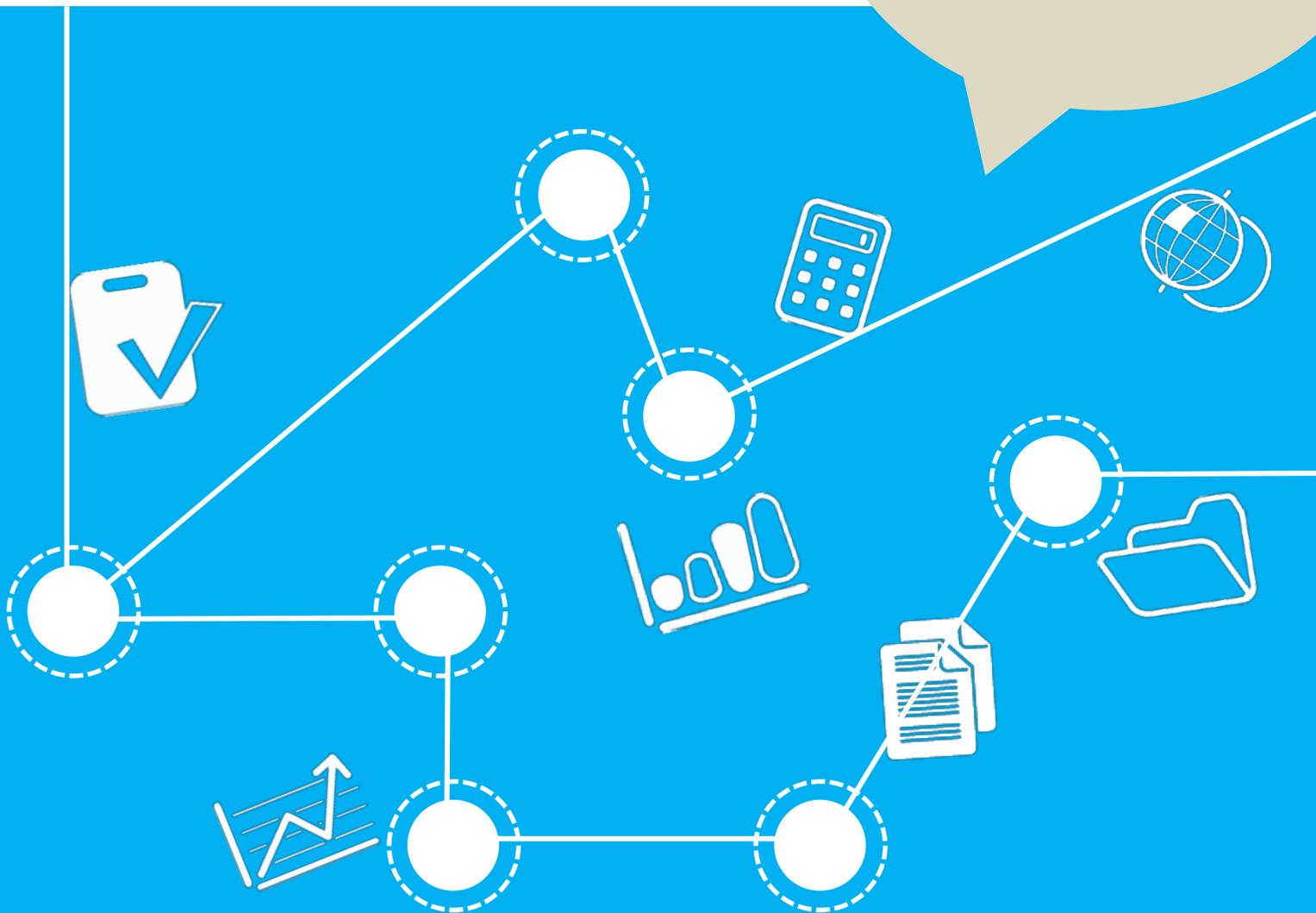


GESTION DE PROJETS

MIEUX
APPREHENDER
UN PAYSAGE
COMPLEXE



Au sommaire...

1	Préface	2
2	Introduction	4
2.1	Du verrou de l'échec...	5
2.2	...vers les clés de la réussite	7
3	Principes fondamentaux	8
3.1	Découpage en phases	8
3.1.1	Principes de découpages en phases	8
3.1.2	Les phases traditionnelles d'un projet	9
3.2	L'équipe projet	20
3.2.1	Le chef de projet	20
3.2.2	Membres de l'équipe projet	21
3.3	L'écosystème projet	22
3.4	Communication	23
3.5	Méthodologie spécifique	23
4	Principes transverses	24
4.1	Mise en place d'une gouvernance	24
4.2	L'importance de la planification	25
4.3	Mode de management projet	26
4.4	Pilotage du risque	27
5	Les « pass » projet (clés de réussite)	28
5.1	L'importance de ces clés de réussite	28
5.2	Le trousseau de la réussite	29
5.2.1	Pass 1 : Bien identifier le début du projet	29
5.2.2	Pass 2 : Evaluer le budget en deux phases	30
5.2.3	Pass 3 : Choisir le chef de projet en fonction du projet	31
5.2.4	Pass 4 : Maîtriser l'étude de cadrage	32
5.2.5	Pass 5 : Maintenir un planning macro et estimer une date de fin	32
5.2.6	Pass 7 : L'AMOA en mode projet	33
5.2.7	Pass 8 : Intéresser l'AMOA à la réussite du projet	35
5.2.8	Pass 9 : Utiliser un véritable outil de gestion de projets	35
5.2.9	Pass 10 : Gérer les pénalités	36

1 Préface



Par François Laurent, Co-président de l'Adetem

Le fonctionnement des entreprises en « *mode projet* » est né au début des années 80, pour répondre à un très évident besoin d'optimisation des processus en entreprises : quand plusieurs tâches peuvent s'effectuer en parallèle, inutile d'attendre que l'une soit achevée pour lancer la suivante. Concrètement, dans le cas d'un nouveau téléviseur, mieux vaut réfléchir au design et au plan marketing quand bien même les ingénieurs sont encore loin d'en avoir finalisé la mise au point technique, du moins si l'on souhaite ne pas se retrouver trop en retard face à la concurrence.

Bien évidemment, tout cela n'est pas sans risque et prévoir la mise en linéaires d'appareils dont on n'est pas encore trop sûr des performances réelles peut se révéler un périlleux exercice ... surtout si l'on découvre un peu (trop) tard que les délais initiaux de mise en production ne seront pas tenus – ou que pour y parvenir, le produit ne répondra pas aux spécificités initiales. Très rapidement, il a été décidé de nommer un coordinateur pour chaque projet – qu'il s'agisse de lancement de produits, de réorganisation du système informatique ou d'un changement de logistique – coordinateur pompeusement nommé « chef de projet ». Le seul problème, c'est que dans des organisations encore majoritairement

demeurées pyramidales, le dit chef de projet n'avait bien souvent de chef que le titre, mais pas l'autorité : une tête de projet (au sens étymologique), mais sans réel pouvoir, l'ingénieur du groupe préférant en référer prioritairement à sa hiérarchie directe.

Le passage à des organisations réellement matricielles dans les années 90, améliora la reconnaissance du chef de projet ; parallèlement se développèrent des formations pour apprendre à travailler en projets : un nouveau métier était né ... qui n'en était pas un puisque que le chef de projet cumule la plupart du temps cette responsabilité avec d'autres – celles inscrites dans sa définition de poste.

Sur la même période, le développement de l'ingénierie intégrée devait faciliter le passage des grandes entreprises en mode projet, en réunissant en un même espace tous les acteurs d'un même programme et créant ainsi des équipes pluridisciplinaires plus homogènes et plus soudées. Mais la mondialisation militait dans une direction diamétralement opposée : plus question de déplacer sur un même plateau des ingénieurs basés à Princeton (pour sa proximité avec le monde universitaire), des marketers parisiens ou londoniens (pour le marché européen) et des développeurs produits basés près usines, à Shenzhen. Si la concentration en un lieu unique facilitait la collégialité et ... la mise à niveau de chef de projets néophytes, l'éclatement géographique – et, qui plus est, aux quatre coins de la planète – ne pouvait que créer des dissonances et augmenter les risques.

D'autant qu'avec l'externalisation des ressources, ce ne sont plus seulement des collaborateurs d'une même entreprise qu'il faut amener à collaborer sur un même projet, dans une même direction, mais des employés de multiples entreprises, de tailles et de cultures variées !

Pas toujours très aisé de coordonner des équipes gérant la production en Asie, des consultants basés en province, une agence de publicité à Neuilly, des développeurs informatiques à Bombay, etc. – surtout quand son propre métier, c'est le marketing, ou les ventes !

Aujourd'hui, plus question de s'improviser chef de projet : la fonction requiert des outils, et un savoir faire.

Des outils simples et accessibles à tous, en interne comme en externe : tout le monde doit disposer d'un même et unique planning, actualisé en continu. Il existe des solutions en cloud computing, aisées à mettre en œuvre, comme Projectpro, développée par les consultants de Conseils Plus.

Mais ce n'est pas suffisant : sans une réelle expertise de la gestion de projet, même avec les

meilleurs outils, les dérives peuvent se révéler catastrophiques.

Le premier écueil, en gestion de projet, ce n'est pas la coordination des actions : c'est leur planification, c'est-à-dire la décomposition d'un projet en parties autonomes que l'on va ensuite confier aux multiples experts, puis leur organisation selon un paradigme temporel plus ou moins complexe ; l'erreur majeure sera de se lancer dans la bataille, plein de dynamisme et de volonté ... mais sans guide lines, réelles et réalistes.

En insistant sur les points importants, ce livre blanc permettra à des spécialistes du marketing, du product development, de la logistique, etc. de mener à bien des projets dont ils devront assumer la réussite, quand bien même leur formation ne les y aura pas préparés.



2 Introduction

Ce livre blanc s'inscrit dans la tendance qui consiste en la **généralisation du fonctionnement des entreprises** en mode projet, celui-ci répondant aux besoins pour les entreprises de se doter :

- d'objectifs quantifiables
- de responsabilités dédiées
- de moyens adaptés
- de ressources concernées

Par son approche transverse, il permet de ne pas se cantonner aux limites organisationnelles propres à chaque entreprise.

Cette généralisation permet aux décideurs, quelle que soit l'entreprise qui fait appel à eux, de maîtriser son fonctionnement en mode projet et ce dès leur arrivée.

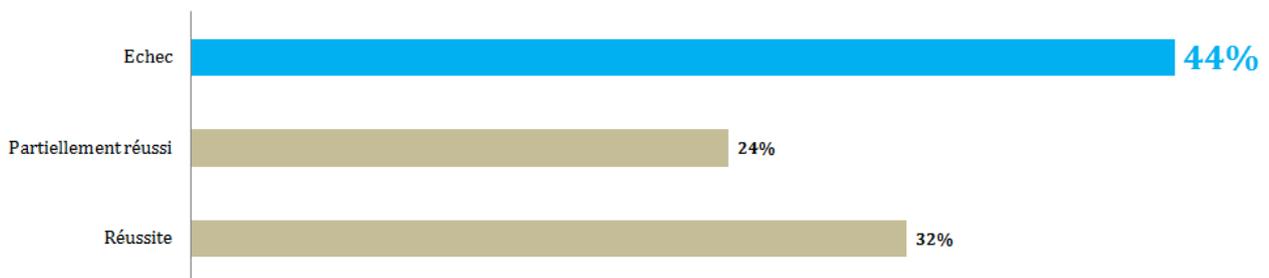
Cette évolution a conduit à l'émergence d'une nouvelle fonction, celle du **chef de projet interne**. Une fonction qui s'est propagée depuis le début des années 80 dans les entreprises. En devenant un « titre », la notion est souvent galvaudée par des collaborateurs sans expérience ni ne bénéficient que très rarement de formations spécifiques. Sans compter que ces dernières s'avèrent être trop souvent bien éloignées des exigences pragmatiques de la gestion de projet en faisant plus la part belle à l'aspect collaboratif que méthodologique.

Même si ce livre blanc s'adapte à tous types de projets, ne serait ce que par sa description des fondamentaux, il a davantage vocation à être un appui dans les projets pour lesquels un prestataire externe est sollicité. Dans projets pour lesquels les coûts et les risques sont en général supérieurs si l'on compare aux projets cantonnés à une gestion purement internalisée.

2.1 Du verrou de l'échec...

Ce livre blanc est fondamentalement la résultante de l'échec trop systématique de projets aussi bien internes qu'externes au sein des entreprises où seuls **32% des projets sont aujourd'hui considérés comme des succès.**

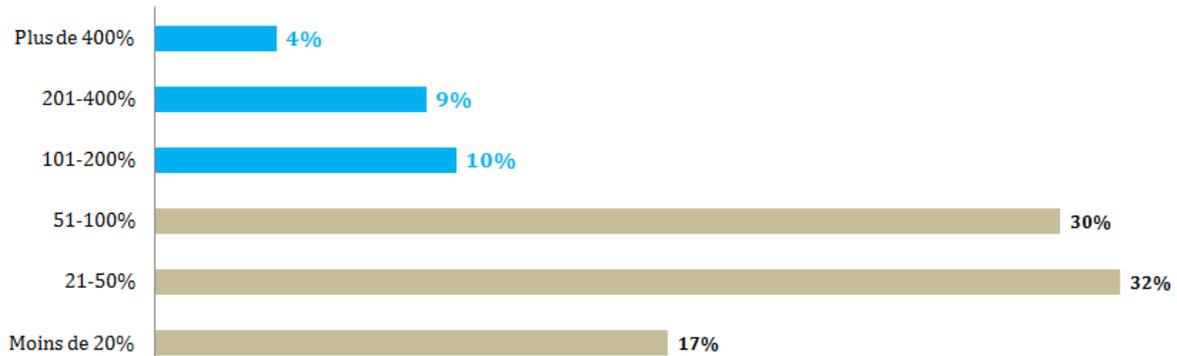
Réussite des projets



Source : Standish Chaos Survey 2009

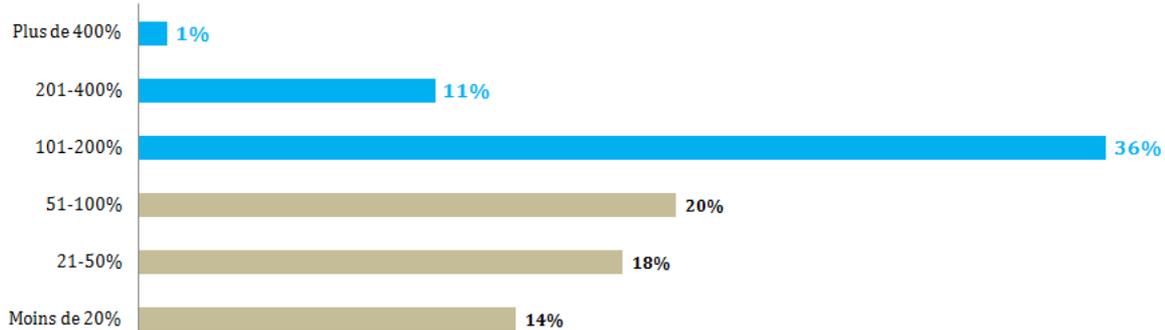
Des échecs qui se traduisent pour les entreprises par des surcoûts et des dépassements de planning. Plus de 40% des projets doublent leurs coûts alors que plus de 60% des projets voient leur durée être multipliée par deux !

Dépassements budgétaires



Source : Standish Chaos Survey 2009

Dépassements des délais



Source : Standish Chaos Survey 2009

Ce livre blanc s'oppose à l'idée trop souvent véhiculée selon laquelle un dépassement de budget de l'ordre de 30 à 50% est inéluctable. Trop souvent, la gestion de projets est utilisée pour constater et suivre les dérives, mais rarement comme un outil permettant de les éviter.

2.2 ...vers les clés de la réussite

C'est pourquoi ce livre blanc, à partir des observations empiriques d'experts sur la gestion de projets, leurs déroulements, écueils, réussites ou échecs propose **les clés systématiques et incontournables** à la réussite de projets.

Ces clés s'opposent également à la vision réductrice de la gestion de projets qui pâtit trop souvent de son approche intuitive et pragmatique, lui conférant une considération d'évidence (simpliste) très éloignée de ce qu'elle est réellement et qui explique notamment autant d'échecs.

Même s'ils **recommandent fortement le support d'experts externes** en gestion de projet souvent qualifiés de support « AMOA », les auteurs mettent en garde les entreprises sur ces cabinets qui sous couverts de terminologie ésotérique présentent souvent de vraies lacunes que la théorie seule ne permet pas de compenser. Nous tenons par ailleurs à souligner qu'il est fondamental qu'une AMOA propose au moins deux des trois composantes nécessaires à ce type d'intervention :

- la gestion de projets
- la connaissance métier
- la maîtrise technique de l'objet du projet (exemple : expérience MOE des consultants s'il s'agit d'un projet ERP)

A travers la lecture de ce livre blanc, le **lecteur acquerra les fondamentaux de la méthodologie projet** lui permettant dès lors d'être en mesure de concentrer son attention :

- pour challenger les cabinets candidats à l'AMOA (ou MOE) sur leur apport en termes d'expériences sur le produit, la solution ou le besoin métier et non pas seulement sur la gestion de projets
- sur les clés de réussite d'un projet que nous appellerons dans ces pages les « pass » projet.

Le **premier chapitre** détaillera alors plusieurs **principes fondamentaux** de la gestion de projets comme le découpage en phases et la définition de jalons, ou bien encore le profil des ressources affectées. Les particularités de chaque phase seront détaillées.

Le **chapitre suivant** mettra en avant des **fondamentaux transverses** à chacune des phases, comme la mise en place d'une gouvernance, la gestion du planning et des risques.

Le **dernier chapitre** constitue la véritable valeur ajoutée de ce livre et détaillera les « **pass** » projet incontournables à la réussite de projets.

3 Principes fondamentaux

3.1 Découpage en phases

La première étape de structuration de gestion du projet est de découper celui-ci en phases. Ce découpage permet au chef de projet de concentrer son action sur **des sous-ensembles cohérents** de tâches et d'objectifs à réaliser. Le risque de cette démarche est de perdre en cohérence globale. Il est néanmoins limité par une compréhension des finalités poursuivies pour chacune des phases et par une **articulation** sans faille de celles-ci.

Ce découpage en phases est déjà un facteur clé de succès pour la réussite d'un projet. Seuls quelques projets d'envergure modeste (de moins de 2 mois par exemple) pourraient de ne pas être découpés de cette manière. Au-delà de cette taille, il devient impossible d'appréhender la gestion de projets rationnellement sans cette structuration.

3.1.1 Principes de découpages en phases

La cohérence du découpage que nous proposons ici s'appuie sur la **maîtrise des risques** liés à la durée de chaque phase, aux coûts engendrés et à la nature des ressources nécessaires. Les phases décrites sont les phases « classiques » d'un projet mais d'autres sont envisageables pourvu que le principe de découpage soit respecté :

1

Phase 1 : Lancement, opportunité et cadrage. Sa durée est difficilement maîtrisable, mais les coûts restent faibles dans la mesure où les ressources allouées et donc l'engagement financier restent restreints. Néanmoins, à l'issue de cette phase, l'achat éventuel de licences parfois onéreux et structurant peut avoir lieu.

2

Phase 2 : Conception générale. En fonction des options retenues dans la phase précédente, il peut être nécessaire de faire appel à des ressources expertes. Le risque d'une dérive budgétaire est présent mais reste faible.

3

Phase 3 : Conception détaillée et réalisation. Cette phase est souvent considérée comme la phase critique du projet : critique en elle-même et parce qu'elle révèle souvent les erreurs commises lors des phases précédentes.

- Les investissements engendrés par cette phase sont importants.
- Les ressources sollicitées sont multiples, leur gestion devient prépondérante.
- Des investissements technologiques sont réalisés.

- Les coûts sont directement liés à la durée de la phase, qui doit être maîtrisée.
- Les risques d'une dérive budgétaire deviennent importants.

Dans les études académiques et la littérature sur la gestion de projets, il existe plusieurs découpages en phases, avec éventuellement des terminologies différentes. Ces découpages alternatifs se recoupent fréquemment avec le découpage proposé dans ce livre blanc.

Au-delà de cette première analyse de risques, chaque phase du projet poursuit un ou plusieurs objectifs précis. Le non-accomplissement, ou l'accomplissement partiel de ces objectifs est un risque majeur pour la réussite du projet. Ces objectifs par phase sont développés dans les paragraphes suivants.

NB : La réalisation de ces objectifs est généralement formalisée sous forme de **livrables**. Cette notion de livrables est fondamentale : le suivi et l'avancement des phases, l'élément fondamental de la gestion de projet, doit être autant que possible lié à l'agrégation de l'avancement des livrables, assurant ainsi un suivi basé sur des éléments quantifiables et vérifiables.

Des livrables de qualité vont ainsi permettre :

- d'assurer une **transition fluide** entre les différentes phases
- de réduire la dépendance vis-à-vis de certaines ressources, et de **limiter la perte de savoir** en cas de départ de celles-ci
- de quantifier les tâches à effectuer et donc d'être en mesure de **suivre l'avancement** du projet

3.1.2 Les phases traditionnelles d'un projet

3.1.2.1 Lancement / Opportunité / Cadrage

L'objectif principal de cette première phase est de transformer cette idée en projet, de lui donner une légitimité et un périmètre.

Concrètement, cela passe par la réalisation des objectifs suivants :

- Rédaction d'une lettre de mission
- Formalisation des objectifs du projet et des gains attendus
- Description du contexte du projet
- Comparaison des solutions techniques possibles et sélection ou préconisation forte d'une solution
- Analyse de risques et étude d'impact
- Evaluation d'une enveloppe budgétaire
- Rédaction d'un cahier des charges
- A l'issue de cette phase, un dossier de lancement est remis, adressant les objectifs listés ci-dessus

Comme nous le verrons dans le chapitre des « *clés de réussite projet* », trop souvent, à l'issue de cette phase, le budget et le planning projet sont arrêtés et intangibles alors qu'on ne dispose pas de l'intégralité des informations pour s'assurer de la cohérence de ces éléments.

Cette mission est réalisée par un chef de projet, nommé dès le lancement de cette phase, si possible par le sponsor identifié du projet. Le sponsor est un élément structurant du projet, il est la garantie de l'adhésion au projet et permet d'éviter les remises en question constantes de sa légitimité, qui risquent de vouer le projet à l'échec à court terme.

Les compétences du chef du projet doivent être en adéquation avec la nature de la phase et le périmètre pressenti du projet. Ce chef de projet pourra s'entourer de ressources additionnelles en fonction de l'objectif. Ceci est particulièrement vrai pour les projets présentant une double dimension, dont une forte composante technologique. Le profil du chef de projet et de l'équipe projet en général sont développés dans le paragraphe «*Chef de projets*».

Le chef de projet va alors se concentrer sur une phase de **formalisation des objectifs et des gains**

Objectif n°1 : La lettre de mission : C'est elle qui va formaliser le nom du sponsor et du chef de projet sur la phase de lancement. Le projet sera décrit de façon très succincte : périmètre, finalités, moyens à disposition, entités concernés, etc. Ce document pourra être utilisé par le chef de projet dans ses démarches, afin de lui assurer un minimum de légitimité, en particulier pour rencontrer les équipes qui ne sont pas de son entité d'origine.

attendus du projet. L'évidence de ces objectifs est claire au lancement du projet. L'évidence diminue dans les phases suivantes, en particulier lorsque le projet se trouve confronté à des difficultés de mise en œuvre. Cela rend d'autant plus nécessaire de formaliser les objectifs à ce stade du projet.

Cette formalisation va permettre par la suite de :

- Communiquer tout au long du projet
- **Fixer un cap :** Concrètement, tout le projet doit être orienté vers la réalisation de ces objectifs

Une dimension importante des **objectifs** repose sur l'adhésion aussi large que possible des futurs utilisateurs. Pour ce faire, ceux-ci doivent être déclinés sur tous les échelons des entités concernées. Le projet ne doit pas donner l'impression de s'adresser qu'à une partie de l'entreprise, ou pire, de se faire au détriment de certaines équipes.

Objectif n°2 : La formalisation des objectifs : Les gains attendus doivent être également formalisés, car ce sont eux qui justifient les objectifs. Ils peuvent être exprimés de façon chiffrée ou non.

Les **gains non chiffrés** peuvent être de toutes natures : rationalisation des activités, obtention de nouveaux marchés, réduction des dysfonctionnements internes, auditabilité de la production de comptes, amélioration de la productivité, etc.

Les **gains chiffrés** sont présentés sous forme de « retour sur investissement » (ROI). Il s'agit de comparer le coût estimatif du projet avec les gains financiers qui en découleront. Cette démarche est un exercice important, car elle va donner un ordre de grandeur du projet. C'est un exercice doublement complexe :

- Estimer le coût à ce stade du projet ne peut être réalisé qu'avec une marge d'incertitude importante.
- Les gains doivent être considérés, mais également les coûts induits non directement imputables au projet. A ce stade, certaines conséquences ne peuvent être évaluées, ni même identifiées.

Objectif n°3 : La description du contexte projet : Toutes les dimensions du contexte du projet doivent être analysées de façon exhaustive. Et de nombreux éléments sont à prendre en compte...

- Existence de **projets comparables**, ou s'adressant aux mêmes entités. Les échéances de l'ensemble des projets de l'entreprise doivent être compatibles. Des dépendances peuvent également être identifiées. Le suivi de ces dépendances sera inclus dans le pilotage des phases suivantes. Cette notion de dépendance est d'autant plus importante dans le cadre d'un « programme » (ensemble coordonné de projets).
- Présence d'un **schéma directeur** : une telle démarche est de nature à induire le choix de certaines hypothèses. Ne pas tenir compte du schéma directeur exposera le projet à des remises en cause récurrentes. A contrario, s'appuyer sur le schéma directeur est un levier puissant.

- **Veille concurrentielle et sectorielle** : si possible, les choix retenus par les concurrents doivent être collectés et soumis à une évaluation. Il ne s'agit pas de reproduire ces choix, ou au contraire d'aller dans la direction opposée, mais d'apporter un éclairage supplémentaire sur les choix propres du projet.
- **Veille technologique** : les projets étant par définition sources de changement, cela peut être l'occasion idéale d'intégrer de nouvelles technologies. La mise en œuvre de technologies vieillissantes et en fin de vie présente un risque pour la pérennité du projet.
- **Veille réglementaire** : les contraintes réglementaires ont plutôt tendance à augmenter qu'à diminuer. Ces obligations ont généralement des cycles de développement de plusieurs années et sont progressives, ce qui laisse le temps aux entreprises de s'adapter. Le planning global du projet devra être suffisamment flexible pour intégrer ces contraintes, qui devront être identifiées dès le cadrage du projet.

Objectif n°4 : La comparaison des solutions techniques : Si le projet porte une dimension technologique, les différentes options possibles doivent être évaluées. Cette analyse reste générale et ne doit pas être noyée sous une profusion de détails trop précis. L'adéquation des différentes options avec les objectifs du projet doit être démontrée. Ces options doivent être également en adéquation avec le schéma directeur évoqué précédemment.

Une option technologique doit être retenue. En effet, ce choix est particulièrement structurant pour la suite du projet, car il va conditionner l'organisation des phases suivantes ainsi que les compétences des ressources nécessaires pour les réaliser. Sans cet arbitrage, la conception générale ne pourra pas débiter. Une décision éclairée ne pourra être prise sans un retour d'expérience. Cette expérience pourra être récupérée de précédents projets réalisés par l'entreprise, par la concurrence si cette information est disponible, voire sur l'expérience d'autres secteurs d'activité, dans la mesure où l'expérience est jugée transposable au secteur de l'entreprise. Une mauvaise adéquation entre cette option et les objectifs poursuivis par le projet conduira à des coûts de réalisation très importants et à une satisfaction faible des populations concernées par le projet.

Le chef de projet doit faire preuve de réalisme lors de la réalisation de cette étape. Il peut exister une solution naturelle qui se dégage nettement pour un projet donné. Lorsque ce n'est pas le cas, cette étape consiste à exclure les solutions trop décalées, et à en évaluer deux ou trois. Cette évaluation, sous forme de balance des forces et des faiblesses des différentes options, permet d'être conscient des leviers et des limites du choix retenu. Le choix de cette technologie peut être le résultat d'un appel d'offre que le document de cadrage permettra de mener. A l'issue de ce choix, le périmètre du projet pourra être affiné, par souci de cohérence.

Objectif n°5 : L'analyse du risque : L'appréciation du risque est une démarche naturelle face à tout changement. Un projet étant par nature source de changements, un livrable formalisant ce questionnement est nécessaire. L'analyse de risques est généralement complétée de l'analyse d'impact.

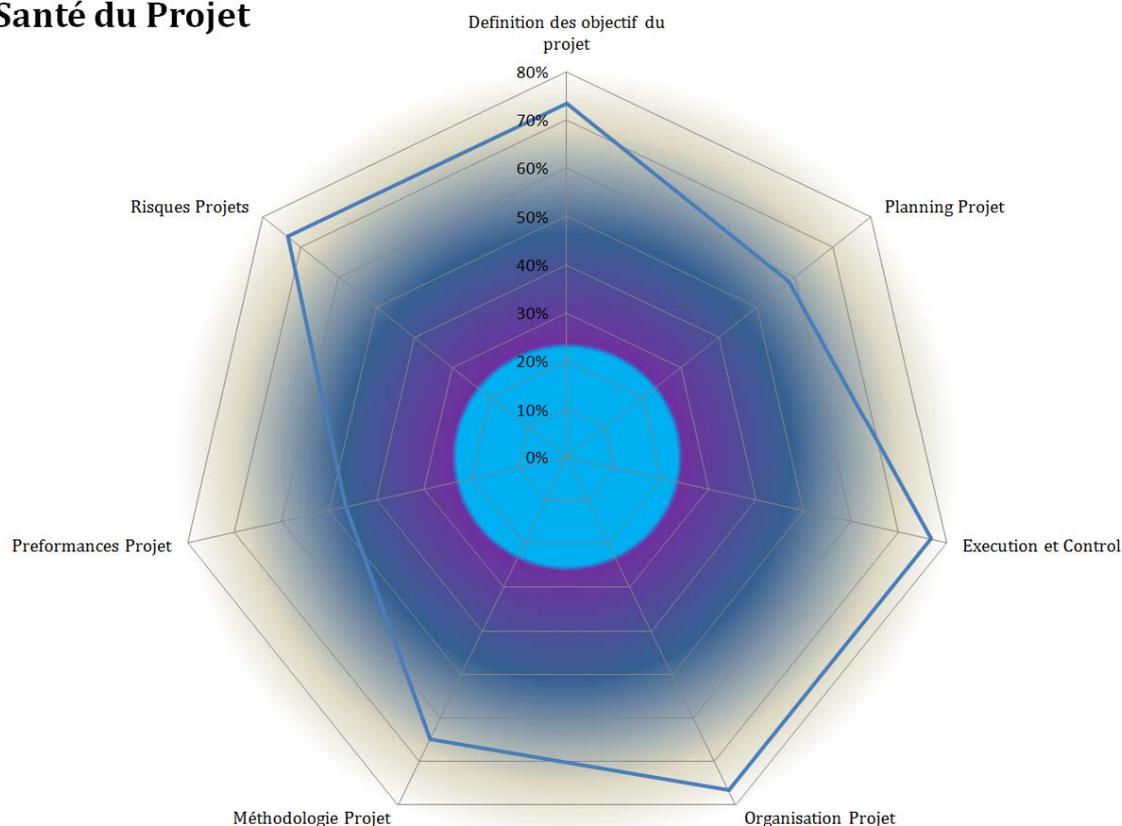
En pratique, cette analyse va reprendre une grande partie des éléments déjà évoqués jusqu'à présent. Ces éléments vont cette fois être positionnés dans une grille de lecture avec les axes suivants :

- **Axe typologique :** métier, processus, compétences, procédures, SI et IT
- **Axe impact :** l'ampleur des dérives qui pourraient être constatées pour l'ensemble des risques
- **Axe probabilité :** l'appréciation de l'occurrence du risque

Les éléments, récupérés des livrables précédents, peuvent être complétés par une analyse de risques *ad hoc*. Cette démarche est par nature subjective. Elle vise à dégager les risques majeurs, puis à proposer un plan d'actions en conséquence. L'analyse de risques peut être réactualisée lors de l'exécution des phases suivantes.

Voici par exemple comment nous pourrions illustrer un graphique de gestion du risque :

Santé du Projet



Objectif n°6 : L'élaboration du périmètre : La rédaction d'un cahier des charges est une étape essentielle pour comprendre et maîtriser l'ensemble du périmètre projet. Il permet de structurer tout le déroulement à venir...

Le lancement de la phase suivante passe par la rédaction d'un **cahier des charges**. Ce document est destiné à être communiqué à une maîtrise d'œuvre, interne ou externe. Ainsi certaines informations jugées confidentielles auront été écartées.

Ce livrable est un document particulièrement structurant pour la réalisation de la phase suivante, car il va décrire son déroulement. Il est compliqué d'obtenir un chiffrage très précis à ce stade pour l'ensemble du projet, car les éléments les plus dimensionnant ne peuvent pas être identifiés à ce stade. Un objectif réaliste est d'obtenir un **chiffrage précis** suite à la phase de conception générale ou le périmètre est précisément défini.

La structure typique d'un tel document est la suivante :

- **Objectifs** : rappel des objectifs du projet (attention à bien considérer que le document sera diffusé à l'extérieur de l'équipe maîtrise d'ouvrage, et que le discours doit être adapté en conséquence)
- **Méthode de consultations** : délai de réponse, structure, format, nature des informations à mentionner, compétences attendues de la part de l'équipe
- **Solutions techniques retenues**
- **Liste des processus** : les processus peuvent être décrits de façon sommaire, ils seront détaillés dans la phase de conception générale

Encore une fois, l'objectif d'un tel document est de choisir l'éditeur, l'intégrateur et de lancer la phase de conception générale. Comme nous l'avons vu dans l'introduction de cette partie, les risques financiers restent faibles pour cette phase de lancement, modérés pour la phase suivante. Pour autant, **la qualité et la pertinence de la future solution se joue pour une bonne partie à ce stade.**

En conclusion, cette phase a pour but de collecter un ensemble d'éléments permettant de positionner le projet, de faire ses choix de partenaires mais également de définir les contours du futur périmètre projet.

Les risques associés à cette phase découlent d'une mauvaise compréhension des objectifs poursuivis. Les objectifs sont souvent exposés de manière trop générale, notamment en comparaison avec la phase de conception détaillée. Les objectifs sont alors exprimés de façon difficilement quantifiable, avec des niveaux de description mal définis.

Nous conseillons de formaliser les objectifs de cette phase de la façon suivante : collecter l'ensemble des éléments permettant de dimensionner la phase de conception détaillée et de réalisation. Ce qui est indispensable ?

1

Obtenir un bon niveau de détail

Une équipe restreinte avec les compétences adéquates, sur une période limitée en temps doit être capable de réaliser cette action qui permettra en outre de proposer une évaluation du coût final du projet avec une tolérance acceptable. Concrètement, cela implique que cette équipe doit aller chercher le **niveau de détail nécessaire pour étayer les options structurantes**. Ce niveau de détail peut être relativement fin, et peut s'apparenter dans certains cas à de la conception détaillée. La remise en cause d'une de ces options serait une source importante de dérive budgétaire, d'où la nécessité d'y apporter une attention particulière.

Les **compétences de cette équipe**, nécessaires pour l'accomplissement de cette phase, sont d'ailleurs un important facteur clé de succès. Ces professionnels doivent disposer d'une excellente connaissance des objectifs poursuivis, des choix techniques, et des processus. Ils doivent parfois être spécialistes sur plusieurs domaines. L'**expérience** est également un atout important qui leur permettra de déjouer les pièges de cette phase du projet. Il faut être capable de se projeter sur une cible, de la décrire de façon suffisamment claire et de transmettre la pertinence de cette cible aux interlocuteurs du projet. N'oublions pas que le projet est encore à un stade conceptuel, et que certaines personnes préfèrent le concret aux concepts.

Pour clore sur le niveau de détail, le bon niveau de détail de cette phase est celui qui donne un **niveau de confiance élevé** quant au dimensionnement de la phase suivante, par nature de loin la plus engageante et la plus coûteuse, plutôt qu'une définition évasive de la granularité.

2

Mobiliser les contributeurs

Pour collecter ces informations, l'équipe va s'adresser à une **population élargie** de l'entreprise. Le périmètre et les objectifs du projet décrits dans la phase précédente permettent d'identifier les contributeurs les plus pertinents pour réaliser cette action au mieux. Une fois ces contributeurs mobilisés, que leur disponibilité est assurée et que le dossier de cadrage leur a été communiqué, le travail de conception peut commencer.

3

Penser aux livrables

Au préalable, la segmentation du périmètre permettra de déterminer les ateliers à mener et le nombre de livrables nécessaires pour couvrir le périmètre. Ce sont ces livrables et leur avancement qui permettra d'assurer le suivi de la phase ainsi que sa clôture.

Deux axes majeurs vont guider la démarche :

- Les objectifs du projet exprimés en termes d'opportunités et de risques, modulés par la veille concurrentielle et sectorielle
- Les choix techniques retenus

Dans certaines situations, ces axes se rejoignent. Une option technique peut fortement induire la façon avec laquelle les objectifs seront déclinés par le projet. En effet, certaines options techniques portent en elles des « **meilleures pratiques** », ou *a minima*, des pratiques standardisées, sur lesquelles il faut s'appuyer.

La conception générale se termine lorsque la phase suivante (conception détaillée et réalisation), a été dimensionnée et les livrables validés. Cette future phase doit avoir été découpée en sous-phases, qui regroupent des ensembles d'activités cohérentes ou similaires. Ces sous-phases doivent avoir été positionnées dans le temps. En effet, la durée influe directement sur le coût. De plus, les interlocuteurs nécessaires pour l'exécution de ces sous-phases peuvent présenter des indisponibilités saisonnières qu'il convient d'anticiper.

Enfin, la conception générale va permettre, si besoin, de valider l'opportunité du projet. Bien qu'il s'agisse d'un objectif secondaire à ce stade, il est toujours important de se poser la question à la clôture de la phase de conception générale. Cette phase a pu mettre en avant **de nouveaux éléments** à considérer dans la rentabilité et l'opportunité du projet.

Ces phases, conception détaillée et réalisation, sont fréquemment séparées dans la littérature sur les projets. Nous avons choisi de les regrouper, car en termes de risques et d'enjeux, elles sont similaires.

Les deux phases précédentes étaient du domaine de la stratégie, avec des prises d'options conséquentes sur le périmètre du projet et la façon d'atteindre les objectifs. C'est maintenant tout le contraire : les problématiques rencontrées sont du domaine tactique. Il s'agit en effet d'assurer la mise en œuvre opérationnelle du projet. Le projet va atteindre son amplitude maximale aussi bien en nombre de ressources, qu'en budget consommé. L'enjeu principal réside dans la capacité à piloter l'ensemble des actions entreprises.

1

Penser aux ressources

Globalement, les ressources doivent présenter des niveaux d'expertise **moindres en termes d'années d'expériences mais plus spécialisées** que dans les phases précédentes. Sur des projets d'une certaine ampleur, il est fréquent de s'intéresser à la **pyramide des expériences** (nombre de ressources par année d'ancienneté sur un domaine donné) afin de s'assurer que celle-ci est harmonieuse.

Les activités vont être essentiellement des tâches de conception détaillée et de réalisation. Ce type de tâche est foncièrement différent des tâches de cadrage et de conception générale. Si l'on peut tout à fait imaginer des ressources capables d'accomplir ces deux types d'activité, il faut bien s'assurer qu'elles soient à l'aise sur les deux aspects, et en particulier celui qui concerne la conception détaillée. Faute de quoi, le projet s'expose à un risque, fréquemment rencontré, qui est la remise en cause des phases précédentes.

Ces ressources vont donc devenir nombreuses, moins transverses, plus spécialisées sur un domaine ou sur un type d'activité, plus spécifiques. **L'organisation de l'ensemble de ces ressources** devient un enjeu prépondérant. Toute lacune au niveau de l'organisation se traduit par des erreurs de choix, comme l'utilisation de spécifiques au lieu du standard, par des retards et donc par des pertes financières conséquentes et une diminution de la rentabilité du projet.

Le chef de projet doit donc être particulièrement vigilant sur ce point d'organisation.

Les pertes sont directement proportionnelles à la dimension du projet. Plus le projet est important, plus les risques de dérive sont grands.

S'organiser

Il n'y a pas d'organisation type pour un projet mais il existe quelques constantes. Ces caractéristiques doivent être adressées dès le début du lancement de la phase de conception détaillée/réalisation. A défaut, elles peuvent servir de grille d'analyse de la qualité d'organisation d'un projet. Ces constantes ?

- **La présence d'une hiérarchie** : l'organisation d'équipes nombreuses et pluridisciplinaires repose nécessairement sur la mise en place d'échelons hiérarchiques. Chaque membre du projet doit connaître sans ambiguïté son rattachement hiérarchique, et ce, à tous moments du projet.
- **La définition des rôles et responsabilités** : hiérarchie et responsabilités définissent l'organigramme du projet. L'organigramme doit être communiqué et assumé par chaque membre qui y figure.
- **Un processus de remonté des « issues »** : l'organisation du projet doit assurer que les problèmes rencontrés sont arbitrés au bon niveau de responsabilité. Il est tout à fait normal qu'un projet rencontre des imprévus. Lorsqu'aucun problème ne remonte, ce n'est pas signe que tout va bien, mais généralement que ce processus n'est pas actif.
- **Un processus de gestion du périmètre** : à la marge, le périmètre du projet peut être modifié. Une modification majeure du périmètre devrait normalement passer par une phase de cadrage et une phase de conception générale.
- **Un suivi de l'avancement et un suivi de la charge** : ces deux indicateurs sont indispensables et doivent être complètement dé-corrélés. L'avancement n'est pas la mesure de la charge consommée par rapport à la charge initialement prévue. Il se mesure sur des critères objectifs de réalisation.
- **La tenue de réunions d'équipes et de comités de décision** : si ces réunions ne sont pas tenues faute de temps, le temps gagné est perdu au multiple. Cela peut aussi être l'aveu que ces réunions sont inefficaces.
- **Une communication multidirectionnelle** : les décisions du management de haut niveau doivent redescendre jusqu'aux exécutants. Ces exécutants doivent avoir la possibilité d'exposer leur perception de la situation. Sans cette remontée d'information, il est peu probable que les décisions prises au niveau supérieur soient pertinentes.
- **Une formalisation minimale des points précédents** : cela peut être fait au travers d'un PAQ (Plan d'Assurance Qualité). Accessoirement, le chef de projet peut vérifier périodiquement que ce qui est décrit dans un tel document est en phase avec la réalité du terrain.
- **Une phase de conception détaillée/réalisation bien organisée** sera capable d'atteindre les objectifs définis, même si des événements externes ou des imprévus viennent perturber le déroulement des activités.

Veiller au bon cadrage projet

Au-delà de l'organisation, qui encore une fois est un enjeu majeur, le projet doit veiller à **ne pas remettre en cause constamment le cadrage et la conception générale**.

Cela suppose bien entendu que ces phases aient été menées correctement. Lorsque la conception détaillée et la réalisation sont les révélateurs des lacunes des phases précédentes, il est trop tard. Il existe des critères objectifs d'estimation de la qualité des phases amont. Nous supposons donc que ces critères sont remplis et que les phases sont de bonne qualité.

L'ensemble des intervenants doit **faire preuve d'adhérence** au travail réalisé et doit se placer par défaut dans la continuité. Il est nécessaire de s'assurer de la légitimité de la conception générale. Si besoin, un plan de communication doit être mis en place pour être certain que la trajectoire est perçue par tous et que tout le monde agira dans la direction voulue.

Une caractéristique importante de la phase de conception générale/réalisation est de devoir gérer une **complexité technique importante**. Le nombre de paramètres à ajuster est conséquent, là aussi l'organisation devient primordiale. Les équipes doivent être conscientes de ce challenge et le trouver naturel.

Enfin, cette phase est également caractérisée par un **enfermement du projet sur lui-même**. Le projet est visible, de par son ampleur, mais également largement autonome. La plupart des actions à réaliser lui sont propres et ne concernent plus l'extérieur. Cet effet, appelé effet tunnel, doit être modéré par le chef de projet, grâce à une campagne de communication planifiée dès le lancement.

3.2 L'équipe projet

La composition de l'équipe projet, les compétences requises par les membres qui la constituent, ont été évoquées à plusieurs reprises dans la partie précédente. Cette partie met l'accent sur les différents rôles qui se retrouvent classiquement sur un projet.

Il est important de réaliser que, pour un rôle donné, **les compétences varient en fonction de la phase en cours**. Du début du lancement jusqu'à la fin de la réalisation, la palette de compétences à couvrir est même très large. Rares sont les personnes à l'aise sur toute la gamme. Ainsi, si les ressources le permettent, il est peut être envisagé de changer, dès les premiers jours du projet, de collaborateur pour un rôle donné à l'issue d'une phase.

3.2.1 Le chef de projet

Le chef de projet porte la responsabilité du projet. A ce titre, il doit s'assurer de la pertinence du projet et de sa correcte organisation.

En phase de **cadrage**, les effectifs assignés au projet sont restreints. Les enjeux organisationnels sont de l'ordre de l'organisation personnelle et restent donc faibles. Par contre, ce collaborateur doit faire preuve des qualités nécessaires pour **déterminer puis prouver la pertinence** du projet à sa hiérarchie.

En phase de **conception générale**, la pertinence du projet n'est pas complètement acquise, car elle repose encore beaucoup sur l'approche qui sera retenue pour atteindre les objectifs. Cette phase reste souvent **conceptuelle**. Le chef de projet doit donc être à l'aise avec ce type de démarche. C'est également une phase mouvante, ou des options importantes peuvent changer d'un jour à l'autre. Le chef de projet ne doit pas être déstabilisé. Pour autant, il doit s'assurer que **le nombre et l'amplitude des itérations convergent** vers un résultat.

L'importance de la maîtrise de l'organisation monte d'un niveau. Certains utilisateurs clés de l'entreprise vont être conviés à des ateliers, à des réunions de travail ou à des présentations. Ces événements seront pour eux la **première rencontre avec le projet**. Cette première impression est persistante. La crédibilité du projet se bâtit dès le début.

En phase de **conception détaillée/réalisation**, la **maîtrise de l'organisation** devient primordiale. Le nombre de ressources assignées atteint son maximum. Toutes ses personnes doivent avancer dans la même direction. Sans compter que l'entreprise peut parfois faire appel à des partenaires externes. Un fonctionnement qui diminue légèrement l'importance de l'organisation, mais qui introduit la nécessité de gérer des contrats. Le chef de projet doit donc présenter des aptitudes pour le pilotage d'équipe, peu importe la dimension du projet. Nous rencontrons fréquemment l'écueil suivant : les chefs de projet sont nommés en fonction de leur disponibilité. Ce n'est évidemment pas le bon critère.

3.2.2 Membres de l'équipe projet

Les membres de l'équipe vont être en charge de la réalisation des tâches et peuvent également apporter la maîtrise d'un sujet ou d'un domaine que le chef de projet ne possède pas.

La dimension et les compétences de l'équipe projet doivent être ajustées en fonction de la phase.

Au lancement, le chef de projet peut simplement faire appel à des contributions ponctuelles d'autres collaborateurs. Puis, lors de la conception générale, il peut s'entourer de têtes de pont par grands domaines couverts par le périmètre.

Enfin, en phase de conception détaillée/réalisation, il devra mettre en place une véritable hiérarchie, structurée, avec des spécialisations plus ou moins marquées.

3.3 L'écosystème projet

Dans la partie précédente, nous avons parlé uniquement de ressources directement assignées au projet. L'entourage du projet joue également un rôle prépondérant.

1

Le sponsor

Tout projet doit être porté par **un sponsor**. Le sponsor va être le relai du projet auprès des instances les plus hautes de l'entreprise. Il va donc faire la promotion du projet et assurer sa visibilité, qui sont des gages de réussite importants. Si besoin, il pourra défendre la nécessité d'allouer des ressources humaines ou budgétaires supplémentaires auprès de comités de direction. Le sponsor doit montrer de l'implication dans le projet. Pour autant, il n'en fait pas partie à plein temps. Il pourra, par exemple, apporter son appui sur la résolution de certains problèmes qui dépassent le périmètre du chef de projet. Le sponsor attend naturellement un reporting fréquent de la part du chef de projet sur l'avancement et les difficultés rencontrées.

Le sponsor doit veiller à rester impliqué **jusqu'au bout du projet**. Sa présence est indispensable en fin de réalisation, lorsque le projet fait face à ses plus grosses difficultés. Tout projet rencontre des difficultés, cela n'en fait pas un mauvais projet. Grâce au **cap fixé par le sponsor et la dynamique qu'il aura su insuffler**, ces difficultés seront surpassées.

2

Les collaborateurs

Une autre « entité » importante est l'**ensemble des collaborateurs de l'entreprise**, en particulier ceux qui sont destinataires du projet. Lorsque le besoin de les impliquer devient pressant, il est trop tard. Le chef de projet doit veiller à les impliquer suffisamment tôt pour qu'ils n'aient pas l'impression que le projet leur est imposé. La « gestion du changement » est une activité primordiale. Un projet, en particulier lorsqu'il est au moins d'une dimension modérée, fait souvent appel à des **prestataires**. Cette pratique lui procure un double avantage :

- Absorber le **pic de charge** induit par la phase de conception détaillée/réalisation
- Apporter des connaissances, de l'expertise et de l'expérience

Lorsqu'une grande partie des ressources et qu'une partie de l'organisation sont issues de collaborateurs externes, la gestion de la **relation avec le prestataire** et le **contrat** associé deviennent des paramètres à gérer par le chef de projet. Plus la relation avec les prestataires est de qualité, et plus le projet se déroulera sans heurts. *A contrario*, un écart trop important sur la compréhension des rôles et des responsabilités de chacun est source de frictions. Cette répartition des rôles et des responsabilités doit être formalisée au travers d'un « RACI ». En aucun cas le chef de projet ne doit considérer que le choix d'un prestataire est neutre, et qu'il ne s'agit que d'une simple question budgétaire. La rentabilité économique doit prendre en compte la charge induite pour le pilotage des prestataires, qui peut varier considérablement d'un prestataire à l'autre.

3.4 Communication

La communication dans la gestion de projet mériterait un livre blanc à elle seule. Cette partie n'a pas d'autres ambitions que de donner un rapide aperçu de la problématique.

La communication du projet se décline en deux axes :

- **Interne** : une communication fluide et multidirectionnelle est indispensable au bon fonctionnement d'une équipe. Simple à gérer pour une équipe réduite, elle devient un véritable challenge pour les équipes plus larges.
- **Externe** : le chef de projet doit maintenir un affichage constant de son projet auprès de l'écosystème.

Sur ce dernier point, le chef de projet doit élaborer dès le lancement de chaque phase une stratégie de communication qui identifiera les cibles et les méthodes, ainsi qu'un planning qui pourra être inclus dans le planning global de la phase. Trop souvent, la communication externe pâtit du traitement des urgences quotidiennes. Ce planning permettra au chef de projet de ne pas perdre de vue cette activité importante.

3.5 Méthodologie spécifique

Cette partie sera une simple conclusion. Les fondamentaux proposés ici, bien que pertinents, restent génériques. Pour donner de la consistance à la méthode, la maîtrise de la nature même du sujet reste indispensable.

Par exemple, nous avons souligné l'importance d'identifier les tâches et de les répartir entre les différentes parties prenantes du projet. Pour mener cette action à bien, encore faut-il être capable de lister de façon exhaustive l'ensemble de ces tâches. Cela ne peut être réalisé que par des collaborateurs présentant des compétences dans le domaine couvert par le projet.

4 Principes transverses

4.1 Mise en place d'une gouvernance

Tout projet s'affranchit des règles qui régissent l'entreprise en instaurant sa propre organisation et son mode de fonctionnement. Quelle qu'en soit sa nature, il requiert au préalable une définition claire et formalisée de son périmètre, de ses objectifs, moyens, son organisation et ses processus.

La préparation ou construction s'avère être l'objectif essentiel de la première phase projet. Elle a pour objet d'établir une compréhension commune, partagée par l'ensemble des intervenants internes ou non à la société ainsi qu'un cadre d'organisation articulé autour d'instances de gouvernance.

Dans un projet d'envergure moyenne, on trouvera trois types d'instances :

- Une instance de direction représentant l'ensemble des partenaires, qui traitera les décisions et arbitrages stratégiques, assurera la gestion générale du projet et en rendra compte.
- Une instance de coordination permettant de coordonner l'ensemble des acteurs et équipes du projet et d'assurer le suivi au quotidien de l'avancement des travaux.
- Un comité technique ou opérationnel adressant la direction technique du projet.

Les structures de gouvernance doivent être dimensionnées au projet ainsi qu'à l'entreprise. Certains projets ne nécessitent qu'un comité unique qui assume l'ensemble des fonctions (direction projet, coordination générale et direction technique), tandis que d'autres justifient la présence d'instances multiples de décision de pilotage ou de contrôle, ainsi que de nombreux comités opérationnels.

De même, les instances ne fonctionneront pas de la même manière au sein d'une entreprise où le fonctionnement matriciel est inconnu et la culture projet faible. Dans ce type d'environnement, l'instance de direction projet n'aura pas lieu d'être et sera substituée par des interventions du chef de projet lors des comités de direction (ou de département etc..). A l'inverse, vouloir ajouter des questions "projet" en comité de direction lorsque l'organisation matricielle est habituelle sera difficile à réaliser et mal accueilli par la direction de l'entreprise. Il s'agit donc avant tout de mettre en œuvre une gouvernance sur-mesure en s'assurant que les questions suivantes soient couvertes :

- Quelles instances seront nécessaires afin de piloter le projet au quotidien ?
- Comment l'entreprise est-elle organisée (ou pas) pour conduire les projets ?
- Comment faire prendre, et par qui, les décisions ou arbitrages stratégiques ?

4.2 L'importance de la planification

Aucun projet ne voit le jour sans qu'au préalable **planning et budget** ne soient établis et validés. Cette étape incontournable permet *a minima* de :

- Définir les tâches à effectuer, les moyens et ressources nécessaires
- Maîtriser et coordonner l'intervention des moyens humains, techniques, logistiques
- Fixer des objectifs afin d'établir un comparatif entre le prévu et le réel dans le cadre du suivi de projet
- Permettre le suivi des tâches en cours et rendre compte de l'état d'avancement du projet

Quelle que soit la méthodologie de planification adoptée (GANTT, PERT, MOSI ou autre) pour être viable et pérenne, le planning (ainsi que le budget qui en découle) doit de préférence avoir été réalisé avec l'**implication des acteurs terrain** et en intégrant un minimum de **souplesse**. Quelle que soit la qualité et les expériences passées du chef de projet, tous les projets étant uniques, il est impossible à une personne seule de chiffrer correctement la charge et les délais nécessaires à la réalisation d'une phase de projet et par extension d'un projet dans sa globalité. La réalisation d'un planning par une personne seule non-responsable de l'exécution sera inévitablement revue afin de prendre en compte les réalités du terrain.

Afin d'être réalistes, les estimations de charge et délais doivent impérativement être définies avec les participants responsables de ces activités. La participation des acteurs s'avère nécessaire dès l'initiation de la planification afin de déterminer et de structurer la liste des tâches à réaliser. Leur intervention est également nécessaire dans la seconde étape de planification, lors de l'estimation des durées et moyens nécessaires afin d'établir des estimations réalistes et réalisables. Outre l'obtention de chiffrages au plus près de la réalité, l'implication des acteurs dans la phase de **planification facilite par ailleurs l'adhésion des participants aux objectifs**.

Dans un deuxième temps, il ne faut pas considérer que les chiffres soient « gravés dans le marbre ». La planification de la phase du projet est initialisée en début de phase et mise à jour pendant toute sa durée de vie. Dans le pilotage du projet au quotidien, qu'il s'agisse du planning ou du budget, il est indispensable d'intégrer un **minimum de souplesse** afin de faire face aux aléas et ne pas compromettre la réussite du projet pour un détail.

Ce qui peut paraître superflu au niveau de la direction de projet peut réellement influencer sur le résultat global du projet. Les projets sont le fruit du travail des hommes et ce qui est essentiel pour l'acteur projet du terrain mérite donc sans doute un petit aménagement du budget. Par ailleurs, en cas de **coupe dans le budget** initialement prévu pour une raison indépendante du projet, il convient d'en revoir ses objectifs, mettre aux oubliettes les ambitions initiales et **communiquer clairement** afin d'éviter les déceptions. Toute modification du planning ou du budget initial doit bien entendu être étudiée et validée dans les instances de décision et l'information doit être partagée.

4.3 Mode de management projet

La consultation des participants au projet doit s'effectuer afin d'établir les plans de charge et délais mais également au quotidien. Une gestion de projet efficace demande au chef de projet **d'abandonner le mode de management directif** et autoritaire en faveur d'un style promouvant la communication, la coopération et la souplesse.

Un chef de projet ne peut piloter un projet seul dans sa bulle par le biais d'indicateurs, si puissants soient-ils. Le risque de cette approche est que le pilotage du projet s'éloigne de la réalité du terrain et que des dérives s'installent à l'insu de la direction de projet, pour n'apparaître que lorsque leur dimension est devenue critique. Une **communication ascendante** permettant aux équipes projet de remonter leurs doutes et inquiétudes à la direction de projet est un bon moyen d'éviter des dérives que les indicateurs ne sauraient déceler. Charge à la direction de projet de prioriser les informations remontées et traiter celles qui peuvent réellement présenter un risque pour le projet dans sa globalité.

La communication doit également être descendante. La direction de projet se doit d'établir un référentiel de valeurs et de performance partagé et compris par l'ensemble des acteurs projet (internes et externes) et rappeler régulièrement les enjeux du projet. Les acteurs du terrain ont bien souvent « la tête dans le guidon » et s'attèlent à réaliser les tâches qui leur sont affectées en oubliant le cadre global dans lequel s'inscrivent leur action et la finalité de celui-ci. Dans ce contexte, **le rôle de la direction de projet** est de communiquer des objectifs clairs et partagés, de promouvoir un esprit d'équipe, de la coopération entre les acteurs afin que les individus se sentent impliqués et parviennent à mettre en retrait leur divergences individuelles afin de s'atteler à une mission commune.

La conception de cette **mission commune** prend essentiellement un sens lorsque, l'ensemble des tâches de chacun ne pouvant être parfaitement estimé, il arrive nécessairement un stade du projet où la coopération entre les individus est indispensable à l'avancement du projet. Si chacun ne s'occupe que de son « pré carré » en occultant ce qui se passe autour, le projet stagnera avant que la situation ne soit débloquée par une intervention de la direction de projet qui s'efforcera de créer artificiellement ce lien. L'instauration de cette mission commune nécessite par ailleurs que la direction de projet soit en mesure de laisser un plus grand champ d'action aux acteurs en charge de la réalisation. L'époque du taylorisme est révolue et une approche parcellaire ne fait que créer des divisions au sein du projet.

Enfin, la dernière difficulté à laquelle est souvent confrontée la direction de projet est inhérente au rôle même du chef de projet. Tout projet est différent et doit être géré comme tel. Il est bien entendu plus facile de s'appuyer, en tant que chef de projet, sur son expérience passée de projets similaires mais cela serait ignorer les besoins propres de l'entreprise. Le rôle du chef de projet est de **faire du sur-mesure**. S'il y a un acquis inestimable à espérer suite à l'expérience de multiples projets c'est l'adaptabilité, la capacité du chef de projet à comprendre les circonstances et enjeux du projet ainsi que les fonctionnements de l'entreprise et piloter le projet afin de satisfaire ceux-ci au mieux. Il est ainsi souvent préférable d'instaurer une **direction de projet composée de plusieurs acteurs**. Outre la confrontation de perspectives différentes, cela permet de composer une équipe de direction de projet permettant de prendre en compte les volants techniques et fonctionnels du projet, chaque chef de projet privilégiant naturellement les aspects qu'il maîtrise le mieux en fonction de son passé. Or, un projet ne réussit que si les deux volants sont pris en compte : la technologie doit être placée dans son rôle de « solution » aux besoins de l'entreprise et les contraintes de la technologie doivent être respectées.

4.4 Pilotage du risque

Deux types d'indicateurs sont nécessaires au pilotage d'un projet:

- Ceux qui permettent de **suivre l'avancement**
- Ceux qui permettent d'anticiper la suite du projet

Pour la première catégorie qui permet notamment de suivre les coûts et délais, des indicateurs pertinents doivent être établis afin d'alimenter le processus de décision. Pour cela, **des indicateurs simples et partagés**, en ligne avec la réalité, doivent être définis et suivis régulièrement. Leur gestion et communication est grandement facilitée par l'utilisation d'un instrument adéquat (PP).

La seconde catégorie repose **moins sur des notions quantifiables** que sur des ressentis. Pour autant, il est indispensable de suivre les risques car toute évolution de ceux-ci aura nécessairement une répercussion sur l'évolution des priorités du projet. La mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation et de suivi des risques doit être fondée sur :

- La définition du **degré acceptable** d'exposition aux risques, et des indicateurs à suivre
- Des **parades** pour prévenir les risques et limiter leur impact
- L'**implication** de tous les acteurs concernés,
- La circulation de l'**information simplifiée** pour plus de réactivité.

Le pilotage du risque passe par les étapes suivantes :

- **Identifier** les risques potentiels par domaine (ressources humaines, risque technique, pilotage, intégration)
- Etablir les **éléments déclencheurs** et estimer la **probabilité** d'apparition du risque,
- Evaluer les **conséquences du risque**, financier, ressources, périmètre, planning, qualité du projet
- Déterminer la **criticité** du risque (en fonction de la probabilité et des impacts de celui-ci)
- **Surveiller** le risque (définir les indicateurs et la fréquence de surveillance)
- Identifier les stratégies de maîtrise du risque, ressources humaines, matérielles, organisation, arbitrages et priorisation
- Définir et suivre les actions de mitigation

Une fois la matrice des risques initiée, celle-ci doit être revue régulièrement afin de refléter à tout moment les réalités du projet.

5 Les « pass » projet (clés de réussite)

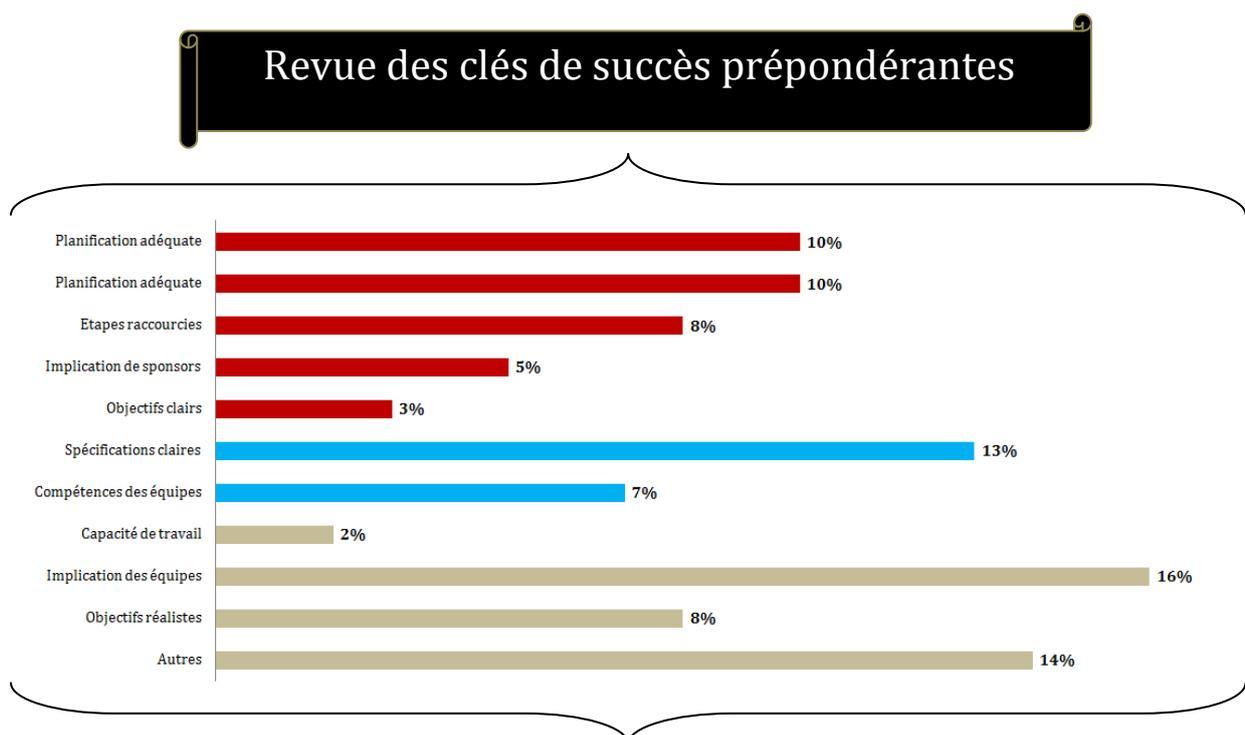
Si lors des chapitres précédents nous nous sommes concentrés sur les fondamentaux projet, il convient de rappeler que maîtriser ces fondamentaux ne constitue pas l'assurance d'une réussite projet mais permet au moins d'identifier les risques et de les limiter. L'objectif du rappel des fondamentaux nous permet à ce stade de mieux appréhender les « pass » que nous allons présenter dans le chapitre qui suit. Ces « pass » ne sont autres que les **éléments incontournables à la réussite d'un projet**. Il y a différentes façon d'adresser l'amélioration de la gestion de projet, soit par les causes d'échec soit par les clés facteurs de succès (key success factors).

Dans le premier type d'approche, il s'agit de s'inscrire dans une démarche de propositions permettant d'éviter les causes d'échecs. S'il ne s'agit pas de les ignorer, ce livre blanc s'inscrit plus dans une démarche consistant à adresser les clés facteurs de succès en fournissant des « pass » permettant de les atteindre.

5.1 L'importance de ces clés de réussite

Une rapide évaluation des clés de succès de projet permet d'effectuer un regroupement des clés directement ou indirectement liées à la **gestion de projet** : elles représentent **59,6% du total** des clés de succès, toute nature confondue. En effet, si le schéma ci-dessous permet d'identifier clairement les clés liées à la capacité d'un chef de projet à gérer efficacement le projet dont il a la charge (en rouge).

On peut d'autre part considérer que la mise en place d'une équipe projet compétente et sa capacité à faire exprimer un besoin clair et exhaustif de la part du métier repose en partie sur les choix et directives qu'il aura su imposées et l'organisation qu'il aura mise en place (en bleu).



Source : Standish Chaos Survey 2009

5.2 Le trousseau de la réussite

Il découle donc de notre étude un ensemble d'éléments constituant le socle du futur projet et désignés comme les « pass » projet.

5.2.1 Pass 1 : Bien identifier le début du projet

L'élaboration de ce « pass » s'est appuyée sur un constat simple : toutes les causes de réussite ou d'échec du projet auquel le lecteur aura accès sont systématiquement analysées **au regard du déroulement du projet en lui-même**, dont le début est perçu comme étant le premier jour du « kick-off » (démarrage) du projet.

Or, il est fondamental de souligner le fait que les décisions et actions effectuées **en amont** de ce lancement sont des éléments prépondérants à la réussite des projets. Un projet ne commence pas lors du traditionnel « kick-off » rassemblant les sponsors et acteurs du projet mais bien avant.

Comment effectivement ne pas s'interroger :

- Quand un projet est confronté à un dépassement de budget de plus de 50% sur le montant de ce budget fixé en amont du projet ?
- Ou lorsque la qualité des ressources est remise en cause sur les choix des partenaires effectués avant ce lancement ?

La raison en est sans doute toute simple, tant il paraît difficile pour les acteurs du projet interrogés en fin de projet de remettre en cause leur hiérarchie et les choix effectués en amont du projet. Ainsi, une bonne partie de la gestion de projet doit être initiée en amont du lancement du projet afin de fournir des **fondations solides et adaptées au projet à venir**.

En effet, trop souvent, alors que le projet n'a pas réellement commencé, une **analyse rapide permettrait très rapidement d'identifier des « erreurs »** dont les effets se feront nécessairement ressentir pendant le projet. Pour éviter ce type d'écueil nous considérerons qu'un projet commence dès son étude de faisabilité. Il est alors nécessaire de se pencher sur :

- le budget du projet (cf. Pass 2)
- le choix du chef de projet (cf. Pass 3)
- l'étude de cadrage (cf. Pass 4)
- le macro-planning (cf. Pass 5)
- le RACI (cf. Pass 6)
- l'AMOA en mode projet (cf. Pass 7)
- l'intéressement de l'AMOA (cf. Pass 8)
- l'outil de gestion de projet (cf. Pass 9)
- la gestion des pénalités (cf. Pass 10)

5.2.2 Pass 2 : Evaluer le budget en deux phases

Trop souvent, le constat est sans appel : les projets dépassent le budget imaginé de 20 à 30% minimum mais ce dépassement peut parfois représenter 50% voire 100% du budget initial.

Il est dès lors confortable de mettre en cause la qualité de la gestion de projets ou de l'intégrateur pour justifier de ce dépassement alors que la plupart du temps, la détermination du montant du budget s'est faite en amont. Et même si ce montant n'est à l'origine que considéré comme un ordre de grandeur, il s'impose rapidement comme le budget maximum dont devra tenir compte l'intégrateur dans sa proposition.

En effet, d'un montant déterminé en interne souvent basé sur un historique, une expérience vécue avec de fortes similitudes, celui-ci deviendra le montant budgétisé avec lequel les acteurs du projet devront concilier.

Outre le fait qu'il constitue le montant acceptable qui rend le projet légitime et donc pouvant difficilement être remis en cause par les acteurs désignés pour le mener à bien, le montant du projet **intègre rarement l'intégralité des coûts** à considérer :

- Coûts du projet
- Coûts de licences éventuelles
- Coûts des ressources internes (métier, informatique, etc.)
- Coûts de l'infrastructure
- Coût de l'évolution du périmètre
- Coût de la maintenance
- Coût de la qualité des ressources
- Coût des ressources externes

Bien sûr, les sociétés conscientes des dépassements à prévoir, provisionnent un montant de l'ordre de 20% à 30%. Cette démarche a un **double impact** : il entérine le budget du projet rassurant les différents interlocuteurs d'une part sur le principe de dépassement, et d'autre part sur la moindre importance du cadrage à partir duquel pourtant le périmètre du projet sera basé.

Ainsi, les montants provisionnés incluent non seulement les retards intrinsèques aux projets ainsi que les changements toujours incontournables du périmètre, mais également la mauvaise estimation du budget de départ.

Au-delà du risque évident de son dépassement, cette **mauvaise évaluation** du budget va générer d'autres risques qu'il convient de prendre en compte. Les intégrateurs chiffrant leurs projets non pas fonction du besoin mais du budget du client devront, pour parvenir à diminuer leurs coûts de projet :

- Limiter le nombre d'experts et ainsi amoindrir la clé de succès liée à la qualité des ressources
- Etre tenté par le « quick and dirty » en réduisant le planning
- Ne pas permettre au client d'exprimer son besoin détaillé et en simplifiant à l'extrême la future solution
- Mettre en place un RACI augmentant les responsabilités à la charge du client
- Asphyxier son client de sorte que la responsabilité du retard ne leur soit pas imputable

Il est donc primordial que le budget soit évalué correctement, certes aussi tôt que possible, mais surtout avec les éléments nécessaires à son évaluation. Pour ce faire, il est recommandé d'évaluer le budget projet en deux étapes :

Une fois la phase de **cadrage effectuée** : le périmètre du projet arrêté, les processus identifiés et leurs spécificités décrites, les rôles et responsabilités anticipés, les éditeurs potentiels identifiés, le planning préétabli permettent d'estimer les coûts du projet, de licences, de maintenance et des ressources internes et donc d'élaborer un budget nettement plus conforme à la réalité du futur projet.

Une fois la phase de **conception générale effectuée** : de nombreuses entreprises ont pris conscience de la difficulté de budgétiser un projet tant que l'éditeur n'a pas été choisi et se rendent compte de la limite de l'estimation faite à partir d'un cahier des charges nécessairement non orienté produit.

- ⊗ Ainsi de nombreuses entreprises entreprennent un second appel d'offre après la phase de conception générale afin de choisir l'intégrateur qui aura en charge la réalisation. Cela leur permet d'estimer un budget très précis en évitant l'augmentation via un contrat contraignant pour l'intégrateur que justifie un besoin exprimé très clairement lors de cette phase de conception générale.

5.2.3 Pass 3 : Choisir le chef de projet en fonction du projet

Le rôle de chef de projet est sans doute le rôle le plus important au sein d'un projet. Son **implication** doit être **entière** et son nouveau rôle ne pas être ressenti comme un parachutage non souhaité. Il doit par ailleurs disposer si possible :

- D'une **expérience au sein de l'entreprise** lui permettant d'anticiper toutes les problématiques de disponibilités des ressources internes ou des problématiques politiques internes
- D'**expériences projets** du même type avec des enjeux similaires
- D'un **sponsor projet** fort et concerné
- D'une **légitimité** lui permettant de faire entendre son avis notamment lors de la phase amont

Enfin, il doit maîtriser les principes méthodologiques de gestion de projet, quitte à participer à une formation adaptée en amont du projet.

5.2.4 Pass 4 : Maîtriser l'étude de cadrage

L'étude de cadrage est une phase souvent mésestimée, n'étant, le plus souvent, pas considérée comme faisant partie du projet lui-même.

Pourtant, l'étude de cadrage doit permettre d'établir la **légitimité** du projet et sa **viabilité économique**. Elle doit donc *a minima* définir le périmètre et identifier les processus. Des **choix stratégiques** sont pris à ce niveau, des choix qui sont susceptibles de remettre en cause profondément la performance du futur projet.

Il est fortement recommandé de s'adosser à une AMOA lors de cette phase cruciale.

L'objectif doit être simple : les candidats doivent pouvoir rendre des propositions complètes et comparables en fonction du contenu de ce document de cadrage.

Il doit donc s'adresser à ceux-ci : c'est pourquoi il est fortement recommandé de s'appuyer sur une AMOA disposant d'une expérience MOE et pas uniquement de gestion de projets.

Remarque importante : comme une AMOA n'est pas au forfait, le choix de celle-ci ne doit pas se concentrer sur sa réputation mais sur les profils mis à disposition : leur expertise est un élément fondamental du choix.

5.2.5 Pass 5 : Maintenir un planning macro et estimer une date de fin

Le macro-planning est la **carte d'orientation** du projet. Il ne doit ni être trop long en risquant de démobiliser les ressources internes et l'appréhension de la présence des consultants comme un coût par l'intégrateur. Ce macro-planning doit être revu au fur et à mesure de l'avancement du projet :

- En phase de cadrage avec l'aide de son AMOA
- En fin de phase de conception générale fonction du périmètre précisé lors de cette phase

A noter tout de même que le rôle du macro-planning ne se cantonne pas à définir une date de fin et un budget corrélé. Il permet entre autres de connaître le chemin parcouru et celui qu'il reste à accomplir.

La version officielle de ce document doit être disponible dès le début de la phase de conception détaillée et doit être découpée par phase. La **comparaison de la progression réelle** avec ce macro-planning permet d'estimer rapidement et de façon fiable l'évolution ou non de la date de fin.

Ainsi, si une phase estimée à 3 mois a finalement duré 6 mois, il est peu réaliste de maintenir la date de fin et il convient de s'assurer rapidement que les hypothèses de durée des phases suivantes sont toujours valables.

Le macro-planning est le juge de paix : il est donc fondamental de le suivre, de le mettre à jour afin de se détacher du quotidien et mesurer le retard ou non de son projet.

Le RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) est un des éléments fondamentaux d'un projet. Un projet dont le RACI est effectué unilatéralement par l'intégrateur peut révéler de mauvaises surprises à un client. En effet :

- Toutes les tâches non présentes dans ce RACI seront du ressort du client.
- Des tâches d'ordinaire du ressort de l'intégrateur se trouveront être de la responsabilité du client.
- Maîtriser son RACI, en comprendre les implications c'est commencer à maîtriser son projet et appréhender le contenu de ses phases successives.

Le RACI est donc l'élément clé de la formalisation du partage de responsabilité sur un projet. Comme tout document formel, il permet de s'accorder sur le partage de responsabilité et anticipe les malentendus qui pourraient survenir.

Plus ce RACI est détaillé, meilleur il est. Cependant, **aboutir à un RACI détaillé nécessite une expertise importante** sur la typologie de projet à gérer. Les enjeux étant réellement cruciaux, le chef de projet ne doit pas hésiter à s'entourer de ressources présentant cette expertise, et faire éventuellement appel à des ressources externes (AMOA).

Le timing est important : l'idéal est d'imposer son RACI dans le cahier des charges à destination des intégrateurs. Sans compter que cela permettra également de disposer d'offres comparables car similaires.

5.2.6 Pass 7 : L'AMOA en mode projet

Le pass 7 adresse le projet en lui-même : ce « pass » recommande fortement de s'appuyer sur une AMOA compétente pendant le projet.

En effet, la gestion de projets repose à minima sur la lecture :

- Du quotidien d'un projet
- De l'avancement de celui-ci
- Du travail effectué par l'intégrateur
- Du reporting parfois ésotérique de celui-ci

Or, ce travail minimal d'analyse doit permettre non seulement de contrôler le projet et son évolution mais aussi de challenger l'intégrateur pour l'aider mais aussi pour le conserver sous pression en préparant l'application éventuelle de pénalités.

Mais le rôle d'une AMOA ne se résume pas à un contrôle de l'intégrateur. Le RACI attribue des tâches au client que les utilisateurs sont censés effectuer en accord avec le planning projet. Or, ces tâches sont chronophages et demandent souvent une certaine expertise. Il est usuel de considérer que l'accompagnement d'une AMOA bien dimensionnée représente une baisse de l'ordre de 70% de la charge des utilisateurs.

Avant de nous intéresser à ces tâches, le dimensionnement de l'AMOA en mode projet, juste évoquée, est également fondamental et doit être incorporé dans le budget d'un projet : la pratique veut qu'une AMOA représente environ l'équivalent de 20% du coût du projet.

La justification de la présence d'une AMOA, en sus de l'accompagnement quotidien de la gestion de projet et des utilisateurs, se traduit donc par des tâches précises au cours du projet (exemple d'une liste, non exhaustive, dans le cadre d'un projet SI) :

Tâches transverses :

- Dans l'expression du besoin (métier, reporting...)
- Dans la validation des spécifications fonctionnelles et des solutions proposées
- Dans la gestion de projets (gestion des plannings, des ressources internes, planification et suivi des tâches internes, participation aux COPRO et CODIR)

Tâches de substitution :

- Formations aux utilisateurs finaux
- Organisation et déroulement des tests de recette
- Spécifications des demi-interfaces (internes)
- Nettoyage et constitution des fichiers des reprises
- Planification du plan de retour arrière
- Contribution au change management

L'AMOA est donc une équipe proche des utilisateurs finaux et positionnée à 100 % dans le projet. Son rôle est résolument de **faire valoir les intérêts des utilisateurs**.

Pour cela, les ressources qui la constituent doivent être **dédiées pleinement** à ce rôle, et surtout ne pas être impliquées dans la production du projet, faute de quoi elles deviennent juges et parties.

Voici comment nous pourrions représenter la valeur ajoutée d'une AMOA :



Remarque : l'intégrateur fera toujours pression pour que le client ne fasse pas appel à une AMOA, souvent en proposant de se substituer à elle. Une manière de procéder attractive pour le client car le surcoût est nécessairement moindre qu'en faisant intervenir une AMOA externe !

Le calcul des intégrateurs est simple : une AMOA saura fournir les éléments au client afin que ce dernier soit en mesure :

- D'effectuer les tâches dont il a la responsabilité dans les temps impartis
- De formaliser, tout au long du projet, les causes d'un éventuel retard au démarrage imputables à l'intégrateur
- Et donc d'appliquer les pénalités sans que l'intégrateur puisse s'en dédouaner

5.2.7 Pass 8 : Intéresser l'AMOA à la réussite du projet

Bien que comme précisé précédemment, il est nécessaire de conserver l'aspect indépendant de l'AMOA pour mieux profiter de son analyse impartiale, il n'en demeure pas moins que trop souvent les AMOA ne sont pas impliquées dans la réussite des projets.

Cet état de fait pose un réel souci dans la mesure où plus le projet s'étend dans le temps plus l'AMOA tire profit de l'allongement du projet. Un résultat qui risque de créer des tensions avec l'intégrateur pouvant interpréter l'action de l'AMOA comme contraire aux intérêts du projet.

Pour éviter cet effet de bord, il est conseillé de proposer à l'AMOA un contrat au forfait, celui-ci intégrant le risque d'allongement du projet lui-même donc compris dans le tarif proposé. Il est cependant inévitable de borner ce principe forfaitaire dans le temps, l'AMOA ne pouvant réellement imputable du retard du projet.

5.2.8 Pass 9 : Utiliser un véritable outil de gestion de projets

Un projet peut regrouper toutes les clés de réussite et se retrouver pourtant confronté aux difficultés liées à l'absence d'outil de gestion de projet. Des outils qui facilitent grandement le travail au quotidien.

La gestion d'un projet est, en effet, trop souvent gérée sur la base d'outils disparates sans aucun lien entre eux ne permettant donc pas un suivi optimal de l'avancement des tâches et nécessitant une mise à jour centralisée des informations. Une manière de procéder qui augmente considérablement la charge de travail.

Or, il existe des outils de gestion de projets en mode SaaS permettant la mise à jour des informations nécessaires au suivi du projet par tous les acteurs faisant partie du dispositif, le tout en leur donnant accès à un véritable outil d'aide au travail.

Il est important que l'outil reste simple d'utilisation mais doit en général contenir les fonctionnalités suivantes :

- Mode SaaS pour un accès facilité
- Gestion documentaire : avec gestion des versions et le pourcentage d'avancement
- Gestion des ressources projets : tâches, calendrier de présence..
- Activités projet : durée, responsable
- Planning issus des éléments précédemment cités
- Gestion des points en suspens : tout au long du projet ces points devront être gérés avec un responsable, une date d'échéance, une priorité et un statut
- Gestion des recettes et suivi des tickets (anomalies)
- Un reporting souple et adapté relatif aux éléments précédemment cités

5.2.9 Pass 10 : Gérer les pénalités

La gestion des pénalités est devenue incontournable sur les projets aux forfaits faisant intervenir un intégrateur.

Ces pénalités doivent être en priorité sur le respect de la date de démarrage. Il arrive parfois que l'on ajoute des pénalités par phase (respect des jalons) mais ne pas respecter un jalon intermédiaire revient en général à ne pas respecter la date de fin, si bien qu'un retard intermédiaire :

- Revient souvent au principe de double sanction.
- Risque de tendre encore davantage les relations entre les acteurs d'un projet que le retard a inévitablement d'ores et déjà provoqué.

Cependant, l'application des pénalités ne peut se cantonner au constat du retard d'un démarrage.

Il revient au client de prouver que la faute est imputable à l'intégrateur. Cette démonstration doit reposer sur une approche méthodique et systématique en constatant dès l'origine les causes du retard en partant du principe que « toute retard ne se rattrape pas, il se cumule ».

Ainsi à chaque CODIR dans les comptes-rendus, des alertes sur les retards doivent être identifiés et les causes clairement explicitées. Ceci est particulièrement vrai en fin de chaque phase.

Pour ce faire, il est recommandé d'utiliser un fichier de Go-No-Go permettant la validation du passage à la phase suivante comme cela est fait usuellement pour valider un passage en « go-live » (production). Le principe est simple :

- Valider en CODIR en début de phase les critères nécessaires (quantitatifs et qualitatifs) pour le passage en phase suivante.
- Faire 2 à 3 réunions de « Go-No-Go » permettant de constater de façon factuelle le passage ou non à la phase suivante.

Avis d'entrepreneurs...

Sophie Callies

www.so-xperts.com



L'entreprise se voit de plus en plus confrontée à un système particulièrement concurrentiel, qui laisse peu de place à l'improvisation. Gagner en organisation pour gagner en efficacité, tel est le challenge qu'elles doivent aujourd'hui relever au quotidien. Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet dans ce challenge ?

Sophie Callies : « La gestion de projet est clé dans l'amélioration de la productivité marketing. A l'ère du digital et du multicanal, les campagnes sont conçues et produites par une ribambelle de spécialistes, de contributeurs et de managers qui du marketing aux ventes, du chef de produit au marketing communication, de l'interne aux nombreux prestataires externes, doivent être mis en projet. Il s'agit de structurer, de répartir les tâches, de suivre les activités et les délais et de donner une visibilité en temps réel sur l'avancement des projets ».

Le manager est l'interface principale de son équipe. L'externalisation des ressources transforme le paysage du management et collaborer ensemble ne signifie plus collaborer au même endroit. Selon vous, comment améliorer la collaboration alors que les distances géographiques entre membres d'équipe grandissent ?

Sophie Callies : « La collaboration à distance a fort heureusement bien évolué au cours des 5 dernières années. L'utilisation de skype ou des réunions en ligne ou encore des réseaux sociaux d'entreprise simplifie le partage et les échanges au sein d'équipes qui peuvent être réparties aux quatre coins de la planète et travailler ensemble sur un projet marketing. En revanche, peu d'entreprises ont encore fait le pas d'un accès collaboratif à une plateforme de management de projet telle que projectpro. Et c'est dommage, car c'est vraiment un gage d'efficacité lorsqu'il s'agit non seulement de communiquer, mais aussi de piloter à distance ».

Selon-vous, en quoi la gestion de projet améliore-t-elle le lancement de nouveaux produits, par exemple ?

Sophie Callies : « Par essence, le lancement de nouveaux produits est une initiative transversale dans une entreprise. La R&D, le groupe produit, le marketing, la communication, les ventes, les opérations et même la finance sont impliqués dans un tel projet. Sans parler des prestataires externes. La réussite du lancement repose donc, entre autres, sur une parfaite coordination des corps de métiers. Du positionnement au message, de la définition des objectifs au pricing, du communiqué de presse à la formation des commerciaux, c'est une suite d'étapes, de livrables et de points de validation qu'il faut manager avec rigueur et fluidité. C'est du reste pourquoi nous avons développé chez SO'xperts un outil d'aide au lancement qui inclue une check-list et un retroplanning type, et que nous avons notamment mis en œuvre avec succès dans projectpro avec l'un de nos clients ».



Sa bio, en quelques mots...

J'ai fondé SO'xperts en septembre 2007, une société de conseil en stratégie spécialisée en marketing B2B qui aide les équipes dirigeantes à répondre à trois principaux défis : comment conquérir et garder nos clients, pénétrer de nouveaux marchés à l'international et comment optimiser l'efficacité marketing.

Sa particularité repose sur une approche pragmatique et complète – du plan marketing au benchmarking et à l'amélioration de la performance – qui aide les entreprises à saisir les opportunités marchés et à optimiser leurs programmes et ressources marketing.

Après des études au Celsa, j'ai acquis une solide expérience en matière de pilotage de la performance marketing à des postes de management international chez Apple, Netscape, AOL Time Warner, Alcatel et Cartesis.

Avis d'entrepreneurs...



Patrick Hannedouche

www.business-angel-france.com

Sa bio, en quelques mots...

Après une école de commerce (ESSCA Angers), j'ai acquis une bonne expérience dans la distribution (Carrefour, Promodes), l'export (Bonduelle) et la direction de PME (Caditel, Telemarket). En 1990, j'ai créé Juste à temps, le cybermarché du bureau. Nous sommes le partenaire convivialité des entreprises.

Fort de cette expérience, je suis devenu business angel et conseil dans des startups où j'apporte ma vision, mon expérience, mon réseau et du capital. Je suis membre du réseau Entreprendre et de Paris Business Angels. J'exprime mes idées et je transmets mes conseils sur mon blog www.business-angel-france.com. J'y pratique le parler-vrai qui me caractérise et je m'appuie sur mon expérience.

L'entreprise se voit de plus en plus confrontée à un système particulièrement concurrentiel, qui laisse peu de place à l'improvisation. Gagner en organisation pour gagner en efficacité, tel est le challenge qu'elles doivent aujourd'hui relever au quotidien. Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet dans ce challenge ?

Patrick Hannedouche : « *Tout simplement cruciale. Côté créativité, les startups sont généralement très bien fournies ! Par contre, l'organisation n'est souvent pas leur tasse de thé et ils manquent souvent de vision. Ils ont donc naturellement tendance à délaissé la gestion de projet. C'est dommage car ce processus permet de planifier les tâches et de ne rien oublier en affectant judicieusement les bonnes ressources sans s'éparpiller. Ainsi, chacun sait ce qu'il doit faire* ».

Le manager est l'interface principale de son équipe. L'externalisation des ressources transforme le paysage du management et collaborer ensemble ne signifie plus collaborer au même endroit. Selon vous, comment améliorer la collaboration alors que les distances géographiques entre membres d'équipe grandissent ?

Patrick Hannedouche : « *Avant toute chose, il convient d'utiliser des logiciels collaboratifs communs. Et le reporting doit être permanent. Maintenant, rien ne remplace l'humain ! Aussi, je recommande une session Skype (ou similaire) au moins une fois par semaine et des rencontres IRL (in the real life) le plus souvent possible pour entretenir le plaisir collectif et la complicité entrepreneuriale* ».

Vous qui connaissez très bien le domaine de l'entrepreneuriat, à quelle étape de la création d'entreprise diriez-vous que la gestion de projet devient fondamentale ?

Patrick Hannedouche : « *Dès le début ! En effet, une entreprise gagne lorsqu'elle fédère et additionne les talents qui la composent autour de valeurs et d'outils communs. Donc, si le créateur part d'entrée dans toutes les directions (ce qui est trop souvent le cas dans les startups), c'est très compliqué ensuite de revenir en arrière et de mettre en place une gestion de projet efficace. En tout cas, dès que des partenaires ou des collaborateurs rejoignent l'entreprise, il faut d'emblée mettre en place des méthodes de travail communes. Attention toutefois à ne pas freiner les énergies créatrices par des procédures trop contraignantes* ».

Avis d'entrepreneurs...

Jérôme Hoarau

www.pourquoi-entreprendre.fr

L'entreprise se voit de plus en plus confrontée à un environnement système particulièrement concurrentiel. Gagner en organisation pour gagner en efficacité, tel est le challenge qu'elles doivent aujourd'hui relever au quotidien. Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet dans ce challenge ?

Jérôme Hoarau : « Dans un environnement concurrentiel comme le nôtre aujourd'hui, les entreprises pensent souvent à leur survie. Qu'est ce qui fera que ma société existe encore l'année prochaine ? Voici une question qu'un dirigeant pourrait se poser si son entreprise est dans un secteur où beaucoup d'autres organisations se battent sur un même marché où la demande n'augmente plus. Certes, se différencier de la concurrence par un positionnement clair et simple ou par une innovation sont des leviers à exploiter pour faire la différence. Mais aussi plus de réactivité (notamment s'il s'agit d'appels d'offres)... Encore faut-il regrouper toutes les conditions nécessaires pour optimiser cette réactivité. L'approche projet me semble être un des moyens les plus pertinents pour cela.

Pourquoi ?

Car pour être réactif selon moi, il est nécessaire d'être organisé, puisqu'il est probable que l'on doive saisir plusieurs opportunités en même temps. Or, comment gérer correctement plusieurs projets si nous sommes incapables de déléguer les bonnes tâches aux bonnes personnes ? Comment saisir les opportunités qui s'offrent à nous si nous sommes déjà débordés, dépassés par les événements ?

L'approche projet permet entre autre de mieux répondre à ces questions :

- Qui fait quoi ?
- Quel est le timing (Quand) ?
- Où se trouve les ressources nécessaires pour accomplir les missions (où) ?

...

La gestion de projet permet de structurer et de planifier ce qui doit être fait. Elle permet de mieux organiser les processus, les tâches et les personnes mobilisées. L'entreprise est alors plus efficiente (elle perd moins de temps dans l'accomplissement de ses tâches) et plus efficace (elle atteint plus souvent et plus sûrement ses objectifs). En adoptant l'approche projet, devient plus réactive sur son marché et plus à même de saisir les opportunités qui s'offrent à elle ».



**Sa bio,
en quelques mots...**

Blogueur sur Pourquoi entreprendre, j'ai décidé de créer ma société tout de suite après mes études plutôt que d'accepter les offres de CDI que l'on m'a faites.

Je suis l'auteur du livre *L'aventure Entrepreneuriale* téléchargeable gratuitement sur www.pourquoi-entreprendre.fr

Avis d'entrepreneurs...

Le manager est l'interface principale de son équipe. L'externalisation des ressources transforme le paysage du management et collaborer ensemble ne signifie plus collaborer au même endroit. Selon vous, comment améliorer la collaboration alors que les distances géographiques entre membres d'équipe grandissent ?

Jérôme Hoarau : « *La gestion d'une équipe à distance est devenue beaucoup plus facile depuis que nous avons des outils de communication à distance performants. Les visio-conférences permettent par exemple de faire des réunions sans que tous les membres sollicités soient au même endroit au même moment. De plus, ce type d'initiative limite les déplacements et a donc un impact positif en terme d'émissions de gaz à effet de serre. Mais les outils technologiques dans ce cas ne suffisent pas en eux-mêmes. Il faut que les utilisateurs soient prêts à travailler à distance. Dans le cas contraire, une politique de gestion de changement doit être faite pour implémenter cette nouvelle méthode de travail.*

Le travail à distance n'implique pas les mêmes processus ou la même manière de travailler que le travail en présentiel. Le manager doit être pédagogue pour inviter son équipe à changer sa manière de travailler. De plus, il doit être plus confiant envers ses collaborateurs car il ne peut pas être présent partout à la fois. Enfin, il doit faire preuve d'une capacité d'organisation importante, car gérer une équipe à distance est beaucoup moins facile que lorsque tous les membres d'une même équipe se trouvent au même endroit ».

Créer son entreprise, c'est saisir une opportunité mais c'est aussi prendre un risque. En quoi la gestion de projet serait, selon-vous, utile pour minimiser ces derniers ?

Jérôme Hoarau : « *Créer une entreprise, c'est lancer son projet. Mais l'aventure entrepreneuriale dans ce cas ne fait que commencer. Car après avoir lancé le projet il faut le gérer. Or, qu'est ce que gérer son entreprise ?*

Gérer son entreprise, c'est planifier les tâches. Or ce travail de planification est en fait un travail d'anticipation. L'entrepreneur essaie d'anticiper les événements et les interactions qu'ils auront entre eux. Certains événements anticipés sont positifs, d'autres ne le sont pas : ce sont les risques.

La gestion de projet permet de planifier les actions, mais aussi d'anticiper les risques potentiels. Suite à cette anticipation, l'entrepreneur peut ainsi prévoir des issues (ou plans B) afin d'être toujours dans la mesure de rebondir face à une difficulté (résilience).

La gestion de projet permet ainsi d'avoir des issues de secours au cas où certains risques surviendraient. Et si l'on est en mesure de faire face à ces risques, l'entreprise devient plus résiliente et plus forte ».

Avis d'entrepreneurs...

Elie Liberman

360.0clientaucentre



Sa bio, en quelques mots...

Je suis fondateur de Marketing-Coach.fr, un réseau d'experts au sein duquel je mets mes 21 années d'expérience au service du marketing et la relation client.

Avec 16 projets de programmes de fidélisation à carte conçus et/ou gérés, les problématiques de fidélisation et de relation client, physique ou digitale, sont devenues une de mes spécialités.

Ce fut, par exemple le cas, en tant que fondateur de « Happy Days » le plus grand programme de fidélisation multi-partenaires de Belgique (un peu plus de 60% des ménages du pays), le lancement d'une des premières méga-bases consommateurs en Europe ou encore un projet de stimulation du réseau de revente d'Alcatel dans 114 pays.

Par ailleurs, dans le cadre académique, je suis chargé des cours de CRM et de marketing relationnel dans différentes universités ou écoles supérieures en France (CNAM, HEC Paris) et en Belgique (Solvay Business School).

Et enfin, je suis Administrateur de l'ADETEM, l'association nationale des professionnels du marketing.

L'entreprise se voit de plus en plus confrontée à un environnement système particulièrement concurrentiel. Gagner en organisation pour gagner en efficacité, tel est le challenge qu'elles doivent aujourd'hui relever au quotidien. Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet dans ce challenge ?

Elie Liberman : « Avant même de parler de gestion de projet, parlons de ce challenge qui est forcément multidimensionnel. Il est concurrentiel avec la pression qui pousse les entreprises à mettre sur le marché de nouvelles offres ou à améliorer les offres existantes, avec la pression capitalistique qui demande toujours plus de résultats, et enfin avec celle de l'organisation qui est intimement liée à l'efficacité globale des processus de l'entreprise.

La gestion de projet est la clé pour réussir à intégrer toutes ces dimensions et d'en garantir la cohérence. Car sans cohérence peut de chance que le « système » soit efficace et fournisse le retour sur investissement attendu ».

Peu de place à l'improvisation, donc !

Elie Liberman : « Au risque de vous surprendre : oui et non ! En fait, dans certains cas il y a un vrai paradoxe dans la gestion de projet. D'une part, elle permet de cadrer les processus, l'organisation et les ressources ; d'autre part, certains processus doivent rester fluides et pas trop rigides. C'est souvent le cas quand on parle de gestion de relation client, par exemple.

Bien entendu, en théorie le côté structurant de la gestion de projet n'est pas à opposer à la fluidité, mais force est de constater que dans bien des cas la tentation des équipes projet à vouloir tout normaliser est forte. Un peu d'improvisation peut donc être nécessaire pour gérer l'inattendu ! Ce n'est pas pour cela que l'on sort de la gestion de projet. Au contraire, les équipes doivent parfaitement connaître les composantes du projet et être formées à la manière dont on intègre les éléments survenus à l'improviste ».

Avis d'entrepreneurs...

Le manager est l'interface principale de son équipe. L'externalisation des ressources transforme le paysage du management et collaborer ensemble ne signifie plus collaborer au même endroit. Selon vous, comment améliorer la collaboration alors que les distances géographiques entre membres d'équipe grandissent ?

Elie Liberman : « Depuis que la gestion en mode projet est apparue, il est vrai que les projets 100% en interne et 100% avec des ressources localisées sont devenus rares ! Ce n'est d'ailleurs pas l'esprit de ce mode de gestion. La gestion de projet est justement faite pour intégrer des ressources de divers horizons autour d'un objectif commun. Le succès d'un projet est sans doute beaucoup plus dans la phase amont du cadrage des objectifs, que dans la géographie des intervenants. Car pour ce dernier point, les outils technologiques viennent en aide aux membres de l'équipe ».

Selon vous, la gestion de projet en ligne permet-elle une meilleure collaboration avec clients et prestataires ?

Elie Liberman : « Incontestablement ! Outre le côté mise à jour instantanée de la gestion en ligne, c'est surtout sur le partage d'une vue commune à l'ensemble des participants que l'avantage est le plus flagrant. On a tous vécu des « ratés » de version de document ou une information clé non diffusée. Bien entendu, pour faire vivre l'écosystème du projet, il n'y a pas que les fonctions « classiques » de ces outils qui peuvent contribuer à son succès. Il faut penser plus large. Imaginer par exemple d'utiliser de la messagerie instantanée, un réseau social intra-entreprise, un forum ouvert à des intervenants à la périphérie du projet, etc ».

Avez-vous d'autres facteurs clés de succès à partager ?

Elie Liberman : « Le premier est la « règle du 0,8 au cube » ! Pour faire simple, c'est la règle qui veut que si vous avez défini 80% des objectifs et impacts du projet, c'est bien ! Si les équipes ont intégré 80% de ce qu'il ont à faire, c'est bien ! Et si 80% de ce qui est prévu est réalisé comme il faut, c'est très bien ! Sauf que $0,8 \times 0,8 \times 0,8$ c'est 0,512 ! En d'autres termes, vous êtes à ma moitié du chemin. Le succès du projet dépend donc de la capacité de son manager à pousser à 100% chaque ressource du projet et ce à chaque étape.

Le second est lié « aux points de contact ». De nombreux échecs sont dus au fonctionnement en vase clos de certains projets. Pour garder le cap et être considéré comme un succès au bout du chemin, il est vital que le projet garde les points de contact avec le monde à l'extérieur du projet. En particulier, dans les phases de cadrage et de développement du projet. D'où l'utilisation d'outils favorisant la circulation de l'information, mais aussi de savoir-faire en terme de communication, de motivation, d'études client, etc. Un projet est souvent transversal, mais nécessite quasi toujours une réflexion à 360° ! »

Avis d'entrepreneurs...

Franck Rosenthal

www.retail-distribution.info



L'entreprise se voit de plus en plus confrontée à un environnement système particulièrement concurrentiel. Gagner en organisation pour gagner en efficacité, tel est le challenge qu'elles doivent aujourd'hui relever au quotidien. Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet dans ce challenge ?

Franck Rosenthal : « *Tout a changé. Le consommateur a pris le pouvoir avec l'essor d'Internet et a désormais son mot à dire sur les évolutions de l'entreprise, la gestion de crise sur les réseaux sociaux le montre. Le consommateur a également pris une place importante dans la production ou la co-création, que ce soit par les réseaux sociaux, mais aussi par les plateformes collaboratives. Je pense notamment à My Starbucks Idea ou encore Idea Storm de Dell, mais aussi à toutes les plateformes développées par les opérateurs de téléphonie mobile.*

Face à cette nouvelle donne, les entreprises n'ont pas le choix, elles doivent répondre aux consommateurs, innover et dorénavant utiliser à plein toutes les ressources de leurs entreprises et mobiliser le talent, l'énergie et la créativité de leurs équipes.

Selon moi, la gestion de projet s'adapte non seulement à cette nouvelle donne, mais c'est une opportunité pour faire travailler ensemble et de façon transversale les différents services de l'entreprise. Chacun doit travailler ensemble, de moins en moins isolé et la gestion de projet va totalement dans ce sens ».

**Sa bio,
en quelques mots...**

Expert en marketing du commerce, j'ai intégré plusieurs agences de communication, comme TBWA Paris en tant que Directeur de marque, Tequila, Alternative ou MGBT Ayer.

Depuis 2007, avec la création de Franck Rosenthal Conseils, j'interviens en tant que consultant indépendant pour les industriels, enseignes, entreprises à réseaux, agences et groupes de communication.

Avis d'entrepreneurs...

Le manager est l'interface principale de son équipe. L'externalisation des ressources transforme le paysage du management et collaborer ensemble ne signifie plus collaborer au même endroit. Selon vous, comment améliorer la collaboration alors que les distances géographiques entre membres d'équipe grandissent ?

Franck Rosenthal : « *L'internationalisation des entreprises a effectivement des effets sur la gestion de projet. La concurrence s'internationalise et vient de partout. On a donc de plus en plus besoin d'une équipe multi-culturelle et pour une entreprise, le talent, l'énergie et la créativité de ses ressources n'ont pas de frontières.*

Les distances géographiques ont de moins en moins de limites. D'abord parce que le transport aérien (malgré ses effets sur les émissions de CO2) ne cesse de se développer. Les possibilités sont multiples et si on regarde sur une période de 10 à 15 ans, l'évolution du prix des billets d'avions ne cesse de baisser. Sur la France, on voit notamment que les liaisons en TGV amène à décentraliser les décisions.

Pour la gestion de projet, c'est plus facile et ce le sera encore plus d'intégrer un belge, quand Bruxelles se situe à 1h20 de Paris, un anglais quand Londres est à 2h20 mais aussi un messin ou un parisien quand les deux villes ne sont plus séparées que par 1h30 de TGV. Mais, il n'y a pas que le transport. Le téléphone (et Skype) ne coûte rien ou presque rien, L'internet est devenu illimité pour une majorité d'entreprises et les moyens de visio-conférence, tant sur la facilité d'accès que sur les tarifs pratiqués deviennent plus accessibles.

Collaborer ensemble signifie de moins en moins collaborer au même endroit et c'est une excellente nouvelle pour l'enrichissement et l'émulation des groupes de travail et de la gestion de projet dans son ensemble ».

Selon-vous, en quoi la gestion de projet améliore t-elle la relation clients et prestataires en B to B ?

Franck Rosenthal : « *Elle permet sans aucun doute de mieux se connaître et de mieux se comprendre. Parce qu'elle part de l'écoute des clients et qu'elle vise pour eux à renforcer l'efficacité. Elle permet aussi de faire travailler différentes ressources chez les prestataires et donc de mieux répondre à des problématiques précises.*

Enfin, la gestion de projet parce qu'elle repose sur un responsable, le chef de projet, permet d'avancer vers des objectifs précis et avec un timing qui par définition est fixé à l'avance. Il n'est pas immuable, mais au moins on sait vers quoi on va, avec qui on y va et dans quels délais on y va. La gestion de projet n'est pas parfaite en soi mais est, si elle est bien maîtrisée, et c'est l'objet de ce livre blanc, un des meilleurs moyens de faire avancer l'entreprise et ses différents projets ».