

# MANAGER UN PROJET

Définir, concevoir, piloter

Les fondamentaux du **management de projet**

Les outils essentiels de **gestion de projet**

Les comportements pour **réussir votre projet**

Le fonctionnement en projet s'est aujourd'hui imposé dans toutes les entreprises. L'auteur partage ici sa riche expérience en donnant des exemples, des témoignages, et en signalant tous les obstacles à surmonter pour manager un projet avec efficacité. La dimension humaine est très présente dans ces recommandations qui vont au-delà de la méthode.

Ce **BASIC** donne, de manière synthétique, les bases pour manager un projet, que vous soyez commanditaire, chef de projet ou acteur projet :

- Mettre en place un cadre favorable au management de projet.
- Préciser les rôles pour manager un projet.
- Surmonter les périodes de tension et de turbulence.
- Définir, organiser un projet avec les outils nécessaires.
- Piloter le projet et faire face aux aléas.
- Insuffler une dynamique à l'équipe projet.
- Mettre en mouvement tous les acteurs touchés par le projet.

**Thierry des Lauriers** est ingénieur civil de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a travaillé chez Rexcoop puis Vallourec ; consultant puis directeur associé à Insep Consulting et au sein du groupe Bernard Julhiet, il a ensuite été directeur général du cabinet Sustainable. Il dirige aujourd'hui l'association Aux captifs la libération. Par ailleurs, il conseille les dirigeants.

---

# Manager un projet

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

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

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56585-0

Thierry des Lauriers

# Manager un projet

Définir, concevoir, piloter

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line with a small blue circle centered on it.

# Sommaire

	Pourquoi maîtriser le management de projet ? .....	6
	<b>1. Mettre en place un cadre favorable au management de projet .....</b>	<b>9</b>
	Qu'est-ce qu'un projet ? .....	11
	Gestion de projet, management de projet, management par projet : quid ? .....	14
	Projet et projets .....	16
	Quelles logiques propres aux projets ? .....	18
	Quels modes de fonctionnement propres au management de projet ? .....	21
	Et vous, votre projet est-il managé ? .....	26
	<b>2. Quels rôles dans un projet ? .....</b>	<b>28</b>
	Présentation des acteurs du projet .....	30
	Commanditaire et chef de projet .....	33
	Autres articulations clés du chef de projet .....	39
	Et vous, qui fait quoi dans votre projet ? .....	42
	<b>3. Comment définir et organiser un projet ? .....</b>	<b>44</b>
	Le phasage du projet .....	46
	La note de cadrage et le cahier des charges .....	47
	Le cahier des charges fonctionnel (CDCF) .....	50
	Le scénario de projet .....	52
	Le jalonnement .....	56
	L'analyse des risques .....	59
	L'analyse des opportunités .....	63
	La fiche de lot de travaux .....	65
	Le budget .....	69
	Le plan financier du projet .....	71
	La planification .....	77
	La gestion des modifications .....	83
	La fiche de réception .....	85
	Et vous, quels outils allez-vous utiliser ? .....	87



**4. Comment piloter le projet ? ..... 90**

Quel système de pilotage ?.....	92	Et vous, votre projet est-il piloté ?.....	111
Quel système d'information ?.....	101		
Quand les dérapages performances, coûts, délais surviennent !.....	106		



**5. Comment mobiliser l'équipe projet ? ..... 113**

Comment constituer l'équipe projet ?.....	115	Comment gérer les tensions dans la sérénité ?.....	129
Comment mobiliser l'équipe projet ?.....	119	Et vous, où en est votre équipe projet ?.....	131



**6. Comment mobiliser les acteurs impactés par le projet ?..... 133**

Comment prendre en compte les enjeux des personnes impactées par le projet ?.....	135	Et vous, votre projet va-t-il être soutenu et utilisé efficacement ?.....	143
Comment passer de la résistance à l'adhésion et à l'utilisation ?.....	138		

Faites le point sur votre lecture ..... 145

Bibliographie..... 146

Index..... 147

# Pourquoi maîtriser le management de projet ?

**P**eu ou prou, le fonctionnement en projet s'est imposé aujourd'hui dans toutes les entreprises. Les raisons qui expliquent ce phénomène sont doubles :

- *Les entreprises évoluent de plus en plus vite.* Ces évolutions imposent de créer sans cesse des nouveaux services, des nouveaux produits, des nouveaux procédés, des nouvelles campagnes marketing, des nouveaux modes d'organisation, des nouvelles applications informatiques, etc. Le projet est « l'outil » essentiel pour conduire ces différentes évolutions.
- *Le degré d'exigence sur les projets s'accroît.* D'une part, les projets doivent être de plus en plus pertinents, s'inscrire au mieux dans la stratégie de

l'entreprise, répondre à des vrais besoins. D'autre part, les performances attendues sur les projets deviennent de plus en plus élevées tant en qualité qu'en délais, tant en coûts qu'en rentabilité.

Pour ces raisons, les entreprises mettent en place un fonctionnement en projet pour toutes ou une partie de leurs activités, avec plus ou moins de réussite. Les enquêtes régulières publiées dans le *Chaos report* du Standish group rapportent un taux de réussite des projets informatiques assez stable depuis dix ans : 30 % des projets sont réalisés dans les délais, avec les coûts et les livrables prévus ; 50 % sont achevés mais sans respecter ce triangle délais, coûts, livrables ; et 20 % sont abandonnés ou voient leurs livrables inutilisés.

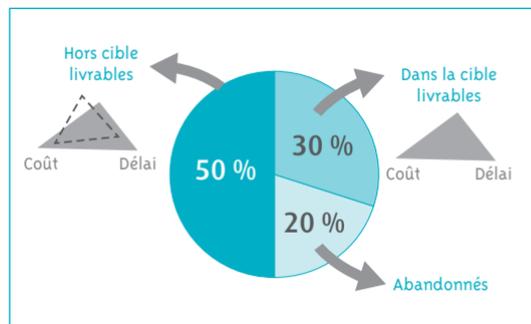
Ces mêmes enquêtes concentrent l'essentiel des causes d'échecs et des facteurs de succès autour de quatre thèmes : qualité de la définition du projet, qualité du management, qualité de la gestion du projet, et qualité des compétences de fonctionnement en équipe projet.

Ces résultats montrent que les compétences de management de projet sont devenues des compétences à maîtriser par tous les managers, non seulement ceux qui sont en position de chef de projet ou d'équipier projet mais aussi ceux qui sont en position de commanditaire et de direction ; non seulement dans le cadre de leur fonction individuelle mais aussi d'un point de vue collectif, commanditaires et acteurs projet ensemble.

Ce livre a donc pour objectif de vous apporter les bases pour organiser un projet, que vous soyez commanditaire, chef de projet ou acteur projet : les outils de gestion de projet pour le structurer, les dispositifs pour piloter le projet et aussi, ce qui est important,

les grandes lignes pour manager les équipiers projet et intéresser l'ensemble des acteurs et bénéficiaires du projet.

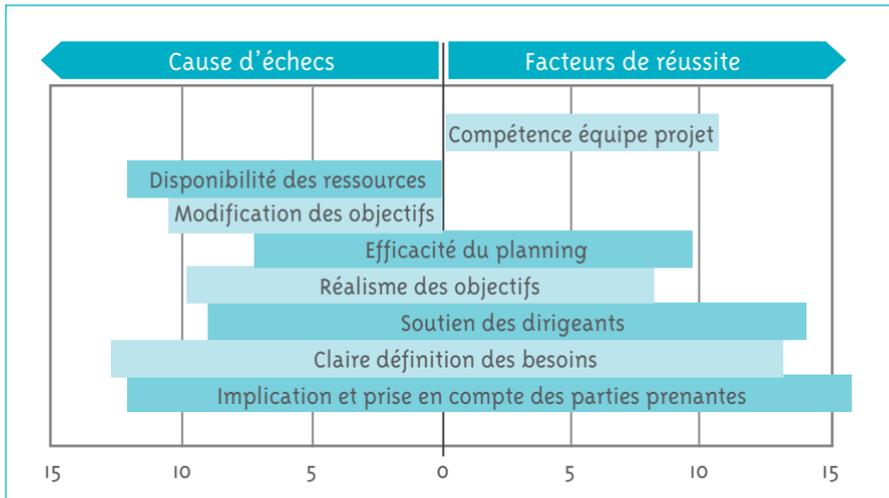
### Taux de succès des projets



#### “ Trop de projets

« Dans mon usine, il y avait plein de projets et trop de réunions projet. Nous avons divisé par deux le nombre de projets et cantonné les réunions projet à l'après-midi. Résultat : les projets se sont conduits plus vite et avec plus d'efficacité. »

### *Causes d'échecs et facteurs de réussite des projets*



Source : Le « Chaos report »- The Standish group

# Mettre en place un cadre favorable au management de projet

## [ Objectifs et enjeux du chapitre ]

- ✓ Repérer ce qu'est un projet et le distinguer des autres modes d'organisation.
- ✓ Repérer les logiques propres aux projets.
- ✓ Repérer les modes de fonctionnement propres au management de projet.

La terminologie de projet est utilisée pour des cas très différents les uns des autres :

- réorganisation d'un service de dix personnes ;
- lancement d'un satellite autour de la Terre ;
- fusion entre deux entreprises ;
- lancement d'une nouvelle marque ;
- construction d'un nouveau véhicule automobile ;
- système d'information, etc.

Ces projets sont de tailles et de complexités variées ; cependant, le cœur de la mission du manager de projet est le même : conduire le projet à son terme en apportant les résultats attendus.

Dans ce chapitre, nous allons donc poser les points de repère communs à tous ces projets : caractérisation d'un projet, cadre favorable au management de projet, rassembler les facteurs de succès d'un projet, et conjurer les principales causes d'échecs évoquées précédemment. ■





## Mettre en place un cadre favorable au management de projet





## Qu'est-ce qu'un projet ?

**Un projet, c'est à la fois une intention de faire et une certaine façon de le faire**

Quand on décide de lancer un projet, on exprime à la fois :

- ce que l'on a l'intention de faire, une volonté fondée sur une vision de l'avenir, des objectifs à atteindre exprimés en termes de livrables (par exemple : une base de données), en termes de résultats attendus grâce à ces livrables (par exemple : un meilleur service aux clients), et en termes d'exigences de

management du projet : performances, coûts, délais (par exemple : respect du cahier des charges, 50 000 €, avant mars 2017) ;

- une certaine façon de réaliser ce que l'on veut faire, une méthode de travail et d'organisation spécifique.

Un projet est donc une activité différente des activités récurrentes et stables de l'entreprise (processus, modes opératoires, réseaux, etc.).

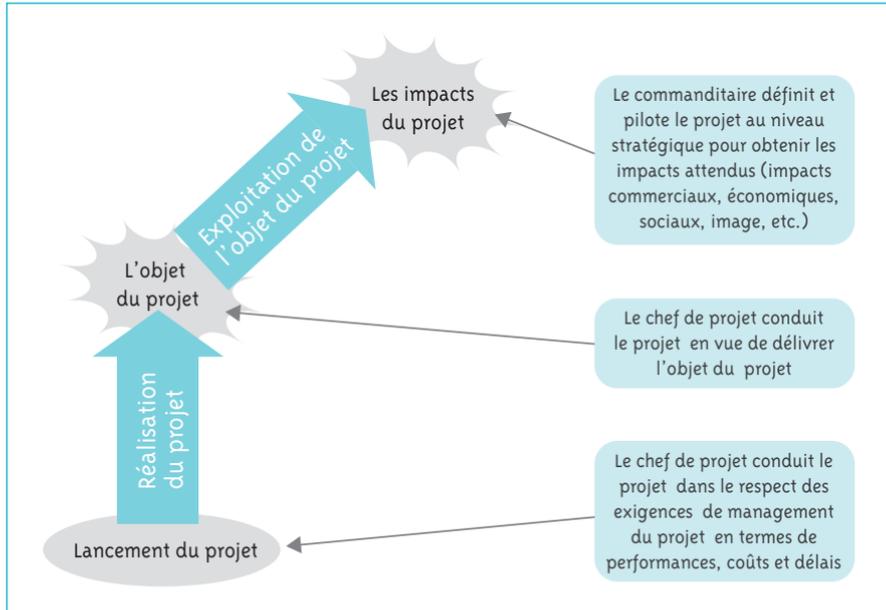
### **Le projet d'après la norme française X50-105**

**Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.**

**Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.**

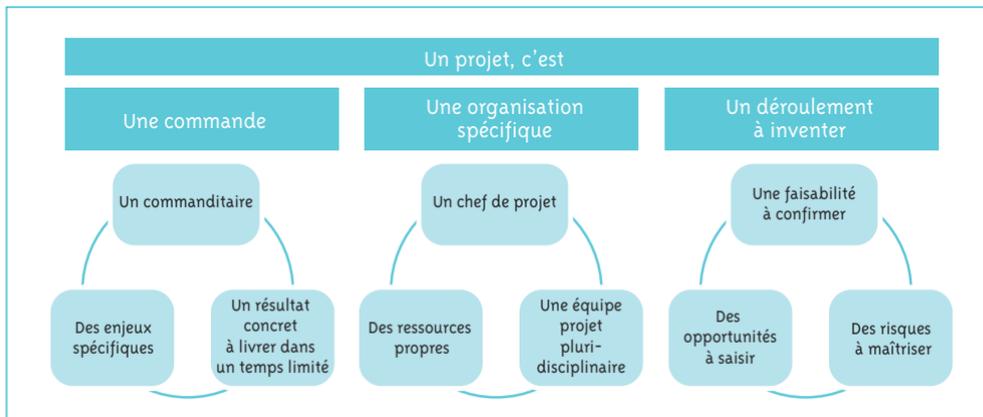


### Les trois niveaux d'objectifs d'un projet





## Les traits caractéristiques d'un projet



Un projet n'est pas un processus permanent d'une organisation : il est unique. Il répond à une commande définie et validée par un commanditaire ou un client, il a des enjeux spécifiques, vise un résultat concret, et doit être livré dans un temps limité : il a donc un début et une fin. Il nécessite une organisation spécifique : managé

par un chef de projet, qui coordonne une équipe projet dédiée (à temps plein ou partiel), le projet mobilise des ressources pluridisciplinaires. Il consomme des ressources (compétences, argent, moyens de production, etc.). Son déroulement est à inventer. Sa faisabilité n'est pas certaine et il est soumis à des risques. ■