

# Table des matières

---

<b>Introduction – Chef de projet : un métier complexe</b> .....	1
<b>Le chef de projet multicompétent</b> .....	2
Maîtriser les techniques de gestion de projet .....	5
Comprendre l’environnement de chaque projet .....	6
Manager les hommes .....	8
<b>La solitude du chef de projet</b> .....	10
<b>La certitude de l’incertitude</b> .....	11
Accepter l’incertitude .....	12
S’adapter .....	13
Anticiper .....	13
<b>Gérer un projet : mission (im)possible ?</b> .....	13
 CHAPITRE 1	
<b>Diagnostiquer sa gestion de projet</b> .....	19
<b>Les questions à se poser</b> .....	19
Question 1 : la vision du projet .....	20
Question 2 : le délai de réalisation .....	20
Question 3 : l’expression des besoins .....	20
Question 4 : les relations avec la maîtrise d’ouvrage .....	20
Question 5 : la planification du projet .....	21
Question 6 : l’élaboration du planning .....	21
Question 7 : le suivi du projet .....	21
Question 8 : le reporting .....	21
Question 9 : les tests .....	22
Question 10 : le contrôle qualité .....	22
Question 11 : la gestion des changements .....	22
Question 12 : le rythme des livraisons .....	22

Question 13 : la satisfaction des clients .....	23
Question 14 : la répartition des rôles .....	23
Question 15 : la productivité de l'équipe .....	23
Question 16 : la gestion des sous-traitants .....	23
Question 17 : la gestion des équipes off-shore .....	24
Question 18 : la méthodologie de gestion de projet .....	24
Question 19 : vous, chef de projet, vous diriez. ....	24
Question 20 : en résumé, si vous êtes objectif, vous diriez que vous êtes...	24
<b>Analysez la tendance de vos résultats</b> .....	25
Analyse globale .....	25
Analyse détaillée par question .....	26
 CHAPITRE 2	
<b>Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ?</b> .....	37
<b>Limites des approches classiques</b> .....	38
Caractéristiques d'une approche « en cascade » .....	38
Les failles d'une approche « en cascade » .....	39
<b>Une alternative : les méthodes agiles</b> .....	42
Qu'est-ce qu'une méthode agile ? .....	42
Origine et valeurs des méthodes agiles. ....	49
Principes des méthodes agiles .....	50
Principales méthodes agiles .....	51
Avantages des méthodes agiles. ....	68
<b>Synthèse des différences fondamentales entre approche traditionnelle et approche agile</b> .....	72
<b>L'organisation agile</b> .....	74
 CHAPITRE 3	
<b>Recueillir efficacement les besoins</b> .....	77
<b>Pourquoi est-ce si difficile ?</b> .....	79
Une mauvaise communication .....	79
L'illusoire exhaustivité .....	81
La défaillance du client. ....	81
<b>Partager une vision</b> .....	82
<b>Vers une collaboration efficace avec le client</b> .....	84
Les compétences « techniques » ou savoir-faire. ....	84
Les compétences comportementales ou savoir-être .....	85

<b>Faire émerger les besoins</b> .....	86
Ce qui doit être exprimé .....	86
L'émergence des besoins .....	87
La boucle de feedback .....	89
Les techniques de recueil .....	90
<b>Formaliser les besoins</b> .....	95
Pourquoi formaliser les besoins ? .....	95
L'approche IEEE .....	97
Les cas d'utilisation d'UML .....	99
L'approche par les user stories .....	101
Quelle technique choisir : user story ou use case ? .....	103
Le product backlog .....	104
<b>Hiérarchiser les besoins</b> .....	106
Le bénéfice financier attendu .....	107
Le coût de développement estimé .....	107
L'opportunité d'apprentissage pour l'équipe .....	107
Le risque de développement .....	107
Le degré de satisfaction du client .....	108
<b>Ce qu'il faut retenir</b> .....	112
 CHAPITRE 4	
<b>Planifier son projet</b> .....	113
<b>Pourquoi planifier ?</b> .....	114
<b>Définir sa stratégie de planification</b> .....	115
L'approche prédictive : tout planifier au début .....	115
L'approche adaptative : planifier au fil de l'eau .....	116
<b>Définir une enveloppe globale</b> .....	118
Avec une démarche prédictive .....	118
Avec une démarche agile .....	126
Fiabiliser sa démarche d'estimation .....	128
<b>Planifier avec une démarche prédictive</b> .....	130
Étape 1 : estimer le délai .....	130
Étape 2 : estimer le coût .....	130
Étape 3 : recenser les activités .....	131
Étape 4 : calculer la durée des activités .....	133
Étape 5 : ordonnancer les activités .....	133
Étape 6 : établir le planning .....	134
Étape 7 : ajuster le planning .....	134

<b>Planifier avec une démarche agile</b> .....	135
Niveau 1 : vision du produit .....	136
Niveau 2 : « roadmap » ou jalon .....	137
Niveau 3 : plan de la release .....	137
Niveau 4 : plan de l'itération .....	141
Niveau 5 : cycle quotidien .....	145
La technique Pomodoro .....	147
<b>Ce qu'il faut retenir</b> .....	148
CHAPITRE 5	
<b>Suivre et piloter son projet</b> .....	151
<b>Quels indicateurs suivre ?</b> .....	152
La performance .....	152
La qualité .....	154
Les risques .....	155
<b>Comment suivre ces indicateurs ?</b> .....	156
Mesurer la performance .....	156
Suivre la qualité .....	162
Suivre les risques .....	168
<b>Comment présenter ces indicateurs ?</b> .....	169
<b>Comment piloter le projet ?</b> .....	172
<b>Ce qu'il faut retenir</b> .....	176
CHAPITRE 6	
<b>Gérer les hommes</b> .....	177
<b>Constituer l'équipe</b> .....	177
Définir les rôles et responsabilités .....	178
Déterminer la composition de l'équipe .....	179
Contracter les ressources .....	182
<b>Animer l'équipe</b> .....	184
En leader .....	184
En facilitateur .....	187
<b>Développer la collaboration</b> .....	192
<b>Créer un environnement de travail efficace</b> .....	199
<b>Gérer des équipes multiples ou distantes</b> .....	200
<b>Gérer les sous-traitants</b> .....	202
<b>Ce qu'il faut retenir...</b> .....	203

## CHAPITRE 7

<b>Adopter une approche agile</b> .....	205
<b>Dresser l'état des lieux</b> .....	206
Recenser les zones de dysfonctionnement .....	206
Poser les bonnes questions .....	207
Risques ou facteurs clés de réussite ? .....	211
<b>Fixer des objectifs réalistes</b> .....	214
Comment mesurer le succès de la démarche ? .....	215
Quels sont les symptômes de l'échec de la démarche ? .....	218
<b>Comment démarrer ?</b> .....	219
Désigner le projet pilote .....	219
Nommer un « champion » .....	219
Choisir la méthode .....	220
Choisir les pratiques .....	224
Choisir les outils .....	224
Évaluer et adapter .....	225
Communiquer .....	225
<b>Initialiser la conduite du changement</b> .....	227
Pourquoi faut-il accompagner le changement ? .....	227
Résistance ou enthousiasme ? .....	228
Qui convaincre ? .....	230
Arguments contre objections .....	234
<b>Les apports d'un coach</b> .....	237
Pour le chef de projet .....	237
Pour l'équipe .....	240
Conclusion .....	244
<b>Et dans le cadre...</b> .....	245
D'un contrat au forfait ? .....	245
D'une démarche CMMI ? .....	248
D'un environnement traditionnel résistant .....	251
D'un projet offshore ? .....	251
<b>Ce qu'il faut retenir</b> .....	253
<b>Épilogue</b> .....	255
 ANNEXE A	
<b>Présentation des experts</b> .....	257
<b>Christophe Addinquin</b> .....	257

<b>Claude Aubry</b> .....	257
<b>Jérôme Barrant</b> .....	258
<b>Laurent Bossavit</b> .....	258
<b>Antoine Contal</b> .....	259
<b>Élisabeth Ducarre</b> .....	259
<b>Marc Dumonte</b> .....	259
<b>David Gageot</b> .....	259
<b>Jean-Claude Grosjean</b> .....	260
<b>Marie-Pia Ignace</b> .....	260
<b>Freddy Mallet</b> .....	260
<b>Régis Medina</b> .....	261
<b>Pascal Pratmarty</b> .....	261
<b>Alain Pujol</b> .....	261
<b>Jean Tabaka</b> .....	261
<b>Dominic Williams</b> .....	262
ANNEXE B	
<b>Les outils de gestion de projet</b> .....	263
<b>Planification, suivi de projet</b> .....	263
<b>Outils spécifiques dédiés à la gestion de projet agile</b> .....	264
<b>Gestion de la connaissance, communication</b> .....	265
Wikis et blogs .....	265
Chat et messagerie instantanée .....	265
Conférence électronique .....	265
ANNEXE C	
<b>Glossaire</b> .....	267
ANNEXE D	
<b>Bibliographie</b> .....	271
<b>Gestion de projet « classique »</b> .....	271
<b>Gestion de projet itérative ou agile</b> .....	272
<b>Lean</b> .....	273
<b>Agilité, management des équipes et des hommes, coaching</b> .....	273
<b>Index</b> .....	275