

Formation au management de projet

Manuel du Participant

Objectifs de la formation au management de projet

Comprendre les bases méthodologiques du management de projet (outils et comportements)
Développer quelques pratiques par l'expérimentation

En fin de formation, les participants ont...

- 😊 Un cadre de référence
- 😊 Des méthodes
- 😊 Des partages d'expériences
- 😊 Des points de vigilance
- 😊 Quelques trucs efficaces

En fin de formation, les participants n'ont pas...

- 😞 Une expertise
- 😞 Une maîtrise d'outil informatique de planification
- 😞 Des solutions miracles

Sommaire

1. Introduction... où l'on pose quelques bases essentielles
2. L'analyse préalable... où l'on comprend la nécessité de pousser loin la compréhension des enjeux
3. Objectifs... où l'on s'engage sur un contrat clair et approuvé
4. Rôles et responsabilités... où l'on met en place le pouvoir adéquat pour le succès du projet
5. Planification... où l'on apprend à fédérer l'engagement de l'équipe grâce à la méthode PERT
6. Risques... où l'on mesure la puissance des réflexes préventifs
7. Budget... où l'on met en chiffres les moyens nécessaires au succès
8. Pilotage... où l'on passe en revue les outils de management du projet
9. Bilan... où l'on structure la démarche de capitalisation
10. Facteurs clés de succès... où finalement l'on repère pourquoi certains projets gagnent

1 - Introduction - les bases essentielles

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se définit en un simple énoncé: une **équipe spécifique**, avec un **calendrier** et un **budget précis**, doit atteindre un **objectif**. En cela, la notion de projet en entreprise est différente de la notion communément admise dans le langage courant. Un projet n'est nullement une intention. On est au-delà de l'intention, on est dans le "comment réaliser un objectif".

Tout va donc s'articuler autour d'un certain nombre de méthodes et de bonnes pratiques de management.

Manager un projet, entre flexibilité et intransigeance

Manager un projet est un art difficile. Pour beaucoup, il s'agit de mettre en place des méthodes - c'est ennuyeux -, de "cadrer les choses", d'utiliser des outils contraignants. Ne nous trompons pas, manager un projet, c'est balancer entre flexibilité et intransigeance:

Flexibilité ?

Il ne sert à rien de s'arc-bouter sur des outils inutiles. Tous les outils doivent servir de repères. Etre contraint par les outils, non ! S'appuyer sur eux pour clarifier la démarche, d'accord. On peut être très flexible sur les outils choisis pour piloter délais, performance et budget. L'important est que ces outils soient utiles (sinon autant s'en passer), efficaces (sinon, il faut les améliorer), communicants (sinon personne ne comprend le projet), adaptés (sinon, le risque plane *d'écraser une mouche avec un bulldozer*).

Intransigeance ?

Certains principes doivent fermement guider l'action du Chef de Projet. Ainsi, pesons les termes, il est capital qu'il soit intransigeant sur les dimensions *engagement* et *organisation*. Le Chef de Projet, repère de son équipe, ne peut pas arriver en retard à une réunion, et introduire le débat en disant: "bon, aujourd'hui on fait quoi ?" L'exemplarité du Chef de Projet sur les registres de *l'engagement* et de *l'organisation* va se décliner autour de lui pendant toute la durée du projet, et donc en conditionner le succès.

L'environnement de l'entreprise, culture et maturité des systèmes

Avant de se lancer dans un projet, il convient d'analyser l'environnement d'entreprise dans laquelle on évolue:

- l'entreprise fonctionne-t-elle davantage par projet ou par produit ?
- la culture prépondérante est-elle technique ou commerciale ?
- le style de management privilégie-t-il la réactivité ou la **pro activité** ?
- s'appuie-t-on sur le système D pour résoudre les problèmes ou les processus de travail sont-ils bien mûrs ?
- l'entreprise est-elle davantage industrielle ou prestataire de services, ou est-elle une complexe imbrication des deux ?

Quel est le mix de chacun de ces éléments en fonction de la localisation géographique ou du département où l'on évolue ? En tout état de cause, sur le choix de ses outils, il faut privilégier leur choix en se posant les bonnes questions :

- sont-ils adaptés ?
- sont-ils intégrés ?
- sont-ils simples à renseigner et à comprendre ?
- et par-dessus tout, sont-ils inspirés par le bon sens ?

Trop d'outils projets, sous prétexte d'exhaustivité ou d'application stricte d'une méthode, s'avèrent inutiles, incompréhensibles et par voie de conséquences improductifs.

A chaque fois qu'un outil devient obsolète, il faut le supprimer de l'artillerie. A chaque fois que l'on constate qu'un outil n'est pas bien compris, il faut le faire évoluer, le simplifier, se demander quel objectif il sert, quel message il fait passer, quel sens il donne au projet.

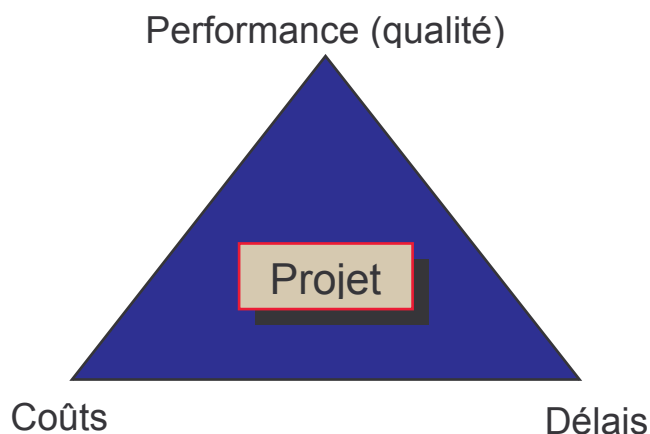
A propos de management de projet, quelques idées réductrices et la fondamentale...

Quand on demande à un auditoire ce que *conduire un projet* signifie, on entend souvent des commentaires du genre...

"Conduire un projet c'est :

- Faire un planning
- Etre débordé de boulot
- Etre réactif
- Réussir à tout prix
- Faire tous les métiers à la fois
- Décider seul
- Prendre toute la responsabilité sur son dos
- Résoudre les problèmes des autres
- Etre capable de répondre à toutes les questions
- Etc."

En fait, conduire un projet, c'est... *piloter 3 forces interdépendantes*



Comprendre ce triangle d'interdépendances, c'est comprendre comment le Chef de Projet va naviguer pendant tout le projet. Comment définir **interdépendance** ? Si l'un des sommets du triangle subit une modification, cela influe les 2 autres sommets, autrement dit...

- si les délais du projet sont très agressifs, cela influence la qualité de la livraison (ou cela implique une modification des spécifications) et/ou les moyens (le budget) accordés au projet;
- si le budget est très serré ou est revu à la baisse, cela a des conséquences sur la performance et/ou sur les délais du projet;
- si l'exigence client est très élevée (performance ou cahier des charges ambitieux), il faudra mettre les ressources nécessaires et probablement négocier le planning.

Tout cela peut paraître théorique. Il n'en est rien. Le Chef de Projet doit repérer les forces dominantes de son projet, celles qui sont incontournables.

Prenez la date d'ouverture des jeux olympiques : peut-on la négocier ? Et celle du lancement d'une fusée, peut-on la reporter ? On voit que dans ces 2 exemples, les enjeux sont très différents. S'il n'est pas question d'avoir un événement sportif mondial de piètre qualité, on acceptera pourtant quelques loupés pourvu que la date de l'inauguration soit tenue. Trop d'enjeux contraignent la date d'inauguration. En revanche, on n'hésitera pas à reporter le lancement de la fusée si on réalise qu'un lancement précipité fait porter un risque majeur de sécurité, ou si les conditions optimum de météo ne sont pas remplies.

Le rôle du Chef de Projet "jeux olympiques" est donc davantage de jouer sur les dimensions budget et performance, et de rester inflexible sur la date d'inauguration.

Quant au Chef de Projet "fusée", il fera passer la sécurité - la performance donc - en avant, quitte à jouer sur la date de lancement et sur le budget.

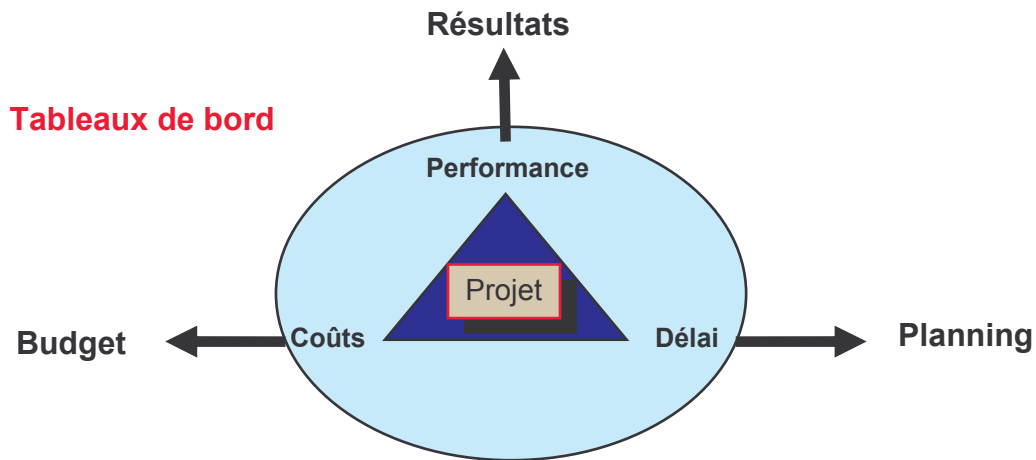
On peut multiplier les exemples à l'infini. Dans la réalité, rares sont les projets d'entreprise qui ne présentent aucune marge de manœuvre. Mais chaque projet est davantage *sensible* à l'une, à l'autre ou à deux dimensions. Le Chef de Projet doit rapidement repérer les forces dominantes de son projet pour mettre en place la structure de pouvoir et les outils adéquats. Et ces forces peuvent évoluer pendant la vie du projet.

A votre avis, quelle était la dimension inflexible du projet "bogue de l'an 2000". Et pourquoi un planning détaillé n'était-il pas forcément nécessaire dans ce projet ?

Manager un projet c'est créer et piloter des références

Une fois que l'on saisit le sens de l'interdépendance des 3 forces fondamentales qui canalisent le projet, il faut se pencher sur son application concrète dans l'action du Chef de Projet. Tout d'abord, on doit pouvoir mesurer l'avancement en permanence. Par conséquent, le ré équilibrage des 3 forces se fait en observant les **indicateurs** que l'on a mis en place, leur évolution dans le temps, les dérives éventuelles, les événements qui infléchissent la trajectoire.

Performance, coût, délais induisent naturellement la création d'outils de pilotage ou **tableaux de bord**:



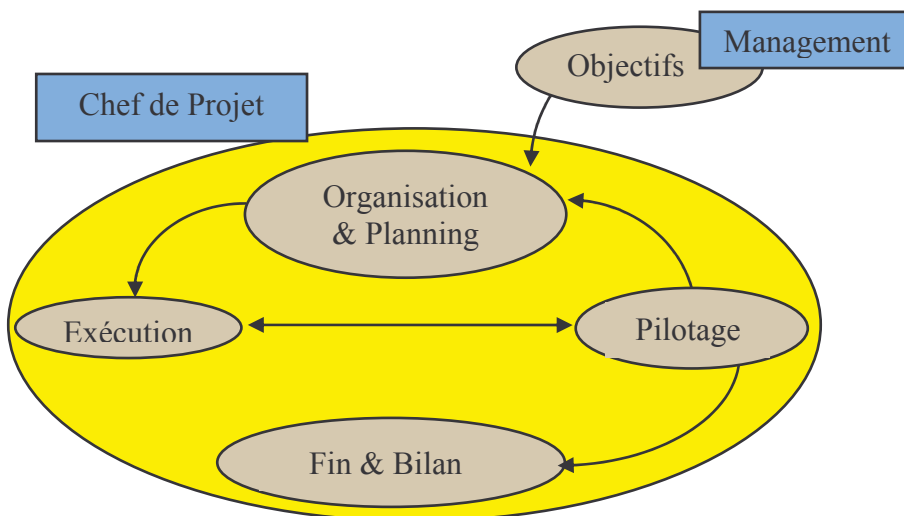
La performance se mesure par rapport au référentiel des **objectifs** initiaux, et des spécifications clients. Quel est le but à atteindre, quels sont les résultats tangibles que l'on souhaite produire ? Le délai est piloté par la création et l'analyse permanente du **planning**. Le baromètre des coûts est à surveiller grâce au travail de **budget**.

3 tableaux de bord clés du projet sont ainsi définis: les objectifs, le planning, le budget. Pour créer ces tableaux de bord, un travail d'analyse préalable est nécessaire. Et la déclinaison de ces 3 référentiels donne potentiellement naissance à une multitude de cadrans d'évaluation pertinents.

Les étapes d'un projet

Les étapes sont toujours les mêmes pour mener à bien un projet:

- définir des objectifs clairs et approuvés par le management;
- confier à un Chef de Projet le travail d'organisation et de planification initiale;
- mettre en œuvre, exécuter le projet;
- faire le travail de pilotage et d'ajustement;
- conclure et tirer les enseignements de l'expérience dans une phase de bilan.

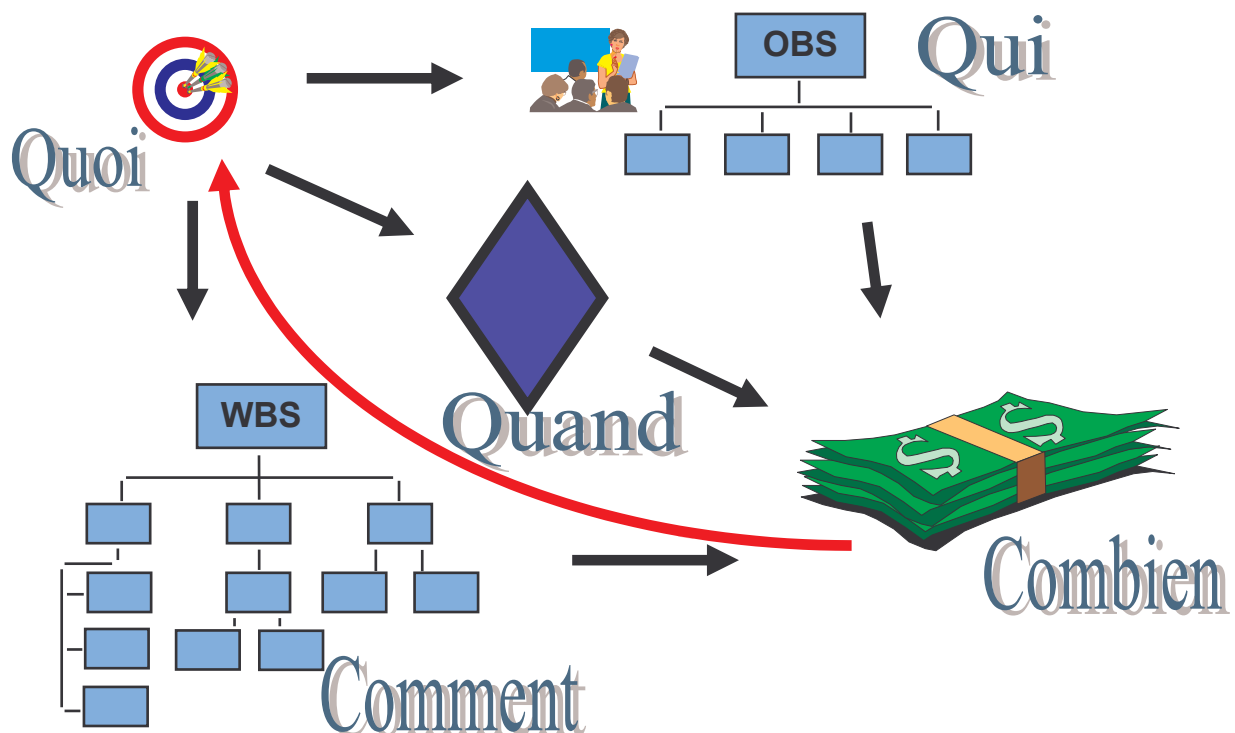


2 - L'analyse préalable

L'analyse préalable, clé de la réussite du projet

Face à la feuille blanche du lancement, le Chef de Projet doit résister à se lancer dans l'action immédiate, risque principal du démarrage. En effet, le travail d'analyse préalable est essentiel. C'est là que 80% du succès du projet va se jouer, car cette analyse va permettre la mise en œuvre des moyens, des circuits de décisions, des outils, à hauteur des enjeux.

Place à l'analyse et place à "l'achat de temps" du Chef de Projet par rapport à tous les solliciteurs immédiats, trop contents de pouvoir déverser sur le nouveau venu, leur trop plein d'actions ou de problèmes non réglés. L'analyse donc, démarre avec quelques questions basiques et les outils immédiatement induits.



Quoi ?

C'est la question initiale : qu'attend-t-on de ce projet ? Quels en sont les **objectifs** ?

Comment ?

C'est le découpage en éléments simples : comment passer d'une ambition (les objectifs) à des ensembles arborescents de modules ou d'actions à réaliser ? On crée ici un outil référencé sous une terminologie anglo-saxonne : le WBS ou **Work Breakdown Structure**, ou Organigramme des Taches (cf dictionnaire de management de projet français anglais de l'AFNOR) !

Quand ?

C'est la création du **planning**.

Qui ?

Comment vont se répartir les responsabilités (décisions et exécutions) ? La littérature anglo-saxonne parle ici d'OBS ou **Organisation Breakdown Structure**.

Combien ?

Et cela va demander quelle mobilisation de **ressources** financières.

Il faut noter, sans en faire une règle absolue, que l'ordre des questions tel qu'il est proposé ci-dessus, est un ordre méthodologique convenable. En tout cas, commencer par la clarification des objectifs et terminer par la construction du budget sont positionnés au mieux dans le processus. Et d'ailleurs, la production finale du budget peut avoir des conséquences sur les objectifs initiaux, et amener le management à revoir ses ambitions sur le projet. Une démarche d'analyse itérative est alors relancée.

Beaucoup de jeunes chefs de projet sautent ces étapes pour rentrer immédiatement, et sous la pression, dans l'action court terme. Et beaucoup de jeunes chefs de projet souffrent jusqu'au bout du projet de n'avoir pas consacré le temps qualitatif de l'analyse préalable. C'est un piège classique, encouragé par l'impatience de certains managers qui confondent action et efficacité.

La qualité de l'analyse initiale porte en elle les germes de la réussite du projet. Et pour bien réussir cette phase clé, le Chef de Projet doit enquêter, interroger, rencontrer le plus de personnes possibles, entendre les avis contradictoires, enregistrer ce qu'il comprend. Cette démarche proactive permet aussi de repérer dès le départ les alliés et les adversaires. Pas de projet sans lutte d'influence, sans relation de pouvoir, sans arbitrage d'intérêts contradictoires. Plus tôt les écueils sont repérés, humains, matériels, budgétaires, commerciaux, technologiques, plus tôt sont prises les bonnes décisions, les orientations gagnantes.

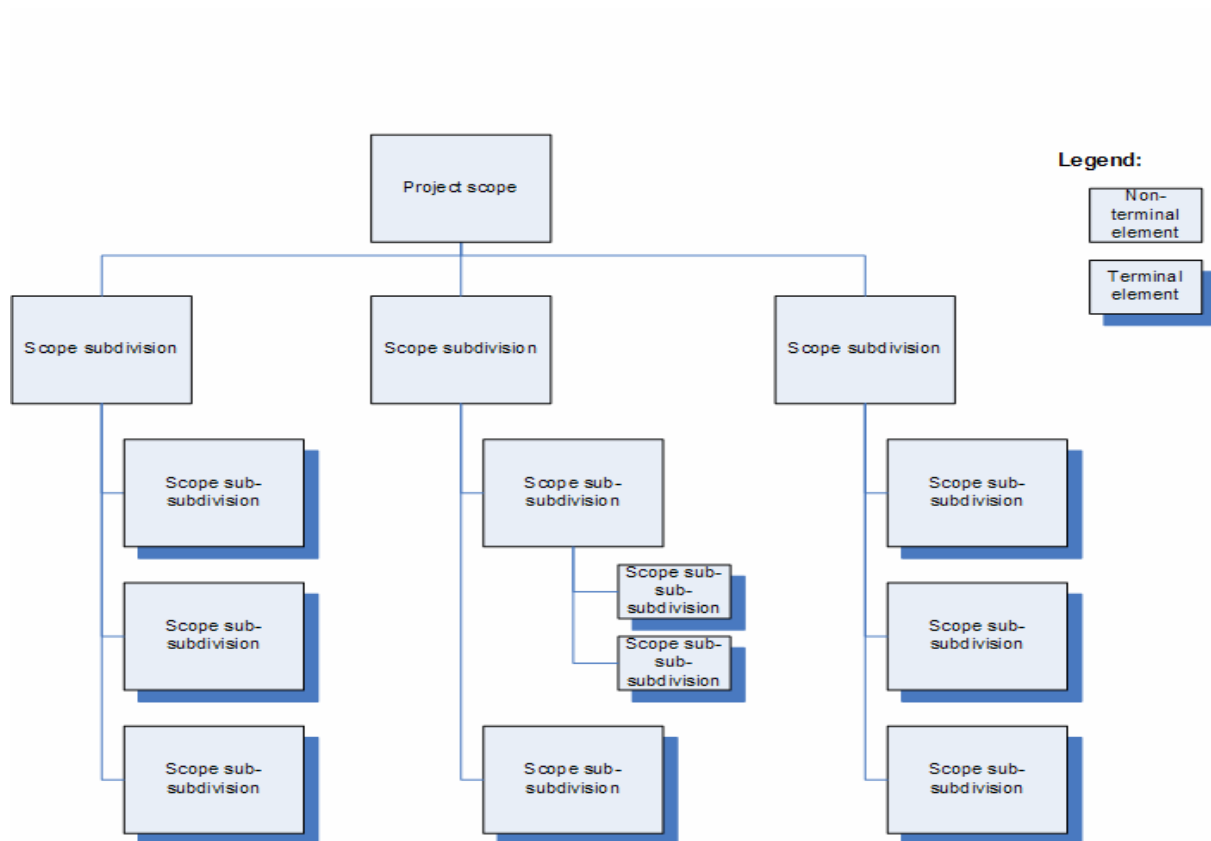
Le Work Breakdown Structure

Un *grand mot* finalement pour décrire la notion de découpage en éléments simples. Ce découpage sert à la fois à comprendre le projet dans son étendue, mais aussi à nourrir l'analyse financière et la planification.

Le WBS est ainsi défini par le PMI (Project Management Institute) dans le "guide to the project management body of knowledge": "the WBS identifies the project elements that will need resources and thus is the primary output to resource planning".

Pour construire le WBS, la meilleure méthode consiste à mener un remue-méninges (brainstorming) avec l'équipe. Lister tous les éléments constitutifs du projet, les grands comme les petits, et les regrouper par thèmes, puis les assembler sous forme d'arbre. Bien entendu, on peut s'inspirer du travail déjà accompli d'un projet à l'autre. Pour s'assurer de la pertinence du résultat, il est primordial de ne pas oublier les experts ni les enjeux non techniques (logistiques, management, etc).

Le WBS prend la forme suivante:



Source http://en.wikipedia.org/wiki/Work_breakdown_structure

3 - Objectifs

Les objectifs

On l'a compris, pas de projet sans objectifs. Mais pourquoi **écrire** les objectifs ? Pourquoi mettre un formalisme dès le départ ? Méfiance, défiance, justification, protection ? Pas du tout ! En réalité, l'expérience prouve que transformer une ambition en réalisation concrète passe par la formulation, la reformulation, la négociation, la clarification, les débats, l'écriture, l'approbation, la signature.

Les objectifs sont le **contrat interne** du projet. Ils **doivent** être écrits, quelque soit le projet, quelle qu'en soit sa taille.

- En les écrivant, le Chef de Projet s'approprie dans son langage et dans son engagement les enjeux majeurs.
- En les faisant signer par le management, un véritable contrat est établi entre le donneur d'ordre (Sponsor interne, Chef de service, Maître d'ouvrage, Client, ...) et le réalisateur (Chef de Projet, Employé, Maître d'œuvre, Fournisseur, ...).

Ce contrat devient l'**engagement réciproque**: pour le réalisateur de mettre en œuvre toute son énergie pour atteindre le but, pour le donneur d'ordre d'apporter tout son soutien financier, politique, stratégique, tactique. Les objectifs sont la référence du projet, sont également l'outil de communication principal. Ils sont annoncés, publiés, ils donnent à chacun l'occasion de comprendre ses **enjeux** et les contributions à apporter.

Donc il faut écrire les objectifs ! Pourtant, l'exercice s'avère plus difficile que prévu, car ces objectifs doivent être:

- clairs, précis, compréhensibles par tous;
- mesurables;
- raisonnablement ambitieux;
- fédérateurs.

Bien des projets ont des objectifs qui ne remplissent pas ces conditions. Pour bien formuler les objectifs, il convient d'appliquer les consignes suivantes:

- ⇒ **Analyser** les enjeux en suivant les 3 axes: performance, coûts, délai.
- ⇒ **Rédiger** quelques phrases simples, concises, précises, quantifiables, compréhensibles... en commençant par un verbe à l'infinitif.
- ⇒ **Décliner** si nécessaire en sous objectifs.
- ⇒ **Classer** les priorités d'exécution.
- ⇒ **Affecter** chaque objectif à un responsable.
- ⇒ **Faire approuver** les objectifs par le management.

Est-ce un détail de faire démarrer la rédaction d'un objectif par un verbe à l'infinitif ? Faites l'expérience. Essayez de décliner en plan d'actions un objectif rédigé sans le fameux verbe à l'infinitif comme premier mot. C'est indéniablement plus difficile.

Le Chef de Projet doit rédiger les objectifs. Ce faisant, il met ses mots et clarifie son engagement. C'est une démarche fondamentale d'**appropriation**. Ensuite, il doit les faire approuver. Souvent le management ne prend pas le temps qualitatif d'écrire formellement les objectifs, d'autant qu'il peut lui manquer la compétence technique pour produire le phrasé mobilisateur et percutant pour l'équipe.

Ecrire des objectifs est un exercice qui prend du temps (enquête, formulation, présentation, négociation des moyens, approbation finale). Et une signature en bonne et due forme au bas d'un document papier - et non pas une réponse rapide et furtive à un courriel - est une preuve de solide engagement réciproque. En général, on lit attentivement ce que l'on signe !

Exemples d'objectifs du projet an 2000 - période concernée, le dernier trimestre 1999 :

- 1 - Finish test phase
- 2 - Consolidate and challenge shutdown plan
- 3 - Deploy and implement preventive measures and contingency plans
- 4 - Strongly lead millennium rollover period
- 5 - Find a job for the whole Y2K project team

et la déclinaison en sous-objectifs de l'objectif 2 :

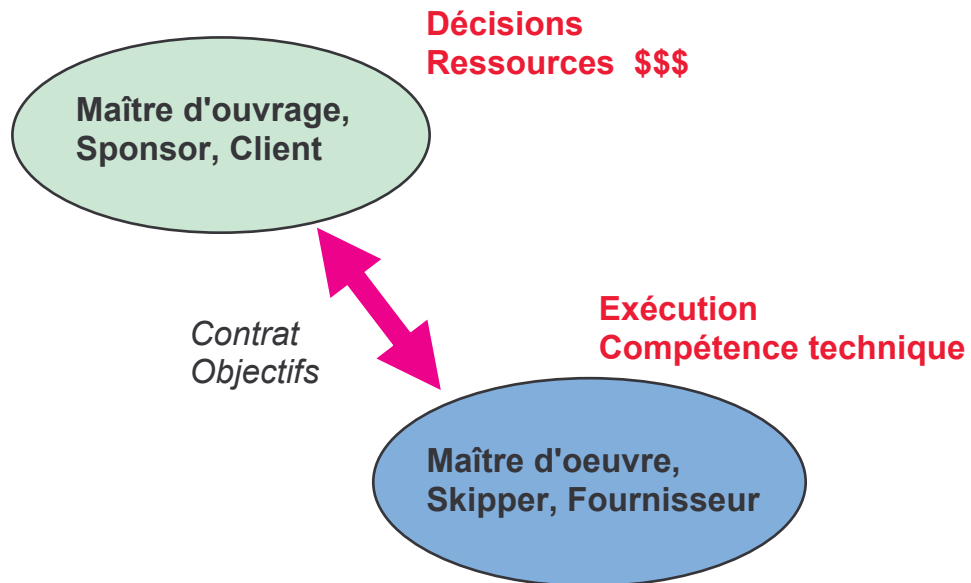
- 2 - Consolidate and challenge shutdown plan
 - Terminate shutdown plans in all sites by midNov (Y2K project managers)
 - Consolidate and challenge all shutdown plans by Nov end (Makis + task force)
 - Define mission of Y2K project office members for the rollover period by Nov end (Makis)
 - Make sure internal/external technical support and hotline are booked for year end ASAP (Y2K project managers)
 - Make master shutdown plan clear, easy to understand and « promote » it (Makis)
 - Publish shutdown plan(s) on GemWeb ASAP (Cécile)
 - Mailing about shutdown plan to customers by Oct end (Laurent)
 - Train people involved in shutdown plan, Nov end (All)
 - Clarify command center organization, milestones and reporting rules during rollover period, midNov (Makis + all)
 - Make sure Crisis Management team members are aware and understand their roles (Y2K project managers + Laurent)

4 - Rôles et responsabilités

L'organisation du pouvoir et des responsabilités

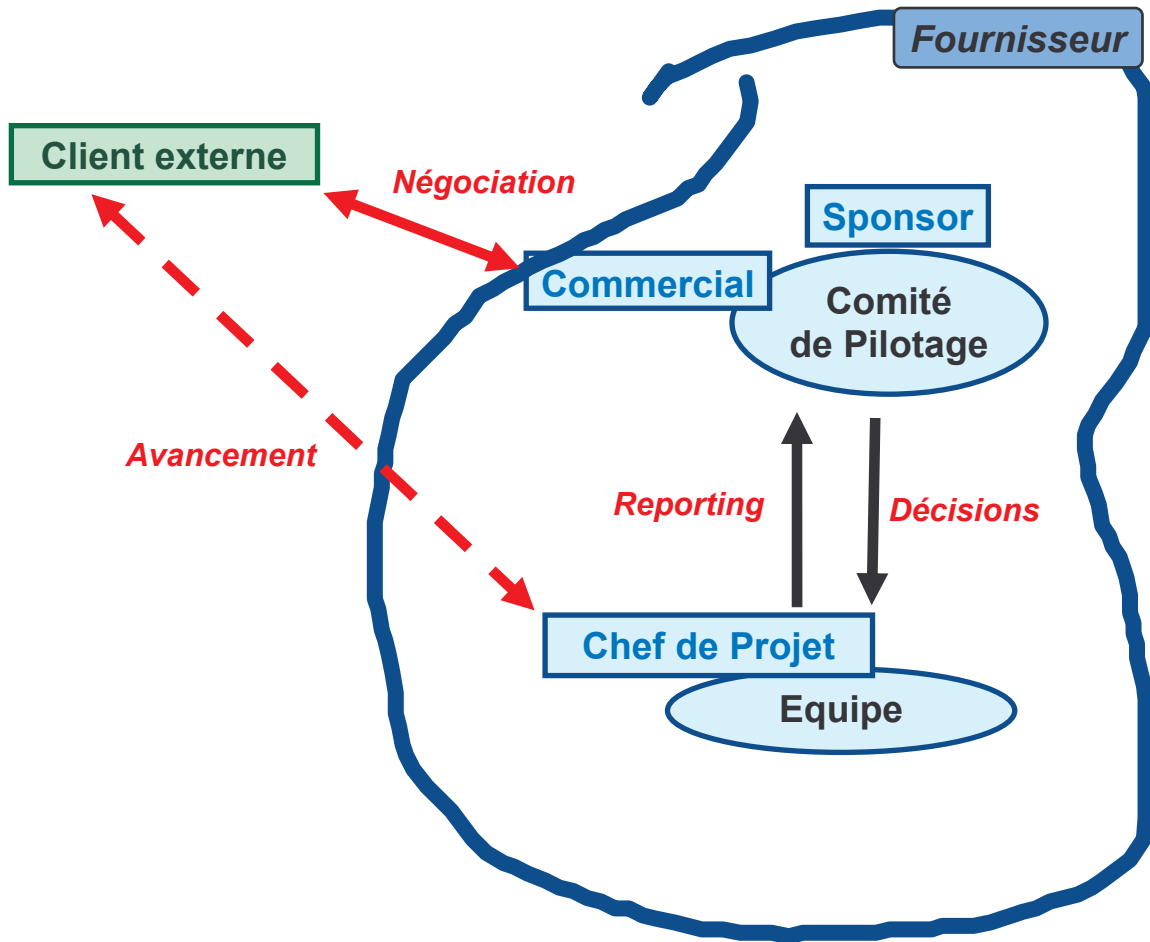
Nous sommes sur un autre facteur clé de succès de tous les projets. Comment le pouvoir et la compétence ont-ils été mis en place ? Trop de chefs de projet partent la fleur au fusil, en sous-estimant les enjeux de pouvoir, en n'identifiant pas les bons experts. Ne nous leurrons pas, un projet atteint les objectifs si le soutien est efficacement obtenu au bon endroit.

Il convient donc d'articuler avec soin les responsabilités:



On voit dans cette représentation que le pouvoir se répartit en 2 pôles: l'un financier, l'autre technique. Séparer ces 2 pouvoirs permet l'arbitrage. Entre la structure de décision qui détient les cordons de la bourse, et la structure d'exécution qui détient la compétence, la relation s'instaure sur un contrat d'objectifs. Le Chef de Projet oscille de la structure de décision à la structure de développement, et joue un rôle diplomatique majeur: il fait admettre aux décideurs (souvent financiers, exigeants et pas toujours techniquement compétents sur le sujet) les contraintes spécifiques du projet, entraîne et engage l'équipe (souvent composée d'experts peu au fait des équilibres financiers hors de leur champ de vision) pour que le projet tienne les délais et le budget.

S'il s'agit d'un projet à fort enjeu, dans un environnement complexe, d'une affaire exceptionnelle, il convient d'organiser le pouvoir en respectant la représentation ci-dessous.



Le Sponsor du projet

Dans ce modèle, apparaît la notion de Sponsor. Qui est-il ? Acteur interne ou externe ? Quel doivent être ses pouvoirs ? Quel rôle joue-t-il dans le projet ? Qui le choisit ?

Il existe de nombreuses manières de mettre en place la dimension "Sponsor" dans les entreprises. Dans beaucoup de cas, le Sponsor n'existe pas. Pourtant, nommer un Sponsor est un outil extraordinaire pour le succès du projet. Bien entendu, il ne faut pas confondre la notion de Sponsor interne avec celle de Sponsor au sens publicitaire du terme (exemple des courses de bateau).

Le Sponsor doit être quelqu'un dont la voix porte, un responsable dont l'avis est écouté, un "sage", qui peut avoir droit de vie et de mort sur le projet. Dans certaines entreprises, il n'a pas ce pouvoir suprême, qui appartient au Comité de Pilotage (voir plus bas). Le Sponsor est ce manager(e) qui approuve les objectifs, *soutient* politiquement le Chef de Projet, *arbitre* les éventuels débats contradictoires du Comité de Pilotage, détient l'autorité financière, et souvent l'autorité contractuelle s'il s'agit d'un projet avec un partenaire ou un client. Le Sponsor représente les intérêts "suprêmes" de l'entreprise, même s'il n'est pas un acteur technique du projet.

Pour le Chef de Projet, le Sponsor est l'*allié* capital, l'*atout maître*, le conseiller, celui qui va challenger les plans, travailler les tactiques en privé, et mettre son poids dans la balance pour les décisions majeures. C'est pour cela que la relation Sponsor - Chef de Projet doit s'appuyer sur la

confiance voire la complicité. Le Chef de Projet et le Sponsor se voient régulièrement pour clarifier les situations, préparer les passages d'étape et les réunions de Comité de Pilotage.

On pourrait croire que le Sponsor choisit le Chef de Projet... c'est vrai dans bon nombre de cas. L'inverse se produit aussi: un Chef de Projet qui mesure à quel point son projet a besoin d'un appui politique aura l'habileté de "recruter" un Sponsor pour son projet.

Le Comité de Pilotage

De quoi s'agit-il ? A quoi cela sert-il ? Qui en est membre ? Qui l'anime, qui arbitre ? Quels sont les objectifs et la régularité de la réunion de Comité de Pilotage ?

Encore une fois, si le Projet présente des enjeux forts, avec de lourdes interdépendances et contributions de plusieurs entités de l'entreprise, il peut être nécessaire de monter une équipe de pilotage. Cette équipe va servir de relais de pouvoir, va permettre de **faire approuver** au plus haut niveau les décisions majeures, les passages d'étapes, va devenir un organe de débat des **orientations** majeures. Les membres du Comité doivent donc être **décideurs** ou **influent**, concernés par le projet, avoir un pouvoir direct ou indirect sur les moyens affectés au projet.

Le Comité de Pilotage est formé en début de projet par le Sponsor en collaboration étroite avec le Chef de Projet. Dans la réalité, le Chef de Projet fait une démarche pour solliciter les responsables ou experts susceptibles de participer au Comité. Il s'appuie sur l'analyse faite avec le Sponsor. Bien souvent, le seul fait de citer le Sponsor comme dirigeant le Comité de Pilotage, suffit à *motiver* un futur membre à se joindre au Comité.

Les réunions de Comité de Pilotage se tiennent alors sous l'autorité du Sponsor, mais sont animées par le Chef de Projet. Celui-ci prépare les réunions avec en tête quelques idées forces:

- les réunions doivent être **planifiées** longtemps à l'avance (les membres sont des gens importants à l'agenda difficile);
- les présentations doivent être très **synthétiques** (tableaux de bord clairs et points cruciaux à discuter);
- le Chef de Projet doit aller "**direct au but**" (point n'est besoin de développer de grandes tirades, le Comité est là pour décider des sujets difficiles);
- le Sponsor ne doit rien découvrir pendant la réunion, car il sert d'allié pour le Chef de Projet en cas d'arbitrage difficile, et donc il ne doit pas avoir de surprise en réunion et être prévenu et préparé.

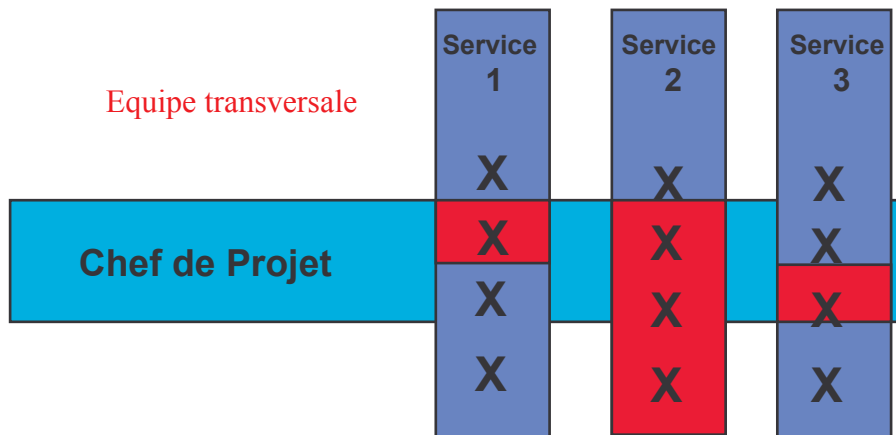
L'équipe projet

On a vu plus haut qu'il est nécessaire de mettre en place l'organe d'arbitrage, l'entité de soutien au pouvoir légitime. Cependant, le projet lui-même va être développé par une équipe **transversale**, multi compétente, complémentaire et qui a vocation à exister pour une période déterminée.

Alors quels sont les membres de l'équipe projet ? Comment la constituer ? Pourquoi certaines équipes fonctionnent-elles plus ou moins bien ? Comment le Chef de Projet conquiert-il sa légitimité ? Que se passe-t-il pour l'équipe projet en fin de projet ?

Après avoir démarré le travail d'analyse, le Chef de Projet doit rapidement déterminer le type de compétences dont il a besoin. S'agit-il de ressources à temps plein ou de ressources à temps

partiel, d'un mix des deux ? Cela dépend de la taille du projet, de sa durée, de ses enjeux. Certains grands projets mobilisent des centaines voire des milliers de personnes pendant plusieurs années. D'autres nécessitent l'implication de quelques participants à temps partiel pendant quelques mois. Les moyens et outils mis en œuvre pour le projet doivent en tenir compte.



Pour former son équipe, le Chef de Projet multiplie les entretiens: il rencontre le client, les décideurs, les experts, les opérationnels. Il interroge, note les points de vue, accumule les informations de manière ouverte et sans à priori. Il analyse les objectifs clés, synthétise les fonctions nécessaires, repère les experts. Forts de ces éléments, il peut alors décrire une organisation et des responsabilités par lots de travaux (lot de travaux = un ensemble de tâches à réaliser sous la responsabilité d'une seule personne). Enfin, le Chef de Projet fait challenger et approuver l'organisation par le Sponsor avec de préférence l'aval du Comité de Pilotage.

Le Chef de Projet peut alors rencontrer individuellement chaque membre de la future équipe projet - en ayant pris soin au préalable d'informer le management vertical de ses équipiers. Il présente les enjeux du projet, recueille les commentaires et conseils de chacun, propose la date de la réunion de lancement de projet. Il ne reste plus qu'à préparer la réunion...

La réunion de lancement de projet

Réunion de lancement de projet - Ordre du jour	
Déroulement	Objectif
Invitation à déjeuner - 12h30	Casser la glace, permettre à chacun de faire connaissance, donner un signal fort d'esprit d'équipe. Inviter le Sponsor à ce déjeuner est une démarche habile.
Démarrage de réunion - 14h Introduction, 5 minutes <i>Chef de Projet</i>	Le Chef de Projet se met à "l'épreuve du feu". Il prend position. L'introduction sert à présenter l'ordre du jour.
Environnement/enjeux/le "grand dessein" <i>Sponsor, 15 minutes</i>	Le Sponsor prend la parole pour dessiner l'ambition, pour montrer le soutien du management, pour éveiller la motivation de l'équipe.
Objectifs projet <i>Chef de Projet, 10 minutes</i>	Après la grande ambition, il s'agit de traduire en objectifs opérationnels, tangibles et que chaque membre de l'équipe peut comprendre.
Tour de table <i>Equipe projet, 20 minutes (hypothèse équipe de 7 personnes)</i>	Chacun se présente. C'est une étape importante où la compétence des équipiers, et leur complémentarité s'exprime.
Organisation (ébauche) <i>Chef de Projet, 15 minutes</i>	Présenter une première analyse des lots de travaux. Il ne s'agit pas de décrire une organisation dans le marbre, mais de clarifier à l'équipe les rôles de chacun. Un travail pour affiner les responsabilités est nécessaire avec l'équipe, qui ainsi s'approprie son rôle.
Plan général (ébauche) <i>Chef de Projet, 15 minutes</i>	Ici sont présentées les grandes étapes et/ou livrables, les attentes clients. On reste à un niveau macroscopique et non définitif. Le plan détaillé doit être préparé en équipe.
Plan d'actions <i>Chef de Projet, 10 minutes</i>	La réunion a déjà suscité questions et actions à prendre. Le plan d'actions est donc revu, chaque action a un responsable et une date de livraison. On entre tout de suite dans le management responsabilisant de l'équipe.
Planning réunions projet, synthèse <i>Chef de Projet, 10 minutes</i>	Le projet est cadencé par ses réunions. Avant la fin de la réunion de lancement, le planning des réunions pour plusieurs mois est établi. L'une des réunions cruciales - et plus longue que les autres - est la date de planification initiale, qui doit être proche de la réunion de lancement. L'équipe échange aussi ses coordonnées (tel, courriel, etc.), et donne un premier feed-back (tour de table).

La réunion de lancement ne doit pas dépasser les 2 heures. La qualité d'animation de cette réunion compte beaucoup dans la réussite du projet. En effet, les participants sortent pleins d'énergie ou remplis d'inquiétudes. C'est pourquoi sa **préparation minutieuse** est capitale !

Le Chef de Projet

Le rôle du Chef de Projet n'est nullement technique: c'est un manager, c'est le chef d'orchestre. Même s'il a des compétences techniques (c'est souvent le cas), il ne doit s'en servir que pour aider à faire grandir son équipe, et surtout l'aider à prendre et tenir ses engagements. Pour cela, une liste de verbes, non exhaustive, peut décrire son rôle: le Chef de Projet anticipe, prépare, pilote, coordonne, anime, motive, convainc, planifie, priorise, mesure, corrige, arbitre, répartit, organise, prévient, informe, manage, crée la synergie, négocie...



Chef d'orchestre de jazz-band plutôt que de musique classique ? A l'ère de l'internet et des outils collaboratifs, alors que les équipes sont de plus en plus réparties tout autour le monde, le Chef de Projet est un équilibriste ! Que doit-il privilégier :

- rigueur ou créativité ?
- organisation ou spontanéité ?
- technique ou improvisation ?

Quand il construit l'équipe, le Chef de Projet doit rester vigilant. Car il peut faire quelques erreurs classiques:

- Ne pas créer une véritable équipe
En bâclant la réunion de lancement, en n'écoutant pas les contraintes des membres de son équipe, en laissant monter les affrontements sans les faire glisser vers de saines confrontations, le Chef de Projet risque de faire capoter l'ensemble. Son job est de se comporter en manager.
- Rassembler trop ou pas assez de participants
Une réunion de lancement avec 20 participants est la garantie d'une catastrophe annoncée. Comment manager un si grand groupe efficacement ? De même, restreindre l'équipe à la portion congrue est une erreur de casting. Une équipe de 7 à 10 membres est souvent un bon équilibre.
- Avoir de forts recouvrements entre lots de travaux
Il est nécessaire de couvrir l'ensemble des tâches à réaliser par la complémentarité de compétences de l'équipe. Il ne doit ni y avoir de « trous » dans la répartition, ni de larges recouvrements. Si 2 membres de l'équipe ont la même tâche à réaliser, il appartient au Chef de Projet d'en arbitrer la délégation sur une seule personne.
- Ne pas impliquer/ne pas prévenir le management
Classique et pourtant faute diplomatique : en particulier quand les membres de l'équipe interviennent à temps partiel sur le projet... Le Chef de Projet doit régulièrement

informer le management « officiel » des tâches à accomplir par ses collaborateurs dans le projet, l'avancement du projet, et négocier par anticipation les montées en charge.

- Sous-estimer les rôles du Sponsor et/ou du comité de pilotage
La légitimité du Chef de Projet réside dans sa compétence de management et d'organisation, mais aussi dans le pouvoir délégué par le Sponsor et le Comité de Pilotage. Négliger l'effort de reporting et d'information, ne pas consulter ces organes du pouvoir sur les questions clés sont les germes potentiels de conflits politiques stériles. Bien comprendre comment utiliser Sponsor et Comité de pilotage est un facteur clé de succès.

L'équipe projet dans la durée

Une fois recrutée et motivée, le Chef de Projet est confronté à tout un tas de particularités, de caractères, de comportements de son équipe. Quelques pistes de réflexion, que faire avec :

- Le créatif
Sans doute l'encourager, et passer du temps avec lui pour comprendre comment il avance - il aura peut-être du mal à donner un reporting clair de son action.
- L'expert
Lui donner voix au chapitre quand il y a plusieurs options envisagées, tout en ne lui laissant pas prendre le pouvoir. Les enjeux ne sont pas que techniques.
- Le discret efficace
Valoriser son action auprès de l'équipe. S'il ne parle pas beaucoup en réunion, en profiter pour féliciter ses réalisations - l'efficacité discrète peut servir de modèle aux autres.
- Le normalisateur
Ecouter ses recommandations de nature "juridiques" ou "rationalisantes". Elles peuvent servir à mettre au point de bons outils. Mettre en même temps des limites, car la normalisation exagérée donne naissance à la bureaucratie et tue la créativité.
- Le négociateur
Toujours bien préparer les entretiens avec lui, car lui prépare ses arguments. Et en réunion, décaler ses négociations vers une entrevue en tête à tête. Bien briefé, il peut aussi être un allié utile dans les réunions avec le client.
- Le pessimiste et l'optimiste
Les aider à relativiser leur vision "verre demi-plein" ou "verre demi-vide".
- Le lent et le rapide
Repérer ce qui ralentit ou ce qui fait courir. Et harmoniser la démarche avec le rythme du projet.
- Le perfectionniste et l'approximatif
Les aider à tempérer l'excès de qualité (2 heures sur un transparent pour faire le bon choix de couleur, c'est trop), ou à prendre des engagements précis.
- Le contestataire
Ne pas se laisser démonter surtout s'il engage la contestation en réunion. Cette perturbation doit être gérée entre 4 yeux dans un endroit isolé. Ecouter le contestataire est essentiel, car derrière la contestation se cachent un besoin de reconnaissance, peut-être une envie de bien faire, et souvent des idées mal exprimées mais qui peuvent s'avérer utiles.
- Le flatteur
Vigilance, vigilance. Difficile de repérer un flatteur, car il va souvent habiller sa flatterie derrière l'apport d'une pierre à l'édifice. Cependant, ce comportement est éminemment

dangereux pour l'esprit d'équipe, car l'ensemble des participants perçoit consciemment ou non, les jeux de flatteries.

- Celui qui veut la place du Chef de Projet
La place n'est pas négociable ! Celui qui veut la place du Chef de Projet doit attendre son heure. La meilleure tactique pour transformer cette ambition (qui peut être compréhensible) en force utile pour le projet, peut être de confier à cet équipier certaines tâches qui reviennent au Chef de Projet, de le valoriser donc pour lui faire sentir qu'il aura peut-être bientôt une opportunité. Pourquoi ne pas en faire son bras droit, si compatibilité d'humeur il y a...
- Etc.

Tournons-nous enfin vers nos amis anglo-saxons pour quelques formules qui modélisent les étapes à franchir en équipe:

7 phases

1. Wild enthusiasm
 2. Disillusionment
 3. Confusion
 4. Panic
 5. Search for the guilty
 6. Punishment of the innocent
 7. Promotion of non-participants
- (This is what happens without proper planning or project management!)

ou 4 phases...

Forming
Norming
Storming
Performing

La planification

La planification initiale ou comment élaborer un plan PERT

Beaucoup pensent que le métier de Chef de Projet se réduit à suivre un planning qu'il a élaboré seul, sur son ordinateur, avec un logiciel aux multiples fonctionnalités. Erreur ! La planification initiale est un exercice à faire en équipe, exercice qui permet la clarification de la logique de développement du projet, et qui permet surtout d'ancrer les engagements de chacun dans un outil construit en commun.

Finalement, pourquoi faut-il planifier ?

- Pour créer la référence permettant de piloter les délais
- Pour obtenir l'engagement des participants
- Pour réserver les ressources
- Pour mettre en évidence les interdépendances entre les événements
- Pour optimiser l'enchaînement des événements
- Pour démarrer les actions au plus tôt.

Parlons méthode d'animation... le Chef de Projet réunit son équipe pour élaborer le planning initial. La planification initiale est un module de formation en soit.

Objectif général: à la fin du module, les participants ont planifié un projet à l'aide d'un PERT.

Objectifs spécifiques

Sur le plan des **habiletés**, les participants pourront :

- Identifier les jalons d'un projet.
- Ordonner ces jalons.
- Les relier par des tâches.
- Détailler ces tâches.
- Établir la durée minimum d'un projet.
- Trouver des solutions aux difficultés vécues ou anticipées.

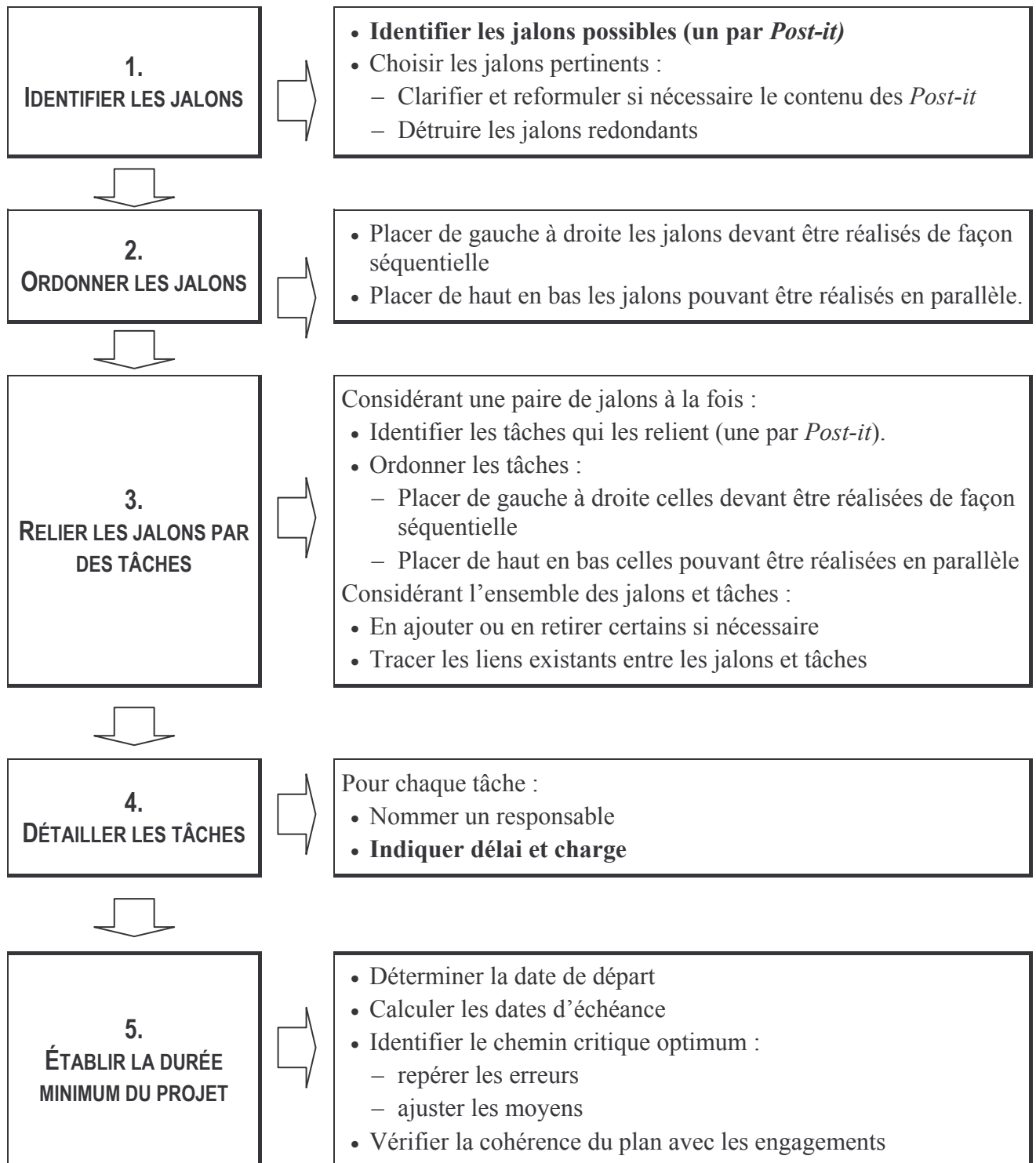
Sur le plan des attitudes, les participants seront :

- Conscients de leurs forces et de leurs points à améliorer en regard de la planification.
- Motivés à appliquer le processus de planification enseigné.
- Engagés dans un travail commun.

Sur le plan des connaissances, les participants pourront :

- Différencier PERT et Gantt.
- Expliquer comment formuler jalon et tâche.
- Clarifier les rôles et responsabilités dans le cadre d'un projet.
- Distinguer délai et charge.
- Expliquer ce qu'est un chemin critique.

Toutes les activités sont réalisées en groupe, à l'exception de celles signalées par les caractères gras, qui le sont individuellement. Les responsables de tâche ont la charge de la dernière de ces deux activités.

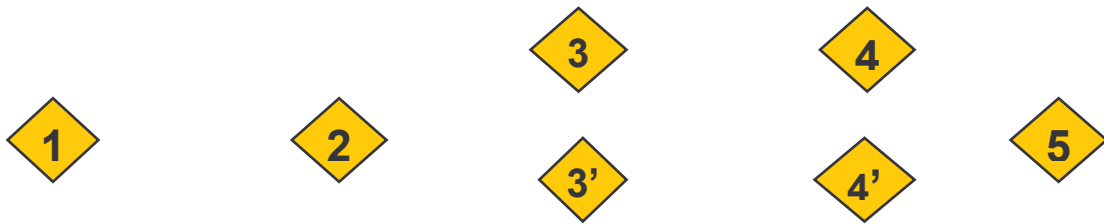


Comment élaborer un plan PERT (suite)

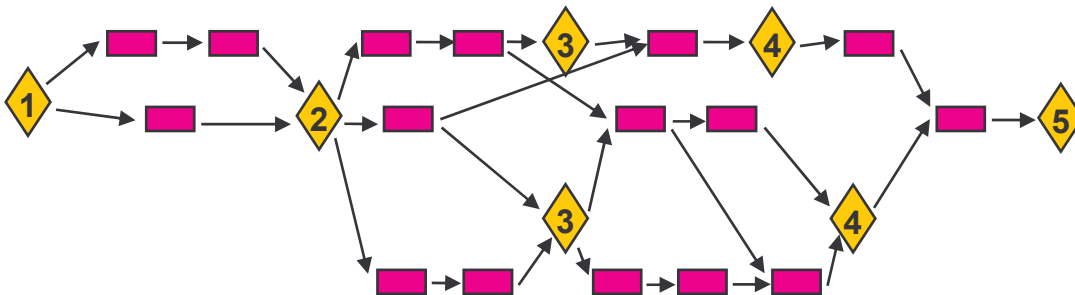
1. IDENTIFIER LES JALONS



2. ORDONNER LES JALONS



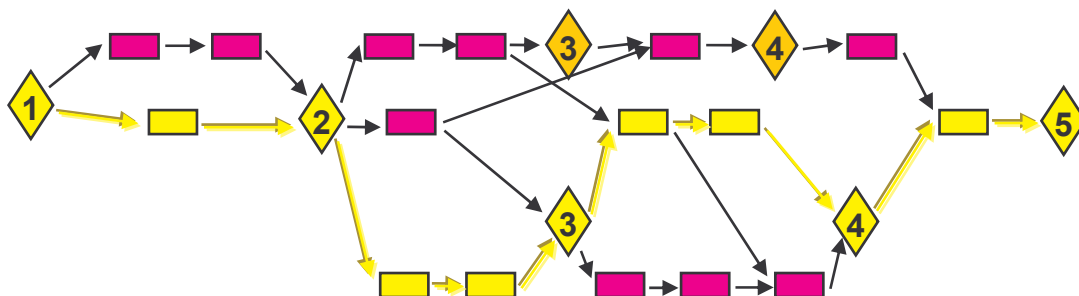
3. RELIER LES JALONS PAR DES TÂCHES



4. DÉTAILLER LES TÂCHES

Tâche :	
Responsable :	Délai : (jour, semaine)
	Charge : (jour-homme)

5. ÉTABLIR LA DURÉE MINIMUM DU PROJET



Équipement

- Salle dotée d'un mur assez vaste pour permettre l'affichage du plan et disponible jusqu'à sa mise au propre.
- Plusieurs feuilles de chevalet (*paper-board*) scotchées au mur.
- Ensembles de *Post-it* grand format, de tailles et de couleurs différentes. Nous suggérons :
 - Un ensemble de *Post-it* de format carré et de couleur jaune pour identifier les jalons (première étape) - un par participant.
 - Un ensemble de *Post-it* de format rectangulaire et de couleur rose pour identifier les tâches (troisième étape) - un par participant.
- Marqueur pour identifier les jalons et les tâches - un par participant.
- Crayon mine pour tracer les liens entre les éléments du plan (troisième étape) et désigner les responsables de tâche (quatrième étape).
- Crayon mine pour indiquer les délais et les charges (quatrième étape) - un par participant.
- Gomme à effacer.
- Marqueurs pour feuilles de chevalet de couleurs différentes pour tracer les différents états du chemin critique, soit l'enchaînement de tâches correspondant à la durée minimum du projet (cinquième étape).
- *Patafix* (gomme servant à fixer des affiches au mur).

Conseils pratiques

- Accepter d'avancer même si les résultats d'une étape semblent imparfaits - l'étape suivante permettra d'apporter les ajustements requis.
- Penser jalons et tâches avant échéances et moyens.
- Favoriser la production d'idées au moment de l'identification des jalons possibles (première étape) : viser la quantité, ne pas critiquer, encourager l'expression des idées farfelues, utiliser les idées trouvées.
- Lors de l'identification des jalons et des tâches (première et troisième étape), conserver les éléments retranchés, sauf ceux qui sont redondants, en vue de leur utilisation subséquente dans le cadre d'une planification plus détaillée.
- Distinguer délai et charge (quatrième étape).
- Envisager la solution défavorable au moment d'indiquer le délai et la charge (quatrième étape).
- Être conscient que l'établissement du délai et de la charge constitue un engagement. Vous vous engagez avec l'intention de tenir promesse (quatrième étape).
- « Challenger » délai et charge (cinquième étape).
- Optimiser le plan (cinquième étape).
- Considérer l'influence des autres projets sur votre plan une fois vérifiée sa cohérence avec les engagements.
- Négocier si le plan ne correspond pas aux engagements.

VOCABULAIRE DE LA PLANIFICATION

JALON :	Événement correspondant au franchissement d'une étape importante.
TÂCHE :	Action sous la charge d'un responsable à réaliser dans une période de temps et qui exige un effort de main-d'œuvre.
DÉLAI :	Période de temps qu'exige la réalisation d'une tâche (le délai s'exprime en heures, en jours, en semaines... mais non en mois, puisqu'il s'agit d'une unité de temps qui varie).
CHARGE :	Effort de main-d'œuvre qu'exige la réalisation d'une tâche (la charge s'exprime en heures-homme ou en jours-homme).
CHEMIN CRITIQUE :	Enchaînement de tâches correspondant à la durée minimum du projet (il doit être vérifié et calculé continuellement).

Finalement, faire le planning en équipe, est-ce un bon choix ?

<i>Faire le planning</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Seul</i>	Excellente maîtrise du planning par le Chef de Projet	Le planning risque de rester un « dessin »
<i>Avec l'équipe</i>	Fort engagement des participants	Construction longue et difficile

Et enfin quelques erreurs à éviter quand on construit le planning initial:

- Se lancer dans la planification sans analyse préalable
- « Se jeter » sur l'outil informatique
- Formuler les tâches de manière ésotérique
- Confondre charge et délai
- Accepter les charges et délais sans les "challenger"
- Oublier d'optimiser le diagramme de PERT
- Consolider "divers sous-planning"

L'analyse de risques



Qu'est-ce qu'un risque ?

On explique simplement la notion de risque comme un "événement redouté". Pourquoi redouté ? Parce que si c'est un événement "souhaité", on va alors parler d'opportunité.

Et un problème alors, de quoi s'agit-il ? Probablement d'un risque qui s'est matérialisé.

On voit donc que pour éviter les problèmes, il est utile d'analyser les risques potentiels susceptibles d'occurrence dans le projet. C'est une "l'apalissade" pourtant rarement appliquée dans les projets.

Faire une analyse de risques n'est pas un exercice qui demande une grande théorie intellectuelle pour la plupart des projets d'entreprise. Le bon sens est le meilleur guide en la matière. Tout le monde a une perception sensible et intuitive des risques qui menacent le succès.

Donc, organiser une session de remue-méninges (brainstorming) avec l'équipe - voire avec le Comité de Pilotage - pour repérer les risques est un incontournable du lancement du projet.

L'arbre cause conséquence

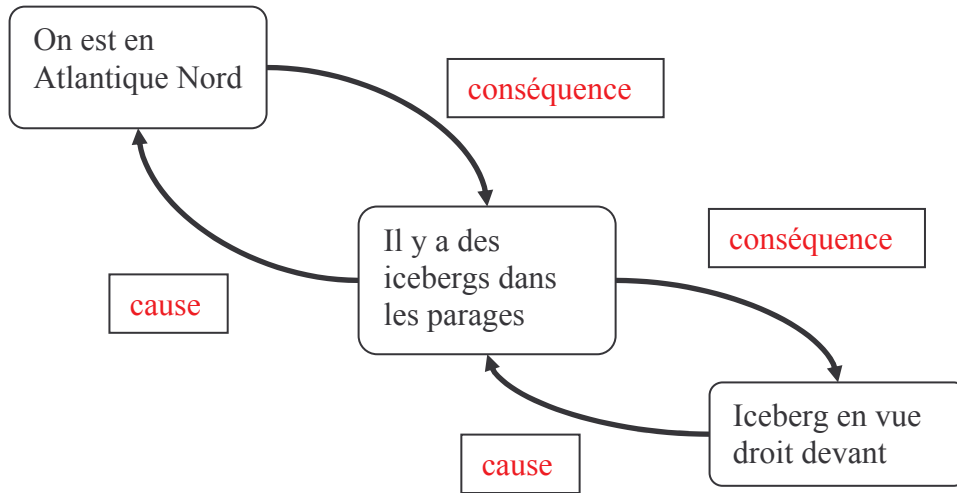
Prenons un exemple simple (et célèbre).

Votre veilleur signale qu'un iceberg est dans l'axe de progression du bateau. La conséquence est à portée - quelques minutes. Capitaine du bateau, vous n'avez qu'une solution: **contourner** l'iceberg. Deux heures plus tôt, votre radio vous annonce qu'il y a des icebergs dans les parages. Vous pouvez alors décider de dérouter le bateau vers le sud pour éviter la zone dangereuse. C'est une action **corrective**. Enfin, avant de quitter l'Europe, et sachant que l'Atlantique Nord est dangereux pour ses icebergs, vous pouvez choisir une route plus au sud, et donc prendre une mesure **préventive**.

On voit dans cet exemple plusieurs notions d'analyse de risques :

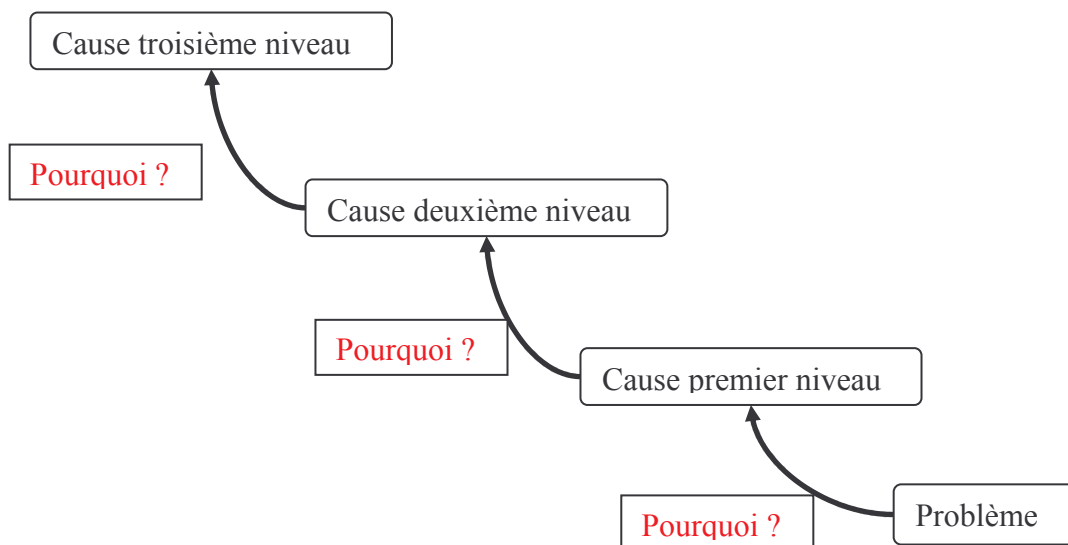
- 1 - Plus on est près du problème, moins on a de latitudes de décisions et plus on est dans l'action corrective, dans l'urgence. Plus on est éloigné dans le temps du problème pressenti - donc plus on a anticipé l'analyse de risques, plus on est dans l'action corrective, voire préventive.
- 2 - On s'aperçoit que le risque observé se trouve dans un arbre cause conséquence. Ainsi, le fait qu'il y ait un iceberg dans l'axe du bateau est une conséquence de la densité d'icebergs dans les

parages. Aussi, la densité d'icebergs dans les parages est une conséquence du fait que le bateau soit en Atlantique Nord.



Où est le risque, sur lequel faut-il agir ? Quand on conduit une analyse de risques, chacun va exprimer sa perception de l'événement redouté. Le Chef de Projet recense ces idées, puis va remonter aux causes sur lesquelles l'équipe ou le comité de pilotage peuvent agir.

Comment passer d'une conséquence à une cause ? Simplement en posant la question "pourquoi". Cette simple question "pourquoi" doit être relancée sur chaque cause jusqu'à trouver la cause la plus élevée. Agir sur les causes les plus profondes est un gage d'efficacité.



L'expérience prouve que 5 questionnements "pourquoi" est le maximum de remontée possible - on arrive souvent après 3 ou 4 questions "pourquoi" au sens de la vie ou à l'existence de Dieu ☺. Ainsi, sur l'exemple des icebergs, le quatrième niveau de questionnement amène à "pourquoi y a-t-il des icebergs en Atlantique Nord". On peut alors répondre sur une argumentation "météo", sur laquelle on n'a aucune prise. La question suivante sur le pourquoi de la météo est philosophique et donc hors sujet du management de projet...

L'important est d'identifier les causes les plus élevées sur lesquelles on peut agir.

Pondérer les risques

Une fois la liste des risques identifiée, on constate qu'ils n'ont manifestement pas tous le même poids. On va donc les classer, en les pondérant suivant 3 dimensions :

- la gravité
- la probabilité d'occurrence
- le délai d'apparition ou la non-détection

La gravité : il s'agit de donner une évaluation des dégâts possibles si le risque se réalise. On ne va pas ici faire de savants calculs mathématiques, notons le risque de 1 à 4 (1 = "dégâts mineurs" à 4 = "désastre"). Comment noter le risque de collision du paquebot contre un iceberg ?

La probabilité d'occurrence : certains risques sont plus probables que d'autres. Si le paquebot prend la route des Açores, la probabilité de rencontrer un iceberg est très faible. On peut soit noter la probabilité en pourcentage de 0 à 100%, soit de 1 à 4 (1 = probabilité faible, 4 = probabilité forte).

Le délai d'apparition ou la non détection : il s'agit de mesurer le temps de réaction entre l'observation du danger et la possibilité de réagir, ou la probabilité de ne pas détecter un défaut avant qu'elle ne produise ses effets. Autrement dit, si le temps de réaction est court, la note doit être élevée (4 par exemple), si le temps de réaction est long, la note plus faible (1). Dans le cas du paquebot, supposons que l'on conduise une analyse de risque au moment où l'on vient de voir l'iceberg dans l'axe du bateau - hypothèse d'école. Entre le moment où apparaît l'iceberg et la décision de contournement que prend le capitaine, le délai est très court : coefficient 4 donc.

La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) définit la notion de Criticité d'un risque comme le produit :

Criticité = gravité * probabilité d'occurrence * délai d'apparition ou de non détection

Cette dimension "criticalité" permet de pondérer chaque risque. On peut ainsi faire un tableau d'évaluation:

	Faible* Très long°	Moyen* Long°	Fort* Court°	Très fort* Très court°
*Gravité	1	2	3	4
*Probabilité	1	2	3	4
°Délai	1	2	3	4

Et la criticalité de chaque risque s'évalue donc de 1 à 64.

Dans la plupart des projets, noter les risques de 1 à 4 suffit largement à l'analyse et la classification.

Méthode d'analyse de risques, le plan d'actions

En résumé donc, la méthode d'analyse de risques se résume à passer en revue les étapes suivantes :

- 1 - remue-méninges sur les risques projets
- 2 - recherche des causes profondes (pourquoi ?)
- 3 - pondération des risques (méthode AMDEC ou simplifiée)
- 4 - construction du plan d'actions (actions de contournement, de correction ou de prévention)

Le Chef de Projet se retrouve avec un nouveau tableau de bord :

Risques projet	Cause profonde	Criticalité	Action	Echéance	Statut	Responsable
Risque 1						
Risque 2						
Risque 3						

L'analyse des risques n'est pas un exercice mathématique

(d'après Rob Stone, GEC management college)

What is risk management not ?

- A precise science or a numbers game
- Anything clever
- Someone else's problem
- Hoping it won't happen
- Throwing money at everything
- Crisis management

What is risk management ?

- Early identification of potential problems
- Appropriate assessment of risk severity
- Timely response to potential and actual problems

- Allocation of suitable contingency
- Avoidance of crisis situation

L'analyse de risques, bonnes et fausses pistes

L'analyse de risques est un exercice itératif. Faire une analyse en début de projet est bien mais insuffisant. Le tableau de bord des risques doit être revu régulièrement pendant le projet, à la fois pour mettre à jour le plan d'actions des risques identifiés en début de projet, mais aussi pour rechercher de manière permanente les nouveaux risques potentiels.

L'analyse des risques ne concerne pas que les risques techniques. Il faut aussi porter son regard vers les risques délai, contractuels (pénalités, ...), financiers (paiements, banqueroute fournisseur, ...), humains (absences, compétence, ressource rare, ...), et selon les projets politiques (instabilité pays, ...), logistiques (transport, grèves, ...), catastrophe naturelle (séismes, typhons, ...).

Un défaut récurrent de l'exercice est de donner un poids démesuré/inadapté à certains risques. Une bonne esquisse consiste à donner au Chef de Projet - ou au Sponsor, choix plus astucieux - la possibilité d'attribuer une probabilité nulle sur certains risques listés. On ne perd ainsi pas de temps en débats inutiles. Et en prime, le Chef de Projet ou le Sponsor peut légitimement employer alors l'expression: "je prends le risque".

Lister les risques sans faire le travail de remontée aux causes ou sans mettre de plan d'actions en place est inutile. Un exercice efficace intègre le plan d'actions et exploite les analyses de risques des anciens projets - capitalisation de l'expérience.

Questions suspendues

Peut-on adresser tous les risques ?

Répondre par l'affirmative serait naïf. Une analyse de risque est indispensable, ce n'est pourtant pas l'assurance que tout peut être identifié. On est là aussi probablement dans l'équilibre des 80/20. Nettoyer 80% des problèmes par anticipation, laisse le champ libre pour résoudre les 20% d'imprévus...

Les risques ne sont-ils pas parfois des opportunités ? Une entreprise qui ne prend pas de risques peut-elle survivre ?

Bien entendu, dans le monde des affaires, on ne peut pas réussir sans une dose de pari sans calcul. L'analyse de risques est un outil d'aide, pas un outil tout puissant. Il sert l'efficacité. Cependant, il appartient au management, au Sponsor en particulier de "prendre le risque". C'est l'équilibre à trouver entre prise de décision, intuition, rationalité.

Budget

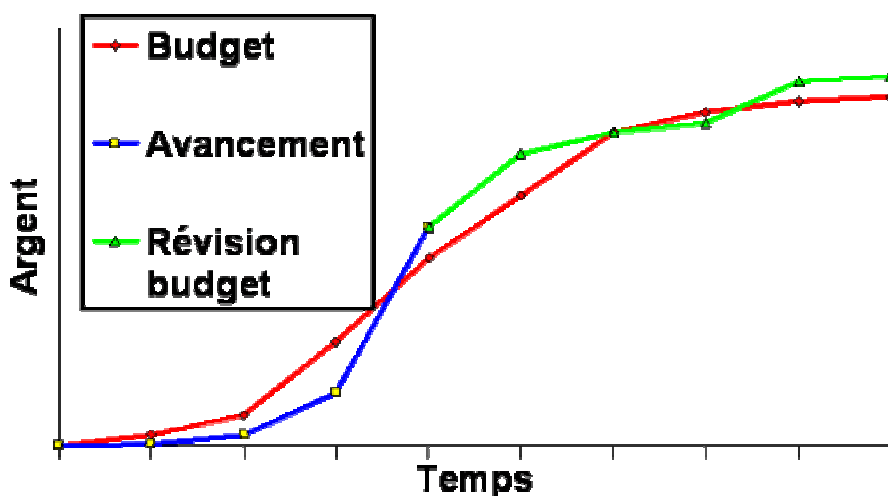
L'exercice budgétaire est le résultat des étapes précédentes. Après les découpages de l'analyse préalable, on modélise ce que va coûter le projet. Le budget projet n'est pas une analyse comptable. Il se présente sous une forme simple:

Dépenses/mois		Septembre	Octobre	Novembre	Etc.
Equipe projet	450	120	150	180	
Déplacements	95	20	35	40	
Achats	130	40	50	40	
Sous-traitance	115	15	50	50	
Imprévus (15%)	119	29	43	47	
(K€)	Total	224	328	357	

Le budget est réparti par grands postes de dépenses - ici, dépenses de salaires de l'équipe, prévisions de déplacement, d'achats, d'utilisation de la sous-traitance. Cette prévision est ventilée sur la durée du projet. Pour faire l'estimation budgétaire, on s'inspire du travail fait avec le WBS, l'OBS, le planning, ainsi que l'analyse de risques. La sagesse (et l'expérience) recommande d'ajouter une ligne "imprévus" ("contingencies" disent les anglo-saxons) qui ajoute 10 à 15% au total.

Le budget est l'un des tableaux de bord du projet. Il sert à faire en permanence une estimation des dépenses réalisées et engagées. Le Chef de Projet ré évalue régulièrement la projection de dépenses de fin de projet. C'est un baromètre important à surveiller car il donne finalement l'indication de rentabilité ou non. Dans les revues de phase, la présentation du budget donne lieu aux arbitrages et à des négociations d'ajustement de moyens, y compris avec le Client si nécessaire.

Le budget d'un projet prend une forme qu'on nomme "la courbe en S :



En effet, la vocation du projet est de n'exister que pour une durée déterminée. Les dépenses montent en régime jusqu'à atteindre un palier de fin de projet. La courbe en S est un repère pour les dépenses: si dans l'analyse de milieu de projet, on constate une dérive (courbe bleue), il convient de prendre les mesures pour revenir vers la courbe de prévision (économies, renégociation, révision des spécifications de développement, etc.).

Un tableur est l'outil de référence pour construire le budget de la plupart des projets. Certains logiciels de planification offrent aussi les fonctionnalités budgétaires, à manipuler avec précaution.

Le Chef de Projet et le budget

On peut se demander si le chef de projet a une véritable autorité budgétaire ? La réponse est oui et non. En fait, il doit convenir de sa liberté d'action avec le Sponsor. C'est le Chef de Projet qui va engager les dépenses. Cependant, une bonne pratique consiste à clarifier, soit sur le montant, soit sur le type de dépenses, soit sur une savante combinaison des deux, quelle autorité le Chef de Projet détient.

Et quelles que soient les outils financiers de l'entreprise, le Chef de Projet inscrit son analyse budgétaire dans un registre spécifique. Le projet, par essence, est hors cadre traditionnel de management. Il est donc utile voire nécessaire de faire une analyse la plus complète possible. Le Chef de Projet peut être amené à agir par influence en matière budgétaire: il peut ne pas avoir la ligne budgétaire dans sa responsabilité, mais devoir faire engager certaines dépenses par un responsable hiérarchique dont les ressources contribuent au projet.

Cependant, faire la consolidation des dépenses réelles du projet est toujours une bonne pratique.

Pilotage

Suivi ou pilotage

Plutôt que "suivi" de projet, parlons de pilotage... Après tout le travail de préparation du projet (tous les chapitres précédents), le Chef de Projet a mis en place de nombreux indicateurs et tableaux de bord pour évaluer en permanence où se situe son projet.

Le mot "suivi de projet" est une expression plutôt passive et semble évoquer qu'on est derrière: on suit! Or, l'objet de ce chapitre est de montrer la dynamique du pilotage. Le pilote est à l'avant de l'avion, il regarde devant, et consulte le tableau de bord fourni en indicateurs pertinents.

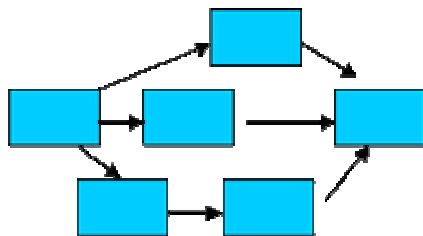
Le regard vers l'avant, l'analyse des indicateurs, tels sont les clés du pilotage de l'avancement.

Piloter les délais, le diagramme de Gantt

Le Chef de Projet a préparé une analyse de la planification avec son équipe, à l'aide de la méthode PERT. Cependant, le diagramme de PERT se prête difficilement à l'analyse de l'avancement. Sa présentation est "encombrante", visuelle sur les interdépendances.

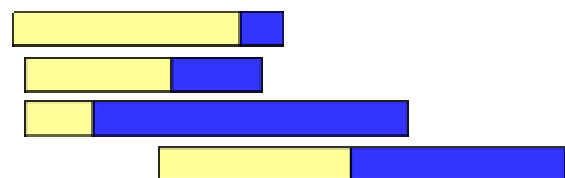
Il est temps de passer à l'utilisation du Gantt (du nom de son inventeur).

Que penser de l'habitude bien ancrée qui consiste à sauter l'étape de la planification initiale à l'aide de la méthode PERT, et de la mise au format Gantt ?



Le PERT

Program Evaluation Review Technique



Le Gantt

Du nom de son inventeur

Construction initiale du plan général

Pilotage de l'avancement

A la différence du PERT, les tâches représentées dans le diagramme de Gantt ont une longueur proportionnelle à leur durée. On comprend qu'il devient plus lisible de repérer l'avancement, d'autant que l'on peut faire figurer l'avancement sur chaque tâche. L'interdépendance entre tâches peut aussi être visible, même s'il rend la lecture du Gantt plus compliquée.

Attention! Le PERT et le Gantt sont des représentations de la même réalité. Il n'y a pas d'un côté le PERT, de l'autre le Gantt. Il s'agit du même planning observé sous un angle différent, et

utilisé dans une phase différente du projet: le PERT pour l'analyse initiale, le Gantt pour le pilotage de l'avancement.

Le passage du PERT au Gantt n'est pas toujours facile selon les outils informatiques de planification. Un travail de restructuration du Gantt s'avère souvent nécessaire. Il convient d'être vigilant dans cette étape pour ne pas modifier la logique du plan qui est le fruit de l'analyse de l'équipe.

Ma tâche est avancée à 58%

Le Chef de Projet évalue en permanence quel est l'avancement du planning. Pour ce faire, doit-il demander à chaque membre de l'équipe: "quel est ton avancement ?". La réponse risque alors de ressembler à un calcul mathématique, issu du logiciel de planification. L'équipier va peut-être en toute bonne conscience répondre : "ma tâche est avancée à 58% !"

Que penser d'une telle information ? Est-elle fiable ? Est-ce une indication facilement exploitable ? Le pilotage est-il une science de nombres exacts ? L'expérience prouve que ces pourcentages ont en réalité peu de signification.

Piloter l'avancement du planning, ce n'est donc pas :

- Faire un "relevé des compteurs";
- Remplir un dessin (le diagramme de Gantt);
- Le problème exclusif du Chef de Projet (pas que lui!);
- Un exercice d'une précision mathématique incontestable;
- Et pas simplement le bilan de la période écoulée.

En réalité, le pilotage des délais, c'est:

- **L'estimation** la plus pertinente de l'avancement;
- Le repérage des **dérives** actuelles et des prévisions de dérives;
- La **préparation** des actions à venir, des corrections à envisager;
- Le travail permanent de l'**équipe** sur le référentiel commun des **engagements**;
- La **capitalisation** d'une expérience pour les prochains projets.

Estimation, dérives, préparation, équipe, engagements, capitalisation : piloter, c'est donc regarder en avant avec l'équipe, estimer et corriger la trajectoire, tenir bon sur le cap. Pour piloter efficacement, certaines interrogations sont essentielles.

- ☹ Le Chef de Projet doit éviter de simplement demander à chaque membre de l'équipe: quel est ton pourcentage d'avancement ?
- ☺ Il est plus efficace d'élargir le questionnement sous cette forme:
 - quand prévois-tu de terminer cette tâche ?
 - qu'est-ce qui est déjà fini ? quels sont les livrables, les éléments observables qui sont terminés (cahier des charges, version n°1, échantillon, test unitaire, etc.) ?
 - que reste-t-il à faire pour terminer la tâche ?
 - que te manque-t-il pour accélérer/finir cette tâche ?

Le pourcentage est une "*indication*" d'avancement basée sur des éléments tangibles. C'est pour cela qu'il est habile de rester simple en utilisant par exemple un code d'avancement, à convenir avec l'équipe en début de projet :

0% signifie que la tâche n'est pas commencée

20% signifie que la tâche est commencée

40% signifie que tel ou tel livrable est disponible en version 1

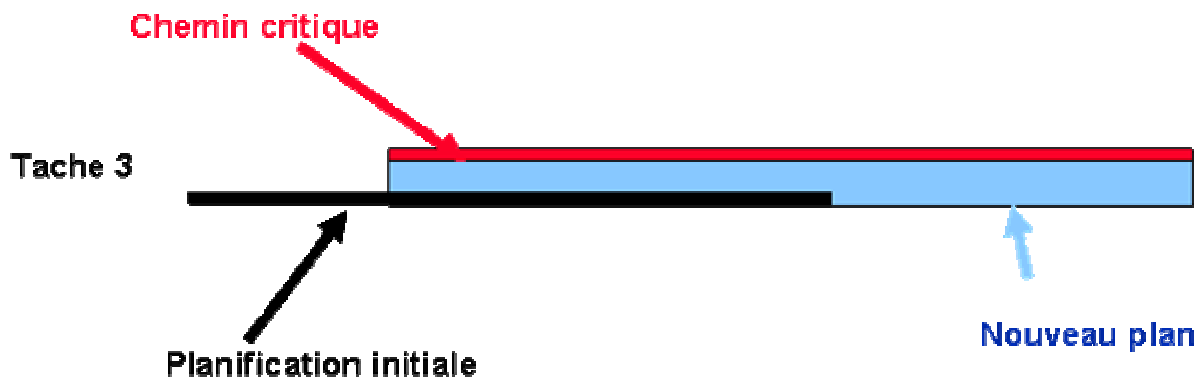
Et ainsi de suite jusqu'à 100%.

La préoccupation permanente du Chef de Projet reste son niveau de confiance. La durée de chaque tâche va-t-elle être respectée conformément aux engagements initiaux ? Il doit porter son attention en particulier sur les retards qui apparaissent sur les tâches portants des interdépendances avec d'autres, et qui ne sont pas sous la même responsabilité dans l'équipe. Son job consiste à aider chacun à atteindre ses objectifs, en cherchant à lever les obstacles : ajout de ressources, débats techniques, révisions de spécifications, rencontres clients, etc.

Pilotage et chemin critique

Au fur et à mesure que le projet avance, le chemin critique (voir chapitre sur la planification initiale) évolue. En effet, en dépit de tous les efforts pour tenir les délais, il arrive que certaines tâches prennent du retard, entraînant par là même de possibles modifications du chemin critique. Cette modification peut avoir un impact direct sur la date de livraison finale du projet.

Le diagramme de Gantt doit par conséquent rendre immédiatement visuelle cette évolution. On peut ainsi convenir d'une présentation des tâches sous la forme suivante:



La ligne rouge saute aux yeux pour permettre une rapide analyse des nouvelles contraintes, et des mesures à prendre.

Planification initiale et capitalisation

Il est aussi utile de conserver la planification initiale du début à la fin du projet. Cet enregistrement sert à l'exercice postérieur de capitalisation. Le Chef de Projet et son équipe peuvent alors rechercher les causes des erreurs de l'analyse initiale: a-t-on surestimé ou sous-estimé la durée de tel type de tâche ? Aurait-on du prendre des marges entre telle et telle tâche ?

L'enjeu n'est pas de rechercher en fin de projet les responsables des retards éventuels, mais de servir au travail de bilan qui permet à tous d'être plus efficace dans les projets futurs.

Le Gantt, outil de communication

Désormais, le diagramme de Gantt devient l'outil de communication concernant l'avancement. C'est pour cela qu'il est essentiel qu'il soit simple, lisible, éventuellement regroupé en un macro planning dans lequel on peut "zoomer".

Le Chef de Projet, après l'avoir revu avec son équipe, peut présenter le Gantt en Comité de Pilotage, sous réserve que la lecture et l'interprétation en soit limpide. Autrement, il est plus efficace de mettre au point d'autres outils de pilotage (voir plus bas).

Autres outils de pilotage

Le Chef de Projet détient déjà un certain nombre d'indicateurs: les objectifs, le planning, l'analyse de risques, le budget, cela ne suffit donc pas ?

Ca dépend. Si le projet est relativement "standard", ces outils peuvent suffire. Mais plus le projet est spécifique, complexe, transversal, plus il devient nécessaire de créer des indicateurs. Quelques pistes de tableaux de bord possibles :

- nombre de personnes formées;
- statut du déploiement par site géographique;
- avancée de la démarche audit des fournisseurs;
- tableau récapitulatif de l'avancement de sous projets;
- etc...

Bien choisir et créer les outils de pilotage appropriés permettent d'affiner l'analyse, et de se donner de meilleures chances de succès. C'est aussi le travail du Chef de Projet de concevoir des outils spécifiques.

On peut signaler un outil de pilotage et de reporting extrêmement efficace par son aspect visuel et synthétique :

Projets	S	T	Prochain jalou ou livrable	Date livrable	Commentaires
Sous-Projet 1		↓	Choix du fournisseur	Sept 19	Décision gelée
Sous-Projet 2		↓	Phase 1 déployée	Dec	Prend plus de temps que prévu
Sous-Projet 3		↓	Module 3 intégré	Fin Oct	La fusion est un nouveau défi
Sous-Projet 4		→	Plan de la phase pubte	Sept	Participation renforcée du fournisseur nécessaire
Sous-Projet 5		→	Plan de déploiement approuvé	Mi Nov	Manque la décision du management
Sous-Projet 6		↑	Réunion revue de phase avec client	Sept	Évaluation avec 10 utilisateurs finaux
Sous-Projet 7		→	Plan de la phase pubte	Sept 3	Peu de progrès, fournisseur défaillant
Sous-Projet 8		↑	Décision de participer	Sept 27	Comité de Pilotage du 19 sept

Statut Avancement normal Difficultés Décisions de management nécessaires
Tendance depuis dernière revue. Pas d'évolution majeure La situation se dégrade Améliorations

Un tel outil permet d'animer le Comité de Pilotage en allant direct au but: on passera d'abord en revue les sous-projets au statut rouge (décisions de management nécessaires), puis celle au damier bleu (difficultés). Les parties où l'avancement est qualifié de progrès normal (vert) ne sont pas à l'ordre du jour. Le Comité de Pilotage doit travailler les sujets difficiles (d'autant que les retards dans les décisions de management sont à l'origine de nombreux blocages !).

Ce tableau de bord présente l'inconvénient (ou l'avantage) de n'être pas automatique ni scientifique. Le Chef de Projet doit le préparer manuellement. C'est ce qui en fait probablement son intérêt. Loin des indicateurs abscons et difficiles à interpréter, cet outil engage immédiatement le débat sur le cœur des sujets chauds, et amènent le Chef de Projet et son équipe, préalablement à la réunion de management à se poser les bonnes questions:

- la situation est-elle sous notre contrôle (statut vert);
- même si c'est dur, va-t-on s'en sortir nous-même (statut damier bleu);
- faut-il une implication, un arbitrage du management (statut rouge).

La "*tendance*" est également un notion relative qui permet de donner l'orientation que prend tel ou tel sous-projet. On ne décide pas de la même façon quand la situation se dégrade ou quand au contraire elle s'améliore, même si la photo instantanée donne un résultat statique identique. La tendance indique la dynamique en cours.

Piloter synonyme de rythmer

Le pilotage est une action tactique qui demande continuité, assiduité, régularité. Il est donc nécessaire de jalonner le projet de réunions projet, de comités de pilotage, d'entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe.

Le Chef de Projet doit encore une fois trouver de bons équilibres. Quel doit être le rythme des réunions d'équipe, quelle durée, quel ordre du jour ? Combien de comités de pilotage sont-ils nécessaires ?

Quelques soient les décisions prises sur ces questions, le Chef de Projet, qui en véhicule l'image de professionnalisme et de qualité, organise son temps pour que ces événements soient réguliers, planifiés, préparés, courts, structurés, préventifs et informatifs... Tout un programme!

Piloter synonyme de passer des étapes

Le projet est une suite d'étapes repérées dès l'analyse préalable. On peut positionner des Comités de Pilotage pour approuver le passage à la phase suivante. Ces événements, planifiés en début de projet, sont l'occasion d'une fine revue de l'état général du projet. Une liste (non exhaustive) de tableau de bord sont alors analysés:

- le planning,
- le budget,
- le tableau des risques,
- le plan produit,
- le plan marché,
- la révision des engagements contractuels,
- le plan de production,
- etc...

Une revue de phase se caractérise par son angle "dramatique". Le résultat de cette revue est Go ou NoGo, on continue ou on arrête. Bien des projets vont trop loin, alors que de nombreux indicateurs signalent qu'il faudrait y mettre un terme.

Citons La Rochefoucauld: "Il faut tenir à une résolution parce qu'elle est bonne, et non parce qu'on l'a prise."

Que penser de l'argument qui dit: "on continue parce qu'on a déjà trop investi..."

Piloter synonyme d'enregistrer

Il ne suffit pas d'avancer, il faut aussi mémoriser ce qui se passe. Cela sert à la capitalisation et au partage d'expériences, à la conservation de preuves (en particulier en cas de conflit "juridique"), à la normalisation des outils et à la maîtrise de la documentation projet.

L'enregistrement est également au centre des préoccupations du Chef de Projet. Selon la nature du projet, la culture de l'entreprise, les outils en place, il doit se poser les bonnes questions:

- Comment centraliser les informations clés (et quelles sont-elles) ?
- Comment répartir la documentation pour qu'elle soit efficacement exploitée au bon moment au bon endroit ?
- Quelles sont les contraintes en matière de confidentialité ?
- Comment faire en sorte que l'accès à la documentation soit convivial et quelle normalisation adopter ?
- Peut-on mettre en place des outils modernes, collaboratifs, accessibles depuis internet ? Quels sont les risques associés ?
- Quel document est accessible par le Client ?

Pilotage et objectifs

Pendant toute la durée du projet, le Chef de Projet inscrit son action dans le bon équilibre de 3 forces interdépendantes - la durée, le budget la performance. Si la durée et le budget ont leur tableau de bord, la performance est mesurée par rapport à la tenue des objectifs initiaux.

Par conséquent, pour un projet d'une certaine durée (par exemple un an), les objectifs globaux doivent être déclinés par période (par exemple par trimestre). Et l'atteinte des objectifs est mesurée sur chaque période. On peut par exemple s'appuyer sur la mesure suivante:

- 1 = résultats en dessous des espérances
- 2 = objectif presque atteint
- 3 = objectif atteint
- 4 = objectif dépassé

Il est important dans cet exercice de garder en tête la dimension "mesure des objectifs" et non pas "jugement des objectifs". La mesure s'appuie sur des éléments tangibles, le jugement fait penser qu'on recherche les coupables ou les innocents. Non! Evaluer l'atteinte des objectifs est un travail qui sert à la prévision de la période suivante, puisqu'il va falloir ajuster le tir sous l'angle des moyens et des délais. Et puis les objectifs ne sont-ils pas une tentative *subjective* de préparer l'avenir ?

Bilan

Le bilan est un investissement

Combien de projets escamotent la phase de bilan ? Probablement la très grande majorité. Pourtant cette phase est un investissement pour l'avenir, comme la phase d'analyse préalable est un investissement qui augmente les chances de succès du projet.

Cet investissement prend diverses formes...

Faire un bilan c'est capitaliser de l'expérience

Pendant le projet, l'équipe a accumulé une expérience originale. Fonctionnant en mode transversal, elle a observé des points forts et des pistes d'amélioration de l'entreprise. Elle est donc dans une position idéale pour produire un ensemble de recommandations à l'attention du Sponsor, du Comité de Pilotage et du Management en général. Le Chef de Projet éclairé rassemble donc toutes les remarques de son équipe, et en produit une synthèse. Ces recommandations peuvent porter sur les produits, les process, l'organisation, etc...

Il faut aussi enregistrer les données et documents majeurs du projet. Quand on construit un ouvrage d'art ou on livre un produit, on s'engage à respecter des contraintes pour des durées qui peuvent être très longues. Le devoir de l'équipe est donc de consolider les informations projets et de faire en sorte qu'elles soient stockées pour une période adéquate, de manière que l'entreprise puisse les retrouver bien après que l'équipe soit dissoute.

Enfin, il est temps de mesurer la performance de l'équipe. Dans la phase de bilan, on recueille et synthétise le feedback client, le retour du Comité de Pilotage, l'opinion de l'équipe projet. Il faut donc organiser interview, brainstorming, enquête. Cette collecte analysée est bien utile pour améliorer les méthodes de management de projet, adapter certains outils, ancrer dans les esprits (y compris celui du Client) que le projet est bien un succès.

Faire un bilan c'est transférer les responsabilités

A l'heure du bilan, l'équipe projet va être dissoute, le Chef de Projet partir vers de nouvelles responsabilités. Les derniers points à vérifier avant "d'éteindre la lumière" restent importants:

- Vérifier la signature de l'ensemble des "recettes" par le Client (c'est le moment où se passe le transfert des responsabilités);
- Lever les clauses juridiques (ce qui signifie qu'une ultime lecture du contrat est nécessaire pour éviter les mauvaises surprises postérieures au projet);
- S'assurer du paiement (cela permet au Chef de Projet de sortir avec un budget conforme à ses tableaux de bord);
- Orienter les demandes vers les nouveaux responsables (l'équipe et en particulier le Chef de Projet doivent se "dégager" de l'interface Client. L'ouvrage a été livré et la recette faite, on passe en mode "exploitation", c'est une phase où la dimension projet s'efface).

Faire un bilan c'est reconnaître les performances et célébrer

Le projet s'est bien terminé. Les objectifs sont atteints, le Client est livré et satisfait. Probablement, l'équipe a fourni un effort "exceptionnel" pour surmonter les enjeux qui ont amené à créer une structure transversale avec Sponsor, Chef de Projet et Comité de Pilotage.

Un bon moment de célébration fait donc partie de cette phase de bilan.



Profitant de l'occasion de cette célébration, le Chef de Projet investit pour l'avenir en invitant à la fois l'équipe projet et le Sponsor bien sur, mais aussi le Comité de Pilotage, le management "vertical", l'équipe "invisible". Invisible ? Ce sont tous ces contributeurs anonymes parfois, mais qui par leur collaboration discrète en coulisse, ont facilité la marche du projet.

La célébration, en fonction du type de projet, peut donc donner lieu au rassemblement d'un certain nombre de collaborateurs.

Avant de boire un verre, le Chef de Projet et le Sponsor conviennent de souligner publiquement quelques éléments majeurs:

- ☺ la synthèse des réussites, les difficultés surmontées, les leçons apprises, les apports du projet pour l'ensemble de l'entreprise;
- ☺ la confirmation de la "dissolution" de l'équipe projet, avec éventuellement les nouvelles affectations de chacun;
- ☺ le tour de table des contributeurs;
- ☺ enfin, féliciter voire récompenser les performers.

Vient alors temps de boire un verre !

Que deviennent l'équipe et le Chef de Projet ?

Dès le départ, le mot projet a été clarifié: cette organisation va durer un certain temps. Le projet arrivant à son terme, chaque membre de l'équipe projet retourne dans son département d'origine. Dans beaucoup de projet d'ailleurs, les membres de l'équipe ne sont pas à temps complet sur le projet, et sont donc restés dans leur département d'origine pendant toute sa durée.

Si la réintégration de certains s'avère difficile, le Chef de Projet s'implique jusqu'à ce que chaque membre de son équipe retrouve une position dans l'organisation.

Pour le Chef de Projet, l'avenir est plus incertain. Cependant, l'expérience prouve qu'un Chef de Projet de métier sait rebondir de projet en projet. Il connaît souvent, préalablement à la fin du projet en cours, le défi suivant qu'il va relever. Parfois aussi le Chef de Projet mène plusieurs projets de front.

Et s'il n'a plus de projets en vue, le Chef de Projet est un candidat idéal pour prendre un poste de management "vertical", car il a acquis de vraies compétences d'encadrement.

Quelques erreurs de fin de projet...

Il est malheureusement très courant que la phase de bilan soit négligée voire oubliée du processus. Le Chef de Projet et son équipe sont trop rapidement remis sur d'autres tâches sans tirer les enseignements de l'expérience. Le bénéfice de la capitalisation est alors perdu pour l'entreprise, qui risque bien de renouveler les mêmes erreurs dans les projets suivants...

Bien entendu, il faut célébrer. Le meilleur indicateur de réussite demeure la satisfaction client. Il faut donc tenter d'ajuster la célébration et l'évaluation de la performance du projet sur cet indicateur. Il arrive qu'on surestime mais aussi qu'on sous-estime la performance d'un projet. Encore un juste équilibre d'analyse à trouver.

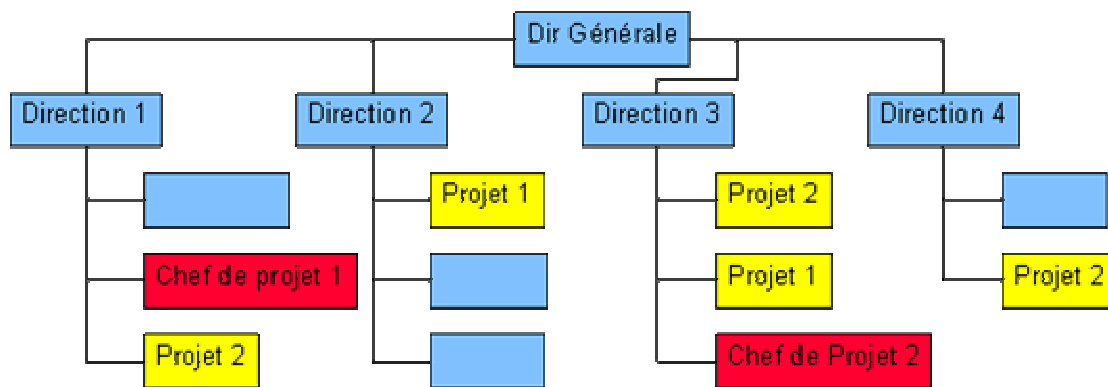
Facteurs clés de succès

🏆 Le soutien du management

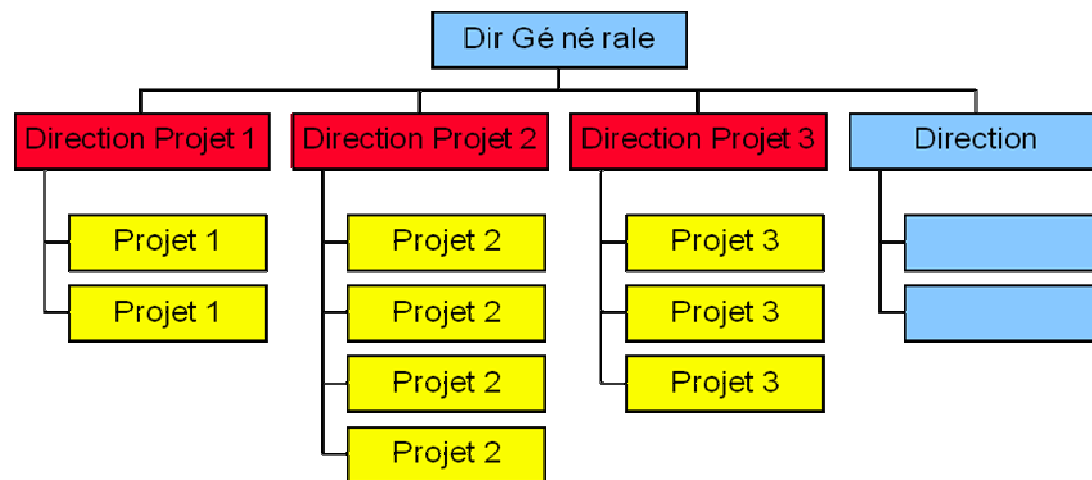
Sans soutien adéquat, la complexité du projet est incomparable. Il est donc essentiel d'adapter ce soutien aux enjeux. Sponsor, Comité de Pilotage, éventuellement présentations au Comité de Direction sont des atouts maîtres.

L'organisation de l'entreprise confère aussi à la dynamique projet plus ou moins de pouvoir.

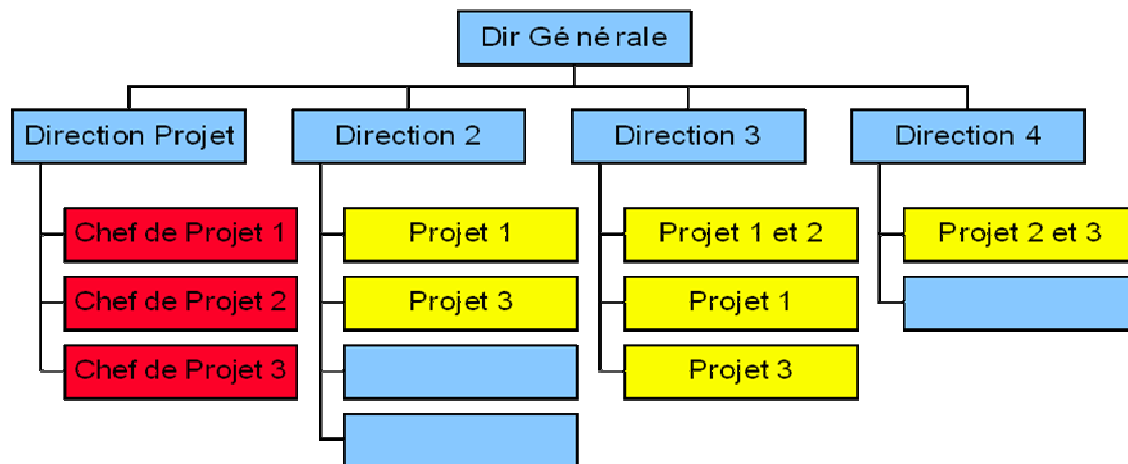
L'organisation suivante donne compétence forte et complémentaire au projet, mais un pouvoir faible :



En revanche, celle-ci en est le miroir avec un pouvoir fort mais des compétences limitées :



La situation idéale pour les projets est bien entendue celle où pouvoir fort et compétences complémentaires sont associées dans le modèle d'organisation :



Dans ce dernier modèle, la Direction des Projets a le même pouvoir que les Directions Opérationnelles (Finance, Marketing, Vente, R&D, Production, Achats, etc.), et chaque projet puise dans le vivier des meilleurs experts de chaque département. Une véritable concurrence/émulation inter projet se développe.

🏆 Une forte proximité/compréhension des attentes du client

On peut regretter les barrières qui sont parfois mises en place pour éviter que le Chef de Projet soit au contact Client. En réalité, la répartition des rôles entre la fonction commerciale et la fonction projet est limpide. Au contact du Client, le Chef de Projet d'expérience est en mesure de discerner comment il peut rassurer, impliquer, voire susciter de nouveaux besoins. Ce contact permet aussi de clarifier l'adéquation technique du développement en cours avec les exigences qualité.

La clé de voûte de cette relation est le contrat client, reflet des engagements réciproques mais aussi la référence juridique. Combien de contrats signés ne sont pas relus ni exploités pendant le déroulement des projets ? Pourtant, des gisements de productivité ou d'optimisation ont pu être âprement négociés en avant-projet.

D'ailleurs, l'entreprise à la maturité avancée en matière de culture projet implique le Chef de Projet pendant la négociation. Celui-ci peut apporter des recommandations essentielles et bougrement rentables, d'autant qu'il va devenir le garant des engagements et de la bonne exécution des clauses du contrat, et participera à la proposition et la négociation possible d'avenants.

🏆 Des objectifs clairs, des références communes

Le projet est un succès si ses objectifs et leurs déclinaisons en outils sont clairs et solides, autrement dit:

- ☺ un planning compréhensible et utile,
- ☺ un phasage ambitieux mais accessible,
- ☺ un budget qui affiche rentabilité ainsi qu'adéquation moyens/objectifs,
- ☺ des réunions projet planifiées et préparées,
- ☺ des Comités de Pilotage où se prennent les grandes décisions (priorités, ressources),
- ☺ une base de connaissance informatisée, accessible, répartie, confidentielle, conviviale,

- ☺ une communication moderne et permanente (intranet, outils collaboratifs, webconférences, etc...).

🏆 Identifier les rôles

Il est des rôles qui sont marqués sur les cartes de visite mais qui ne correspondent pas à la réalité quotidienne. Le Chef de Projet doit ici faire preuve de discernement et repérer aussi bien coté maîtrise d'ouvrage que maîtrise d'œuvre, quels sont les véritables circuits de décision. Qui influence, qui rame à contre-courant, qui agit dans l'ombre, où sont les vrais supporteurs et les adversaires avoués ou masqués ?

Diriger un projet c'est aussi comprendre les jeux de rôles de l'entourage, et trouver le chemin ferme et diplomatique pour arriver au bout.

🏆 Un véritable chef d'orchestre

On l'a compris, l'un des facteurs clés de succès majeur du management par projet est d'identifier les candidats à fort potentiel pour animer ce mode de management transversal particulier.

Le Chef de Projet est un oiseau rare qui allie des qualités parfois difficiles à conjuguer sous le même chapeau:

- Leader (vision) et manager (organisation)
- Bon stratège et fin tacticien
- Exigeant et diplomate
- Bonne compréhension technique
- Sensible à l'équilibre entre "mécanique" (outils) et "comportements" (équipe)

🏆 Suggestion d'outils incontournables pour le Chef de Projet

Outil	Usage
Un agenda	Obligatoire
Un tableur	Obligatoire
Un traitement de texte	Obligatoire
Une messagerie	Obligatoire
Un intranet	C'est un plus
Un diaporama	Obligatoire
Un logiciel de planification	Pas toujours
Un téléphone	Obligatoire
Une calculatrice	Obligatoire
Un outil collaboratif en ligne	C'est un plus
Du bon sens et encore du bon sens	Obligatoire !

🏆 Bon équilibre de 3 forces interdépendantes

Savoir que le triangle originel n'est pas un schéma théorique mais un véritable équilibre permet au management comme à l'équipe projet de travailler sereinement et efficacement. Dans trop de

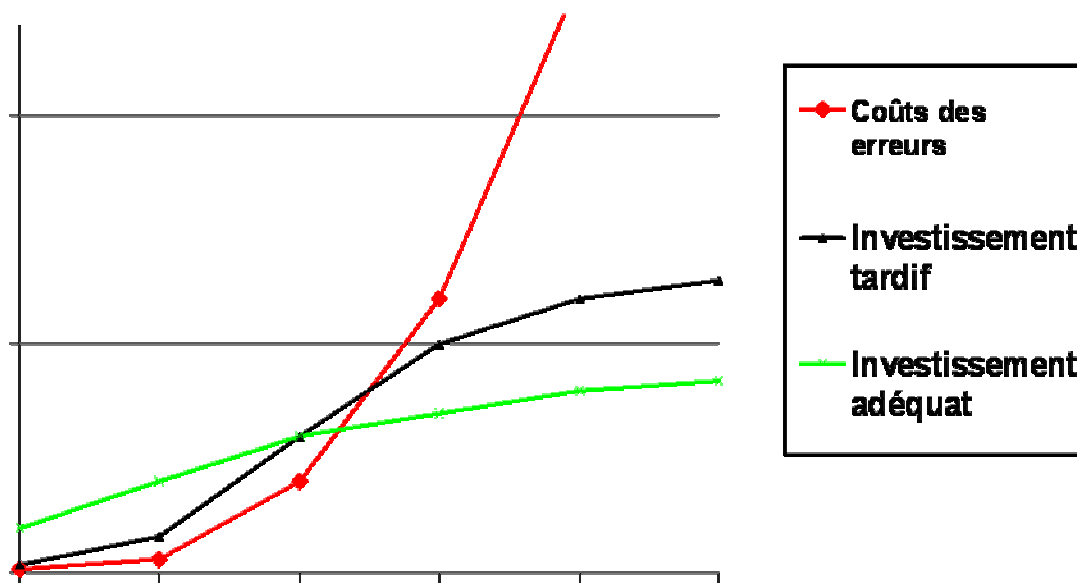
cas, on se "raconte des histoires", on ne regarde pas la réalité en face, et on évite soigneusement les sujets qui fâchent.

Pourtant, il est évident que les ressources financières influencent la qualité projet et les délais. Le bon sens ne rappelle-t-il pas que la pression excessive sur les délais finit par coûter cher en performance...

🏆 Investir tôt

Dans tout projet, l'analyse préalable pose le socle de la réussite. Il existe bien entendu des projets qui réussissent sans analyse profonde. Cas général ou coup de chance ? A débattre.

Le schéma ci-dessous clarifie le sujet :

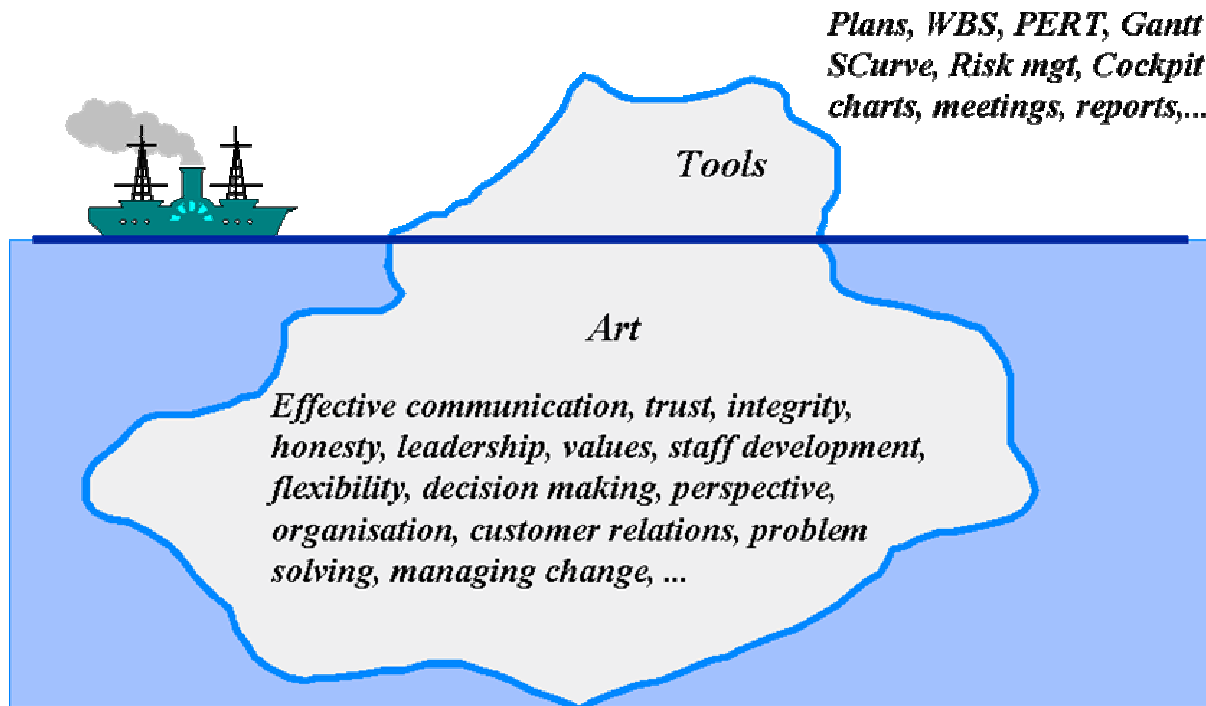


On sait que plus la découverte des défauts est tardive, plus elle coûte cher à l'entreprise. On parle même de courbe exponentielle du coût des erreurs. Imaginons par exemple le coût de la découverte d'un défaut de conception d'une automobile constaté par les journalistes pendant les essais ! Où les dégâts causés par des millions de bouteilles de soda parties avec une substance dangereuse à bord !

On sait que les dépenses traditionnelles d'un projet prennent la forme d'une courbe en S. Si l'investissement de départ est plus important (analyses de risques, planification, mise en place des bonnes ressources, ...) le S termine sa course moins haut (courbe verte), le projet est finalement plus rentable !

🏆 **Le management de projet, plus qu'une technique...**

Le dernier mot en matière de facteurs clés de succès, empruntons le au Project Management Institute :



Source: project management institute

Annexes

Expérience du formateur

Gemplus

- Direction et supervision de projets internationaux de toute taille dans de nombreux secteurs d'activité :
bogue de l'an 2000, santé, banque, telecom, transport, multimedia, ...
- Mise en place de méthodes de management de projet

Innovation Consultants International

- Diagnostics de méthodes de management de projet
- Formations (entreprises et écoles supérieures)

Formations

- Inspirée d'expériences réussies en entreprise
- Construite à partir de conférences, de benchmark, de participation à des salons, de recrutement de consultants

Bibliographie

- The 7 habits of highly effective people, Stephen Covey - La référence !
- Project Management Body of Knowledge - le guide du PMI !
- Qui a piqué mon fromage, Spencer Johnson - Amusante fable sur le changement inéluctable !
- Dictionnaire français-anglais du management de projet, Afnor - Très utile !
- Travail et activités à distance, Alain Béréziat & Jacques Lagorce & Nicole TurbéSuetens - Le télétravail !
- Le métier de coach, François Délivré - L'accompagnement !
- The freedom economy, Peter Keen & Ron Mackintosh - Nouvelles technologies et clin d'œil à mon ancien boss !
- Silicon valley fever, Judith Larsen & Everett Rogers - Les origines du mythe !
- C'était de Gaulle, Alain Peyrefitte - Le pouvoir !
- Les arbres de connaissance, Michel Authier & Pierre Levy - Approche originale, créative et précurseur du « knowledge management » !
- Les rites dans l'entreprise, JeanPierre Jardel & Christian Loridon - Clin d'œil à mon coach !
- The Dilbert principle, Scott Adams - Pour sourire !
- Le temps et ses usages, Nicolas de Rauglaudre - Clin d'œil à mon frère !
- L'art de lire vite et bien, Bettina Soulez - Rudement utile !
- Principle centered leadership, Stephen Covey - Toujours excellent !
- L'éthique ou le chaos, JeanLoup Dherse & Dom Hugues Minguet
- L'auto qui n'existait pas, Christophe Midler
- L'entreprise virtuelle, Denis Ettighoffer
- The 48 laws of power, Robert Greene
- L'ennéagramme, René de Lassus
- Le management des hommes, Harvard Business Review
- Understanding cultural differences, Edward Hall & Mildred Reed Hall
- Le 360° outil de développement personnel, Claude Lévy Leboyer
- Le changement, Harvard Business Review
- L'analyse transactionnelle, Alain Cardon & Vincent Lenhardt & Pierre Nicolas
- Management les 10 défis, Neil Glass

Sites internet

www.afitep.fr → association francophone du management par projet

www.pmi.org → project management institute, association mondiale

www.laurentderauglaudre.com → clin d'oeil de management, parcours, offre de services

www.wikipedia.com → l'encyclopédie en évolution permanente