

Chapitre 3 : Outils de management

- [La matrice RACI](#)
- [Roue de Demming](#)
- [Objectifs SMART](#)
- [L'analyse SWO](#)
- [La matrice d'Eisenhower](#)
- [MoSCoW](#)
- [RICE](#)
- [KPI \(indicateurs clés de performance\)](#)
- [Principe de Pareto \(80/20\) & QQQQCCP](#)
- [La roue de Deming \(PDCA\)](#)

La matrice RACI

Outil d'affectation des rôles et responsabilités dans un projet ou une activité opérationnelle.

- **R** – Responsable : réalise la tâche.
- **A** – Accountable : valide/décide.
- **C** – Consulted : donne un avis d'expert.
- **I** – Informed : est tenu informé.

Matrice RACI

	Functional analyst	UX Designer	Technical analyst	Chef de projet	Equipe de développeurs	Client
Analyse fonctionnelle	R,A			I		C
IHM	C	R		I		C
POC CMS			R,A		R	
POC 2FA			R,A		R	
Formation utilisateurs	R,A		C			C
Documentation technique			R,A		C	

- Au moins un 'R' par ligne
- De préférence, un seul A par ligne
- Souvent, 'A' est le responsable hiérarchique de 'R'...
 - ...mais il peut arriver que 'A' et 'R' soient attribués à la même fonction
- Les 'C' sont consultés car on recherche leur avis d'expert mais ne prennent pas de décision
- Les 'I' doivent être informés car indirectement / directement impactés par l'avancement du projet

Variantes :

- **RACI-VS** : V (validateur : valide les tâches réalisées par R), S (signataire : certifie que les tâches réalisées sont conformes aux attentes).
- **RASCI** : S (support : support aux 'R' en fournissant les ressources nécessaires pour la bonne réalisation de la tâche).

Roue de Demming

Objectifs SMART

Les objectifs doivent être :

- **S**pécifiques : clairement définis.
- **M**esurables : quantifiables avec un seuil précis.
- **A**tteignables : réalistes au vu des moyens.
- **R**éalistes/pertinents : apportant une réelle valeur.
- **T**emporels : assortis d'une échéance.

La version SMARTER ajoute :

- **É**thique : respect des valeurs, éviter les pratiques immorales.
- **R**éfléchi : cohérence avec la vision globale et les priorités.

L'analyse SWO

La SWOT évalue les **forces** et **faiblesses** internes ainsi que les **opportunités** et **menaces** externes.

Les forces et faiblesses concernent les ressources internes (personnel, matériel, savoir-faire, réputation). Les opportunités et menaces proviennent de l'environnement externe (marchés, concurrence, législation, tendances technologiques).

Bonnes pratiques :

- Distinguer strictement interne/externe.
- Être factuel et synthétique.
- Prioriser les éléments les plus importants.
- Relier l'analyse à la stratégie.

La matrice d'Eisenhower

Outil de gestion du temps et des priorités, elle distingue quatre types de tâches :

1. **Importantes et urgentes** : à traiter immédiatement (crises, bugs bloquants).
2. **Importantes mais non urgentes** : à planifier (formations, maintenance préventive).
3. **Non importantes mais urgentes** : à déléguer si possible.
4. **Ni importantes ni urgentes** : à supprimer.

Elle aide à éviter de consacrer trop de temps à des tâches à faible valeur ajoutée.

La matrice d'Eisenhower



MoSCoW

C'est notamment le cas de la méthode MoSCoW qui divise les fonctionnalités/tâches d'un projet en 4 autres catégories :

- **Must Have** : sont les fonctionnalités essentielles du projet sans quoi le projet serait un échec
- **Should Have** : sont les fonctionnalités importantes pour le projet mais où le projet pourrait tout de même fonctionner de manière minimale sans
- **Could Have** : sont les fonctionnalités qu'il serait agréable à avoir mais peu importantes
- **Won't Have** : sont les fonctionnalités qui ne seront à priori jamais faites car elles prendraient trop de ressources (temps, effort, argent) pour trop peu de résultat

Cette méthode a déjà l'avantage d'être beaucoup plus précise et explicite que la matrice d'Eisenhower, mais il est possible d'aller encore plus loin dans la précision si cela est nécessaire.

RICE

Permet de classer des initiatives selon un score calculé :

RICE Score = (Reach × Impact × Confidence) / Effort

- Reach : nombre de personnes impactées.
- Impact : importance du changement apporté.
- Confidence : niveau de certitude de réussite.
- Effort : ressources nécessaires.

Les initiatives sont classées par score décroissant afin de privilégier celles offrant le meilleur rapport impact/effort.

KPI (indicateurs clés de performance)

Les KPI (Key Performance Indicators) sont des indicateurs (données) qui indiquent la performance et de l'évolution d'un objectif.

Les KPI sont donc particulièrement intéressants à utiliser avec SMART car ils permettent de définir clairement comment l'avancement de l'objectif est mesuré.

Voici quelques exemples de KPI pour mieux comprendre :

- Nombre de tickets ouverts
- Nombre de tickets fermés
- Temps moyen de réponse à un ticket de support
- Temps moyen de résolution d'un ticket
- Taux de conversion
- Turnover
- Salaire moyen
- Vitesse
- Test coverage
- Code simplicity
- Code quality

Principe de Pareto (80/20) & QQOQCCP

Principe de Pareto (80/20)

Observation : 80 % des effets proviennent de 20 % des causes.

Application au management : identifier et prioriser les actions ou problèmes les plus déterminants.

Le principe reste indicatif : un ratio de 70/30 ou 66/33 peut aussi être significatif.

La méthode QQOQCCP

Acronyme de **Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi.**

C'est une grille de questionnement permettant d'analyser une situation ou un problème de manière exhaustive, utile pour :

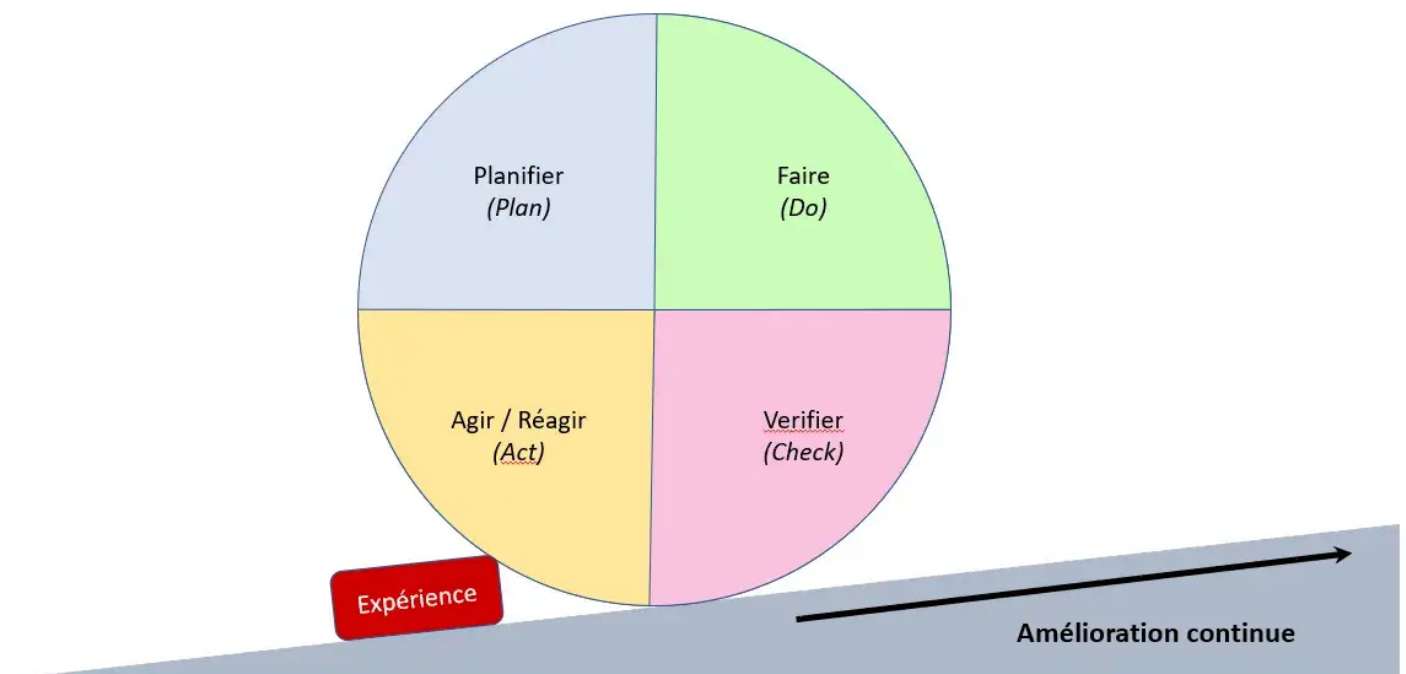
- Le diagnostic et la résolution de problèmes.
- La préparation de plans d'action.
- L'organisation d'une réunion.

La roue de Deming (PDCA)

La roue de demming (ou PDCA) est l'une méthode itérative d'amélioration de la qualité. Chaque iteration est composée de 4 phases.

- **Plan** : On analyse le projet, on planifie les KPI et les responsabilités
- **Do** : Exécution du plan définit à la phase précédente
- **Check** : Évaluation des résultats, mesure des KPIs et vérification de l'avancement dans les objectifs
- **Act** : On identifie les points d'amélioration, les choses à corriger en se basant sur les résultats de la phase check et de l'exécution du plan

La roue de Deming



Le coût d'obtention de la qualité (COQ)

$COQ = CQ \text{ (coûts qualité)} + CNQ \text{ (coûts non-qualité)}.$

- **CQ** : prévention (formation, audits) et détection (contrôles).
- **CNQ interne** : pertes liées à des erreurs internes.
- **CNQ externe** : insatisfaction client, SAV.

Une démarche qualité augmente les CQ mais réduit les CNQ, améliorant la performance globale.