

Hugues Marchat

Le kit du chef de projet

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 2001, 2003, 2008, 2010.

ISBN : 978-2-212-54731-3

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

<i>Modes d'accès</i>	9
<i>Préface</i>	11
<i>Introduction</i>	
Une méthode en 3 phases pour gérer tous les projets	15

Première partie

10 fiches à l'usage de ceux qui débutent dans la gestion de projet	43
---	----

PHASE 1. PRÉPARER

1 – Formuler la demande et la présenter	46
2 – Mettre la commande en mode projet	50
3 – Définir les objectifs de communication	55
4 – Construire le planning détaillé	60
5 – Chiffrer les coûts.....	65
6 – Analyser les risques	70
7 – Valider le cadrage du projet	75

PHASE 2. PILOTER

8 – Mettre à jour la planification	80
9 – Assurer le reporting.....	85

PHASE 3. PROGRESSER

10 – Faire le bilan du projet.....	90
------------------------------------	----

Deuxième partie

10 livrables à l'usage de ceux qui ont déjà conduit des projets ou qui ont lu la première partie.....95

PHASE 1. PRÉPARER

1 – Commande du commanditaire.....	101
2 – Note de cadrage	104
3 – Plan de communication	109
4 – Planning détaillé	113
5 – Budget détaillé	118
6 – Grille d'analyse des risques	121
7 – Compte rendu de réunion.....	124

PHASE 2. PILOTER

8 – Revue de projet	127
9 – Fiche de reporting	130

PHASE 3. PROGRESSER

10 – Grille de bilan	133
----------------------------	-----

Troisième partie

Conseils sur la communication et les relations entre les acteurs du projet.....137

Rappels sur la communication dans un projet

Les comportements face au projet

La communication à chaque étape méthodologique.....153

Quatrième partie

10 questionnaires de contrôle à l'usage des experts ou de ceux qui ont lu les deux premières parties.....175

Cinquième partie

Labellisation du chef de projet.....187

Conclusion

Liste des outils en téléchargement sur editions-organisation.com

Préface

Dans toutes les sociétés, petites ou grandes, les placards sont remplis d'études de consultants sur :

- ▶ l'organisation ;
- ▶ l'optimisation des coûts ;
- ▶ de belles idées prospectives ;
- ▶ etc.

Les études restent souvent dans les placards. Pourquoi ?

- ▶ soit parce qu'on les oublie vite (les rythmes dans les entreprises aujourd'hui sont effrénés) ;
- ▶ soit parce que le dirigeant ne sait pas comment les faire aboutir par crainte de réactions hostiles, de non-adhésion de ses troupes ou toute forme de barrage au changement.

Dans toutes les sociétés, il y a aussi les gens de l'encadrement « petit, moyen ou grand » qui ont des idées pour rendre leur service plus performant, leur environnement et donc leur entreprise, mais on les écoute peu ou pas, en tout cas pas assez.

Le cas Ed

Devant l'ampleur des changements à conduire, j'ai voulu mettre en place une organisation de progrès pour :

- ▶ éviter autant que possible devant l'ampleur et le nombre des projets de se heurter aux difficultés ;
- ▶ mixer des gens de tous horizons et de tout grade dans l'entreprise, mais identifiés comme ayant les plus grandes capacités à faire aboutir les projets confiés ;
- ▶ s'appuyer sur une méthodologie simple, facile à assimiler par tous et sur un suivi rigoureux des projets ;
- ▶ éviter le dévoiement d'un projet pour lequel la cible a mal été définie ;
- ▶ éviter des engagements financiers *in fine* qui n'ont plus rien à voir avec les projets initiaux ;
- ▶ s'assurer que les calendriers définis ne deviennent pas trop élastiques.

La méthode

Le comité de direction définit tous les ans en séminaire, les grands objectifs facteurs de progrès pour Ed.

Le même comité définit les cibles à atteindre et à quelle échéance ; certains projets ont des durées de vie longues, et il identifie une première liste des possibles meilleurs chefs de projets.

C'est à l'occasion du premier séminaire que j'ai décidé de faire appel à un cabinet spécialisé dans la conduite de projets pour :

- ▶ *Apprendre* aux sponsors et chefs de projets la façon d'aborder une tâche pour laquelle on n'a souvent jamais été formé.
- ▶ *Démystifier* l'ampleur de la tâche, sécuriser, donner confiance aux personnes en charge des projets par « l'apprentissage » à la conduite de projets, alors que la plupart d'entre elles sont figées d'effroi devant une responsabilité venant en sus de leur travail quotidien.
- ▶ *Apprendre* à structurer, conduire une réunion pendant laquelle on devra faire avancer des personnes avec lesquelles on n'a aucun lien hiérarchique ou de service.

- ▶ *Apprendre* à bâtir un squelette de fiche de projet, début indispensable et premier garde-fou contre les dérives.
- ▶ *Apprendre* à définir des besoins tant humains que financiers.

Le contrôle

D'abord, par considération pour ceux qui ont la charge des projets, le contrôle est indispensable pour détecter les dérives, les points de blocage, l'essoufflement des équipes, la perte de confiance ou encore l'incapacité quelquefois physique devant la surcharge de travail liée au projet. Pour ce faire, un comité d'objectifs mensuel a été mis en place auquel assiste tout le comité de Direction.

Merci à Hugues Marchat et à son équipe d'avoir compris nos préoccupations et mon désir de simplicité et d'efficacité, dans la mise en place de la gestion de projets chez Ed et merci pour leur accompagnement.

À tous ceux qui liront ce livre, ils seront nombreux j'en suis sûr, bonne lecture et bonnes réflexions.

Jean-Pierre Granié,
président-directeur général de Ed

Introduction

Une méthode en 3 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 passe le projet ;
- ▶ le niveau de délégation qui est 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 :

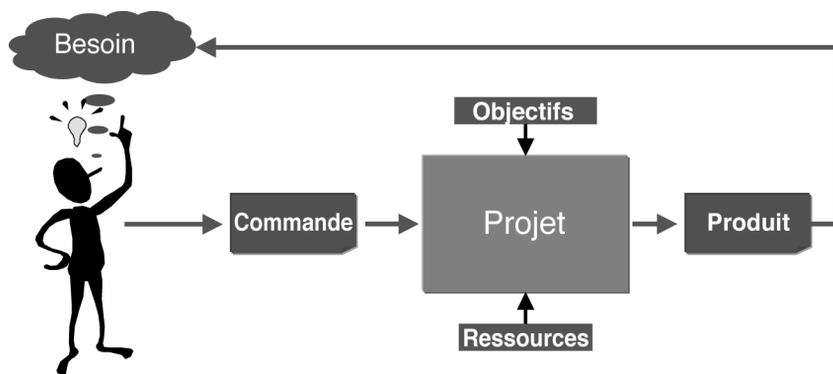
- ▶ qu'est-ce qu'un projet ?
- ▶ qu'est-ce qu'un objectif ?
- ▶ qu'est-ce qu'un chef de projet ?
- ▶ qu'est-ce que la gestion de projet ?
- ▶ pourquoi se mettre en mode projet ?
- ▶ quelles sont les caractéristiques d'un petit projet ?
- ▶ quelles sont les organisations existantes pour gérer les petits 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 qui est 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 qui précise 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 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 pouvoir être négocié ;
- ▶ 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.

Négocié : afin d'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 connaisse sa part d'objectif à atteindre. Les trois objectifs Coût/Qualité/Temps sont interdépendants entre eux et interagissent pendant le projet ; si 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...) 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 à savoir (*voir page suivante*) :

- ▶ 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.

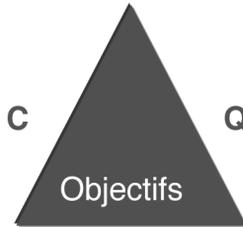
Mesurables



Réalistes



Négociés



Partagés



T



Individualisés

LES OBJECTIFS

Qu'est-ce que la gestion de projet ?

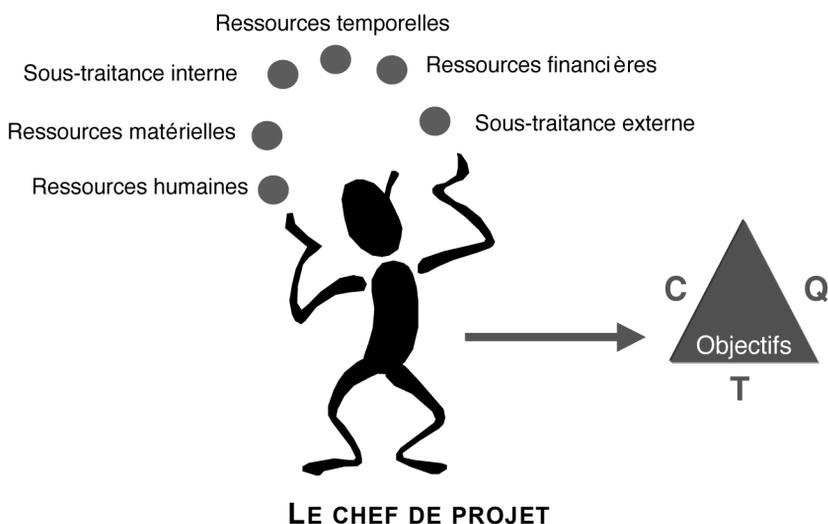
La gestion de projet est l'ensemble des actes organisationnels nécessaires à l'accomplissement du projet.

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 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... Ceci explique que le

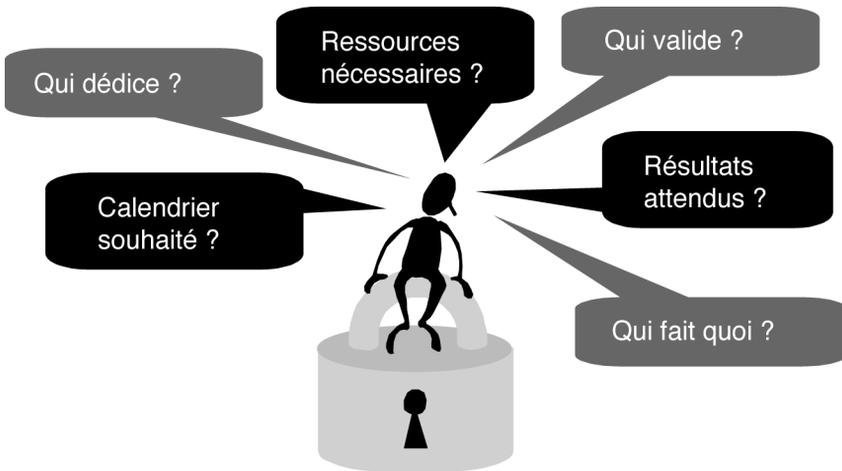
chef de projet n'est pas nécessairement un expert du sujet mais surtout un chef d'orchestre de l'ensemble. Il est préférable d'avoir un chef de projet qui ne connaisse rien au produit qu'il fabrique et qui maîtrise la gestion de projet (il faudra bien sûr qu'il s'entoure d'experts), qu'un expert qui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

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

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

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 ?



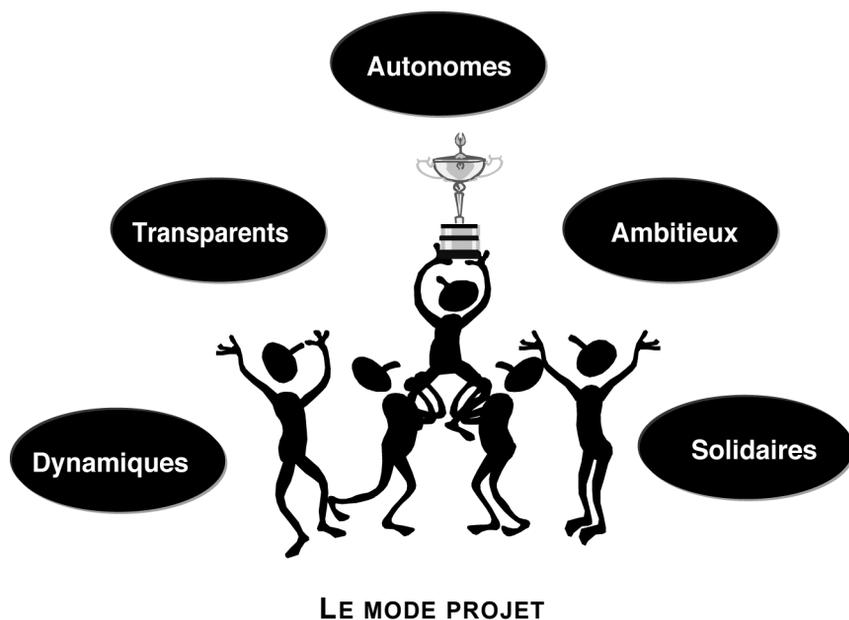
LA GESTION DE PROJET

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 aussi associer des compétences complémentaires.

Se mettre en mode projet, c'est surtout mettre en place une certaine dynamique qui va permettre 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.



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

Finalement, la réussite d'un projet repose bien sur les hommes, c'est-à-dire 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 proches du terrain ;
- ▶ le *guide* : homme ou femme, actif mais sachant parfois prendre de la hauteur ;
- ▶ l'*ancien* : mémoire du projet, qui a accumulé les expériences ;
- ▶ le *sage* : capable de conceptualiser et d'apporter une vue large du projet ;
- ▶ le *créatif* : 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 :

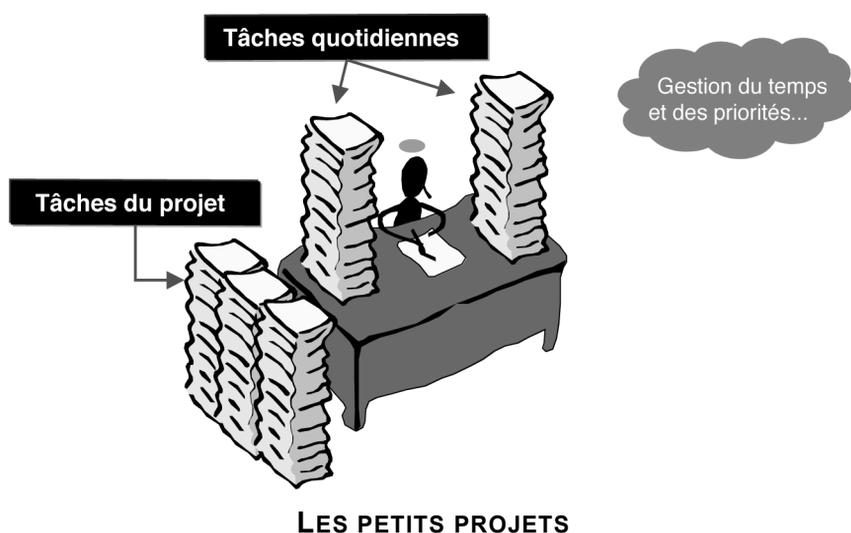
- ▶ un petit nombre d'acteurs impliqués dans le projet ;
- ▶ un budget peu élevé ;
- ▶ des ressources partageant leur temps entre le projet et d'autres activités ;
- ▶ un périmètre technique très spécialisé ;
- ▶ un acteur qui remplira plusieurs rôles dans le projet ;
- ▶ des ressources matérielles partagées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



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

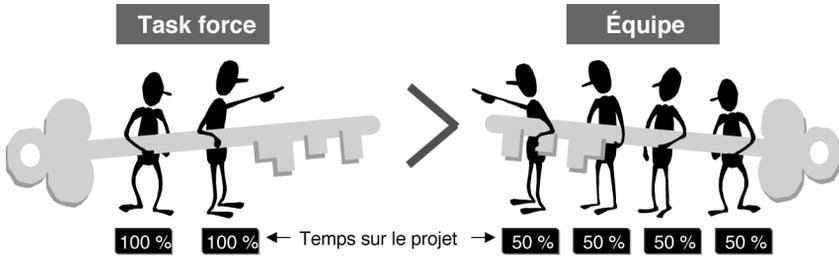
ressources dédiées étant finalement assez rares. Il serait pourtant nécessaire d'avoir une ressource principale, l'idéal étant que ce soit le chef de projet, à qui la priorité est donnée en terme de temps ou de résultat :

- ▶ 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 réduire 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 nombre réduit de personnes.



LES ORGANISATIONS

En tout état de cause et si c'est possible, c'est l'organisation de type *task force* qui doit être privilégiée, car c'est elle qui donne toutes les chances au projet de réussir. La *task force* est une équipe qui est 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 le projet reste conforme aux objectifs.

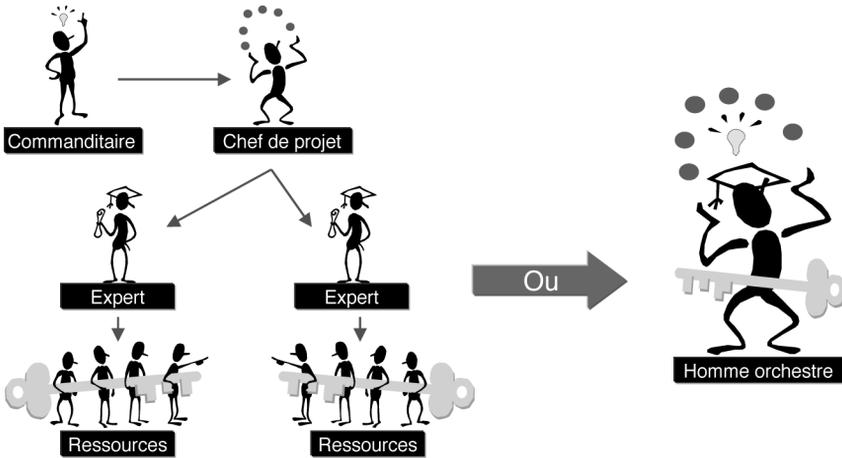
Le *chef de projet* : c'est l'acteur qui va s'engager sur l'atteinte des objectifs du projet. Il devra de manière périodique fournir des indicateurs sur l'avancement des objectifs au commanditaire.

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 équipe par domaine de compétences.

Plus le projet est petit, plus les rôles des ressources 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 avoir tous les rôles dans son propre projet.

Néanmoins, même si 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

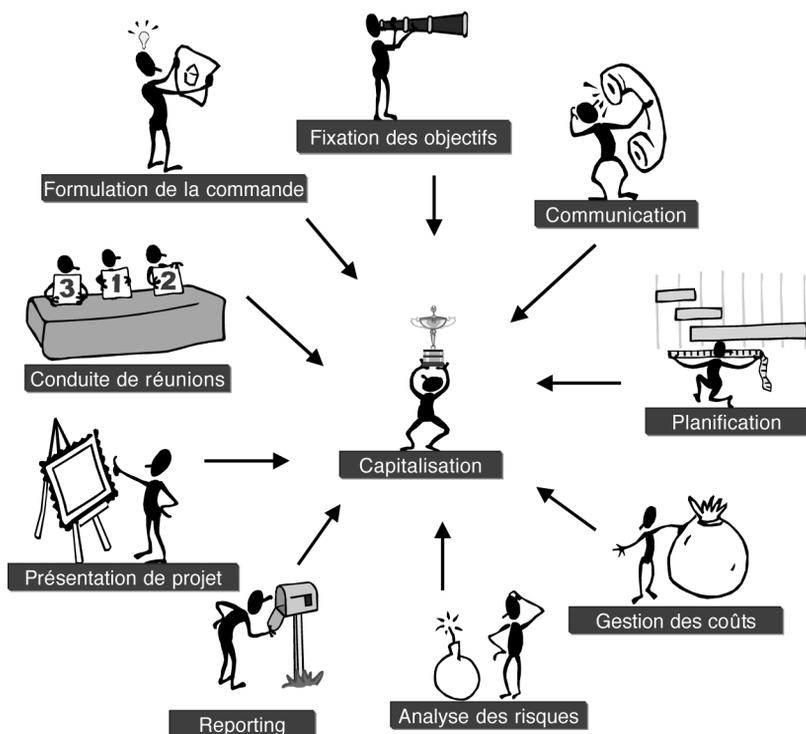
Quels sont les outils nécessaires à la gestion d'un projet ?

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, et ces techniques 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 être mis en œuvre dans la gestion de projet sont :

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

Chacun des outils va donner lieu aux livrables suivants :

- ▶ 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 d'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 à savoir :

- ▶ 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 nécessitent 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 pas 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 œuvre des outils se traduit nécessairement par des documents qui servent à la gestion du projet.
10. Le temps investi dans la mise en œuvre d'une méthode est toujours très rentable.

En quoi consiste la méthode proposée ?

La méthode comporte trois éléments :

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

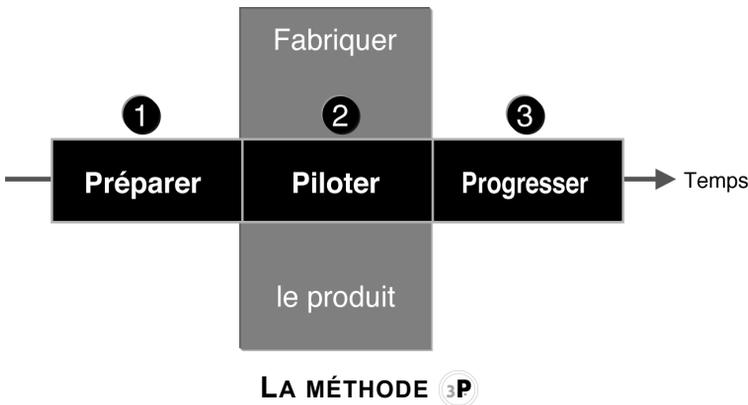
Les trois phases de la méthode

La méthode comporte trois phases. Une 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 importantes en termes de méthodologie. Elle permet, entre autres, de lever les deux ambiguïtés qui sont 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 va consister 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 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 première 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 :

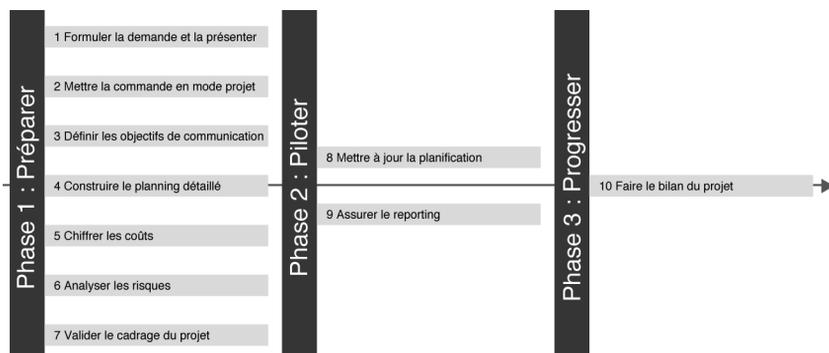
1. Formuler la demande et la présenter ;
2. Mettre la commande en mode projet ;
3. Définir les objectifs de communication ;
4. Construire le planning détaillé ;
5. Chiffrer les coûts ;
6. Analyser les risques ;
7. Valider le cadrage du projet.

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 ensuite 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.

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 la communication pour l'ensemble du projet. Cette fiche est certainement 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 réalisées par les ressources du projet. C'est aussi à ce moment que l'on va réaliser 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, puis 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 permettra de sceller 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 du projet 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 du projet vont être 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 plans d'actions à mettre en œuvre lors d'un prochain projet en termes de méthode ou de fabrication du produit, si le thème du projet est similaire.

Les dix livrables ou documents de la méthode

La méthode contient dix livrables réunis dans la deuxième 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 de manière détaillée dans le deuxième chapitre.

Des matrices de ces livrables réalisées sous Word, Excel et Power-Point sont à disposition du lecteur en téléchargement sur editions-organisation.com. 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 être utilisés 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 réaliser un véritable cahier des charges qui explicitera en détail les résultats attendus.

La note de cadrage

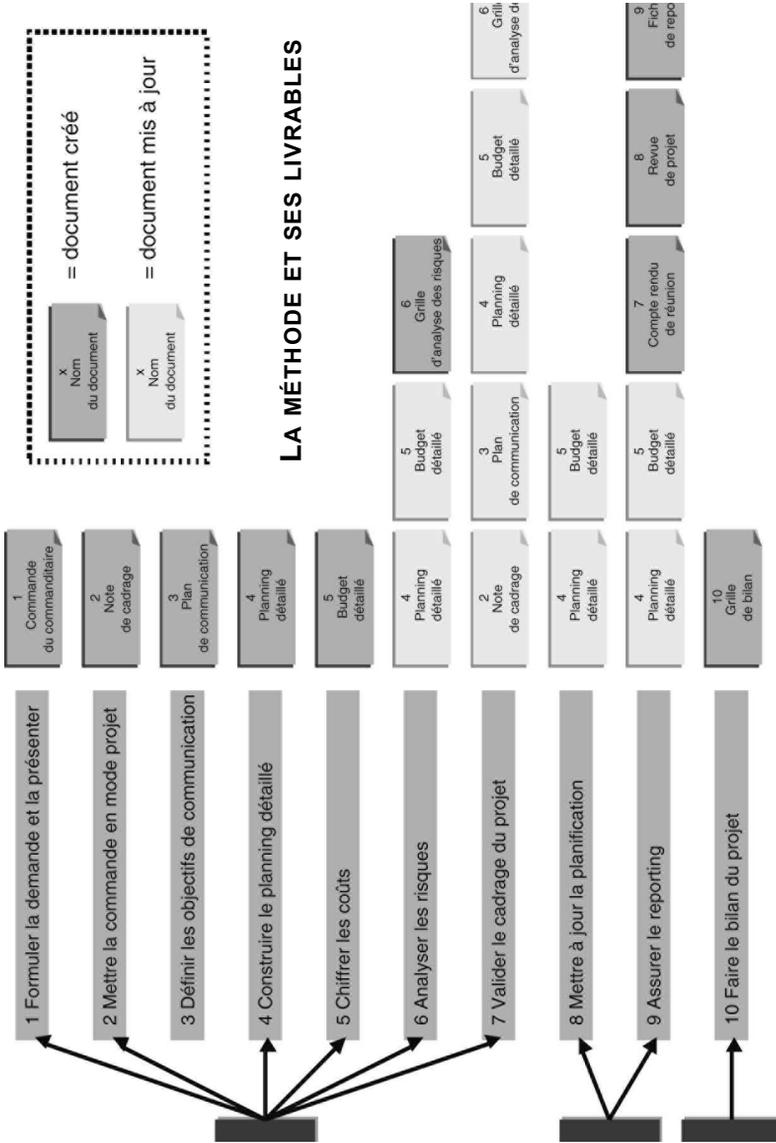
2
Note
de cadrage

Ce document est réalisé 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. Ce document est certainement le plus important de tous les documents de la méthode, car il va servir 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, une bonne communication est un des premiers facteurs de réussite.



LA MÉTHODE ET SES LIVRABLES

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 un des éléments essentiels du tableau de bord du chef de projet. Le planning 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 des tâches du planning, 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 les actions 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 avec 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, soit à valoriser le projet et ses résultats, ou à valoriser 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 permettre au chef de projet de 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

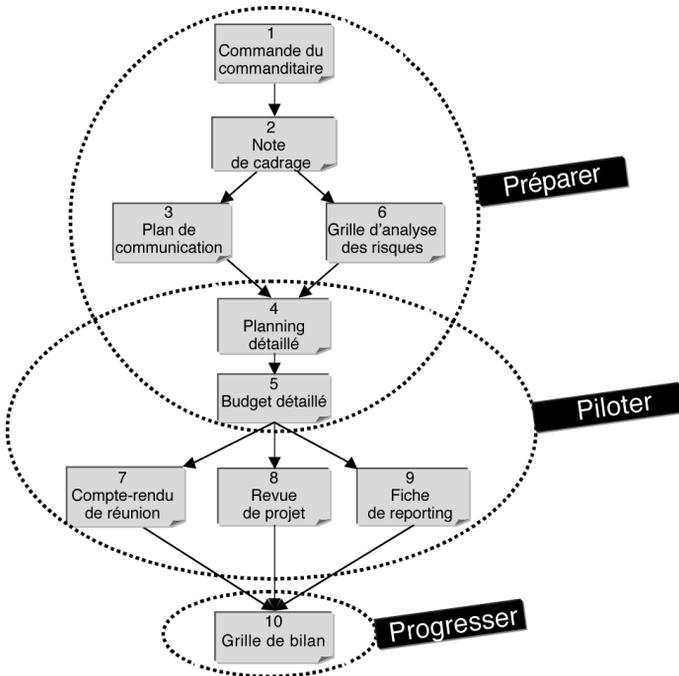
C'est le document final de la méthode qui va permettre de dégager les points forts et points faibles du projet. À la suite de cette analyse, un plan d'action sera établi afin de pouvoir améliorer la manière de gérer les prochains projets. Cette grille de bilan peut faire l'objet d'une communication à 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 ?

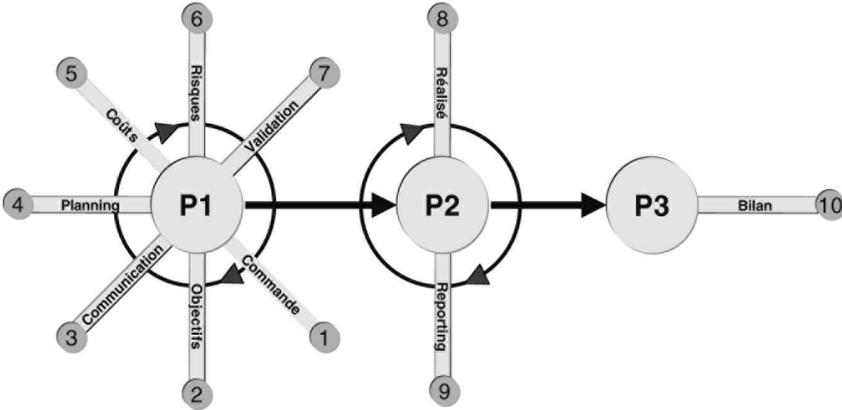
Les fiches de la méthode sont numérotées de manière séquentielle, cependant il est évident que sur le terrain certaines fiches peuvent être mises en parallèles pour gagner du temps, ou tout simplement car certains éléments d'une fiche sont complémentaires d'une autre.



LA MÉTHODE PAR LES LIVRABLES

Une méthode n'est donc pas un « système à cliquet » qui ne permet 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



LE FONCTIONNEMENT DE LA MÉTHODE

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 première 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 editions-organisation.com (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.

CINQUIÈME PARTIE

Labellisation du chef de projet



Comme indiqué en introduction, il est désormais possible d'obtenir une labellisation sur la méthode 3P. L'ouvrage que vous tenez entre vos mains a été vendu à plus de quinze mille exemplaires et plus de dix mille chefs de projet ont été formés à la méthode que vous venez de découvrir.

La formation de base à la conduite de projet repose entièrement sur les éléments contenus dans ce livre. Elle dure deux jours. Ainsi, la première demi-journée est consacrée aux principes de la conduite de projet que l'on trouve ici en introduction ; le jour et demi suivant, lui, est consacré à la mise en œuvre de la méthode et des outils

décrits dans ce livre. Nous voulons permettre aux lecteurs et aux personnes formées lors de sessions de deux jours de devenir labellisés sur la méthode au niveau « silver », c'est-à-dire le premier niveau de labellisation (lire plus loin).

La labellisation 3P se décompose en trois niveaux :

- ▶ silver ;
- ▶ gold ;
- ▶ platinum.

La labellisation **Silver**, qui correspond au premier niveau, permet de s'assurer que :

- ▶ vous avez compris et maîtrisez la logique méthodologique ;
- ▶ vous êtes en mesure de mettre en œuvre les dix outils sans difficultés ;
- ▶ vous savez piloter un petit projet (environ six mois, jusqu'à 100 000 euros, impliquant une dizaine d'acteurs) de façon autonome.

La labellisation **Gold**, qui correspond au deuxième niveau, permet de s'assurer que :

- ▶ vous connaissez le cycle de vie d'un projet de l'opportunité au bilan ;
- ▶ vous êtes en mesure d'adapter les outils en fonction du projet ou de son environnement ;
- ▶ vous savez piloter un projet de taille moyenne (environ un an, 500 000 euros, impliquant une cinquantaine d'acteurs) de façon autonome.

La labellisation **Platinum**, qui correspond au troisième niveau, permet de s'assurer que :

- ▶ vous connaissez tous les détails des étapes techniques d'un projet et de leurs cahiers des charges associés ;
- ▶ vous êtes en mesure de créer des outils supplémentaires pour gérer un projet ;
- ▶ vous savez piloter un grand projet (plusieurs années, plus de 500 000 euros, plus de cinquante acteurs impliqués) de façon autonome ;
- ▶ vous savez gérer un portefeuille de projets.

Pour obtenir la labellisation **Silver**, il faut, selon nous, avoir suivi une formation de deux jours, ou bénéficier d'une expérience de chef de projet sur plusieurs petits projets, enfin avoir lu ce livre et testé la méthode et les outils dans le cadre d'un projet réel.

Pour la labellisation **Gold**, une formation de cinq jours découpés en trois modules (bases de la méthode sur deux jours, gestion d'équipe sur deux jours, outil de planification sur un jour) est nécessaire. En outre, il faut avoir mis en œuvre la méthode et les outils sur au moins un projet de taille moyenne ou avoir piloté plusieurs petits projets liés entre eux (logique de petit portefeuille de projets sur une même thématique technique).

Enfin, concernant la labellisation **Platinum**, des modules de formation, dont le cumul représente une dizaine de jours, permettent d'acquérir les clés nécessaires (bases de la méthode sur deux jours, gestion d'équipe sur deux jours, cahiers des charges sur deux jours, prise de parole en public sur deux jours, outil de planification sur deux jours).

Nous vous proposons de vous préparer à la labellisation Silver, que vous pourrez passer en nous envoyant un e-mail à contact@allience.fr ; nous vous transmettrons alors les éléments, qui sont simples à mettre en œuvre, nécessaires pour obtenir cette labellisation.

Pour vous préparer à la labellisation Silver, vous allez répondre à un test de cent affirmations par tranches de dix affirmations. Vous trouverez les réponses et les explications après chaque tranche.

QUESTIONS		FAUX	VRAI
1	Le chef de projet doit avoir la double compétence méthodologique et team building		
2	Il est souhaitable que le chef de projet n'ait pas la compétence technique du sujet		
3	Le chef de projet a un pouvoir réduit sur la modification des objectifs		
4	L'étude de faisabilité ne devrait pas être menée par le chef de projet		
5	L'étude d'opportunité ne doit pas être réalisée par le chef de projet		
6	On ne peut appeler projet une idée que si elle a été jugée opportune et faisable		
7	La conduite de projet est un langage commun applicable à toute l'entreprise		
8	La conduite de projet est un des outils de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise		
9	La conduite de projet augmente le coût global du projet de 10 à 30%		
10	Le taux global d'échec dans les projets est d'environ 30% quelle que soit l'entreprise		

1. Le chef de projet doit avoir la double compétence méthodologique et de team building.

VRAI : Un bon chef de projet doit savoir maîtriser les techniques liées à la gestion du projet (cadrage, planification, analyse des risques, etc.), mais aussi les techniques de gestion des hommes (management d'équipe, gestion de conflits, mise en œuvre de la communication promotionnelle, etc.). Cette double compétence est la caractéristique des chefs de projet performants.

2. Il est souhaitable que le chef de projet n'ait pas la compétence technique du sujet.

FAUX : Même si l'on préférera un chef de projet qui se consacre avant tout à son rôle de chef d'orchestre, une culture du sujet constituera toujours un « plus », notamment en termes de crédibilité auprès des experts.

3. Le chef de projet a un pouvoir réduit sur la modification des objectifs.

VRAI : Effectivement, le pouvoir de modification des objectifs (coût, qualité, temps) appartient au commanditaire ou au comité de pilotage. Toutefois, le chef de projet peut avoir une marge de manœuvre sur chaque objectif afin de pouvoir agir en phase de pilotage sans avoir à consulter les instances de pilotage concernant des événements mineurs.

4. L'étude de faisabilité ne devrait pas être menée par le chef de projet.

VRAI : Le chef de projet prend des engagements sur l'atteinte des objectifs. Comment peut-on s'engager si l'on ne connaît pas le degré de faisabilité du projet ? Dans l'idéal, l'étude de faisabilité est réalisée sous la responsabilité du commanditaire en amont de la nomination du chef de projet.

5. L'étude d'opportunité ne doit pas être réalisée par le chef de projet.

VRAI : L'étude d'opportunité consiste à vérifier l'adéquation du projet avec les objectifs généraux du plan stratégique. Ce n'est donc pas au chef de

projet de la réaliser, mais au commanditaire ou aux représentants de la direction, voir à la direction générale. Cette étude se fait évidemment en amont de l'étude de faisabilité.

6. On ne peut appeler « projet » une idée que si elle a été jugée opportune et faisable.

VRAI : Évidemment ! C'est le corollaire des deux questions précédentes. Une idée n'est pas un projet, mais peut le devenir si elle est à la fois en adéquation avec la stratégie et réalisable.

7. La conduite de projet est un langage commun applicable à toute l'entreprise.

VRAI : C'est même un moyen de mettre en place un langage commun, car les méthodologies de conduite de projet peuvent s'appliquer, quel que soit le sujet ; de plus, la mise en œuvre des outils permet de consolider les données communes comme le planning et le budget.

8. La conduite de projet est un des outils de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

VRAI : Grâce au langage commun, la direction générale peut piloter la mise en œuvre de sa stratégie à travers le pilotage des projets. La stratégie générale et les objectifs généraux associés peuvent être déclinés en projets thématiques, regroupés en portefeuille de projets confiés à des directions par exemple. C'est donc un moyen de mise en œuvre efficace de la stratégie.

9. La conduite de projet augmente le coût global du projet de 10 à 30 %.

VRAI : La conduite de projet est un investissement rentable, car elle permet d'éviter des surcoûts importants liés à une mauvaise appréciation des objectifs et à une définition erronée des rôles. Toutefois, elle nécessite d'accomplir un certain nombre de tâches engendrant des coûts de gestion.

10. Le taux global d'échec dans les projets est d'environ 30 %, quelle que soit l'entreprise.

FAUX : C'est une donnée moyenne toutes entreprises confondues. Cependant, certaines enregistrent un taux de maturité très élevé en conduite de projet, ce qui permet de réduire considérablement le taux d'échec des projets, notamment grâce au cadrage des objectifs et à la définition du rôle des acteurs dans les projets.

	QUESTIONS	FAUX	VRAI
11	Seul le comité de pilotage a le pouvoir d'arbitrer sur les objectifs		
12	Il n'est pas nécessaire d'avoir un représentant de la direction de l'entreprise dans le comité de pilotage		
13	La charge nécessaire pour faire un bilan est peu importante au regard des gains attendus en matière de capitalisation		
14	Un portefeuille de projets est systématiquement constitué de projets d'une même thématique		
15	Un plan stratégique est constitué de plusieurs portefeuilles de projets		
16	La responsabilité du portefeuille de projet doit être confiée à un manager et pas à un chef de projet		
17	Un programme est un ensemble de projets contribuant à un objectif général		
18	Dans un projet, il y a trois types d'objectifs qualité/coût/temps		
19	Les trois types d'objectifs sont indépendants les uns des autres		
20	Étudier la faisabilité c'est regarder si le triangle coût/qualité/temps est équilibré		

11. Seul le comité de pilotage a le pouvoir d'arbitrer sur les objectifs.

FAUX : Le chef de projet peut disposer dans certains projets d'une marge de manœuvre sur certains objectifs, ce qui lui permet de faire des arbitrages. Dans certains petits projets, le comité de pilotage n'existe pas ; c'est alors le commanditaire qui effectue certains arbitrages sur objectifs.

12. Il n'est pas nécessaire d'avoir un représentant de la direction de l'entreprise dans le comité de pilotage.

FAUX : C'est absolument nécessaire, dans la mesure où cet acteur est garant de la cohérence avec le plan stratégique de l'entreprise. Si le comité de pilotage n'existe pas, c'est le commanditaire qui doit s'assurer de cette cohérence.

13. La charge nécessaire pour faire un bilan est peu importante au regard des gains attendus en matière de capitalisation.

VRAI : La charge d'un bilan représente environ 1 % du coût total d'un projet. Dresser le bilan peut rapporter beaucoup plus, car cela permet de ne pas répéter des erreurs successives lors des projets suivants, ainsi que de capitaliser sur les acteurs, notamment en les remerciant et en les accompagnant dans la phase de fin projet (dissolution de l'équipe projet notamment).

14. Un portefeuille de projets est systématiquement constitué de projets d'une même thématique.

FAUX : Un portefeuille constitue un ensemble de projets contribuant à un objectif général ou à une thématique générale. Il peut donc y avoir des

projets liés à une même thématique (par exemple l'ensemble des projets systèmes d'informations), mais aussi un portefeuille de projet contribuant à la réalisation d'un objectif général (par exemple la construction d'une nouvelle usine). Dans le second cas, on parle de programme (ensemble de projets).

15. Un plan stratégique est constitué de plusieurs portefeuilles de projets.

VRAI : Dans une petite entreprise, le portefeuille de projet est en fait une déclinaison directe du plan stratégique. Il est constitué de quelques projets, voire d'un projet par thématique.

16. La responsabilité du portefeuille de projets doit être confiée à un manager et non à un chef de projet.

VRAI : Le chef de projet est responsable d'un projet ; le directeur de projet gère un ensemble de « sous-projets », chacun piloté par un chef de projet. Le manager pilote un ensemble de projets ayant une même destination (thématique ou contribuant à des objectifs généraux communs).

17. Un programme est un ensemble de projets contribuant à un objectif général.

VRAI : Un programme est une sorte de portefeuille de projets, puisqu'il est constitué de plusieurs projets. Toutefois, dans la notion de programme, l'objectif général est souvent beaucoup plus précis et s'inscrit dans un périmètre technique bien défini (par exemple, la conception et le lancement d'une nouvelle automobile).

18. Dans un projet, il y a trois types d'objectifs : qualité, coût, temps.

VRAI : Ce sont effectivement les trois éléments qui seront définis au début du projet, puis pilotés. Ces trois éléments constituent le triangle de la performance.

19. Les trois types d'objectifs sont indépendants les uns des autres.

FAUX : Les trois types d'objectifs sont liés entre eux ; la modification de l'un entraîne des changements chez les autres. L'interdépendance entre les objectifs se traduit par la modification d'un ou plusieurs côtés du triangle de la performance.

20. Étudier la faisabilité, c'est regarder si le triangle coût/qualité/temps est équilibré.

VRAI : Si, pour un résultat attendu (côté qualité), on dispose du délai nécessaire (côté temps) et des ressources (coté coût) pour réaliser le résultat dans le délai souhaité, le projet est réputé faisable.

QUESTIONS		FAUX	VRAI
21	L'opportunité se juge uniquement à partir du retour sur investissement attendu dans la mise en œuvre du livrable du projet		
22	Le chef de projet prend des engagements sur une partie des objectifs		
23	Chaque objectif comporte nécessairement une marge de manœuvre		
24	Un projet n'offrant aucune marge de manœuvre sur chacun des objectifs est impossible à mener		
25	La note de cadrage du projet est le document le plus important du dossier projet		
26	La note de cadrage est exactement le même document que la lettre de mission du chef de projet		
27	Le commanditaire doit écrire lui-même sa commande de projet, sinon le projet ne peut pas être lancé		
28	Le commanditaire est celui qui fournit les ressources nécessaires à la réalisation du projet		
29	Un tiers des projets sont des échecs complets		
30	Un tiers des projets satisfont partiellement les besoins des utilisateurs du livrable		

21. L'opportunité se juge uniquement à partir du retour sur investissement attendu dans la mise en œuvre du livrable du projet.

FAUX : Un projet est opportun s'il est en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Un projet peu rentable et entrant dans la stratégie globale peut s'avérer acceptable, donc opportun.

22. Le chef de projet prend des engagements sur une partie des objectifs.

FAUX : Le chef de projet prend des engagements sur les trois objectifs. C'est seulement dans ce cas que l'on peut considérer que l'on est en mode projet. Si l'un des objectifs n'est pas défini ou piloté, on ne peut pas considérer pouvoir appliquer le mode projet.

23. Chaque objectif comporte nécessairement une marge de manœuvre.

FAUX : Un ou deux côté(s) du triangle peu(ven)t être verrouillé(s), par exemple le temps pris par un événementiel. Si les trois côtés sont verrouillés, le projet devient impossible au sens du pilotage, car cela signifierait qu'aucun événement perturbateur ne va se produire, ce qui est impossible.

24. Un projet n'offrant aucune marge de manœuvre sur aucun des objectifs est impossible à mener.

VRAI : Ce projet n'est pas pilotable. Sinon, ce serait accepter qu'il n'y aura aucun aléa, ni risque, ni changement d'objectif, ni encore erreur d'estimation en phase de pilotage.

25. La note de cadrage du projet est le document le plus important du dossier projet.

VRAI : S'il ne devait y avoir qu'un seul document, ce serait celui-là. C'est celui que l'on met en place en premier lorsqu'il n'existe rien en matière de conduite de projet. Il est essentiel, car il définit les objectifs et les rôles des acteurs, source de 80 % des problèmes survenant dans les projets.

26. La note de cadrage est exactement le même document que la lettre de mission du chef de projet.

FAUX : Même si la lettre de mission peut reprendre certaines rubriques de la note de cadrage, elle est plus restrictive, car elle définit les missions du chef de projet et ses « pouvoirs », notamment sa marge de manœuvre dans les arbitrages sur objectifs.

27. Le commanditaire doit écrire lui-même sa commande de projet, sinon le projet ne peut être lancé.

FAUX : même s'il serait idéal que le commanditaire rédige la commande, dans beaucoup de cas, c'est le chef de projet qui le fait après entretien avec le commanditaire. Cependant, ce dernier devra toujours valider ce qui a été écrit.

28. Le commanditaire est celui qui fournit les ressources nécessaires à la réalisation du projet.

FAUX : C'est en réalité le payeur du projet, sauf si le commanditaire est à la fois payeur et commanditaire. Le ou les payeur(s) va/vont fournir les ressources matérielles, humaines et financières du projet.

29. Un tiers des projets sont des échecs complets.

VRAI : Un tiers des projets est soit arrêté en cours de route, soit fournit un résultat (livrable) qui ne sera jamais utilisé, ne correspondant pas aux besoins. Ce sont donc des échecs.

30. Un tiers des projets satisfont partiellement les besoins des utilisateurs du livrable.

VRAI : La satisfaction partielle des besoins est liée à une mauvaise expression du besoin, ou à une évolution des besoins en cours sans réactualisation des objectifs, ou encore à un déficit de prise en compte des besoins exprimés.