

INGENIERIE DE PROJETS MANAGEMENT ET ORGANISATION



IOGS
Octobre 2025 1 / 5

Michaël ANDRE
michael@zou-coaching.fr

7 ETATS ZOU



PAS ZOU DU TOUT



ZOU BOF !



UN PEU ZOU



POURQUOI PAS ZOU



ZAZOU



PRESQUE ZOU



SUPER ZOU

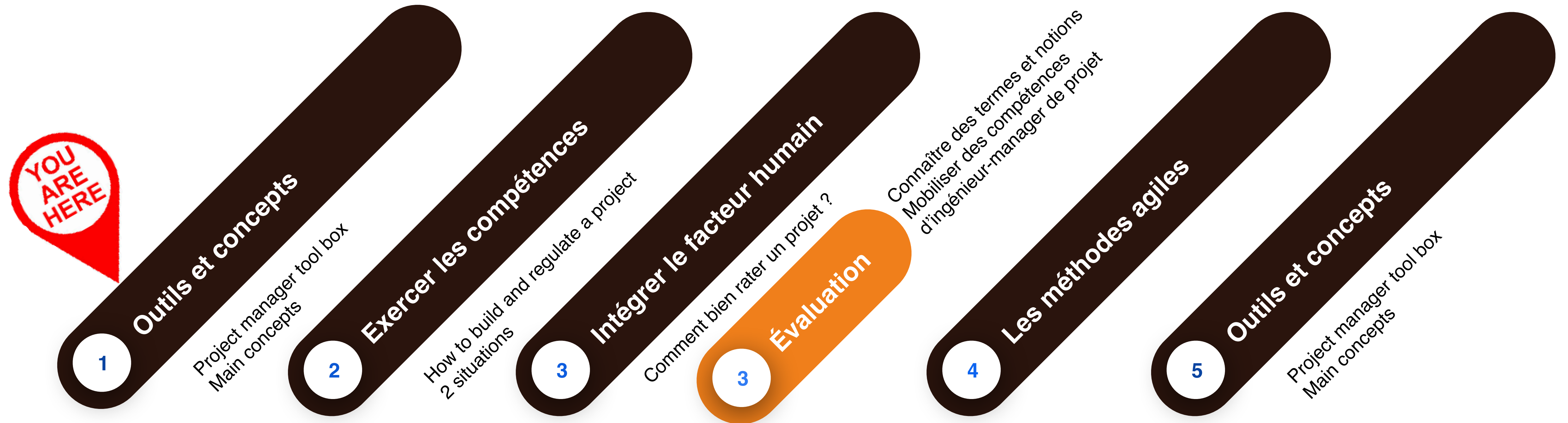
Mots clés

Dénomination	Approche caractéristique
Gestion de projet (dont la conduite de projet)	Assurer le bon déroulé opérationnel d'un projet pour atteindre l'objectif fixé.
Ingénierie de projet	Construire la gestion du projet et le conduire avec les outils de l'ingénieur.
Pilotage de projet	Aligner objectif, recrutements et conduite stratégique du projet.
Design de projet	Développer un projet avec les outils du design.
Management de projet	Prendre en main conduite stratégique et conduite opérationnelle, <i>et</i> dans une dimension humaine.

project manager skills

- ❑ Comprendre et reformuler la demande
- ❑ Rédiger un **cahier des charges**
- ❑ Planifier le projet
- ❑ Bâtir une stratégie de réussite du projet à l'aide **d'outils** adaptés
- ❑ Conduire des réunions
- ❑ Anticiper les risques
- ❑ Constituer une **équipe projet**, coopérer et réguler les actions
- ❑ Réagir aux aléas
- ❑ Évaluer en continu et en fin de projet
- ❑ Communiquer, valoriser les actions et les acteurs

courses map



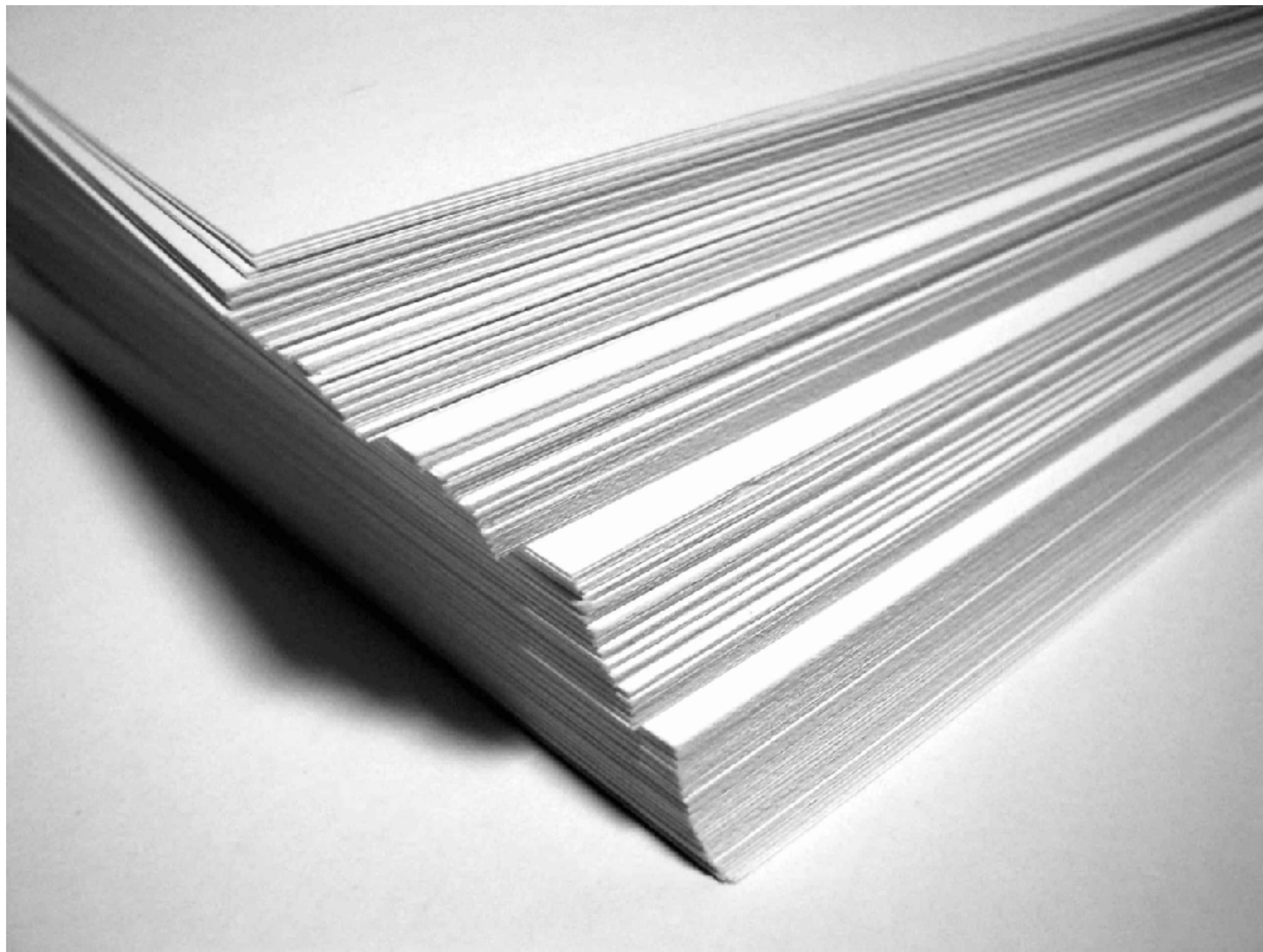
Sur l'évaluation de ce cours

- Mobiliser des outils pour construire un déroulé possible d'un projet
- Montrer vos connaissances précises des outils et méthodes
- Préparer votre intégration dans une équipe-projet

- ❑ Comprendre et traduire une demande
- ❑ Construire un cahier des charges
- ❑ Agencer et planifier des actions
- ❑ Construire et expliciter une stratégie de projet
- ❑ Anticiper les risques
- ❑ Construire et animer une équipe-projet
- ❑ Réagir face aux incertitudes



- QCM
- Étude de cas (identique au serious game)



DEBRIEFING

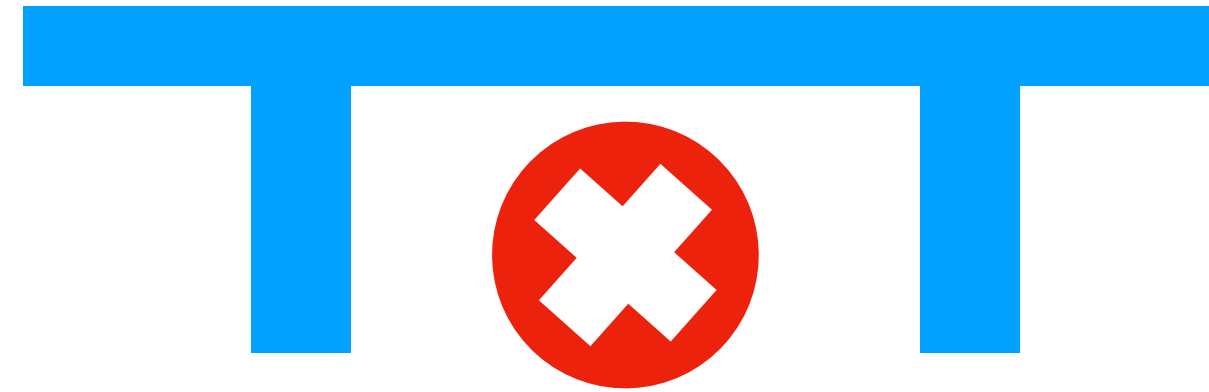
- Beaucoup d'implicite... Même dans une situation « stable »
- Un **casting** des équipes projets se met en place
- Un projet vise un **livrable** clair défini par un **cahier des charges**
- Un planning établit les étapes du projet et place des **jalons**
- Des **délais** de livraison sont contractualisés, ce qui donne une durée de vie définie au projet
- Une **organisation** est mise en place pendant la durée du projet définissant les **rôles** de chacun des acteurs et le **périmètre** d'action
- Un projet n'est pas imitable : « on ne se baigne pas deux fois dans le même fleuve »







Pont Lego

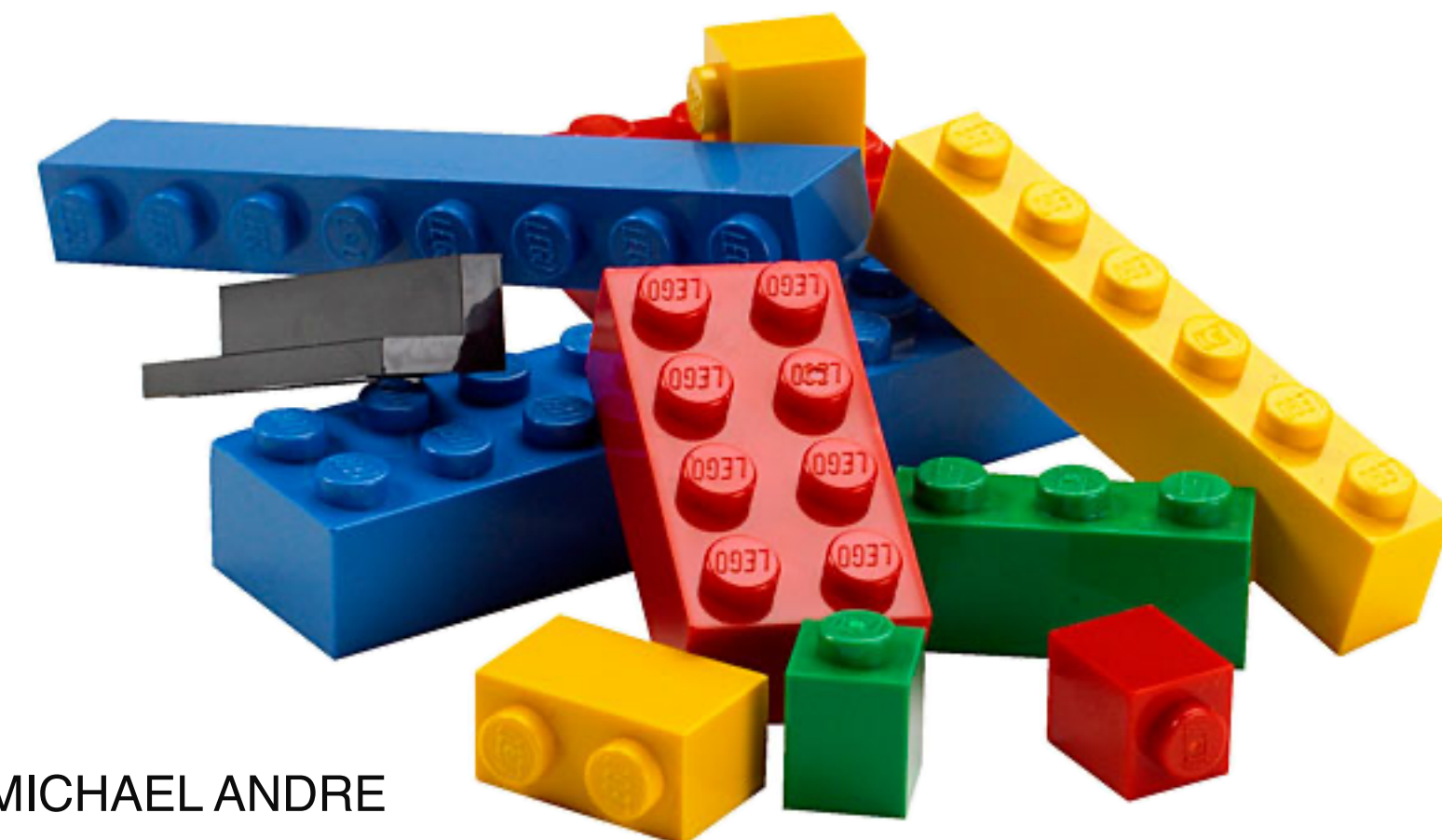


Objectif : construire aussi vite que possible le pont le plus long, le plus haut, le plus beau et le plus économique en matériau.

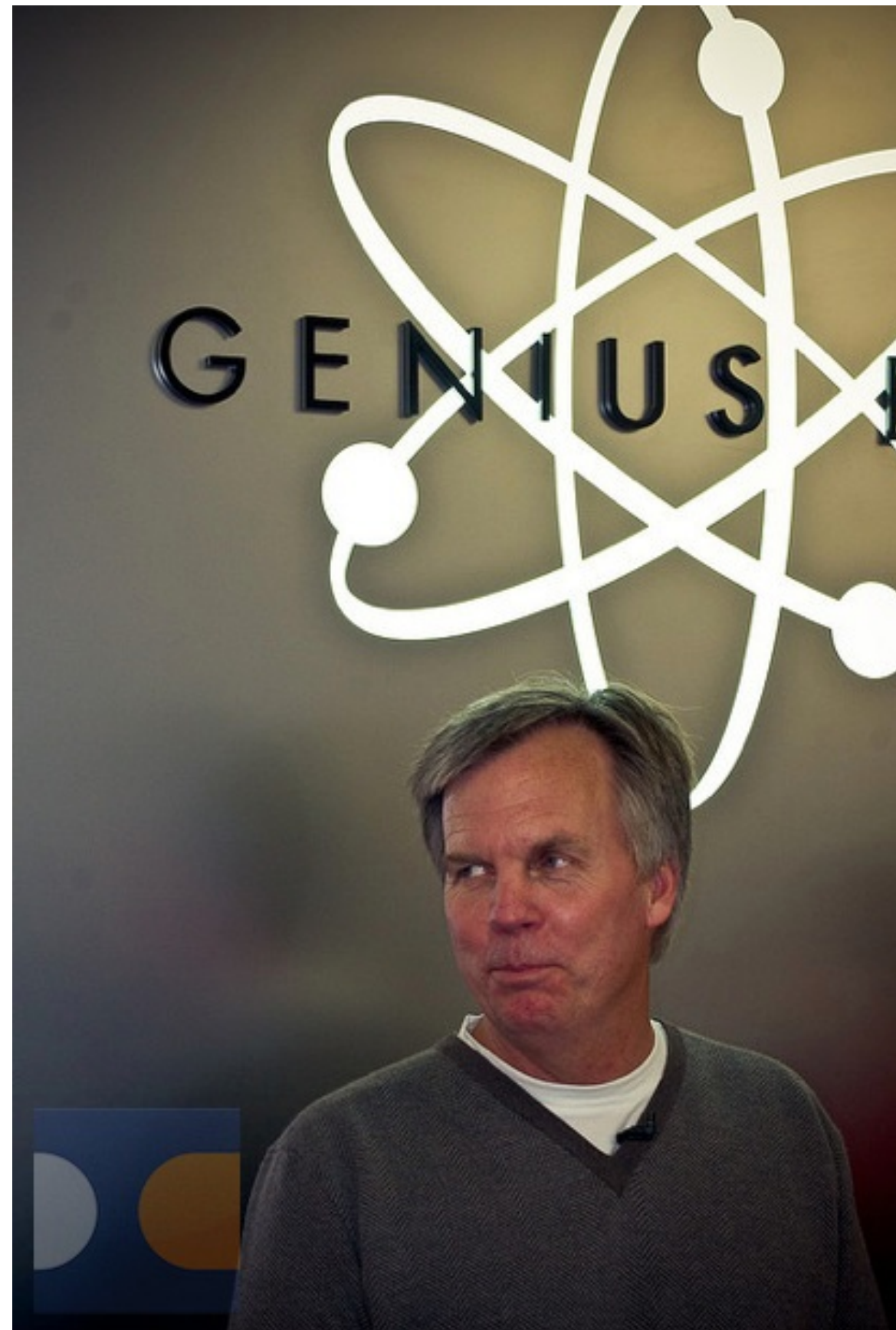
Vous disposez de 20 minutes pour vous organiser et établir en équipe une stratégie de construction.

Quand une équipe a terminé, ses membres doivent lever leur main.

- Le temps de construction est noté.
- Le pont doit tenir et soutenir une charge .
- La longueur et la hauteur du pont sont mesurées.
- Les matériaux restant sont pesés.
- L'esthétique du pont est notée.



L'ÉCHEC DE RON JOHNSON



Fin 90s : Steve Jobs recrute Ron Johnson pour le développement des Apple stores

2001: creation du 1er apple store en Virginie. Concept des Genius Bars

En 2011, le détaillant JC Penney embauche Ron Johnson qui arrive chez JC Penney avec une intention toute simple :

appliquer de A à Z la recette qui a fait le succès d'Apple. Mais voilà : JC Penney est un détaillant de vêtements et d'accessoires de maison axé sur les bas prix.

Ron Johnson met la hache dans les bas prix, demande que l'on rehausse la qualité des collections, mise sur les ventes en ligne et le service en magasin. Les résultats sont... catastrophiques ! L'ancien dirigeant d'Apple fait fuir l'ancienne clientèle de JC Penney sans parvenir à convaincre une clientèle «de luxe» d'adopter la marque. Ron Johnson est licencié après 17 mois d'intense repositionnement.

Biais de confirmation

Mode projet

Irréversibilité des décisions

Haut degré d'incertitude

Variables exogènes

Autonomie et régulation

Cash flow négatif

Innovation

Équipe dissoute à l'issue du projet



Mode opérationnel

Réversibilité des décisions

Monde des process

Variables endogènes

Contrôle par le management

Cash flow positif

Garder l'activité dans la continuité

Équipe stable dans un organigramme

Deux approches incompatibles

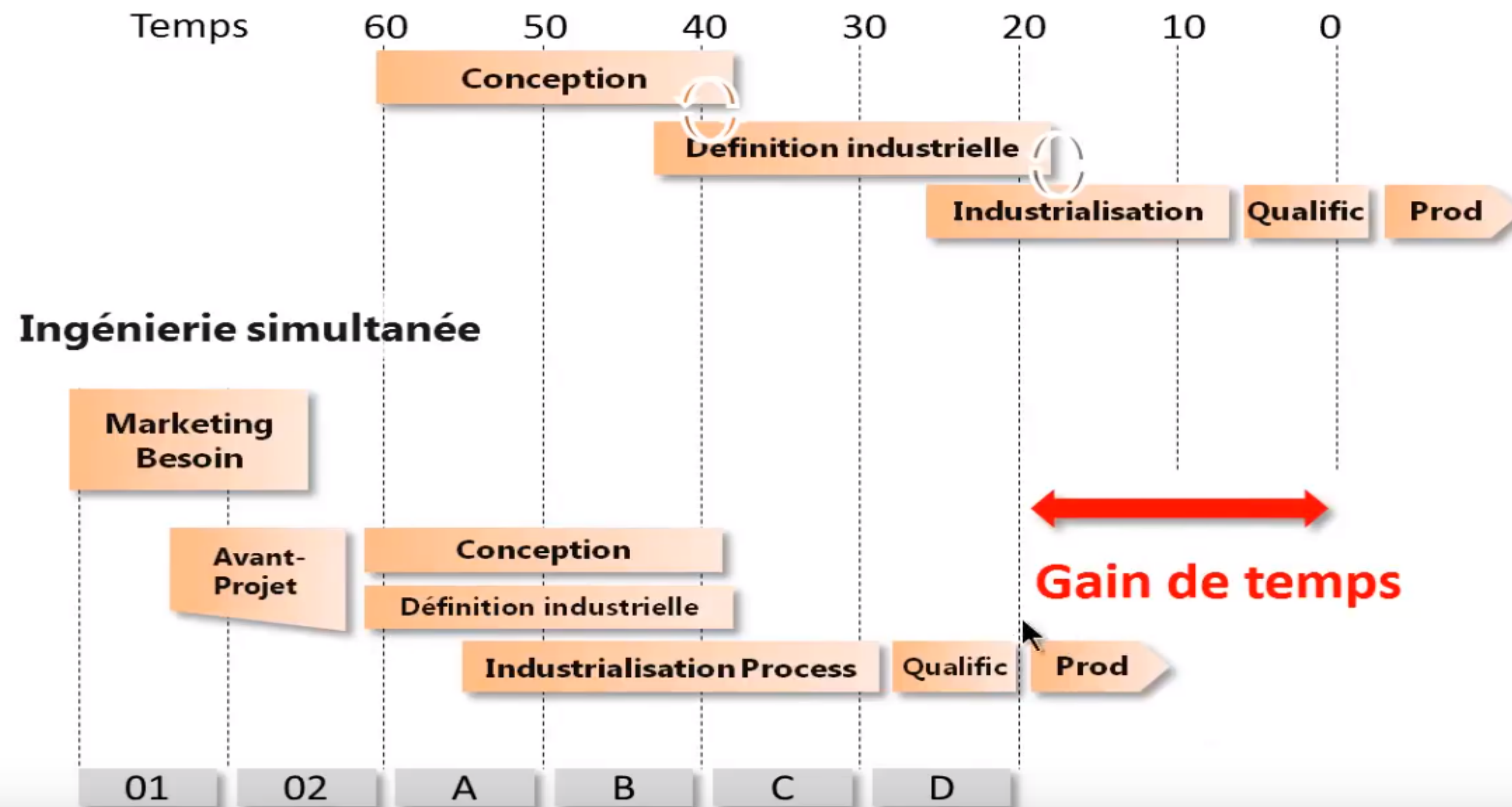


sequential
engineering

VS

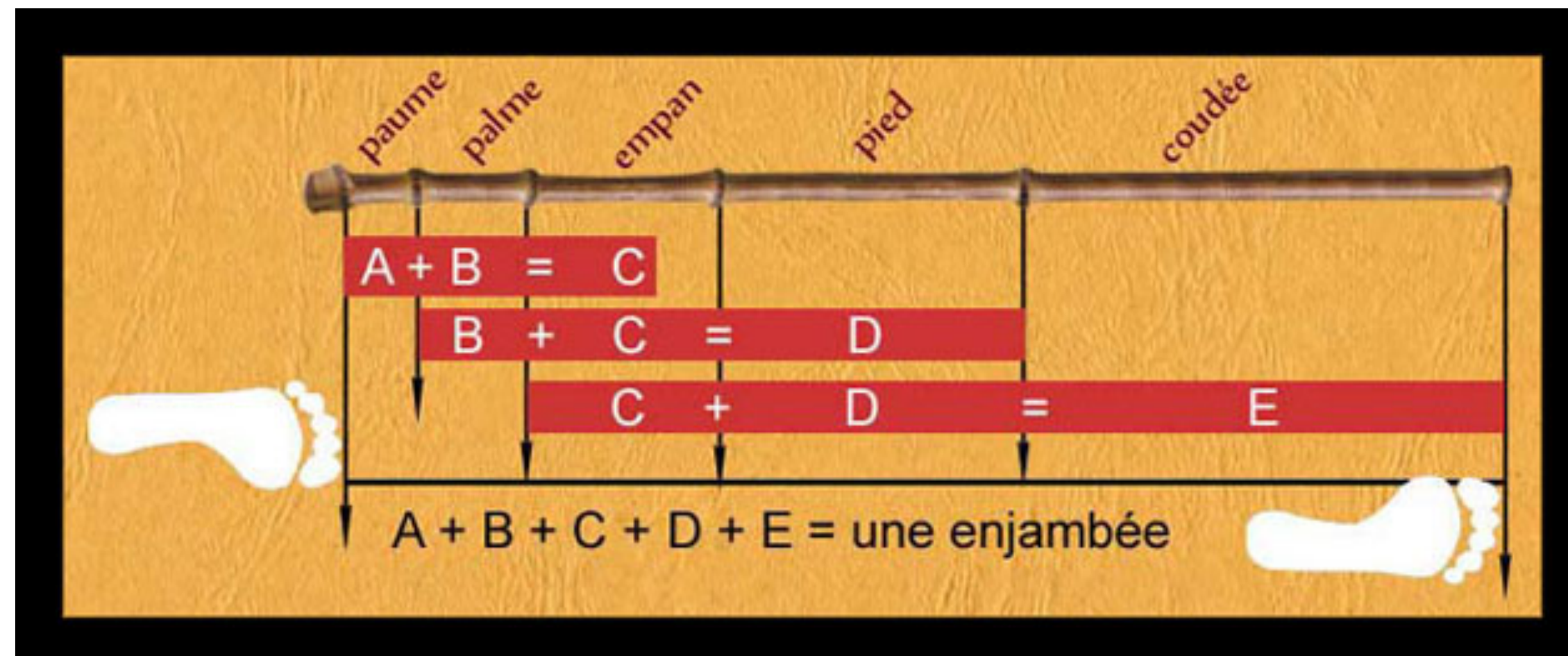
simultaneous
engineering

Séquentiel vs. Ingénierie simultanée

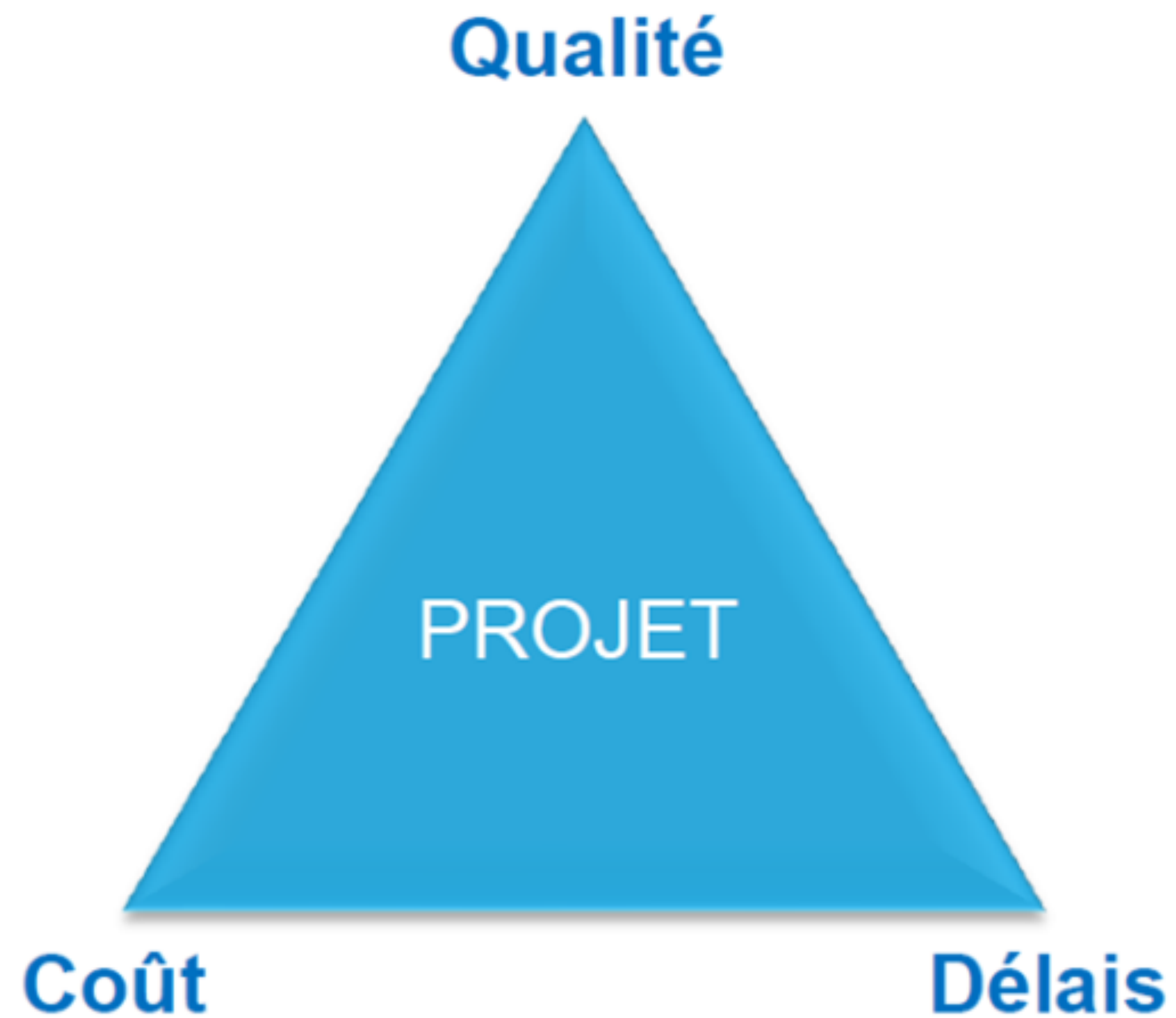


Qui fait quoi ? Maître d'ouvrage Et maître d'oeuvre

Le maître d'oeuvre (prestataire) s'est vu confier par un maître d'ouvrage (commanditaire) la réalisation d'un projet
Un dialogue s'établit autour d'un cahier des charges spécifiant les objectifs poursuivis et les spécifications techniques.



Triangle de qualité



ORGANISATION

4 modèles d'organisation

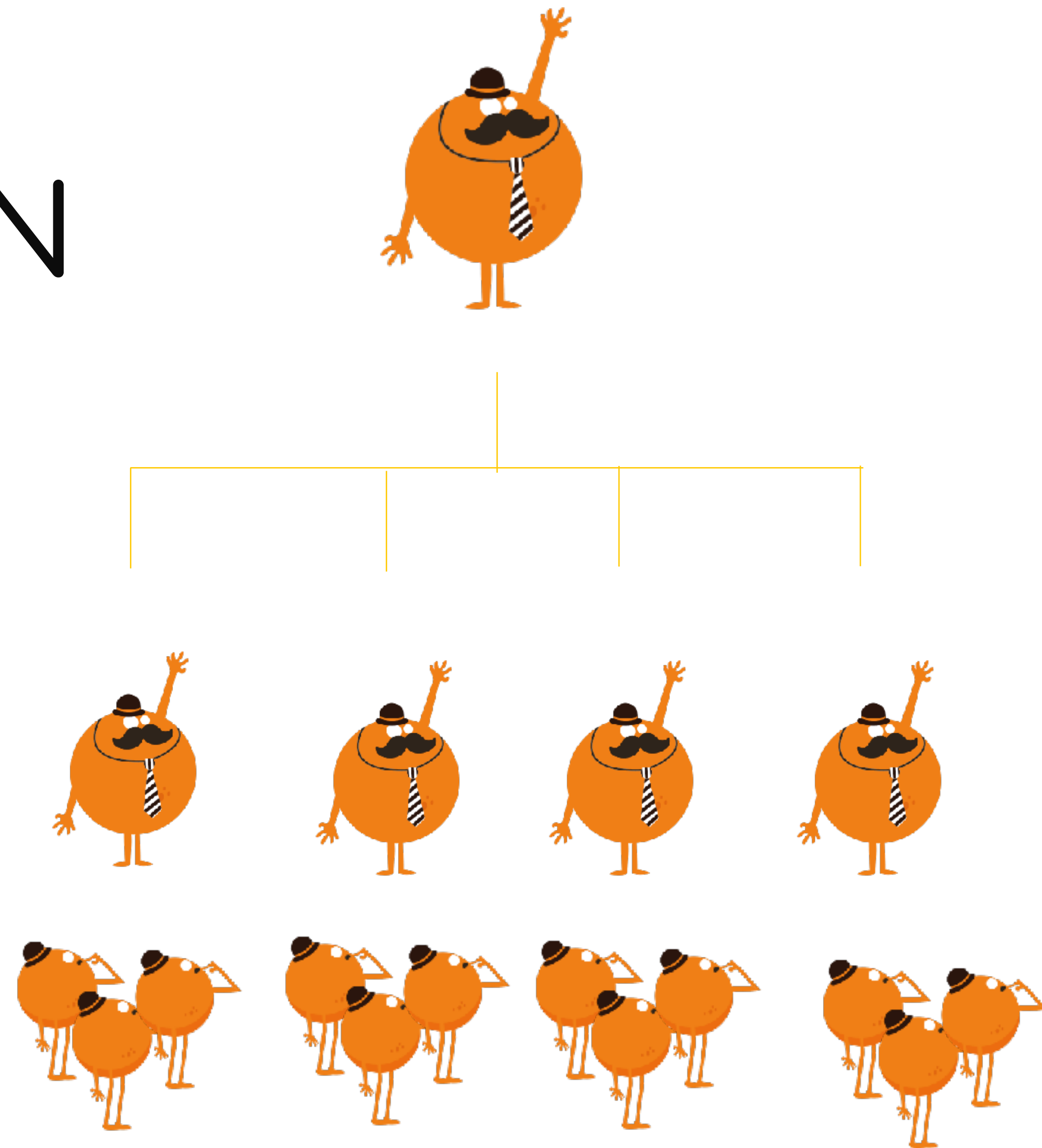
- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle faible
- Structure matricielle forte
- Projet sorti



ORGANISATION

4 modèles d'organisation

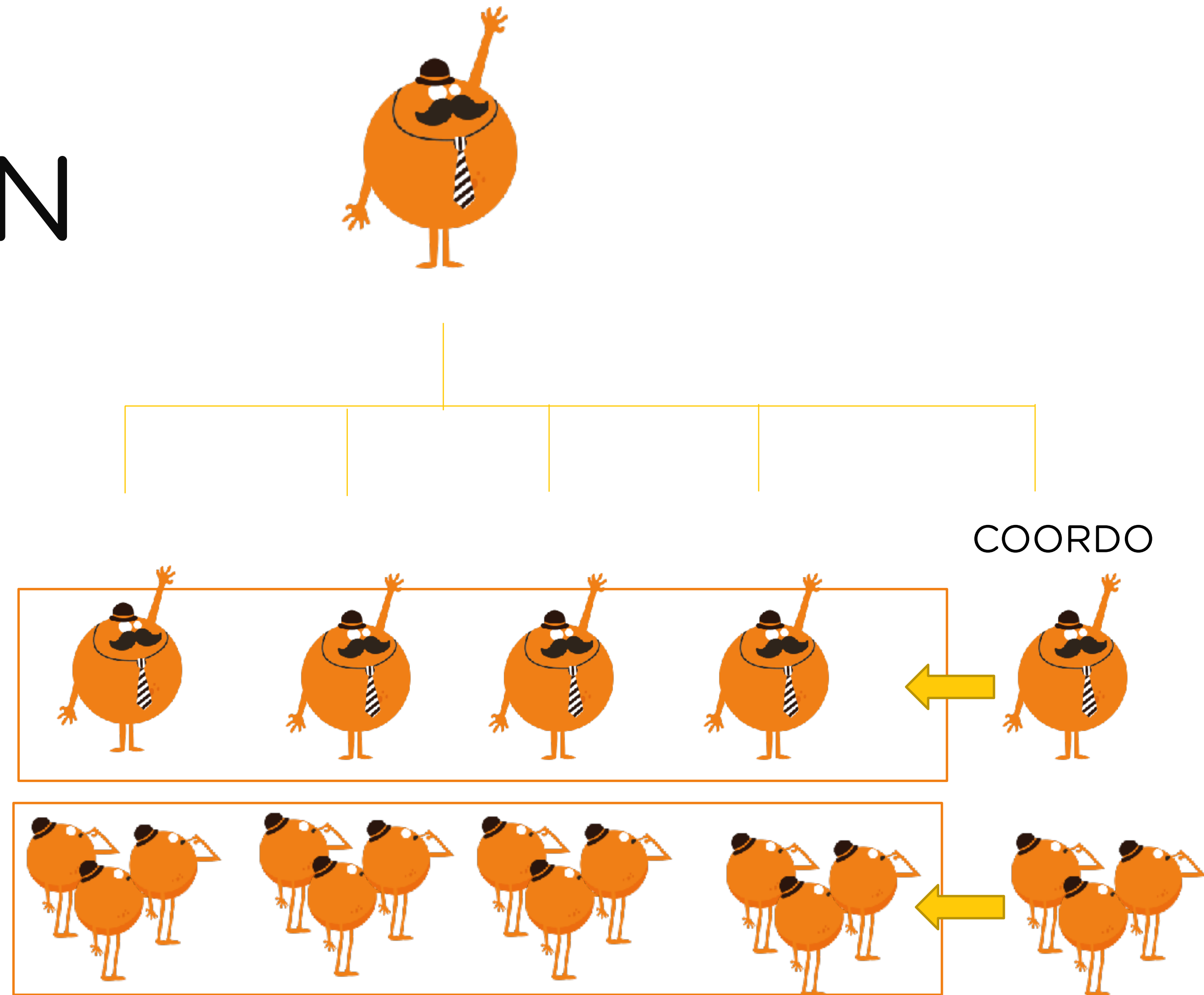
- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle faible
- Structure matricielle forte
- Projet sorti



ORGANISATION

4 modèles d'organisation

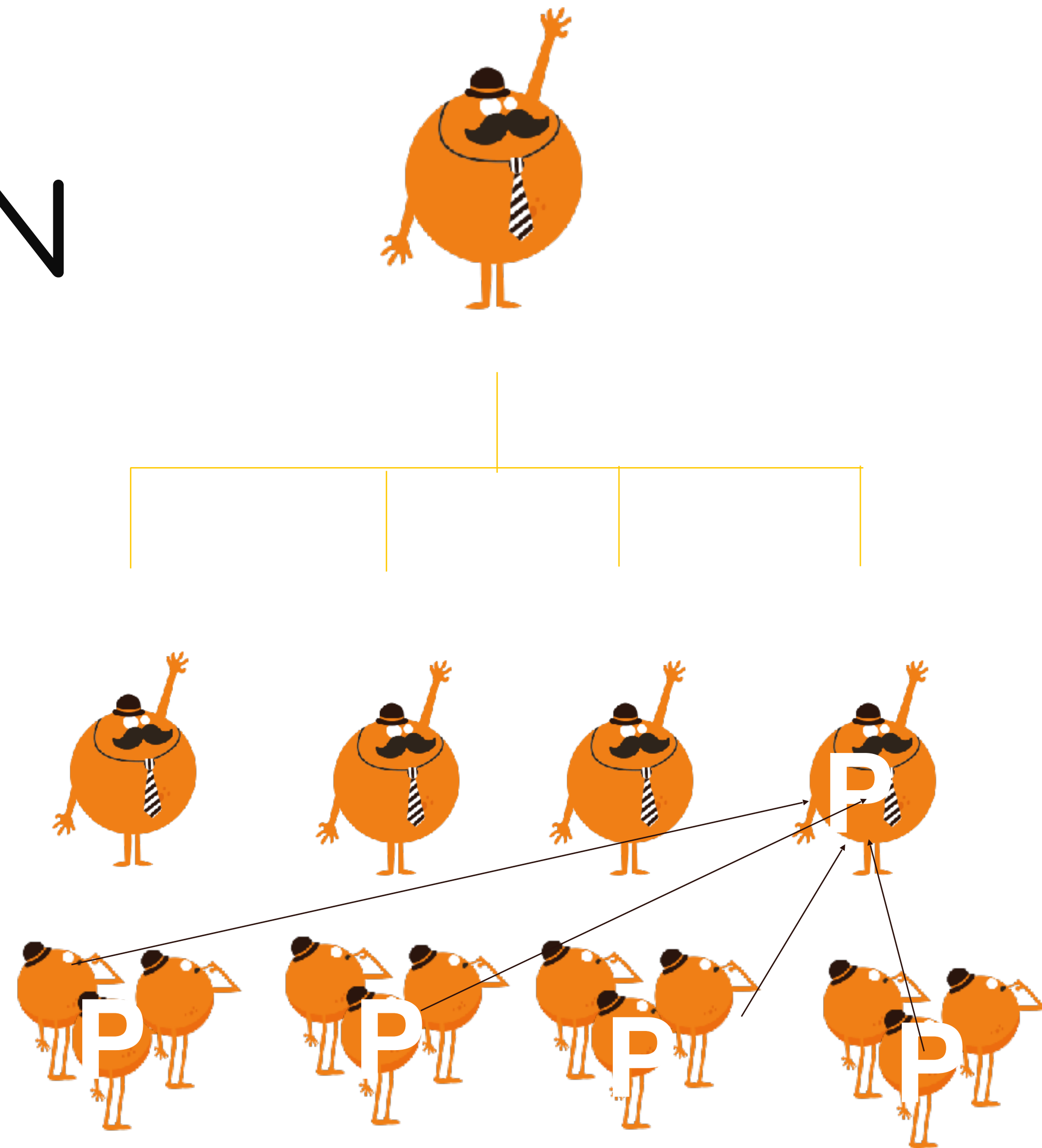
- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle faible
- Structure matricielle forte
- Projet sorti



ORGANISATION

4 modèles d'organisation

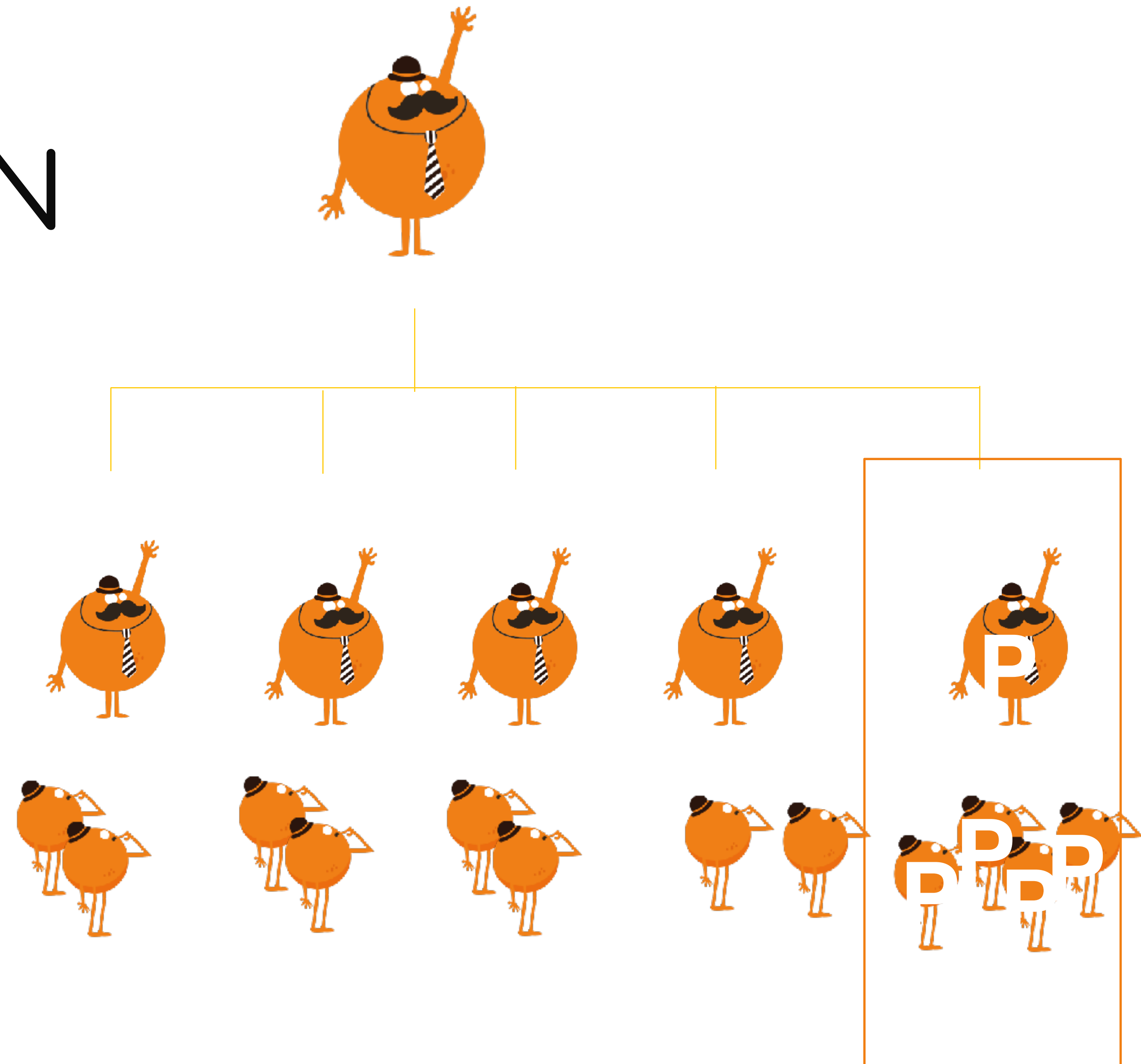
- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle faible
- **Structure matricielle forte**
- Projet sorti



ORGANISATION

4 modèles d'organisation

- Structure fonctionnelle
- Structure matricielle faible
- Structure matricielle forte
- **Projet sorti**





Frédéric Laloux

Reinventing Organizations

Vers des communautés de travail inspirées



STADE	ROUGE	AMBRE	ORANGE	VERT	OPALE
					
	Impulsif	Conformiste	Réussite	Pluraliste	Inclusif
EXEMPLES	Mafia Gangs de rue Milices tribales	Église catholique Organisations militaires Institutions publiques (école)	Groupes multinationaux Majorité des entreprises en France	Ben&Jerry's Starbucks Michel & Augustin souvent les startups	Buurtzorg AES Morning Star FAVI
RÉVOLUTIONS CLÉS	Division du travail Autorité	Rôles officiels Processus	Innovation Responsabilité Méritocratie	Culture et valeurs Autonomisation Concertation	Confiance Intégrité Liberté de s'adapter
CARAC-TÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION	Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation.  Grande réactivité, court-termisme. Organisation adaptée aux environnements chaotiques.	Rôles très définis au sein d'une hiérarchie pyramidale. Autorité et contrôle descendants (Quoi et Comment). Valorisation de la stabilité garantie par des processus rigoureux.  Le futur est la répétition du passé.	La stratégie est de faire de la croissance, du profit et de battre les concurrents.  L'innovation est gérée par un service dédié. Le management se fait par objectifs : décision et vérification du Quoi.	Hiérarchie autour d'un leader (relation parent/enfant). Le business model est orienté client.  L'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés un engagement extraordinaire. Les membres de l'entreprise s'écoutent et s'entraident.	La stratégie est de créer de la valeur et de s'adapter à l'environnement en répondant à ses besoins. Fonctions supports réparties dans des petites équipes qui s'auto-managent. Les concurrents et les idées opposées sont vus comme des alliés. Organisation adaptée aux environnements complexes. 

LES REUNIONS

4 types de réunion :

Réunion technique

Réunion de chantier

Réunion d'avancement

Stand up meeting



GO / NO GO

Go : poursuite du projet

No go : arrêt (momentané ?) du projet



- Validation d'un prototype, mook-up, demo, etc.
- Le projet dépend de l'ouverture ou de la fermeture d'une option dont l'issue est imprévisible mais que l'on peut intégrer dans la planification.
- Autorisations légales (certifications, label, classements, etc.)
- Inattendus du marché, des règles, aléa politique, écologique, etc.

Cahier des charges

Le cahier des charges ou **périmètre** détaillé du projet est le recueil des exigences fonctionnelles et non fonctionnelles, demandées par la maîtrise d'ouvrage.

Il exprime la demande en termes de besoins à satisfaire et de résultats ou services attendus du projet. Il définit un **livrable**.

Le cahier des charge guide le maître d'oeuvre et libère son inventivité à répondre au besoin.

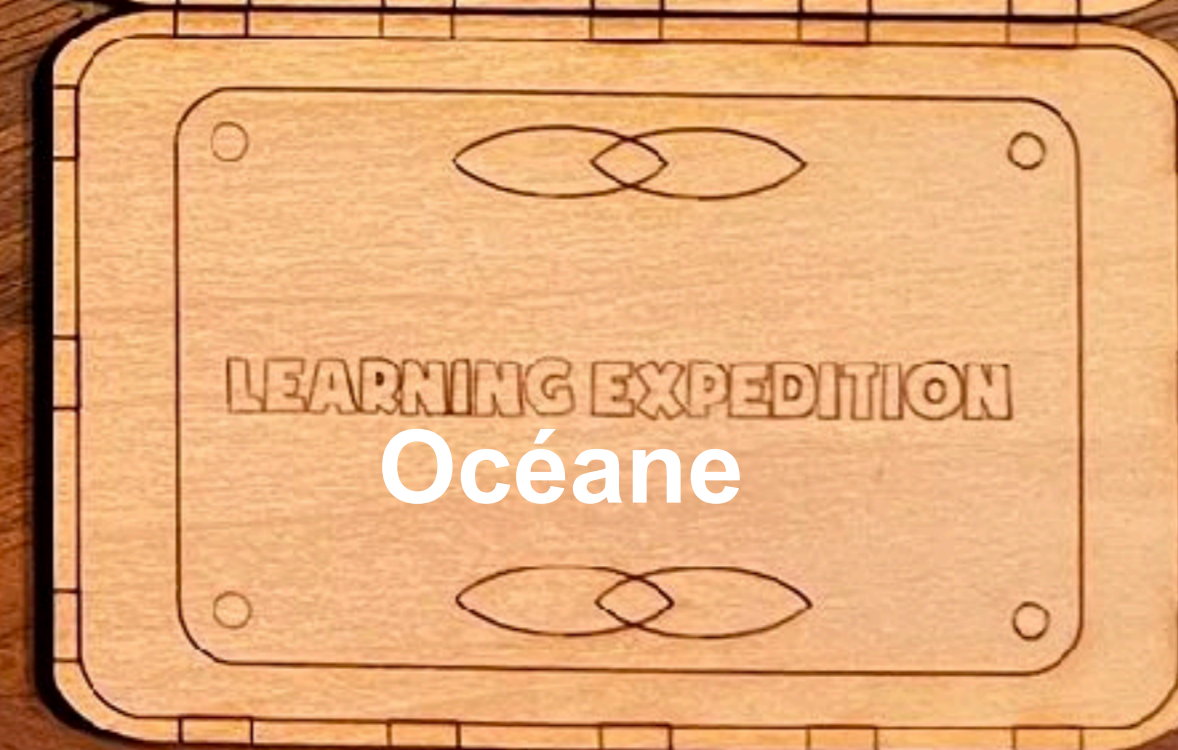
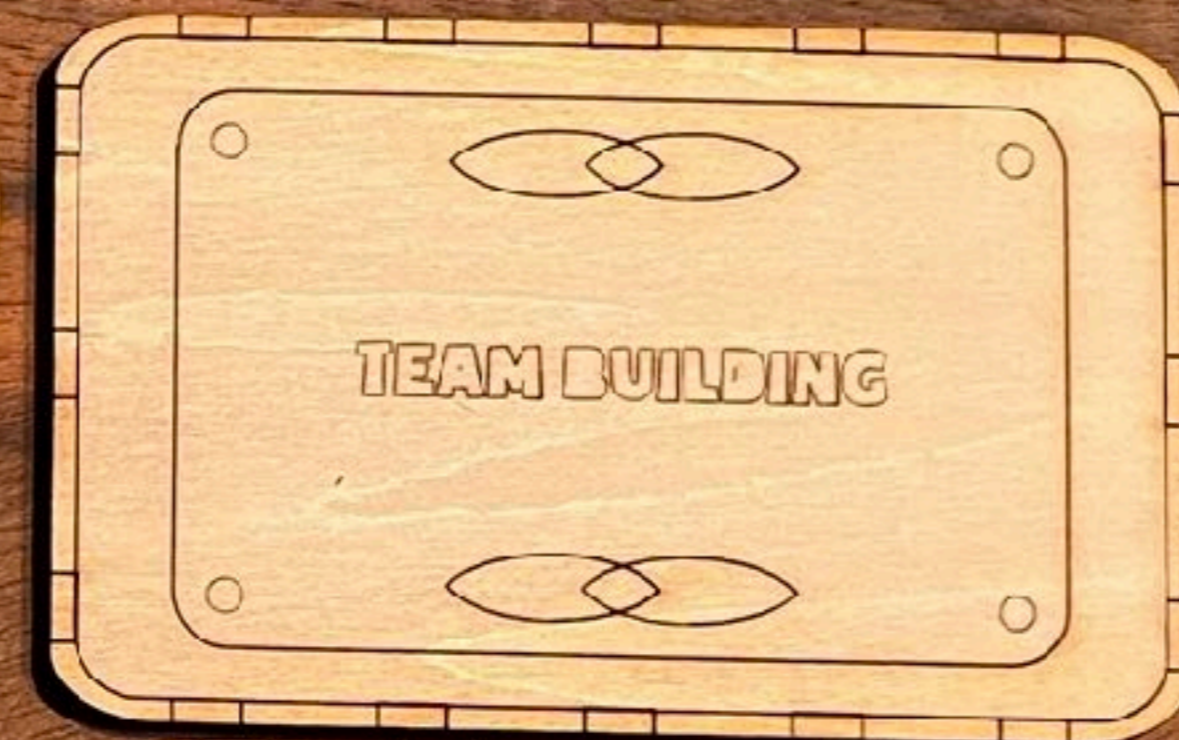
Il peut prendre un aspect formel ou informel.

Dans son aspect formel, il peut être déposé sous forme d'appel d'offres à laquelle des prestataires font des propals (propositions commerciales).

Il est intéressant que le cahier des charges soit en dialogue entre MO et MOE jusqu'à ce qu'il se stabilise avant la livraison



Margarita



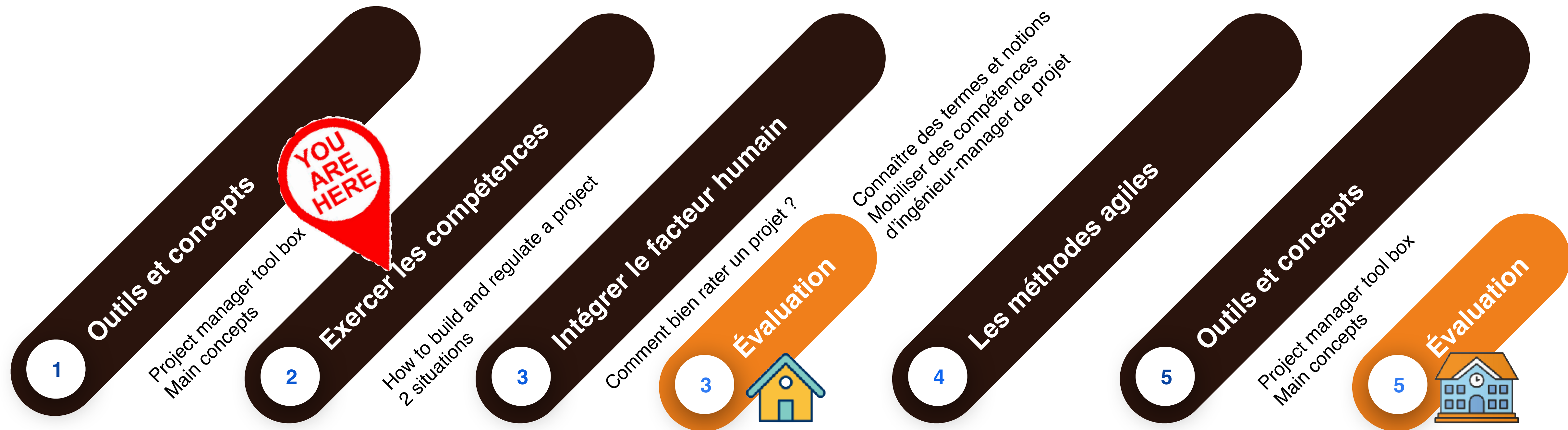
INGENIERIE DE PROJETS MANAGEMENT ET ORGANISATION



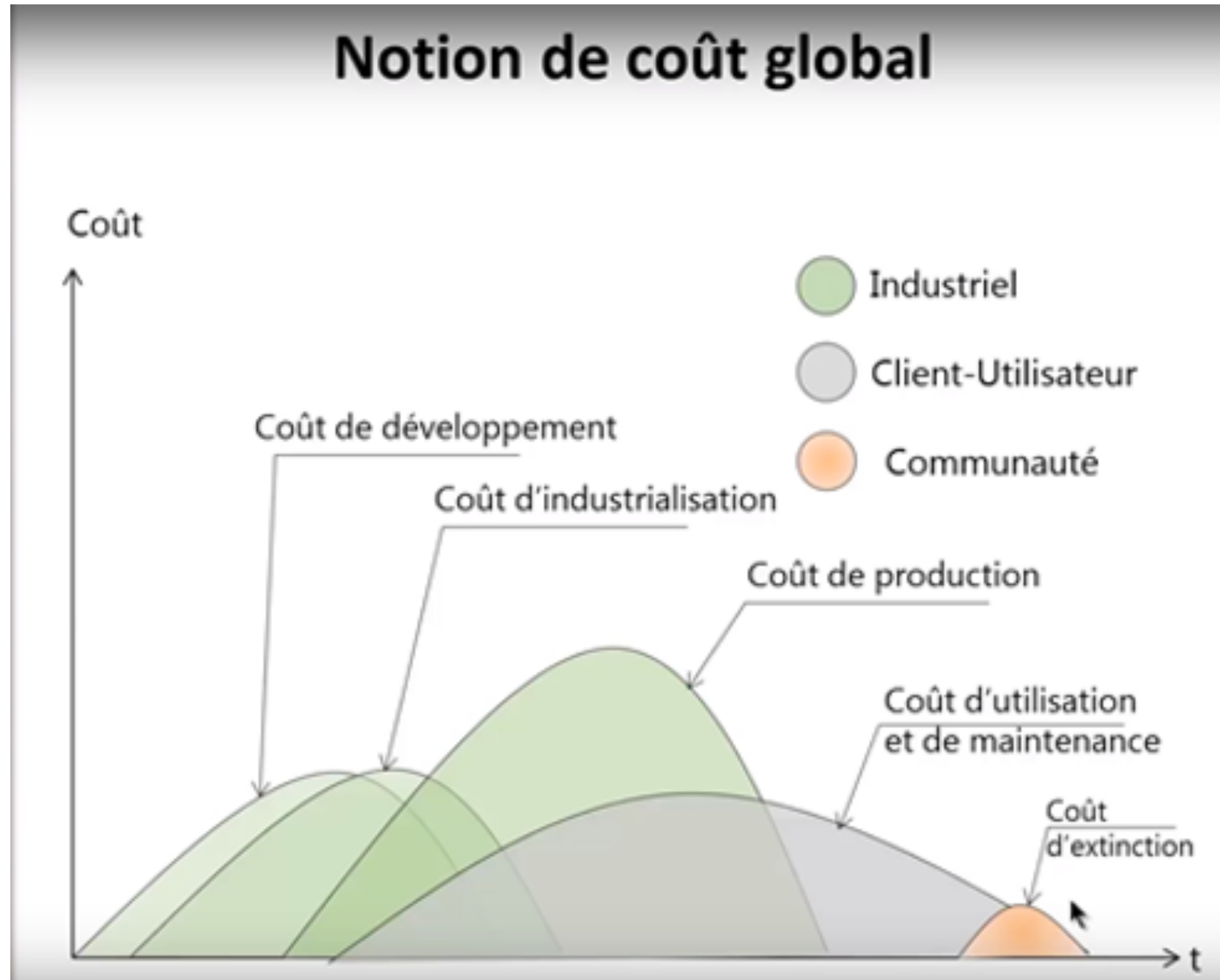
IOGS
Octobre 2025 - 2 / 5

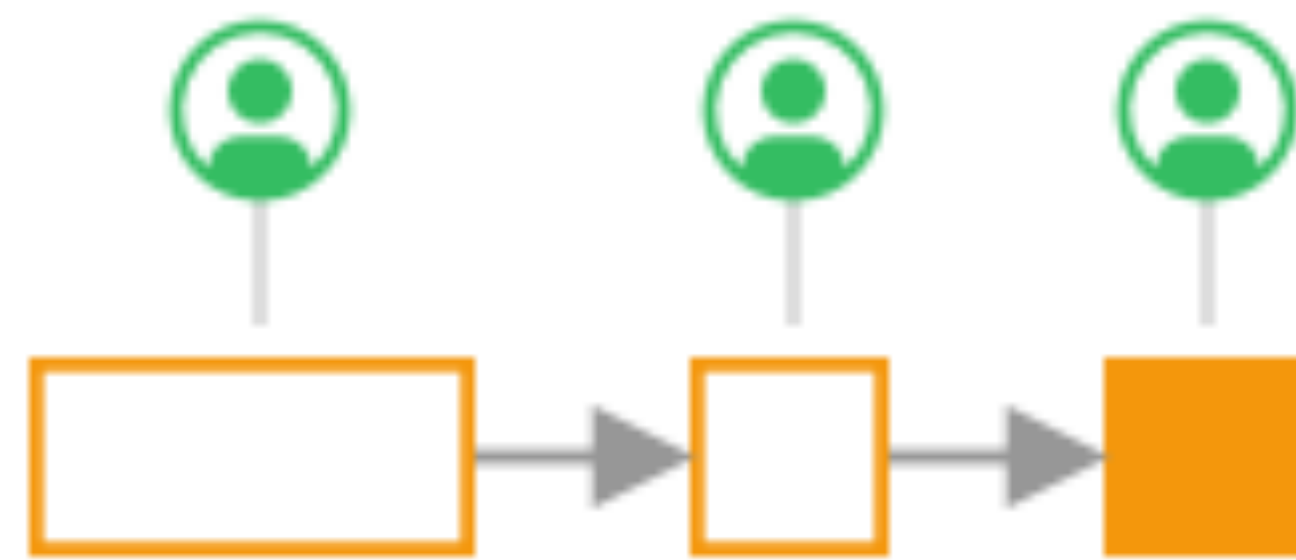
Michaël ANDRE
michael@zou-coaching.fr

courses map



Le coût d'un projet





NOTION 1

La coordination

Centrée sur l'organisation

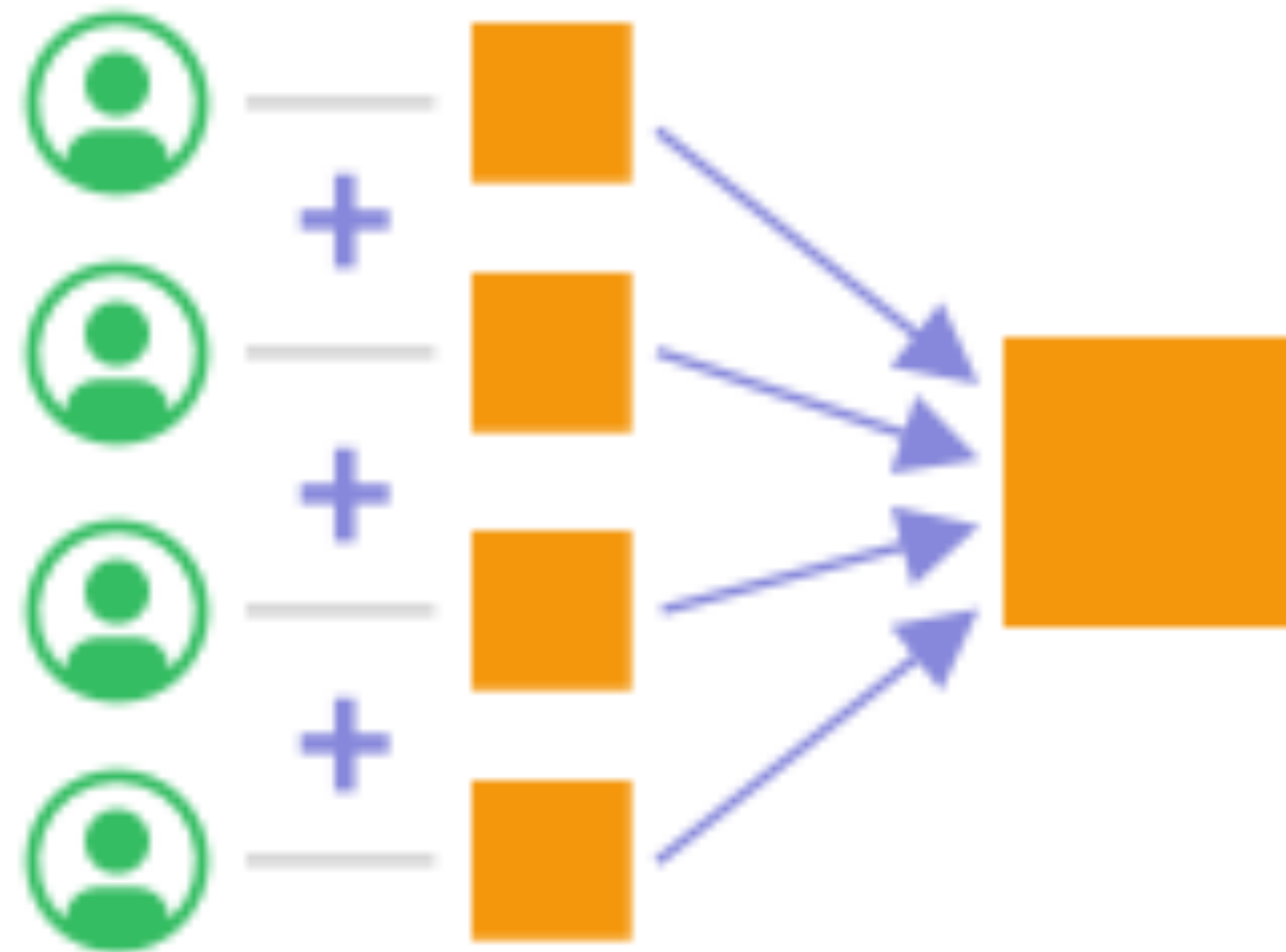
#planification #anticipation

Pilotage directif pour un résultat issu du bon rôle tenu par chacun.e

Chacun responsable de son objectif propre et identifié.

Juxtaposition des actions





NOTION 2

La coopération

Centrée sur l'humain

#créativité #implication

Style participatif pour une mobilisation réussie du groupe

Assemblage des sous-réalisations

Connaissance de la compatibilité de son entité avec l'ensemble.





NOTION 3

La collaboration

Centrée sur la modification permanente
#interactivité permanente
#organisation apprenante dynamique
Responsabilités partagées pour
l'émergence d'une intelligence
collective.

Chacun.e est impliqué.e dans toute la
réalisation.

Réussite globale partagée





NOTION 4

La collaboration communautaire

Pas besoin d'appartenir à une équipe.
Collaboration en continu. Forum pour
interroger la communauté.

Anonymat (pseudonymat) des
personnes

Nécessité de règles de bienséance
numérique !

Animateur.trice de la communauté.



NOTION 5

La collaboration en réseau

Pas de relation avec les créateurs.trices de contenu a priori.

Concept des « communs »

Prendre et déposer

Éditions et rééditions des ressources

Creative Common



NOTION 6

La co-élaboration

ADN numérique.

Cloud collaboration.

Partager, éditer et consulter à distance
des productions.

Mode projet

En synchrone ou en asynchrone

VFYUOB
VHJ

ECOLOGIQUE
ECHAPPATOIRE

SMARTEE

SPECIFIQUE
MESURABLE
ATTEIGNABLE
REALISTE
TEMPOREL

Définir un objectif

SMART**EE**

SPECIFIQUE

Est clair, unique, concis

REALISTE

Est traçable, quantifiable

MESURABLE

Est possible, programmable, évaluable

TEMPOREL

Peut s'inscrire dans le temps

ATTEIGNABLE

En phase avec des capacités et des moyens

ECOLOGIQUE

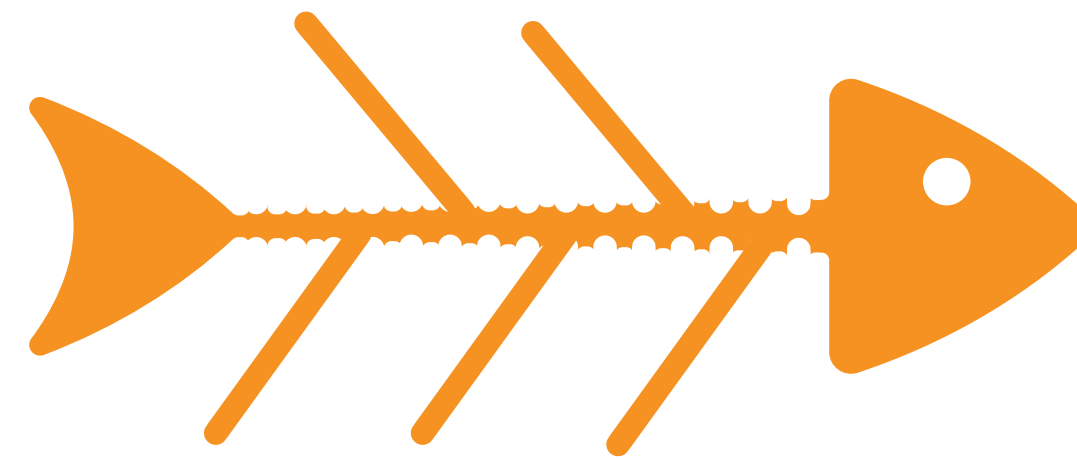
Respecte une éco-système humain et environnemental

ECHAPPATOIRE

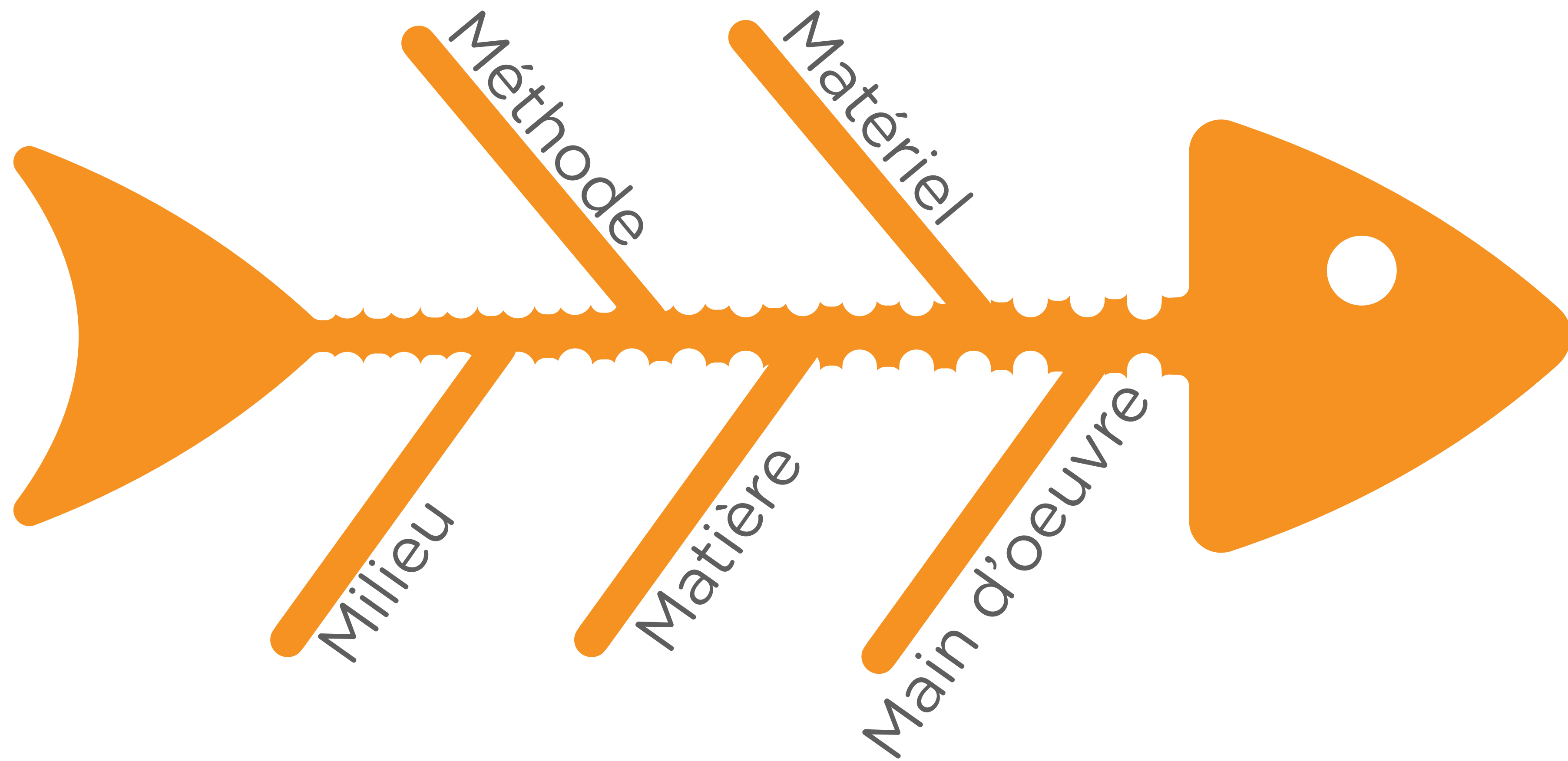
Aucune raison connue à ce jour n'empêche son développement

Définir un objectif

ISHIKAWA



Faire le point sur l'éco-système



Au départ un outil de résolution de problèmes en entreprise, le diagramme en arête de poisson permet de faire le point sur tout ce qui devra être mobilisé dans un projet. Il est pertinent de remplacer les habituels 5M par des éléments plus adaptés au contexte.

Faire le point sur l'éco-système

CQQCQQP

Périmétrer

HEXAMETRE DE QUINTILIEN

CQQCQCP

Où ?

POUR QUOI ?

COMBIEN ?

QUOI ?

QUI ?

POURQUOI ?

COMMENT ?

Périmétrer

SWOT

STRENGTH
WEAKNESS
OPPORTUNITY
THREATNESS

Déterminer la puissance d'un projet

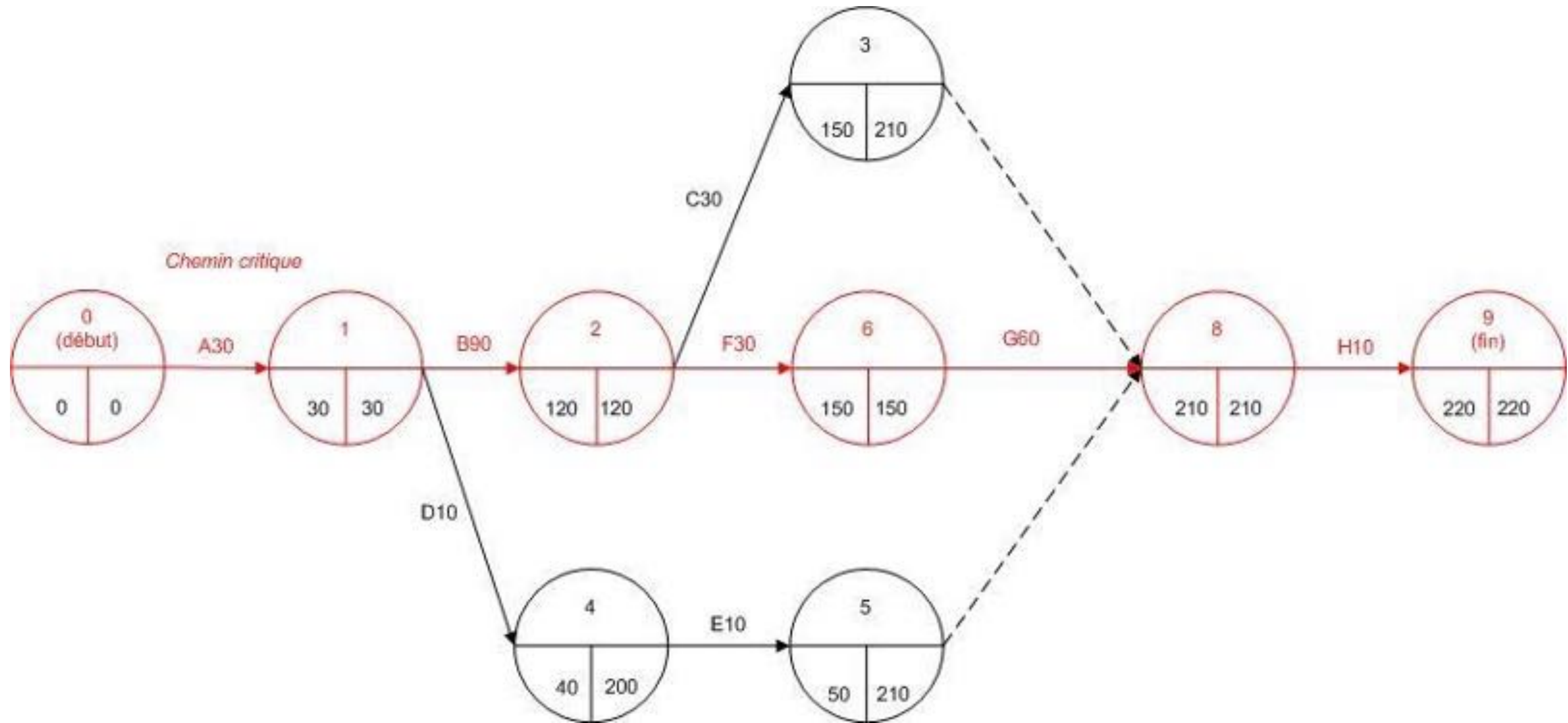
SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Ce qui fait la force, Ce sur quoi on peut compter Et qui dépend de l'existant	Ce qui est une faiblesse Ce qui représente un risque à évaluer
Externe	Ce qui représente une opportunité Un alignement avec la tendance du moment ou une demande exprimée	Ce qui peut représenter une menace Ce qui pourrait être mis en danger par un phénomène externe

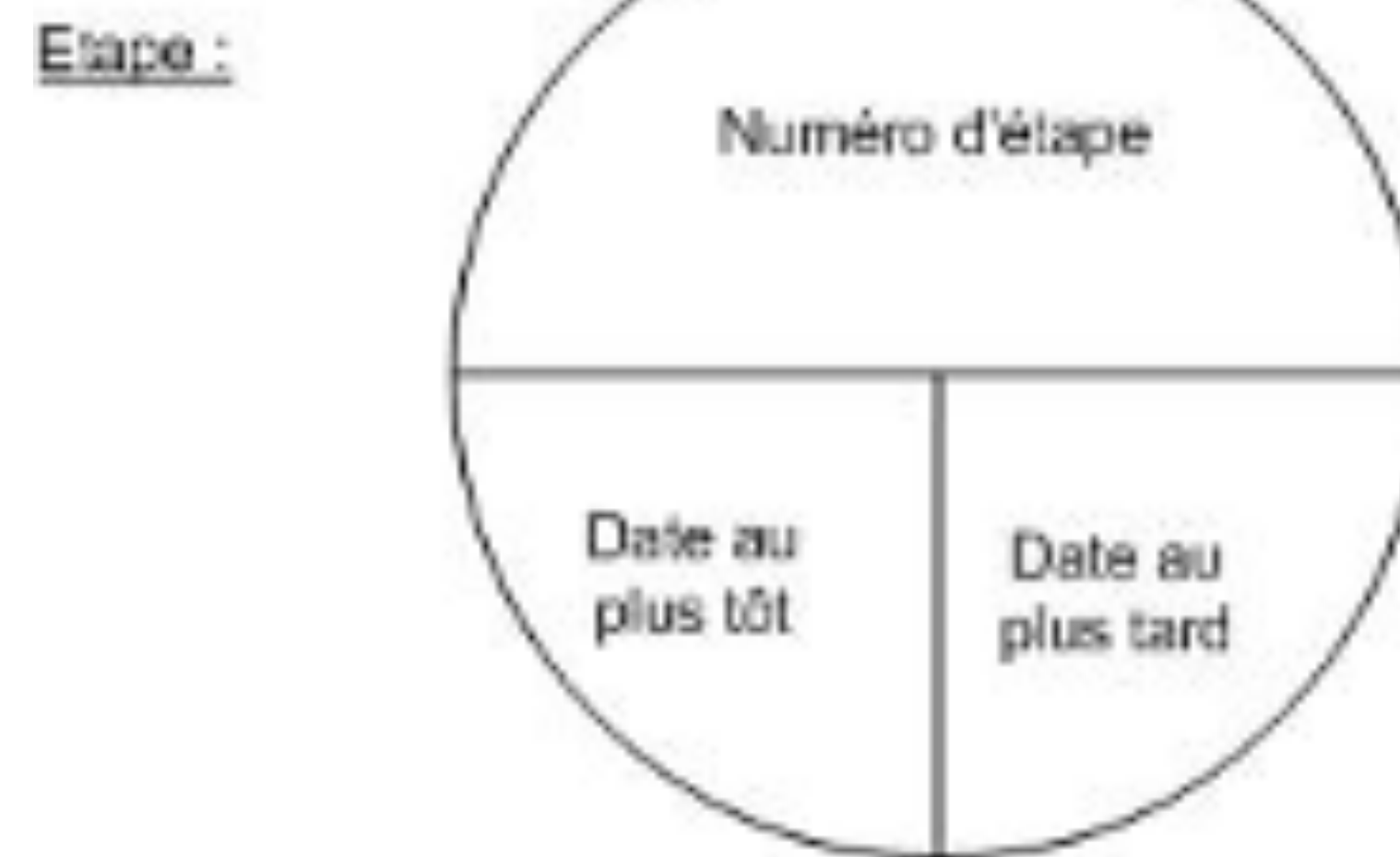
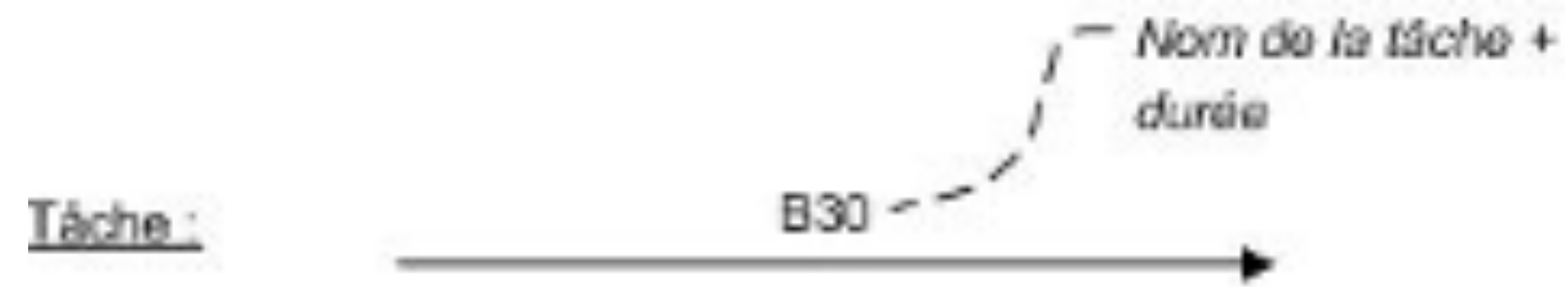
**SW
OT**

Déterminer la puissance d'un projet

PERT



PERT



5 WHY ?



Creuser le sujet

5 WHY ?



POURQUOI CE PROJET ?

Réponse 1

POURQUOI REPONSE 1 ?

Réponse 2

POURQUOI REPONSE 2 ?

Réponse 3

POURQUOI REPONSE 3 ?

Réponse 4

POURQUOI REPONSE 4 ?

Réponse racine

Le 5Why est outil destiné au départ à la recherche de la cause racine d'un dysfonctionnement en entreprise.

Utilisé pour déterminer **la raison d'être d'un projet**, il peut aider une équipe à confronter ses représentations d'un projet.

Consigne : chacun fait l'exercice individuellement et tous confrontent leurs **réponses-racines** puis échangent leurs points de vue.

Creuser le sujet

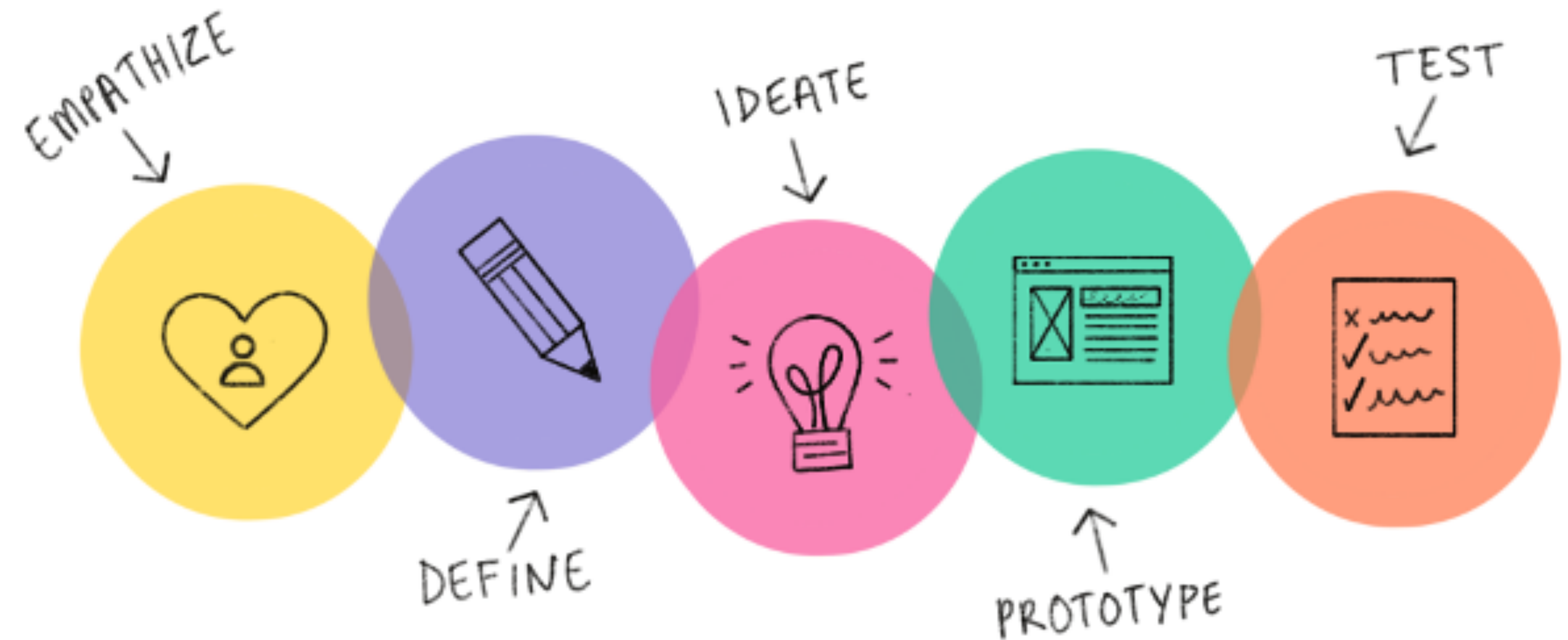
Design thinking

REX

Persona

Idéation

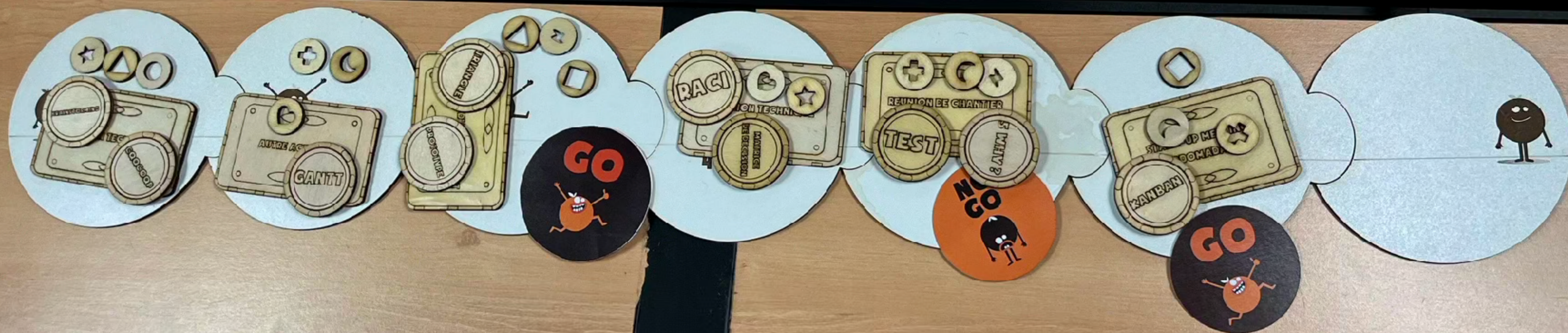
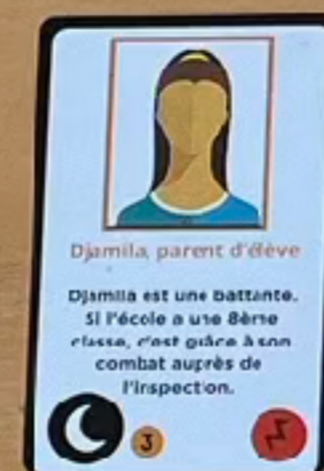
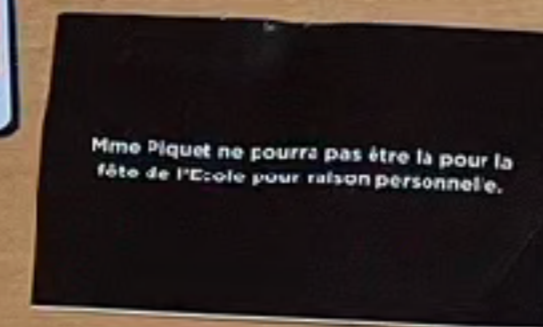
Prototypage



The figure displays seven 'Zou!' personality cards, each featuring a stylized illustration of a person and a profile of learning and personality traits. The cards are arranged in a fan-like pattern, showing the following individuals and their profiles:

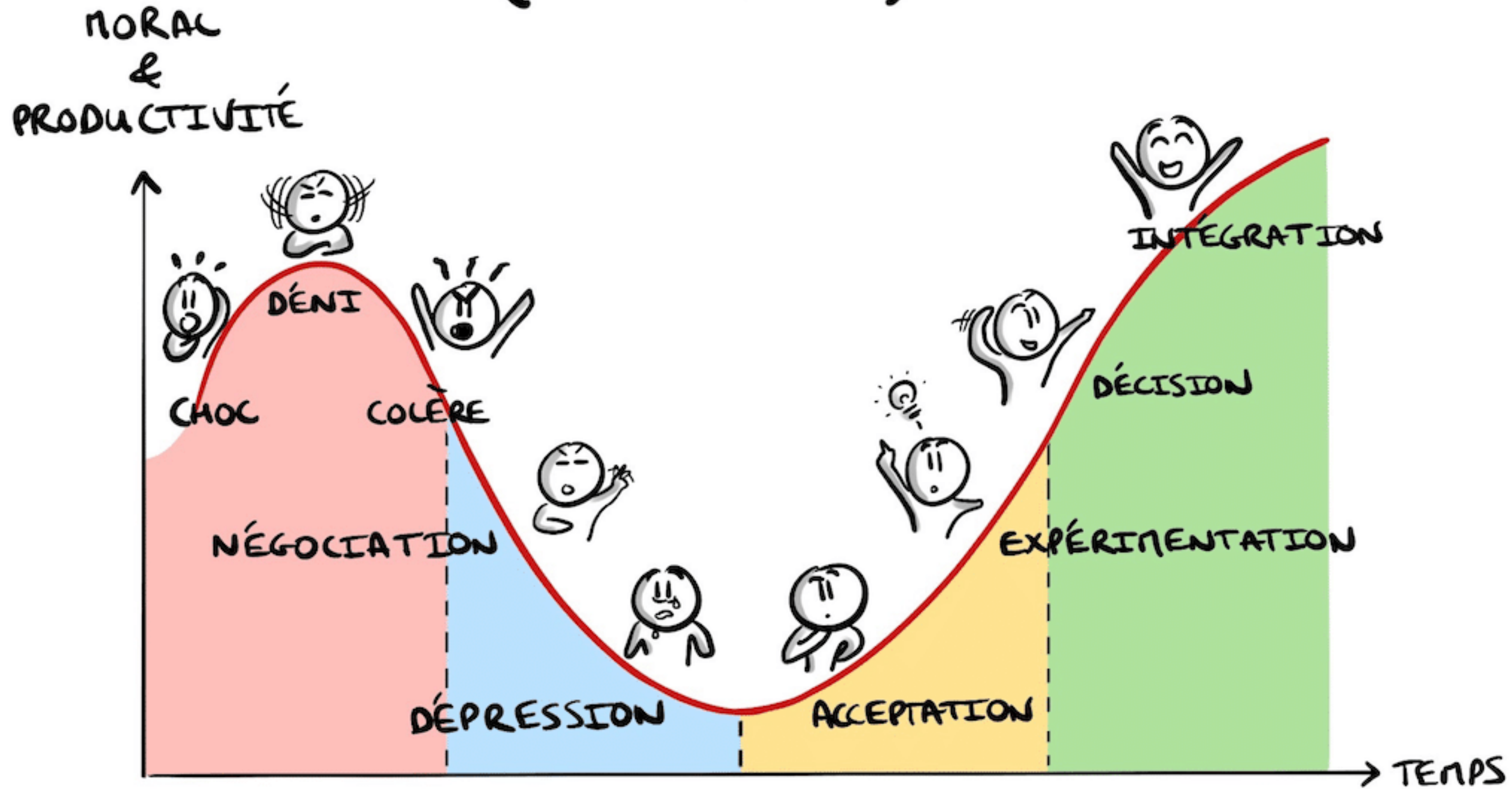
- Claire**: Profil d'apprenant: PERFECTIONNISTE. Il doit maîtriser les choses qu'il apprend, lentement parce que tout doit être bien fait. Il aime quand c'est structuré. Concentration: ++, Sociabilité: ++, Leadership: ++, Coopération: ++. Personnalité: introvertie, isolée, conservatrice, passive, individuelle.
- Sarah**: Profil d'apprenant: AIMABLE. La pression et le stress le bloquent. Il pense qu'il ne peut pas y arriver. Il a besoin de faire plaisir. Concentration: ++, Sociabilité: ++, Leadership: ++, Coopération: ++. Personnalité: introvertie, isolée, conservatrice, passive, individuelle.
- Tao**: Profil d'apprenant: AIMABLE. La pression et le stress. Il pense qu'il ne peut pas y arriver. Il a besoin de faire plaisir. Concentration: ++, Sociabilité: ++, Leadership: ++, Coopération: ++. Personnalité: introvertie, isolée, conservatrice, passive, individuelle.
- Jasmi**: Profil d'apprenant: ÉMOTIC. Il est authentique et peut passer d'un état de détente à un état de dépression. Besoin d'un enseignant ou formateur qui lui indique un programme à suivre. Concentration: ++, Sociabilité: ++, Leadership: ++, Coopération: ++. Personnalité: introvertie, isolée, conservatrice, passive, individuelle.
- Fatoumata**: Profil d'apprenant: ÉMOTIONNEL. Il est authentique et peut passer d'un état de détente à un état de dépression. Besoin d'un enseignant ou formateur qui lui indique un programme à suivre. Concentration: ++, Sociabilité: ++, Leadership: ++, Coopération: ++. Personnalité: introvertie, isolée, conservatrice, passive, individuelle.







ÉTAPES DU CHANGEMENT (KÜBLER ROSS)



INGENIERIE DE PROJETS MANAGEMENT ET ORGANISATION



Octobre 2025
IOGS – 3/5

Michaël ANDRE
ZOU ! Coaching et
formation

courses map



Serendipité

**Definition : l'apparition et le développement de découvertes
faites par hasard, dans une opportunité heureuse**

Exemples Christophe Colomb / Georges de Mestral (velcro) / post-its.



About Parkinson's law

« Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement ».

Give x time units or x budget units to a team for achieving a work , they will take them, and more....

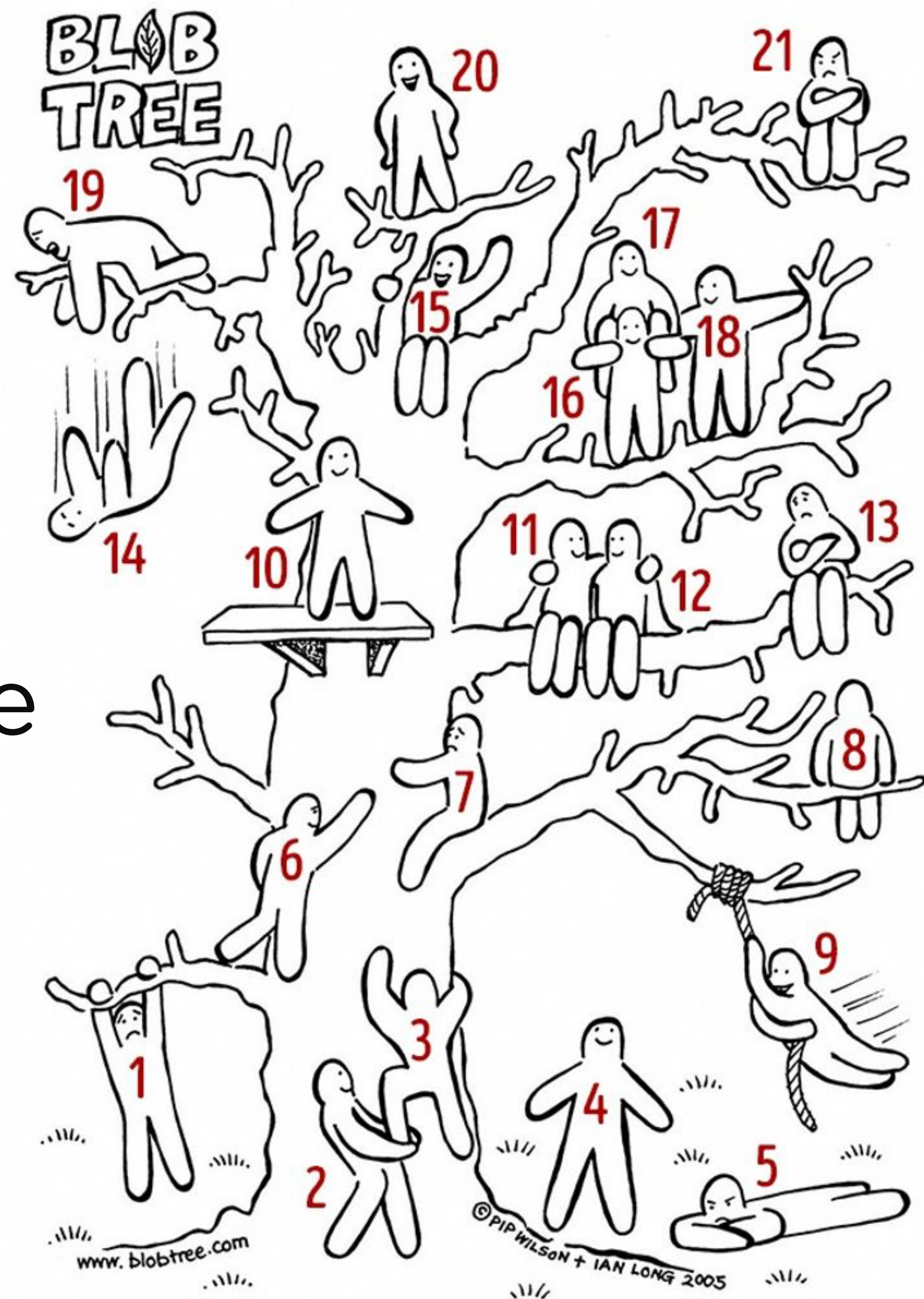


Pomodoro



pomofocus.io

Des outils pour faire
s'exprimer une équipe







**DIRECT
MAN**

CAPTAIN WOW





**MISS
WELL**

**BRAIN
BOY**





DIRECT MAN

Actif, carré, direct

CAPTAIN WOW



Inventif, original, communicatif



MISS WELL

Solide, réfléchi, conciliant

BRAIN BOY



Détaillé, mesuré, clair