

100%
PRATIQUE
ENTREPRISE

Gilles Vallet

RÉUSSIR

SON MANAGEMENT DE PROJET



- ✓ **Bien définir le projet**
- ✓ **Anticiper et gérer les retards**
- ✓ **Maîtriser le budget**
- ✓ **Optimiser l'organisation du projet**

DUNOD

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, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057291-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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

Introduction	1
1. Bien définir le projet	5
Quelle est la définition du résultat attendu d'un projet ?	6
Comment sont définies les conditions de l'achèvement du projet ?	9
Le cycle de vie est-il pris en compte jusqu'au démantèlement ?	11
2. Définir le bon projet	17
À quels utilisateurs et quels usages se destine le projet ?	18
Comment le changement induit par l'achèvement du projet sera-t-il accompagné ?	20
Le demandeur du projet est-il clairement identifié ?	22
Le bon achèvement du projet est-il réaliste ?	24
3. Monter le projet	33
Les travaux du projet sont-ils complètement identifiés ?	34
Les savoir-faire et les ressources nécessaires à chaque étape existent-ils ?	39
Les ressources nécessaires à chaque étape sont-elles promises et engagées ?	41
Les incertitudes du projet sont-elles maîtrisées ?	45
Le projet peut-il constituer un goulot d'étranglement au sein du portefeuille de projets ?	47
4. Estimer le projet	55
La construction du budget du projet est-elle complète ?	56
Pour chaque élément du projet, a-t-on l'expérience de travaux similaires ?	60
Le domaine de validité de chaque estimation est-il explicité ?	63
La construction du planning prend-elle en compte l'organisation de l'entreprise ?	65
5. Gérer le planning	75
Quel planning le projet est-il censé suivre ?	76
Les hypothèses du planning sont-elles toujours vérifiées ?	78

Quel devrait être l'avancement du projet?	80
Qu'est-ce qui a été fait?	81
Qu'est-ce qu'il reste à faire?	83
Quels sont les écarts?	85
6. Piloter le projet	93
Les écarts sont-ils détectés et analysés?	95
La décision prise est-elle efficace?	97
L'organisation du projet peut-elle être optimisée?	99
Des ressources supplémentaires peuvent-elles être allouées?	102
La logique du projet peut-elle être aménagée?	104
La définition du livrable peut-elle être modifiée?	106
7. Gérer les coûts	113
Quelle est la situation budgétaire nominale?	114
Combien a déjà été engagé?	117
Combien a déjà été dépensé sur le projet?	118
Quel est l'avancement physique?	121
Quel est l'écart en coût à achèvement?	125
Comment intégrer la gestion des coûts et la gestion du planning?	126
8. Diriger le projet	133
La justification économique du projet est-elle toujours assurée?	134
La justification stratégique du projet est-elle toujours confirmée?	142
Quel serait le coût de réorientation du projet?	149
9. Superviser le projet	159
Comment assurer la bonne compétence au bon moment?	161
Comment les priorités sont-elles arbitrées au sein du portefeuille?	163
Comment les conflits de priorités sont-ils détectés au sein du portefeuille?	167
Conclusion	179
La prise d'engagement	180
La responsabilité des alertes	181
Réussir son projet	182

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

6 Piloter le projet

Se poser les bonnes questions

Le dernier point d'avancement a mis en évidence un retard d'un mois du projet par rapport à son planning de référence. Le chef de projet rencontre le chargé d'affaires de l'entreprise pour envisager avec lui comment communiquer le retard au client.

Pour une telle annonce, il est estimé que le directeur de l'entreprise devrait être informé de la situation. La première réaction du directeur de l'entreprise est prévue: abaissement, surprise et remerciements!

Puis les questions suivent:

- Comment en est-on arrivé là?
- Pourquoi un tel retard?
- Quels sont les scénarios de sortie?

Le chef de projet s'attend alors à ce que son rôle n'est pas seulement d'être le chroniqueur d'enregistrement des écarts du projet par rapport à sa référence; c'est aussi et surtout de faire en sorte que les écarts soient maîtrisés.

Savoir articuler un projet

La dynamique des étapes et des travaux à mener dans le projet est construite en utilisant le formalisme du diagramme de flux, qui alterne rectangles (les travaux) et ellipses (les livrables intermédiaires).



En pratique

L'organisation du pilotage de projet

Lors du point d'avancement périodique d'un projet, l'état d'avancement de chaque élément de travail en cours (ou terminé depuis le précédent point d'avancement), est communiqué au chef du projet par le contributeur concerné.

Cette communication peut avoir lieu au cours d'une réunion d'avancement du projet, de courte durée, à laquelle tous les contributeurs du projet participent.

Si des écarts sont alors constatés, la tentation est de commencer à discuter les problèmes pendant la réunion d'avancement: seuls quelques contributeurs sont concernés, mais tous participent. La réunion est alors plus longue et moins efficace que si seuls les contributeurs concernés participent.

Une bonne pratique du pilotage du projet consiste donc à séparer les réunions d'avancement fréquentes et avec tous les contributeurs du projet des réunions techniques (plus longues, mais avec les seuls contributeurs concernés).

Certaines réunions techniques ont pour objet l'identification des problèmes, d'autres, la construction et la formalisation de scénarios ou d'options de poursuite.

Enfin, une troisième catégorie de réunions comprend les réunions de décision, au cours desquelles les options sont évaluées et les décisions prises.

Les réunions d'avancement sont systématiques et périodiques.

Les réunions techniques sont organisées selon les besoins du projet elles n'ont rien de systématiques.

Les réunions de décision peuvent, quant à elles, être systématiques elles sont l'occasion de prendre un ensemble de décisions sur le déroulement du projet.

Faites le point

- Les écarts sont-ils détectés et analysés?
 - > Il n'y a pas de problème de planning de projet, il y a des problèmes techniques, humains ou réglementaires dont les écarts de planning sont un indicateur.
- La décision prise est-elle efficace?
 - > Si les écarts s'amplifient, le diagnostic, le plan d'action et sa mise en œuvre sont opportuns. Dans le cas contraire, une action de pilotage du projet est requise.
- L'organisation du projet peut-elle être optimisée?
 - > L'utilisation de la disponibilité des contributeurs alloués au projet est représentée dans les plans de charge.
 - > Les plans de charge permettent d'identifier les gisements de réorganisation du projet: la redistribution des charges de travail aux différents contributeurs alloués au projet.
- Des ressources supplémentaires peuvent-elles être allouées?
 - > Si les ressources allouées au projet sont insuffisantes, le chef de projet est censé en demander d'autres.
 - > La justification de la demande d'allocation de ressources supplémentaires est documentée par les plans de charge des ressources nécessaires.
- La logique du projet peut-elle être optimisée?
 - > Plus de ressources ne signifient pas forcément plus de rapidité.
 - > Il est parfois nécessaire de compléter la demande de ressources supplémentaires par des options de séquençage des travaux. Chaque option est formalisée par une logique possible.
- La définition du livrable peut-elle être modifiée?
 - > Si aucune autre option ne permet de rétablir la situation, le dernier levier est la renégociation du projet: extension de la durée du projet ou réduction du périmètre du livrable du projet.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

Se tester

- | | vrai | faux |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 • Un plan de contingence permet de couvrir les travaux oubliés lors du montage du projet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 • C'est à la maîtrise d'ouvrage de définir les rôles et les responsabilités des différents acteurs du projet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 • Être responsable d'un ensemble de travaux signifie palier les décalages des différents contributeurs de cet ensemble de travaux. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 • Si le budget d'un projet est trop important, il suffit de supprimer des contributeurs de la matrice des rôles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 • L'engagement d'un contributeur sur une partie du projet peut être remis en cause à tout moment par sa hiérarchie directe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 • Le management de projet n'est nécessaire que si le projet comporte des innovations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 • Le projet est défini en fonction des vœux de chacun des contributeurs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 • Si un contributeur a été oublié dans la matrice des rôles, il pourra rejoindre le projet ultérieurement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

[Réponses p. 53]

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

À VOUS DE JOUER

Faut-il déclencher un plan de contingence?

Vous pilotez le déploiement d'un nouveau système de détection dans l'analyse des eaux usées traitées.

Pour la troisième semaine consécutive, vous constatez l'annonce d'une semaine de retard supplémentaire:

- > Il y a deux semaines, vous avez constaté une semaine de retard;
- > la semaine dernière, une semaine de retard de plus [soit deux semaines de retard au total];
- > et cette semaine, encore une semaine de retard [qui amène un retard cumulé de trois semaines].

Le premier retard (il y a deux semaines) était dû à un problème de fabrication: le système avait besoin d'outillage spécifique qui n'était pas suffisamment maîtrisé. Le problème a été résolu par une formation spécifique.

Le deuxième retard (la semaine dernière) était dû à un problème de transport: le conditionnement du système ne permettait pas d'utiliser les capacités prévues pour le transporteur. Un autre transporteur avec des capacités adaptées a été identifié et un nouveau contrat a été passé.

Le troisième retard (cette semaine) semble provenir d'un manque de produits consommables pour l'installation du système. Votre client vous demande si le projet avance ou bien s'il est tout simplement arrêté. Que lui dire?

Nos conseils

Visiblement, les problèmes sont découverts au fur et à mesure, autrement dit, le projet repose sur un savoir-faire qui n'est pas si maîtrisé que cela.



Introduction



Beaucoup se trouvent confrontés au management d'un projet, passage fréquent dans un déroulement de carrière ou véritable vocation.

Le management de projet est devenu très normé et très outillé. Spécialité dans de nombreuses filières d'enseignement supérieur, objet de certifications professionnelles, le management de projet n'est pas une science exacte – ni même une science tout court – mais une combinaison de savoir-faire, d'expériences et de conventions.

Il s'agit surtout d'un ensemble :

- de raisonnements ;
- de réflexes ;
- de modes d'appréhension des situations.

Un grand nombre d'entre eux sont intuitifs, ils font penser à la prose de monsieur Jourdain. Mais l'essentiel, justement, n'est pas intuitif. En voici quelques exemples :

- La clé du projet n'est pas de le commencer, mais de le terminer. Ce qui est difficile dans un projet n'est pas de poser la première pierre, mais de poser la **dernière** (celle qui est tout en haut).
- Bien faire le projet est une chose, faire le bon projet en est une autre. Pour bien faire le projet, il faut pouvoir anticiper ce qui va se passer **pendant** le projet. Pour faire le bon projet, il faut pouvoir anticiper ce qui va se passer **après** le projet.

- Parfois, le projet est lancé, mais il se retrouve plus tard dans une impasse. L'optimisme peut accomplir des miracles, toutefois la question clé, avant de lancer le projet, n'est pas « a-t-on oublié quelque chose ? », mais « qu'a-t-on oublié ? ».
- Il arrive que les projets coûtent plus cher que prévu. À l'heure des comptes, la question sera de savoir si le projet a été sous-estimé lors de son lancement ou bien si son déroulement a mal été maîtrisé.
- Un retard dans un projet est symptomatique d'un problème d'exécution. L'aggravation d'un retard est symptomatique d'un problème de management du projet. L'efficacité et la valeur du management d'un projet ne se mesurent pas à l'absence de retard, mais à la détection des retards et surtout à leur amélioration.
- Un projet bien géré est un projet dans lequel les retards sont détectés, un projet bien piloté est un projet à l'heure ! (Avoir une bonne montre c'est bien, être à l'heure, c'est mieux.) Quels leviers sont réellement disponibles pour piloter le projet ?
- Rajouter des moyens n'est pas systématiquement la bonne solution à un problème de management de projet : si je suis en retard pour aller à la gare, de prendre deux taxis au lieu d'un ne me fera pas aller deux fois plus vite ! Comment arbitrer moyens et temps dans un projet ?
- Une bonne gestion et un bon pilotage du projet sont certes des atouts, mais la clé d'une gouvernance de projet est la capacité à réorienter le projet, voire à l'arrêter. Si aucun mécanisme de direction du projet n'est en place, alors le projet peut devenir un gouffre.
- La clé du pilotage d'un projet est la constante détection des priorités d'action les plus **hautes** (le reste attendra plus tard). La clé de la supervision d'un portefeuille de projets est la constante identification des priorités les plus **basses** dans le

portefeuille (quels projets faut-il retarder pour éviter les goulots d'étranglement?).

Chacun des neuf exemples ci-dessus fait l'objet d'un chapitre.

Au-delà des référentiels (et ils sont nombreux!), des normes ou des méthodes, cet ouvrage aborde les problématiques auxquelles ces référentiels, normes et méthodes apportent des réponses.

Le management de projet est aujourd'hui très outillé: de nombreux logiciels sont disponibles (de la construction de plannings de projets, à la gestion des coûts, en passant par la coopération documentaire au sein du projet), qu'ils soient logiciels libres ou logiciels commerciaux.

Dans les entreprises, ou plus généralement dans les organismes, le management de projet est souvent abordé par la mise en place ou le déploiement d'un logiciel de gestion de projet.

Évidemment, la technologie (aussi évoluée soit-elle) ne remplace pas les raisonnements et les approches des situations, mais ces logiciels structurent la démarche. Ils permettent de déployer un questionnaire unique de management pour un ensemble de projets.

Chaque logiciel ou plus généralement chaque solution technologique a ses propres spécificités, mais cet ouvrage aborde un questionnaire commun aux logiciels de gestion de projet; ce que l'on nomme l'état de l'art de la gestion de projets.

Enfin, cet ouvrage est issu d'une expérience de la revue de plusieurs centaines de projets dans des domaines assez différents (spatial, défense, aéronautique, automobile, industrie électronique, informatique, recherche fondamentale et appliquée, humanitaire), dans des lieux également divers (Europe, Afrique du Nord, Asie du Sud-Est, Inde, Chine, États-Unis) et des contextes variés (sociétés commerciales, organismes publics, associations et organisations internationales).

1

Bien définir le projet

Se poser les bonnes questions

Ce qui est difficile dans un projet c'est de le terminer. En effet, contrairement à beaucoup d'autres activités humaines, la première question dans un projet n'est pas de savoir par quoi il faut commencer, mais par quoi il faut finir.

Par exemple, la commercialisation d'une nouvelle gamme de produits est un parcours de projets qui doivent tous être réussis pour assurer le succès de la gamme : depuis les prototypes amont jusqu'à la mise en place de la chaîne logistique.

Si l'un des projets du parcours se termine mal, alors l'ensemble est compromis.

Par exemple, pour le projet de « préparation de la présentation de la nouvelle gamme de produits aux responsables de son réseau », quel est le point d'achèvement ?

Une première étape consiste à concevoir un diaporama de présentation : le résultat en est une livraison par l'équipe de communication. Ensuite, ce diaporama fait l'objet d'un processus de revue par la direction commerciale : le résultat en est une validation du diaporama. L'organisation logistique du rassemblement a lieu après :

le résultat en est la reprographie du diaporama pour chacun des auditeurs. Puis, la présentation elle-même aboutit à la diffusion du diaporama.

L'achèvement du projet est-il :

- la livraison du diaporama ;
- la validation du diaporama ;
- la reprographie du diaporama ;
- ou la diffusion du diaporama ?

Il n'y a pas une seule bonne réponse, par contre il y a des situations nombreuses où chaque partie prenante a sa propre compréhension. Ces divergences vont devenir sources de conflits en fin de projet, lorsque celui-ci sera déjà terminé pour certains, mais toujours en cours pour d'autres.

Pour assurer le bon achèvement du projet, une des premières conditions est d'en assurer une vision commune :

- Quelle est la définition du résultat attendu d'un projet ?
- Comment sont définies les conditions de l'achèvement du projet ?
- Le cycle de vie est-il pris en compte jusqu'au démantèlement ?

Quelle est la définition du résultat attendu d'un projet ?

Le cadrage du projet est une condition clé pour coordonner et faire converger l'ensemble des contributeurs du projet : qu'est-ce qui fait partie du projet et qu'est-ce qui n'en fait pas partie ?

EXEMPLE

Un projet informatique

Le projet consiste à mettre en place un nouveau logiciel de gestion des clients de l'entreprise.

Le projet comprend, bien entendu, l'acquisition du logiciel et son installation dans le système d'information de l'entreprise.

Après une série de tests de charge, le logiciel fait l'objet d'une réception technique, mais rapidement, la direction commerciale marque son impatience à propos de l'achèvement du projet (qui est, de son point de vue, le début de l'utilisation du logiciel par les commerciaux de l'entreprise).

La direction informatique rétorque que la migration des données des multiples anciens systèmes vers le nouveau système unique n'est pas dans le projet, et qu'il s'agit d'un nouveau mandat.

Si une identification préalable de l'ensemble des bases de données utilisées dans l'entreprise avait été faite, alors la question aurait pu être abordée : quelles migrations de quelles données doivent être automatisées (et donc intégrées dans le projet) et quelles autres migrations doivent être effectuées manuellement (et par conséquent, ne pas être intégrées dans le projet) ?

Le cadrage du projet, c'est d'abord la définition du résultat visé, puis (parfois même, surtout) la vision commune partagée de ce résultat.

La définition du résultat découle d'une itération entre des phases d'analyse et de questionnement (quelles bases de données existantes devront être intégrées dans le futur système de gestion commerciale) et des phases d'évaluation et de décision (revue et qualification point par point de certaines bases clients, par rapport à un scénario de conversion automatique).

Le cadrage d'un projet peut prendre de quelques jours à plusieurs mois, voire des années. Le projet est cadré lorsqu'il existe une description de son résultat attendu.

Savoir organiser une revue de cadrage

Pour figer la définition du résultat attendu d'un projet, une bonne pratique consiste à organiser une revue de cadrage : plusieurs personnes sont sollicitées pour critiquer la définition du projet.

Une revue de cadrage a pour objet de mettre en lumière les éventuels manques, imprécisions ou sources de conflits lors de l'achèvement.

- Tout d'abord, interviennent les personnes qui vont utiliser le résultat attendu du projet : les utilisateurs représentent la valeur attendue du résultat du projet.
- Ensuite, celles qui vont faire le projet, qui vont produire le résultat attendu du projet : les contributeurs du projet représentent le coût prévu du projet.
- Enfin, celles qui vont décider du lancement ou non du projet : l'arbitrage entre la valeur attendue et le coût prévu.

La difficulté dans une revue de cadrage est de faire communiquer certains qui ont longuement analysé la situation avec d'autres qui découvrent une problématique.

Une réponse à cette difficulté est la formulation exhaustive du résultat attendu du projet :

- des phrases ;
- des schémas ;
- des diagrammes ;
- une maquette ;
- un prototype de définition ;
- voire parfois, une modélisation complète (ce que l'on appelle les méthodes formelles).

...

...

La conclusion d'une revue de cadrage peut prendre trois formes :

- le lancement du projet ;
- le report de la décision (ce qui implique une nouvelle itération d'analyse de la problématique et des solutions possibles) ;
- l'arrêt (les études amont sont suffisantes, mais le projet n'est pas lancé).

Comment sont définies les conditions de l'achèvement du projet ?

La fin du projet est par nature conflictuelle : terminer au plus vite, certes, mais dans les conditions de conformité de la livraison finale.

La fin du projet c'est l'aboutissement au livrable.

Dans la pratique, la difficulté est que les uns considèrent que le livrable est achevé, alors que pour d'autres, il est toujours en cours.

Les conditions de l'achèvement sont-elles satisfaisantes pour le demandeur et réalistes pour le fournisseur ? La définition du livrable final du projet en est la clé. Elle a deux facettes :

- le produit (ou service ou installation) à développer dans le projet (dans l'exemple qui précède : la présentation) ;
- l'état mesurable de maturité du produit (le service ou l'installation) (par exemple, l'état « livré », « validé », « reprographié » ou « diffusé »).

La définition du livrable

Pour un même produit (service ou installation), par exemple une maison, plusieurs livrables sont possibles :

- la maison certifiée conforme ;
- la maison équipée ;
- la maison meublée ;
- etc.

Plus le livrable est complet, plus le projet sera long (et cher).

Au final, il faudra bien que la maison soit équipée et meublée. La question est cependant de déterminer si l'équipement et l'ameublement font partie intégrante du projet, ou bien s'ils font partie de la mise en service du résultat du projet.

La fin du projet est une frontière entre le développement d'un produit, d'un service ou d'une installation d'une part, et son usage d'autre part.

En réalité, le livrable final du projet est un transfert de propriété : depuis ceux qui ont fait le projet vers ceux qui vont utiliser (ou exploiter) le résultat du projet (que ce soit un produit, un service ou une installation).

D'un point de vue comptable, le livrable du projet marque la fin des dépenses d'investissement et le début des dépenses de fonctionnement.

La définition du livrable est l'identification de toutes les vérifications qui seront effectuées sur le produit, le service ou l'installation développée par le projet, et qui, si elles sont toutes positives, marqueront la fin du projet.