

FONCTIONS de

L'ENTREPRISE

performance
industrielle

La conduite de projets



**Les 126 règles pour piloter vos projets
avec succès**

Thierry HOUGRON
Jean-Jacques COUSTY

3^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : JHMatten-fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072485-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	XXIII
Introduction	1
La conduite pragmatique des projets est-elle une nécessité ?	1
Tout bouge... et de plus en plus vite	1
Les budgets d'études et de développements diminuent	1
La guerre de la qualité est déclarée...	2
La conduite de projets pour gagner	2
La conduite pragmatique des projets : comment faire ?	3
Présentation de l'ouvrage	5
Chapitre 1 ■ Le projet se joue avant le projet	7
La notion de projet amont	8
Valider et développer l'idée de projet	8
Repérer les risques majeurs et évaluer la faisabilité de l'idée	8
Vérifier l'écologie du projet	9
Valider et développer l'idée	9
Règle 1 – Définissez l'idée de manière consensuelle	11
Règle 2 – Déterminez les acteurs de l'idée	12
Règle 3 – Identifiez le rôle des acteurs	13
Règle 4 – Identifiez les enjeux de l'idée	16
Règle 5 – Précisez les objectifs en fonction des enjeux	19
Évaluer la faisabilité et les risques	22
Règle 6 – Éclaircissez les acteurs nécessaires au projet	23
Règle 7 – Écrivez la charte du projet	24
Une analyse des risques du projet (hypothèses et contraintes)	26
Règle 8 – Identifiez et évaluez les risques techniques	26

Règle 9 – Planifiez le management de tous les risques	29
Règle 10 – Définissez le type de développement du projet	30
Règle 11 – Faisabilité calendaire : évaluez des délais réalistes	31
Règle 12 – Assurez-vous que les financements seront disponibles	35
Vérifier « l'écologie » du projet	39
Règle 13 – Choisissez la forme d'organisation matricielle ou matricielle dérivée avec rattachement hiérarchique	40
Règle 14 – Impliquez les acteurs externes	40
Règle 15 – Respectez les usages et les valeurs de l'entreprise	40
Règle 16 – Vérifiez la convergence stratégique de votre projet	43
Règle 17 – Mettez le projet au service de la stratégie et de la politique de l'entreprise	46
Règle 18 – Identifiez les liens entre les projets	48
Chapitre 2 ■ Organiser la réussite dès le lancement du projet	51
Nature et objectifs d'un lancement de projet	52
Réussir, c'est d'abord exister	53
Règle 19 – Donnez un nom à votre projet	53
Règle 20 – L'équipe se trouve un nom	54
Règle 21 – Donnez un lieu physique à l'équipe	54
Organiser les acteurs de projet	56
Règle 22 – Choisissez l'organisation interculturelle	56
Règle 23 – Composez une équipe <i>ad hoc</i>	58
Règle 24 – Précisez les rôles et les engagements de chaque acteur	61
Contractualiser le projet	63
Règle 25 – Marquez l'événement : la revue de lancement	63
Règle 26 – Les projets règlent des intérêts divergents	65

Règle 27 – Écrivez le plan de management du projet	67
Règle 28 – Négociez votre lettre de mission de « client » à « fournisseur »	68
Règle 29 – Délimitez le type et le rôle des fournisseurs dans le projet	72
Règle 30 – Rédigez un plan de management des fournisseurs	73
Règle 31 – Contractualisez un jeu gagnant pour l'entreprise et ses fournisseurs	75
Règle 32 – Définissez les interfaces entre cotraitants	78
Construire le système d'information interne du projet	79
Règle 33 – Pensez à l'efficacité des réunions	80
Règle 34 – Réunions d'avancement : précisez les règles du jeu	80
Règle 35 – Réunions techniques : choisissez les participants et définissez un plan de travail	82
Règle 36 – La revue de projet efficace : un « tribunal » bienveillant	87
Règle 37 – Identifiez les structures d'arbitrage	92
Construire le système d'information entre le projet et l'environnement	95
Règle 38 – Définissez quelles informations et pour qui en interne	96
Règle 39 – Relations externes à l'équipe : pratiquez le « remue-méninges » pour éviter les oublis	100
Règle 40 – Rédigez le plan de management de la communication	102
Chapitre 3 ■ Gérer et motiver la performance de « l'équipage »	107
Pragmatisme et gestion d'équipe de projet	108
Motivation et engagement : le « principe de l'élastique »	109
Règle 41 – Motivez les individus constituant l'équipe	112

Règle 42 – Équilibrez le niveau de compétence des individus constituant l'équipe	112
Règle 43 – Repérez et évaluez les excès ou les défauts de tension de l'équipe	112
Règle 44 – Régulez les tensions du groupe	115
Règle 45 – Canailisez la tension du groupe en faveur de l'action vers la réalisation d'un objectif du projet	121
Pour manager l'équipe : piloter vos centres d'intérêts	124
Règle 46 – Situez vos propres aspirations dominantes	125
Règle 47 – Situez la manière dont le manager se positionne dans le temps	125
Règle 48 – Identifiez votre style naturel de management	130
Règle 49 – Contrôlez en permanence les exigences de la situation	132
Règle 50 – Planifiez le management des parties prenantes du projet	133
Règle 51 – Pilotez vos centres d'intérêt en fonction des exigences	135
Pour réaliser l'équipe : aider les individus à se réaliser	138
Règle 52 – Évaluez l'engagement des acteurs dans la vie de l'équipe	138
Règle 53 – Évaluez l'engagement des acteurs dans le projet	140
Règle 54 – Détectez les acteurs atypiques	141
Règle 55 – Aidez l'acteur atypique à décoder sa stratégie personnelle	146
Règle 56 – Aidez l'acteur à servir ses enjeux et à s'adapter au projet	149
Règle 57 – Faites un retour régulier des pratiques	150
Règle 58 – Analysez la cartographie des compétences des acteurs du groupe : construire la matrice de polyvalence – poly compétence	153

Règle 59 – Identifiez les personnalités et adaptez votre style	154
Règle 60 – Rédigez un plan de management des ressources humaines	155

Chapitre 4 ■ Préparer la feuille de route :

le planning de référence	159
Intérêt de la planification initiale	160
Identifier les actions et les acteurs	161
Règle 61 – Décomposez le projet en actions à la maille pertinente	165
Règle 62 – Identifiez les ressources de pilotage	170
Règle 63 – Identifiez les ressources d'exécution	171
Ordonnancer et évaluer les actions	171
Règle 64 – Définissez des liens pertinents entre les actions et évitez les contraintes inutiles	173
Règle 65 – Faisabilité temporelle : cernez les délais disponibles	173
Règle 66 – Valorisez les charges et identifiez les risques planning	176
Règle 67 – Valorisez les coûts et les risques budgétaires par action	186
Règle 68 – Définissez un plan de management des coûts	192
Règle 69 – Classifiez les projets selon leurs risques sous contraintes budgétaires limitées	193
Règle 70 – Négociez les moyens et améliorez les processus de décision	193
Gagner du délai avec l'ingénierie concourante	195
Règle 71 – Favorisez la simultanéité des actions	196
Règle 72 – Développez la co-conception	196
Règle 73 – Gérez la traçabilité des choix techniques	196
Règle 74 – Identifiez et résolvez les conflits de ressources	198
Règle 75 – Identifiez et traitez les conflits humains	209

Règle 76 – Contractualisez le planning initial du projet	211
Règle 77 – Définissez le plan de management des délais du projet	211
Chapitre 5 ■ La « navigation » du projet : suivi et mises à jour	217
La notion de suivi de projet	218
Le pilotage des réalisations techniques	220
Règle 78 – Définissez le plan de management de la qualité du projet	221
Règle 79 – Mettez en œuvre l'assurance qualité	224
Règle 80 – Mettez en œuvre le contrôle qualité	225
Règle 81 – Vérifiez et maîtrisez le contenu du projet et les modifications	226
Règle 82 – Suivez l'avancement technique du projet	228
Règle 83 – Restituez les avancements techniques : les graphiques	231
Règle 84 – Évaluez le « reste à faire »	243
Règle 85 – Résolvez les dérives d'avancement	247
Règle 86 – Mesurez les consommations du projet	253
Règle 87 – Évaluez la tendance des écarts budgétaires	258
Règle 88 – Décidez et agissez : repensez le scénario de projet	261
Communiquer les nouvelles prévisions	265
Règle 89 – Préparez la communication des mesures correctives	265
Règle 90 – Communiquez à l'aide de moyens rapides	268
Règle 91 – Favorisez le partage de l'information (espace de travail collaboratif)	269
Règle 92 Encouragez la communication directe (conférence <i>via</i> Internet)	271

Chapitre 6 ■ Le « pilotage » du projet : le tableau de bord 275

Pragmatisme et tableau de bord 276

Piloter l'avancement et les consommations 276

Règle 93 – Gérez et maîtrisez l'engagement
des parties prenantes 278

Règle 94 – Mettez en œuvre la maîtrise intégrée
des modifications 279

Règle 95 – Préparez le « tout en un » :
le graphique en S 282

Règle 96 – Effectuez un tableau de bord
du management par la valeur produite 282

Règle 97 – Réalisez le planning des jalons
ou courbe à 45° 284

Règle 98 – Suivez les dépenses
par ligne budgétaire 284

Piloter la qualité 288

Règle 99 – Définissez le plan qualité du projet
(management, assurance, contrôle) 289

Règle 100 – Prenez en compte l'organisation
qualité pour le projet 290

Règle 101 – Établissez le cahier
des charges fonctionnel 291

Règle 102 – Suivez l'évolution
des risques techniques 291

Règle 103 – Conservez la maîtrise
de tous les risques 292

Règle 104 – Gérez l'évolution de la configuration 293

Piloter l'équipe de projet 294

Règle 105 – Pilotez la performance
des fournisseurs 296

Règle 106 – Pilotez les tensions
et les motivations de l'équipe 298

Règle 107 – Managez les individualités 302

Piloter le système d'information 304

Règle 108 – Intégrez les projets à long délai
dans le processus 305

Règle 109 – Évaluez et adaptez le système d'information	306
Règle 110 – Clôturez les contrats avec les fournisseurs	306
Règle 111 – Clôturez le projet	308
Règle 112 – Faites mieux... et faites-le savoir	310
Chapitre 7 ■ Éduquer (discrètement) votre hiérarchie	315
Accompagner le progrès de l'entreprise	316
Faire évoluer les pratiques de votre entreprise	317
Règle 113 – Proposez votre propre lettre de mission	318
Règle 114 – Suggérez une charte de projet pour l'entreprise	318
Règle 115 – Identifiez les risques et informez la hiérarchie	325
Règle 116 – Accélérez les prises de décision	331
Règle 117 – Préparez une convention de réunions	333
Règle 118 – Contractualisez les relations de projet	336
Règle 119 – Proposez un logiciel adapté à l'entreprise	341
Ne pas poser de problème : proposer des solutions	345
Règle 120 – Proposez des solutions alternatives	346
Règle 121 – Proposez des mesures applicables	348
Règle 122 – Négociez les charges de vos coéquipiers	350
Règle 123 – Gérez votre temps	351
Éviter l'affrontement et le conflit	353
Règle 124 – Menez une stratégie d'alliés	354
Règle 125 – La technique du judoka : utilisez le « poids » des protagonistes	355
Règle 126 – Décidez, motivez, reconnaissez, encouragez pour construire le futur	357

Chapitre 8 ■ Synthèse	361
Dimensions du système projet	362
<i>Résumé du chapitre 1 : Le projet se joue avant le projet</i>	363
Règle 1 – Définir l'idée de manière consensuelle	364
Règle 2 – Déterminer les acteurs de l'idée	364
Règle 3 – Identifier le rôle des acteurs	364
Règle 4 – Identifier les enjeux de l'idée	364
Règle 5 – Préciser les objectifs en fonction des enjeux	365
Règle 6 – Éclaircir les acteurs nécessaires au projet	365
Règle 7 – Écrire la charte du projet	365
Règle 8 – Identifier et évaluer les risques techniques	366
Règle 9 – Planifier le management de tous les risques	366
Règle 10 – Définir le type de développement du projet	366
Règle 11 – Faisabilité calendaire : évaluer des délais réalistes	367
Règle 12 – S'assurer que les financements seront disponibles	367
Règle 13 – Choisir la forme d'organisation matricielle ou matricielle dérivée avec rattachement hiérarchique	367
Règle 14 – Impliquer les acteurs externes	368
Règle 15 – Respecter les usages et les valeurs de l'entreprise	368
Règle 16 – S'assurer de la convergence stratégique du projet	368
Règle 17 – Mettre le projet au service de la stratégie et de la politique de l'entreprise	369
Règle 18 – Identifier les liens entre les projets	369
<i>Résumé du chapitre 2 : Organiser le lancement du projet</i>	369
Règle 19 – Donner un nom à son projet	370
Règle 20 – L'équipe se trouve un nom	370
Règle 21 – Donner un lieu physique à l'équipe	371

Règle 22 – Choisir l’organisation interculturelle	371
Règle 23 – Composer une équipe <i>ad hoc</i>	371
Règle 24 – Préciser les rôles et les engagements de chaque acteur	371
Règle 25 – Transformer la réunion de lancement en revue de lancement	372
Règle 26 – Les projets règlent des intérêts divergents	372
Règle 27 – Écrire le plan de management du projet	372
Règle 28 – Négocier sa lettre de mission dans une relation de client à fournisseur interne	372
Règle 29 – Délimiter le type et le rôle des fournisseurs dans le projet	373
Règle 30 – Rédiger un plan de management des fournisseurs	373
Règle 31 – Contractualiser un jeu gagnant pour l’entreprise et ses fournisseurs	373
Règle 32 – Définir et contractualiser les interfaces entre cotraitants	374
Règle 33 – Penser à l’efficacité des réunions	374
Règle 34 – Réunions d’avancement : préciser les règles du jeu	374
Règle 35 – Réunions techniques : choisir les participants et définir un plan de travail	375
Règle 36 – La revue de projet efficace : un « tribunal » bienveillant	375
Règle 37 – Identifier les structures d’arbitrage	375
Règle 38 – Définir quelles informations doivent être transmises à qui en interne	376
Règle 39 – Relations externes à l’équipe : pratiquer le « remue-ménages » pour éviter les oublis	376
Règle 40 – Rédiger le plan de management de la communication	377

<i>Résumé du chapitre 3 : Gérer et motiver « l'équipage »</i>	377
Règle 41 – Motiver les individus constituant l'équipe	378
Règle 42 – Équilibrer le niveau de compétence des individus constituant l'équipe	378
Règle 43 – Repérer et évaluer les excès ou les défauts de tension de l'équipe	379
Règle 44 – Réguler les tensions du groupe	379
Règle 45 – Canaliser la tension du groupe en faveur de l'action vers la réalisation d'un objectif du projet	379
Règle 46 – Situer ses propres aspirations dominantes	380
Règle 47 – Situer la manière dont le manager se positionne dans le temps	380
Règle 48 – Identifier son style naturel de management	380
Règle 49 – Contrôler en permanence les exigences de la situation	381
Règle 50 – Planifier le management des parties prenantes du projet	381
Règle 51 – Piloter ses centres d'intérêt en fonction des exigences	381
Règle 52 – Évaluer l'engagement des acteurs dans la vie de l'équipe	382
Règle 53 – Évaluer l'engagement des acteurs dans le projet	382
Règle 54 – Détecter les acteurs atypiques	382
Règle 55 – Aider l'acteur atypique à décoder sa stratégie personnelle	382
Règle 56 – Aider l'acteur à servir ses enjeux et à s'adapter au projet	383
Règle 57 – Faire un retour régulier des pratiques	383
Règle 58 – Analyser la cartographie des compétences des acteurs du groupe : construire la matrice de polyvalence – poly compétence	383

Règle 59 – Identifier les personnalités et adapter son style	383
Règle 60 – Rédigez un plan de management des ressources humaines	384
<i>Résumé du chapitre 4 : Le planning de référence</i>	384
Règle 61 – Décomposer le projet en actions à la maille pertinente	385
Règle 62 – Identifier les ressources de pilotage	385
Règle 63 – Identifier les ressources d'exécution	386
Règle 64 – Définir des liens pertinents et éviter les contraintes inutiles	386
Règle 65 – Faisabilité temporelle : cerner les délais disponibles	386
Règle 66 – Valoriser les charges et identifier les risques planning	386
Règle 67 – Valoriser les coûts et les risques budgétaires par actions	387
Règle 68 – Définir un plan de management des coûts	387
Règle 69 – Classifier les projets selon leurs risques sous contraintes budgétaires limitées	388
Règle 70 – Négocier les moyens et améliorer les processus de décision	388
Règle 71 – Favoriser la simultanéité des actions	388
Règle 72 – Développer la co-conception	388
Règle 73 – Gérer la traçabilité des choix techniques	389
Règle 74 – Identifier et résoudre les conflits de ressources	389
Règle 75 – Identifier et traiter les conflits humains	389
Règle 76 – Contractualiser le planning initial du projet	390
Règle 77 – Définir le plan de management des délais du projet	390
<i>Résumé du chapitre 5 : Suivi et mises à jour</i>	391
Règle 78 – Définir le plan de management de la qualité du projet	392

Règle 79 – Mettre en œuvre l'assurance qualité	392
Règle 80 – Mettre en œuvre le contrôle qualité	393
Règle 81 – Vérifier et maîtriser le contenu du projet et les modifications	393
Règle 82 – Suivre l'avancement technique du projet	393
Règle 83 – Restituer les avancements techniques : les graphiques	394
Règle 84 – Évaluer le « reste à faire »	394
Règle 85 – Résoudre les dérives d'avancement	394
Règle 86 – Mesurer les consommations du projet	394
Règle 87 – Évaluer la tendance des écarts budgétaires	395
Règle 88 – Décider et agir : repenser le scénario de projet	395
Règle 89 – Préparer la communication des mesures correctives	395
Règle 90 – Communiquer à l'aide de moyens rapides	396
Règle 91 – Favoriser le partage de l'information (espace de travail collaboratif)	396
Règle 92 – Encourager la communication directe (conférence <i>via</i> Internet)	396
<i>Résumé du chapitre 6 : Le tableau de bord</i>	396
Règle 93 – Gérer et maîtriser l'engagement des parties prenantes	397
Règle 94 – Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des modifications	398
Règle 95 – Préparer le « tout en un » : le graphique en S	398
Règle 96 – Effectuer un tableau de bord du management par la valeur produite	399
Règle 97 – Réaliser le planning des jalons ou courbe 45°	399
Règle 98 – Suivre les dépenses par ligne budgétaire	399

Règle 99 – Définir le plan qualité du projet (management, assurance, contrôle)	399
Règle 100 – Prendre en compte l'organisation qualité pour le projet	400
Règle 101 – Établir le cahier des charges fonctionnel	400
Règle 102 – Suivre l'évolution des risques techniques	400
Règle 103 – Conserver la maîtrise de tous les risques	400
Règle 104 – Gérer l'évolution de la configuration	401
Règle 105 – Piloter la performance des fournisseurs	401
Règle 106 – Piloter les tensions et les motivations de l'équipe	402
Règle 107 – Manager les individualités	402
Règle 108 – Intégrer les projets à long délai dans le processus	402
Règle 109 – Évaluer et adapter le système d'information	402
Règle 110 – Clôturer les contrats avec les fournisseurs	403
Règle 111 – Clore le projet	403
Règle 112 – Faire mieux... et le faire savoir	404
<i>Résumé du chapitre 7 : Éduquez (discrètement) votre hiérarchie</i>	404
Règle 113 – Proposer sa propre lettre de mission	405
Règle 114 – Suggérer une charte de projet pour l'entreprise	405
Règle 115 – Identifier les risques et informer la hiérarchie	405
Règle 116 – Accélérer les prises de décision	406
Règle 117 – Préparer une convention de réunions	406
Règle 118 – Contractualiser les relations de projet	406
Règle 119 – Proposer un logiciel adapté à l'entreprise	407

Règle 120 – Proposer des solutions alternatives	407
Règle 121 – Proposer des mesures applicables	407
Règle 122 – Négocier les charges des coéquipiers	408
Règle 123 – Gérer son temps	408
Règle 124 – Mener une stratégie d’alliés	408
Règle 125 – La technique du judoka :	
utiliser le « poids » des protagonistes	408
Règle 126 – Décider, motiver, reconnaître,	
encourager pour construire le futur	409
Le chef de projet « gagnant »...	409
 Conclusion	 413
Remerciements	415
Bibliographie	417

Avant-propos

Grand-mère avait raison...

Lorsque Thierry était enfant, sa grand-mère faisait des miracles avec des « bouts de chiffons ». Elle transformait des amas de tissus informes en chemises, pantalons, robes et autres manteaux. Parfois, elle disait : « mon p'tit gars, je vais me reposer... je vais faire un peu de tricot ». Elle lâchait l'aiguille à coudre pour les aiguilles à tricoter et se « reposait ». Si elle n'avait pas d'aiguille à la main, c'est qu'elle faisait de la dentelle... au crochet !

Faites comme Grand-mère. Fatigué(e), énervé(e), stressé(e), littéralement « c-r-e-v-é-(e) » ? Pour vous reposer : changez d'activité.

Passez de l'analyse du projet au montage du système d'information ou tricotez-vous un beau reporting. Quant aux réunions de projet, ne faites pas comme Grand-mère, évitez de « faire de la dentelle » : allez à l'essentiel !

Nos grands-mères ne géraient pas de grands projets mais elles passaient d'une tâche à une autre, faisaient preuve de compétences multiples et optimisaient leur temps. Elles étaient multi-compétentes. Aujourd'hui, un chef de projet se trouve dans une situation assez semblable. La différence essentielle ? La complexité des relations !

La conduite de projets est un challenge permanent, une anti-routine et, au bout d'une route parfois chaotique, le bonheur de la réussite.

Ce qui est passionnant dans les activités de chef de projet, c'est la singulière diversité des actions à réaliser, la sollicitation d'aptitudes multiples et, parfois, la mise à jour de nos ressources insoupçonnées.

Conduire des projets, c'est aussi être l'éternel apprenti qui, chaque jour, découvre avec joie une nouvelle harmonie ou un nouveau « rayon de lumière ».

Mais, pour gagner avec le sourire, le chef de projet s'organise, communique, se comporte avec efficacité et efficience c'est-à-dire qu'il n'investit son énergie que là où elle est utile et uniquement en quantité limitée.

Jean-Jacques COUSTY et Thierry HOUGRON ont observé comment « fonctionnent » des chefs de projet qui réussissent et restent sereins. Ils

en ont tiré des règles qu'ils ont testées. Ce sont ces règles pratiques que le présent ouvrage vous offre aujourd'hui : la conduite pragmatique des projets en milieu international.

La plupart de ces règles n'ont pas été créées par les auteurs mais entendues ou lues puis expérimentées. Peut-être, au hasard d'une page, reconnaîtrez-vous la vôtre...

Des **compléments en ligne** sont proposés. Les règles concernées sont indiquées dans l'ouvrage. Pour y accéder, rendez-vous sur le site **www.dunod.com**, lancez une recherche par titre ou nom d'auteur, vous trouverez la fiche de l'ouvrage à partir de laquelle vous aurez accès aux compléments.

Vous pouvez également y accéder directement *via* le **QR code** présent sur la couverture du livre.

Introduction

La conduite pragmatique des projets est-elle une nécessité ?

La majorité des entreprises s'est lancée ou se lance dans le *Management par projet* (MPP). Malgré des expériences plus ou moins réussies, l'obligation de gérer en transversal ou de décloisonner les métiers devient une évidence pour les directions d'entreprises dans les conditions internationales de mondialisation actuelle. Pourquoi ?

Tout bouge... et de plus en plus vite

On achète un délai autant qu'une qualité (qui est un prérequis et qui recouvrira dans cet ouvrage l'adéquation de la chose produite ou du service produit... aux besoins, c'est-à-dire l'aptitude à répondre à la demande exprimée et implicite) ou qu'un prix. Être prêt le premier, s'installer dans une niche avant le concurrent ou proposer une innovation avant les autres, tel est le challenge à l'échelle de la planète.

Dans des marchés à pénalités, la réalisation du délai se traduit en euros ou en dollars. Elle devient un facteur de rentabilité à part entière tout en maintenant les exigences en termes de qualité.

Les budgets d'études et de développements diminuent

Les grands donneurs d'ordres rechignent de plus en plus à payer des études « pour voir ». Certains s'y refusent franchement. Les coûts d'études s'amortissent sur des produits ou des prestations. Ils viennent impacter la marge des organisations le jour même où le projet est lancé alors que le retour du projet (gain suite aux ventes...) n'apparaîtra souvent que plus tard.

Pour les produits de marchés, la perspective d'un développement onéreux tue le projet avant même qu'il ne soit né. Nous devons réduire les coûts à tous les niveaux, y compris ceux de la conception et ceux de l'utilisation. Au-delà, les coûts de maintenance en conditions opérationnelles

et de démantèlement ou de recyclage sont intégrés dans la notion de coût global (le *Life cycle cost*). Un autre facteur est en train de prendre une dimension encore plus grande : c'est le coût de l'impact environnemental qu'a induit le produit par son développement, sa fabrication, son utilisation, et sa destruction.

La guerre de la qualité est déclarée...

Le monde entier tente de maîtriser et améliorer la qualité car c'est elle qui garantit, par la satisfaction du client, la pérennité de l'organisation. La course à la certification en témoigne. La maîtrise de la performance passe aussi par la bonne utilisation des compétences. La qualité résulte pour une part importante de la capacité de l'entreprise à mettre ses compétences en œuvre.

La conduite de projets pour gagner

La conduite de projets maîtrise les trois objectifs : le coût, le délai et la performance fonctionnelle et technique désignée couramment sous le vocable de qualité.

Si c'est la mode de réussir, alors la conduite de projets est une mode. Mais gageons que celle-ci aura la vie dure !

Les enjeux de la conduite de projets et du management par projet se résument en un mot : gagner.

Gagner en réalisant des produits ou des services rentables pour l'entreprise.

Gagner la course aux délais.

Gagner la confiance du client en lui offrant un produit et un niveau de service satisfaisant, c'est-à-dire répondant à toutes ses attentes tout en ayant un impact optimum sur l'environnement.

Comme dans un sport ou un art, la victoire ne vient pas par hasard. Il faut la vouloir et la mériter.

L'entreprise qui désire réussir le management de ses projets accepte de développer la communication et remet en cause ses vieux schémas hiérarchiques, et d'entendre les nouvelles pensées en termes d'organisation. Elle revoit et accélère aussi ses processus de prises de décision. Elle admet que la résolution des problèmes devient collective.

Nous devons jeter notre corporatisme au feu, opter pour un jeu d'équipe plutôt qu'individuel et apprendre à décider rapidement. Si l'on

souhaite gagner, on doit accepter de repenser les processus plutôt que de s'obstiner à continuer sur le même chemin et quelquefois sur une fausse route. La phrase « ce n'est pas possible, dans notre secteur... » est à proscrire du vocabulaire du bon manager de projet et même du bon manager tout court.

Au bout du compte, la gestion ou le management de projet est d'abord une culture d'entreprise insufflée par une direction volontariste. Il ne suffit pas de nommer un chef de projet, encore faut-il le placer dans les conditions de réussite en lui conférant les moyens, en lui déléguant les pouvoirs adéquats, en lui faisant confiance et en sortant de la culture du blâme.

La conduite pragmatique des projets : comment faire ?

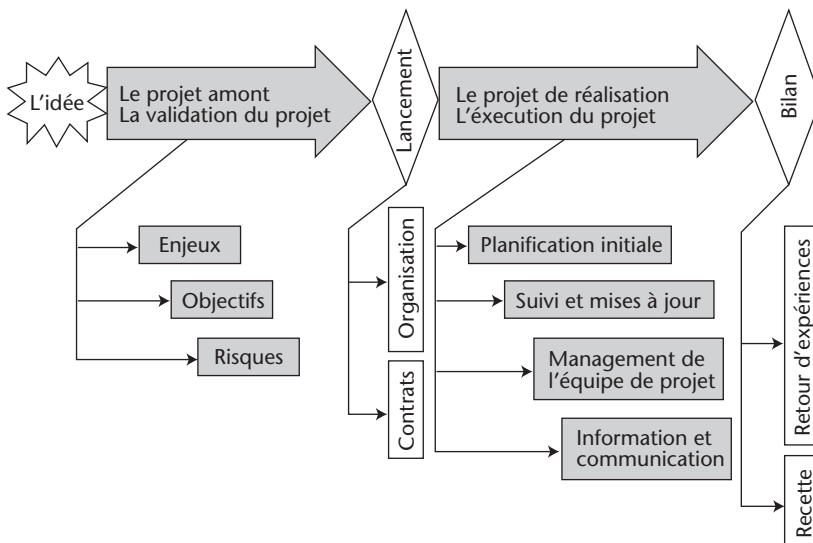
La *Conduite pragmatique des projets* (CPP) met l'accent sur l'anticipation parce que les actions préventives sont plus efficaces que les actions correctives. Elle permet au chef de projet de prendre des décisions avec recul et lui donne le temps de régler les problèmes sans subir la pression de ces problèmes. Elle énonce des règles qui permettent de réussir. Elle préconise de les appliquer dès que possible afin de gérer les problèmes dans le calme plutôt que dans l'agitation. Pour y parvenir, un mot clé : *anticiper*.

Les règles de la CPP sont énoncées dès qu'il est possible de les appliquer dans le cours du projet.

1. L'*idée* (qui peut commencer par « si on faisait... ») est examinée avec attention et précisée au plus tôt. La *validation* de cette idée constitue le préalable au lancement du projet ; elle anticipe les priorités à travers les enjeux. Elle désamorce les va-et-vient des études en précisant les objectifs. Elle élimine les risques d'échec pour cause de retards ou de budgets sous-évalués. Elle prévient les dysfonctionnements liés à l'environnement du projet.
2. Le *lancement* propose de définir clairement les règles du jeu et les implications de chaque acteur. Il suggère de contractualiser le plus possible ces engagements. La clarté apportée par la contractualisation désamorce les sources de conflits entre les acteurs du projet, trace le cap et éclaire les acteurs sur leurs missions à venir.
3. La *motivation* de l'équipe dote, dès le début du processus de conduite, le chef de projet de moyens d'observation, d'analyse et d'action pour

la meilleure cohésion de l'équipe en vue d'atteindre un objectif collectif. Elle permettra au chef de projet d'adapter son style de management aux différents acteurs du projet.

4. La *planification prévisionnelle* affine les prévisions calendaires et budgétaires initiales et les confirme en y intégrant les disponibilités des ressources, tant humaines que matérielles. Elle informe les parties prenantes du scénario de projet et permet à chacun de s'y préparer. Elle sera de nouveau utilisée pour vérifier que l'ensemble des tâches qui devaient être effectuées l'on bien été.
5. La *réalisation* suppose la mise en œuvre d'actions et de moyens propres à résoudre les problèmes dès qu'ils sont repérés. Elle met aussi des moyens de repérage en action. Ainsi, le projet est régulé en permanence et la gravité des incidents s'en trouve largement atténuée.
6. Enfin, le *bilan* du projet est le moment privilégié pour anticiper les projets à venir. La collecte et le stockage des expériences acquises visent ce but : il est à la fois là pour capitaliser, sur les choses qui se sont bien déroulées et sur les écueils rencontrés afin qu'ils ne se reproduisent plus dans le futur.



Le processus projet

Présentation de l'ouvrage

Combien de projets, insuffisamment préparés, vous font payer cher les impasses et raccourcis que vous avez empruntés « pour aller vite ». Vous êtes pressé ? Alors allez-y tout de suite... mais allez-y doucement.

Le projet se joue avant le projet. Cette remarque entendue plusieurs fois de la bouche de chefs de projet expérimentés nous fournit les premières règles.

La première partie de cet ouvrage, « le projet se joue avant le projet », propose des règles utiles pour la CPPA (Conduite Pragmatique du Projet Amont). Leur but : savoir ce que l'on va faire ; pourquoi on va le faire ; en combien de temps et pour quels coûts ; dans quel environnement.

Dans la deuxième partie, « organiser la réussite dès le lancement du projet », vous trouvez des règles pour la CPLP (Conduite Pragmatique du Lancement du Projet). Il s'agit, au moment d'initialiser le projet, de réunir le maximum de chances de réussite. Cette partie traite des premières prévisions, de l'organisation, du système d'information et des règles du jeu du projet.

La troisième partie est consacrée aux règles qui permettent de « gérer et motiver l'équipage » du projet. C'est la CPEP (Conduite Pragmatique de l'Équipe de Projet). Fondée sur des faits observables, cette partie précise les règles de management et de motivation en fonction des besoins du projet. Elle aborde aussi les comportements individuels atypiques. Elle replace les comportements et motivations en rapport avec l'organisation du projet et donne quelques clés de succès.

La quatrième partie : « préparer la feuille de route : le planning de référence », développe les règles de la CPPI (Conduite Pragmatique de la Planification Initiale du Projet). Le chef de projet et son équipe ne s'engagent sur cette route qu'après l'avoir suffisamment éclairée, vérifiée et sécurisée.

La cinquième partie est appelée « la navigation du projet : suivi et mises à jour ». Nous y abordons les règles de la CPSP (Conduite Pragmatique du Suivi de Projet) : s'informer des réalisations de terrain ; identifier les dérives et ramener le projet sur la bonne route.

La sixième partie intitulée « le pilotage du projet : le tableau de bord » aborde les outils de pilotage et la représentation macroscopique du projet. C'est la C3P (Conduite Pragmatique du Pilotage du Projet).

Cette partie reprend les thèmes de la gestion, de la communication et du management dans un but d'arbitrage avec les outils appropriés.

La septième traite principalement du rôle d'accompagnateur et de prescripteur que peut jouer le chef de projet dans le processus d'amélioration permanente de son entreprise et de capitalisation du savoir de son organisation. Nous avons appelé cette partie : « éduquez (discrètement) votre hiérarchie ». Nous aurions pu la désigner par la CPAP (Conduite Pragmatique de l'Accompagnement du Projet).

Pour conclure, cet ouvrage se termine par des remerciements à toutes celles et tous ceux qui, souvent sans le savoir, ont fourni la matière. Du modeste coéquipier d'une équipe de projet aux membres de comités de direction, tous ont, directement ou indirectement, apporté leur pierre à l'édifice.

Chapitre 1

Le projet se joue avant le projet

Executive summary |

- ▶▶ **En conduite de projet**, la demande exprimée par le client est rarement la demande réelle. Elle est matérielle, financière, concrète et immédiate alors qu'en réalité, elle comporte des éléments intuitifs ou implicites. Pour réussir un projet, traiter la demande réelle totale est plus utile et moins coûteux qu'accéder à la demande exprimée. Pour découvrir la demande réelle, il faut s'intéresser au « pourquoi » encore davantage qu'au « quoi ».
- ▶▶ **Une fois validée et développée**, cette idée devra être soumise à sa faisabilité. Le chef de projet devra repérer les risques majeurs afin de réduire les problèmes.
- ▶▶ **Au regard des objectifs fixés**, le projet devra s'intégrer dans l'écosystème de l'entreprise et des objectifs précis devront être déterminés sur chacun des éléments.
- ▶▶ **Cette phase** est l'une des plus importantes d'un projet car elle constitue la clé du succès d'un projet.