

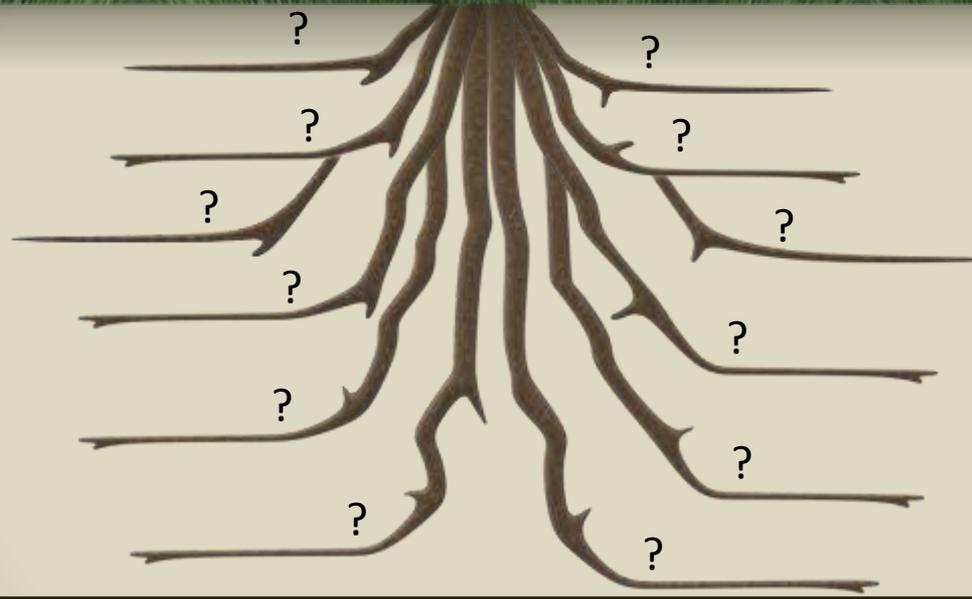
Management de projet

LE BELVEDERE CONSEIL
Une question de point de vue

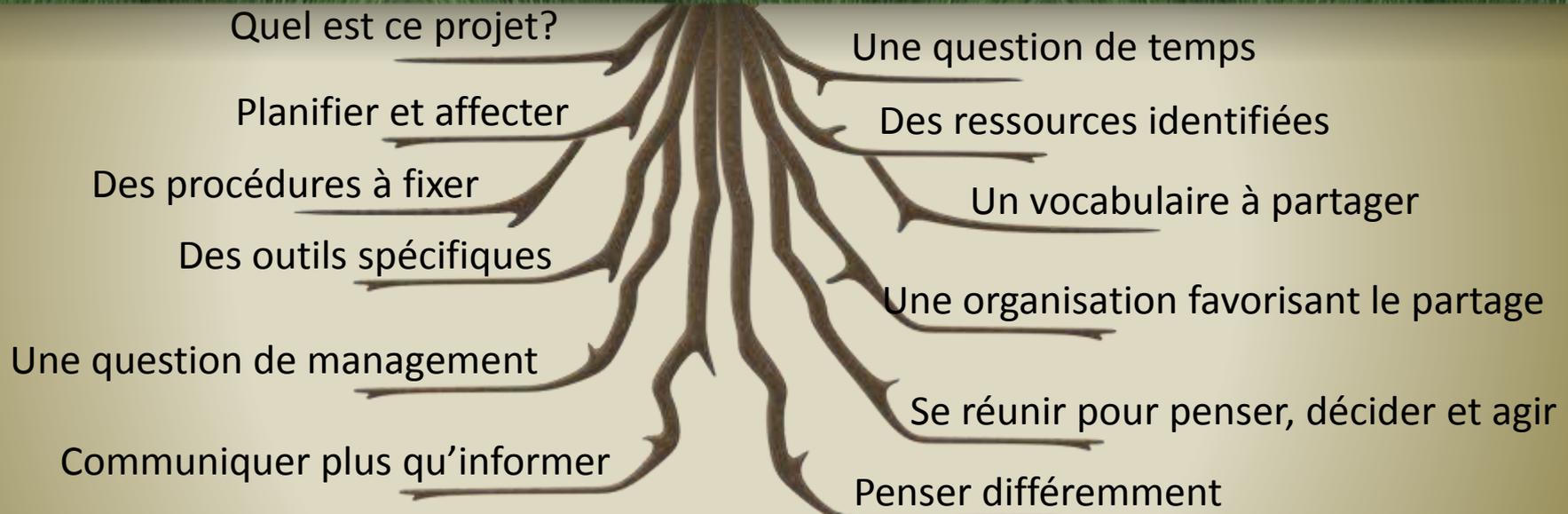


T2

{ Osez...
ensemble! }



Management de projet



«Un projet se définit comme une démarche spécifique et nouvelle qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle n'existe pas encore d'équivalent exact»



Le programme tome par tome

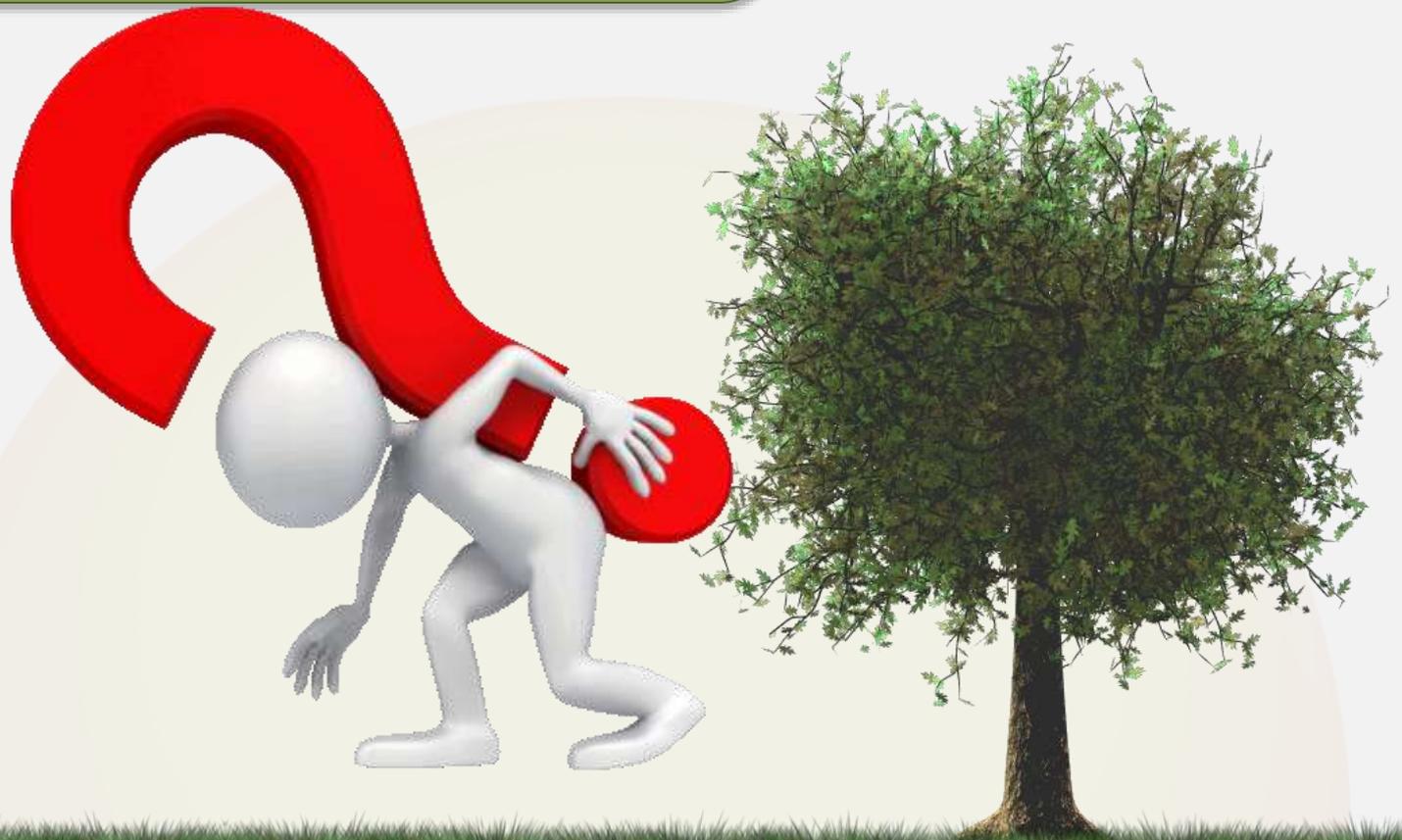
- T1 Définir notre point de départ et exprimer les enjeux, les objectifs et les actions
- **T2 La gestion du temps et la planification**
- T3 La question de la base de données
- T4 Dessine-moi un projet
- T5 Et le management dans tout ça?
- T6 L'organisation, l'animation et l'exploitation des réunions
- T7 La communication du et autour du projet

D'abord un petit rappel...

L'épisode précédent...



Les caractéristiques d'un projet



Une base...

- Une action ponctuelle
- Limitée dans le temps
- Apportant une réponse à un besoin identifié
- Et modifiant la réalité de départ...
- ...Ce qui suppose un (des) objectif(s) précis



Ce qui nécessite



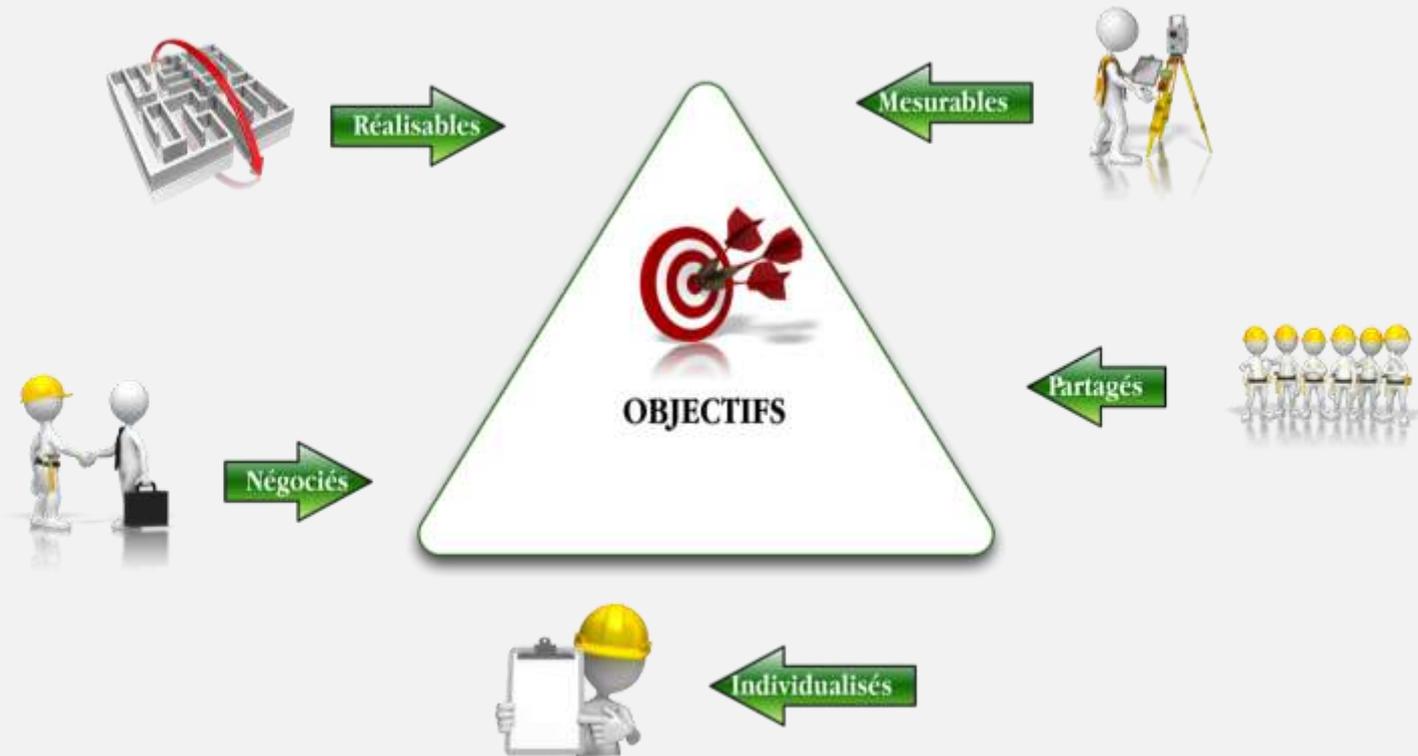
...solide

- Une maîtrise de la qualité et de l'efficacité du « produit fini », des coûts et des délais grâce à des étapes, des jalons ce qui constituent autant de points de contrôle.
- Une mobilisation de compétences multiples et complémentaires

Et un leadership



Ne pas faire l'impasse des objectifs



Et du contrôle des composantes (la mise en place d'indicateurs de suivi)

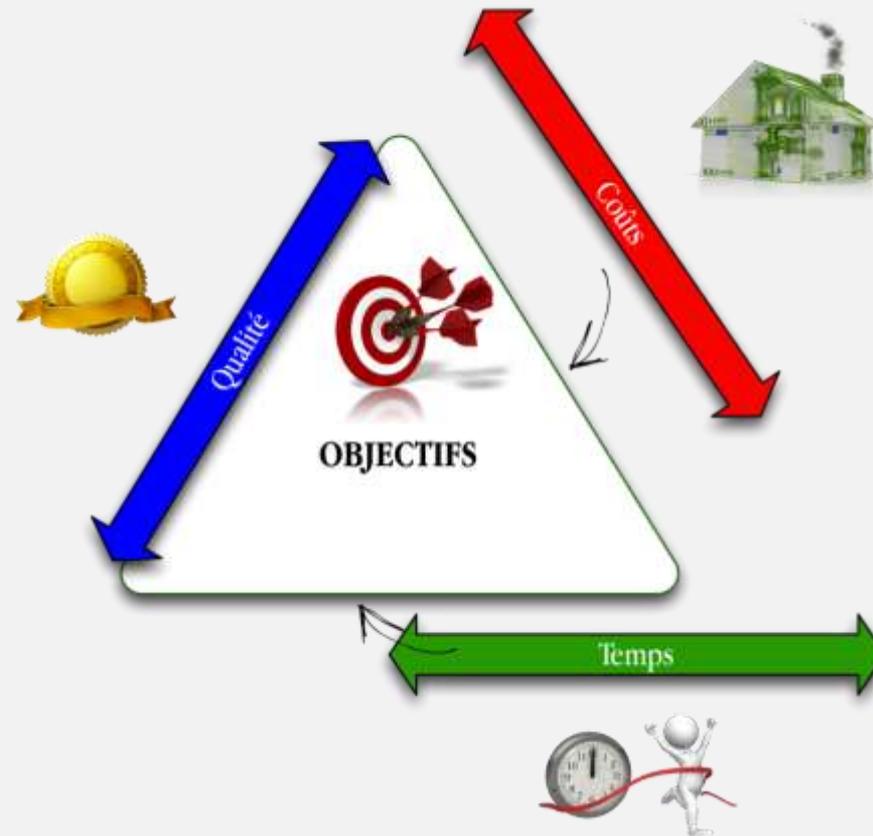


Illustration: Le triangle de la performance

La question des priorités



PRIORITÉ NIVEAU 1: Essentielle à la réussite du projet initial et indispensable pour obtenir les résultats attendus.



PRIORITÉ NIVEAU 2: Renforce la cohérence et apporte une plus-value évidente au projet initial.



PRIORITÉ NIVEAU 3: Uniquement si il reste des moyens (financiers, humains). Attention à ne pas s'engager trop tôt sur ce type d'action car c'est ce qui peut être supprimé si l'on doit réguler en cours d'année.

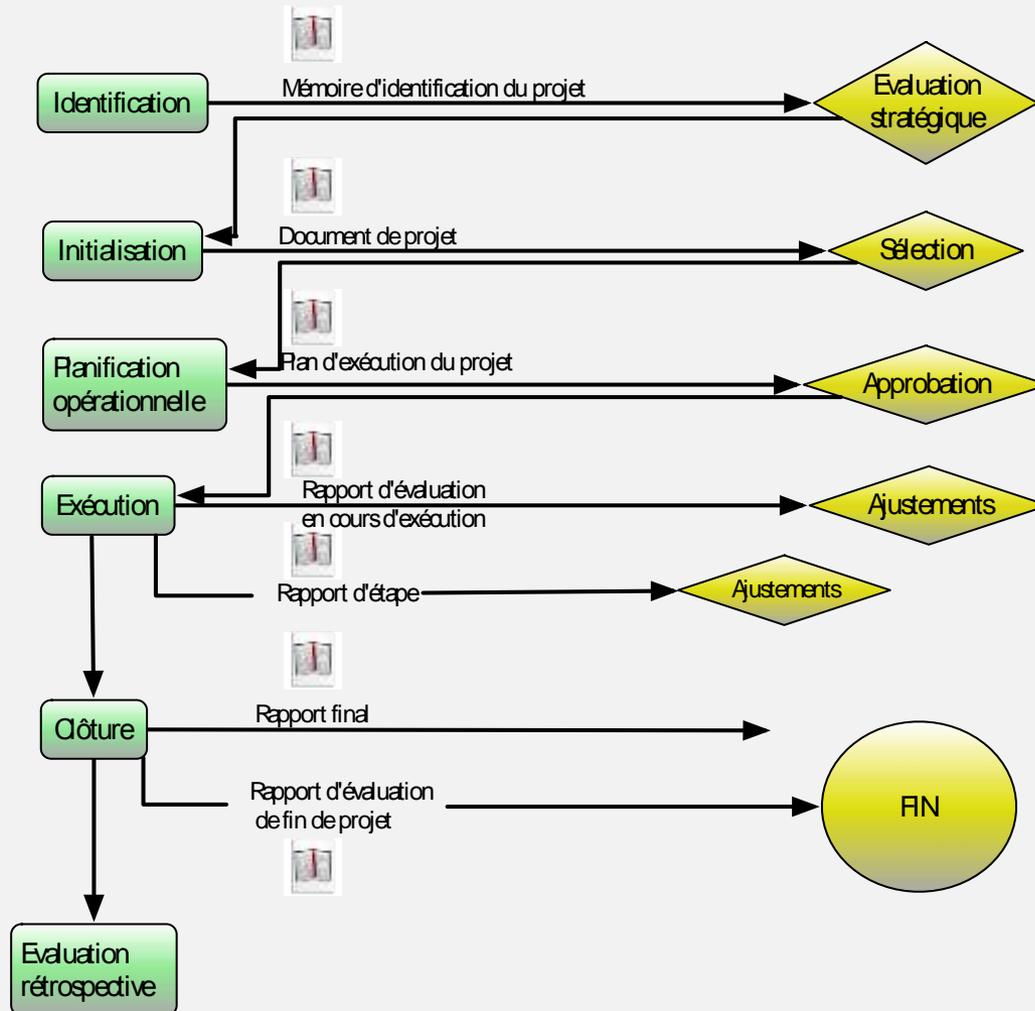


La question des priorités...pour aller plus loin!

- Les critères d'importance sont à définir entre vous mais on trouve communément, entre autres:
 - L'importance stratégique
 - L'espérance de profit ou de rentabilité
 - Le volume de production à réaliser
 - Le budget ou les ressources à allouer
 - Les compétences et le profil des personnes à mobiliser
 - Le niveau d'exposition aux risques
 - Le délai de réalisation et l'urgence de mise en œuvre
 - La complexité technique
 - Le nombre de personnes disponibles



Un cycle de vie



Les trois piliers

Les 3 piliers

ORGANISATION	GESTION	ANIMATION
<ul style="list-style-type: none">◆ Décider◆ Fédérer◆ Coordonner	<ul style="list-style-type: none">◆ Contrôler◆ Ne pas dépasser le budget◆ Respecter les délais	<ul style="list-style-type: none">◆ Donner de la vie et du sens au projet◆ Créer une dynamique d'équipe◆ Communiquer

J2 - FOCUS

LE TEMPS EST UNE RESSOURCE UNIQUE

Chacun dispose de la même quantité... en tout cas dans notre pays.

C'est une énergie non stockable!



J2

PLUSIEURS GRANDS PRINCIPES EN GESTION DU TEMPS



- **La loi des 20/80 de Vilfredo Pareto (1848-1923).**



Elle indique que "80% des effets est le produit de 20% des causes".

A contrario, 20% de votre temps génère 80% de vos résultats.

En effet, l'essentiel prend peu de temps, alors que l'accessoire en consomme beaucoup.

Large blue 3D numbers '20' are displayed on a light-colored circular platform. The background is a light green gradient.

- **La loi des séquences homogènes de travail de Sune Carlson (1909-1999).**

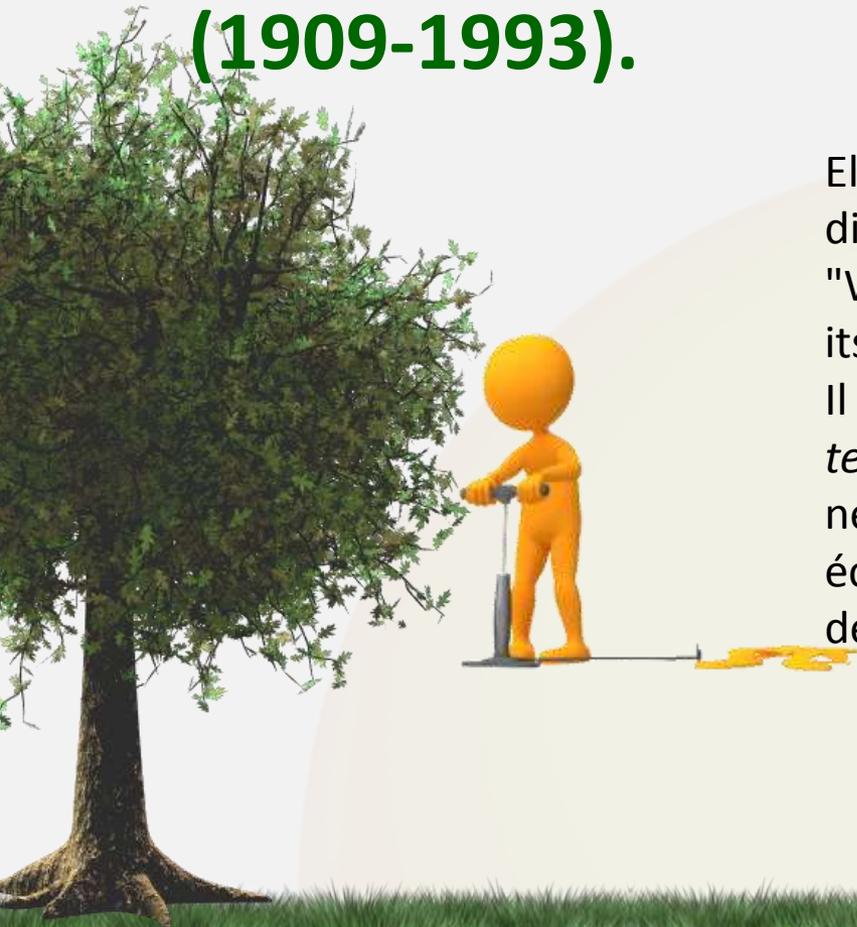


Elle précise que trois minutes sont nécessaires pour se concentrer en débutant un travail, et que toute tâche interrompue sera par conséquent moins efficace et prendra plus de temps que si elle était effectuée de manière continue. Or, selon Carlson, les cadres en entreprise ne travaillent jamais plus de vingt minutes d'affilée, car ils sont très souvent interrompus.

- **La loi de la dilatation du temps de Parkinson (1909-1993).**

Elle nous apprend que tout travail tend à se dilater pour remplir le temps disponible
"Work expands so as fill the time available for its completion".

Il est donc important de s'allouer un « *budget temps* » en raisonnant sur la seule durée nécessaire à une activité, en se fixant des échéances à ne pas dépasser, sous peine de débiter cette activité au dernier moment.



J2

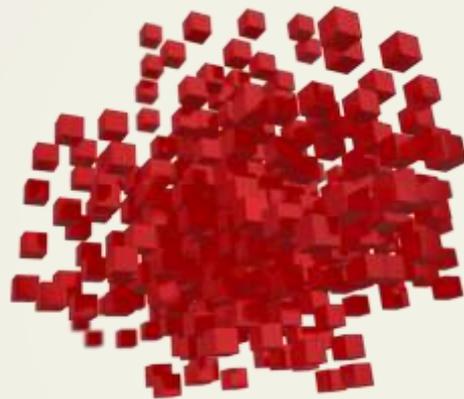
- **La loi de la contre productivité du temps investi au-delà d'un certain seuil, selon Ivan Illich (1926-2002),**

Elle précise qu'après un certain laps de temps passé à réaliser la même action, la productivité décroît jusqu'à devenir négative. Il est judicieux de s'arrêter avant ce seuil pour faire autre chose.



- **La loi de la dimension subjective de Paul Fraisse (1911-1996).**

Plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps. Plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève. Le temps d'une attente est toujours trop long.



- **La loi des biorythmes du Docteur Wilhem Fliess (1858-1928), du Docteur Hermann Swoboda (1873-1963) et d'Alfred Teltsher.**

Chaque individu est animé de multiples rythmes biologiques et le respect de nos horloges internes permet de tirer parti de nos périodes de grande forme, et également de respecter nos périodes de récupération.



J2

- **La loi de l'alternance ou loi de l'Ecclésiaste.**

Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel. Cette loi, tirée d'un livre de la Bible hébraïque, présent dans tous les canons, nous amène à définir l'activité spécifique qui convient à chaque moment. Il faut faire une seule chose à la fois, en s'y consacrant totalement



J2

- **La loi de l'emmerdement maximal selon Edward Aloysius Murphy Jr (1918-1990).**

Il s'agit d'une loi empirique qui indique que "si quelque chose peut mal tourner, alors cette chose finira infailliblement par mal tourner".

Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ.



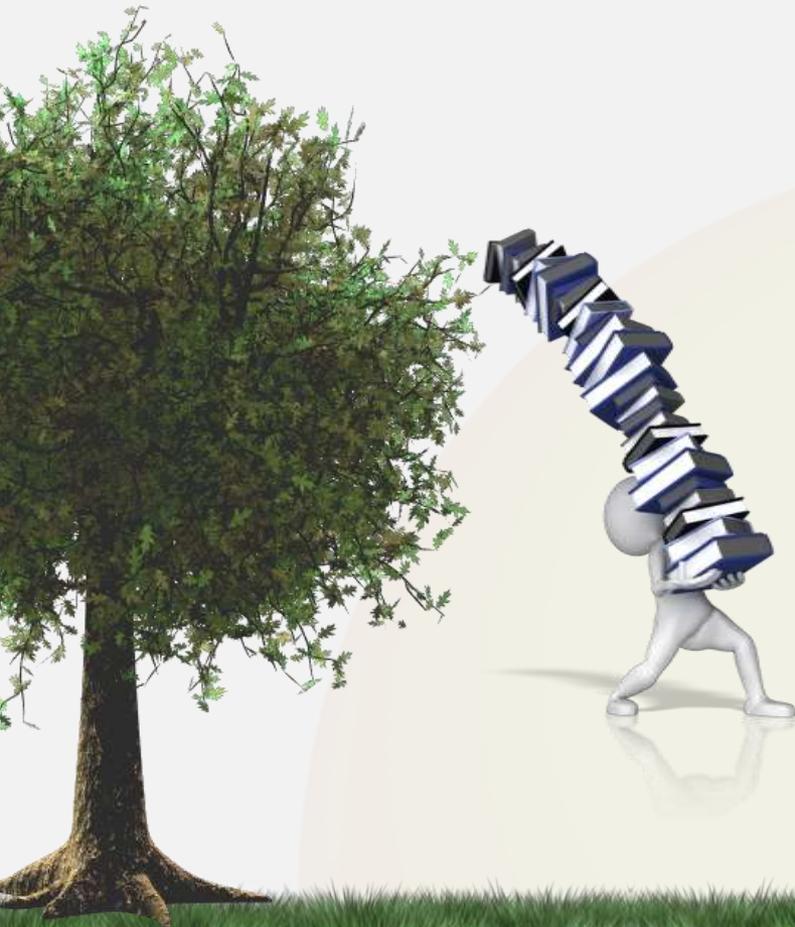
- **La loi du moindre effort de Henri Laborit (Hanoï 1914-1995).**

Chaque individu a une tendance naturelle à faire d'abord les choses qui lui font plaisir. L'expérience montre également qu'une tâche pénible ou ennuyeuse sera réalisée plus rapidement s'il existe la promesse d'une action plaisante juste ensuite. Ainsi, pour être plus efficace, il vaut mieux commencer par les tâches pénibles.



- **Et relisons aussi par exemple:**

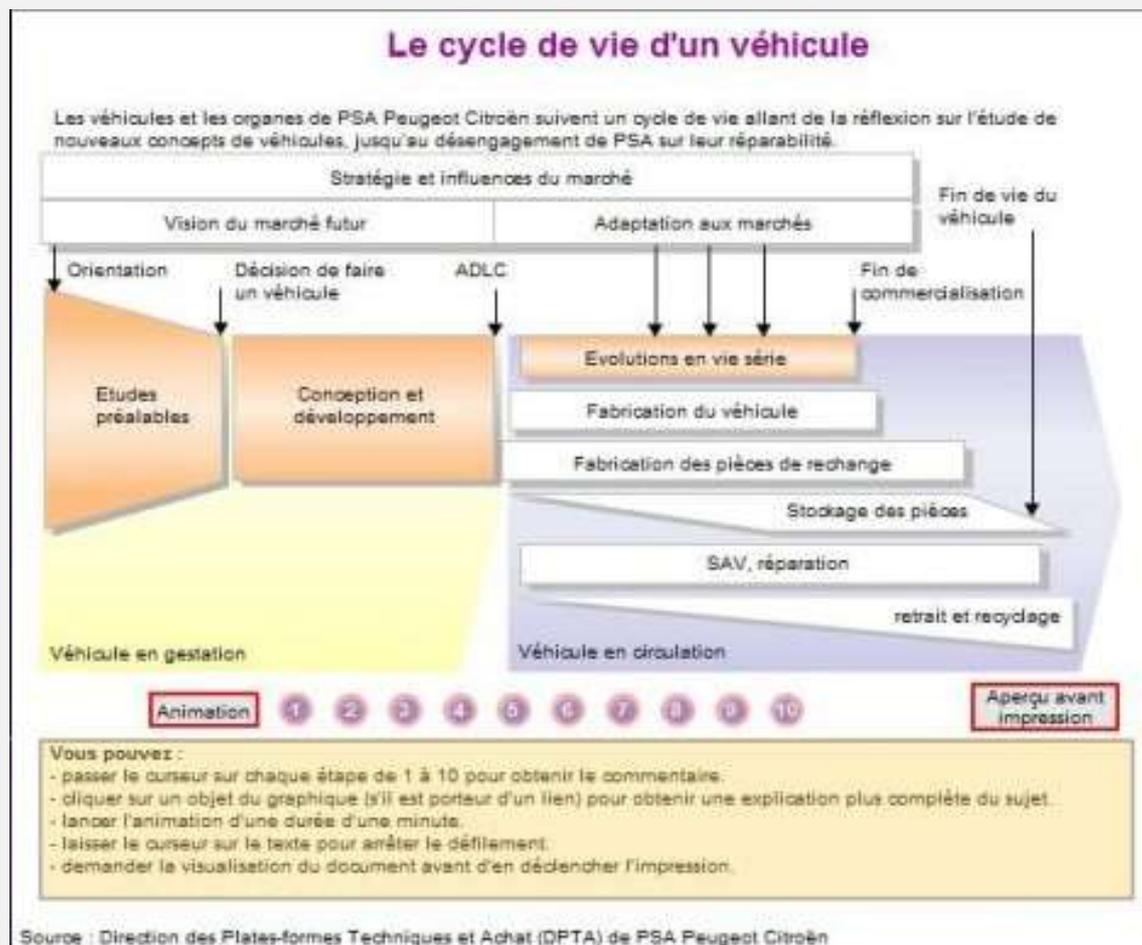
- Sénèque
- Edward T. Hall
- Pierre Sansot
- Bodil Jönsson
- et pourquoi Jean Viard et son rapport sur les effets des 35 heures...
- Et d'autres...



La place du temps

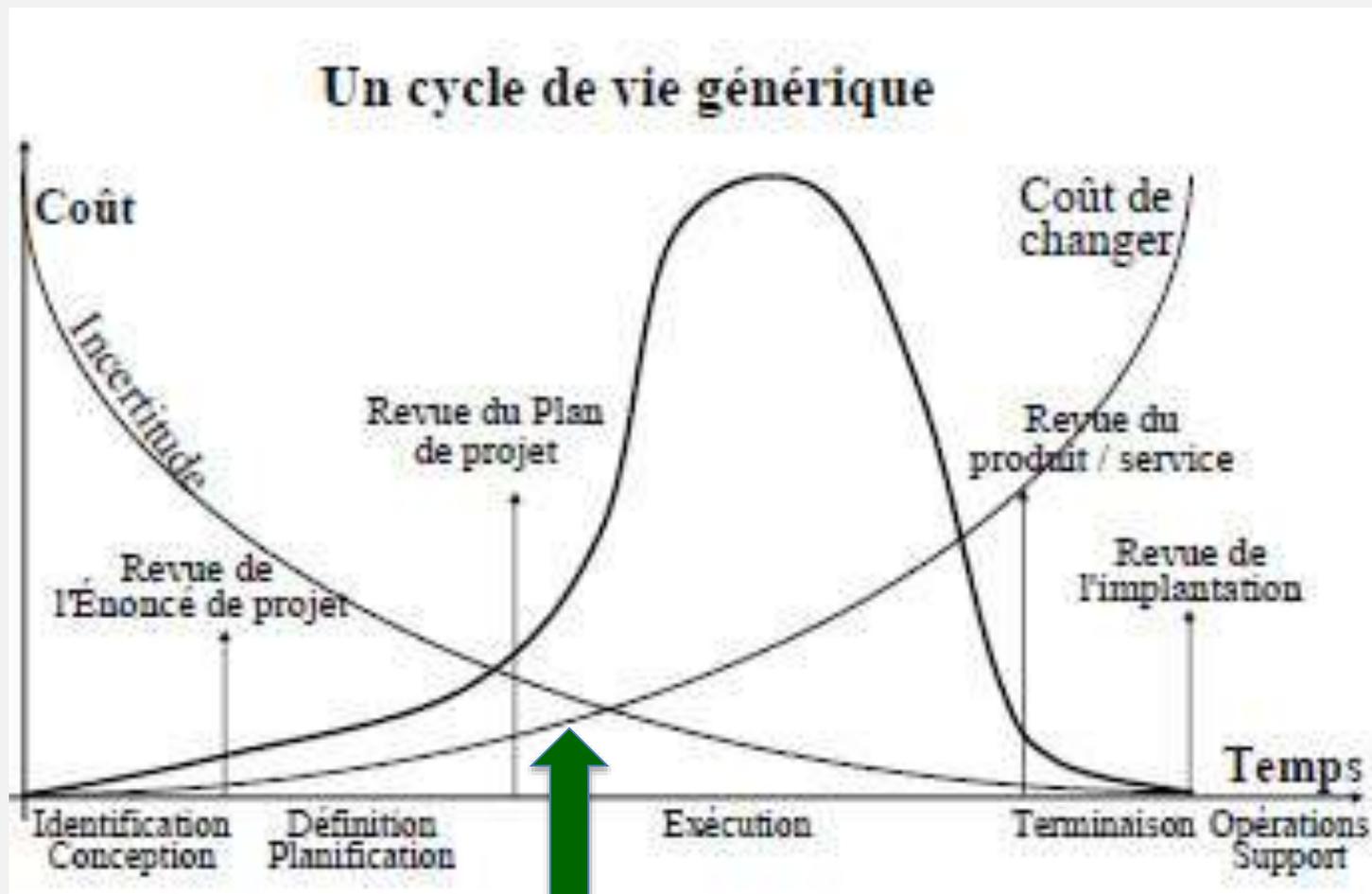


Tout est une histoire de cycle



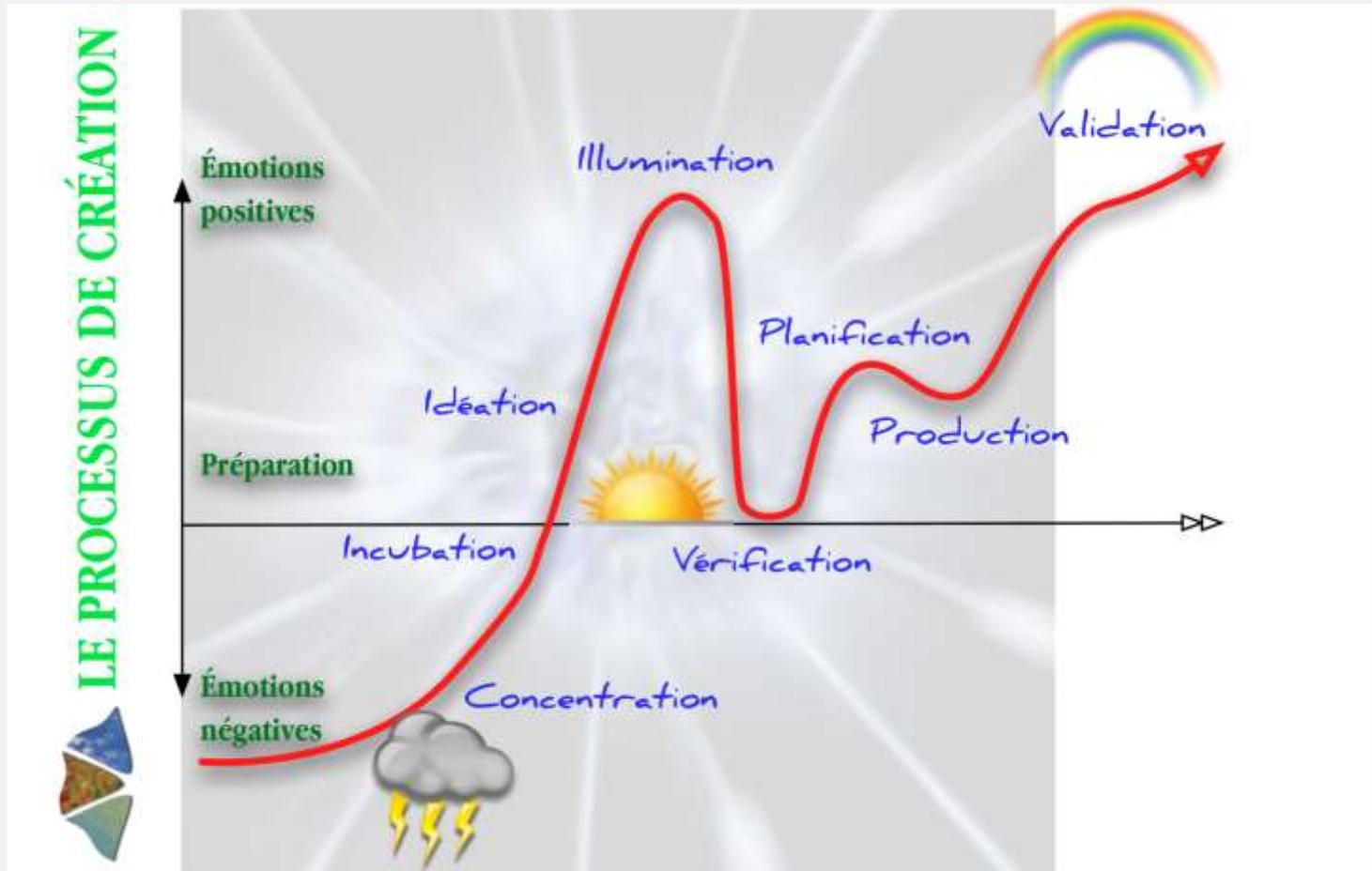
Un exemple...

Tout est une histoire de cycle



Vous êtes là.

Tout est une histoire de cycle





**Et dans le management
de projet?**



Une méthode pratique: Trièdre



Travail à réaliser
Responsable
Indicateur de fin de tâche

T

Enchaînement
Durée

D

Ressources
Estimation du coût

C

TÂCHES



OBJECTIFS

DÉLAIS



COÛTS



La méthode Trièdre

Structure et codage des tâches

Structure et codage de l'organisation

Date de début et calendrier
Disponibilité

Structure et codage des ressources
Disponibilité et tx financier

T Tâche	R Responsable	I Indicateur de fin	E Enchaînement - Entrées	D Durée	R Ressources	E Estimation du coût
Conception générale	Chef de projet	Edition du document OG du projet	Séminaire?	1 mois	18 personnes	Nbre d'heures
Adédiner par grands axes						

Pert et Gantt

Le dilemme est fondamentalement celui des priorités

Revoir les diapos correspondantes

Une description "précise" ne veut pas dire trop détaillée. Il faut réaliser un inventaire complet de tout ce que vous avez à faire, sans vous perdre dans les menus détails. En effet, la gestion de projets est utile pour vous faire gagner du temps, pas pour vous en faire perdre !

Une description aussi précise que possible de votre travail sera la base indispensable de votre organisation.



Cette description peut suivre un plan comme celui-ci :

- *les grands domaines de votre travail*
 - *les grandes activités dans chaque domaine*
 - *les tâches concrètes dans chaque activité.*

Une description aussi précise que possible de votre travail sera la base indispensable de votre organisation.



L'estimation et la prévision des temps de travail.



Dans ce système de gestion, il faut prendre de soin de mesurer à l'avance, pour chaque tâche, le temps nécessaire pour la réaliser, ou bien le temps que l'on décide d'y passer.



Un conseil méthodo avant de commencer:

➤ **appliquez la règle du 1/10°**

Si le projet dure 1 an, la tâche moyenne devra durer 1 mois (1,2 plus exactement).

Si vous descendez trop dans le détail, vous risquez de perdre beaucoup de temps à planifier.

L'effort de planification est proportionnel au nombre de tâches à planifier!

Ne découpez ni trop ni pas assez...



Pour une bonne évaluation de ces temps prévisionnels :

- une définition assez fine et concrète des tâches facilite leur quantification: nomenclaturez les missions, les services...et les actes;
- il faut se projeter mentalement dans la réalisation future ;
- il faut aussi faire appel à son expérience.



Un conseil technique

Si vous placez les temps prévisionnels sur une feuille de calcul (Excel par exemple), vous pouvez faire directement le total de vos temps de travail prévus pour chacune de vos tâches



Un conseil technique

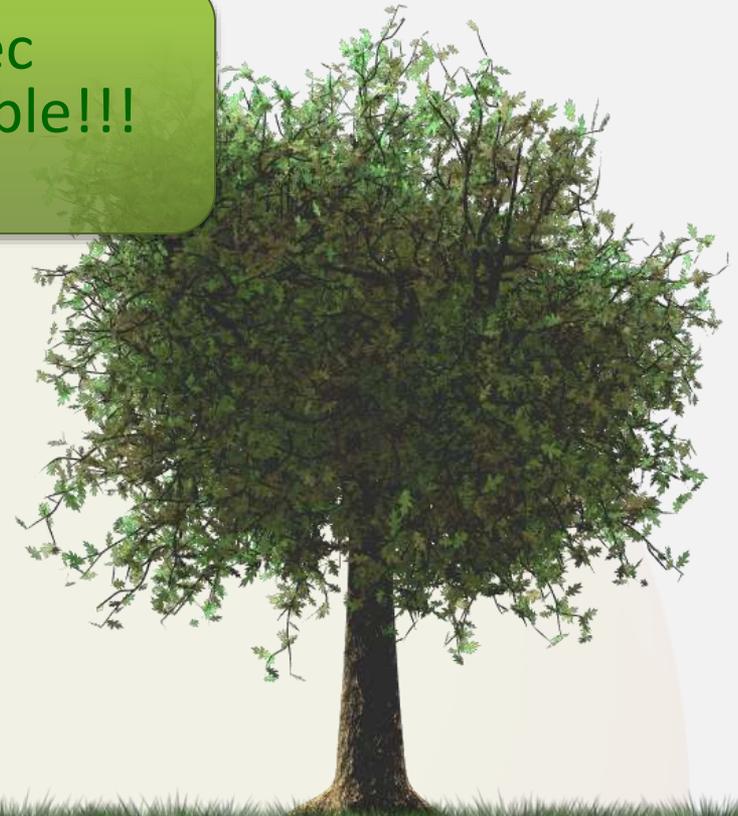
Si vous placez votre tableau de bord sur une feuille de calcul (Excel par exemple), vous pouvez faire directement le total de vos temps de travail prévus.

- Ce total doit être comparé avec votre temps de travail disponible!!!

Le tableau de bord doit être établi pour une période définie : par exemple 1 mois. Pendant cette période d'1 mois, on doit compter le nombre de jours travaillés .

Pour ce mois, le total des temps affectés à chaque tâche ne peut donc pas dépasser 20 jours.

Si ce temps de travail prévu dépasse 20 jours, on est obligé de choisir des priorités ; on doit impérativement décider de limiter le temps à passer sur certains dossiers.



And the winner is...

Grâce à ce travail préliminaire ET permanent, vous pourrez élaborer un budget prévisionnel qui intègre les coûts de main d'œuvre et avoir ainsi un budget détaillé et après avoir été formé spécifiquement un budget détaillé par action!



La gestion des priorités

Nécessaire pour au moins deux raisons :

- pour déterminer ensuite les échéances des tâches
- Pour décider finalement du temps que vous voulez ou que vous pouvez passer sur chaque tâche.

Imaginons que pour une période de 220 jours disponibles, votre première estimation aboutisse à prévoir 240 jours de travail.

Vous pouvez peut être penser que ces 240 jours sont indispensables, mais la réalité du temps qui passe est plus forte que vous ! Vous devrez faire des choix : c'est à dire renoncer à certaines tâches, ou réduire votre temps sur d'autres tâches.

Etablir un classement

- Vous devez établir une même échelle de priorité qui sera appliquée à toutes vos tâches.
- Cette échelle peut être numérique. Dans la pratique, on a intérêt à choisir une échelle la plus simple possible, dans laquelle chaque degré de priorité correspond à des critères précis.



La combinaison des 3 éléments de la gestion du temps - durées, priorités et échéances -, permet de construire un calendrier de travail raisonnable.

Et pensez à protéger du temps pour réfléchir à votre stratégie et vous former!



Le contrôle à posteriori

Lorsque l'outil de prévision a été créé, le travail restant de gestion du temps est très simple et très rapide : il suffit d'enregistrer et de mesurer régulièrement le temps passé sur chaque tâche



Apporter des mesures correctives

Il est important alors de se pencher sur les écarts les plus importants :

- pour comprendre les défauts et les difficultés dans l'organisation du travail
- pour apporter des corrections en vue d'améliorer les prochaines périodes de planification.



J2 – Une méthode simple

- La méthode du **GTD**

Getting Things Done



5' le matin

Lister les tâches de la journée.
Ce qui n'a pas été fait en fin de journée
doit passer en tête de liste le lendemain matin!!!



5' le soir

J2

- Pour un jour...une année



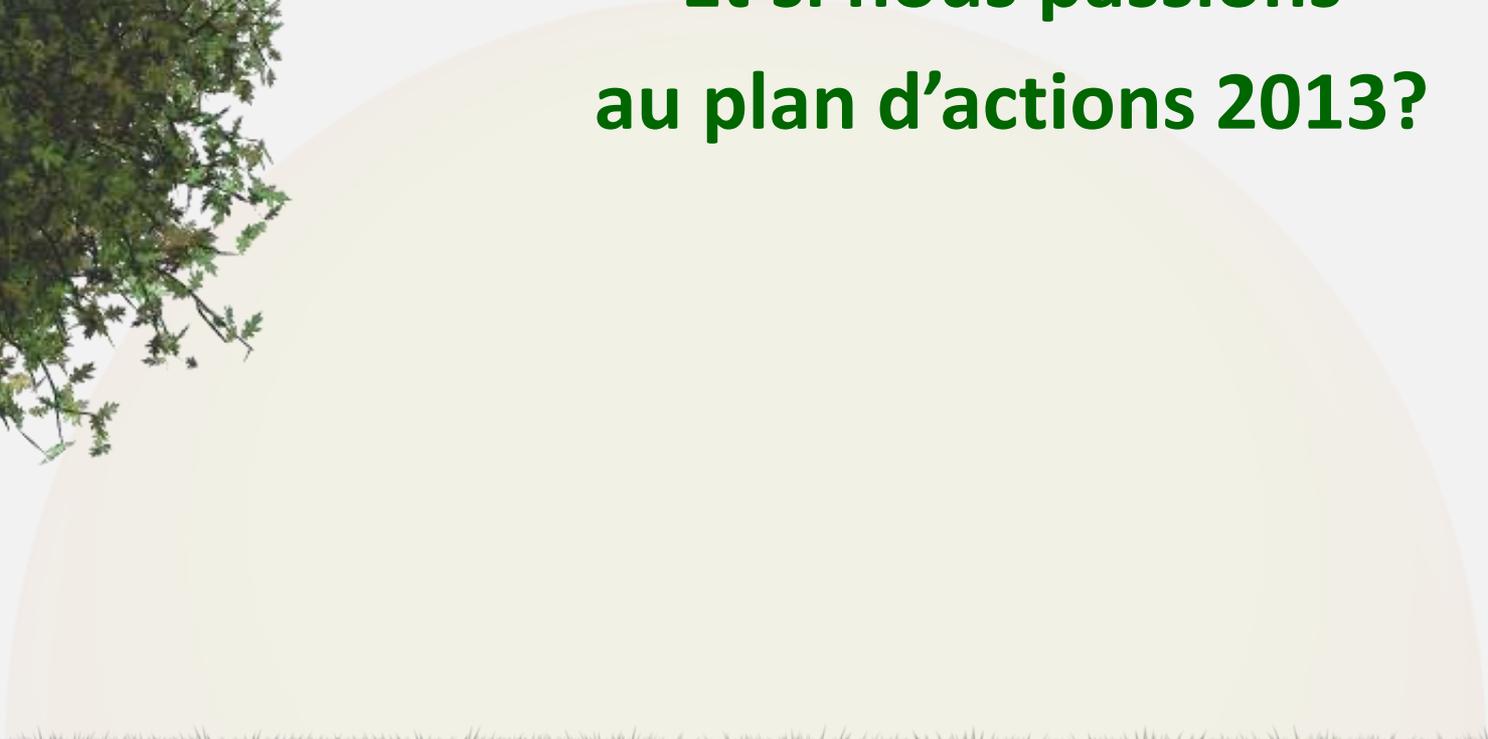
- Le coût du temps

Tant que nous y sommes,
si nous calculions le coût moyen d'un agent à la journée
pour mesurer nos investissements en temps?





Un peu d'exercice...productif



**Et si nous passions
au plan d'actions 2013?**





Points de repère

La définition des travaux à réaliser

Le choix des objectifs

La coordination des actions

La maîtrise des moyens

L'identification des risques

Le suivi des actions en cours

Le compte rendu de l'état d'avancement du projet

Prêts pour se lancer dans la planification?



- Les tâches (ou activités)
- Les processus (ensemble de tâches voire de sous-tâches)
- Les étapes (jalons 1 ou *milestones*)
- Les évènements importants (jalons 2 ou *milestones*)
- Les ressources (personne, matériel, compagnie, équipement)

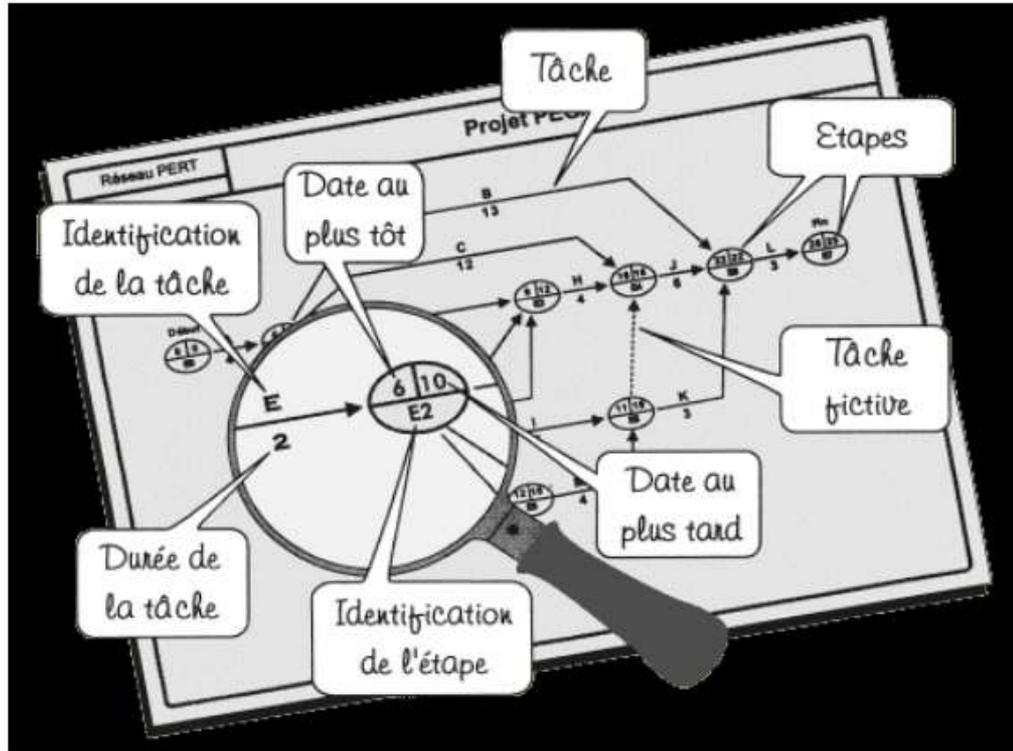


- Les tâches ont un début et une fin et donc une durée...

...Et souvent des liens entre elles (les dépendances)



Le Pert





A vot' bon coeur m'sieurs dames

