

Table des matières

Introduction – Chef de projet : un métier complexe	1
Le chef de projet multicompétent	2
Maîtriser les techniques de gestion de projet	5
Comprendre l’environnement de chaque projet	6
Manager les hommes	8
La solitude du chef de projet	10
La certitude de l’incertitude	11
Accepter l’incertitude	12
S’adapter	13
Anticiper	13
Gérer un projet : mission (im)possible ?	13
 CHAPITRE 1	
Diagnostiquer sa gestion de projet	19
Les questions à se poser	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
Analysez la tendance de vos résultats	25
Analyse globale	25
Analyse détaillée par question	26
CHAPITRE 2	
Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ?	37
Limites des approches classiques	38
Caractéristiques d'une approche « en cascade »	38
Les failles d'une approche « en cascade »	39
Une alternative : les méthodes agiles	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.	67
Synthèse des différences fondamentales entre approche traditionnelle et approche agile	72
CHAPITRE 3	
Recueillir efficacement les besoins	75
Pourquoi est-ce si difficile ?	77
Une mauvaise communication	77
L'illusoire exhaustivité	79
La défaillance du client.	79
Partager une vision	80
Vers une collaboration efficace avec le client	82
Les compétences « techniques » ou savoir-faire.	82
Les compétences comportementales ou savoir-être	83

Faire émerger les besoins	84
Ce qui doit être exprimé	84
L'émergence des besoins	85
La boucle de feedback	87
Les techniques de recueil	88
Formaliser les besoins	93
Pourquoi formaliser les besoins ?	93
L'approche IEEE	95
Les cas d'utilisation d'UML	97
L'approche par les user stories	99
Quelle technique choisir : user story ou use case ?	101
Le product backlog	102
Hiérarchiser les besoins	104
Le bénéfice financier attendu	105
Le coût de développement estimé	105
L'opportunité d'apprentissage pour l'équipe	105
Le risque de développement	105
Le degré de satisfaction du client	106
Ce qu'il faut retenir	110
 CHAPITRE 4	
Planifier son projet	111
Pourquoi planifier ?	112
Définir sa stratégie de planification	113
L'approche prédictive : tout planifier au début	113
L'approche adaptative : planifier au fil de l'eau	114
Définir une enveloppe globale	116
Avec une démarche prédictive	116
Avec une démarche agile	124
Fiabiliser sa démarche d'estimation	126
Planifier avec une démarche prédictive	128
Étape 1 : estimer le délai	128
Étape 2 : estimer le coût	128
Étape 3 : recenser les activités	129
Étape 4 : calculer la durée des activités	131
Étape 5 : ordonnancer les activités	131

Étape 6 : établir le planning	132
Étape 7 : ajuster le planning	132
Planifier avec une démarche agile	133
Niveau 1 : vision du produit	134
Niveau 2 : « roadmap » ou jalon	135
Niveau 3 : plan de la release	135
Niveau 4 : plan de l'itération	139
Niveau 5 : cycle quotidien	143
Ce qu'il faut retenir	145
CHAPITRE 5	
Suivre et piloter son projet	147
Quels indicateurs suivre ?	148
La performance	148
La qualité	150
Les risques	151
Comment suivre ces indicateurs ?	152
Mesurer la performance	152
Suivre la qualité	158
Suivre les risques	164
Comment présenter ces indicateurs ?	165
Comment piloter le projet ?	168
Ce qu'il faut retenir	172
CHAPITRE 6	
Gérer les hommes	173
Constituer l'équipe	173
Définir les rôles et responsabilités	174
Déterminer la composition de l'équipe	175
Contracter les ressources	178
Animer l'équipe	180
En leader.....	180
En facilitateur.....	183
Développer la collaboration	187
Créer un environnement de travail efficace	194

Gérer des équipes multiples ou distantes	195
Gérer les sous-traitants	197
Ce qu'il faut retenir...	198
 CHAPITRE 7	
Adopter une approche agile	199
Dresser l'état des lieux	200
Recenser les zones de dysfonctionnement	200
Poser les bonnes questions	201
Risques ou facteurs clés de réussite ?	205
Fixer des objectifs réalistes	208
Comment mesurer le succès de la démarche ?	209
Quels sont les symptômes de l'échec de la démarche ?	212
Comment démarrer ?	213
Désigner le projet pilote	213
Nommer un « champion »	213
Choisir la méthode	214
Choisir les pratiques	218
Choisir les outils	218
Évaluer et adapter	219
Communiquer	219
Initialiser la conduite du changement	221
Pourquoi faut-il accompagner le changement ?	221
Résistance ou enthousiasme ?	222
Qui convaincre ?	224
Arguments contre objections	228
Les apports d'un coach	231
Pour le chef de projet	231
Pour l'équipe	234
Conclusion	238
Et dans le cadre...	239
D'un contrat au forfait ?	239
D'une démarche CMMI ?	242
D'un environnement traditionnel résistant	245
D'un projet offshore ?	245
Ce qu'il faut retenir	247

Épilogue	249
ANNEXE A	
Présentation des experts	251
Christophe Addinquin	251
Claude Aubry	251
Laurent Bossavit	252
Antoine Contal	252
Élisabeth Ducarre	252
Marc Dumonte	252
David Gageot	253
Jean-Claude Grosjean	253
Marie-Pia Ignace	254
Freddy Mallet	254
Régis Medina	254
Pascal Pratmarty	254
Alain Pujol	254
Jean Tabaka	255
Dominic Williams	255
ANNEXE B	
Les outils de gestion de projet	257
Planification, suivi de projet	257
Outils spécifiques dédiés à la gestion de projet agile	258
Gestion de la connaissance, communication	259
Wikis et blogs	259
Chat et messagerie instantanée	259
Conférence électronique	259
ANNEXE C	
Glossaire	261

ANNEXE D

Bibliographie	265
Gestion de projet « classique »	265
Gestion de projet itérative ou agile	266
Lean	266
Management des équipes et des hommes, coaching	267
Index	269