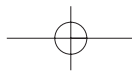
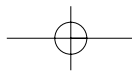
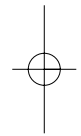
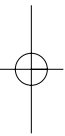
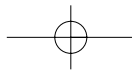
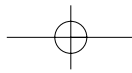


Gérer un projet, c'est facile

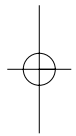




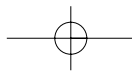


Tannguy Le Dantec

Gérer un projet, c'est facile



MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR



Tanguy Le Dantec, coordinateur de l'ouvrage, accompagne des chefs de projets R&D, marketing, informatique ou industriels au sein de grands groupes internationaux comme de PME. Il est le fondateur du cabinet de conseil Coopil, spécialisé dans le compagnonnage des chefs de projets. Il est certifié à la fois en conduite et gestion de projet et Green Belt Six Sigma. Il est également l'auteur du *Guide du chef de projet* aux éditions Maxima (Collection IFAG – 2007).

Les co-auteurs sont tous très expérimentés en conduite de projet, et couvrent de nombreux domaines d'activités :

✓ **Éric Moulin** – Chef de projet – **Informatique** ✓ Bernard Meignier – Chef de projet – **Pharmacie** ✓ **Guy Solex** – Gestionnaire de projet – Telecom
✓ **François Depoortere** – Chef de Projet – **Protection sociale** ✓ **Paul Métier** – Chef de projet – **Nucléaire** ✓ **Camélia Ratiu** – Manager de projet – **BTP** ✓ Guillaume Jaffre – Chef de projet – **SSII** ✓ **Patrice Schoch** – Chef de projet – **Immobilier** ✓ Xavier Suderrone – Chef de projet – **Ingénierie**
✓ **Marie Polier** – Directeur – **Projets d'organisation** ✓ **Cyril Bartolo** – Responsable de **projet international** – **Informatique** ✓ Jean Mont – Directeur – **Projets Européens** ✓ **Guy Alinchon** – Directeur Projet – **Industrie**
✓ **Alexandre Mercier** – Consultant – **Banque**.

Et tous nos remerciements à **Bertrand JEURIS**, Illustrateur.

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris.
Tél : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2008.

ISBN : 978 2 84001 557 4

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Table des matières

Avant-propos	9
--------------------	---

I

LE CYCLE DE VIE DU PROJET

A. Initier un projet	12
a) La genèse d'un projet	13
Fiche pédagogique n° 1	13
Brève : Le serpent de mer (Éric Moulin)	14
b) Le nom du proje	18
Fiche pédagogique n° 2	18
Exemples de vrais noms de projets	20
c) La note de lancement	21
Fiche pédagogique n° 3	21
Brève : Lugdunum (Bernard Meignier)	22
d) La constitution de l'équipe de projet	26
Fiche pédagogique n° 4	26
Brève : Le feu de joie (Guy Solex)	27
e) La réunion de lancement	30
Fiche pédagogique n° 5	30
Brève : Anticipation (François Depoortere)	31
B. Suivre et coordonner un projet	37
a) La réunion de projet	37
Fiche pédagogique n° 6	38
Brève : L'urgence d'arrêter l'ébullition (Paul Métier)	39
b) La revue de projet	44
Fiche pédagogique n° 7	44
Brève : O.N.U (Guy Solex)	45
c) Le comité de Pilotage	49
Fiche pédagogique n° 8	49
Brève : Ambitions (Camélia Ratiu)	50

Table des matières

C. Achever un projet	55
a) La réception	56
Fiche pédagogique n° 9	56
Brève : Le coffre-fort (Éric Moulin)	57
b) L'achèvement d'un projet	62
Fiche pédagogique n° 10	62
Brève : A la Saint Cochon (Bernard Meignier)	63

II.**LES ACTEURS D'UN PROJET****Galerie de portraits**

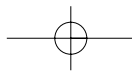
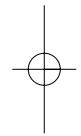
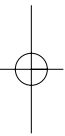
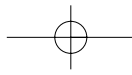
a) Maître d'ouvrage (externe)	68
Fiche pédagogique n° 11	69
Brève : Une seule phase (Guy Solex)	70
b) Sponsor (Maître d'ouvrage interne)	73
Fiche pédagogique n° 12	73
Brève : Mieux vaut un mauvais capitaine que deux bons (Guillaume Jaffre)	74
c) Maître d'œuvre (externe)	79
Fiche pédagogique n° 13	79
Brève : Journée de négociation (Patrice Schoch)	80
d) Chef de projet (Maître d'œuvre interne)	87
Fiche pédagogique n° 14	87
Brève : La coupure du couteau (Guillaume Jaffre)	88
e) Équipier projet	92
Fiche pédagogique n° 15	92
Brève : Initiation (Xavier Suderrone)	93

III.**TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR...**

Sans jamais oser le demander	100
a) Mode matriciel	100
Fiche pédagogique n° 16	101
Brève : L'œuf ou la poule (Marie Polier)	102
b) Les projets multiculturels	106
Fiche pédagogique n° 17	106
Brève : L'équipe multiculturelle (Cyril Bartolo)	107

Table des matières

c) Les projets Européens	112
Fiche pédagogique n° 18.....	112
Brève : Le jour de la deadline (Jean Mont)	113
d) Team building.....	123
Fiche pédagogique n° 19.....	123
Brève : Le savoir, la raison et la diplomatie (Guy Alinchon)	124
e) Conduite du changement.....	127
Fiche pédagogique n° 20.....	127
Brève : Changement (Alexandre Mercier).....	128
f) L'analyse des risques.....	135
Fiche pédagogique n° 21.....	135
Brève : L'obus (Bernard Meignier)	136
Conclusion.....	139
Glossaire	141
Dictons de projets.....	151
Bibliographie.....	155



Avant-propos

« Des histoires vécues pour aider à comprendre le management de projet ? Quelle drôle d'idée ! Mais pourquoi pas ? »

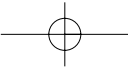
C'est, en substance, la réaction des professionnels des projets contactés au lancement de ce défi : fédérer des professionnels des projets ne se connaissant pas pour aboutir à un ouvrage commun : celui-ci. Un bel exemple de réussite de projet en soi !

Point de départ : les demandes récurrentes des étudiants me demandant quel ouvrage acheter pour **se faire une idée du management de projet « dans la vraie vie »**. Question sans bonne réponse malgré la multitude d'ouvrages dans le domaine : tous trop techniques, trop pointus, trop théoriques.

Dès lors, comment montrer avec pédagogie le quotidien des projets, les erreurs à éviter, la réalité du terrain, la complexité des relations humaines ?

Concilier fiches pédagogiques & illustration par des cas réels sous la forme de petites « brèves » ! Voilà la réponse. Ces brefs récits permettent de dresser une mosaïque de situations vécues et constituent un panorama des différents types de projets, des différents acteurs, des différentes situations ! Elles permettent en outre à chacun d'aller à l'essentiel.

Aussitôt dit, aussitôt fait : il y a neuf mois, lancement de l'opération. Et tout de suite un accueil très favorable des personnes sollicitées sur Viadeo. Soulignons au passage que ceci n'a été possible que grâce aux nouveaux outils de partage et de mise en contact. Dans la foulée, la nécessité de cadrer plus précisément la notion de « brèves » à la demande des co-auteurs. Une « brève » sera donc une situation humaine, si possible réellement vécue, dans une unité de lieu et d'action de 1 000 mots environ, à la première personne du singulier de préférence.

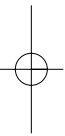


Avant-propos

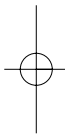
Vint ensuite une longue période de travail invisible où chacun mûrit son sujet et sa brève en fonction des fiches pédagogiques envisagées. Puis, petit à petit, les premières fiches, les premières brèves, la table des matières se dessine, les textes s'affinent. Enfin, après deux ans de travail, un ouvrage collectif!

Résultat : une photographie unique pour comprendre le monde des projets!

La lecture de cet ouvrage va vous entraîner sur des projets de tous types : R&D, organisation, informatique, industriels, bâtiment. Les « brèves » qui complètent les Fiches ont été rédigées par des chefs de projets, des gestionnaires de projets, des consultants, des responsables de départements. Elles couvrent les composantes majeures des projets : initialisation, coordination & suivi, conduite du changement, management d'équipe, relations hiérarchiques etc.



C'est donc là une photographie unique et réelle du milieu qui vous est proposée. Unique par le nombre de domaines couvert et réelle car, vous allez vite le comprendre, ces brèves ne sont pas un exercice. Elles relatent la réalité du mode projet et prouvent la difficulté de ce mode de fonctionnement, bien mieux qu'un long discours!



*Tanguy le Dantec,
coordinateur de l'ouvrage,
Chef de projet certifié.*



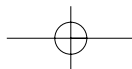
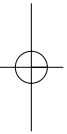
1.

LE CYCLE DE VIE DU PROJET

▲▲
A. Initier un projet

▲▲
B. Suivre et coordonner un projet

▲▲
C. Achever un projet



1. A. **INITIER UN PROJET**



Il est d'usage dans la profession de dire que 90 % des orientations d'un projet sont prises dans les 10 % du début mais également que la réussite d'un projet se joue dans son premier quart.

C'est dire l'importance de la phase d'initialisation.

Nous allons donc à la fois commencer par le plus important et par le commencement!

Pour cela, les brèves vont illustrer cinq étapes ou tournants clés de cette phase d'un projet :

- a) La genèse d'un projet
- b) Le nom d'un projet
- c) La note de lancement
- d) Constituer l'équipe de projet
- e) La réunion de lancement

1. A. (a)

LA GENÈSE D'UN PROJET



LA FICHE

Définition : Qu'est-ce qu'un projet ?

C'est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié un début et aussi une fin.

Plus généralement, le projet se distingue d'une opération de routine s'il réunit les 5 caractéristiques suivantes :

- il a une date de début,
- il a une date de fin,
- il a un chef de projet,
- il a un budget,
- et surtout il est **novateur**.

Objectif :

L'objectif d'un projet est avant tout de réaliser à plusieurs ce qu'il est impossible de faire seul.

Points Forts :

Le mode projet permet de faire fonctionner ensemble des compétences complémentaires. Par exemple, la construction d'une pyramide n'a jamais utilisé de mode projet car tous les savoirs nécessaires étaient dans la tête de l'architecte du Pharaon. Aujourd'hui, un architecte ne maîtrise qu'une petite partie des connaissances indispensables à la conception et la réalisation d'une maison individuelle. Le mode projet permet d'arriver à un résultat commun dans des conditions acceptables.

1. A. Initier un projet

Points faibles :

Un projet est une solution, ce n'est pas la panacée. Quel que soit le mode d'organisation projet retenu, cela pose des difficultés, des questions ou des remises en question. Disons, que c'est ce que l'on a trouvé de mieux aujourd'hui pour travailler ensemble et relativement vite.

Bonne pratique :

Initier un projet, c'est avant tout répondre à un besoin. Donc la première question à se poser est « Pourquoi faire ce projet » ? Quels en sont les enjeux ?

Le piège à éviter :

Passer en mode projet parce que c'est la mode et que cela fait bien de nommer des chefs de projets. En particulier, des chefs de projets qui travaillent seuls, ou dont l'objectif est aussi flou que Londres un jour de smog, seront déçus d'apprendre qu'ils ne sont pas vraiment chef de projet.

Résultats attendus :

- un « Go ! » officiel de la direction pour passer en phase de faisabilité,
- la désignation d'un chef de pré-projet chargé de rédiger la note de lancement.



LA BRÈVE RÉELLE

Éric Moulin – Chef de projet – Informatique

■ **Le serpent de mer** Entre deux coups de fils, Tango passe en coup de vent à mon bureau et m'annonce que le rendez-vous prévu avec monsieur Acide est confirmé pour 16 h 30. J'interromps donc le mail que je suis en train de rédiger pour expliquer à monsieur Expérimental pourquoi le stock de sa boutique en ligne n'est pas décrétement automatiquement lorsqu'un utilisateur change les quantités commandées, et décide de sauvegarder le message pour le finir plus tard car un rapide coup d'œil en bas à droite de mon écran m'indique qu'il me reste

1.A. Initier un projet

une heure et demie à peine avant l'arrivée de M. Acide et de ses collaborateurs.

Tandis que je referme ma messagerie, un éclair traverse mon esprit et je réalise que si la réunion a effectivement lieu en fin d'après-midi, je dois absolument prévenir Missy d'aller chercher les enfants à la sortie de l'école. C'est l'éternel problème des réunions placées à ce moment de la journée : La densité de l'activité fait qu'on doit sans cesse prioriser la production pour tenir les délais et forcément les autres tâches de type organisationnelles ou administratives sont les premiers postes à être décalés et donc souvent repoussés en fin de journée : mais à y regarder de plus près qu'est ce qui doit primer : l'efficacité de l'organisation en amont ou la productivité de l'équipe opérationnelle ?

Ouf, Missy est disponible et peut m'enlever cette épine du pied. Le téléphone à peine raccroché, je me précipite dans le bureau de Tango pour savoir quel est l'objectif exact de l'entrevue avec le client. La mine grave, il m'apprend que la décision de cette réunion vient de plus haut : Monsieur Yéyé, le PDG, a eu monsieur Acide au téléphone et la communication a été houleuse. Monsieur Yéyé souhaite en finir le plus rapidement avec ce projet qui s'étale maintenant depuis plus de 2 ans et il a besoin de connaître *l'état d'avancement* précis des différents postes afin de négocier une sortie à l'amiable avec le client. En effet, le client, qui de son côté estime que le projet a pris énormément de retard, et qui a de plus en plus de mal à affronter l'impatience de ses partenaires, menace d'exiger des arrhes de pénalité.

Le document sur lequel monsieur Yéyé souhaite avoir toute la visibilité est le *bon de commande* signé par les deux parties voilà déjà 2 ans et constitue l'unique document sur lequel les protagonistes se sont entendus suite à la reprise, à la même date, de ce projet commencé 2 ans encore auparavant par une autre entreprise à présent liquidée. C'est sur ce tableau que Tango me demande de reporter le pourcentage d'avancement afin qu'il puisse s'en servir dans son argumentaire défensif auprès du client.

1.A. Initier un projet

J'annonce à cet instant que l'exercice demandé est très difficile voire impossible car je découvre le document en question et que la réalité du projet a considérablement évolué depuis la date du bon de commande. En effet, j'ai d'un côté un fichier Excel laissé par le précédent chef de projet, le troisième en date depuis le début du projet, qui détaille très sommairement chacun des livrables du projet et le tout tient sur l'équivalent de 3 pages-écrans. De l'autre côté, le bon de commande fait à peine une page A4 et bien entendu ni le *découpage des postes*, ni les libellés ne correspondent. Je ne parle même pas de la charge estimée à la commande qui n'a plus grand-chose à voir avec la technologie et l'infrastructure mise en œuvre au final.

Bravant mon envie soudaine de décliner l'exercice, je me décide à tenter un hypothétique et ambitieux croisement des deux informations pour constituer un nouveau tableau qui reprend la trame du bon de commande. L'exercice tient des douze travaux d'hercule exécutés le temps d'un 100 mètres olympique! En passant en revue chacune des rubriques, je perçois toute l'ampleur du projet initial et de l'ambition extrême qu'il représentait. Chaque ligne requiert une étude comparative intense entre ce que les concepteurs à l'origine du projet souhaitaient faire et ce qui a finalement été réalisé ou transformé ou purement et simplement mis de côté parce que la technologie (si mouvante dans le monde du web) ne s'applique plus ou au contraire rend la fonctionnalité inutile.



Tandis que les minutes filent à toute vitesse et que l'heure du RDV approche, je m'appête à affronter un moment assez désagréable mais j'ai néanmoins le sentiment que de cette situation pénible sortira quelque chose de positif, soit en mettant un terme à une situation ubuesque soit en posant les bases d'un nouveau projet, sans doute plus mature pour tous les acteurs.

1.A. Initier un projet

■ **Le commentaire de l'expert** Peut-on vraiment parler de projet dans ce cas ? Si le sujet vivote depuis deux ans, c'est que sans doute il n'était pas vraiment important ? Où est la date de fin ? Qui est le chef de projet véritable ? Quel est le budget ?

Malheureusement, cette brève est tout à fait représentative de bien des situations. Sans aucun doute, le projet n'aurait jamais du commencer, car manifestement pas mûr. Ou alors être officiellement arrêté rapidement. Mais il est bien plus facile de lancer un projet (on se donne le sentiment de faire bouger les choses) que de l'arrêter (on est associé à un sentiment d'échec)

La plupart des projets qui échouent n'auraient en vérité jamais du commencer.