

JEAN-CLAUDE CORBEL

**L'ESSENTIEL
DU
MANAGEMENT
DE PROJET**

LES ESSENTIELS

EYROLLES



L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT DE PROJET

L'organisation en mode projet, en améliorant la qualité et en réduisant coûts et délais, s'avère très efficace, à condition d'éviter certains pièges. Les chefs de projet, croulant sous les contraintes de temps et d'argent, recourant parfois abusivement aux outils et autres méthodes, n'atteignent pas toujours leurs objectifs. Comment les guider ?

Loin du catalogue d'outils, cet ouvrage ancré dans la pratique et l'expérience, propose d'aider le lecteur à identifier puis à déjouer les dix pièges les plus courants : objectifs, compétences, interfaces, plan d'action, brevets, cahiers des charges, reporting...

L'auteur, fort d'une longue expérience en la matière, allie exemples vécus et conseils pratiques pour conduire les chefs de projet vers le succès.

*Après plus de trente ans en ingénierie automobile, **Jean-Claude Corbel** a été chargé de la réduction des délais de développement des projets, des compétences et du knowledge management. À la direction générale Ingénierie et Qualité de Renault, il a exercé jusqu'en 2006 une fonction d'animation des expertises stratégiques et de coaching en convergence de projets. Il a assuré de nombreuses formations sur la démarche de projets dans l'enseignement supérieur. Il gère, depuis 2006, une SARL de conseil.*

L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT DE PROJET

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Du même auteur

Management de projet, 3^e éd., 2012

Dans la même collection

L'essentiel des achats, Jean-Christophe Berlot, José Luis Bustamante, 2012

L'essentiel de la comptabilité analytique, Didier Leclère, 5^e éd., 2011

L'essentiel du diagnostic financier, Béatrice Rocher-Meunier, 5^e éd., 2011

L'essentiel de la fiscalité d'entreprise, Eric Spiridion, 2011

Illustrations : Hung Ho Than

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55648-3

JEAN-CLAUDE CORBEL

L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT DE PROJET

LES PIÈGES À ÉVITER

LES ESSENTIELS

EYROLLES



À Laetitia, Camille et Alexandre

Sommaire

Préambule	11
Comment ce livre est-il structuré ?	11
À qui s'adresse ce livre ?	12
Quelle est l'ambition de ce livre ?	12
Introduction	13
Une frénésie de tâches	13
Un planning idéalisé	14
Des doublons en rafale	14
Pour vérifier ?	15
Pour contrôler ?	15
Pour retarder le passage à l'étape suivante ?	15
De nouvelles tâches imprévues	15
Des objectifs non atteints	16
Une « task force » en renfort	16
Clé n° 1	
Fixation des objectifs	19
1. Objectif trop complexe	21
2. Faible consensus entre les acteurs	22
3. Revoir l'implication des exécutants	23
4. Objectif modifié sans expliquer pourquoi ni écouter ses collaborateurs	24
5. Méconnaissance globale du marché et de la concurrence	25
6. Mauvaise exploitation des expériences passées et des expertises disponibles	26
7. Rentabilité de l'objectif non prise en compte dès le début du projet	27
Clé n° 2	
Repérage des compétences et des organisations	31
1. Identification erronée des compétences requises	33
2. Utilisation plus ou moins habile des experts	34
3. Mauvaise gestion des contradictions entre experts	35
4. Surestimation de ses compétences	37
Clé n° 3	
Déploiement des cahiers des charges	41
1. Définition d'un bon produit pour une « mauvaise cible » clients	43
2. Méconnaissance des liens entre cahier des charges, procédure et moyens de validation	44
3. Intégrisme des cahiers des charges	46

Clé n° 4

Anticipation des risques et des chances	51
1. Mauvais usage des outils de gestion des risques	53
2. Identification erronée des risques	54
3. Repérage des risques et des chances, mais paralysie pour les exploiter	55
4. Absence de lien entre l'analyse de risque et le plan d'action du projet	57
5. Confiance trop forte dans les diplômes et l'expérience	58

Clé n° 5

Réalisation d'un plan d'action	63
1. Définition du livrable comme une liste de tâches prédéfinies	65
2. Absence de définition des jalons	66
3. Confusion entre résultat attendu et tâches à réaliser	67
4. Construction d'un plan d'action sans un collectif d'acteurs	70
4.1. Comment se construisent les chaînes de résultats ?	71
4.2. Qui participe à la construction d'un plan ?	72
5. Trop d'indicateurs	73

Clé n° 6

Manque de cohérence entre les moyens et l'engagement en termes de délais	77
1. Non-prise en compte des risques d'interfaces organisationnelles	79
2. Confusion entre des délais bien gérés et la vérité sur les délais	80
3. Gaspillage des moyens	81
4. Demande de moyens basée sur un mauvais plan d'action	82
5. Ignorance des meilleurs ratios moyens/délais	83
6. Faiblesse du business plan	85

Clé n° 7

Pilotage avec le plan d'action	89
1. Confusion entre les tâches et les résultats attendus	91
2. Trop d'experts et pas de boussole	92
3. Confusion des processus d'acteurs impliqués avec le plan d'action du projet	94
4. Exigence de tâches pour se rassurer ou pour reculer la prise de décision	96

Clé n° 8

Compte rendu de l'avancement aux instances de reporting	101
1. Méfiance accrue de l'instance de reporting	103
2. Manque de séduction dès les premières minutes	105
3. Décalage du management par rapport aux engagements pris	106

Clé n° 9

Brevets et communication	109
1. Manque d'efficacité de la gestion des risques en termes de brevets	111
2. Non-dépôt de brevet, dépôt trop rapide ou inexploité par l'inventeur	111
3. Communication préalable au dépôt des brevets	113
4. Communication externe et interne maladroite	114
4.1. Communication externe	114
4.2. Communication interne	114

Clé n° 10

Organiser le retour d'expérience	117
1. Expérience inexploitable pour l'avenir	119
2. Illusion de l'inexploitabilité de toutes les leçons du passé	120
3. Incapacité à identifier les réussites et les échecs	121
4. Refus de croire qu'un partenaire moins efficace peut apporter quelque chose	122
5. Absence d'un réseau d'acteurs de projets passés à contacter	123

Conclusion	125
1. Le portait chinois d'un chef de projet	125
2. Qu'est-ce qu'un projet réussi ?	127
2.1. Le tunnel sous la Manche	127
2.2. Le Concorde	128

Bibliographie	129
----------------------	------------

Index	131
--------------	------------

Préambule

En France, les organisations par projet ont vu le jour à partir des années 1990. Leur efficacité a été démontrée par le biais de l'amélioration de la qualité et des réductions de coûts et de délais. Toutefois, les contraintes ont augmenté et de nombreux chefs d'entreprise constatent que les objectifs de délais et les coûts sont difficilement respectés. L'analyse des causes révèle un usage parfois abusif des outils et des méthodes, par exemple la planification. En effet, beaucoup d'énergie est dépensée à refaire sans cesse les plannings au lieu de se concentrer sur les délais imposés par le planning initial. Les « champions des outils » sont surpris à la huitième étape de rencontrer des difficultés, dont l'origine se situe souvent à l'étape 1, 2 ou 3 de leur projet.

Ce livre ne vous propose pas une nouvelle liste d'outils et de méthodes de projets. Il en est plutôt le complément. Son enjeu ? Améliorer votre efficacité en vous faisant prendre conscience des pièges dès leur apparition et en présentant les conseils adéquats pour les éviter.

Comment ce livre est-il structuré ?

L'introduction décrit les dérapages en termes de délais qui se produisent couramment en cours de projet, et les méthodes tardives mises en œuvre pour limiter ce dépassement de planning. Chaque chapitre, intitulé « clé », correspond à une étape fondamentale du projet. L'ordre des clés correspond à la logique des projets.

Chaque clé est structurée en trois parties :

- la typologie des pièges à éviter pour l'étape en question ;
- pour chaque piège, un exemple vécu et caricatural, ainsi que des conseils pour le gérer ;
- une synthèse des conseils.