

Chef de projet, Votre kit tout-terrain



Auteur : Hugues Marchat

Président du cabinet EFII (conseil et formation en conduite de projet) – Enseignant au CNAM et à l'Ecole centrale de Paris

Éditeur : Editions d'organisation

Date de parution : 2002

Volume : 138 pages

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Ouvrage synthétique et prêt à l'emploi qui propose une méthodologie de gestion de projet rigoureuse. Hugues Marchat fournit des fiches méthodologiques et des « livrables » (documents opérationnels fournis) spécifiques à chacune des phases d'élaboration et de réalisation du projet. L'ouvrage propose une « check list » par étape de ce qu'il est indispensable d'avoir réalisé. Selon son niveau de connaissance (débutant, initié, expert), le lecteur peut commencer par la partie qui lui convient.

Phases d'un projet	Explication	10 Fiches méthodologiques	10 livrables (documents fournis)	10 questionnaires
Préparer	Méthodologie d'élaboration d'un projet	7 fiches	Documents de la méthode, réunis dans le 2 ^{ème} partie du livre. Illustrations de la mise en œuvre des outils décrits dans les fiches méthodologiques.	Présentés sous forme de check list et par ordre d'importance. Personnalisation possible par le chef de projet en les complétant ou en pondérant les questions.
Piloter	Vérifier l'état d'avancement du projet	2 fiches à utiliser plusieurs fois dans la réalisation du projet		
Progresser	Bilan et capitalisation sur les expériences vécues	1 fiche		

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

Composition de l'ouvrage

- ▶ Trois parties accessibles indépendamment les unes des autres en fonction du degré maîtrise de la gestion de projet par le lecteur. Chaque partie se divise en trois étapes : préparer, piloter, progresser.
 - 1^{ère} partie : 10 fiches à l'usage de ceux qui débutent dans la gestion de projet
 - 2^{ème} partie : 10 livrables (documents fournis dans le CD-Rom) à l'usage de ceux qui ont déjà conduit des projets ou qui ont lu la première partie
 - 3^{ème} partie : 10 questionnaires de contrôle à l'usage des experts ou de ceux qui ont lu les deux premières parties.
- ▶ Un CD-Rom accompagne l'ouvrage. Il propose l'ensemble des documents référencés. Un pictogramme et le nom du fichier à rechercher permettent de relier l'utilisation du CD-Rom avec la partie de l'ouvrage appropriée. Les fichiers sont enregistrés sous format Office 97 ou 2000. Les fichiers sont des documents Microsoft Word, des feuilles de calcul Microsoft Excel, des présentations Microsoft Powerpoint. Le logiciel Microsoft Project (98 ou supérieur) peut également être utilisé.

Idées principales

Dans l'introduction, l'auteur propose un vocabulaire commun à tous les acteurs de gestion de projet.

Qu'est-ce qu'un projet ?

→ Une façon particulière de traiter un problème. Il s'agit d'anticiper et d'imaginer tout ce qui va être « l'histoire du projet ». Un commanditaire passe commande (peut-être déjà avec un cahier des charges) d'un projet qui sera borné par des objectifs (de temps, de qualité, de coût). Le projet, ensemble fini avec un début et une fin, consiste à réaliser « un produit » satisfaisant le besoin du commanditaire. Cette réalisation nécessite d'organiser des ressources humaines, matérielles, financières et temporelles.

→ Qu'est-ce qu'un objectif ?

Une contrainte à trois niveaux imposée par le commanditaire :

Qualité	Eléments qui vont constituer les performances du projet réalisé et vont satisfaire le besoin du commanditaire.
Temps	Calendrier ou planning de réalisation du projet (dates de début, des éventuelles échéances intermédiaires, de fin)
Coût	Budget des ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Tout objectif doit être mesurable, réalisable, négociable, partagé et individualisé. Les trois contraintes (Qualité – Temps – Coût) sont interdépendantes : toute modification de l'une implique l'adaptation des deux autres. La combinaison des ces trois contraintes est appelée « **le triangle de la performance** ».

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

→ Une personne qui s'engage vis à vis du commanditaire. Il va organiser et fédérer les ressources afin d'atteindre les objectifs. Il présentera au moins une fois par mois l'état d'avancement du projet (degré de réalisation du résultat, calendrier prévisionnel, consommation des ressources). Son expertise réside dans sa capacité à gérer un projet. Non nécessairement expert de chaque domaine touché par le projet, il s'entoure des spécialistes nécessaires. Chef d'orchestre et coordinateur du projet, il n'a pas de rôle hiérarchique à proprement parler.

Qu'est-ce que la gestion de projet ?

→ L'ensemble des actes organisationnels nécessaires à l'accomplissement du projet. 80% des causes d'échecs de la conduite de projet sont liées à deux facteurs principaux : objectifs peu clairs et rôles des acteurs mal définis. Gérer un projet consiste notamment à se poser les questions qui permettent d'anticiper ou de réagir face aux événements. Afin de ne rien oublier, il est possible de créer une « check list » de ces questions. Globalement, les principaux actes de gestion d'un projet portent sur :

- la bonne compréhension des objectifs (clairement définis) par tous,
- l'organisation de la communication entre les acteurs,
- la planification des actions,
- le chiffrage du budget et des ressources nécessaires,
- le suivi, le déroulement et le réajustement du projet,
- le bilan.

Les principales techniques à maîtriser sont la planification, la communication et l'analyse des risques.

Pourquoi se mettre au mode projet ?

→ Donner toutes les chances à quelque chose d'aboutir. Il s'agit de faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas l'habitude de le faire et d'insuffler un état d'esprit « projet » : travailler en équipe, être transparent, avoir des objectifs ambitieux, mesurer et accepter les risques, rechercher la performance. L'auteur donne, à titre d'exemple, la composition d'une équipe réduite hétérogène et complémentaire : le réalisateur, le guide, l'ancien, le sage, le créatif.

→ Quelles sont les caractéristiques d'un petit projet ?

Il partage les ressources avec d'autres activités sans que ce partage soit clairement défini. Il regroupe un nombre limité d'acteurs, nécessite un budget peu élevé et des ressources partagées, concerne un périmètre technique très spécialisé et un acteur principal remplira plusieurs rôles dans le projet. Dans certains cas, le projet peut même être réalisé par une seule personne.

Dans la suite de l'ouvrage, Hugues Marchat détaille les outils à mettre en œuvre lors d'une gestion de projet :

La première partie de l'ouvrage présente dix fiches à usage de ceux qui débutent dans la gestion de projet : formulation de la commande, fixation des objectifs, communication, planification, gestion des coûts, analyse des risques, conduite de réunion, présentation de projet, reporting et capitalisation.

Selon l'auteur, la gestion de projet est un état d'esprit et une manière de travailler. Il conseille pour les premières mises en œuvre dans la gestion de projet de ne pas essayer de pratiquer toutes les techniques mais plutôt de chercher à en maîtriser quelques unes puis d'aborder les autres progressivement. Chaque fiche méthodologique est structurée de la façon suivante :

- Schéma de la fiche (acteur(s) réalisant la fiche, acteur(s) destinataire(s) de la fiche, type de documents sur le CD-Rom, actions à entreprendre, remarques).
- Détails des actions à entreprendre : explications et conseils pratiques.
- 10 points essentiels à retenir.

Les sept premières fiches correspondent à l'étape « préparer » :

Fiches	Contenu
Formuler la demande et la présenter	Etude de la faisabilité du projet par le commanditaire. Rédaction d'un cahier des charges puis choix du chef de projet.
Mettre la commande en mode projet	Le chef de projet décline la commande en objectifs (coût, qualité, temps), liste les résultats attendus et formule le contexte du projet. Il réalise un premier budget et une première planification du projet.
Définir les objectifs de communication	Le chef de projet propose une stratégie de communication au commanditaire. Il s'agit d'impliquer chacun des acteurs et de les motiver afin d'assurer la réussite du projet. Le plan de communication permet de lister les cibles, les objectifs, les moyens de communication, les tâches à mettre en œuvre avec leurs durées et leurs coûts.
Construire le planning détaillé	Le planning détaillé, construit avec le chef de projet et les experts, constitue l'un des tableaux de bord indispensables pour le chef de projet. Il nécessite de - Faire la liste des grandes tâches du projet. - Détailler chaque grande tâche en actions à entreprendre. - Estimer la charge de travail et la durée de chaque tâche. - Affecter les ressources nécessaires pour chaque tâche. - Optimiser et arbitrer l'utilisation des ressources
Chiffrer les coûts	Le coût total d'un projet est somme des coûts des ressources employées : ressources humaines, matérielles, achat, sous-traitant. Il s'agit de décider des ressources à imputer au projet, de s'informer des coûts des ressources internes et/ou externes, de calculer le coût de chaque tâche du planning et de calculer le coût global du projet.
Analyser les risques	L'anticipation des risques qui risquent de survenir en cours de projet est essentielle. Elle permet de mettre en place des actions préventives et / ou curatives.
Valider le cadrage du projet	La cohérence globale du projet doit être vérifiée avant de lancer sa réalisation.

Les deux fiches suivantes (8 et 9) correspondent à la deuxième étape : « piloter ».

Fiches	Contenu
Mettre à jour la planification	Tâche essentielle pour la réussite d'un projet, elle nécessite de récupérer les informations auprès des différents acteurs du projet et de mettre à jour le planning d'ensemble.
Assurer le « reporting »	Le « reporting » consiste à mettre en forme et à rendre compte du suivi du projet auprès des différents acteurs, notamment du commanditaire. Réalisé régulièrement, il peut amener des actions de réajustement.

La dernière fiche, intitulée « faire le bilan du projet », est consacrée à l'étape « progresser ». Elle montre comment réaliser une dernière réunion avec les différents acteurs : rassembler tous les documents concernant le projet, analyser les points forts et les faiblesses, construire et communiquer un plan d'amélioration.

La deuxième partie de l'ouvrage propose dix « livrables » destinés à ceux qui maîtrisent la méthodologie de la gestion de projet (présentée en première partie). Il s'agit de dix documents à utiliser dans la conduite de projet. Ils peuvent être modifiés, personnalisés ou enrichis en fonction des besoins de chacun. Chaque livrable comporte :

- une présentation sommaire du document,
- des conseils d'utilisation,
- la visualisation du document,
- un rappel des 5 points importants sur les techniques liées au document,
- un schéma indiquant à quels étapes de la méthodologie le document peut être utilisé.

Les six premiers livrables concernent l'étape « préparer » :

Livrables	Contenu
La commande du commanditaire (document Word)	Cahier des charges du projet, structuré de la façon suivante : but à atteindre, contexte de la demande, résultats attendus, calendrier souhaité, budget prévu, articulation avec d'autres projets, chef de projet souhaité, nom du demandeur.
La note de cadrage (document Word)	Transformation de la commande en projet. La note de cadrage porte notamment sur le but du projet, ses déclencheurs, les études ou réalisations préalables, la liste des livrables attendus, la liste des acteurs, le contexte, le macro planning, le budget prévisionnel, les objectifs à négocier. Elle sert de contrat entre les acteurs du projet et constitue un référentiel permanent pendant toute la durée du projet.
Le plan de communication (document Word)	Résultat d'une réflexion conjointe entre le chef de projet et le commanditaire, il prend en compte la stratégie générale de communication, liste les acteurs devant faire l'objet d'une communication, précise les moyens à employer ainsi que les tâches nécessaires à la mise en œuvre.
Le planning détaillé (document Excel ou Project)	Il indique de façon détaillée les tâches (début, fin) à réaliser, les ressources nécessaires, les livrables à fournir (résultats concrets fournis à l'issue d'une tâche), la charge prévue (nombre total de jours de l'ensemble des ressources), le coût par jour de la ressource humaine, l'origine des ressources. La réalisation du planning fait appel aux techniques de planification et nécessite beaucoup de rigueur.
Le budget détaillé (document Excel)	Etabli à partir du planning, le budget est actualisé en permanence au cours de la phase de pilotage. Il détaille par étape les coûts de chaque ressource : humaine, matérielle, achats ou sous-traitance.
La grille d'analyse des risques (document Word)	Synthèse de tous les risques (et de leurs effets sur les objectifs et les coûts) qui peuvent survenir en phase de pilotage du projet. Pour chaque risque, il prévoit des actions curatives et / ou préventives.

Les livrables 7 à 9 concernent la deuxième phase « piloter » :

Livrables	Contenu
Le compte rendu de réunion (document Word)	Lors des réunions de pilotage (d'une durée limitée de préférence à 1h30), le compte rendu permet de noter les thèmes prévus, le temps à y consacrer, les décisions prises, les actions à entreprendre, les dates d'échéance, les acteurs, la date de la prochaine réunion et les thèmes à y aborder.
La revue de projet (document Powerpoint)	Présentation officielle du projet sous une forme écrite ou orale soignée, elle met en valeur ses grandes lignes. Elle permet au commanditaire de communiquer sur le projet auprès de partenaires. Elle a aussi pour objet de valoriser le chef de projet et son équipe.
La fiche de « reporting » (document Excel)	Document qui permet aux acteurs du projet de noter tous éléments à reporter : période concernée, livrables et jalons, l'état d'avancement, la date de fin prévue, les remarques. Une fiche de « reporting » doit être renseignée de manière hebdomadaire et peut être transmises par courrier électronique.

Le dernier livrable, intitulé « la grille de bilan », est centré sur la dernière étape : « progresser ». Cette grille permet de déterminer les points faibles / points forts dans l'organisation et la réalisation du projet. Elle permet de réaliser un plan d'action pour reproduire ce qui a bien marché ou pour améliorer ce qui a posé des difficultés.

La dernière partie de l'ouvrage présente dix questionnaires de contrôle à l'usage des experts de la méthodologie et de la conduite de projets. Il s'agit de « check list » de questions destinées à vérifier que le chef de projet n'a rien oublié. Il est possible de pondérer les questions pour obtenir un avancement personnalisé du projet. Les sept premiers questionnaires concernent chacune des phases de l'étape « préparer » (formuler la demande, mettre la commande en mode projet, définir les objectifs de communication, construire le planning, chiffrer les coûts, analyser les risques, valider le cadrage du projet). Les deux questionnaires suivant concernent chacune des deux phases de l'étape « piloter » : mettre à jour la planification, assurer le « reporting ». Le dernier questionnaire est centré sur la dernière phase (faire le bilan du projet). Chaque questionnaire est structuré de la façon suivante :

- Questions incontournables
- Questions importantes
- Questions complémentaires
- Questions qui correspondent à votre mode de fonctionnement ou à celui de votre entreprise.

En conclusion, Hugues Marchat donne des conseils en fonction de la problématique du projet : problématique technique ou humaine, projet dans les services ou dans l'industrie. Il rappelle l'importance, pour le chef de projet, d'utiliser une méthode et d'être rigoureux pour le chef de projet. Il souligne cependant que la méthode doit être utilisée plutôt comme un fil rouge que comme une vérité absolue.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	++	Possibilités d'adapter les méthodes présentées aux projets conduits par les élèves.
	BTS commerciaux	++	Fournit les bases théoriques nécessaires à la préparation d'un cours sur la gestion de projet. Disposer d'outils concrets pour suivre les projets sur le terrain.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	À lire pour mieux comprendre certaines décisions d'entreprise.
	Agrégation	+	Donne des démarches concrètes ; à compléter par des lectures plus approfondies (par exemple dans les domaines de la planification et de la décision)
Pour la culture générale		++	La gestion de projet sous-tend la méthodologie de l'action qui est au centre des enseignements d'économie-gestion.