etat d'avancement :

Détail du risque :	
Moyen(s) prévu pour la résolution : Moyen(s) de contournement du problème :	
Probabilité d'occurrence (%) :	Niveau de gravité (1 : peu grave à 5 : très grave) :
Estimation : en charge (j/H) :	en coût (FHT): ....
Plan d'action : Personne désignée : Dates prévisionnelles : date de début prévue : date de fin prévue :	Travail à réaliser : Résultats attendus :
Prochain point prévu : prochain CC / CV	

Conditions de réussite

- Faire en sorte que **l'indicateur** soit **partagé**
- **Former** les acteurs de la collecte aux méthodes.
- **Tenir à jour** les données
- Utiliser un nombre **restreint** d'indicateurs
- Envisager l'évolution des indicateurs en fonction des **attentes** et des **changements** importants
- Relativiser l'indicateur par rapport à son contexte
- **Exploiter** les résultats
- Attention aux motivations d'affichage de résultats et aux effets pervers à court terme qu'ils peuvent entraîner
- Réaliser périodiquement un examen du système d'indicateurs et de **tableaux de bord** pour les faire évoluer

Causes d’échec

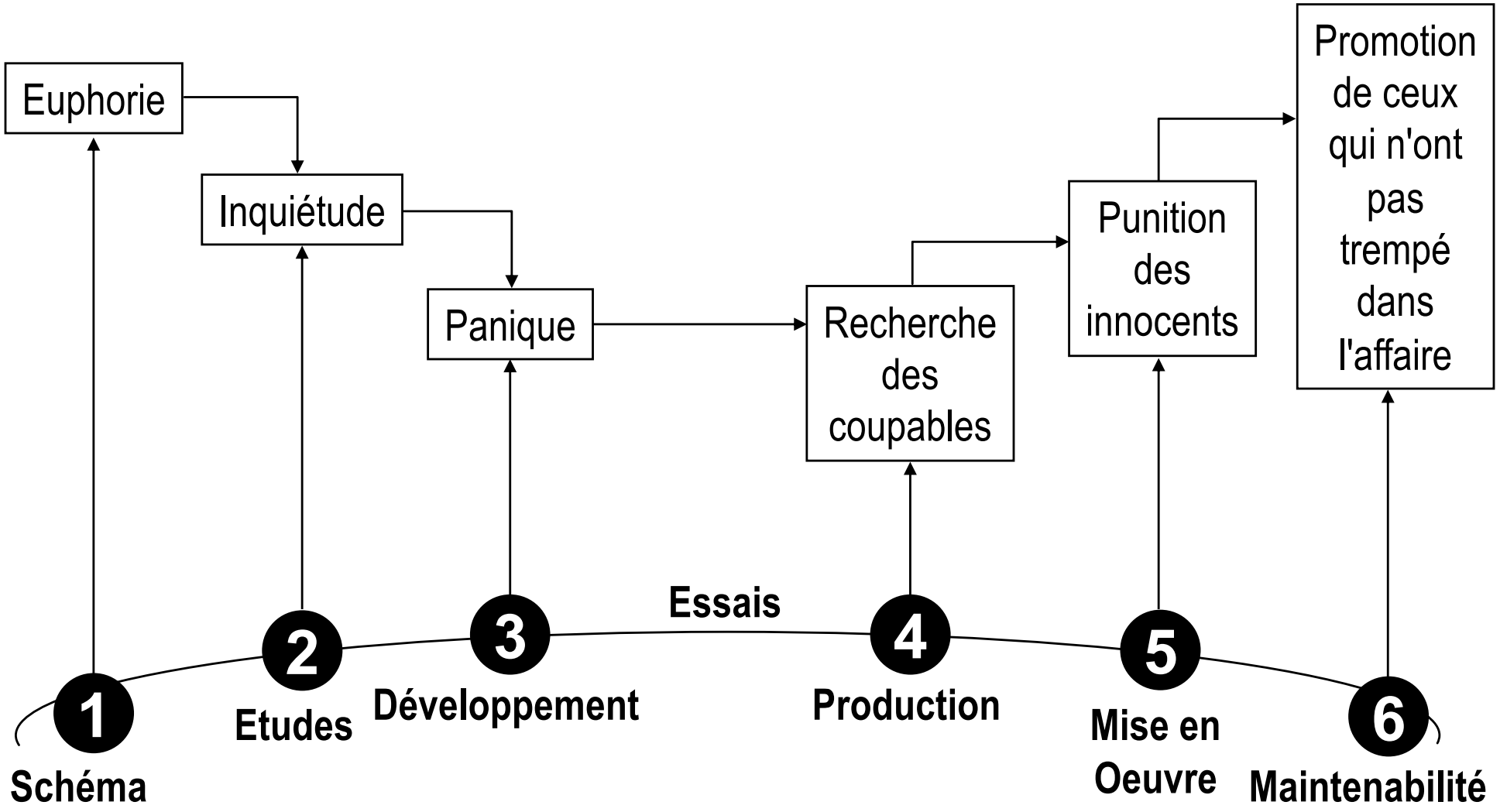
Il ne sert à rien de faire un tableau de bord si :

- Il n’est pas à jour
- Les chiffres sont contestables
- Les indicateurs n’ont pas d’intérêt
- On ne l'exploite pas !

En conclusion

- **On ne mesure pas pour contrôler mais pour piloter**
- Le tableau de bord est un ensemble **d'indicateurs peu nombreux** conçus pour permettre aux **gestionnaires** de prendre connaissance de l'**état** et de **l'évolution** des **systèmes qu'ils pilotent** et d'identifier **les tendances** qui les **influenceront** sur un **horizon cohérent** avec la nature de leurs fonctions .
- C'est un **outil de pilotage** qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives.

QUALITE > SATISFACTION > FIDELITE > PROFIT


Euphorie
Inquiétude
Panique
Recherche des coupables
Punition des innocents
Promotion de ceux qui n'ont pas trempé dans l'affaire
1
Schéma
2
Etudes
3
Développement
Essais
4
Production
5
Mise en Oeuvre
6
Maintenabilité

GBServices

C.RICHARD

Merci et à bientôt

Rejoignez-nous sur :

http://www.gbs-larochelle.fr/

Viadeo Linkedin Facebook Doyoubuzz…

c.richard@gbservices.fr

06 18 60 61 84