

**FONCTIONS** de



performance  
industrielle

**L'ENTREPRISE**

# La conduite de projets



**Les 126 règles pour piloter vos projets  
avec succès**

Thierry HOUGRON  
Jean-Jacques COUSTY

3<sup>e</sup> édition

DUNOD

*Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud*

*Couverture : Didier Thirion/Graphir Design*

*Photos couverture : JHMatten-fotolia.com*

*Mise en pages : Nord Compo*

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072951-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

|                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Avant-propos</b>                                             | XXIII |
| <b>Introduction</b>                                             | 1     |
| La conduite pragmatique des projets est-elle une nécessité ?    | 1     |
| Tout bouge... et de plus en plus vite                           | 1     |
| Les budgets d'études et de développements diminuent             | 1     |
| La guerre de la qualité est déclarée...                         | 2     |
| La conduite de projets pour gagner                              | 2     |
| La conduite pragmatique des projets : comment faire ?           | 3     |
| Présentation de l'ouvrage                                       | 5     |
| <b>Chapitre 1 ■ Le projet se joue avant le projet</b>           | 7     |
| La notion de projet amont                                       | 8     |
| Valider et développer l'idée de projet                          | 8     |
| Repérer les risques majeurs et évaluer la faisabilité de l'idée | 8     |
| Vérifier l'écologie du projet                                   | 9     |
| Valider et développer l'idée                                    | 9     |
| Règle 1 – Définissez l'idée de manière consensuelle             | 11    |
| Règle 2 – Déterminez les acteurs de l'idée                      | 12    |
| Règle 3 – Identifiez le rôle des acteurs                        | 13    |
| Règle 4 – Identifiez les enjeux de l'idée                       | 16    |
| Règle 5 – Précisez les objectifs en fonction des enjeux         | 19    |
| Évaluer la faisabilité et les risques                           | 22    |
| Règle 6 – Éclaircissez les acteurs nécessaires au projet        | 23    |
| Règle 7 – Écrivez la charte du projet                           | 24    |
| Une analyse des risques du projet (hypothèses et contraintes)   | 26    |
| Règle 8 – Identifiez et évaluez les risques techniques          | 26    |

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Règle 9 – Planifiez le management de tous les risques                                                           | 29        |
| Règle 10 – Définissez le type de développement du projet                                                        | 30        |
| Règle 11 – Faisabilité calendaire : évaluez des délais réalistes                                                | 31        |
| Règle 12 – Assurez-vous que les financements seront disponibles                                                 | 35        |
| Vérifier « l'écologie » du projet                                                                               | 39        |
| Règle 13 – Choisissez la forme d'organisation matricielle ou matricielle dérivée avec rattachement hiérarchique | 40        |
| Règle 14 – Impliquez les acteurs externes                                                                       | 40        |
| Règle 15 – Respectez les usages et les valeurs de l'entreprise                                                  | 40        |
| Règle 16 – Vérifiez la convergence stratégique de votre projet                                                  | 43        |
| Règle 17 – Mettez le projet au service de la stratégie et de la politique de l'entreprise                       | 46        |
| Règle 18 – Identifiez les liens entre les projets                                                               | 48        |
| <b>Chapitre 2 ■ Organiser la réussite dès le lancement du projet</b>                                            | <b>51</b> |
| Nature et objectifs d'un lancement de projet                                                                    | 52        |
| Réussir, c'est d'abord exister                                                                                  | 53        |
| Règle 19 – Donnez un nom à votre projet                                                                         | 53        |
| Règle 20 – L'équipe se trouve un nom                                                                            | 54        |
| Règle 21 – Donnez un lieu physique à l'équipe                                                                   | 54        |
| Organiser les acteurs de projet                                                                                 | 56        |
| Règle 22 – Choisissez l'organisation interculturelle                                                            | 56        |
| Règle 23 – Composez une équipe <i>ad hoc</i>                                                                    | 58        |
| Règle 24 – Précisez les rôles et les engagements de chaque acteur                                               | 61        |
| Contractualiser le projet                                                                                       | 63        |
| Règle 25 – Marquez l'événement : la revue de lancement                                                          | 63        |
| Règle 26 – Les projets règlent des intérêts divergents                                                          | 65        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Règle 27 – Écrivez le plan de management du projet                                                | 67         |
| Règle 28 – Négociez votre lettre de mission de « client » à « fournisseur »                       | 68         |
| Règle 29 – Délimitez le type et le rôle des fournisseurs dans le projet                           | 72         |
| Règle 30 – Rédigez un plan de management des fournisseurs                                         | 73         |
| Règle 31 – Contractualisez un jeu gagnant pour l'entreprise et ses fournisseurs                   | 75         |
| Règle 32 – Définissez les interfaces entre cotraitants                                            | 78         |
| Construire le système d'information interne du projet                                             | 79         |
| Règle 33 – Pensez à l'efficacité des réunions                                                     | 80         |
| Règle 34 – Réunions d'avancement : précisez les règles du jeu                                     | 80         |
| Règle 35 – Réunions techniques : choisissez les participants et définissez un plan de travail     | 82         |
| Règle 36 – La revue de projet efficace : un « tribunal » bienveillant                             | 87         |
| Règle 37 – Identifiez les structures d'arbitrage                                                  | 92         |
| Construire le système d'information entre le projet et l'environnement                            | 95         |
| Règle 38 – Définissez quelles informations et pour qui en interne                                 | 96         |
| Règle 39 – Relations externes à l'équipe : pratiquez le « remue-méninges » pour éviter les oublis | 100        |
| Règle 40 – Rédigez le plan de management de la communication                                      | 102        |
| <b>Chapitre 3 ■ Gérer et motiver la performance de « l'équipage »</b>                             | <b>107</b> |
| Pragmatisme et gestion d'équipe de projet                                                         | 108        |
| Motivation et engagement : le « principe de l'élastique »                                         | 109        |
| Règle 41 – Motivez les individus constituant l'équipe                                             | 112        |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 42 – Équilibrez le niveau de compétence<br>des individus constituant l'équipe                                                         | 112 |
| Règle 43 – Repérez et évaluez les excès<br>ou les défauts de tension de l'équipe                                                            | 112 |
| Règle 44 – Régulez les tensions du groupe                                                                                                   | 115 |
| Règle 45 – Canailisez la tension du groupe<br>en faveur de l'action vers la réalisation<br>d'un objectif du projet                          | 121 |
| Pour manager l'équipe : piloter vos centres d'intérêts                                                                                      | 124 |
| Règle 46 – Situez vos propres aspirations<br>dominantes                                                                                     | 125 |
| Règle 47 – Situez la manière dont le manager<br>se positionne dans le temps                                                                 | 125 |
| Règle 48 – Identifiez votre style naturel<br>de management                                                                                  | 130 |
| Règle 49 – Contrôlez en permanence<br>les exigences de la situation                                                                         | 132 |
| Règle 50 – Planifiez le management des parties<br>prenantes du projet                                                                       | 133 |
| Règle 51 – Pilotez vos centres d'intérêt<br>en fonction des exigences                                                                       | 135 |
| Pour réaliser l'équipe : aider les individus à se réaliser                                                                                  | 138 |
| Règle 52 – Évaluez l'engagement des acteurs<br>dans la vie de l'équipe                                                                      | 138 |
| Règle 53 – Évaluez l'engagement des acteurs<br>dans le projet                                                                               | 140 |
| Règle 54 – Détectez les acteurs atypiques                                                                                                   | 141 |
| Règle 55 – Aidez l'acteur atypique<br>à décoder sa stratégie personnelle                                                                    | 146 |
| Règle 56 – Aidez l'acteur à servir ses enjeux<br>et à s'adapter au projet                                                                   | 149 |
| Règle 57 – Faites un retour régulier des pratiques                                                                                          | 150 |
| Règle 58 – Analysez la cartographie<br>des compétences des acteurs du groupe :<br>construire la matrice de polyvalence –<br>poly compétence | 153 |

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Règle 59 – Identifiez les personnalités<br>et adaptez votre style                                  | 154        |
| Règle 60 – Rédigez un plan de management<br>des ressources humaines                                | 155        |
| <b>Chapitre 4 ■ Préparer la feuille de route :<br/>le planning de référence</b>                    | <b>159</b> |
| Intérêt de la planification initiale                                                               | 160        |
| Identifier les actions et les acteurs                                                              | 161        |
| Règle 61 – Décomposez le projet en actions<br>à la maille pertinente                               | 165        |
| Règle 62 – Identifiez les ressources de pilotage                                                   | 170        |
| Règle 63 – Identifiez les ressources d'exécution                                                   | 171        |
| Ordonnancer et évaluer les actions                                                                 | 171        |
| Règle 64 – Définissez des liens pertinents<br>entre les actions et évitez les contraintes inutiles | 173        |
| Règle 65 – Faisabilité temporelle :<br>cernez les délais disponibles                               | 173        |
| Règle 66 – Valorisez les charges<br>et identifiez les risques planning                             | 176        |
| Règle 67 – Valorisez les coûts<br>et les risques budgétaires par action                            | 186        |
| Règle 68 – Définissez un plan de management<br>des coûts                                           | 192        |
| Règle 69 – Classez les projets selon leurs risques<br>sous contraintes budgétaires limitées        | 193        |
| Règle 70 – Négociez les moyens et améliorez<br>les processus de décision                           | 193        |
| Gagner du délai avec l'ingénierie concourante                                                      | 195        |
| Règle 71 – Favorisez la simultanéité des actions                                                   | 196        |
| Règle 72 – Développez la co-conception                                                             | 196        |
| Règle 73 – Gérez la traçabilité<br>des choix techniques                                            | 196        |
| Règle 74 – Identifiez et résolvez les conflits<br>de ressources                                    | 198        |
| Règle 75 – Identifiez et traitez les conflits humains                                              | 209        |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Règle 76 – Contractualisez le planning initial du projet                          | 211        |
| Règle 77 – Définissez le plan de management des délais du projet                  | 211        |
| <b>Chapitre 5 ■ La « navigation » du projet : suivi et mises à jour</b>           | <b>217</b> |
| La notion de suivi de projet                                                      | 218        |
| Le pilotage des réalisations techniques                                           | 220        |
| Règle 78 – Définissez le plan de management de la qualité du projet               | 221        |
| Règle 79 – Mettez en œuvre l'assurance qualité                                    | 224        |
| Règle 80 – Mettez en œuvre le contrôle qualité                                    | 225        |
| Règle 81 – Vérifiez et maîtrisez le contenu du projet et les modifications        | 226        |
| Règle 82 – Suivez l'avancement technique du projet                                | 228        |
| Règle 83 – Restituez les avancements techniques : les graphiques                  | 231        |
| Règle 84 – Évaluez le « reste à faire »                                           | 243        |
| Règle 85 – Résolvez les dérives d'avancement                                      | 247        |
| Règle 86 – Mesurez les consommations du projet                                    | 253        |
| Règle 87 – Évaluez la tendance des écarts budgétaires                             | 258        |
| Règle 88 – Décidez et agissez : repensez le scénario de projet                    | 261        |
| Communiquer les nouvelles prévisions                                              | 265        |
| Règle 89 – Préparez la communication des mesures correctives                      | 265        |
| Règle 90 – Communiquez à l'aide de moyens rapides                                 | 268        |
| Règle 91 – Favorisez le partage de l'information (espace de travail collaboratif) | 269        |
| Règle 92 Encouragez la communication directe (conférence <i>via</i> Internet)     | 271        |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 6 ■ Le « pilotage » du projet : le tableau de bord</b>                | <b>275</b> |
| Pragmatisme et tableau de bord                                                    | 276        |
| Piloter l'avancement et les consommations                                         | 276        |
| Règle 93 – Gérez et maîtrisez l'engagement des parties prenantes                  | 278        |
| Règle 94 – Mettez en œuvre la maîtrise intégrée des modifications                 | 279        |
| Règle 95 – Préparez le « tout en un » : le graphique en S                         | 282        |
| Règle 96 – Effectuez un tableau de bord du management par la valeur produite      | 282        |
| Règle 97 – Réalisez le planning des jalons ou courbe à 45°                        | 284        |
| Règle 98 – Suivez les dépenses par ligne budgétaire                               | 284        |
| Piloter la qualité                                                                | 288        |
| Règle 99 – Définissez le plan qualité du projet (management, assurance, contrôle) | 289        |
| Règle 100 – Prenez en compte l'organisation qualité pour le projet                | 290        |
| Règle 101 – Établissez le cahier des charges fonctionnel                          | 291        |
| Règle 102 – Suivez l'évolution des risques techniques                             | 291        |
| Règle 103 – Conservez la maîtrise de tous les risques                             | 292        |
| Règle 104 – Gérez l'évolution de la configuration                                 | 293        |
| Piloter l'équipe de projet                                                        | 294        |
| Règle 105 – Pilotez la performance des fournisseurs                               | 296        |
| Règle 106 – Pilotez les tensions et les motivations de l'équipe                   | 298        |
| Règle 107 – Managez les individualités                                            | 302        |
| Piloter le système d'information                                                  | 304        |
| Règle 108 – Intégrez les projets à long délai dans le processus                   | 305        |

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 109 – Évaluez et adaptez le système d'information                         | 306 |
| Règle 110 – Clôturez les contrats avec les fournisseurs                         | 306 |
| Règle 111 – Clôturez le projet                                                  | 308 |
| Règle 112 – Faites mieux... et faites-le savoir                                 | 310 |
| <b>Chapitre 7 ■ Éduquer (discrètement) votre hiérarchie</b>                     | 315 |
| Accompagner le progrès de l'entreprise                                          | 316 |
| Faire évoluer les pratiques de votre entreprise                                 | 317 |
| Règle 113 – Proposez votre propre lettre de mission                             | 318 |
| Règle 114 – Suggérez une charte de projet pour l'entreprise                     | 318 |
| Règle 115 – Identifiez les risques et informez la hiérarchie                    | 325 |
| Règle 116 – Accélérez les prises de décision                                    | 331 |
| Règle 117 – Préparez une convention de réunions                                 | 333 |
| Règle 118 – Contractualisez les relations de projet                             | 336 |
| Règle 119 – Proposez un logiciel adapté à l'entreprise                          | 341 |
| Ne pas poser de problème : proposer des solutions                               | 345 |
| Règle 120 – Proposez des solutions alternatives                                 | 346 |
| Règle 121 – Proposez des mesures applicables                                    | 348 |
| Règle 122 – Négociez les charges de vos coéquipiers                             | 350 |
| Règle 123 – Gérez votre temps                                                   | 351 |
| Éviter l'affrontement et le conflit                                             | 353 |
| Règle 124 – Menez une stratégie d'alliés                                        | 354 |
| Règle 125 – La technique du judoka : utilisez le « poids » des protagonistes    | 355 |
| Règle 126 – Décidez, motivez, reconnaissez, encouragez pour construire le futur | 357 |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 8 ■ Synthèse</b>                                                                                       | <b>361</b> |
| Dimensions du système projet                                                                                       | 362        |
| <i>Résumé du chapitre 1 : Le projet se joue avant le projet</i>                                                    | 363        |
| Règle 1 – Définir l'idée de manière consensuelle                                                                   | 364        |
| Règle 2 – Déterminer les acteurs de l'idée                                                                         | 364        |
| Règle 3 – Identifier le rôle des acteurs                                                                           | 364        |
| Règle 4 – Identifier les enjeux de l'idée                                                                          | 364        |
| Règle 5 – Préciser les objectifs en fonction<br>des enjeux                                                         | 365        |
| Règle 6 – Éclaircir les acteurs nécessaires au projet                                                              | 365        |
| Règle 7 – Écrire la charte du projet                                                                               | 365        |
| Règle 8 – Identifier et évaluer<br>les risques techniques                                                          | 366        |
| Règle 9 – Planifier le management<br>de tous les risques                                                           | 366        |
| Règle 10 – Définir le type de développement<br>du projet                                                           | 366        |
| Règle 11 – Faisabilité calendaire :<br>évaluer des délais réalistes                                                | 367        |
| Règle 12 – S'assurer que les financements<br>seront disponibles                                                    | 367        |
| Règle 13 – Choisir la forme d'organisation<br>matricielle ou matricielle dérivée<br>avec rattachement hiérarchique | 367        |
| Règle 14 – Impliquer les acteurs externes                                                                          | 368        |
| Règle 15 – Respecter les usages<br>et les valeurs de l'entreprise                                                  | 368        |
| Règle 16 – S'assurer de la convergence<br>stratégique du projet                                                    | 368        |
| Règle 17 – Mettre le projet au service<br>de la stratégie et de la politique de l'entreprise                       | 369        |
| Règle 18 – Identifier les liens entre les projets                                                                  | 369        |
| <i>Résumé du chapitre 2 : Organiser le lancement du projet</i>                                                     | 369        |
| Règle 19 – Donner un nom à son projet                                                                              | 370        |
| Règle 20 – L'équipe se trouve un nom                                                                               | 370        |
| Règle 21 – Donner un lieu physique à l'équipe                                                                      | 371        |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 22 – Choisir l’organisation interculturelle                                                      | 371 |
| Règle 23 – Composer une équipe <i>ad hoc</i>                                                           | 371 |
| Règle 24 – Préciser les rôles et les engagements<br>de chaque acteur                                   | 371 |
| Règle 25 – Transformer la réunion de lancement<br>en revue de lancement                                | 372 |
| Règle 26 – Les projets règlent<br>des intérêts divergents                                              | 372 |
| Règle 27 – Écrire le plan de management<br>du projet                                                   | 372 |
| Règle 28 – Négocier sa lettre de mission<br>dans une relation de client à fournisseur interne          | 372 |
| Règle 29 – Délimiter le type et le rôle<br>des fournisseurs dans le projet                             | 373 |
| Règle 30 – Rédiger un plan de management<br>des fournisseurs                                           | 373 |
| Règle 31 – Contractualiser un jeu gagnant<br>pour l’entreprise et ses fournisseurs                     | 373 |
| Règle 32 – Définir et contractualiser<br>les interfaces entre cotraitants                              | 374 |
| Règle 33 – Penser à l’efficacité des réunions                                                          | 374 |
| Règle 34 – Réunions d’avancement :<br>préciser les règles du jeu                                       | 374 |
| Règle 35 – Réunions techniques :<br>choisir les participants et définir un plan de travail             | 375 |
| Règle 36 – La revue de projet efficace :<br>un « tribunal » bienveillant                               | 375 |
| Règle 37 – Identifier les structures d’arbitrage                                                       | 375 |
| Règle 38 – Définir quelles informations<br>doivent être transmises à qui en interne                    | 376 |
| Règle 39 – Relations externes à l’équipe :<br>pratiquer le « remue-ménages »<br>pour éviter les oublis | 376 |
| Règle 40 – Rédiger le plan de management<br>de la communication                                        | 377 |

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Résumé du chapitre 3 : Gérer et motiver « l'équipage »</i>                                                                            | 377 |
| Règle 41 – Motiver les individus<br>constituant l'équipe                                                                                 | 378 |
| Règle 42 – Équilibrer le niveau de compétence<br>des individus constituant l'équipe                                                      | 378 |
| Règle 43 – Repérer et évaluer les excès<br>ou les défauts de tension de l'équipe                                                         | 379 |
| Règle 44 – Réguler les tensions du groupe                                                                                                | 379 |
| Règle 45 – Canaliser la tension du groupe<br>en faveur de l'action vers la réalisation<br>d'un objectif du projet                        | 379 |
| Règle 46 – Situer ses propres aspirations<br>dominantes                                                                                  | 380 |
| Règle 47 – Situer la manière dont le manager<br>se positionne dans le temps                                                              | 380 |
| Règle 48 – Identifier son style naturel<br>de management                                                                                 | 380 |
| Règle 49 – Contrôler en permanence<br>les exigences de la situation                                                                      | 381 |
| Règle 50 – Planifier le management<br>des parties prenantes du projet                                                                    | 381 |
| Règle 51 – Piloter ses centres d'intérêt<br>en fonction des exigences                                                                    | 381 |
| Règle 52 – Évaluer l'engagement des acteurs<br>dans la vie de l'équipe                                                                   | 382 |
| Règle 53 – Évaluer l'engagement des acteurs<br>dans le projet                                                                            | 382 |
| Règle 54 – Détecter les acteurs atypiques                                                                                                | 382 |
| Règle 55 – Aider l'acteur atypique<br>à décoder sa stratégie personnelle                                                                 | 382 |
| Règle 56 – Aider l'acteur à servir ses enjeux<br>et à s'adapter au projet                                                                | 383 |
| Règle 57 – Faire un retour régulier des pratiques                                                                                        | 383 |
| Règle 58 – Analyser la cartographie des compétences<br>des acteurs du groupe : construire la matrice<br>de polyvalence – poly compétence | 383 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 59 – Identifier les personnalités<br>et adapter son style                                   | 383 |
| Règle 60 – Rédigez un plan de management<br>des ressources humaines                               | 384 |
| <i>Résumé du chapitre 4 : Le planning de référence</i>                                            | 384 |
| Règle 61 – Décomposer le projet en actions<br>à la maille pertinente                              | 385 |
| Règle 62 – Identifier les ressources de pilotage                                                  | 385 |
| Règle 63 – Identifier les ressources d'exécution                                                  | 386 |
| Règle 64 – Définir des liens pertinents<br>et éviter les contraintes inutiles                     | 386 |
| Règle 65 – Faisabilité temporelle :<br>cerner les délais disponibles                              | 386 |
| Règle 66 – Valoriser les charges<br>et identifier les risques planning                            | 386 |
| Règle 67 – Valoriser les coûts<br>et les risques budgétaires par actions                          | 387 |
| Règle 68 – Définir un plan de management<br>des coûts                                             | 387 |
| Règle 69 – Classifier les projets<br>selon leurs risques sous contraintes<br>budgétaires limitées | 388 |
| Règle 70 – Négocier les moyens<br>et améliorer les processus de décision                          | 388 |
| Règle 71 – Favoriser la simultanéité des actions                                                  | 388 |
| Règle 72 – Développer la co-conception                                                            | 388 |
| Règle 73 – Gérer la traçabilité des choix techniques                                              | 389 |
| Règle 74 – Identifier et résoudre les conflits<br>de ressources                                   | 389 |
| Règle 75 – Identifier et traiter les conflits humains                                             | 389 |
| Règle 76 – Contractualiser le planning initial<br>du projet                                       | 390 |
| Règle 77 – Définir le plan de management<br>des délais du projet                                  | 390 |
| <i>Résumé du chapitre 5 : Suivi et mises à jour</i>                                               | 391 |
| Règle 78 – Définir le plan de management<br>de la qualité du projet                               | 392 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 79 – Mettre en œuvre l'assurance qualité                                       | 392 |
| Règle 80 – Mettre en œuvre le contrôle qualité                                       | 393 |
| Règle 81 – Vérifier et maîtriser le contenu<br>du projet et les modifications        | 393 |
| Règle 82 – Suivre l'avancement technique<br>du projet                                | 393 |
| Règle 83 – Restituer les avancements techniques :<br>les graphiques                  | 394 |
| Règle 84 – Évaluer le « reste à faire »                                              | 394 |
| Règle 85 – Résoudre les dérives d'avancement                                         | 394 |
| Règle 86 – Mesurer les consommations du projet                                       | 394 |
| Règle 87 – Évaluer la tendance<br>des écarts budgétaires                             | 395 |
| Règle 88 – Décider et agir : repenser le scénario<br>de projet                       | 395 |
| Règle 89 – Préparer la communication<br>des mesures correctives                      | 395 |
| Règle 90 – Communiquer à l'aide<br>de moyens rapides                                 | 396 |
| Règle 91 – Favoriser le partage de l'information<br>(espace de travail collaboratif) | 396 |
| Règle 92 – Encourager la communication directe<br>(conférence <i>via</i> Internet)   | 396 |
| <i>Résumé du chapitre 6 : Le tableau de bord</i>                                     | 396 |
| Règle 93 – Gérer et maîtriser l'engagement<br>des parties prenantes                  | 397 |
| Règle 94 – Mettre en œuvre la maîtrise intégrée<br>des modifications                 | 398 |
| Règle 95 – Préparer le « tout en un » :<br>le graphique en S                         | 398 |
| Règle 96 – Effectuer un tableau de bord<br>du management par la valeur produite      | 399 |
| Règle 97 – Réaliser le planning des jalons<br>ou courbe 45°                          | 399 |
| Règle 98 – Suivre les dépenses<br>par ligne budgétaire                               | 399 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Règle 99 – Définir le plan qualité du projet<br>(management, assurance, contrôle) | 399 |
| Règle 100 – Prendre en compte<br>l'organisation qualité pour le projet            | 400 |
| Règle 101 – Établir le cahier des charges<br>fonctionnel                          | 400 |
| Règle 102 – Suivre l'évolution<br>des risques techniques                          | 400 |
| Règle 103 – Conserver la maîtrise<br>de tous les risques                          | 400 |
| Règle 104 – Gérer l'évolution de la configuration                                 | 401 |
| Règle 105 – Piloter la performance<br>des fournisseurs                            | 401 |
| Règle 106 – Piloter les tensions<br>et les motivations de l'équipe                | 402 |
| Règle 107 – Manager les individualités                                            | 402 |
| Règle 108 – Intégrer les projets à long délai<br>dans le processus                | 402 |
| Règle 109 – Évaluer et adapter<br>le système d'information                        | 402 |
| Règle 110 – Clôturer les contrats<br>avec les fournisseurs                        | 403 |
| Règle 111 – Clore le projet                                                       | 403 |
| Règle 112 – Faire mieux... et le faire savoir                                     | 404 |
| <i>Résumé du chapitre 7 : Éduquez (discrètement) votre hiérarchie</i>             | 404 |
| Règle 113 – Proposer sa propre lettre<br>de mission                               | 405 |
| Règle 114 – Suggérer une charte de projet<br>pour l'entreprise                    | 405 |
| Règle 115 – Identifier les risques<br>et informer la hiérarchie                   | 405 |
| Règle 116 – Accélérer les prises de décision                                      | 406 |
| Règle 117 – Préparer une convention de réunions                                   | 406 |
| Règle 118 – Contractualiser les relations<br>de projet                            | 406 |
| Règle 119 – Proposer un logiciel adapté<br>à l'entreprise                         | 407 |

|                                                  |         |
|--------------------------------------------------|---------|
| Règle 120 – Proposer des solutions alternatives  | 407     |
| Règle 121 – Proposer des mesures applicables     | 407     |
| Règle 122 – Négocier les charges des coéquipiers | 408     |
| Règle 123 – Gérer son temps                      | 408     |
| Règle 124 – Mener une stratégie d’alliés         | 408     |
| Règle 125 – La technique du judoka :             |         |
| utiliser le « poids » des protagonistes          | 408     |
| Règle 126 – Décider, motiver, reconnaître,       |         |
| encourager pour construire le futur              | 409     |
| Le chef de projet « gagnant »...                 | 409     |
| <br><b>Conclusion</b>                            | <br>413 |
| <b>Remerciements</b>                             | 415     |
| <b>Bibliographie</b>                             | 417     |



*À Françoise, Maël et Thierry*



# Avant-propos

Grand-mère avait raison...

*Lorsque Thierry était enfant, sa grand-mère faisait des miracles avec des « bouts de chiffons ». Elle transformait des amas de tissus informes en chemises, pantalons, robes et autres manteaux. Parfois, elle disait : « mon p'tit gars, je vais me reposer... je vais faire un peu de tricot ». Elle lâchait l'aiguille à coudre pour les aiguilles à tricoter et se « reposait ». Si elle n'avait pas d'aiguille à la main, c'est qu'elle faisait de la dentelle... au crochet !*

Faites comme Grand-mère. Fatigué(e), énervé(e), stressé(e), littéralement « c-r-e-v-é-(e) » ? Pour vous reposer : changez d'activité.

Passez de l'analyse du projet au montage du système d'information ou tricotez-vous un beau reporting. Quant aux réunions de projet, ne faites pas comme Grand-mère, évitez de « faire de la dentelle » : allez à l'essentiel !

Nos grands-mères ne géraient pas de grands projets mais elles passaient d'une tâche à une autre, faisaient preuve de compétences multiples et optimisaient leur temps. Elles étaient multi-compétentes. Aujourd'hui, un chef de projet se trouve dans une situation assez semblable. La différence essentielle ? La complexité des relations !

La conduite de projets est un challenge permanent, une anti-routine et, au bout d'une route parfois chaotique, le bonheur de la réussite.

Ce qui est passionnant dans les activités de chef de projet, c'est la singulière diversité des actions à réaliser, la sollicitation d'aptitudes multiples et, parfois, la mise à jour de nos ressources insoupçonnées.

Conduire des projets, c'est aussi être l'éternel apprenti qui, chaque jour, découvre avec joie une nouvelle harmonie ou un nouveau « rayon de lumière ».

Mais, pour gagner avec le sourire, le chef de projet s'organise, communique, se comporte avec efficacité et efficience c'est-à-dire qu'il n'investit son énergie que là où elle est utile et uniquement en quantité limitée.

Jean-Jacques COUSTY et Thierry HOUGRON ont observé comment « fonctionnent » des chefs de projet qui réussissent et restent sereins. Ils

en ont tiré des règles qu'ils ont testées. Ce sont ces règles pratiques que le présent ouvrage vous offre aujourd'hui : la conduite pragmatique des projets en milieu international.

La plupart de ces règles n'ont pas été créées par les auteurs mais entendues ou lues puis expérimentées. Peut-être, au hasard d'une page, reconnaissez-vous la vôtre...

Des **compléments en ligne** sont proposés. Les règles concernées sont indiquées dans l'ouvrage. Pour y accéder, rendez-vous sur le site **www.dunod.com**, lancez une recherche par titre ou nom d'auteur, vous trouverez la fiche de l'ouvrage à partir de laquelle vous aurez accès aux compléments.

Vous pouvez également y accéder directement *via* le **QR code** présent sur la couverture du livre.