

Remerciements

Je tiens à remercier très chaleureusement les participants à mes formations en management de projet ainsi que mes étudiants pour leurs idées et apports qui ont été essentiels pour parfaire l'approche didactique présentée dans ce livre.

Je remercie Françoise, Sandrine et Stéphane du ministère des Armées pour leur accueil dans mes fonctions de réserviste pour conduire les travaux d'adaptation et de personnalisation de la méthode PM².

Je remercie pour leurs retours précieux les responsables de conduite de projet du ministère des Armées que je forme et que j'accompagne pour la préparation de leur certification PM².

Merci à tous les collègues croisés dans les entreprises de services numériques ou chez mes clients et avec lesquels j'ai consolidé ma compréhension et quelques convictions sur la posture du manager et sur les exigences des activités de pilotage de projet.

Merci à mes collègues et amis Mickaël Desnos et Christophe Cadet pour leurs relectures, leurs critiques constructives et leur accompagnement dans cette belle aventure.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon ami et frère d'armes Guy Sedan pour sa patience et ses encouragements constants qui ont été précieux tout au long des travaux de rédaction et de relecture.

*La stratégie, c'est l'art de faire face à une situation déterminée.
La tactique, c'est l'art de faire face à une situation indéterminée.*

MARÉCHAL FERDINAND FOCH (1851–1929),
MEMBRE DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE.

Introduction

Principes iconographiques

Pour faciliter la lecture de ce guide, les principes iconographiques ci-dessous sont appliqués.



Point clé (important pour l'examen de certification PM²)



Objectif d'un processus, d'une activité de gestion de projet



Conseil, bonne pratique



Point d'attention



Identification d'un livrable



Illustration projet « fil rouge »

La **méthode PM²** présentée et utilisée dans ce guide est produite et publiée, sous **licence Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0)**.

PM² est une initiative du Centre d'excellence en gestion de projets (CoEPM²) de la Commission européenne (DIGIT).

Pourquoi ce livre, comment l'utiliser ?

Cet ouvrage est un guide pratique qui s'adresse à vous qui exercez une **fonction de management** dans le domaine des technologies de l'information, que ce soit pour le compte d'une entreprise de services du numérique (ESN) ou comme salarié de la direction des systèmes d'information (DSI) d'une organisation publique ou privée. Il s'adresse aussi à vous qui agissez comme partie prenante (acteur) d'un projet avec une **responsabilité orientée métier** et attachée au produit numérique ou une **responsabilité de pilotage de projet**.

Je l'ai écrit au fil de mes activités et expériences de formateur, de coach, de manager et de consultant. Bien plus qu'un simple guide méthodologique, c'est aussi un **témoignage** et une source de **conseils** qui, je l'espère, vous seront précieux.

Il est basé sur :

- Mon parcours professionnel et mes nombreux retours d'expériences.
- Les attentes exprimées par les participants à mes formations en gestion de projet et en ingénierie des systèmes d'information.
- Les attentes des décideurs, que je rencontre régulièrement et qui sont clients des entreprises de services numériques.

Il présente une **synthèse des bonnes pratiques** applicables dans la profession.

Que vous soyez débutant, confirmé ou expérimenté, vous y trouverez la matière nécessaire pour améliorer vos connaissances et **renforcer vos convictions et vos compétences sur vos pratiques de gestion de projet et de management de produit**.

À vous les plus jeunes, qui êtes dans une étape clé de votre parcours professionnel où votre encadrement vous met en situation de responsabilités vis-à-vis d'une équipe, d'un client et d'une direction, c'est le bon moment pour utiliser ce livre (et d'autres) comme un outil pour vous permettre :

- D'être plus **efficace** dans votre mission quotidienne.
- De savoir comment apporter de la **valeur** à votre projet.

Chapitre 1

Parlons des projets et des produits numériques

Avant d'entrer dans le vif du sujet des **activités de gestion de projet** et de **management du produit numérique** puis de votre rôle, il est nécessaire de bien poser le contexte, de définir et de bien comprendre quelques notions importantes. Pour vous y aider, au cours de ce chapitre, nous aborderons trois thématiques.

- Pour commencer, je vais définir le contexte et les concepts liés au **projet**. Je vous préciserai la nature et la spécificité des **activités réalisées en « mode projet »**. Vous pourrez mieux distinguer les **cycles de vie du projet et du produit numérique**.
- Ensuite, je vous présenterai rapidement les différentes **méthodes du marché**. Vous comprendrez comment les utiliser et ce qu'elles doivent vous apporter pour **créer de la valeur**. Il s'agit d'assurer une gestion efficace et d'**atteindre les objectifs** de votre projet.
- Enfin, nous terminerons ce premier chapitre par les **compétences** que vous devrez certainement développer ou renforcer pour **exercer de manière avisée votre rôle de manager de projet**.

Comment travaillez-vous : en mode projet ou en mode produit ?

Au sein des équipes des directions des systèmes d'information (DSI), je rencontre beaucoup de personnes qui n'appréhendent pas les particularités du travail en mode projet. Les acteurs sont installés dans un mode où le produit numérique est au centre de la réflexion et des activités. Certains estiment que le mode projet est dépassé et que le pilotage « Agile » est suffisant et bien plus efficace. C'est-à-dire qu'ils considèrent que le produit est dans un cycle où les évolutions sont permanentes et que le « projet » est sans date de fin. Cette approche n'est pas mauvaise en soi, mais elle peut présenter un risque majeur sur la maîtrise du budget et des échéances. Dans ce guide, je vous propose de remettre le travail en mode projet à une bonne place dans le cycle de vie du produit numérique. Pour bien comprendre, regardons comment réconcilier la vision produit et l'objectif d'un projet.

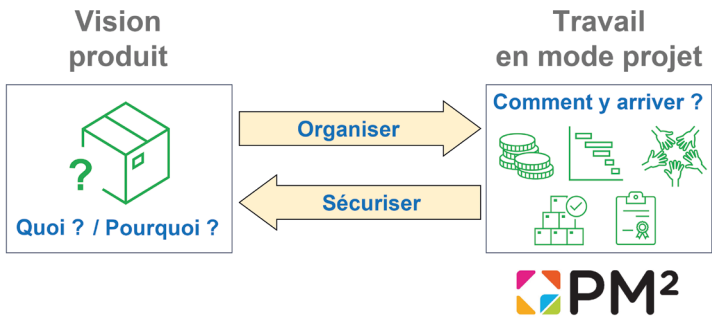


Figure 1 : vision produit et travail en mode projet

 	Vision produit	Vision projet
	Description globale et ambitieuse de l'état futur souhaité.	Énonce ce que le projet doit accomplir.
	Définie à long terme (cycle de vie du produit).	Définie à court terme (échéance de livraison d'une première version viable du produit).