



Guide de pilotage simplifié des petits projets

**Un Livre Blanc du
Cercle des Entreprises de PMI-FRANCE
Commission « Petits Projets »**

Une initiative de la Branche Paris Ile-de-France

Date de publication : <Février 2016 >

Version : <2.4>

Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du « chapitre PMI-France » en général ainsi que des membres du Cercle des Entreprises, cités en tant qu'auteurs dans le document, en particulier.

Il peut être utilisé et partagé sans limite tant que le Cercle des Entreprises du chapitre PMI-France est cité, mais il ne peut être modifié de quelque façon que ce soit ni utilisé à des fins commerciales.

Il est disponible librement pour les membres du chapitre PMI-France et/ou du Cercle des Entreprises sur le site web du chapitre.

Avant propos

Rôle du Cercle des Entreprises du PMI-France et liens vis-à-vis du PMI

Le cercle des Entreprises est une initiative lancée en 2011 par le Chapitre Paris Ile-de-France du PMI qui se réunit à travers différentes commissions thématiques dont le but premier est de produire un Livre Blanc par an sur un thème spécifique, lié au management de projet.

Son objectif est de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre entreprises autour de la gestion de projet à travers des ateliers participatifs et des travaux en groupe entre professionnels du management de projet.

Il est organisé, financé et animé par des volontaires du PMI France (initialement le chapitre Paris Ile-de-France) ayant une bonne connaissance des référentiels et certifications du PMI.

En conséquence, les travaux du Cercle des Entreprises s'appuieront naturellement sur les référentiels et certifications du PMI mais pas exclusivement. Ainsi, ils pourront également s'inspirer d'autres sources jugées pertinentes par les membres des commissions du Cercle.

Ce cercle n'est pas un organisme "officiellement" habilité à définir et distribuer des standards ou des normes et en aucun cas au nom du PMI.

Les livres blancs produits par les commissions du Cercle des Entreprises sont, avant tout, un retour d'expérience formalisé en commun par des professionnels du management de projet en activité dans des grandes entreprises.

Ces Livres Blancs ne prétendent pas avoir une portée universelle ou être érigés en standard. Ils doivent être pris comme une contribution pertinente de leurs auteurs à un Corpus de Connaissance Général du Management de Projet, une pierre à apporter à un édifice commun.

Dans cette optique, le PMI-France étudie la possibilité de faire remonter officiellement ces Livres Blancs au PMI comme apport potentiel aux référentiels produits et publiés par le PMI.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	5
2	LES PETITS PROJETS : UN FORMAT D'AVENIR !.....	6
2.1	EXEMPLE DE L'IT : UN VIRAGE EN TOUTE SECURITE VERS LE PETIT PROJET	6
2.2	DES PETITS PROJETS AVEC DE MEILLEURS TAUX DE REUSSITE	8
3	SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES	10
3.1	PROCESSUS DE CATEGORISATION DE PROJET	10
4	GESTION SIMPLIFIEE.....	14
4.1	GROUPES DE PROCESSUS	14
4.2	QUELS OUTILS POUR LE PILOTAGE DE PETITS PROJETS ?	23
4.3	CONCLUSIONS	29
4.4	ANNEXES	30
5	LES MEMBRES DU CERCLE DE LA COMMISSION	35
5.1	LES ANIMATEURS DE LA COMMISSION	35
5.2	LES CO-AUTEURS DU LIVRE BLANC	35
5.3	TROMBINOSCOPE DES AUTEURS DU LIVRE BLANC.....	38
5.4	LES ENTREPRISES DU CERCLE – COMMISSION PETITS PROJETS.....	39
5.5	LE CERCLE DES ENTREPRISES DU PMI.....	40

1 Introduction

Tenter d'appliquer à un petit projet les 611 pages d'un PMBOK développé dans l'idée première d'aborder de grands formats, pose un ensemble de questions :

- comment reconnaître facilement que l'on a affaire à un petit projet ?
- doit-on alors faire appel à toute cette armada de processus ?
- comment peut-on simplifier, adapter la gestion de projet à la petite taille ?
- quels sont les processus incontournables qui ne peuvent être négligés même sur un petit projet ?

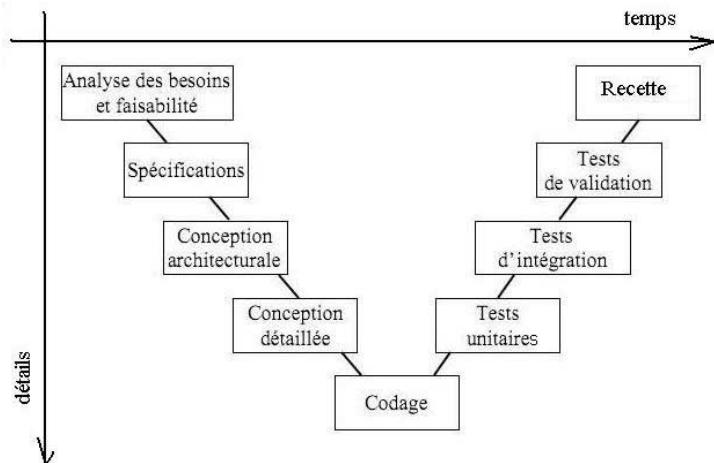
Au-delà d'un souci d'efficacité visant à adapter le volume des tâches les plus « administratives » du Responsable de Projet à la taille d'enjeu, l'approche pourra aussi s'appliquer à l'encadrement du démarrage des activités de Gestion de Projet chez les responsables de projet juniors.

Le présent Livre Blanc a comme ambition d'être un outil de partage d'expérience à destination des PM et des PMO, abordant les différentes questions soulevées sur la base des informations collectées auprès des différents membres du PMI chapitre Ile de France participants aux activités du Cercle des Entreprises.

2 Les petits projets : un format d'avenir !

2.1 Exemple de l'IT : un virage en toute sécurité vers le petit projet

De nos jours, dans le domaine de l'IT, les clients cherchent souvent des solutions rapides permettant d'apporter de la valeur ajoutée à leur business. Les besoins sont souvent flous et incertains, et les demandes de changement peuvent ainsi intervenir fréquemment et tardivement dans la phase de conception et de développement de la solution.



Les approches traditionnelles (cycle en V) avec leur « effet tunnel » entre la compréhension du besoin et la livraison de la solution sont de moins en moins adaptées aux exigences du métier avec comme conséquences négatives :

- Des écarts importants entre le besoin réel et la solution livrée du fait d'un manque d'implication du Business entre la phase d'analyse des besoins et la recette, période qui peut s'étendre sur plusieurs mois.
- Des fonctionnalités qui s'avèrent finalement inutiles ou absentes par défaut d'identification au départ du projet
- Des écarts de planning et de budget importants par rapport aux prévisions
- Des tensions entre le « métier » et l'équipe projet
- La tentation pour le « métier » de recourir à des solutions « shadow IT »

Le fonctionnement des projets IT doit gagner en agilité et être capable de livrer rapidement les premiers morceaux de solutions qui seront validés et rapidement utilisés. Ils permettront ensuite de confirmer ou de modifier la suite du projet.

Le développement des petits projets au détriment des grands projets est sans conteste une tendance de fond en développement dynamisée par des taux de réussite attractifs tels que présentés au paragraphe suivant. Cette approche correspond aussi à une forme évolution culturelle changeant les rôles et les responsabilités des acteurs des projets.

Attention : il ne s'agit pas ici de partir dans une direction engendrant un mode de gestion erratique, mais bien de faire appel à des méthodes connues et éprouvées (Agile, Scrum,...) permettant de favoriser le succès des projets.

Les facteurs clés de succès des petits projets IT peuvent se résumer en quelques points simples :

- Un Chef de Projet « technique » mais communicant, et proche par affinité du Métier et de la technique.
- Des parties prenantes (en particulier « Métier »), impliquées et disponibles tout au long de la vie du projet.
- Une relation avec le « client » basée sur la collaboration plutôt que sur une approche « contractuelle ».
- Une équipe capable de s'adapter au changement sans être enfermée dans le suivi détaillé d'un plan.
- Une capacité de l'équipe à accélérer le « time to market » en livrant rapidement les premiers éléments de solution venant crédibiliser les acteurs et les motiver.

Et bien entendu, un sponsor au bon niveau pour décider, faciliter et accélérer le projet.

Sous la pression du marché, on ne cherche plus à collecter les exigences long-terme, les utilisateurs sont poussés à fournir leurs besoins à court-terme (ou prioriser l'ensemble des besoins) ce qui pousse les organisations à s'orienter vers une livraison rapide des évolutions (approche incrémentale ?) en faisant appel à des projets de taille réduite.

2.2 Des petits projets avec de meilleures taux de réussite

Les projets deviennent de plus en plus complexes et compliqués : intervenants multiples, localisation multi-sites, divergences culturelles, dépendances organisationnelles et réglementations en constante évolution... autant de raisons conduisant à l'échec des grands projets.

Le graphe ci-dessous issu d'une étude de Gartner 2012 portant sur les projets IT montre clairement que plus la taille d'un projet diminue, plus ses chances de succès augmentent. En plus de ça une enquête menée par Gartner en 2012 analysant les réponses collectées auprès de quelques 150 participants issus de cinq pays a montré que le taux d'échec des projets IT avec des budgets supérieur à 1M\$ est de presque 50% supérieure aux projets ayant budgets inférieurs à \$350,000.

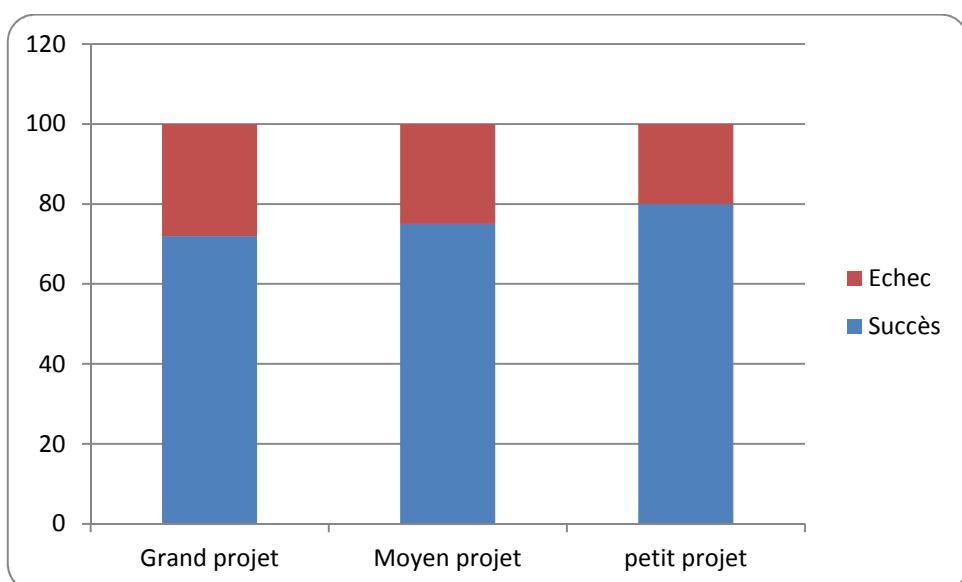


Tableau 1 – Statistiques de succès des projets (grands / petits, Gartner 2012)

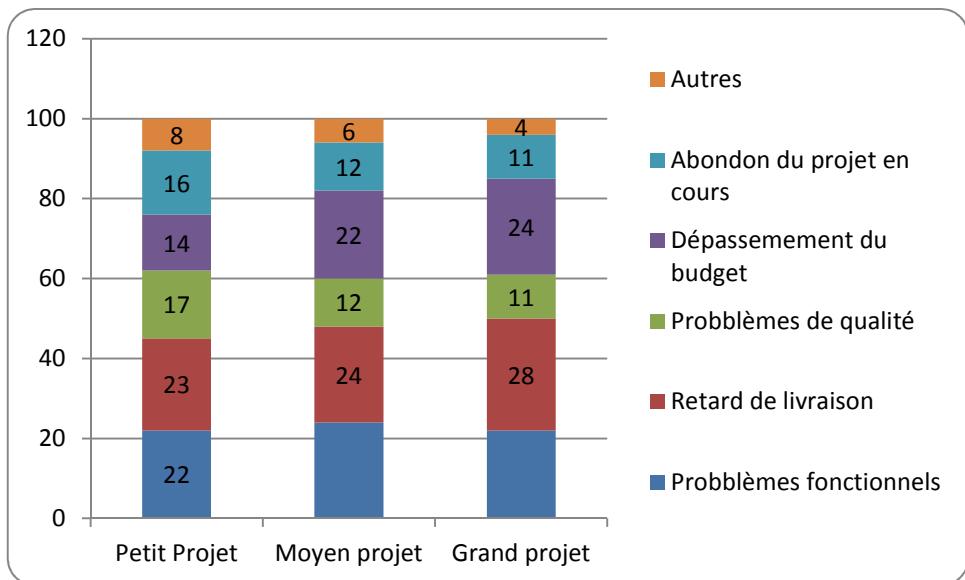


Tableau 2 – Statistiques sur les raisons d'échec des projets (Gartner 2012)

3 Solutions organisationnelles

Définir une méthode simplifiée adaptée aux petits projets nécessite de savoir les identifier, et de confirmer cette identification à différentes étapes du projet.

Ce chapitre est destiné aux responsables mettant en place les processus de gestion de projet pour faciliter la mise en place d'un processus de caractérisation des petits projets.

3.1 Processus de catégorisation de projet

A l'instar de l'identification de la méthodologie-projet à utiliser (prédictive, itérative ou agile), c'est bien dès la phase d'initialisation que le processus va chercher à définir la taille du projet (Petit/moyen/grand).

Cette catégorisation figure alors dans la charte projet, ce qui permet d'en déduire une planification adaptée à la taille du projet.

Si le choix d'une méthodologie dépend essentiellement du type de projet et des caractéristiques des équipes disponibles (exemple : formées ou non aux méthodes agiles), la catégorisation, elle, repose essentiellement sur des critères d'exposition aux risques que nous détailleront plus loin.

Il est à noter que la catégorie du projet a souvent une influence directe sur le choix du manager de projets, les petits projets étant logiquement confiés aux managers de projets les plus « junior ».

Une première idée pour assurer la catégorisation est de faire appel à des managers de projet expérimentés pour évaluer si les nouveaux projets sont simples ou non. Mais, il est parfois difficile de mobiliser des ressources importantes sur ce type de tâche.

Le challenge de la définition d'un processus de catégorisation efficace va donc être de mettre en place la solution la plus légère possible, permettant de s'affranchir de faire appel ces managers expérimentés, en basant l'analyse sur une série de critères objectifs.

Il convient par ailleurs de noter que si les organisations ont souvent intérêt de savoir identifier les projets simples le plus tôt possible de la phase d'initialisation, certaines dimensions du projet ne sont confirmées que lors de la phase de planification. Il convient ainsi de prévoir à plusieurs endroits dans le processus de gestion de projet une vérification des critères retenus pour justifier de la simplicité d'un projet, permettant notamment de revenir à une gestion complète lorsque certains éléments de complexité sont avérés.

3.1.1 Critères de catégorisation

La gestion des risques est une des activités fondamentales de la gestion de projet. Celle-ci permet d'anticiper et de gérer de potentiels événements qui peuvent impacter, souvent négativement, le projet.

Le facteur principal retenu pour définir la « taille » du projet est bien celui de l'exposition aux risques : un projet à faible risque nécessitant le plus souvent un niveau de contrôle plus faible.

Mais comment mesurer efficacement ce niveau de risque à ce stade du projet ? Les mécanismes d'évaluation sont en général basés sur une analyse multicritères. Nous vous proposons ci-dessous la présentation de quelques critères, comme le poids du projet (coût, bénéfices attendus, nombre de ressources mobilisées...), la complexité du projet, auxquels peuvent venir se rajouter la caractérisation de risques prédéfinis.

Il est à noter que chaque organisation va devoir identifier son propre jeu de critères, adapter les seuils de chaque critère (bénéfices attendus, importance stratégique, complexité technique ...) en fonction de son environnement propre (secteur d'activité, contraintes réglementaires, organisation...).

3.1.1.1 Le critère « Complexité »

Derrière la notion de « complexité » se cache en fait de multiples critères. Une étude du PMI réalisée dans le cadre du « PULSE of the Profession – In depth report – Navigating Complexity » fournit une cartographie intéressante des caractéristiques communes des projets complexes :

N°	Caractéristiques de complexité des projets	Pourcentage	Catégorie
1	Nombreuses parties prenantes	57%	Organisation
2	Ambiguïté de caractéristiques projets, ressources, phases etc.	48%	Ambiguïté
3	Importantes influences politiques/autorité	35%	Organisation
4	Caractéristiques projets, ressources, phases etc. inconnues	33%	Ambiguïté
5	Gouvernance projet instable	29%	Organisation
6	Influences externes notables	28%	Organisation
7	Utilisation d'une technologie nouvelle pour l'organisation	26%	Technologie
8	Utilisation d'une technologie pas encore finalisée	25%	Technologie
9	Importantes influences internes interpersonnelles ou sociales	23%	Organisation
10	Environnement hautement régulé	18%	Contraintes
11	Durée du projet dépassant le cycle des technologies concernées.	10%	Technologie

Nous pouvons ainsi noter que les principaux facteurs de complexité sont : 1) l'organisation ; 2) l'ambiguïté ; 3) la technologie ; 4) des contraintes fortes.

Il convient de préciser que l'identification de ces axes de complexité est avant tout une donnée « métier » propre à l'expertise et le domaine d'activité concernée. On fera en conséquence appel à un collège d'experts pour identifier les principaux paramètres (nombre de tâches, d'interlocuteurs, dimensions organisationnelles, technologie, qualité attendue...), permettant de caractériser la complexité d'un projet vis-à-vis des standards de l'organisation, en prenant soin de questionner chacun des axes concernés.

3.1.1.2 Le critère « Volume »

Dès la note d'opportunité, un certain nombre de critères permettent aux décideurs (direction générale, gestionnaire de portefeuille...) de valider ou non, le lancement d'un projet. Ces éléments clés font souvent appel à une évaluation d'un budget qui entrera dans les objectifs du projet.

Une liste de critères de volume « classique » :

- Le coût
- La marge du projet
- La durée du projet
- Le nombre de ressources impliquées dans le projet
- Le nombre d'utilisateurs du produit ou du service
- Etc.

3.1.1.3 Autres Critères de risque

D'autres types de critères, pas toujours quantifiables financièrement, peuvent être pris en considération.

Une liste de critères de volume « classique » :

- Le nombre de fournisseurs
- La maturité de l'organisation par rapport au projet
- La pression environnementale (politique, client...)

3.1.2 Exemples d'outils de caractérisation

Le groupe de rédacteurs de ce livre blanc a pu analyser quelques exemples réels d'outil d'évaluation de la simplicité des projets. Il est à noter que l'ensemble des outils collectés ont été développés sur Excel et comprennent des champs d'identification du projet.

Au-delà de ces champs, la majorité des outils présentés comportent une dizaine de champs couvrant principalement les dimensions suivantes :

- Budget
- Durée
- Taille équipe projet
- Présence de sous-traitants
- Différents facteurs de Risque
- Différents facteurs de Complexité

Chaque outil fait appel alors à un mécanisme de pondération des différentes données d'entrée afin de proposer une classification du projet sur un axe de complexité à degrés restreints.

4 Gestion Simplifiée

Pour les raisons décrites au chapitre 2, il est important de distinguer deux types de facteurs qui ont une influence sur la rapidité d'exécution d'un projet :

- A. Les procédures internes : processus pour obtenir le budget du projet, procédure pour valider l'architecture logicielle, etc. Ce sont, selon les termes du *Guide PMBOK®* des actifs organisationnels. Ces aspects ne sont pas traités dans ce guide
- B. Les processus de management de projet : comment bien démarrer un projet, définir son contenu, les délais, les coûts, etc ? Ce guide propose une méthode pour répondre à ces questions de manière efficace et sécurisante pour les parties prenantes

4.1 Groupes de Processus

4.1.1 Introduction

Ce chapitre, à destination des managers de projets, a pour objectif de donner des éléments concrets permettant de gérer efficacement vos petits projets.

Notre démarche s'appuie sur la structure du PMBoK®. Pour simplifier, nous avons cherché à identifier quels sont les documents et outils à conserver impérativement et quels sont ceux à considérer en option en fonction des besoins spécifiques du projet.

Cette simplification passe aussi par la réduction du nombre et du format des documents et outils à utiliser par le manager de projet.

Nous nous sommes efforcés de justifier nos choix et proposons quelques modèles, permettant une mise en place rapide de ces processus.

Nous avons choisi ici d'analyser l'adaptation des groupes de processus PMI aux petits projets en suivant la découpe de processus proposée par le cours de préparation au passage du PMP de Rita Mulcahy 8eme édition. Nous définirons ainsi dans les paragraphes suivants quels sont les processus incontournables et ceux qui prennent un caractère optionnel du fait d'un nombre faible d'hypothèses, contraintes, processus, procédures etc. propre aux petits projets.

A noter que ce chapitre est conçu pour être accessible aux lecteurs n'ayant pas de compétence PMBOK et désireuses de se limiter aux processus incontournables. Les mots de vocabulaire spécifiques au PMBOK sont soulignés et renvoient à un glossaire en fin du Livre Blanc.

Un petit projet est considéré comme indivisible et monophasé.

4.1.2 Démarrage - Les processus incontournables

Le but du groupe de processus de démarrage consiste à :

- Déterminer la catégorisation du projet (petit, moyen, grand ?)
 - cf. chapitre catégorisation
- Sélectionner le chef de projet
 - quelqu'un pour coordonner, responsable de toutes les actions ci-après.
- Déterminer la culture d'entreprise et les systèmes existants + Collecter les processus, procédures et informations historiques
 - Il s'agira ici simplement de s'assurer que le Chef de Projet connaît l'environnement de l'entreprise et a accès à ses pairs ayant géré des projets similaires.
- Identifier les parties prenantes
 - Cette identification permet la diffusion et la validation de la chartre projet établissant ainsi un canal de communication bidirectionnel précieux.
- Déterminer les objectifs du projet
 - Le statut de petit projet ne dispense pas de définir d'objectifs clairs et partagés qui justifieront toutes les activités du projet.
- Développer la charte du projet :
 - Le résumé des points précédents, des hypothèses et contraintes peuvent être envoyées par email ou dans une page de synthèse officialisent le périmètre et le responsable du projet
 - Même pour les projets simples et petits, la charte de projet doit être impérativement validée par le commanditaire. Cela donne de légitimité au chef de projet et aux objectifs du projet.
 - Un exemple de charte de petit projet est donné en annexe

4.1.3 Démarrage - Les processus optionnels

Au démarrage, le chef de projet peut choisir ou non d'appliquer les processus suivants.

- Découper les projets en phases :
 - Le découpage en phases est nécessaire pour mieux maîtriser, par exemple, les coûts, le contenu, les choix techniques, etc.
 - o Exemple : maquettage, prototype, étude préliminaire
 - Il est plutôt rare d'avoir à découper un projet simple en plusieurs phases.
- Documenter les besoins « métier » :
 - si la documentation de ces besoins s'avère nécessaire, celle-ci pourra être effectuée lors du groupe de processus de planification.

- Documenter les hypothèses et contraintes :
 - Cette documentation est identifiée comme optionnelle car le périmètre des petits projets peut généralement être clairement défini. Les hypothèses et les contraintes peuvent souvent être résumées dans la charte projet.
- Développer l'ébauche de l'énoncé du contenu du projet :
 - L'ébauche de l'énoncé pourra souvent être résumée dans la charte projet.

4.1.4 Planification

La planification d'un petit projet est proche de celle d'un grand projet si ce n'est que la tâche est plus facile à maîtriser et ne nécessite pas des documents séparés pour la partie « comment procéder » afin de gérer les différents domaines. Le plan de management du projet se trouvera ainsi souvent réduit aux quatre références de base du contenu, des délais, de la communication et des couts. Les autres plans de management relatifs aux différents domaines de connaissance feront en général appel à des processus standard.

Quelle que soit la méthode choisie pour l'exécution (Agile ou non, il est indispensable de donner une vision globale du projet à l'ensemble des parties prenantes. Cela permet aussi de vérifier que l'équipe projet est en phase avec le souhait des parties prenantes en termes de coût, contenu, communication et délai.

Les éléments définis dans cette phase de planification doivent aussi permettre de vérifier que l'avancement du projet est en phase ou non avec les estimations initiales.

4.1.4.1 La Planification - les processus incontournables

Le processus de planification est d'une part un outil d'anticipation du futur du point de vue technique et aussi un outil de communication vis à vis de l'équipe projet et de l'ensemble des autres partie prenantes. Cette étape est souvent négligée par manque d'expertise dans le cas des petits projets, en pensant gagner du temps.

- Déterminer les exigences détaillées du projet
 - Finaliser les besoins
 - Définir le contenu du projet

Il est primordial de bien être au clair sur le périmètre et les exigences du projet. En fonction de la démarche choisie le niveau de détail des exigences est plus ou moins important.

- Définition de comment faire les choses
 - Création de la structure de découpage du projet (SDP) et le dictionnaire de la SDP ou product backlog (projet agile)
 - Créer la liste des activités à faire
 - Faire un diagramme réseau pour vérifier l'enchaînement

Une réflexion sur comment faire les choses permet d'anticiper sur la phase d'exécution.

- Définir les ressources, les jalons et les couts
 - Déterminer ce qu'il faut acheter
 - Estimer les besoins en ressources
 - Estimer les couts et les délais
 - Déterminer le chemin critique
 - Développer l'échéancier et le budget du projet

Cela donne les références du projet en matière de couts et délais. Dans le cas d'une méthode agile l'estimation défini plus un objectif de moyen que de résultat.

- Définir les rôles et l'équipe projet
 - Déterminer tous les rôles et responsabilités
 - Définir l'équipe projet

Dans le cadre des petits projets la planification et l'affectation des ressources seront souvent concomitantes.

- Elaborer le plan de management du projet, les références de base
- Planifier la communication et engagement des parties prenantes
- Créer le plan de gestion des modifications

Le plan de projet partage la vision de l'équipe projet. C'est aussi un acte de leadership de la part du chef de projet.

- Développer le plan de gestion du projet réaliste ainsi que la référence de base de mesure de la performance
- Obtenir l'approbation formelle du plan de projet
- Tenir la réunion de lancement du projet présentant le plan de projet

Cela permet de visualiser les prochaines étapes du projet et de vérifier que les parties prenantes sont d'accord et qu'elles vont accompagner l'équipe projet.

4.1.5 La planification - Les processus optionnels

Le contenu optionnel du plan de management du projet

- Déterminer comment vous allez planifier pour chaque domaine de

connaissance

- Evaluer ce qu'il faut acheter et préparer les documents d'approvisionnement
- Finaliser les parties comment exécuter et contrôler tous les aspects du plan de gestion
- Déterminer les standards et processus de qualité

Faire valider la vision du projet permet de vérifier que ce qui a été projeté est conforme aux souhaits initiaux en termes de délais, objectifs et budget.

- Créer un plan d'amélioration des processus

Comme le projet est petit, le Cout de mise en place est élevé par rapport au gain potentiel.

- Effectuer l'identification des risques, l'analyse qualitative et quantitative des risques ainsi que la planification de la réponse aux risques.

Sauf si le projet est stratégique pour l'entreprise, les risques d'un petit projet ne nécessitent pas un processus particulier.

- Revenir en arrière – Itérations :
Un petit projet a en général une itération.

4.1.6 Exécution

La phase d'exécution va proposer peu d'axes de simplification des processus, à part le transfert d'un certain nombre d'activités de gestion des ressources humaines vers les unités fonctionnelles dont dépendent les différentes ressources impliquées dans l'équipe-projet. L'essentiel des processus vont être conservés avec un niveau de formalisme qui sera néanmoins adapté à la taille du projet.

4.1.6.1 Exécution - Les processus incontournables

Dans la phase d'exécution, un certain nombre de processus ne peuvent être simplifiés du fait de la faible taille du projet ? C'est notamment le cas pour :

- Exécuter le travail selon le plan du PM
- Produire les produits livrables
- Rassembler les données de performance du travail
- Demander des modifications
- Mettre en œuvre uniquement les modifications approuvées
- Suivre les processus
- Gérer les ressources humaines

qui sont tous des processus indépendants de la taille du projet.

Même si la faible taille du projet peut parfois laisser à penser que l'on peut se passer de certains formalismes, il nous semble important de s'attacher à

- Utiliser le registre des problèmes majeurs
- Libérer des ressources quand le travail est achevé
- Evaluer la performance d'équipe

qui sont deux activités sans impact majeur sur la charge de travail du PM.

De même la gestion de projet, même si est allégée du fait de la taille du projet, devra conserver un accent sur :

- Faire un rapport sur la performance du projet
- Gérer l'engagement et les attentes des parties prenantes
- Tenir des réunions
- Faciliter la résolution des conflits
- Sélectionner des vendeurs (en fonction du modèle business)
- Envoyer et recevoir des informations et solliciter des commentaires.

De même « Améliorer de façon continue » continuera de traduire un souci permanent de qualité. Quant à l'étape « Acquérir l'équipe finale » elle sera souvent conduite dans la foulée de la planification des ressources.

4.1.6.2 Exécution - Les processus optionnels

Avoir la série ci-après intégrée à la liste de processus optionnelle ne signifie pas pour autant ces activités sont exclue du projet : elles peuvent en effet parfois être conduites par les responsables d'unités fonctionnelles. On pensera notamment à toutes les activités d'évaluation de l'équipe projet.

La liste des processus optionnels est ainsi la suivante :

- « Déterminer si les processus sont corrects et efficaces, Effectuer les audits qualités »

qui pourront être abordés en clôture de projet

- Evaluer la performance individuelle
- Tenir des activités de formation d'esprit d'équipe
- Accorder de la reconnaissance et des récompenses

qui pourront être coordonnés partiellement ou entièrement par les managers fonctionnels des ressources projet en fonction d'information collectées auprès du manager de projet.

4.1.7 Surveillance et Maitrise

Le fait de piloter un petit projet avec un processus et une gestion simplifiés ne signifie pas que ce petit projet ne doive pas être suivi et encadré.

Un petit projet doit au minimum respecter un Objectif, un Budget et un Planning tels que définis lors de son lancement.

Nous avons vu précédemment, que l'adoption d'une méthode de type Agile ne limite pas les livrables à ceux qui ont pu être identifiés au départ et que la cible peut être changée au cours du cycle de vie du projet.

Par contre, tous les évènements (décisions, interdépendance avec un autre projet, problèmes de ressources, etc.) qui influent souvent à la fois sur le Planning et le Budget d'un projet doivent être escaladés pour validation et/ou arbitrages en temps réel ou de façon proactive s'il s'agit de prévisions ou de risques.

4.1.7.1 Les processus à appliquer

- Prendre des mesures pour maîtriser le projet

L'un des challenges de la gestion des petits projets est d'être assez discipliné pour surveiller et contrôler le projet.

- Mesurer les performances par rapport à la référence de mesure de performance

Le coût et le délai du projet : ces deux aspects du projet doivent être évaluées et comparées à la référence de base plus souvent que pour un grand projet car l'impact des petits écarts dans les petits projets est plus perceptible que pour un grand projet.

Pour un petit projet les écarts de performance nécessitent des actions rapides

- Déterminer si l'écart nécessite une correction ou autre demande de changement
- Informer les parties prenantes des résultats des demandes de changements
- Le plan de management de communication : Il arrive que ce document nécessite un changement si le rôle ou l'intérêt d'une partie prenante change au cours du projet. Si par exemple un projet connaît des difficultés un chef de projet senior peut assister le chef de projet ou un portfolio manager peut demander à être informé plus souvent et en détails de l'avancement du projet.

4.1.7.2 Les processus optionnels

- Mettre à jour les plans de management et les documents du projet
 - Le plan de changement : dans un petit projet ce document est simple et ne change pas tout au long de la vie du projet.
 - La revue des plans de management des risques, de la qualité, des ressources humaines, de la communication dépend principalement de l'expérience du chef de projet. Un chef de projet junior sera amené à apporter plus de changement qu'un chef de projet plus expérimenté.

- Effectuer le contrôle qualité
- Faire une demande de changement
- Influencer les facteurs qui causent les écarts et ainsi que les demandes de changement
- Créer des prévisions
- Approuver ou rejeter les changements
- Avoir l'acceptation des livrables intermédiaires

Dans un petit projet ou le nombre de partie prenantes n'est pas importants et par la suite le nombre de canaux de communication est faible il est plus facile de multiplier le nombre de livrables intermédiaires.

- Contrôler les contrats
- Auditer et réévaluer les risques
- Gérer les réserves

Les réserves sont souvent inexistantes dans un petit projet

- Gérer la configuration :
- Surveiller les attentes et les engagements des parties prenantes

4.1.7.3 Exemple du monitoring des petits projets

Un monitoring des petits projets pourrait se traduire par un suivi simplifié tel que celui-ci :

Chaque mois, le chef de projet consacre une demi-heure avec son PMO pour faire un statut structuré de son projet :

- Statut Budget :
 - Dépensé mensuel et cumulé (ACTUALS)
 - Dépenses prévisionnelles estimées (Estimate to Complete)
 - Par calcul automatique, le prévisionnel à fin (FORECAST)
- Statut Planning :
 - Nouvel estimé du planning à fin
 - Comparaison avec le planning initial et celui du mois dernier.

- Rapport de statut :
 - Roadblocks, si il y en a avec raisons et propositions.
 - Risks, il s'agit là d'évènements qui risquent d'arriver et pour lesquels il est nécessaire de prendre des mesures ou de prévoir des moyens.
 - Main achievements, bilan synthétique de ce qui a été fait dans le mois et éventuellement les explications inhérentes au dérives de budget ou de planning.
 - Next Steps, les prochaines étapes principales

Suite à cette réunion rapide que l'on pourrait appeler « Project Progress », un reporting synthétique est réalisé afin d'assurer à la fois une information aux principaux parties prenantes et faciliter le « decision making » nécessaire.

Pour aider à une analyse rapide d'un tel reporting, des indicateurs de couleur peuvent être apportés qui permettront également de trier des projets à traiter en priorité par le management :

Budget delta :

- RED si \geq à 20% du budget initial
- ORANGE si budget compris entre 10 et 20% du budget initial
- GREEN si \leq au budget initial

Planning delta :

- RED si \geq 20% de la durée initiale du projet
- ORANGE si compris entre 10 et 20% de la durée initiale
- GREEN si \leq 10% de la durée initiale

Project Status :

- RED si le projet présente un « roadblock »
- ORANGE si le projet présente un ou des risques

GREEN si aucun des 2 points cités plus haut

4.1.8 Clôture

La clôture d'un projet est une étape importante indépendamment de la taille du projet. La simplification pour les petits projets viendra du fait que le nombre de parties prenantes sera réduit. La validation, le retour d'expérience, le passage des livrables aux opérations et la libération de l'équipe projet doivent être réalisés.

4.1.8.1 Clôture - Les processus incontournables

Confirmer les travaux aux exigences, obtenir l'acceptation finale du produit, remettre le produit fini, rassembler les leçons apprises finales et mettre à jour

la mémoire corporative.

Au même titre que les autres projets, la clôture d'un petit projet doit être formalisée. Pour cela il est important de :

- Utiliser un procès-verbal de réception du produit de la part du commanditaire du projet (cela peut être un mail)
- solliciter des commentaires de la part du client sur le projet ;

4.1.8.2 Clôture - Les processus optionnels

Les processus suivants sont optionnels :

- Achever la clôture de l'approvisionnement
- Achever la clôture financière
- Enregistrements d'index et d'archive
- Compléter le rapport sur la performance finale
- Documenter les leçons apprises pour les futurs projets et la mémoire de l'entreprise (suivant la culture d'entreprise)

4.2 Quels outils pour le pilotage de petits projets ?

Un petit projet doit pouvoir se maîtriser facilement, à travers l'utilisation d'outils intuitifs qui ne doivent pas ralentir la progression du projet (pas ou peu de contraintes technologiques ou administratives).

Les outils d'aide au pilotage doivent permettre de suivre l'état du projet et de l'équipe : périmètre, délais, coûts, risques et problèmes.

4.2.1 Le mind mapping

Le mind mapping peut être une manière simplifiée de planifier le projet. Beaucoup d'outils de mind mapping permettent aujourd'hui de créer l'équivalent d'une SDP, pour arriver jusqu'à l'affectation des ressources. Les fonctionnalités d'export vers MS Project, Word ou Power Point complètent la possibilité de créer de la documentation projet directement et de manière participative pendant les réunions projet. Coggle, Mindmup, Mindmeister sont des outils permettant le travail collaboratif en ligne.

4.2.2 Les cycles de vie

Un cycle de vie des projets efficace et adapté à l'activité est l'un des axes majeur permettant l'adaptation des techniques de gestion de projet à un contexte de petits projets ? Ceux-ci peuvent en effet être conçus en intégrant les simplifications inhérentes à l'activité et à la taille des projets, le type de ressources et de risques pris en compte.

4.2.3 Outils de caractérisation

Voir la description des outils de caractérisation du chapitre 3.1.2.

4.2.4 Outil visuel de management de projet

Indépendamment du type d'approche choisie pour le pilotage du projet (prédictive, itérative ou agile), l'expérience montre que l'utilisation de modèles visuels augmente la créativité et la cohésion de l'équipe.

Le modèle de Tuckman¹, décrivant les activités de développement de l'esprit d'équipe, a été pris comme base pour proposer des outils favorisant à la fois la définition de plus en plus claire du projet ainsi que la cohésion de l'équipe projet.

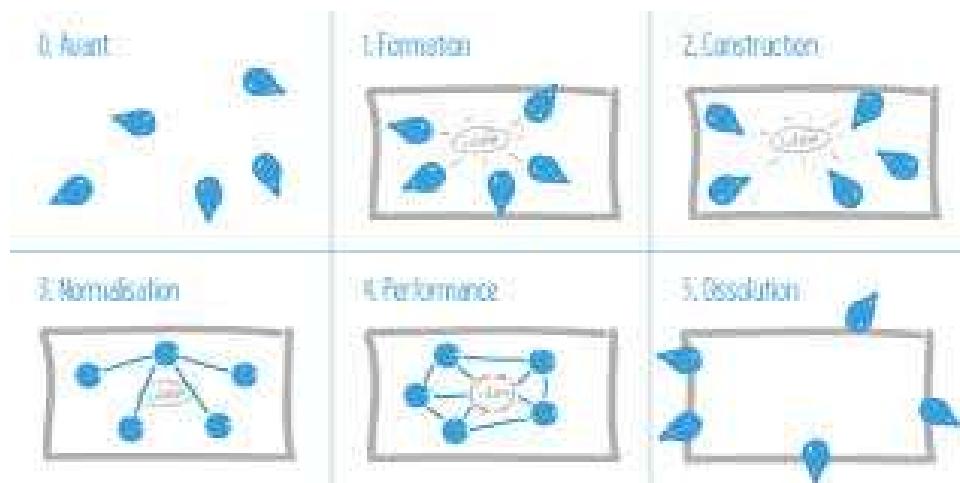
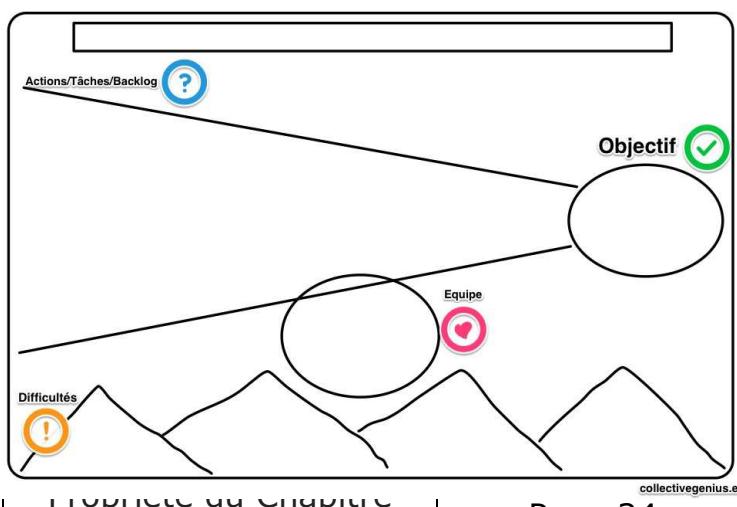


Figure 1 – Le modèle de Tuckman



Dans ce livre blanc, on propose un outil visuel (Figure 2) qui intègre à la fois les cinq étapes de développement d'une équipe ainsi que le tableau de bord pour un pilotage intuitif, efficace et pour le suivi des engagements du projet.

pement de l'esprit d'équipe

Figure 2 – modèle d’outil visuel pour le développement d’un projet

Les cinq étapes de développement d'une équipe sont :

- Formation
- Turbulence
- Normalisation
- Performance
- Dissolution

4.2.5 Formation : pourquoi ?

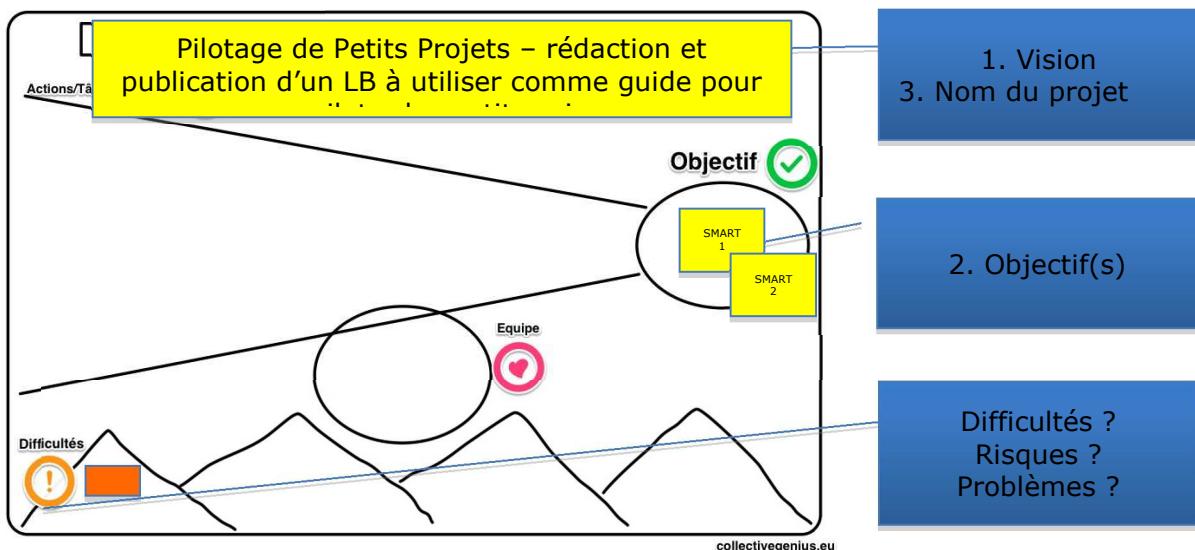
Au tout début d'un projet on cherche la réponse à des questions d'ordre général. Pourquoi suis-je ici ? On est en quête de sens global, il est important à ce stade que le chef de projet sache partager une vision commune et un objectif clair pour le projet.

- Vision : imaginer le service, le résultat ou le produit du projet dans son état futur
- Objectif : partager un objectif SMART² avec l'équipe
- Nom du Projet : choisir un nom de projet adapté, idéalement rappelant l'état futur souhaité

Exemple

- Vision : rédaction et publication d'un livre blanc à utiliser comme guide pour piloter facilement et efficacement les petits projets
- Objectif : publier le livre blanc « guide de pilotage simplifié des petits projets » en décembre 2015
- Nom du Projet : Guide de Pilotage des Petits Projets

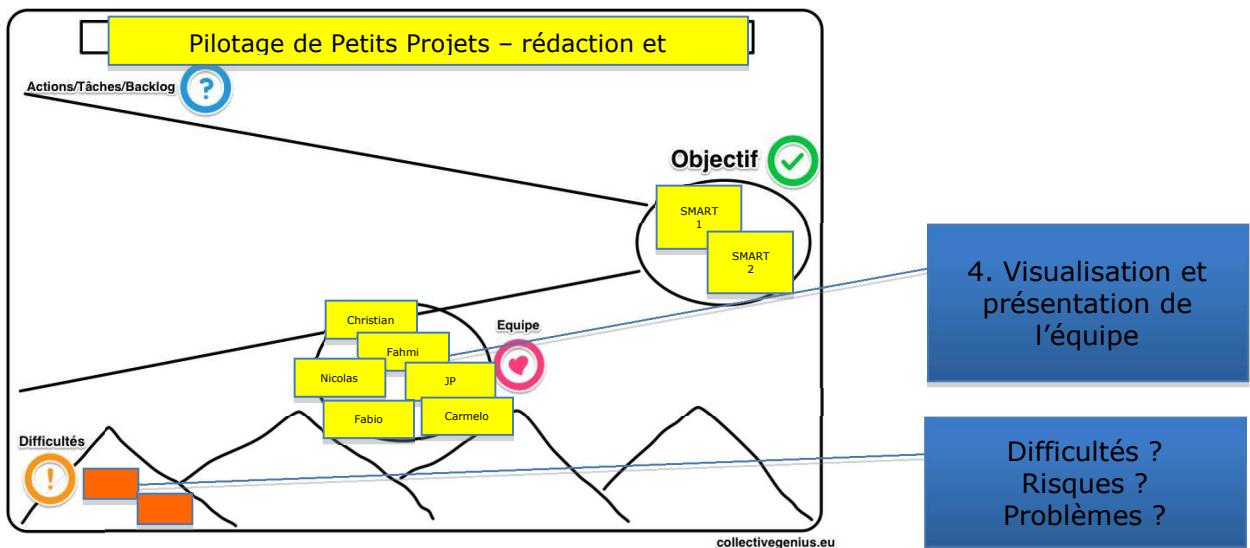
² Objectif SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini)



4.2.6 Turbulence : qui ?

Cette phase se caractérise par la nécessité de comprendre qui sont les autres, pourquoi ils font partie de l'équipe (quelle compétence ils apportent). C'est une étape au cours de laquelle on construit le respect et la confiance mutuelle et réponds à la question « qui êtes-vous ? »

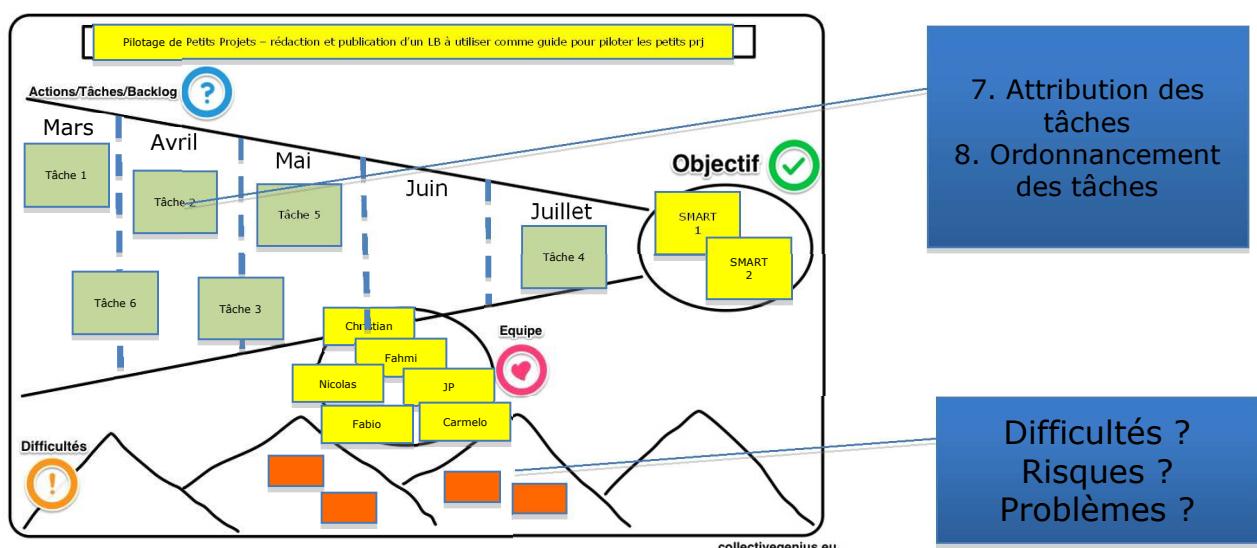
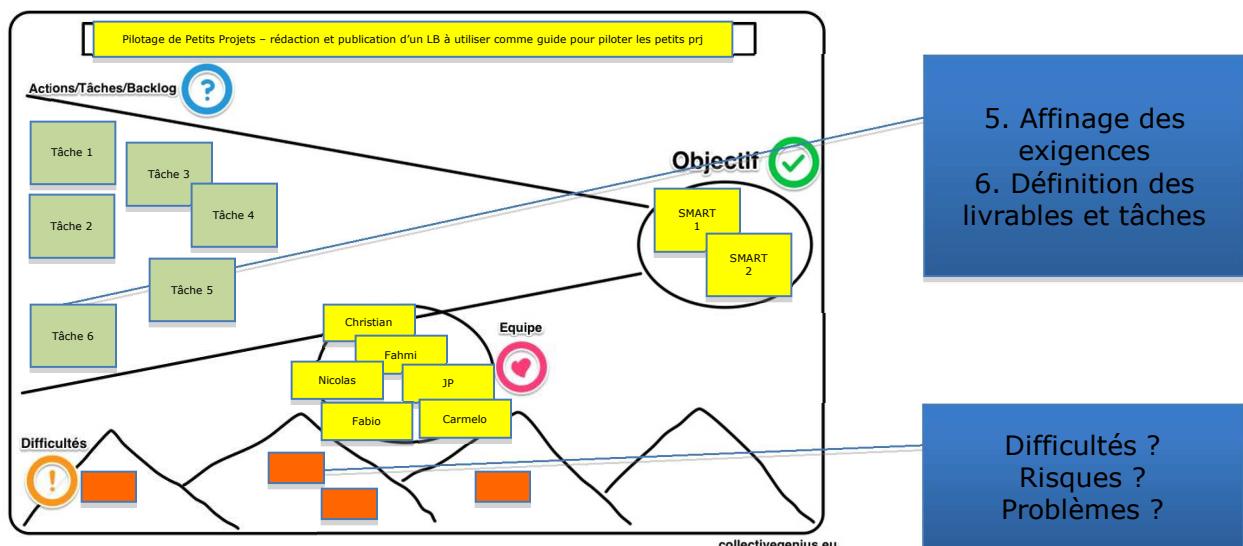
Au cours de cette étape la défiance est petit à petit remplacée par la confiance.



4.2.7 Normalisation : quoi, comment, quand ?

Maintenant qu'on sait pourquoi on fait partie de l'équipe projet et qu'on a compris comment nous pouvons contribuer à l'atteinte de l'objectif, il est temps de trouver la réponse à comment nous allons produire les livrables attendus, pour quand et avec quels moyens. Une fois les tâches identifiées, il conviendra de les ordonner :

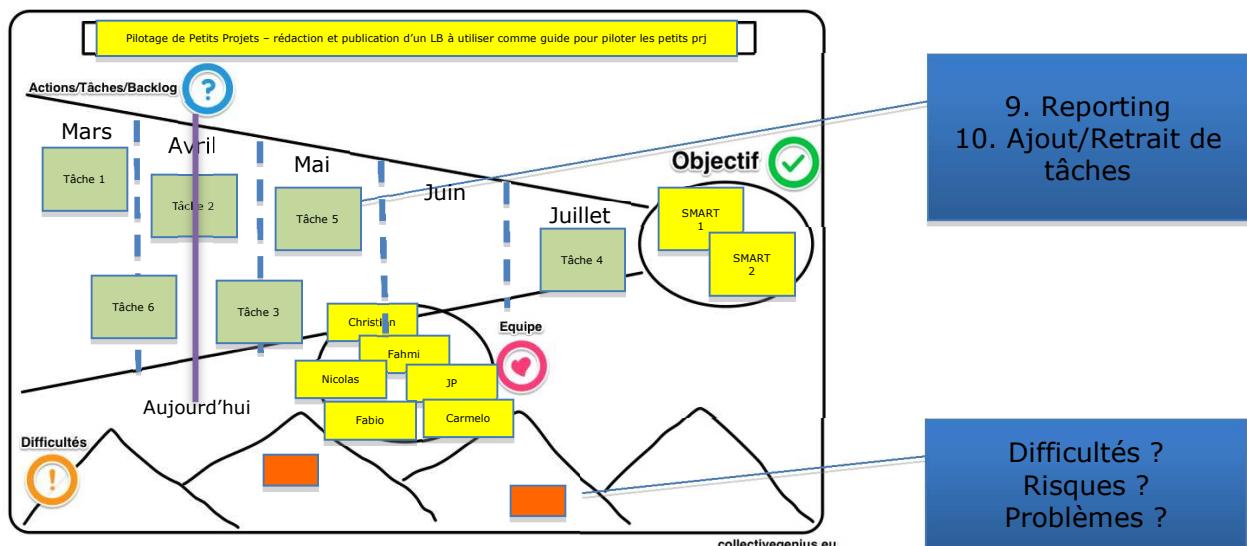
- Par phases, selon des règles métier comme, par exemple : conception, spécification, réalisation, test
- Ou temporellement : jours, semaines, mois



4.2.8 Performance

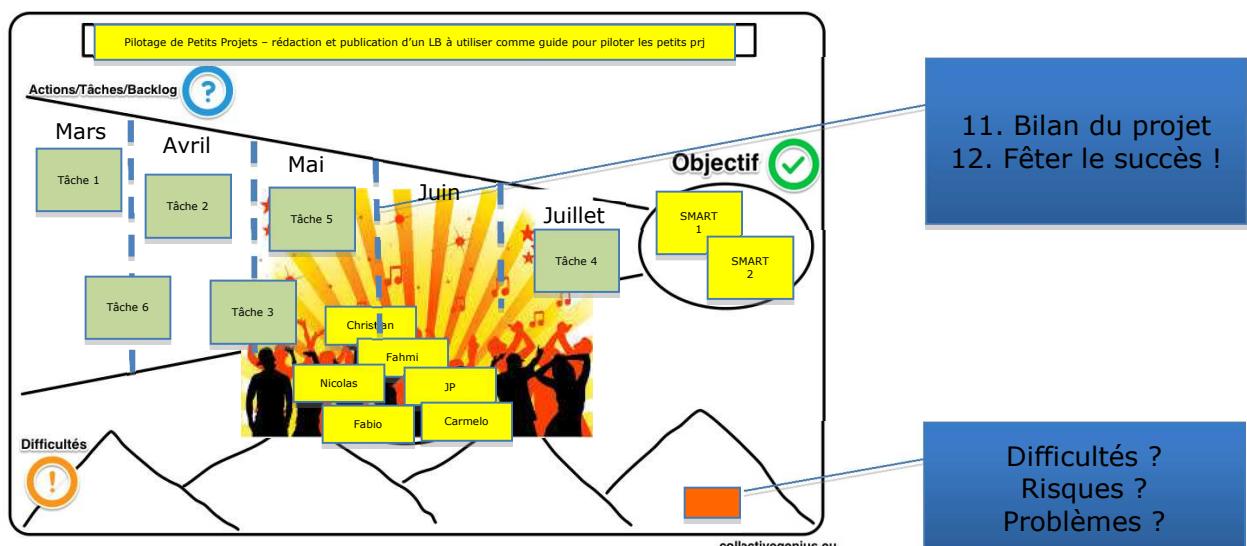
Arrivés à cette étape, l'équipe est capable de s'auto gérer, prendre des décisions rapides, l'entre-aide est devenu une habitude et la rapidité d'exécution est à son maximum. Les difficultés sont résolues rapidement et son réduites en nombre.

Le tableau de bord qui a été construit pour donner du sens à l'équipe est finalement utilisé pour le pilotage et le reporting.



4.2.9 Dissolution

Le projet est terminé, on utilisera le tableau de bord pour un retour d'expérience et l'amélioration continue. Les ressources sont libérée pour les autres projets, on ne manquera pas de fêter dignement la fin du projet ☺ !



4.2.10 Quelque remarque

Les étapes de constitution d'une équipe peuvent se chevaucher, on peut aussi passer d'un état à l'autre quand un membre de l'équipe part ou un nouveau embarque dans le projet.

Quand on a un blocage dans une étape, par exemple en « turbulence », il faut regarder dans l'étape précédente car très probablement quelque chose a été mal défini, dans cet exemple la vision ou l'objectif.

4.3 Conclusions

Le PMBOK Guide peut parfois être perçu comme trop lourd pour la gestion d'un petit projet, néanmoins notre étude montre qu'avec un minimum de simplifications, la structure reste adaptée.

La gestion de petit projet permet au responsable de projet « junior » de se développer vers la gestion de projets plus complexes et de préparer la certification PMP du PMI.

La première question est de savoir identifier quels sont les « petits » projet. En étudiant plusieurs processus issus de différentes sociétés, nous avons pu mettre en avant certaines constantes dont les lecteurs pourront s'inspirer pour définir leur propre processus.

L'un des axes de simplification identifié est la limitation du « sur-mesure » pour privilégier au maximum les processus existants.

Nous avons pu identifier quel sont les processus de gestion de projet « incontournables » pour lesquels il n'est pas question de faire d'impasse avec notamment la charte de projet, le « team building », point focal de la gestion de projet ...

Notre étude nous a finalement permis d'identifier et de recommander quelques outils particulièrement adaptés à la gestion de petits projets.

4.4 Annexes

4.4.1 Charte de projet

Intitulé : _____

Commanditaire : _____ **Date de Création :** _____

Chef de Projet : _____ **Client du Projet :** _____

But ou justification du projet :

Description du projet :

Exigences du projet et du produit :

Critères d'acceptation :

Risques initiaux :

Risques initiaux :

--	--	--

Objectifs du projet	Critères de succès	Responsable acceptation
----------------------------	---------------------------	--------------------------------

Contenu :

--	--	--

Délais :

--	--	--

Coûts :

--	--	--

Sommaire des jalons	Date cible

Budget estimé :

--

Approbateurs:

Signature du Chef de Projet

Signature du Commanditaire ou du Demandeur

Nom du Chef de Projet

Nom du Commanditaire ou du Demandeur

Date

Date

4.4.2 Détermination de la taille des projets

Quelque capture d'écran des outils évalués au cours de la rédaction.

	BUSINESS CASE	09 November 2011	
	project name	Dept	
	<i>short description</i>	81,25%	
1. PROJECT IDENTITY			
IAC Category	Cat 2 - Growth	Functional Domain	Back-Office & HR - IT - Communication - Service Desk Management
Site	*****	Transverse Project	Yes
2. PROJECT TEAM			
Business Owner	*****	PMO Local	*****
Project Manager	*****	Sub-Project Manager	**
IS/IT Leader	*****	Change Manager	*****
3. PROJECT DESCRIPTION			
Project Background	Why this Project and why now?		
Business objective	What will the Business get out of it		
Scope	Who will be impacted (sites/countries)? What will be impacted (systems/data)?		
Project Assumptions	Indicate any assumptions you have on the project		
Project Constraints	Indicate the constraints with which your project is confronted		
Business Impact of a Project NO GO	Important impact on the business if no go Motivate the above score		
Business Benefit - Financial	Payback < 1 year Give us a first description of the quantitative gains that allowed you to indicate a payback period in the above field		
Business Benefit - Non-Financial	Major impact on business KPIs Explain these qualitative gains		
Business Implementation Risks	Minimal risk Motivate the above score		

Business Case-Gate 2 / Solution Design-Gate 2 / +

Critères projet	Sélection	Valeurs
Budget	N	< 50K EUR
	Y	>= 50K EUR et < 100K EUR
	N	>= 100K EUR
Durée du projet estimée	N	< 4 mois
	N	4 mois à 1 an
	Y	> 1 an
Equipe Projet	N	< 3 personnes
	N	de 3 à 10 personnes
	Y	> 10 personnes
Utilisateurs	N	Si > 3 utilisateurs. Concerne la conduite du changement (Change Management)
Dominante "Organisation"	N	Type de projet
Dominante "IT"	Y	Type de projet
Fournisseur	N	Travaux avec un fournisseur
Si dominante "IT" : Décommissionnement d'application ou génère un décommissionnement	N	
Projet CSM	Y	
CLASSIFICATION :	PP / SP	PROJET

Règles de classification du projet :

- Si au moins un des critères est "Grand projet" alors "GRAND PROJET"

SINON

- Si au moins un des critères est "Moyen projet" alors "MOYEN PROJET"

SINON

- "PETIT PROJET"

BEFORE EVALUATING: Select Project Type & Opportunity Class

PROJECT MANAGEMENT LEVEL ASSESSMENT

Customer Name	Project Type	Prepared By	Signature	Date Prepared
	Maintenance ONLY			
Project Name		Opportunity Classification	A	

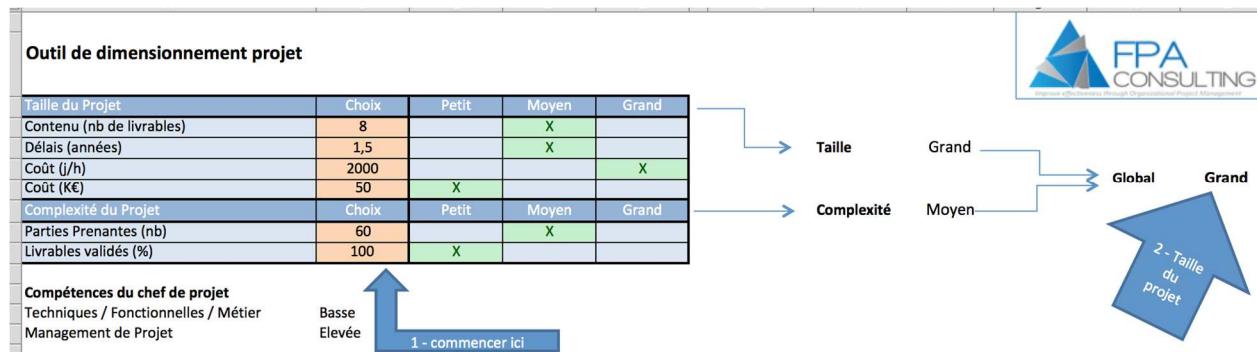
Aggregate Weighting:

Very Low Risk Projects - Simple Contract Low Risk Medium Risk High Risk

Medium Risk Projects - Standard Project

High Risk Projects - Complex Solution

Characteristic	Very Low	Low	Low to Medium	Medium	Medium to High	High
1. Opportunity Size (Total Revenue - in Euros)	Under 300k Existing frame contract (repeat PO) or project as reference existing	300k to 1M	1M to 5M	5M to 10M	10M to 50M	Over 50M
2. Service Content: (% of Revenue)	< 10%	10% to 15%	15% to 25%	25% to 35%	35% to 45%	> 45%
3. Technological Complexity	Very Very Low	Very Low	Low	Moderate	High	Very High
4. Technological Maturity	Highly Stable	Very High	High	Moderate	Low	Very Low
5. Total Risk (scope, schedule, cost, contract terms, liquidated damages, lessons learned, etc)	Customer accepted product Standard recurrent pricing	Very Low	Low	Moderate	High	Very High
6. Duration Shorter timeline causing risk	Not a factor	>24 Months	18-24 Months	12-18 Months	6-12 Months	< 6 Months



5 Les membres du cercle de la commission

Les membres du Cercle des Entreprises du PMI, Commission <xxx>, ayant collaboré à la réalisation de ce Livre Blanc sont par ordre alphabétique :

5.1 Les animateurs de la commission

Fabio PANZAVOLTA : fpanzavolta@collectivegenius.eu

Avec plus de quinze ans d'expérience en environnements multiculturels, dans les secteurs privé et public, Fabio est spécialiste dans la conduite de projets complexes dans la banque et l'industrie.

Ses points forts sont : une attitude positive, la capacité à diriger les équipes en stimulant l'intelligence collective, le management par l'exemple.

Fabio adapte les meilleures pratiques aux acteurs et aux facteurs organisationnels de ses clients, indépendamment la méthode utilisée. Un exemple chez BNPParibas, où il a dirigé l'équipe d'un projet pilote stratégique pour le déploiement de la nouvelle segmentation au Maroc, suivi par les déploiements dans quatre autres pays d'Afrique. Comme un collègue a dit : « les capacités d'écoute active et de compréhension rapide de la culture d'entreprise de Fabio combinées à son approche pratique pour résoudre les situations difficiles et récupérer les projets en difficulté sont uniques ».

Membre actif du *Project Management Institute* (PMI, Chapitre France), Fabio a dispensé des conférences sur le thème du management organisationnel de projet en France et au Brésil et a publié divers articles sur ces sujets.

Fabio est diplômé BAC+5 en informatique, *Project Management Professional* (PMP), *Managing Successful Programs Practitioner* (MSPP) et Agile Scrum Master.

Trilingue - Français (excellent), Anglais (excellent), Italien (langue maternelle)

Fahmi KRID

5.2 Les co-auteurs du livre blanc

Christian NAPIERALA : christian.napierala@arcelormittal.com

Après un début de carrière chez Thales, Christian Napierala a intégré en 1986 le Groupe USINOR qui est ensuite devenu ARCELOR puis ARCELOMITAL aujourd'hui.

Ingénieur de formation, Christian a occupé différents postes et assuré de nombreuses missions au cours de sa carrière : R&D, Business avec l'Asie, Direction de Production en usine sidérurgique, missions de Costing et

d'optimisation des coûts, Management de projets Supply-Chain transverses aux usines du Groupe Usinor.

Au sein de la Direction Commerciale Europe des Aciers Plats Carbone (AM FCE CMO), Christian a été chargé en 2002 de créer et de mettre en place une organisation PMO afin de coordonner les nombreux projets d'intégration systèmes lancés au moment de la première fusion (Arcelor), avec des équipes multiculturelles et géographiquement disséminées en Europe.

Certifié PMI ArcelorMittal, Christian a également développé un module de la formation Project Management dispensée par l'IT ArcelorMittal University aux futurs Project Managers du Groupe....

Nicolas LALANDE : nicolas.lalande@socgen.com

Avec plus de dix ans de gestion de projets internationaux, au sein de secteurs financiers et assuranciels, Nicolas est spécialisé dans le pilotage de projets complexes et dans l'optimisation de processus en environnements multiculturels innovants.

Nicolas encadre de façon pragmatique et flexible les projets dont il a la charge pour obtenir la plus grande valeur acquise de chacun d'eux. Un exemple chez Toyota Insurance où il a encadré l'internalisation de l'activité d'assurance (Optimisation de processus, ERP, Business intelligence, GED, CRM...). Sa direction a reconnu son "professionnalisme et la manière très pragmatique de conduire le projet".

Ou encore, un projet d'optimisation de processus pour la filiale italienne de la Société Générale où Nicolas a réussi, selon le responsable de l'entité, à réduire de 30% un temps de cycle grâce à sa "capacité à "extraire", de façon efficace et très agréable, la substance de notre façon de travailler".

Membre actif du *Cercle de Management de Projet* (CMP) au sein de la Société Générale, Nicolas anime régulièrement des conférences internationales ainsi que des MOOC sur différents thèmes liés au management de projets.

Nicolas est diplômé d'un Master de l'*École de Journalisme et de Communication de Marseille* (EJCM), Certifié *Project Management Professional* (PMP), Agile Scrum Master et Green Belt Lean Six Sigma.

Carmelo Pansera : cpansera@moncoyote.com

Carmelo dispose d'une expérience de plus de 20 ans en management et pilotage de projets dans des entreprises de taille très diverses. Carmelo a exercé le métier de chef de projets informatique chez Atos pour ensuite prendre la direction des systèmes d'information de filiales de la Société Générale. Il a aussi piloté le projet de mise en place d'un cadre méthodologique au sein du groupe Société Générale.

Il est actuellement directeur des systèmes d'information de coyote système.

Au quotidien Carmelo recherche la performance dans la réalisation des projets de la DSI avec un positionnement de « business partner »

Carmelo à une formation d'Ingénieur ENSAM. Il est Certifiée PMP depuis 2012 et risque manager depuis 2015.

5.3 Trombinoscope des Auteurs du Livre Blanc

			
<p>Christian NAPIERALA Arcelormittal</p>	<p>Fahmi KRID Volontaire PMI</p>	<p>Carmelo PANSERA Coyote System</p>	<p>Fabio PANZAVOLTA Collective Genius</p>
			
<p>Nicolas LALANDE Société Générale</p>			

5.4 Les entreprises du cercle – commission Petits Projets

Les Entreprises ayant collaborées au Cercle des Entreprises du PMI®, Commission Petits Projets, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

	<p>Société Générale est une banque universelle solide, au service de ses clients et de l'économie, autour de 3 pôles métiers complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banque de détail en France (BDDF) • Banque de détail et Services Financiers Internationaux (IBFS) • Banque de Grande Clientèle et Solutions Investisseurs (GBIS) <p>Société Générale est présente dans 76 pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> • plus de 60 % des collaborateurs hors de France métropolitaine ayant • 32 millions de clients dans le monde • 148 300 collaborateurs <p>Son ambition : d'être la banque relationnelle de référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes.</p> <p>Ses valeurs sont : Esprit d'équipe, Innovation, Engagement, Responsabilité</p> <p>Le Groupe Société Générale a décidé, depuis 2011, d'investir dans la professionnalisation des Managers de projets en lançant le Cercle Management de Projet (CMP). L'objectif du Cercle Management de Projet est de professionnaliser la communauté à partir d'une culture projet Groupe et de pratiques partagées entre les entités SG. Chaque pôle anime sa famille professionnelle en favorisant les échanges de bonnes pratiques et partages d'expertises en s'appuyant sur un socle méthodologique projet commun.</p>
---	---



La technologie brevetée de Coyote se décline sous forme de boîtiers, d'applications et de solutions directement embarquées dans les voitures (Renault, Citroën, Peugeot, Volvo, Toyota).

Créée en 2005, la société Coyote est le leader européen des avertisseurs de dangers. Certifiée NF « Assistant d'Aide à la Conduite », les solutions Coyote reposent sur l'échange d'informations géolocalisées qui permet aux automobilistes de s'alerter en temps réel des aléas de la route.

Plus de 4,8 millions d'utilisateurs s'échangent quotidiennement des informations sur les limitations de vitesse, les zones à risques et zones de dangers, les bouchons et les perturbations routières. Le retraitement des plus de 12 millions d'informations remontées en moyenne par la communauté tous les mois assure la fiabilité du service.

Lauréate du prix Frost & Sullivan de la catégorie télématique en 2008 et finaliste du Trophée de la Décennie en 2015, la société Coyote réalise un chiffre d'affaires de 105M€ en 2014 et couvre huit pays européens : France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Italie, Espagne, Allemagne et Pologne.

5.5 Le Cercle des Entreprises du PMI

5.5.1 Une initiative de la branche Paris Ile-de-France du chapitre PMI-France (PMI©)

Le chapitre PMI-France regroupe les managers de projets de tous les secteurs d'activité en France. Son objectif est de promouvoir le PMI© (Project Management Institute), ses standards et ses certifications. Ses membres sont des personnes physiques. Ses activités sont gérées bénévolement par des volontaires non rémunérés conformément aux statuts de l'association.

Le « Cercle des Entreprises du PMI » est une initiative lancée en 2011 par la direction du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France, entité PMI qui a été fusionnée au sein du PMI-France en juin 2013. Dorénavant le chapitre PMI-France finance et contrôle cette activité destinée aux entreprises, et confirme sa mission d'origine : espace d'échange de bonnes pratiques de gestion de projet à destination des entreprises.

Le Cercle des entreprises du PMI-France bénéficie des études, enquêtes et standards publiés par le Project Management Institute.

5.5.2 Objectifs du Cercle

Les objectifs premiers du Cercle sont :

- Promouvoir la gestion de projet auprès des entreprises
- Sensibiliser les entreprises au caractère stratégique de la Gestion de Projet
- Aider opérationnellement les entreprises en s'appuyant sur le corpus de connaissance du PMI®, ses nombreux référentiels et les Certifications.
- Se rapprocher des entreprises afin de mieux connaître leurs besoins et voir comment les aider
- Le Cercle des Entreprises privilégie l'échange de témoignages et de bonnes pratiques à travers la constitution d'ateliers thématiques. La synthèse de ces échanges permet de comprendre les conditions de succès et les raisons des échecs, puis de proposer des recommandations d'amélioration.

Objectifs secondaires du Cercle

- Faire la promotion du PMI®, de son corpus de connaissance ainsi que de ses référentiels et certifications
- Faire la promotion de la marque PMI®
- À travers ses actions, faire la promotion des certifiés et des membres du PMI® et augmenter leur employabilité.

5.5.3 Cible du Cercle des Entreprises

Le Cercle des Entreprises est destiné aux Entreprises pour qui la gestion de projet représente une compétence stratégique, gèrent des projets d'envergure ou qui démarrent un processus d'amélioration continue de leur organisation à la gestion de projet.

Au sein des entreprises, les thèmes d'étude du Cercle des Entreprises intéresseront les chefs de projet, les responsables PMO, les responsables de portefeuilles projets/programmes et globalement toute personne en charge du processus d'amélioration continue et de la montée en compétence de leur organisation en management de projets/programmes.

Les responsables de ressources humaines qui doivent accompagner ces profils particuliers que sont les chefs de projet pourront également trouver au cercle des réponses à leurs interrogations.

Adhésion au cercle

Pour adhérer au « Cercle des Entreprises », l'entreprise doit faire acte de candidature auprès du président du Chapitre PMI-France, ou bien du Directeur du Développement Professionnel PMI-France ou lorsqu'il existe, au niveau de la branche PMI (exemple : Branche Ile-de-France).

L'adhésion est valide pour l'année courante. Elle sera renouvelée par tacite reconduction sauf avis contraire d'une des deux parties.

En fonction du nombre des entreprises appartenant déjà au Cercle et dans un souci d'homogénéité et de représentativité des ces dernières, le chapitre se réserve le droit de donner une suite négative à une demande d'adhésion.

L'adhésion suppose qu'au minimum le représentant officiel de l'entreprise au Cercle des Entreprises soit membre du Chapitre PMI-France, à jour de cotisation lors de la réunion de lancement du Cercle.

5.5.4 Les responsabilités du Cercle des Entreprises du PMI

Le président du Cercle

Le président du Cercle des Entreprises pour l'année en cours est nommé parmi les membres du bureau par le bureau du chapitre PMI-France. Généralement le Directeur du Développement Professionnel de la branche Paris Ile-de-France sera le président du Cercle. Il constitue le lien entre le Conseil d'Administration (CA) du chapitre PMI-France et le cercle des entreprises.

Il rapportera au CA le suivi des activités du Cercle des Entreprises et sera à même de proposer les évolutions pertinentes afin de s'assurer que le Cercle répond bien aux attentes des entreprises.

Il apportera soutien et aide aux différents responsables en veillant, en particulier, à la promotion des commissions et aux recrutements de nouvelles entreprises.

De plus, opérationnellement, il s'assurera que chaque commission est bien gérée par un responsable dédié, qu'elle prend effectivement en charge un sujet en début d'année et le structure sous la forme d'un projet.

En cas de besoin, le président du cercle contribuera au premier cadrage du projet et à la mobilisation d'un groupe de travail avec le responsable de la commission.

Le responsable de commission du Cercle

Chaque commission est gérée par un responsable de commission qui travaille de concert avec le président du Cercle. Le responsable de commission est proposé par le président du Cercle et nommé par le bureau de la branche où se tient la commission, à défaut par le CA du chapitre PMI-France.

Le responsable de commission préparera les ordres du jour des réunions et des séances de travail, animera les séances avec son groupe de professionnels et suivra l'avancement des travaux. Les comptes-rendus des séances de travail sont rédigés sous sa responsabilité avec l'aide de ses volontaires.

En fin de projet, le responsable de commission coordonnera la rédaction et la bonne livraison du Livre Blanc.

Les animateurs du Cercle

Les animateurs du Cercle sont tous des volontaires de la Direction du Développement Professionnel de la branche ou du chapitre PMI-France. En général, il s'agira de professionnels du sujet en question, permettant d'apporter un réel éclairage en s'appuyant sur les référentiels du PMI. Ils travailleront de concert avec le responsable de la commission en question.

5.5.5 Les commissions du Cercle

Le cercle fonctionne à travers des commissions qui traitent en profondeur un sujet majeur par an. Chaque année, les commissions délivrent un livre blanc, synthèse des Bonnes pratiques révélées à travers les différents ateliers.

Ce livre blanc sera co-rédigé par les membres de la commission avant d'être finalisé par les volontaires du Cercle.

Les commissions pourront explorer des domaines globaux de la gestion de projet ou au contraire être sectorielles.

A ce jour, il existe deux commissions au sein du Cercle des Entreprises :

- La commission « Stratégie et Organisation »
- La commission « Gestion Opérationnelle du Risque Projet »

Ces commissions peuvent donner lieu à des diversifications en sous-commissions. Ainsi la commission Stratégie et Organisation, après avoir approfondi en 2012 les communautés de pratiques en gestion de projet, s'intéresse aux projets de transformation et aux PMO en 2013. La commission Risque, après avoir étudié la mise en place d'une culture risque en 2012, vérifie l'opportunité d'échanger sur les projets agiles en 2013.

Réunions des différentes commissions

Cinq rencontres physiques d'une demi-journée sont planifiées tout au long de l'année pour chacune des commissions. Elles se dérouleront en général la même journée pour toutes les commissions afin de permettre des synergies entre commissions. De plus, les soirées ou conférences de la branche d'accueil des commissions se dérouleront si possible le même jour afin de permettre aux membres du cercle d'y assister. Les réunions s'échelonnent ainsi :

- la première réunion est le kick-off du chantier : cadrage du sujet, plan de travail sur l'année, répartition des tâches, identification des experts invités à participer, objectifs de chacun, calendrier.
- les réunions suivantes permettent d'approfondir réellement le sujet.
- néanmoins, les deux dernières réunions permettront également de faire une synthèse de l'année et de préparer le plan de travail de la rédaction du livre blanc sous l'impulsion des responsables de chaque commission.

Les informations utiles au bon déroulement du chantier (comptes-rendus, documents de travail) sont conservées sur un espace interne au Cercle des Entreprises et accessibles par les seuls acteurs du chantier.

Les livrables du Cercle

Chaque sujet traité au cours d'une année par une commission fera l'objet d'un rapport final rassemblant toutes les conclusions utiles aux gestionnaires de projets et aux sociétés soucieuses de mieux intégrer la gestion de projet dans leurs pratiques.

Ces rapports ou Livres Blancs sont placés sur le site <http://www.pmi-france.org/> et accessibles aux membres du chapitre PMI-France ainsi qu'aux membres du Cercle des Entreprises. Une présentation de synthèse aux membres du chapitre pourra être faite lors de l'assemblée générale ou lors d'une soirée de branche dédiée à cette occasion.

Confidentialité

Les informations échangées pendant les séances restent confidentielles. Les adhérents s'engagent à ne pas divulguer les écrits, présentations, paroles échangées sans l'accord de leur auteur et du président du cercle. Seuls les ordres du jour et les retours d'expérience synthétiques - Livres Blancs - pourront être diffusés.

5.5.6 Vos Contacts

Bruno Laude : Président du chapitre PMI-France
president@pmi-france.org

François Delignette : Président de la branche Paris Ile-de-France et Sponsor du Cercle
francois.delignette@pmi-france.org
Tel. + 33 6 72 78 44 37

Lionel Bourceret : Directeur du Développement Professionnel de la branche Paris Ile-de-France du chapitre PMI-France, et Président du Cercle
developpement.professionnel@pmi-france.org
lionel.bourceret@pmi-france.org
Tel. + 33 6 16 01 36 47

Fabio PANZAVOLTA : Directeur du Développement Professionnel de la branche Paris Ile-de-France du chapitre PMI-France, et animateur de commission
Idf.developpement.professionnel@pmi-france.org
fabio.panzavolta@pmi-france.org

Marc Lambert : Adjoint du Développement Professionnel de la branche Paris Ile-de-France du chapitre PMI-France, et animateur de commission
Idf.adj.developpement.professionnel@pmi-France.org
Marc.lambert@pmi-france.org

Vincent Coustillac : Responsable du Développement Professionnel de la région France Sud du chapitre PMI-France, et animateur de commission
Vincent.coustillac@pmi-france.org