

# Gérez vos projets

Les clés pour réussir étape par étape

Thibault PAIRIS



## Avant-propos

1. Ce livre est-il fait pour vous ? ..... 11

## Chapitre 1

### L'enjeu des projets : s'adapter ou déposer le bilan

1. Mon entreprise est florissante, pourquoi évoluer ? ..... 13
  - 1.1 Stagner dans un monde en mouvement, c'est régresser. .... 13
    - 1.1.1 Kodak : cas d'école de l'immobilisme entrepreneurial ... 13
    - 1.1.2 Le flétrissement innovatif, un mal répandu ..... 15
  - 1.2 La mutation pour adapter continuellement votre entreprise .. 16
    - 1.2.1 Fuji : le phénix renaît de ses cendres ..... 16
    - 1.2.2 Le futur est gorgé de révolutions. .... 18
    - 1.2.3 Votre entreprise est-elle "Future Ready" ?..... 19
2. Opérer un changement, c'est simple : pourquoi faire un "projet" ? .. 21
  - 2.1 Pourquoi un projet ? ..... 21
    - 2.1.1 Le projet raté d'enquête virtuelle du FBI ..... 21
    - 2.1.2 Comment définir un projet ? ..... 24
    - 2.1.3 Typologie des projets ..... 26
    - 2.1.4 Un programme pour gouverner tous les projets. .... 27
  - 2.2 Pourquoi une gestion de projet ? ..... 28
    - 2.2.1 Deepwater Horizon : un échec à 61 milliards de dollars .. 28
    - 2.2.2 Comment définir la gestion d'un projet ? ..... 30
  - 2.3 Combien d'étapes sur le chemin du projet ? ..... 33
    - 2.3.1 Un projet réussi ne commence pas à sa réalisation ..... 33
    - 2.3.2 Les étapes nécessaires pour réussir un projet ..... 34
3. Quels projets réaliser ? ..... 39
  - 3.1 Déterminez la stratégie de votre entreprise ..... 39
    - 3.1.1 Le Dôme du Millénaire, un projet de l'an 2000. .... 39
    - 3.1.2 Et votre entreprise, quelle est sa stratégie ? ..... 41

# 2 **Gérez vos projets**

Les clés pour réussir étape par étape

3.2	Comment trouver des projets ?	43
3.2.1	Les bonnes idées n'attendent pas le nombre des années	43
3.2.2	Le projet "toilettes" de British Airways	43
3.2.3	Le safari des bonnes idées	45
3.3	Déterminer qui choisit les projets :	
	la gouvernance d'entreprise	47
3.3.1	Gestion de crise de Fukushima :	
	une hydre aux multiples têtes	47
3.3.2	Une gouvernance utile sert à arbitrer	49
3.3.3	Une gouvernance inutile arbitre mal	
	ou n'arbitre pas du tout	50
3.4	Quels projets prioriser ? Choisissez vos combats !	51
3.4.1	BC Ferries : quand la gouvernance choisit	
	des projets désastreux	51
3.4.2	Choisissez vos combats !	53
3.4.3	Priorisez vos projets !	56

## **Chapitre 2**

### **Tout projet est avant tout humain**

1.	Puis-je mener mon projet tout seul ?	61
1.1	US Army : choisir les uniformes des soldats, sans les soldats	61
1.2	Sans acteurs, pas de projet	63
1.3	Un rôle n'est pas une personne	65
2.	Les rôles d'un projet et leur nécessité	66
2.1	Les utilisateurs, force de pesanteur systématiquement oubliée	66
2.1.1	Les utilisateurs, premiers ennemis du changement	66
2.1.2	Transformer en énergie l'inertie des utilisateurs	67
2.1.3	Comment mobiliser les utilisateurs ?	68
2.2	Le sponsor pour chaperonner le projet	69
2.2.1	Le sponsor, commanditaire du projet	69
2.2.2	Comment choisir un sponsor percutant ?	70

2.3	Le responsable métier pour ancrer le projet dans le quotidien	. 71
2.3.1	Le responsable métier comme visionnaire du projet	. . . . 71
2.3.2	Comment choisir un responsable métier efficace ?	. . . . 72
2.4	Les fournisseurs de la solution technique	. . . . . 73
2.4.1	Ce qu'est le fournisseur...	. . . . . 73
2.4.2	...Mais surtout ce qu'il n'est pas.	. . . . . 74
2.5	Le responsable du projet, pour faire aboutir le projet.	. . . . . 75
2.5.1	Le responsable de projet, capitaine du navire	. . . . . 75
2.5.2	Shiva, le responsable de projet idéal	. . . . . 76
3.	Donnez à votre équipe les moyens de réussir	. . . . . 79
3.1	Acceptez d'investir du capital humain	. . . . . 79
3.2	Organisez le projet dans l'entreprise	. . . . . 82
3.2.1	Organisez l'équipe projet	. . . . . 82
3.2.2	Définissez la hiérarchie du projet au sein de l'entreprise	. 85
3.3	Délégez : concédez les objectifs et fixez les limites	. . . . . 87
3.3.1	Savez-vous déléguer ?	. . . . . 87
3.3.2	Délégez efficacement	. . . . . 88
3.4	Définissez l'organisation humaine du projet	. . . . . 93
3.4.1	Les humains ne sont pas des clones.	. . . . . 94
3.4.2	Attribuez explicitement les rôles.	. . . . . 95

**Chapitre 3**

**Les outils du responsable de projet**

1.	Soyez efficace au quotidien	. . . . . 97
1.1	Le principe de Pareto, ou loi des 80/20	. . . . . 97
1.1.1	Pareto, la productivité au quotidien	. . . . . 97
1.1.2	Pareto est partout !	. . . . . 98
1.2	L'art de la synthèse, écrite ou orale	. . . . . 100
1.2.1	À quoi sert une synthèse ?	. . . . . 100
1.2.2	Comment faire une synthèse ?	. . . . . 101
1.2.3	La synthèse longue : le compte-rendu de réunion	. . . . 102
1.2.4	La synthèse courte : présenter en 2 minutes.	. . . . . 107

# 4 **Gérez vos projets**

Les clés pour réussir étape par étape

1.3	La to-do list (liste de tâches) . . . . .	108
1.3.1	Travaillez comme vous faites vos courses ! . . . . .	108
1.3.2	Comment faire une to-do list efficace ? . . . . .	109
2.	Maîtrisez l'art du contact humain . . . . .	111
2.1	Séduisez . . . . .	111
2.1.1	Gérer un projet, c'est séduire ses membres . . . . .	111
2.1.2	Comment séduire ? . . . . .	112
2.1.3	Le langage corporel . . . . .	113
2.1.4	Le langage verbal . . . . .	115
2.2	Soyez convaincant . . . . .	118
2.2.1	Frappez votre auditoire . . . . .	118
2.2.2	Concitez l'opposition . . . . .	120
2.2.3	Obtenez une décision . . . . .	123
2.3	Réunissez à bon escient . . . . .	124
2.3.1	Si vous voulez la paix, préparez la réunion . . . . .	124
2.3.2	Maîtrisez le déroulement de votre réunion . . . . .	126
3.	Manager, c'est être un leader charismatique et non un chef autoritaire . . . . .	128
3.1	Prenez de la hauteur . . . . .	128
3.1.1	Qu'est-ce que la hauteur de vue ? . . . . .	128
3.1.2	Apprenez à saisir la vue d'ensemble . . . . .	130
3.2	Motivez votre équipe . . . . .	131
3.2.1	Montrez la voie pour obtenir le meilleur de chacun . . . . .	131
3.2.2	Sachez récompenser . . . . .	132
3.3	Gérez les conflits . . . . .	134
3.3.1	Ne rien faire : la pire des solutions . . . . .	134
3.3.2	Comment négocier ? . . . . .	135

**Chapitre 4**  
**Quels risques ?**

- 1. Qu'est-ce qu'un risque ? ..... 139
  - 1.1 Recenser, un processus simple et sans risques ..... 139
    - 1.1.1 Le risque ..... 141
    - 1.1.2 Définir la stratégie de votre entreprise face au risque .. 142
- 2. Identifiez les risques ..... 143
  - 2.1 Quelle stratégie pour n'oublier aucun risque ? ..... 143
    - 2.1.1 Les courants d'air de l'aéroport de Sainte-Hélène ..... 143
    - 2.1.2 Quelles approches pour quadriller les risques ? ..... 144
  - 2.2 Les principaux risques à redouter ..... 147
    - 2.2.1 Le risque majeur est humain ..... 147
    - 2.2.2 Ne négligez pas les risques techniques ..... 148
    - 2.2.3 Identifiez les autres risques liés à votre métier ..... 149
- 3. Évaluez l'importance de chaque risque ..... 150
- 4. Maîtrisez les risques ..... 152
  - 4.1 Apportez une réponse explicite à chaque risque. .... 152
    - 4.1.1 Baignade déconseillée à Paardenmarkt ..... 152
    - 4.1.2 Décidez en connaissance de cause. .... 154
  - 4.2 Surveillez vos risques ..... 157

**Chapitre 5**  
**Définissez le projet**

- 1. Est-il vraiment nécessaire de définir un projet ? ..... 159
  - 1.1 Partir bille en tête, clé de la réussite ? ..... 159
  - 1.2 Préparer, c'est la moitié du succès ..... 161
- 2. Quatre principes pour ne pas faire, défaire et refaire ..... 162
  - 2.1 KISS : keep it simple, stupid ! ..... 162
    - 2.1.1 Le F-35, un avion à 1 500 milliards de dollars ..... 162
    - 2.1.2 Évitez l'épidémie de fonctionnalités ..... 163

# 6 **Gérez vos projets**

Les clés pour réussir étape par étape

2.2	Capitalisez sur l'existant : ne réinventez jamais la roue ! . . . .	166
2.2.1	L'aéroport fantôme de Castellon . . . . .	166
2.2.2	Valorisez votre capital . . . . .	168
2.3	Itérez pour affiner peu à peu votre projet . . . . .	169
2.4	Concentrez-vous sur le besoin . . . . .	170
2.4.1	Sacrifiez la peinture . . . . .	170
2.4.2	Fracturez les silos . . . . .	172
2.4.3	Anticipez le futur . . . . .	174
3.	Comment définir un projet ? . . . . .	177
3.1	Inventorisez votre capital documentaire . . . . .	177
3.2	Interviewez les acteurs de vos processus métier . . . . .	178
3.2.1	Qui interroger ? . . . . .	178
3.2.2	Comment mener l'interview ? . . . . .	179
4.	Validez votre projet . . . . .	183
4.1	L'analyse préliminaire . . . . .	183
4.1.1	Pour quoi faire ? . . . . .	183
4.1.2	Que contient l'analyse préliminaire ? . . . . .	184
4.2	Le mandat de projet . . . . .	188
4.3	L'étude de faisabilité . . . . .	188
4.3.1	Le SK 6000 : un projet sans issue . . . . .	188
4.3.2	Investissez un peu pour économiser beaucoup . . . . .	190
5.	Formalisez votre projet : le cahier des charges . . . . .	192
5.1	Définissez le contexte . . . . .	192
5.1.1	Pourquoi ? . . . . .	192
5.1.2	Écrivez le lexique de votre entreprise, de vos métiers, de votre projet . . . . .	192
5.1.3	Autour du projet : les référentiels de données . . . . .	194
5.2	Décrivez le présent subi et le futur rêvé : les processus . . . . .	196
5.2.1	Qu'est-ce qu'un processus ? . . . . .	196
5.2.2	Décrire vos processus actuels . . . . .	197
5.2.3	Décrire le processus futur . . . . .	200
5.3	Décrivez la qualité attendue . . . . .	204
5.4	Définissez les rôles et les droits . . . . .	206

5.5	Décrivez votre stratégie de déploiement . . . . .	208
5.6	Assurez-vous de la maintenance . . . . .	210
5.6.1	Le tarissement de l'eau en Afrique subsaharienne . . . . .	210
5.6.2	Définissez le niveau de maintenance attendu . . . . .	212
5.7	Découpez votre projet . . . . .	213

**Chapitre 6**

**Planifiez le projet**

1.	Méthodologies : avantages et inconvénients . . . . .	215
1.1	Quand utiliser une méthodologie ? . . . . .	215
1.1.1	À quoi sert une méthodologie ? . . . . .	215
1.1.2	Quelle méthodologie choisir ? . . . . .	216
1.2	Cascade : tout définir d'emblée et livrer à la fin . . . . .	217
1.3	Prince2 : définir l'essentiel et livrer régulièrement . . . . .	220
1.4	Agile : définir peu et livrer rapidement . . . . .	222
2.	Quelle solution choisir ? . . . . .	224
2.1	Réaliser le projet en interne ? . . . . .	224
2.1.1	Interne ou externe ? . . . . .	224
2.1.2	Comment choisir le bon candidat ? . . . . .	225
2.2	Évaluez les solutions du marché . . . . .	227
2.2.1	Le projet en trompe-l'œil de Waste Management . . . . .	227
2.2.2	Prendre garde aux vendeurs de rêve . . . . .	228
2.3	Recourir à un prestataire ? . . . . .	230
2.3.1	Sous-traiter : peser le pour et le contre . . . . .	230
2.3.2	Trouver le bon prestataire . . . . .	231
2.4	Ne signez aucun contrat sans avoir préparé votre évasion . . . . .	233
2.4.1	Préparez la guerre pour avoir la paix . . . . .	233
2.4.2	Faites un contrat à votre avantage . . . . .	234
3.	Planifiez votre projet . . . . .	238
3.1	Fractionnez en éléments indivisibles . . . . .	238
3.1.1	Faire tout, tout de suite, et tout rater . . . . .	238
3.1.2	Divisez en éléments atomiques . . . . .	240

# 8 **Gérez vos projets**

Les clés pour réussir étape par étape

3.1.3	Priorisez avec MoSCoW . . . . .	242
3.2	Comment estimer le temps de réalisation ? . . . . .	245
3.2.1	Pourquoi les estimations sont-elles souvent fausses ? . . . . .	245
3.2.2	Quelles méthodes pour estimer justement ? . . . . .	246
3.3	Comment planifier ? . . . . .	248
3.3.1	Comment planifier efficacement ? . . . . .	248
3.3.2	Quels outils de planification ? . . . . .	250
3.4	Quels coûts faut-il prévoir ? . . . . .	254
3.4.1	Quels coûts cachés alourdiront la facture ? . . . . .	254
3.4.2	Tenir compte des coûts hors acquisition . . . . .	256
3.4.3	Comment réduire la facture ? . . . . .	257

## **Chapitre 7**

### **Réalisez le projet**

1.	Communiquez . . . . .	259
1.1	Les mythes de la communication de projet . . . . .	259
1.1.1	William Shockley, un génie mis en échec par la communication . . . . .	259
1.1.2	Votre communication est-elle défectueuse ? . . . . .	261
1.2	Comment communiquer ? . . . . .	263
1.2.1	Soyez présent . . . . .	263
1.2.2	Faites un suivi écrit . . . . .	266
2.	Testez . . . . .	269
2.1	La voie sans issue du TGV britannique . . . . .	269
2.2	Quelles méthodes de test adopter ? . . . . .	271
3.	Que faut-il tester ? . . . . .	274
3.1	Quels tests ? . . . . .	274
3.2	Comment remonter efficacement les anomalies ? . . . . .	276
3.3	Clore les tests . . . . .	279

4. Contrôlez .....	281
4.1 Réévaluez régulièrement le bien-fondé de votre projet .....	281
4.1.1 Le projet reste-t-il approprié ? .....	281
4.1.2 Comment réévaluer ? .....	282
4.1.3 Arrêter le projet. ....	284
4.2 Contrôlez la réalisation de votre projet. ....	286
4.2.1 Pourquoi contrôler ? .....	286
4.2.2 Comment contrôler ? .....	287
4.3 Gérez les imprévus .....	288
4.3.1 Gérez explicitement les problèmes .....	288
4.3.2 Changer de prestataire ? .....	292
5. Déployez la solution. ....	294
5.1 Préparez le déploiement .....	294
5.2 Accompagnez le changement humain .....	295
6. Clôturez vos projets pour les empêcher de déborder .....	298
6.1 Clôturez explicitement le projet .....	298
6.2 Rétrocédez la responsabilité du projet terminé .....	299
6.3 Célébrez l'aboutissement du projet. ....	301
Conclusion .....	303
Index .....	305

## Chapitre 6

### △ Planifiez le projet

#### 1. Méthodologies : avantages et inconvénients

##### 1.1 Quand utiliser une méthodologie ?

###### 1.1.1 À quoi sert une méthodologie ?

Une méthodologie de projet, c'est l'ensemble des règles théoriques à appliquer pour organiser un projet. Il s'agit d'une **approche conceptuelle** plutôt destinée aux professionnels des projets, à la différence de ce livre qui a pour objectif de démocratiser la gestion de projet avec une approche plus pratique.

Pourquoi aborder plus en détail certaines méthodologies de gestion de projet dans ce livre ? Pour deux raisons :

- **Connaître les méthodologies utilisées** par vos interlocuteurs aguerris dans la gestion de projets (service interne, prestataires, sous-traitants...) afin de faire des choix éclairés, de gagner du temps et d'éviter les incompréhensions mutuelles.
- **Connaître celles qui fonctionnent** (parfois contre-intuitives) et celles qui ne fonctionnent pas (qui sont pourtant adoptées instinctivement).

Peut-être vous demandez-vous pourquoi ne pas adopter dès maintenant une méthodologie, plutôt que d'aborder brièvement le sujet dans ce chapitre ? Tout simplement parce que ses contraintes sont importantes.

Contrainte	Description
<b>Investissement en temps</b>	La courbe d'apprentissage est raide avant de maîtriser réellement les concepts théoriques et de pouvoir les appliquer avec succès.
<b>Application universelle</b>	La même méthodologie doit être partagée par tous les acteurs du projet et idéalement, de toute l'entreprise.
<b>Encadrement strict</b>	Pour produire les résultats escomptés, l'utilisation de la méthodologie doit être activement soutenue par un expert.

*Les contraintes d'utilisation d'une méthodologie de projet*

Pour faire une comparaison, ce livre est comme suivre une formation aux premiers secours : vous maîtrisez dorénavant **le vocabulaire et les bons réflexes**. Mais si vous souhaitez devenir médecin urgentiste, cette formation pratique ne suffira pas et des études plus avancées seront nécessaires. Notez que les deux éléments sont liés : l'approche pratique s'appuie sur les concepts issus de la méthodologie théorique.

### 1.1.2 Quelle méthodologie choisir ?

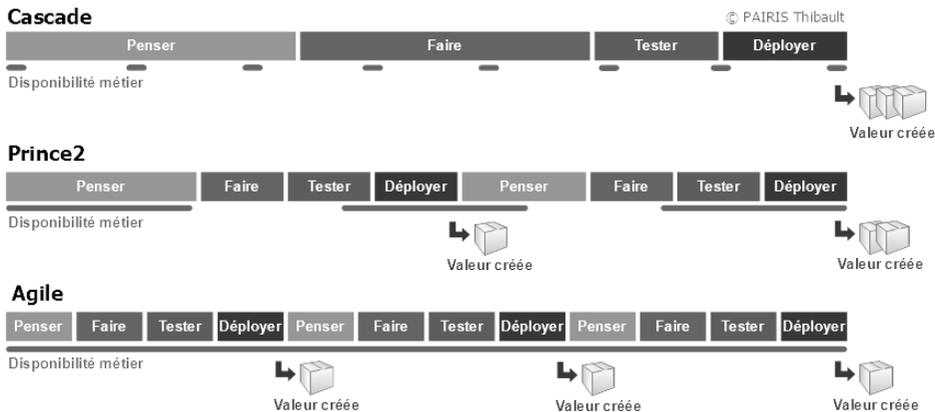
Toutes les méthodologies présentées ici sont issues de **l'informatique**. Faut-il en conclure que toutes les autres disciplines sont brouillonnes ? Pas du tout ! Les spécificités des projets liés à l'informatique expliquent le lien qu'elle entretient avec de nombreuses méthodologies :

- L'informatique est un domaine **intangibile** : sans aucune méthode, fixer des objectifs et contrôler leur aboutissement est difficile.
- L'informatique est très **changeante**, elle doit donc s'adapter facilement : pensez à la durée de vie d'un ordinateur, d'un site web, d'une application pour smartphone, etc.

- L'informatique est dans **tous les projets** : un ouvrage d'art est surveillé par des capteurs, une voiture est contrôlée par un ordinateur de bord, etc.

Ces caractéristiques expliquent que l'informatique fournisse des méthodes proches des problématiques actuelles. Notez cependant que **toutes les méthodologies partagent le même séquençement** : c'est uniquement l'ordre et la durée des séquences qui varient. Les bons réflexes pour réussir un projet sont toujours les mêmes et, à ce stade du livre, vous les avez déjà acquis.

Si vous devez choisir une méthodologie, notez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise option : chacune a ses avantages et ses inconvénients. Prenez-les en compte pour faire un **choix éclairé**. Pour vous aider, voici une comparaison globale des trois méthodologies que nous allons à présent décrire plus précisément.



*Contraintes et bénéfices des principales méthodes de gestion de projet*

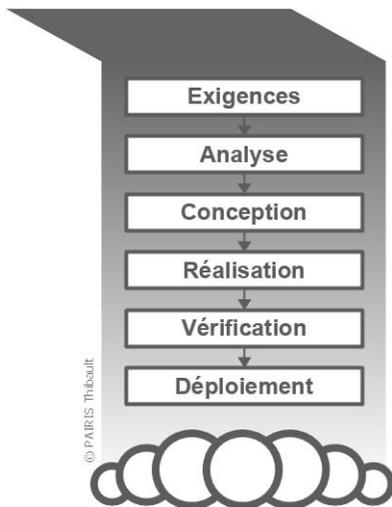
## 1.2 Cascade : tout définir d'emblée et livrer à la fin

Dans le **bâtiment**, l'architecture repose sur les lois de la physique et les matériaux sont des éléments concrets. Un projet de construction est donc naturellement très structuré. Ainsi, vous ne verrez jamais un architecte dire à son chef de chantier : « Annulez-moi ces trois étages, j'ai changé d'avis ! ».

Cette approche est transposée à l'informatique dans les années cinquante pour le projet Sage. Celui-ci est destiné à fournir une **vision unifiée de l'espace aérien** nord-américain face à la menace soviétique. Son résultat le plus emblématique est la salle de commandement munie d'écrans géants popularisée par des films tels que *Docteur Folamour* ou *WarGames*. Pour coordonner les multiples sous-traitants travaillant sur ce projet, la Défense américaine a besoin d'une méthodologie structurée.

C'est ainsi que naît formellement le **modèle en cascade**. Il est constitué d'un flot continu d'étapes interdépendantes. Le chemin du projet est tracé à l'avance lors de la phase d'avant-projet et chaque étape est franchie lorsque la précédente a été vérifiée et validée. Ces étapes sont les suivantes :

1. recueil des exigences
2. analyse des besoins
3. conception et architecture
4. réalisation
5. vérification : tests et validation
6. installation : déploiement, migration et support



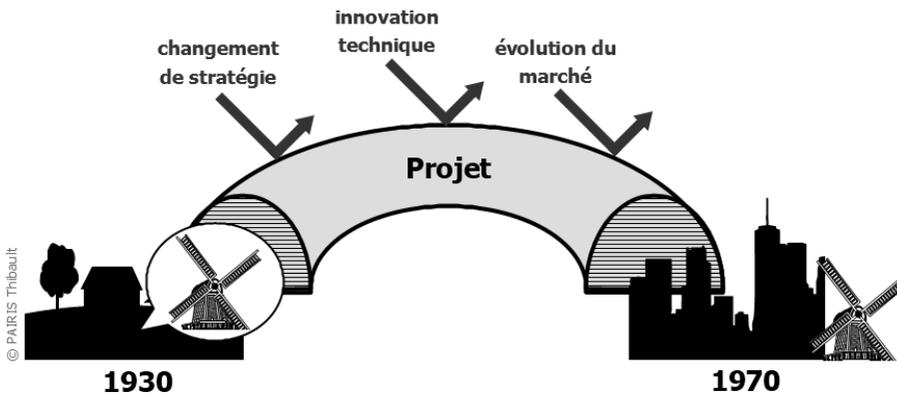
Fonctionnement du modèle en cascade

Les avantages et les inconvénients de ce modèle sont étroitement entremêlés.

Avantage	Inconvénient
Méthode fortement structurée : les étapes sont nettes et formalisées par des documents exhaustifs.	Aucune tolérance au changement : stratégie, marché, innovation technique, etc.
Les problèmes sont identifiés très tôt dans le projet : leur correction est plus facile et moins onéreuse.	La prévision du moindre problème possible peut amener à ne jamais commencer le projet : c'est le phénomène de « paralysie de l'analyse ».
La planification est possible à très long terme, jusqu'à plusieurs décennies.	À l'ère d'Internet, le temps de commercialisation est critique : il faut aller vite et non plus analyser dans le moindre détail.

*Modèle en cascade : avantages et inconvénients*

L'inconvénient majeur du modèle en cascade est **l'effet tunnel** qu'il induit. Le projet est modifiable tant que sa réalisation n'a pas commencé, mais une fois entré dans le tunnel de réalisation, plus aucune adaptation ou influence extérieure ne peut le faire dévier de sa trajectoire. Lorsque le projet sort enfin de ce tunnel, l'entreprise et le marché ont évolué ; ainsi, il est parfois devenu caduc avant même d'avoir été utilisé !



*Les mécanismes de l'effet tunnel*

## 1.3 Prince2 : définir l'essentiel et livrer régulièrement

Prince2 est une méthodologie de gestion de projet mise au point dans les années quatre-vingt par le gouvernement britannique pour pallier les limitations du modèle en cascade. Initialement, elle était destinée à formaliser les projets informatiques menés par les **administrations en Grande-Bretagne**. Elle a ensuite été transférée dans le domaine public et est devenue de facto un standard pour la gestion de tous types de projets dans le monde entier.

Prince2 définit sept principes qui doivent impérativement être respectés tout au long du projet :

1. **Se focaliser continuellement** sur le besoin métier et le retour sur investissement.
2. **Intégrer l'expérience** acquise sur des projets similaires.
3. **Identifier les rôles et responsabilités** précisément.
4. **Découper en séquences** plus faciles à planifier et contrôler.
5. **Déléguer l'autorité** avec des tolérances d'exécution et gérer les exceptions.
6. **Se concentrer sur le produit** et non sur l'exécution du projet.
7. **S'adapter à l'environnement**, afin que le bon sens prime sur l'exécution automatique.

La méthode aborde également en détail sept thèmes (cas d'affaire, organisation, qualité, plans, risque, changement, progression). Enfin, l'exécution du projet est divisée en sept processus, qui sont des activités de gestion du projet :

1. **Élaborer le projet** : est-il viable et justifié ?
2. **Diriger le projet** : doit-il continuer ?
3. **Initialiser le projet** : quel est son environnement (risques, qualité, planning...)?
4. **Contrôler une séquence** : comment ajuster le travail en cours pour atteindre le résultat attendu ?
5. **Gérer la livraison des produits** : quel lot de travaux doit être livré ?