

Gestion du risque pour les nuls

La gestion des risques est une pratique qui vous est inconnue, qui vous semble nébuleuse voir même... risquée? Et pourtant, les éminences du SEI la considère comme une pratique de base et l'ont placée au niveau 2 du CMM!

Que faire ?

Nous vous offrons un atelier sur le sujet. Vous y apprendrez le B-A-Ba de la gestion des risques et pourrez exercer vos nouvelles connaissances avec vos collègues du SPIN grâce à des études de cas pratiques et vraisemblables. Les participants seront groupés en équipes de 5 à 6 personnes et un animateur chevronné vous sera dédié pour chacun des exercices pratiques. Le tout dans une ambiance humoristique !!!

Au menu : pourquoi gérer les risques, qu'est-ce qu'un risque, le risque vu sous l'angle CMM/CMMI, les ressources et références - et le plus important - les grandes étapes de la gestion du risque. Les exercices pratiques couvriront chacune de ces grandes étapes.

Diplômé en Informatique de l'université de Sherbrooke en 1988, Daniel Dutil œuvre depuis 17 ans dans le monde du logiciel de gestion et du logiciel embarqué. Il a participé à de nombreux projets de développement de systèmes, d'implantation de progiciel, d'entrepôt de données et d'amélioration de processus. Il a agi successivement à titre de programmeur, d'analyste, de modélisateur, d'architecte, de spécialiste en génie logiciel et en assurance qualité, de formateur, de chef de projet, de gestionnaire et d'administrateur. Il est reconnu comme étant innovateur et excellent vulgarisateur. Il sera assisté de son équipe de G.O. (gens organisés), pince-sans-rire reconnus pour leur pragmatisme, leur débrouillardise et leur expérience de la vraie vie!

Lucie Michaud, M.B.A.

Madame Michaud est conseillère principale pour le Groupe LGS inc. Elle œuvre en informatique de gestion depuis 20 ans et excelle en gestion de projet et de personnel. Son expertise inclut entre autres: la gestion de projets de développement informatique ou d'infrastructure technologique, l'amélioration des processus et le conseil en management. En plus des postes reliés à l'informatique, elle a travaillé à titre de gestionnaire de produits financiers et de directeur de comptes commerciaux ce qui lui a permis d'appliquer la gestion de risques en milieu d'affaire.

John Slavich, M. Ing.

Graduated with a Master's Degree in Electrical Engineering – Software Engineering, from École Polytechnique de Montréal, John Slavich is now the founder of SPI Link Inc, which specializes in software development processes and software subcontract management. He possesses an extensive knowledge of software development practices as well as Six Sigma methodologies applied to the railway industry. In fact, John is trained in Six Sigma and DFSS and has led one of the first DFSS projects applied to

software where he evaluated the risks associated with embedded software subcontractors during railroad projects. His main interests include finding solutions for improving subcontractor management and embedded system development processes through a modified Six Sigma approach.

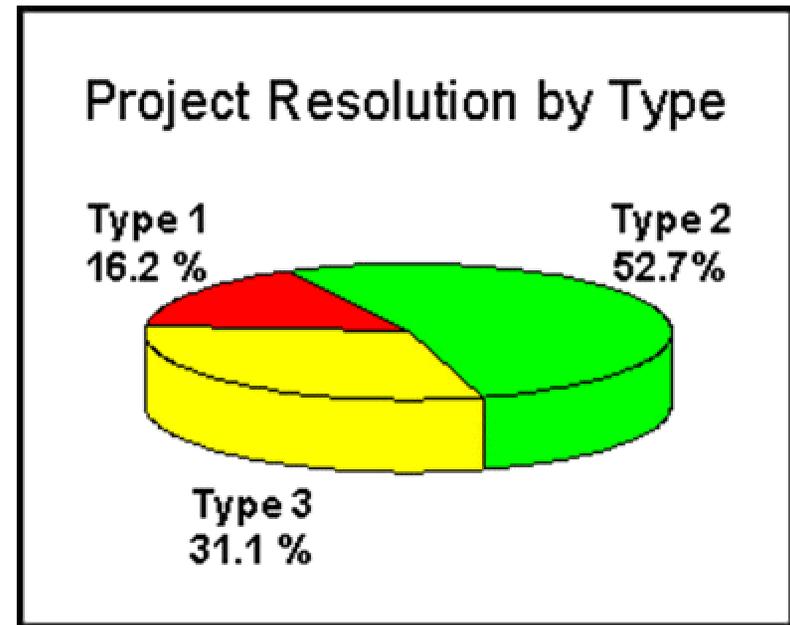
Gestion du risque pour les nuls



Si simple !

Pourquoi gérer les risques

- Resolution Type 1, or project success: The project is completed on-time and on-budget, with all features and functions as initially specified.
- Resolution Type 2, or project challenged: The project is completed and operational but over-budget, over the time estimate, and offers fewer features and functions than originally specified.
- Resolution Type 3, or project impaired: The project is canceled at some point during the development cycle.



Tiré de: http://www.pm2go.com/sample_research/chaos_1994_1.php

Qu'est-ce qu'un risque

- Un risque est un événement qui met en péril l'atteinte de nos objectifs de:
 - Coût
 - Échéancier
 - Performance (requis: techniques, de qualité du produit)
- Afin d'uniformiser l'identification, nous utiliserons toujours le format suivant:

[Le risque], suite à [l'événement déclencheur/la cause] résultera en [la/les conséquence(s)].

Ex.: Le départ de ressources humaines critiques, suite à des offres financièrement plus intéressantes, retarderait d'au moins 2 mois l'échéancier.

Quelques excuses...

1. We have no risk.
2. Give us an hour and we'll tell you our top ten risk items.
3. Making risks public will kill the program.
4. The customer goes ballistic whenever he/ she hears of a potential problem.
5. We deal with problems as they arise.
6. My customer doesn't want to hear that he/ she is the source of risk.
7. Identifying risks is bad for my career.
8. This is development— why should we worry about supportability and maintainability risks?
9. How can you predict what will happen a year from now?
10. Our planning horizon is six months.
11. No one on the staff knows how to do risk management.
12. We plan to start implementing risk management next year, after we define the process and train the staff.
13. Our job is to develop software, not fill out bureaucratic forms.
14. The commercial software industry doesn't waste time on risk management.
15. We don't need a separate risk management program because we have frequent technical interchange and Integrated Product Team (IPT) meetings.
16. If I gave a realistic assessment, no one would listen.
17. That external interface is not in our risk management program because the interface is not our responsibility.
18. Using that tool is not a risk. The vendor's salesman said so.
19. That method is proven and therefore not a risk. The speaker at the conference said so.
20. People outside the project who don't understand the context will invent worst- case scenarios.
21. The program is too small to do risk management.
22. Corporate management won't buy in.

Quelques excuses (2)...

23. My tech people will rebel if we identify as a risk betting our success on an unproven new technology.
24. My tech people will rebel if we identify as a risk a lack of skills needed to do development.
25. We have no cost or schedule risk because new technology will enormously increase our productivity— by five to ten times.
26. New technology we have never used before will mitigate the risk.
27. We have to bid the lowest cost to win; we'll worry about doing the job when we get it.
28. If we bid everything we do, we would lose the project. It's a delivery- order contract.
29. We can't identify risks based on industry metrics because our process is different.
30. You have to cut corners to win the program.
31. We don't mitigate software risk in systems engineering trade studies for embedded systems because software is only a component of subsystems.
32. Our methodology is Rapid Application Development (RAD), so we have no schedule risk.
33. Our methodology is evolutionary development, so requirements volatility is not a risk.
34. We don't include anyone from our hands- on software development staff in risk identification because we have hired an outside consultant as a risk expert.
35. We don't include anyone from our hands- on software development staff in risk identification because our managers are using a generic risk database to identify risk.
36. We don't include anyone from our hands- on software development staff in risk identification because they don't have the big picture.
37. A prime contractor is not behaving like a prime if people from a subcontractor organization participate in risk identification.
38. There is no risk in the planned big increase in our software staff because of the large layoffs by defense contractors during the past few years.

Tiré de: The Little Book Of Bad Excuses, Software Program Managers Network

Un palmarès des risques

- Personnel shortfalls
- Unrealistic schedules and budgets
- Developing the wrong functions and properties
- Developing the wrong user interface
- Continuing stream of requirements changes
- Shortfalls in externally furnished components
- Shortfalls in externally performed tasks
- Real-time performance shortfalls

Tiré de <http://www.ece.ubc.ca/~elec443/lectures/risk.pdf>

Une taxonomie (SEI)

A. Product Engineering	B. Development Environment	C. Program Constraints
<ul style="list-style-type: none">1. Requirements<ul style="list-style-type: none">a. Stabilityb. Completenessc. Clarityd. Validitye. Feasibilityf. Precedentg. Scale2. Design<ul style="list-style-type: none">a. Functionalityb. Difficultyc. Interfacesd. Performancee. Testabilityf. Hardwareg. Non-Developmental Software3. Code and Unit Test<ul style="list-style-type: none">a. Feasibilityb. Testingc. Coding/Implementation4. Integration and Test<ul style="list-style-type: none">a. Environmentb. Productc. System5. Engineering Specialties<ul style="list-style-type: none">a. Maintainabilityb. Reliabilityc. Safetyd. Securitye. Human Factorsf. Specifications	<ul style="list-style-type: none">1. Development Process<ul style="list-style-type: none">a. Formalityb. Suitabilityc. Process Controld. Familiaritye. Product Control2. Development System<ul style="list-style-type: none">a. Capacityb. Suitabilityc. Usabilityd. Familiaritye. Reliabilityf. System Supportg. Deliverability3. Management Process<ul style="list-style-type: none">a. Planningb. Project Organizationc. Management Experienced. Program Interfaces4. Management Methods<ul style="list-style-type: none">a. Monitoringb. Personnel Managementc. Quality Assuranced. Configuration Management5. Work Environment<ul style="list-style-type: none">a. Quality Attitudeb. Cooperationc. Communicationd. Morale	<ul style="list-style-type: none">1. Resources<ul style="list-style-type: none">a. Scheduleb. Staffc. Budgetd. Facilities2. Contract<ul style="list-style-type: none">a. Type of Contractb. Restrictionsc. Dependencies3. Program Interfaces<ul style="list-style-type: none">a. Customerb. Associate Contractorsc. Subcontractorsd. Prime Contractore. Corporate Managementf. Vendorsg. Politics

<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.006.html>

CMM et CMMI

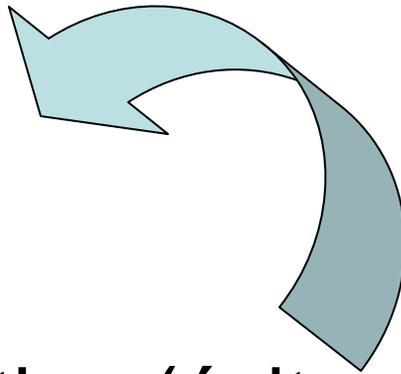
- **CMM niveau 2**
 - **Planification de projet logiciel**
 - **Activité 13:** Les risques logiciel associés au coût, aux ressources, aux délais et aux aspects techniques du projet sont identifiés, évalués et documentés.
 - **Vérification 1 & 2:** Les activités de planification de projet logiciel sont passées en revue...
 - Les risques inhérents au projet logiciel sont examinés.
 - **Suivi et supervision de projet logiciel**
 - **Activité 10:** Les risques logiciel associés aux coûts, aux ressources, aux délais et aux aspects techniques du projet font l'objet d'un suivi.
 - **Gestion de la sous-traitance logiciel**
 - **Activité 7:** Les gestionnaires* du maître d'oeuvre effectuent des revues périodiques de l'état et de la coordination des travaux, avec les gestionnaires du sous-traitant.
 - Les risques inhérents au projet pour les travaux exécutés par le sous-traitant sont traités
- **CMM niveau 3**
 - **Gestion logiciel intégrée**
 - **Activité 10:** Les risques logiciel du projet sont identifiés, évalués, documentés et gérés conformément à une procédure documentée.
- ...
- **CMMI niveau 2**
 - **Project Planning**
 - SP 2.2: Identify Project Risks
 - ...
- **CMMI niveau 3**
 - **Risk Management Process Area**

Trouver de l'aide

- <http://www.PMI.org>
- <http://www.sei.cmu.edu>
- <http://www.IEEE.org>
- Partout sur le Net !!!

Les grandes étapes de la gestion du risque

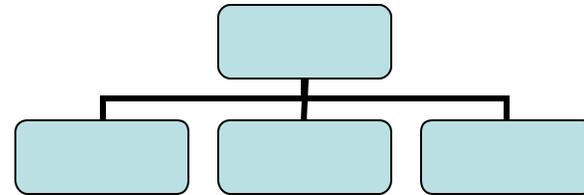
- Planifier
- Identifier
- Prioriser
- Prendre action (éviter, transférer, mitiger, etc.)
- Leçons apprises



- Communiquer -

Planifier

- Qui
- Quoi
- Quand
- Comment
- Et aussi
 - Pourquoi (objectifs, portée)
 - Avec quoi (références)
 - ...



Planifier (un exemple)

- Indiquer le plan de gestion des risques permettant de cerner et d'analyser les facteurs de risque du projet et de déterminer leur priorité.
- Indiquer les plans permettant d'évaluer les facteurs de risque initiaux et de déterminer, d'évaluer et de limiter les facteurs de risque au cours du projet.
- Décrire :
 - les procédures de planification d'urgence,
 - les procédures de suivi des facteurs de risque,
 - les procédures d'évaluation des changements de niveau des facteurs de risque et permettant d'en tenir compte,
 - les activités de gestion des risques,
 - les procédures et les calendriers de gestion des risques,
 - la documentation et les exigences de rapport relatives aux risques,
 - les organisations et les employés chargés de la gestion de certains risques,
 - les procédures à suivre pour informer les clients, les membres du projet et les sous-traitants des risques ainsi que de la nature des risques.

Tiré de : http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/ppto-gtpss/projplantemplate/ppt-mpp06_f.asp

Exercice pratique #1

Planifier (i.e. créer un plan)

- Lisez la mise en situation
- Lisez votre rôle
- Respectez votre rôle
- Utilisez les acétates vierges pour décrire votre plan
- Présentez vos résultats au groupe



15 minutes !

Identifier

- En utilisant une taxonomie
- En utilisant des outils
- En utilisant les leçons apprises
- En utilisant votre expérience personnelle

Identifier (un exemple)

- les risques pour le rapport client-projet,
- les risques technologiques,
- les risques liés à la taille et à la complexité du produit,
- les risques pour les environnements ciblés ou de conception,
- les risques pour l'embauche du personnel, les niveaux de compétence et la conservation du personnel,
- les risques pour le calendrier et le budget,
- les risques pour l'acceptation des résultats par les clients.

Tiré de : http://www.cio-dpi.gc.ca/emf-cag/ppto-gtpss/projplantemplate/ppt-mpp06_f.asp

Exercice pratique #2

Identifier les risques

- Brainstorming
- Attention aux règles d'engagement:
 - il doit y avoir un consensus sur chaque risque
 - La structure doit être respectée
- Respectez votre rôle
- Utilisez les acétates vierges pour lister les risques
- Présentez vos résultats au groupe



15 minutes !

Prioriser

- En fonction de
 - La probabilité d'occurrence
 - La sévérité de l'impact
- Par calcul mathématique
i.e. probabilité x sévérité

Sévérité de l'impact

- Catastrophique (4): Pourrait mettre fin au projet prématurément.
- Critique (3): Pourrait exiger la renégociation des coûts, de l'échéancier ou de la solution technique avec le client et/ou le(s) sous contractant(s).
- Marginale (2): Pourrait exiger un réaménagement à l'interne des coûts, de l'échéancier ou de la solution technique.
- Négligeable (1): peu d'impact.

Probabilité

- Haute (3)
- Moyenne (2)
- Faible (1)

Calculer la priorité

Priorité	Probabilité d'occurrence		
	Haute (3)	Moyenne (2)	Faible (1)
Sévérité de l'impact			
Catastrophique (4)	12	8	4
Critique (3)	9	6	3
Marginale (2)	6	4	2
Négligeable (1)	3	2	1

Adapté de: Systems Engineering Handbook, INCOSE et
Manage Risk Instruction, Oerlikon Contraves.

Exercice pratique #3

Prioriser les risques

- Attention aux règles d'engagement:
 - il doit y avoir un consensus sur la sévérité et sur la probabilité, pour chaque risque
- Respectez votre rôle
- Utilisez les acétates vierges pour lister les sévérité et les impacts
- Présentez vos résultats au groupe



15 minutes !

Prendre action

- Éviter: en changeant nos plans pour éliminer le risque ou l'événement déclencheur
- Transférer: l'impact ou la responsabilité de l'action à une tierce partie
- Mitiger: i.e. réduire l'impact ou la probabilité à un niveau plus acceptable
- Accepter:
 - La Fatalité
 - Ou créer un Plan de contingence

Exercice pratique #4

Prendre action!

- Attention aux règles d'engagement:
 - il doit y avoir un consensus sur chaque action à prendre
- Respectez votre rôle
- Utilisez les acétates vierges pour lister les actions
- Présentez vos résultats au groupe



15 minutes !

Leçons apprises

- Remarques?
- Questions?

Mise en situation

Projet Champlain

Introduction

Le projet Champlain fait suite à un appel d'offres lancé par le gouvernement fédéral afin d'instaurer sur le pont Champlain un système de péage automatisé faisant appel aux dernières technologies. Notre firme, ACME inc., a remporté le contrat grâce à la solution novatrice que nous avons proposé et à son coût très abordable.

Le client

Notre client est La société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée, organisme sous la responsabilité directe du Ministre des Transports. Le contrat a été adjugé sous le gouvernement précédant, mais le nouveau Ministre s'est engagé à poursuivre la politique de l'Utilisateur-payeur tel qu'établie par l'ancien ministre.

C'est le plus gros et plus visible projet de technologie entrepris à ce jour par le Ministère des Transports.

Notre Équipe

Suite à quelques réorganisations, notre force de travail a été réduite d'environ 50%. Nous avons toutefois réussi à préserver nos meilleures ressources techniques et possédons toujours l'expertise nécessaire à la réalisation de grands systèmes. Nous n'avons malheureusement pu conserver tous nos chargés de projets seniors.

Une bonne proportion du système sera réalisée en 'offshore' afin de réduire les coûts de développement. Notre nouveau sous contractant, IndiaTech Ltd, possède une excellente réputation et a été certifié CMM niveau 5 il y a deux ans.

La réalisation du matériel sera faite par des sous contractants locaux, par appel d'offres (à venir).

Solution technique

Le système est composé d'un sous-système de détection qui sera installé aux entrées du pont, et d'un sous-système de gestion qui s'exécutera au centre informatique du Ministère. Les grandes fonctionnalités en sont les suivantes :

- 1) Sous-système de détection
 - a) Détection et identification des véhicules
 - b) Reconnaissance de la plaque d'immatriculation
 - c) Décompte des passages

- 2) Sous-système de gestion
 - a) Accès Web
 - i) Information sur la circulation, en temps réel
 - ii) Information sur les tarifs
 - iii) Paiement d'un passage et passes mensuelles
- 3) Comptabilité
- 4) Facturation
- 5) Lien avec la Société de l'assurance auto pour l'information sur le propriétaire du véhicule

La reconnaissance de la plaque doit être implantée par un logiciel produit de la recherche effectuée au Centre de Recherche Industrielle du Québec. Ce sera la première implantation commerciale de cette technologie prometteuse. Le CRIQ nous a assuré de son entière collaboration dans l'établissement de cette vitrine technologique.

Le cahier des requis, d'une vingtaine de pages, a été rédigé par le Ministère et la firme de consultants Expéditexte.

Budget

Le budget est de \$40M CDN, dont \$10M sont alloués au développement et \$30M à l'achat, l'aménagement et l'installation du matériel.

Échéancier

Les contraintes politiques nous forcent à développer et implanter le système dans un délai de 2 ans. Une amende de \$2500 par jour de retard est prévue au contrat.

Nous devons nous synchroniser avec l'entrepreneur responsable de l'entretien du pont afin de ne pas gêner la circulation lors de l'installation et des tests.

En conclusion

La direction compte sur votre engagement envers la livraison de ce projet. Après plusieurs années de vaches maigres, ce mandat permettra de redresser notre profitabilité, de rebâtir notre équipe et de nous remettre à la fine pointe des outils et des expertises.

Personnel affecté à la gestion des risques :

- Chargé de projet
- Ingénieur logiciel senior
- Ingénieur matériel senior
- Analyste en qualité
- Directeur, produits routiers
- Acheteur
- Analyste, amélioration continue des processus d'ingénierie

Chargé de projet

Vos intérêts premiers sont que les biens livrables soient produits à temps et en respectant le budget total alloué au projet. La qualité est un concept, une théorie pour vous. Vous êtes passé maître dans l'art de la politique et seriez capable de vendre un frigidaire à un esquimau (lire : faire accepter un système au design bâclé à votre client).

Vous avez peu de connaissance en gestion des risques. Mais c'est vous que l'on a chargé de la tâche d'écrire le plan de gestion des risques. Encore de la paperasse! M'enfin, si le patron l'exige. Tant que ça n'expose pas trop vos faiblesses...

Vous êtes aussi prêt à identifier des risques qui pourraient justifier le gonflement de votre budget ou vous donner un échéancier un peu plus raisonnable. Vous avez participé à l'évaluation initiale des coûts et des délais, mais la direction a réduit vos estimés de 20%.

Vous avez 8 ans d'expérience et êtes depuis 2 ans chez ACME.

Ingénieur logiciel senior

Vous êtes un as de la technique, un pro de l'UML et de l'orienté objet. Vous êtes particulièrement intéressé à ce que ce nouveau projet mette en place des outils tout ce qu'il y a de plus 'Hot'. À la lecture des documents de projet, et particulièrement du cahier des requis, vous avez constaté plusieurs 'trous' et bizarreries techniques.

La gestion des risques vous intéresse, surtout si vous pouvez y faire justifier plus d'outils et l'embauche d'une équipe plus expérimentée.

Vous vous sentez parfois seul lorsque viens le temps de discuter de choses 'purement logiciel' comme la gestion de configuration et la gestion des requis.

Vous avez participé à l'évaluation initiale des coûts et des délais, mais la direction a réduit vos estimés de 20%.

Vous êtes celui qui a fait le lien entre ACME et le centre de recherche.

Vous travaillez chez ACME depuis plus de 15 ans et vous rapportez au Directeur de l'Ingénierie.

Ingénieur matériel senior

Vous êtes un as de la technique, un pro de l'électronique. Vous êtes particulièrement intéressé à ce que ce nouveau projet mette en place des outils tout ce qu'il y a de plus 'Hot'. À la lecture des documents de projet, et particulièrement du cahier des requis, vous avez constaté plusieurs 'trous' et bizarreries techniques.

La gestion des risques vous intéresse, surtout si vous pouvez y faire justifier plus d'outils et l'embauche d'une équipe plus expérimentée.

Vous êtes inquiet pour la résistance aux intempéries (froid, interférences radio, chocs et vibrations) du sous-système à installer sur le pont.

Vous avez participé à l'évaluation initiale des coûts et des délais, mais la direction a réduit vos estimés de 20%.

Vous travaillez chez ACME depuis plus de 15 ans et vous rapportez au Directeur de l'Ingénierie.

Analyste en qualité

Vous êtes le 'preacher' du groupe. Vous voudriez que ce projet réalise un produit de première qualité, qui fera sa marque pour le 20 prochaines années. Vous êtes ravis qu'il y ait une gestion des risques car enfin on parlera des 'vraies affaires', pas juste de l'argent et des dates de livraison. Et vous aimeriez que les risques et les actions soient communiqués à tous les participants au projet, pas seulement à la direction.

Vous avez plusieurs (18) années d'expérience, dans de multiples organisations, et êtes en mesure d'apporter des idées différentes de celle des 'anciens' d'ACME. Vous êtes chez ACME depuis 3 ans et avez maintenant vos entrées dans la direction. Votre patron répond directement au président.

À la lecture des documents de projet, et particulièrement du cahier des requis, vous avez constaté plusieurs items impossibles à tester.

Directeur, produits routiers

Vous dirigez LA ligne de produits de la compagnie, celle qui sauver ACME de la disparition. Vous êtes un vieux routier *z* des ventes et de la gestion. Depuis 30 ans, vous avez survécu à plusieurs projets 'impossibles' grâce à vos talents de négociateur. Ce projet est *VOTRE* projet.

Vos intérêts premiers sont les \$\$\$ et les délais, même si vous avez beaucoup de connaissances techniques sur les produits routiers. Vous êtes particulièrement au fait de ce qui a été proposé par les compétiteurs d'ACME et êtes fier de votre solution très novatrice. Vous ne connaissez rien au logiciel, et surtout pas comment en développer.

Vous avez été obligé de couper 20% dans les estimés de coût initiaux, afin d'obtenir ce contrat. Et aussi de réduire le délai de 30%...

Vous êtes fortement intéressé à connaître les risques du projet, afin de maximiser vos chances de le mener au succès. Par contre, de là à communiquer les risques à n'importe qui, y'a une marge.

Vous êtes sensible aux sentiments du personnel qui vous a été assigné pour le projet car vous mesurez l'ampleur de la tâche qu'on s'apprête à leur confier. Vous avez confiance en vos seniors.

Vous êtes chez ACME depuis 10 ans, directement sous le président.

Acheteur

Vous êtes M. Contrat en personne. Depuis 35 ans (dont 15 chez ACME) vous négociez avec les sous contractant afin d'assurer que votre employeur en ait pour son argent, à temps et dans les spécifications. Vous êtes capables de parler doux, mais aussi de parler fort. Ce projet vous inquiète parce que les sous contractant principaux n'ont pas encore été identifiés ou sont de nouveaux joueurs. C'est la première fois que ACME fera du 'offshore'!

Vous êtes un individu pragmatique et terre à terre. Si les risques reliés aux sous contractants sont mal gérés, ce sera sur votre tête que ça retombera. Et présentement, la compagnie a donné des garanties au client sans obtenir une couverture semblable chez ses fournisseurs.

Vous avez aussi vos entrées au Ministère des Transports, et savez que les fonctionnaires sont habitués à négocier serré surtout sur les aspects de coûts et de dates de livraison. Vous avez récemment vécu de mauvaises expériences avec la fourniture de logiciel, entre autres avec le Centre de recherche.

Vous travaillez pour le V.P. Finances.

Analyste, amélioration continue des processus d'ingénierie

M. Processus est votre surnom. Vous êtes au fait de tout : PMI, IEEE, CMM et CMMI, ISO, en veut-tu en v'la. Les meilleures pratiques système, logiciel et matériel, ça vous connaît. Vous êtes convaincu que le seul moyen qu'ACME ait pour passer à travers ce projet, c'est de 'marcher droit' et d'adopter ces meilleures pratiques. Pas de coupage de coins cette fois-ci

La gestion des risques, c'était votre idée. Vous devez favoriser le consensus dans le groupe (très hétérogène à votre avis) de projet et développer une vision commune. Vous pouvez aussi être un allié du chargé de projet, pour autant qu'il vous laisse l'aider. Vous pourriez même agir comme son adjoint et le libérer de certaines tâches de suivi et contrôle.

Vous êtes un spécialiste des cycles de vie logiciel et matériel et donc à même de réaménager un projet qui semble très 'waterfall' à première vue.

Vous cherchez un équilibre entre les résultats financiers, l'échéancier et la qualité du produit final. On dirait un jongleur ☞.

Vous êtes chez ACME depuis à peine 6 mois, mais avez plus de 17 ans d'expérience. Vous êtes sur un projet spécial et personne ne sait trop qui est votre patron!