

Hugues Marchat

LIVRES OUTILS

Gestion de projet

+ DE 20 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

LE KIT DU CHEF DE PROJET

7^e édition

Une méthode et des outils opérationnels
pour réussir tous vos projets

● Éditions
EYROLLES

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

www.editions-eyrolles.com

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions! Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89% de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

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

© Groupe Eyrolles, 2002, 2004, 2007, 2010

© Éditions Eyrolles, 2013, 2015, 2023

ISBN : 978-2-416-01263-1

Hugues Marchat
Préface de Jean-Pierre Granié

Le kit du chef de projet

Une méthode et des outils opérationnels
pour réussir tous vos projets

7^e édition

● Éditions
EYROLLES

INTRODUCTION

UNE MÉTHODE EN TROIS PHASES POUR GÉRER TOUS LES PROJETS

Cette introduction va permettre à ceux qui débutent en gestion de projet d'appréhender le vocabulaire de base. Ce vocabulaire leur permettra de mieux comprendre les développements qui vont suivre et de mettre en œuvre au mieux la méthode.

■ Que trouverez-vous dans cette introduction ?

Les définitions touchant aux thèmes suivants :

- la gestion de projet ;
- les objectifs ;
- les petits projets ;
- les organisations projet ;
- les acteurs d'un projet ;
- les outils de gestion de projet ;
- la méthode de gestion de projet.

■ Quels sont les points importants ?

La gestion de projet ne comporte pas de difficultés particulières dans la compréhension de ses techniques. En effet, elle fait appel au bon

sens, et au quotidien vous mettez en œuvre certaines de ces techniques. Toutefois il faut être méfiant, car les difficultés apparaissent dans la mise en œuvre, celle-ci étant conditionnée par :

- ▶ les résistances au changement des acteurs qui travailleront avec vous sur le projet ;
- ▶ l'organisation de l'entreprise dans laquelle se déroule le projet ;
- ▶ le niveau de délégation donné au chef de projet ;
- ▶ l'aptitude des managers qui voudraient que leurs équipes appliquent la méthode, mais qui ne veulent pas la mettre en œuvre eux-mêmes ;
- ▶ la culture du pays dans lequel le projet se déroule.

Ce qui est important avant tout, c'est de bien se comprendre. Lorsque vous aurez lu cette introduction, assurez-vous que ceux qui travaillent avec vous sur le projet mettent les mêmes concepts derrière les mots que vous allez employer. Faites un essai et demandez à un membre de votre équipe de définir un objectif, vous serez peut-être surpris de sa réponse ; quant à la définition d'un projet, les réponses laissent parfois rêveur...

Quelques questions...

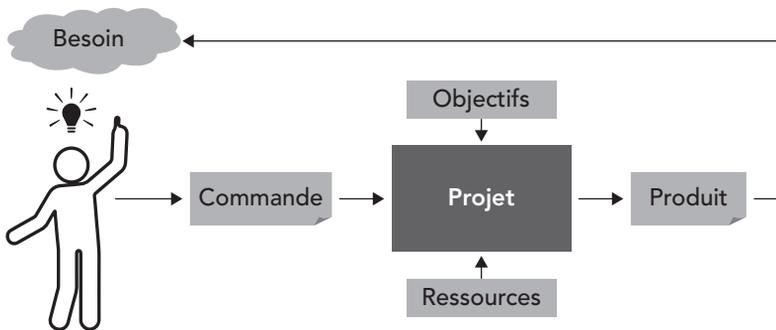
Avant d'aborder l'aspect méthodologique, il est nécessaire de définir ce qu'est un petit projet. À cet effet, quelques questions essentielles méritent d'être posées :

- ▶ qu'est-ce qu'un projet ?
- ▶ qu'est-ce qu'un objectif ?
- ▶ qu'est-ce qu'un chef de projet ?
- ▶ qu'est-ce que la gestion de projet ?
- ▶ pourquoi se mettre en mode projet ?
- ▶ quelles sont les caractéristiques d'un petit projet ?
- ▶ quelles sont les organisations existantes pour gérer les petits projets ?
- ▶ quels sont les acteurs impliqués dans un petit projet ?
- ▶ quels sont les outils nécessaires à la gestion d'un petit projet ?
- ▶ quels sont les apports d'une méthode ?

Qu'est-ce qu'un projet ?

C'est avant tout une façon particulière de traiter un problème. Cette façon repose sur une grande anticipation. En effet, il va falloir au début du projet imaginer tout ce que va être l'« histoire du projet » et raconter cette histoire avant qu'elle n'arrive ; c'est le principe du scénario. Un projet est déclenché par une commande passée au début du projet. Cette commande est plus ou moins explicite suivant le niveau préalable de « maturation du projet ». Dans certains cas, la commande est détaillée dans un cahier des charges précisant ce que veut celui qui passe la commande. Celui qui passe la commande s'appelle « le commanditaire ». Un projet est borné par des objectifs qui imposent des contraintes de réalisation au projet.

Le projet consistera à fabriquer un produit. Le produit est ce qui va satisfaire le besoin du commanditaire. Le produit peut être physique et concret, ou moins palpable comme une étude ou un service. Pour fabriquer le produit, il va falloir organiser les ressources nécessaires à sa fabrication. Les ressources d'un projet sont humaines (internes à l'entreprise ou en sous-traitance), financières, matérielles, temporelles, etc. Un projet est un ensemble fini, par exemple dans le temps, puisqu'il y a nécessairement un début et une fin.



Le système projet

Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif est une contrainte qui va être « imposée » au système projet afin qu'il se réalise dans un cadre. Ce cadre est imposé par le commanditaire. Un projet comporte trois niveaux d'objectifs :

- ▶ les objectifs de qualité ;
- ▶ les objectifs de temps ;
- ▶ les objectifs de coût.

Objectifs de qualité

Ce sont tous les éléments qui vont « qualifier » le produit qui va sortir du projet. Ces éléments vont constituer les performances du produit ; ce sont ces performances qui vont satisfaire le besoin.

Objectifs de temps

C'est le calendrier dans lequel le projet doit se réaliser. Ce calendrier comporte une date de début du projet, une date de fin du projet, des échéances intermédiaires éventuelles.

Objectifs de coût

C'est la somme du coût des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Un objectif doit répondre à un certain nombre de critères :

- ▶ il doit être mesurable ;
- ▶ il doit être réalisable ;
- ▶ il doit être négociable ;
- ▶ il doit être partagé ;
- ▶ il doit être individualisé.

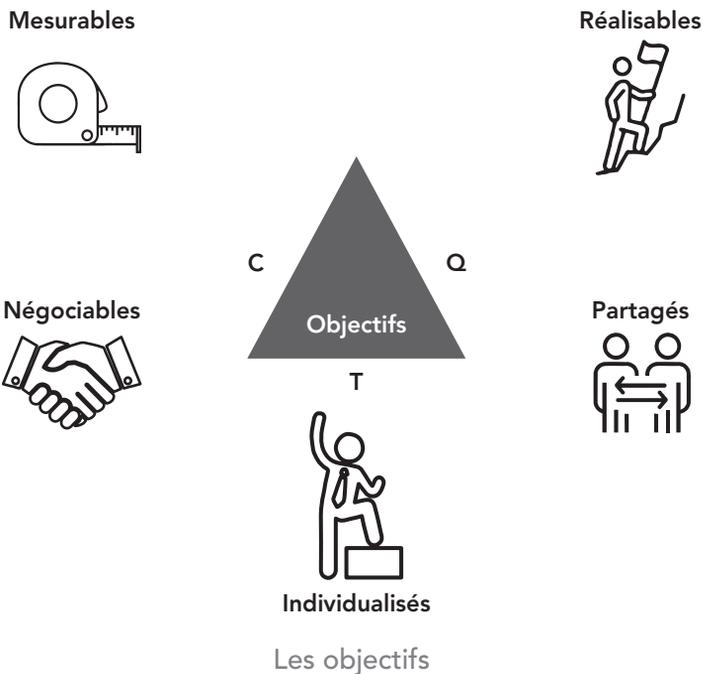
Mesurable : car il faut pouvoir le visualiser et le comprendre, il doit donc être quantifié. Cela permettra par ailleurs de savoir si l'objectif a été atteint par la mesure des résultats à la fin du projet.

Réalisable : car il faut pouvoir atteindre l'objectif. L'objectif impliquera un engagement du chef de projet ; et pour que celui-ci s'engage sur les objectifs, il faut bien sûr que l'objectif soit atteignable.

Négociable : pour obtenir un engagement mutuel entre celui qui fixe l'objectif et celui qui se propose de l'atteindre, la négociation s'engage afin d'avoir un accord mutuel qui donne toutes les chances au projet d'aboutir.

Partagé : si l'objectif va être réalisé par un groupe de personnes, il faut que cet objectif soit compris par toutes afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté entre elles et sur le but à atteindre.

Individualisé : on ne fixe pas un objectif directement à un groupe de personnes. On s'assure que l'objectif a été réparti entre ces personnes et que chacune connaît sa part d'objectif à atteindre. Les trois objectifs coût/qualité/temps sont interdépendants et interagissent pendant le projet ; si l'on modifie un seul des objectifs en cours de projet, les deux autres objectifs vont être modifiés. L'assemblage des trois objectifs s'appelle le « triangle de la performance ».



Qu'est-ce qu'un chef de projet ?

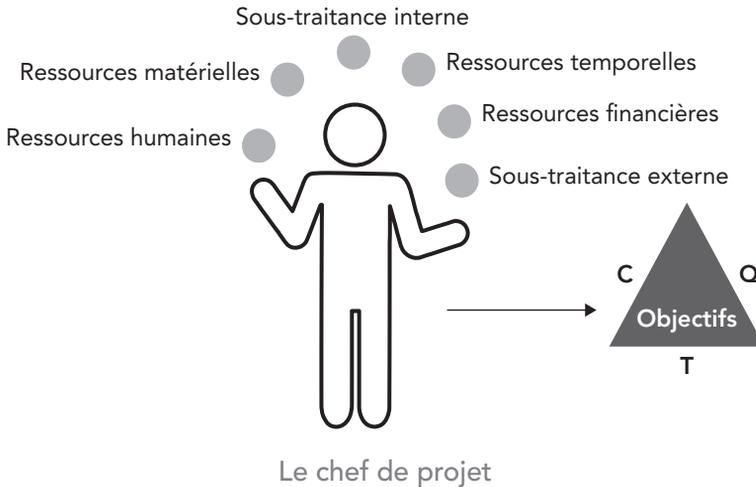
Le chef de projet est celui qui va s'engager à organiser et fédérer les ressources (humaines, matérielles, financières, temporelles, etc.) afin d'atteindre les objectifs. Le chef de projet s'engage vis-à-vis du commanditaire qui passe la commande. Le chef de projet doit, de manière périodique (au minimum une fois par mois), faire un état des lieux du projet au commanditaire. L'état des lieux consiste à fournir des indicateurs d'avancement sur chacun des objectifs, c'est-à-dire :

- où en est le projet en matière de fabrication du résultat ?
- où en est le projet par rapport au calendrier de réalisation prévisionnel ?
- où en est le projet en matière de dépense des ressources ?

Le chef de projet peut être aussi appelé « porteur de projet ».

Le chef de projet n'a pas de rôle hiérarchique à proprement parler, c'est plutôt un chef d'orchestre, un coordinateur, un facilitant, c'est pourquoi l'appellation « chef » peut être mal interprétée.

Le chef de projet ne détient pas nécessairement l'expertise nécessaire à la réalisation du résultat, il doit alors s'entourer d'experts qui vont le conseiller et réaliser ou faire réaliser à sa place.



Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet est l'ensemble des actes organisationnels nécessaires à l'accomplissement du projet.

L'ensemble de ces actes est fondé sur le bon sens. Cependant, le bon sens n'est en général pas suffisant pour réussir tous les projets. Si l'on additionne du bon sens et de la chance, le projet peut réussir, mais il est difficile d'apprécier si ces conditions vont être réunies dans un projet. La gestion de projet fournit des outils permettant de rendre ce bon sens opérationnel. En fait, gérer un projet c'est se poser un certain nombre de questions (check-list) qui vont permettre d'anticiper ou de réagir face aux événements.

Les actes de gestion de projet sont :

- ▮ s'assurer que les objectifs sont clairs et bien compris de tous ;
- ▮ organiser la communication entre les acteurs du projet ;
- ▮ planifier les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs ;
- ▮ chiffrer le budget et les ressources humaines nécessaires à l'accomplissement des tâches du planning ;
- ▮ analyser les éléments qui pourraient freiner l'atteinte des objectifs ;
- ▮ suivre le déroulement du projet et réajuster éventuellement les objectifs à atteindre ;
- ▮ faire un bilan pour tirer des enseignements du projet.

Les principales techniques à maîtriser sont :

- ▮ les techniques de planification ;
- ▮ les techniques de communication ;
- ▮ les techniques d'analyse des risques.

L'ensemble des actions de gestion de projet est assemblé dans une méthode qui se présente sous la forme d'une check-list de tous les points auxquels le chef de projet doit penser pour que le projet réussisse.

Les techniques de gestion de projet sont applicables quel que soit le type de projet, qu'il s'agisse de construire une maison, de mener une étude, de fabriquer ou de lancer un produit, etc. Cela explique que le chef de projet n'est pas nécessairement un expert du sujet mais surtout

un chef d'orchestre de l'ensemble. Il est préférable d'avoir un chef de projet qui ne connaisse rien au produit qu'il fabrique mais qui maîtrise la gestion de projet (il faudra bien sûr qu'il s'entoure d'experts), qu'un expert qui ne connaît rien à la conduite de projet. 80 % des causes d'échecs dans les projets sont liées à deux facteurs principaux :

- des objectifs pas clairs ;
- les rôles des acteurs mal définis.

Quitte à être réducteur, pour diminuer considérablement les causes d'échecs dans les projets, il suffirait de se poser ces six questions :

- quels sont les résultats attendus ?
- à quelle date doit-on livrer ces résultats ?
- quel est le budget nécessaire à l'atteinte de ces résultats dans le calendrier ?
- qui décide ?
- qui valide ?
- qui fait quoi ?

La gestion de projet répond à ces questions et lève ces ambiguïtés.



La gestion de projet

Pourquoi se mettre en mode projet ?

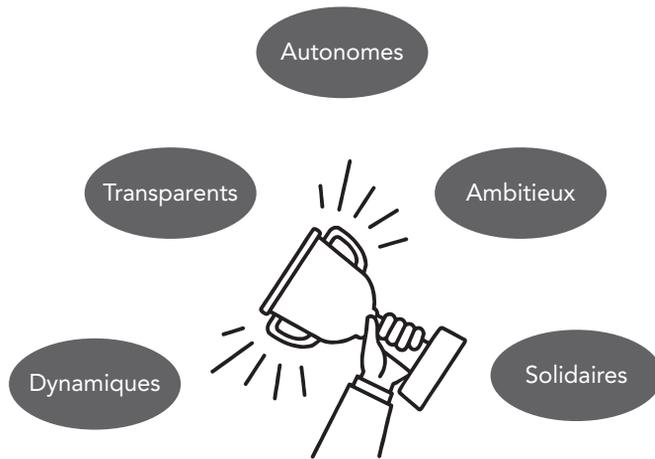
Se mettre en mode projet, c'est décider de donner toutes les chances à quelque chose d'aboutir. C'est aussi casser la « routine », faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas nécessairement l'habitude de le faire, c'est également associer des compétences complémentaires.

Se mettre en mode projet, c'est surtout mettre en place une certaine dynamique qui permettra de motiver les acteurs qui vont participer au projet. Mais c'est aussi être ambitieux et privilégier la performance en se disant que l'on peut se dépasser et atteindre des objectifs que l'on ne pourrait atteindre dans un mode de fonctionnement courant.

Se mettre en mode projet, c'est acquérir un état d'esprit qui associe un esprit d'équipe à la transparence sur les objectifs à atteindre.

L'état d'esprit du mode projet, c'est :

- travailler en équipe ;
- être transparent ;
- avoir des objectifs ambitieux ;
- mesurer et accepter les risques ;
- rechercher la performance.



Le mode projet

Se mettre en mode projet, c'est participer à une aventure technique et humaine, où l'on va prendre des risques.

Finalement, la réussite d'un projet repose bien sur les hommes, c'est-à-dire sur ceux qui vont participer au projet. Le choix judicieux des personnes est absolument essentiel tout en sachant que l'équipe idéale est souvent une équipe hétérogène complémentaire qui pourrait être composée de la typologie suivante :

- ▶ le *réalisateur* : homme ou femme d'action très proche du terrain ;
- ▶ le *guide* : homme ou femme, actif mais sachant parfois prendre de la hauteur ;
- ▶ l'*ancien* : celui ou celle mémoire du projet, qui a accumulé les expériences ;
- ▶ le *sage* : celui ou celle capable de conceptualiser et d'apporter une vue large du projet ;
- ▶ le *créatif* : celui ou celle peu structuré, mais apportant de la diversité et des éclairages nouveaux.

Quelles sont les caractéristiques d'un petit projet ?

Les caractéristiques d'un petit projet peuvent être :

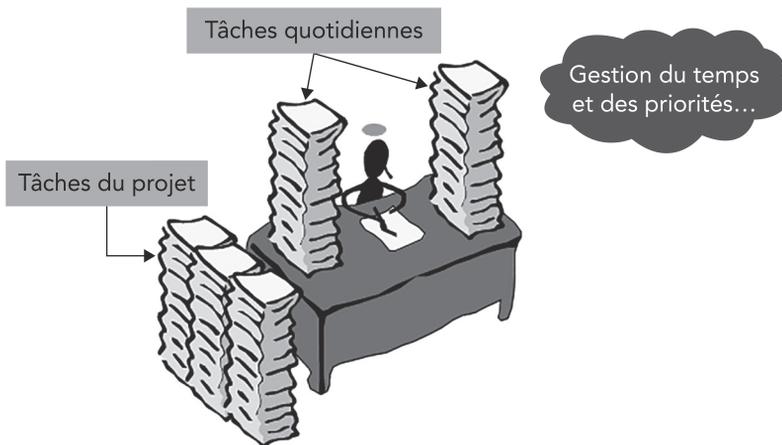
- ▶ un petit nombre d'acteurs impliqués dans le projet ;
- ▶ un budget peu élevé ;
- ▶ des ressources partageant leur temps entre le projet et d'autres activités ;
- ▶ un périmètre technique très spécialisé ;
- ▶ un acteur qui remplira plusieurs rôles dans le projet ;
- ▶ des ressources matérielles partagées avec d'autres activités.

La caractéristique principale d'un petit projet est donc le partage des ressources (humaines, financières, matérielles, temporelles, etc.) avec d'autres activités. Ce partage des ressources n'est souvent pas défini clairement. Les conséquences du partage des ressources sont les suivantes :

- ▶ on travaille sur le projet quand on a le temps ;

- ▮ le budget affecté au projet est souvent amputé au profit d'autres activités ;
- ▮ le projet n'est pas vu par les acteurs comme une priorité ;
- ▮ le projet vient en surcharge des activités habituelles ;
- ▮ le projet n'est pas correctement planifié ;
- ▮ le projet est géré avec du bon sens mais peu de méthode ;
- ▮ il n'existe pas de lieu spécifique pour se réunir ;
- ▮ les documents du projet sont mélangés avec ceux des autres activités ;
- ▮ le chef de projet n'est pas clairement identifié ;
- ▮ les risques ne sont pas analysés ;
- ▮ l'action prend le pas sur la réflexion.

Pourtant, la taille d'un projet n'a rien à voir avec son importance, certains petits projets sont très stratégiques et nécessitent une véritable gestion de projet afin de leur donner des chances de réussir.



Les petits projets

Quelles sont les organisations existantes pour gérer les petits projets ?

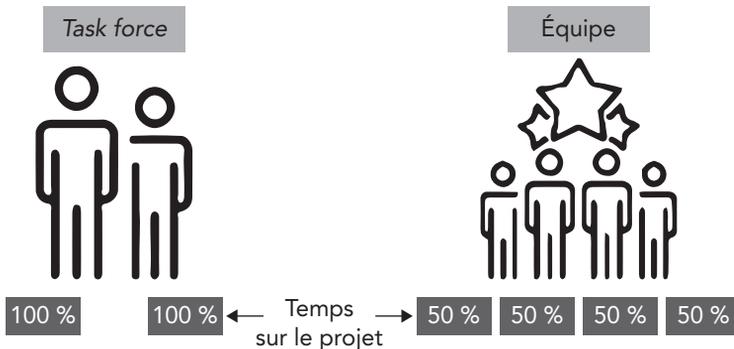
Il n'existe pas à proprement parler d'organisation spécifique pour gérer les petits projets. Le petit projet partage souvent ses ressources avec le travail de tous les jours, voire avec d'autres projets ; les ressources dédiées étant finalement assez rares. Il serait pourtant nécessaire d'avoir une ressource principale, l'idéal étant que ce soit le chef de projet, à qui la priorité est donnée en termes de temps ou de résultat :

- soit il consacre plus de 50 % de son temps au projet ;
- soit c'est sur la réussite du projet qu'il sera jugé.

Lorsque le projet est suffisamment important, il est préférable d'avoir une petite équipe qui consacre beaucoup de temps au projet qu'une grande équipe qui consacre peu de temps au projet. En clair, il faut répartir le travail sur le moins de personnes possible.

La répartition de la charge du projet sur un nombre réduit de personnes permet de diminuer les temps de coordination (réunions) très consommateurs de temps et d'énergie.

Évidemment, cela n'est possible que si l'expertise nécessaire à la réalisation du projet peut être concentrée sur un petit nombre de personnes.



Les organisations

En tout état de cause et si c'est possible, l'organisation de type *task force* est à privilégier, car c'est elle qui donne toutes les chances au projet de réussir. La *task force* est une équipe entièrement dédiée au projet. Ce groupe est « isolé » afin que les ressources se concentrent sur le projet.

Quels sont les acteurs impliqués dans un petit projet ?

Les acteurs impliqués dans les petits projets sont :

- ▮ le commanditaire ;
- ▮ le chef de projet ;
- ▮ les experts ;
- ▮ les ressources.

Le *commanditaire* : c'est l'acteur qui va passer la commande du projet, qui peut nommer le chef de projet ; ce peut être celui qui a été générateur de l'idée initiale. Le commanditaire a pour responsabilité de s'assurer tout au long du projet que celui-ci reste conforme aux objectifs.

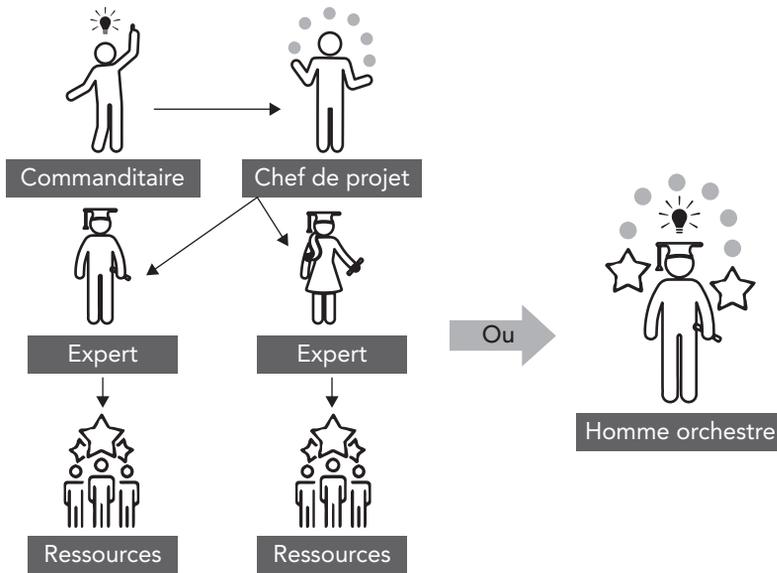
Le *chef de projet* : c'est l'acteur qui va s'engager sur l'atteinte des objectifs du projet. Il devra, de manière périodique, fournir des indicateurs sur l'avancement des objectifs au commanditaire.

Les *experts* : ce sont les acteurs qui vont apporter l'expertise nécessaire au chef de projet dans les domaines qu'il ne maîtrise pas. Cette expertise va notamment servir en phase de préparation du projet pour la planification prévisionnelle. Les experts peuvent, dans certains cas, piloter et coordonner les ressources.

Les *ressources* : ce sont les acteurs qui vont exécuter les tâches du planning qui permettront de fabriquer le résultat. Ces ressources peuvent être regroupées en équipes par domaine de compétences.

Plus le projet est petit, plus les rôles des acteurs vont être confondus. On peut ainsi imaginer que quelqu'un qui aurait une idée, et qui déciderait de la réaliser entièrement seul, pourrait en fait tenir tous les rôles dans son propre projet.

Néanmoins, même si l'on est seul, tous les rôles doivent être remplis au risque d'avoir des dysfonctionnements graves dans le projet. On peut ainsi comparer une course autour du monde en bateau en équipage où l'on va trouver le skipper, le navigateur, le cuisinier, le responsable des manœuvres, les équipiers, avec une course en solitaire où un seul homme va remplir tous les rôles sans exception.



Les acteurs

Quels sont les outils nécessaires à la gestion d'un projet ?

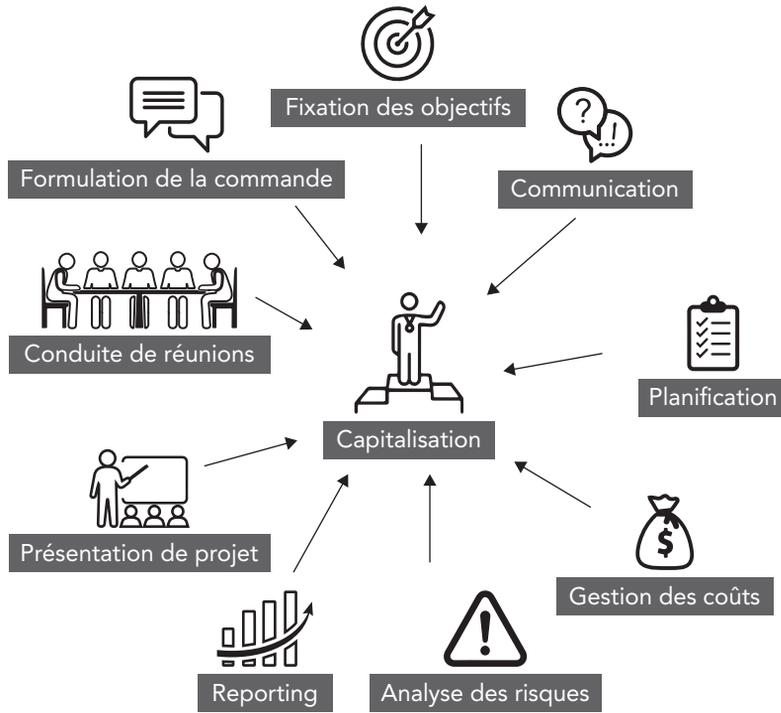
Un petit projet, comme un grand, doit être géré avec méthode. Une méthode est un ensemble d'étapes structurées qui guident le chef de projet pas à pas dans la gestion du projet. Pour réaliser les étapes de la méthode, il est nécessaire de mettre en œuvre des techniques, lesquelles sont mises en œuvre avec des outils. La mise en œuvre des outils donne lieu à la fabrication de livrables qui sont les documents

qui « traceront » la vie du projet. Les outils qui vont intervenir dans la gestion de projet sont :

- la formulation de la commande;
- la fixation des objectifs et la répartition des rôles;
- la communication;
- la planification des tâches;
- la gestion des coûts;
- l'analyse des risques;
- le reporting des tâches;
- la présentation de projet;
- la conduite de réunions;
- la capitalisation.

Chacun des outils va donner lieu aux livrables suivants dans la méthode 3P :

- la commande du commanditaire;
- la note de cadrage;
- le plan de communication;
- le planning détaillé;
- le budget détaillé;
- la grille d'analyse des risques;
- le compte rendu de réunion;
- la revue de projet;
- la fiche de reporting;
- la grille de bilan.



Les outils

Chacun des documents est incontournable; quelle que soit la taille du projet, l'absence de l'un des documents impliquera des dysfonctionnements majeurs dans le projet.

La mise en œuvre des techniques permettra d'augmenter les chances de réussite du projet, mais permettra aussi de capitaliser pour les autres projets en gardant des traces écrites de tous les événements du projet. L'expérience acquise devient donc réutilisable pour soi mais aussi pour les autres.

Quels sont les apports d'une méthode?

Une méthode offre un certain nombre d'apports, c'est-à-dire :

- un langage commun aux acteurs qui l'utilisent;

- une garantie de reproductibilité de la façon de faire ;
- la possibilité de consolider les données de plusieurs projets ;
- un garde-fou pour le chef de projet ;
- un fil rouge pour mener les actions.

La méthode est une garantie de créativité, car elle permet de se libérer l'esprit des tâches organisationnelles pour se consacrer au cœur du sujet.

La méthode nécessite de prévoir un budget temps pour la mettre en œuvre ; on considère que la mise en œuvre d'une méthode de gestion de projet coûte environ 20 % du budget total du projet, mais qu'elle permet de réduire de 50 % le taux d'échec dans les projets. C'est donc un investissement hautement rentable.

Par ailleurs, il faudra prévoir un budget supplémentaire pour la première mise en œuvre de la méthode car certaines techniques requièrent une phase d'apprentissage. Il faut donc accepter sur un premier projet d'investir du temps supplémentaire, soit environ 10 % du budget total du projet.

Le principe de base étant d'accepter d'investir du temps pour en gagner après.



La méthode

Les 10 points à retenir

1. Un projet est un ensemble fini qui part d'une commande pour aboutir à un produit.
2. Le triangle de la performance est composé des objectifs de qualité, de coût et de temps.
3. Le chef de projet s'engage sur l'atteinte des objectifs.
4. 80 % des échecs dans les projets sont liés à des objectifs peu clairs ou des rôles mal définis.
5. Se mettre en « mode projet », c'est avant tout avoir un état d'esprit centré sur l'esprit d'équipe et l'atteinte des objectifs.
6. La gestion d'un petit projet nécessite la mise en œuvre des techniques de gestion du temps des ressources humaines.
7. Il vaut mieux avoir peu de ressources dédiées au projet que beaucoup de ressources partagées avec d'autres projets ou d'autres tâches.
8. Dans une organisation projet, tous les rôles doivent être remplis : commanditaire, chef de projet, experts et ressources.
9. La mise en place des outils se traduit nécessairement par des documents qui servent à la gestion du projet.
10. Le temps investi dans l'élaboration d'une méthode est toujours très rentable.

En quoi consiste la méthode proposée ?

La méthode comporte trois éléments :

- ▶ des phases ;
- ▶ des fiches ;
- ▶ des livrables.

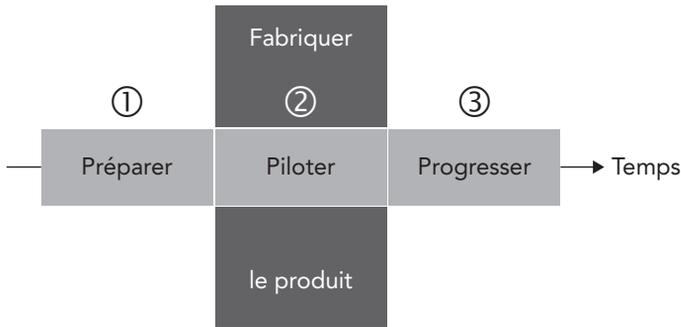
Les trois phases de la méthode

La méthode comporte trois phases. Chaque phase contient un certain nombre de fiches, elle correspond à une grande étape de la vie d'un projet. Les phases de la méthode sont :

1. Préparer.
2. Piloter.
3. Progresser.

La phase « **Préparer** » est la plus importante en termes de méthodologie. Elle permet, entre autres, de lever les deux ambiguïtés à l'origine de 80 % d'échecs dans les projets : la clarification des objectifs et des rôles. Cette phase contient sept fiches.

La phase « **Piloter** » est celle qui se déroule conjointement avec la réalisation du résultat ; c'est une phase qui consistera à vérifier l'état d'avancement des objectifs, à fabriquer un tableau de bord de suivi du projet et à rendre compte au commanditaire de l'état d'avancement. Cette phase contient deux fiches méthodologiques qui vont être utilisées plusieurs fois pendant toute la durée de la fabrication du produit.



La méthode ③P

La phase « **Progresser** » est déroulée lorsque le projet est terminé au sens fabrication du produit. Cette phase va permettre de faire un bilan du projet et de capitaliser sur les expériences vécues pendant le projet.

Les dix fiches de la méthode

La méthode contient dix fiches réunies dans la deuxième partie de ce livre. Ces fiches permettent au chef de projet d'avoir une check-list des actions à entreprendre à chaque étape de la vie du projet.

Les fiches de la phase « **Préparer** » sont :

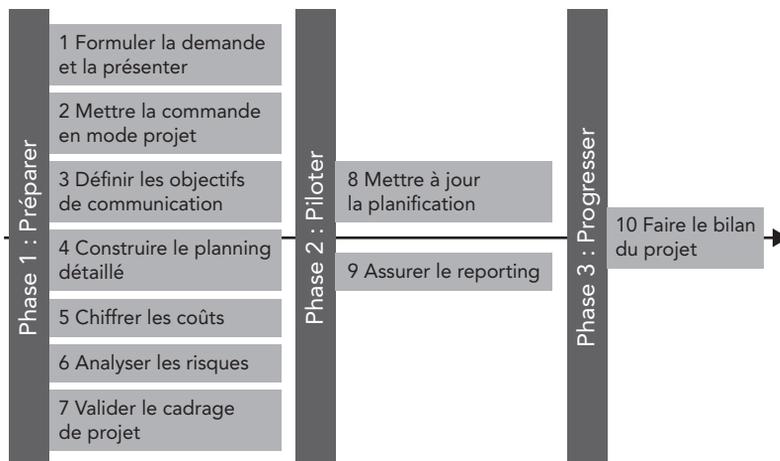
1. Formuler la demande et la présenter ;
2. Mettre la commande en mode projet ;
3. Définir les objectifs de communication ;
4. Construire le planning détaillé ;
5. Chiffrer les coûts ;
6. Analyser les risques ;
7. Valider le cadrage du projet.

Les fiches de la phase « **Piloter** » sont :

8. Mettre à jour la planification ;
9. Assurer le reporting.

La fiche de la phase « **Progresser** » est :

10. Faire le bilan du projet.



La méthode et ses fiches

La fiche 1 «Formuler la demande et la présenter»



C'est un acte de réflexion réalisé par le commanditaire qui va évaluer la faisabilité de son projet avant de le confier à un chef de projet. Cette demande va être formulée dans un document. Il va ensuite choisir un chef de projet et lui présenter sa demande. Le temps nécessaire à cette formulation est directement dépendant de la complexité du projet.

La fiche 2 «Mettre la commande en mode projet»



Cette fiche est réalisée par le chef de projet qui, à partir de la commande, va la décliner dans le triangle de la performance (coût/qualité/temps) afin de la rendre plus opérationnelle et compréhensible. C'est aussi dans cette fiche que le chef de projet prendra en compte tout le contexte du projet et l'organisation des acteurs.

La fiche 3 «Définir les objectifs de communication»



Cette fiche consiste à demander au commanditaire s'il a prévu une stratégie de communication et à lui proposer une organisation de celle-ci pour l'ensemble du projet. Cette fiche est certainement l'une des plus difficiles à mettre en œuvre, car elle dépend du contexte humain du projet qui est parfois très difficile à appréhender.

La fiche 4 «Construire le planning détaillé»



Cette fiche fait appel aux techniques de planification. Elle consiste à réaliser un planning détaillé de l'ensemble du projet en listant l'ensemble des tâches qui doivent être effectuées par les ressources du projet. C'est aussi à ce moment que l'on va constituer les arbitrages relatifs aux conflits de ressources lorsque ces mêmes ressources vont être en sur-utilisation.

La fiche 5 « Chiffrer les coûts »



Cette fiche consiste à décider du périmètre des coûts à affecter au projet, puis à décider des coûts de chacune des ressources. Ensuite, à partir du planning détaillé des tâches et des ressources affectées à ces tâches, le chef de projet va calculer le budget nécessaire à l'accomplissement de chaque tâche, puis à l'accomplissement du projet.

La fiche 6 « Analyser les risques »



Cette fiche permet une grande anticipation sur les événements prévisibles qui pourraient advenir en cours de projet. Il va falloir imaginer tout ce qui pourrait arriver et nuire à l'atteinte des objectifs, et donc mettre en place des actions préventives et curatives qui vont limiter les risques.

La fiche 7 « Valider le cadrage du projet »



Cette fiche vient clore la phase de préparation. Elle va permettre de valider la cohérence globale du projet et de s'assurer une nouvelle fois de sa faisabilité. Cette fiche scellera un contrat entre le commanditaire et le chef de projet, contrat qui sera un engagement mutuel entre les deux parties sur les conditions de réalisation du projet.

La fiche 8 « Mettre à jour la planification »



Cette fiche permet de récupérer les informations auprès des ressources qui réalisent les tâches du planning de manière périodique et de mettre à jour le planning pour l'ensemble du projet. Ces actions de mises à jour sont ensuite suivies d'éventuels réajustements, notamment lors des retards pris dans l'exécution des tâches.

La fiche 9 « Assurer le reporting »



Cette fiche permet de mettre en forme et communiquer les éléments de suivi du projet aux différents acteurs et notamment au commanditaire. À la suite de ces actions de reporting, un certain nombre de décisions vont être prises et des actions de réajustement mises en œuvre.

La fiche 10 « Faire le bilan du projet »



Cette fiche vient clore la méthodologie ; elle permet de réaliser une dernière réunion avec les différents acteurs du projet, de faire un bilan des points forts et des points faibles du projet, et de décider de plan d'action à mettre en œuvre lors d'un prochain projet en termes de méthode ou de fabrication du produit, si le thème du prochain projet est similaire.

Les dix livrables ou documents de la méthode

La méthode contient dix livrables réunis dans la troisième partie de ce livre. Les livrables sont les documents qui illustrent la mise en œuvre des outils décrits dans les fiches de la méthode.

Les livrables seront décrits précisément dans la troisième partie.

Des matrices de ces livrables réalisées sous Word, Excel et PowerPoint sont à disposition du lecteur en téléchargement sur methode3P.fr. Les livrables sont :

1. La commande du commanditaire ;
2. La note de cadrage ;
3. Le plan de communication ;
4. Le planning détaillé ;
5. Le budget détaillé ;
6. La grille d'analyse des risques ;
7. Le compte rendu de réunion ;
8. La revue de projet ;

9. La fiche de reporting;
10. La grille de bilan.

Certains livrables peuvent servir dans plusieurs fiches, ainsi avons-nous l'assemblage suivant entre les phases, les fiches et les livrables :

La commande du commanditaire

1
Commande
du commanditaire

C'est le document initial qui va lancer le système projet. C'est un document renseigné par le commanditaire du projet qui va expliquer ses souhaits et les conditions de réalisation du projet. Ce document est en quelque sorte le « cahier des charges » du produit et du projet. Cependant, lorsque la demande est complexe, il est souhaitable de constituer un véritable cahier des charges qui explicitera en détail les résultats attendus.

La note de cadrage

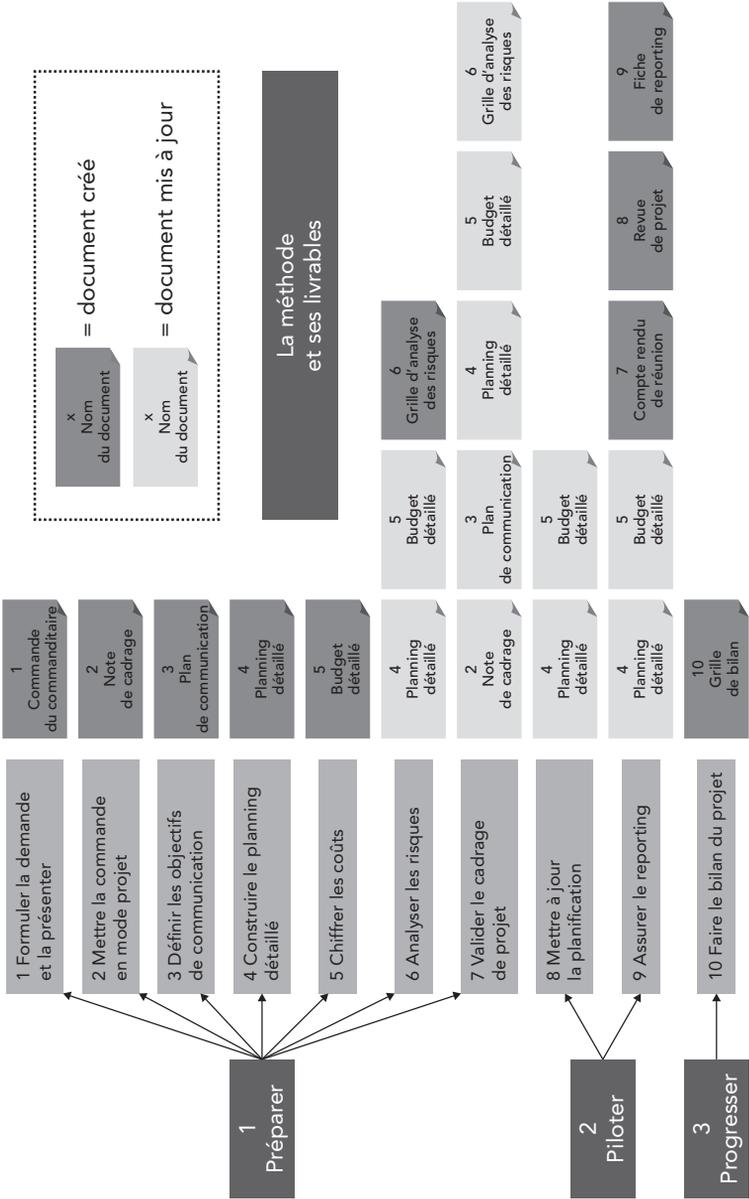
2
Note
de cadrage

Ce document est élaboré par le chef de projet. Il va servir à transformer une commande en un projet. La commande va être formulée en termes d'objectifs afin que le chef de projet et le commanditaire puissent obtenir un accord commun sur les résultats attendus. C'est aussi dans ce document que seront précisés les éléments du contexte du projet et les rôles des acteurs. Ce document est certainement le plus important de tous les documents de la méthode, car il servira de contrat entre les acteurs du projet et restera un référentiel permanent pendant toute la vie du projet.

Le plan de communication

3
Plan
de communication

Ce document va formaliser toute l'organisation de la communication dans le projet. Ce travail est le fruit d'une réflexion conjointe entre le commanditaire et le chef de projet. Ce travail est difficile et doit être réalisé avec soin, notamment dans les projets où il existe des problématiques humaines. Par exemple, en matière de résistance au changement, une bonne communication est un des premiers facteurs de réussite.



Le planning détaillé

4
Planning
détaillé

Ce document nécessite beaucoup de rigueur dans sa construction et fait appel aux techniques de planification décrites plus loin. Le planning est élaboré conjointement entre les experts et le chef de projet. Le planning détaillé va constituer l'un des éléments essentiels du tableau de bord du chef de projet. C'est un livre de route indispensable pour un bon pilotage du projet.

Le budget détaillé

5
Budget
détaillé

Ce document est établi à partir des tâches du planning détaillé. Pour chacune d'elles, les ressources et leurs coûts associés vont être comptabilisés afin de calculer le budget nécessaire à la réalisation du projet. Ce budget sera actualisé au fur et à mesure des événements qui se dérouleront en phase de pilotage.

La grille d'analyse des risques

6
Grille d'analyse
des risques

Ce document est le fruit d'une réflexion tendant à imaginer tous les événements qui pourraient arriver en phase de pilotage et qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du projet. Cette grille sera complétée par les actions préventives et curatives à mettre en place ou à prévoir dans des scénarios de secours.

Le compte rendu de réunion

7
Compte rendu
de réunion

Ce document va servir à la fois de document préparatoire aux réunions de pilotage du projet, mais aussi de document pour consigner les décisions prises au cours de la phase de pilotage. Un compte rendu sera réalisé pour chaque réunion, que ces réunions soient tenues avec les experts et les ressources, ou avec le commanditaire.

La revue de projet

8
Revue
de projet

Ce document est une présentation officielle des étapes de pilotage. Il sert au chef de projet à réaliser une communication soignée de la vie du projet. Ces éléments sont destinés soit au commanditaire du projet, soit pour réaliser des communications vers des acteurs externes au projet ou à l'entreprise. Ces communications vont servir à valoriser le projet et ses résultats, ou le chef de projet et les acteurs qui travaillent avec lui sur le projet.

La fiche de reporting

9
Fiche
de reporting

C'est un document qui va permettre aux ressources qui vont accomplir les tâches du planning de fournir des informations sur l'état d'avancement des tâches qui leur ont été confiées. Il est indispensable que ces informations soient écrites et présentées toutes de la même façon, pour que le chef de projet puisse les consolider au niveau du projet afin de mettre à jour les éléments du tableau de bord, et notamment le planning.

La grille de bilan

10
Grille
de bilan

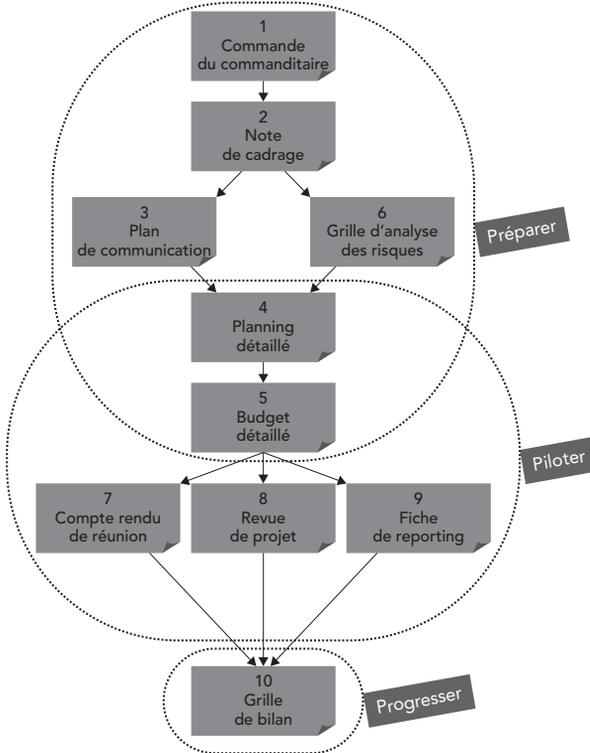
C'est le document final de la méthode qui va permettre de dégager les points forts et points faibles du projet. À la suite de cette analyse, un plan d'action sera établi dans le but d'améliorer la manière de gérer les prochains projets. Cette grille de bilan peut faire l'objet d'une communication à d'autres acteurs afin qu'ils puissent capitaliser sur les expériences vécues.

La méthode peut être caractérisée uniquement par l'intermédiaire de ses livrables. Ainsi, une logique s'installe dans la création des différents documents au fur et à mesure du déroulement méthodologique. Le chef de projet qui aura compris l'intégralité de la méthode pourra ainsi faire abstraction des fiches et gérer son projet uniquement avec la mise en œuvre des documents.

Toutefois, faire abstraction des repères méthodologiques donnés dans les fiches nécessite une bonne maîtrise et une expérience suffisante en conduite de projets.

Comment utiliser la méthode proposée ?

Les fiches de la méthode sont numérotées de manière séquentielle, cependant il est évident que, sur le terrain, certaines fiches peuvent être mises en parallèle pour gagner du temps, ou tout simplement parce que certains éléments d'une fiche sont complémentaires d'une autre.



La méthode par les livrables

Une méthode n'est donc pas un « système à cliquet » qui ne permettrait pas de revenir en arrière.

Toutefois, le découpage des phases reste très important ; en effet, il est très risqué de se lancer dans le pilotage sans avoir déroulé de manière exhaustive les sept fiches de la phase de préparation. De

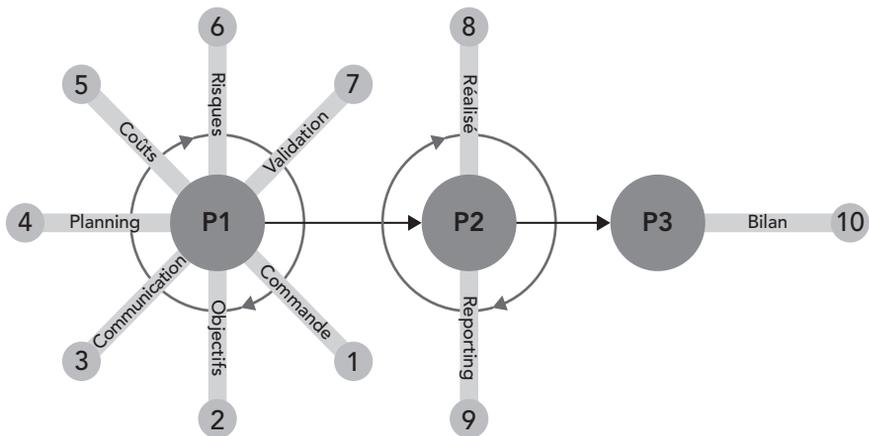
la même façon, il est inutile de vouloir faire un bilan si au cours de la phase de pilotage, on a négligé de remplir les documents qui assurent la trace des événements du projet.

Comment fonctionne ce guide méthodologique ?

Le guide méthodologique est constitué de dix fiches réunies dans la deuxième partie de ce livre. Pour chacune des fiches, vous trouverez un descriptif synthétique récapitulant :

- ▮ le ou les acteurs concernés par la fiche ;
- ▮ le ou les acteurs destinataires des documents générés par la fiche ;
- ▮ le nom du document qui peut être utilisé pour réaliser les actions déclenchées par la fiche ;
- ▮ le type de document, disponible en téléchargement sur methode3P.fr (Word/Excel/PowerPoint) ;
- ▮ les actions à entreprendre par celui qui remplit la fiche ;
- ▮ des remarques correspondant aux dysfonctionnements majeurs.

La fiche est suivie d'un descriptif des actions à entreprendre. La description de chaque action se termine par quelques conseils et la fiche par une liste de dix points à retenir.



La méthode par les livrables

